

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Řídící procesy ve zvolené firmě kontrolované státem

Vedoucí diplomové práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:
Karel Veselý

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karel VESELÝ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Řídící procesy ve zvolené firmě kontrolované státem**

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

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řídicích procesů a vztahů se zákazníky ve zvolené firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, jednak kvalitu řídicích procesů ve státem kontrolované firmě. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků a jejich komparace s kapacitami zvolené firmy. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb resp. zvýšení konkurenceschopnosti.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy


Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Veber, J. a kol.: Management : základy, prosperita, globalizace... 1. vyd.
Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
Payne, A.: Marketing služeb. Grada Publishing. 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X
Janečková, L. - Vašítková, M.: Marketing služeb. Grada Publishing. 2001.
180 s. ISBN 80-7169-995-0
Parmová, D.: Řízení služeb. Přednášky. ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96
s. ISBN 80-7040-673-9
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řídící procesy ve zvolené firmě kontrolované státem“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v přehledu literatury.

.....
Karel Veselý

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2007

Poděkování:

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a metodické rady, které byly poskytnuty při zpracování této práce.

Dále pak děkuji zaměstnancům firmy Ředitelství silnic a dálnic ČR, správa České Budějovice za poskytnutí potřebných informací a materiálů k vypracování této práce.

OBSAH diplomové práce:

1. ÚVOD	8
2. CÍL, METODY ZPRACOVÁNÍ	10
2.1. Cíl diplomové práce	10
2.2. Metody zpracování	10
3. VÝCHODISKA ROZVOJE ŘÍZENÍ	11
3.1. Procesní přístupy k řízení	11
3.2. Psychologicko – sociální přístupy k řízení	12
3.3. Systémové přístupy k řízení	14
3.4. Kvantitativní přístupy k řízení	15
3.5. Pragmatické přístupy k řízení	15
4. CHRAKTERISTICKÉ RYSY MODERNÍHO POJETÍ ŘÍZENÍ	18
4.1. Strategické řízení	18
4.2. Dynamická organizace	22
4.3. Humanizace řízení	24
4.4. Předpoklady pro úspěšné řízení podnikatelské činnosti	25
5. SYSTÉM ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM	26
5.1. Význam systému řízení	26
5.2. Pojetí systému řízení	27
5.3. Okolí systému řízení	27
5.4. Vlastnosti systému řízení	28
6. PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE	32
6.1. Filozofie přístupu	32
6.2. Základní pojmy a definice	34
6.3. Procesní mapy	38
6.4. Konstrukce procesních map	39
6.5. Metody sestavení procesních map	41
6.6. Metody přeprojektování procesů	44
7. ORGANIZACE ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR	45
7.1. Historický vývoj ŘSD ČR	45
7.2. Účel, předmět činnosti	46
7.3. Systém řízení	48
7.4. Formy řízení	49

7.5. Struktura řízení	49
7.6. Systém analýzy činností a procesů	53
7.7. Výsledky analýzy	53
7.8. Rozdělení procesů	55
7.9. Procesní mapa hlavních procesů	65
7.10. Kvantifikace lidských zdrojů	82
8. ZÁVĚR	85
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
10. PŘÍLOHY	89

1. ÚVOD

Charakteristickým znakem dnešního prostředí, v němž se podniky nacházejí, je vysoká turbulentnost a proměnlivost faktorů, jež je ovlivňují. Velmi silně na podniky dopadají důsledky pohybu vnitřních i zahraničních cen, změny kurzů a celkové výkyvy v rozvoji celé světové ekonomiky. Dochází ke změnám v objemu a struktuře poptávky. Podniky jsou stále více vystaveny domácí i zahraniční konkurenci. Přizpůsobení se nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu okolí, se stává základním východiskem jejich přežití.

Rozhodování podniků je stále mnohostrannější a riskantnější v důsledku častěji a překvapivěji se objevujícím příležitostí a ohrožení, umocněným zkracující se dobou reakce na změny okolí.

Převážná část rozhodování o odbytu, výrobním programu, nákupu a využití základních fondů, navazování styků s dodavateli, využívání finančních prostředků a další činnosti související s prosperitou podniku jsou v pravomoci podniku, který odpovídá za vytvoření takovýchto zdrojů, jež umožní jeho rozvoj a uspokojování potřeb kolektivu pracovníků.

Rozhodujícím činitelem na trhu se stávají odběratelé, kteří si vybírají své dodavatele a požadují od nich stále více. Jejich stupňující se požadavky na kvalitu, dodací lhůty i ceny jsou v tržním prostředí zcela logické. Zajištění potřebné závazkové náplně se proto stává obtížným a stále náročnějším problémem.

Je neradostnou skutečností, že mnoho podniků dosud nepochopilo, či nechce pochopit, změny, které v naší ekonomice nastaly, a nepřizpůsobili jim své jednání. Hlavním zástupcem této skupiny jsou státem řízené organizace. Nemálo vedoucích pracovníků je vedoucími v pojetí, na které byly zvyklí, tzv. vykonavatelé. S větším či menším úspěchem toho, co jim je shora nařízeno a nikoliv manažery, kteří dokáží úspěšně vést podnik k prosperitě. Toto je způsobeno převážně faktem, že podniky řízené státem nemají konkurenční prostředí a jsou dotované státem, který nedopustí jejich bankrot.

Nynější doba staví podniky do zcela jiné situace. Chce-li podnik v těchto podmínkách úspěšně obstát, musí se pro něho stát dominujícím hlediskem otázka „čeho je třeba dosáhnout“, „kdy je toho třeba dosáhnout“ a „jak toho nejlépe dosáhnout“.

Toto však předpokládá zásadní kvalitativní posun v řízení, přičemž tato kvalita klade nebývale vysoké nároky na vedoucí pracovníky jako subjekty řízení, zejména pak

jejich schopnost získat a tvůrčím způsobem aplikovat progresivní poznatky z oblasti řízení, jakož i umění formulovat své informační potřeby a při práci efektivně využívat potenciálních možností vytvářených existujícím materiálně technickou základnou řízení.

2. CÍL, METODY ZPRACOVÁNÍ

2.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analyzování historie a současného vývoje organizace; zjištění kvality řídicích procesů a návrhy na zlepšení v řídicích procesech a procesech zajišťujících vykonávání a plnění funkce organizace.

2.2. Metody zpracování

Před zpracováním diplomové práce proběhne samostatné studium použité a doporučené odborné literatury a sepsání důležitých poznatků týkajících se tématu diplomové práce.

Na základě studia literatury bude zvolen dotazník pro vědecký výzkum řídicích procesů aplikovaných na organizaci Ředitelství silnic a dálnic ČR. Tento dotazník bude bez jakýchkoliv možností výběru odpovědi. Dotazovaný – zaměstnanec správy České Budějovice bude vyplňovat dotazník dle své pracovní náplně a pracovního nasazení. Dotazování budou všichni zaměstnanci správy, kromě dvou technicko-hospodářských pracovníků, pracujících na dělnických profesích, tzn. 43 zaměstnanců.

Z vypracovaných dotazníků bude vyhotovena tabulka veškerých procesů v ŘSD ČR, z které bude zpětně doplněn kód procesu.

Hlavní činnost organizace je výstavba silnic, proto autor použije procesy k této činnosti aplikované na vypracování procesních map.

Další část dotazníku, ukazující pracovní vytížení, bude použita na porovnání mezi jednotlivými odděleními a s ideálním stavem.

Tato data budou ukazovat návody, jak přispět ke zlepšení, zkvalitnění a zrychlení veškerých probíhajících procesů a tím i urychlení a snížení nákladnosti výstavby silnic a dálnic.

3. VÝCHODISKA ROZVOJE ŘÍZENÍ

Řízení je základní silou v podnicích, která koordinuje činnost podsystémů a určuje jejich vazby s okolím. Úkolem řízení je přeměnit neorganizované materiální, peněžní a pracovní zdroje na užitečný a efektivní podnik. Svoji podstatou je řízení proces, prostřednictvím kterého se rozličné zdroje sjednocují do jediného systému na dosažení stanoveného cíle.

Management se je v současné době, zejména mezi řídicími pracovníky, téměř posvátným pojmem. Přestože se lze v odborné literatuře setkat s desítkami definic a pojetími managementu, téměř všechny mají jednu podstatu – společný jmenovatel, tj. umění řídit podnikovou činnost, resp. umět dosáhnout stanovených podnikatelských cílů organizace.

Myšlenkové přístupy k řízení v současné literatuře

Objektivní potřeba orientovat se v neustále rozšiřující se, avšak zároveň poměrně značně roztráštěné základně poznatků o řízení vedla ke snaze, tyto poznatky utřídit a klasifikovat.

Z důvodu relativní jednoduchosti je v současné době patrně nejznámější a nejuznávanější klasifikace, jejímž autorem je Kae H. Chung, který definoval následujících pět základních myšlenkových přístupů (škol) k řízení:

- procesní přístupy,
- psychologicko-sociální přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- pragmatické (empirické) přístupy.

3.1. Procesní přístupy k řízení

Tato škola klade akcent na analytickou klasifikaci procesu řízení pro obecně platné podmínky.

Zdůrazňována je provázanost jednotlivých funkcí procesu řízení, tzn. že tyto funkce nelze chápat v sekvenci za sebou jdoucích, nýbrž v jejich vzájemném se ovlivňování a spojení v integrovaný celek, neboť pouze v takovémto pojetí lze zabezpečit efektivnost řídicí činnosti. Prioritní význam je přisuzován plánování a to

nejen z hlediska časové posloupnosti, ale i z hlediska odpovědnosti na nejvyšších úrovních řízení.

Jednotliví představitelé této školy se značně liší v počtu funkcí řízení, přičemž v největší míře se shodují v názoru, že proces řízení se sestává z plánování, organizování a kontroly.

Mezi nejuznávanější patří patrně pojetí L. A. Allena, který rozlišuje následující dílčí procesy (funkce) celkového procesu řízení:

- plánování,
- organizování,
- příkazování a motivace,
- koordinování,
- kontrola.

V rámci školy procesních přístupů vznikla i řada koncepcí, které jsou pro stávající praxi stále aktuální. Pro ilustraci lze uvést např. koncepci organizační teorie, podle níž má organizace zajišťovat:

- vertikální a horizontální koordinaci v procesu řízení,
- vedení lidí,
- delegaci pravomoci a odpovědnosti,
- zabezpečení rozhodování.

Drucker P. F, 1994 (3.)

3.2. Psychologicko-sociální přístupy k řízení

Obsahem „školy lidských vztahů“, jak bývají psychologicko-sociální přístupy často nazývány, je řada doporučení, jak racionálně respektovat vznikající sociální a psychologické potřeby, resp. Jak je využívat ke zvyšování výkonnosti lidí.

Z celé řady představitelů psychologicko-sociálních přístupů je třeba vzpomenout zejména myšlenky A. H. Maslowa, který chápe člověka jako psychologický organismus, snažící se uspokojit své životní potřeby, jež však mají určitou váhu, přičemž aktuálními se stávají až za určitých podmínek.

Jím definovaná hierarchie potřeb člověka, jakož i obsah z hlediska řízení, jsou patrné z následujícího schématu:

Schéma č. 1. Maslowova teorie

Hierarchie potřeb člověka

Obsah z hlediska

1. Potřeby fyziologické	Základní existenční podmínky, jako plat, mzda, základní pracovní podmínky ap.
2. Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti	Jistota zaměstnání, důchodové a zdravotní zabezpečení, postavení v zaměstnání a perspektiva postupu ap.
3. Sociální potřeby	Sociální podmínky spolupráce a komunikace na pracovišti, formální a neformální vztahy v kolektivu a podniku, možnosti společenského, kulturního a sportovního uplatnění ap.
4. Potřeby osobnosti	Uznání statusu funkce, jakož i kvality osobního přínosu z vykonávané činnosti, hmotné i morální ocenění práce ap.
5. Potřeby seberealizace	Práce se stává „hobby“ a pracovník je jí plně oddán. Na potřebě seberealizace je založena úloha „šampióna“ v inovačních procesech.

Zdroj: Tomek J., 2001, (24)

Maslowova teorie umožňuje objasnit diferencované motivační pohnutky různých profesních skupin pracovníků s rozdílnou kvalifikační úrovní i stupněm jejich sociálně ekonomických zajištění.

Přínosem psychologicko-sociálních přístupů k řízení je zejména poznání, že významným činitelem působícím na růst produktivity práce jsou psychologické a sociální faktory, jako neformální sepnutí skupiny, neformální autorita vedoucího ap.

Pracovní kolektiv nelze chápat jako zájmově homogenní, a proto by řídicí pracovníci měli:

- znát, jaké sociální skupiny a s jakými zájmy vytvářejí kolektiv, jenž řídí,
- rozpoznat sociální život skupiny, nacházet její nepsané normativy chování a „silné osobnosti“,
- na základě znalosti cílů, zájmů, potřeb a neformálních normativů chování sociálních skupin pak ve spojení se „silnými osobnostmi“ ve skupině usměrňovat jejich

integraci se zájmy vedení a účinně je motivovat, jakož i řešit sociální defekty ve skupině.

Člověk potřebuje být přijat svými nadřízenými i svou skupinou a je pro to ochoten sledovat společné cíle.

3.3. Systémové přístupy k řízení

Tyto přístupy jsou výrazem snahy najít a využívat obecné, univerzálně platné postupy. Urychlují celistvé a komplexní chápání jevů a procesů, tj. ve všech jejich podstatných vnitřních i vnějších souvislostech, přičemž podstatné je vymezeno tím, jak dalece ovlivňuje výsledek analýzy a odpovídá-li zadané rozlišovací úrovni.

Z celé škály představitelů systémového přístupu k řízení lze vzpomenout H. A. Simona, který chápe organizaci jako dynamicky se rozvíjející systém, ve kterém jsou rozhodující hybnou silou rozvoje lidé, přičemž každý je více či méně zapojen v širokém spektru rozhodovacích procesů a ve svých věcně i časově návazných posloupnostech zabezpečují procesy řízení. Komunikaci v organizaci považuje za informační procesy, které jsou zároveň zdrojem procesů rozhodovacích. Jeho koncepce tří fází komunikačního procesu, tj. vytváření – předání – přijetí informace, je teoretickým zdrojem později široce rozvíjených informačních procesů pro řídicí rozhodování, tj. sběr – přenos – ukládání – zpracování – využívání informací.

Představitelé tohoto směru vycházejí z analýzy organizace s cílem objevit všeobecné, konstantní prvky, platné pro každou organizaci.

V rámci vzájemného působení a spojení subsystémů jsou rozeznávány tři základní spojovací procesy:

- a) komunikace,
- b) rovnováha,
- c) rozhodování.

ad a) Jako komunikace se chápe metoda, jejímž prostřednictvím se v různých částech systému vyvolává činnost, přičemž tato komunikace nepodněcuje pouze k činnosti, ale je též prostředkem koordinace a kontroly.

ad b) Rovnováha jako spojovací proces je považována za mechanismus stabilizace organizačního celku a jeho přizpůsobování měnícím se podmínkám, se zajištěním souladu mezi potřebami jednotlivců a požadavky organizace.

ad c) Proces rozhodování je chápán jako nejdůležitější prostředek regulace a strategického vedení.

Keřkovský M., 2001 (13)

3.4 Kvantitativní přístupy k řízení

Podstata těchto přístupů je úzce spjata s aplikací operační analýzy a výpočetní techniky při řešení rozhodovacích problémů, přičemž důraz je kladen na modelování rozhodovacích úloh a techniku jejich matematického řešení.

Mezi základní úlohy operační analýzy aplikované v řízení patří:

- teorie zásob,
- teorie hromadné obsluhy,
- teorie her a strategického chování,
- teorie obnovy a údržby,
- síťové grafy,
- simulační metody apod..

Přínosem kvantitativních přístupů v řízení je beze sporu zkvalitnění úrovně rozhodovacích procesů, nicméně při praktickém uplatnění je nezbytné mít vždy na zřeteli, aby snaha o vtěsnání se do typových modelů nevedla k nepřijatelnému zjednodušování ekonomické reality a z toho vyplývajících negativních důsledků v řízení.

3.5 Pragmatické přístupy k řízení

Tyto přístupy jsou založeny na shromažďování a analýze poznatků řídicí praxe, resp. doporučení, vyplývajících z nashromážděných a analyzovaných poznatků, které mají pro řídicí pracovníky praktický význam.

Celou škálu doporučení „jak být úspěšný“ lze rozdělit do dvou základních směrů:

- a) různé varianty tzv. rozhodných nebo kritických faktorů úspěchu,
- b) doporučení významných a v praxi úspěšných manažerů.

ad a) Pokud se jedná o přístupy prvního směru, lze je ilustrovat např. na koncepci „7 S“, v níž je definováno sedm vzájemně se podmiňujících faktorů úspěšnosti a to:

- strategie,
- struktura,
- personál,
- systém řízení,
- cíle a hodnoty,
- styl řízení,
- znalosti, schopnosti, dovednosti, návyky,

ad b) Pokud se jedná o přístupy druhého směru, lze je ilustrovat např.:

- najmi si ty nejlepší pracovníky,
- vytyč si jasné priority své činnosti a veď si průběžný seznam toho, co se snažíš udělat,
- řekni vše jasně a stručně,
- vymez jasně obsah a pole působnosti vedoucích pracovníků,
- obklop se i nekonformně myslícími, nesouhlasícími a kritickými pracovníky,
- musíš se umět postavit do středu dění, když to podnikatelská situace vyžaduje,
- nezapomeň na základní pravdy.

Empirická škola např. přispěla k formulování a řešení mnoha aktuálních problémů řízení, přičemž společným jmenovatelem jednotlivých doporučení je myšlenka, že rozhodujícím faktorem a předpokladem úspěšnosti jsou lidé, zejména pak vedoucí pracovníci.

Každý vedoucí pracovník, nezávisle na funkci, vykonává tyto činnosti:

- a) stanovení cílů a způsobů jejich realizace s návazným vytýčením úkolů pro podřízené pracovníky,
- b) organizování činnosti, výběr a rozmístění lidí,
- c) koordinaci činnosti a motivování lidí v závislosti na výsledcích práce,
- d) kontrolu, normování a hodnocení činnosti.

Značná pozornost je věnována otázkám centralizace a decentralizace řízení, jakož i delegování pravomoci a odpovědnosti.

Bednář F., 2002 (1.)

4. CHARAKTERISTICKÉ RYSY MODERNÍHO POJETÍ ŘÍZENÍ

Současné státem řízené podniky v ČR v sobě nesou pozůstatky svého historického vývoje, je v nich zakořeněn starý styl práce, metody a přístupy řízení a organizace.

Tyto podniky jsou stále ještě nositeli zděděných problémů a jejich očištění nebude snadné a to právě proto, že to předpokládá nový přístup lidí, novu filosofii podnikatelství, konkurenceschopnosti ap.

Obtížnost transformace podniků na novou, vysoce efektivní cestu, je umocňována vysoce turbulentním prostředím, tj. prostředím, které je pro mnoho pracovníků a to zejména řídících, šokujícím způsobem nové, neznámé a před očima se měnící. Nové výrobky a služby, jakož i nové způsoby jejich produkce nastupují mnohem rychleji, přičemž životní cyklus inovací je stále kratší.

Pro úspěšnost podniku se stává rozhodujícím činitelem jeho schopnost obstát v procesu neustálých změn, což však klade kvalitativně nové požadavky na vedoucí pracovníky a řízení vůbec.

Kvalitativně nové tendence v řízení se samozřejmě promítají v celé škále aspektů, nicméně z hlediska předpokladů pro úspěšné řízení podnikatelské činnosti, lze považovat za základní následující:

- strategické řízení,
- dynamická organizační výstavba,
- humanizace řízení,
- řízení s počítačovou podporou.

4.1. Strategické řízení

Strategické řízení, jehož cílem je zajistit dlouhodobou úspěšnost a prosperitu podniku, projevující se v jeho schopnosti obstát v soutěži s konkurenty při uspokojování celospolečenských potřeb a požadavků zákazníku, se stává v současné době životní nutností a nezbytností.

Vzhledem k vysoké turbulentnosti a diskontinuitě okolí podniku a z toho vyplývající nemožnosti získat přesné informace o budoucím vývoji je každá strategie nutně založena na řadě hypotéz a zákonitě v sobě obsahuje prvky neurčitosti. Proto je

nezbytné počítat s tím, že předpovědi budoucích procesů jsou pouze pravděpodobnosti, přičemž nejistota roste s délkou období, jehož se předvídané jevy týkají.

Logickým požadavkem strategického řízení musí být tudíž variantnost řešení, umožňující dosáhnout stanoveného cíle několika různými způsoby. Tato variantnost strategií musí zabezpečit, aby podnik nikdy nebyl překvapen změnami, které lze reálně předvídat, tzn. že podnik musí mít připraven na taková opatření, jimiž lze ve všech předvídatelných situacích dosáhnout vymezených cílů a vyhnout se „strategické pasti“.

Strategickou pastí se rozumí taková kombinace vnějších a vnitřních podmínek, v jejichž důsledku dochází k dlouhodobé neefektivnosti podniku.

Z variantností strategie úzce souvisí její pružnost, neboť realizace strategických rozhodnutí probíhá často i mnoho let. Proto strategie i přes požadavek její stability, musí být dostatečně pružná, aby se mohla přizpůsobit měnícím se podmínkám.

Strategie podniku nesmí nikdy představovat pouze optimalizaci dílčích procesů, nýbrž ucelenou a vyváženou koncepci celého podniku, založenou na systémovém přístupu.

Nezbytnost systémového přístupu vyplývá především z následujících dvou faktů:

a) podnik je ovlivňován okolím, zahrnujícím technický rozvoj, politické, ekonomické a sociální faktory, jakož i odběratelé, dodavatelé, konkurenty a nadřizenou úroveň řízení.

Mezi momenty, ovlivňující strategické řízení, jež je nezbytné brát v úvahu, v současné době patří:

- globální charakter řízení,
- model role státu,
- ekologizace řízení.

Globální charakter řízení:

Proces globalizace řízení vede k tomu, že všechny ekonomické procesy se stále více propojují přes hranice jednotlivých států, které přestávají být bariérou. Projevuje se úzká mezinárodní dělba práce a to zejména v oblasti vědy, výzkumu a vývoje, neboť tyto jsou stále nákladnější záležitosti. Rozvoj vysoce rozvinutých technologií, jakož i kultivovaných produktů klade značné nároky na vědu, vzdělávání,

kulturu a kvalifikaci, jež lze považovat za rozhodující zdroje, zaručující podniku úspěšnost.

Model role státu:

Stát prostřednictvím legislativy ovlivňuje chování podniků ve vztahu k zákazníkům, konkurentům, zaměstnancům, ale i vůči sociálnímu a přírodnímu prostředí. Pro řízení podniků tím vyvstává úloha najít rovnováhu mezi vlastním podnikáním a odpovědností vůči veřejnosti. Role státu se dále posouvá z pozice regulování technických, ekonomických, sociálních, jakož i dalších činností do jejich vzájemného sladování a koordinování.

Ekologizace řízení:

Proces ekologizace řízení je jednou ze soudobých tendencí, projevující se se stále rozšiřující naléhavostí. Pokračování současných trendů by ohrozilo samou existenci lidstva, pročež ekologizace všech aktivit, prováděných lidstvem, se stala dnes jedním z nejzávažnějších globálních problémů lidstva.

b) Podnik se stává z mnoha systémů na něm definovaných, jež jsou na sobě závislé a vzájemně se podmiňují. Žádný z nich nemůže spolehlivě fungovat, není-li integrálně propojen s dalšími, což znamená, že změny v každém z nich se zákonitě promítají i do ostatních. Trvalý efektivní a proporcionální rozvoj podniku nemůže být zajištěn nadměrným a jednostranným zdůrazňováním některé z jeho činností, neboť je známo, že příliš rychlé zdokonalování jednotlivých prvků systému může škodit rozvoji celého podniku.

Právě to, že se nepodařil dostatečný soulad jednotlivých prvků, procesů a funkce podniku v jediný mechanismus, bývá v praxi jednou z obvyklých příčin nízkého efektu některých strategických opatření.

Východiskem každé podnikové strategie, odrážejícím vzájemné působení tří základních komponent trhu, tj. zákazníka, konkurence a vlastního podniku, musí být analýza vnějších a vnitřních faktorů úspěšnosti, tzv. SWOT analýza. Potenciální prosperita vlastního podniku pak tkví především v jeho schopnostech a umění optimálně zvládnout a využít těchto faktorů úspěšnosti, které nelze chápat staticky, ale jako dynamické veličiny, měnící se v kvantitě, kvalitě, struktuře, prostoru i čase.

Mezi vnější faktory OT, působící na podnik a tudíž ovlivňující jeho strategickou úspěšnost, patří:

- a) Příležitosti O, které trh podniku nabízí,
- b) Ohrožení T, jež podniku ze strany trhu hrozí.

Mezi vnitřní faktory SW, působící na rozvoj podniku a tedy ovlivňující jeho strategickou úspěšnost, patří:

- a) Silné stránky S podnikové činnosti, tj. to, co podnik dělá dobře a kde dosahuje bez zvláštního vypětí dobrých výsledků,
- b) Slabé stránky W podnikové činnosti, tj. to, v čem má podnik potíže a co brzdí jeho rozvoj.

Na základě analýzy silných a slabých stránek podnikové činnosti se formulují tzv. „specifické přednosti podniku“.

Specifické přednosti podniku jsou takové vlastnosti podniku, jimiž se výrazně liší od svých konkurentů a jež mu umožňují dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrné výsledky, prosperitu a konkurenceschopnost.

Podnik, který nemá žádnou specifickou přednost, resp. Nedokáže ji odhalit a tudíž ani využít, nemá takřka žádnou naději se na trhu prosadit.

Z existence třech základních komponent trhu, jakož i formulace vnějších a vnitřních faktorů strategické úspěšnosti podniku, vyplývají následující obecné předpoklady strategické úspěšnosti:

- a) Nalézt, získat a udržet si vhodné zákazníky, dbát o ně a získávat si jejich přízeň a oblibu,
- b) Nalézt a pochopit slabá i silná místa konkurence a umět je využít pro získání svých strategických výhod,
- c) Odstranit slabé stránky své činnosti (v ideálním případě je přeměnit na silné) a své přednosti, včetně specifických, využít nejen k vytvoření strategických výhod, ale i jejich vnesení do zázemí kultury podniku.

Pod pojmem podniková kultura je třeba chápat pozornost, kterou podnik věnuje potřebám a zájmům svých zaměstnanců a tomu, jaké klima a sociálně organizační podmínky pro to vytváří.

Podniková kultura je zpravidla:

- a) pocit sounáležitosti, opírající se o znalost a uznání filosofie chování podniku, jež je předpokladem spojení zájmů vedení a zaměstnanců,

- b) podporu schopných, vycházející z jasných pravidel pro výběr lidí, jejich motivaci a odměňování, jakož i stabilizaci dobrých pracovníků,
- c) vytváření podmínek pro tvořivost a iniciativu lidí,
- d) dlouhodobost řídicího jednání v duchu stejné filosofie podniku, jakož i stabilitu pravidel pro jednání se zaměstnanci.

Na základě analýzy a vyhodnocení vnějších i vnitřních faktorů, působících na podnik, lze pak definovat hierarchii vnějších a vnitřních cílů, jež mají být v daných časových horizontech dosaženy, přičemž nezbytnou podmínkou jejich reálnosti je vzájemná konzistence těchto cílů, jakož i zdrojové zabezpečení, t.j. technické, materiálové, personální, finanční, a jiné.

Z uvedeného vyplývá, že práce na strategii podniku nelze chápat jako jednorázový akt, nýbrž jako kontinuální práci vysoce kvalifikovaných odborníků, vyžadující kromě jiného zpracování a vyhodnocování značného objemu informací, jakož i aplikaci metod operační analýzy, matematického modelování a expertních systémů.

Šulák M., Vacík E., 2001, (22)

4.2. Dynamická organizace:

Pro všechny naše podniky jsou v současné době organizační otázky velice aktuální, neboť na jejich řešení do značné míry závisí, zda vůbec a nakolik se podnik transformuje do konkurenceschopného subjektu.

Řešení organizačních problémů však nelze chápat jako nějaký cíl, nýbrž jako jednu z podmínek, jeden z prostředků, který může pomoci podniku na jeho cestě k prosperitě.

Naše podniky jsou silně poznamenány minulým hospodářským mechanismem, kdy organizační práce byla zdeformována administrativními zásahy, stavělo se na neúčelné specializaci. Převládala vesměs hlediska stejnorodosti a snadnosti v ovládnutí podřízených článků, což se projevovalo zejména v tom, že vyšší organizační úrovně řízení požadovaly zrcadlovou strukturu funkcí a útvarů na nižších stupních, aby měly svého partnera a mohly tak snadno rozepisovat úkoly. To, že takové pojetí organizace bylo zpravidla nejen administrativně náročné, ale též nepružné, netřeba příliš zdůrazňovat. Také to, že v dnešní době tento styl stále převládá především u podniků řízených státem.

Cílem organizační práce musí být vytvořit takové organizační uspořádání, které povede k dosažení konečného efektu, který je základním cílem strategie podniku a tedy i základním kritériem pro hodnocení jeho úspěšnosti.

Nová organizace proto musí vyhovovat silně turbulentnímu prostředí podniku, jeho strategickému řízení, měnící se kultuře podniku, vývoji a tvořivosti, jakož i novému stylu vedení a řízení.

Jedním z klíčových požadavků, kladených na moderní organizaci je, aby byly plně a pokud možno rovnoměrně využity jak materiální, tak i osobnostní zdroje, při jejich současné obnově.

Organizační struktura je posuzována podle toho, zda vede k optimálnímu využití disponibilních kapacit, zda je každý využit podle svých schopností jak pracovních tak i tvůrčích, jakož i podmínek pro zdokonalování schopností člověka, zvyšování jeho kvalifikace a pro rozvoj jeho osobnosti.

Z hlediska počtu stupňů řízení se prosazují tendence k jejich snížení, přičemž směrem nahoru budou přibývat činnosti, spojené s řešením zásadnějších problémů, platných pro delší časový horizont, jako je vytváření koncepce rozvoje, finanční a obchodní politiky apod.

Organizační struktura jednoznačně směřuje k povýšení pružnosti, přičemž pružnost není jen problémem přizpůsobování se nastalým podmínkám, okolnostem a vlivů, ale pružnost je třeba chápat i jako schopnost změny podněcovat, vyvolávat, jakož i působit na vyhledávání a uplatňování inovací.

Dynamická organizační výstavba, vytvářející podmínky a předpoklady pro řízení, je mnohdy charakterizována následujícími znaky:

- maximální pružnost,
- pestrost funkcionálních a liniových vztahů,
- současná jednoduchost a komplexnost,
- balancování mezi potřebami vlastního rozvoje a okolí,
- umožněná a současně vyvolávání vnitřních změn,
- předvídání a dokonce vyvolávání okolních změn,
- existence neformálních a formálních vztahů a chování,
- trvalá inovace nových organizačních forem.

Poslední období je v organizačním rozvoji poznamenáno nebývale ostrou pozorností, věnovanou lidskému činiteli.

4.3. Humanizace řízení

V dnešních podmínkách se stávají rozhodujícím činitelem rozvoje lidé. Jejich schopnosti, dovednosti, znalosti, inteligence a talent jsou předpokladem pro tvořivé chování a inovativní rozvoj útvarů, v nichž tyto pracovníci působí. Talent je potřeba u jednotlivých pracovníků nejen odhalit, ale také pěstovat a rozvíjet. Nejspolehlivější cestou, jak talenty nacházet, je hledat je ve vlastních pracovním procesu, při řešení konkrétních úkolů.

Týmové uspořádání pracovních kolektivů umožňuje nejlepší využití talentu jednotlivců. Úspěšní vedoucí se trvale snaží právě o to, jak nejvíce pomoci každému pracovníkovi v rozvíjení jeho talentu, schopností a znalostí jako součástí politiky týmu. Současně vytvářejí společnou práci, společným řešením úkolů prostor pro uplatnění každého člena týmu, pro vzájemnou součinnost všech, při řešení úkolu týmu.

Důvěra v lidi, jakož i schopnost přenášet na ně spoluodpovědnost jsou nejlepší cestou, jak u nich dosáhnout pocitu zapojení a sounáležitosti v řízeném i řídicím procesu.

Jedním z motivačních faktorů výkonu pracovníků je očekávání, které vůči nim uplatňuje jejich okolí. Je-li toto očekávání v souladu se schopnostmi a potenciálními možnostmi jednotlivce, jeho motivace pro úspěšný výkon roste. Jestliže však chceme někoho zničit, stačí po něm opakovaně žádat něco, co není v jeho silách.

Na základě těchto funkcí lze definovat pět základních činností řídicího pracovníka, které je možno považovat za východisko pro řídicí praxi a lze je charakterizovat následovně:

- Stanovení cílů,
- Organizace práce,
- Motivace a komunikace,
- Měření a hodnocení,
- Kvalifikační rozvoj pracovníků.

Storbacka K., Lehtinen J., 2002, (20)

4.4. Předpoklady pro úspěšné řízení podnikatelské činnosti

Na základě předchozího textu, lze formulovat následující schéma, odrážející strukturu a náplň rozhodujících předpokladů pro úspěšné řízení podnikatelské činnosti podniku, implicitně také zahrnující kvalitativně novou filozofii řídicího myšlení.

Schéma č.2: Úspěšné řízení podnikatelské činnosti

Struktura

Náplň

Obsah:	Vhodná podnikatelská strategie a pružná taktika její realizace s akcentem na: - stálý kontakt s potenciálním trhem, - inovace všeho druhu, - kvalitu veškeré práce.
Forma:	Pružné metody organizování a jim odpovídající struktury.
Nástroje:	Vhodný personál s potřebnou profesní i kvalifikační strukturou a motivací. Systém řízení, opírající se o široké, účinné a efektivní využití moderní materiálně technické základny řízení a informační technologie.

Zdroj: Majerová M., Růžička J., 2000,(16)

5. SYSTÉM ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM

Řízení je specifickým druhem společenské práce, přičemž aby tato řídicí práce mohla plnit své poslání je nezbytné, aby sama byla uspořádána.

Mají-li však být vytvořeny základní podmínky a předpoklady pro efektivní výkon této specifické společenské práce, nemůže jít o libovolné uspořádání, nýbrž o uspořádání do systému.

Na podniku jako reálném objektu lze definovat řadu systémů, přičemž kritériem je účelový pohled, z něhož je podnik zkoumán.

Je-li hlediskem přístupu k podniku jeho řízení, pak odrazem tohoto účelového pohledu je systém řízení.

5.1 Význam systému řízení

Bez ohledu na to, kolik účelových systémů je na podniku definováno, platí následující dvě zásady:

a) Systém řízení je hierarchicky nadřazen ostatním systémům, které jsou na podniku definovány. Tento systém sehrává v procesu řízení rozhodující roli, neboť cílevědomě usměrňuje a koordinuje průběh všech významných procesů v podniku.

b) Pro činnost podniku, resp. jeho chování jako celku je charakteristická a nezbytná součinnost všech účelových systémů, neboť se navzájem podmiňují i doplňují. Existenční smysl všech účelových systémů, definovaných na podniku, je dán výlučně jejich jednotou.

Z hierarchické nadřazenosti systému řízení vůči ostatním systémům vyplývá, že tento systém je tvořen jednotlivými funkčními subsystemy (systém řízení x účelový systém). Tyto funkční subsystemy jsou běžně chápány jako systém řízení, což znamená, že na podniku lze rozeznat řadu systémů řízení.

Nezbytným předpokladem, vyplývajícím z požadavku efektivního fungování systému řízení jako celku, je úplná vzájemná provázanost a koordinace jednotlivých funkčních systémů řízení.

5.2. Pojetí systému řízení

Z kompozičního hlediska je systém řízení jistou množinou prvků, vzájemně spjatých vazbami.

Prvky jsou základními stavebními komponenty systému, jejichž vlastností je, že jsou nositeli nějaké aktivity, schopnosti či funkce. Jako realizátoři statických i dynamických změn systému, mají rozhodující význam pro vlastnosti systému jako celku.

Volba prvků systému řízení, jakož i vazeb mezi nimi, je adekvátní účelu, pro který je model systému řízení koncipován.

Takovéto vymezení systému řízení je však nedostačující, neboť nepostihuje jeho vlastnosti ani vztah k okolí.

Okolí systému řízení je jeho existenční podmínkou, neboť právě v souvislosti s okolím nabývá smysl, projevujícím se ve formě vstupů a výstupů a realizují jeho vlastnosti a systém řízení uplatňuje své řídicí poslání.

5.3. Okolí systému řízení

Okolí systému řízení je nutno chápat ve dvou základních úrovních:

- vnitřní okolí systému řízení, které je tvořeno ostatními systémy, definovanými na podniku jako reálném objektu,
- vnější okolí systému řízení, které je tvořeno systémy existujícími mimo objekt, na němž je systém řízení definován, jenž však jeho fungování ovlivňují.

Ze souvislosti systému řízení a okolí, vyplývají dvě důležité charakteristiky systému řízení, mající značný praktický význam a to:

a) chování systému řízení, které se zpravidla odráží ve změně jeho stavu v závislosti na čase a je definováno jako jeho reakce na trvale se měnící působení okolí, které v čase vytváří nové podmínky pro jeho fungování,

b) adaptabilita systému řízení, která představuje jeho schopnost modifikovat sám sebe nebo svoje okolí v případě negativních zásahů. Systém řízení je adaptabilní tehdy, když na změnu svého vnitřního stavu nebo stavu okolí, či obou, které snižují jeho efektivnost při zabezpečování jednoho nebo více cílů, jež sleduje, reaguje nebo odpovídá změnou svého vlastního stavu nebo stavu okolí, či obou tak, aby zvýšil efektivnost své účinnosti při zabezpečování cíle, případně více cílů.

Schopnost adaptability je pro moderní podnik, resp. jeho systém řízení, působícího v určitých legislativních, politických, ekonomických, technických, sociálních, etických, kulturních, přírodních a jiných podmínkách, přičemž toto prostředí je charakterizováno vysokou měnlivostí, turbulentností, jakož i diskontinuitou vývoje, životní nezbytností a jedním z předpokladů prosperity.

Keřkovský M., 2003, (14)

5.4. Vlastnosti systému řízení

Za rozhodující vlastnosti systému řízení jsou považovány:

- cíle systému řízení,
- funkce systému řízení,
- struktura systému řízení,
- fungování systému řízení,
- účinnost systému řízení,
- efektivnost fungování systému řízení.

Cíle systému řízení

Cílevědomost je elementární podmínkou každé uspořádané individuální či kolektivní činnosti, která má mít smysl, neboť je-li znám cíl, pak je zřejmé z čeho a odkud je třeba vyjít, jaké cesty připadají v úvahu, jakož i to, co je pro dosažení cíle podstatné, podpůrné či podřadné.

Cíl, představující požadovaný stav, je výchozím atributem systémů řízení i podniku a má zásadní význam pro jejich uspořádání a fungování.

Prioritním globálním cílem každého podniku je dosažení strategické úspěšnosti. Tento cíl je podmíněn soustavou dílčích cílů jednotlivých systémů řízení, které musí být vzájemně konzistentní a jednoznačně podřízeny dosažení konečného efektu podniku jako celku.

Funkce systému řízení

Vychází ze systémové konvence, kde je funkce chápána jako jistá způsobilost k nějaké užitečnosti, lze pod funkcí systému řízení rozumět způsobilost tohoto systému k řídicímu působení.

Základní funkce systému řízení, jsou de facto odvozeny z procesního přístupu k řízení. Za základní funkce systému řízení jsou považovány:

- funkce předvídací,
- funkce předurčovací,
- funkce uspořádací,
- funkce realizační,
- funkce ověřovací,
- funkce aktivační.

Tyson S., Jackson T, 1997, (26)

Struktura systému řízení

Systém řízení má charakter složitého systému s množstvím prvků s různými vlastnostmi a pestrými vazbami mezi nimi. Strukturu systému řízení lze zkoumat z různých hledisek, avšak za základní lze považovat následujících šest hledisek, jimž odpovídá šest vzájemně spjatých a podmíněných substruktur systému řízení:

- hledisko funkční,
- hledisko rozhodovací,
- hledisko informační,
- hledisko motivační a stimulační,
- hledisko technické,
- hledisko organizační.

Fungování systému řízení

Pod pojmem fungování systému řízení je třeba chápat realizaci jeho funkcí prostřednictvím procesů, probíhajících v systému řízení.

Procesy probíhající v systému řízení lze v závislosti na jejich charakteru v zásadě rozdělit na:

- procesy evidenční,
- procesy analytické a rozborové,
- procesy rozhodovací,
- procesy instruktivní a normativní,
- procesy stimulační a motivační,
- procesy kontrolní,

- procesy kvalifikační.

Účinnost systému řízení

Účinnost systému řízení je chápána jako míra účinnosti jeho řídicího působení ve vztahu k cílům, jichž má podnik dosáhnout. Při tom dosažení těchto podnikových cílů je výslednicí fungování všech systémů na podniku definovaných, má svou kvantitativní a kvalitativní stránku.

Za kvantitativní stránku lze považovat prosté dosažení cílů podniku v daném časovém horizontu.

Za kvalitativní stránku lze pak považovat efektivnost dosažených cílů.

Účinnost systému řízení, jako spolupráce kvantitativní a kvalitativní stránky, je závislá na celé řadě faktorů, z nichž lze za rozhodující považovat:

- schopnost odhadnout budoucnost okolí podniku,
- reálnost, jasnost a správnost cílů, plánů a programů,
- správnost, přesnost a včasná identifikace informací,
- kvalita a rychlost rozhodovacího procesu,
- rychlost a kvalita rozpracování rozhodnutí do cílů, programů, příkazu a instrukcí výkonným místům,
- účinnost motivace a stimulace,
- styl řízení vedoucích pracovníků,
- kvalifikace, znalosti a schopnosti řídicích pracovníků,
- míra zvládnutí technologie práce s daty a informacemi ze strany řídicích pracovníků.

Efektivnost fungování systému řízení

Efektivnost fungování systému řízení, vyjadřující míru účinnosti vynakládaných zdrojů na dosažení jeho cílů, je jednou z nejvýznamnějších charakteristik systému řízení.

Vyjdeme-li ze vztahu mezi fungováním systému řízení a jeho strukturou, tak je zřejmé, že rozhodující vliv na efektivnost fungování systému řízení má jeho struktura, a zejména pak kvalita jejích prvků, jakož i jí odpovídající technologie řízení.

Technologie řízení představuje soubor metod, pravidel a postupů, přičemž vnitřně se dělí na:

a) primární, která se týká vlastní řídicí činnosti v různých podmínkách a zahrnuje:

- metody sběru, analýzy a vyhodnocení informací,
- metody rozhodování,
- metody komunikace a koordinace subjektů,
- psychologické a sociologické aspekty.

b) sekundární, která se týká tvorby systému řízení a zahrnuje:

- metody strukturálního uspořádání funkcí a navrhování organizační struktury,
- metody výběru řídicích pracovníků.

Keřkovský M., 2003, (14)

6. PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE

Příkazem doby je pružnost. Turbulentní okolí nutí k rychlé reakci na požadavky zákazníka. Model procesní organizace zaměřené na zákazníka splňuje požadavky pružnosti i rychlosti.

6.1. Filozofie přístupu

Cílem každé firmy je zisk získaný prostřednictvím uspokojení zákazníka. Uspokojení zákazníka je plně závislé na produktu (službě), který mu poskytujeme - na jeho ceně, kvalitě servisu a dalších přidaných službách. Klíčovým pojmem procesního řízení je proces.

Západ dospěl k představě, že procesy (proč) a operace (jak) nejsou ničím jiným než překrývajícími se pojmy. Někteří lidé si myslí, že budou-li zlepšeny operace,lepší se procesy, jako skupiny operací. Nechápu jasně, že prvořadé je zlepšování procesu, zatímco zlepšování operací je druhořadé.

V kategoriích procesů už velmi dlouho uvažují lidé zabývající se výrobou, ale koncepce podnikových procesů, pokrývající komplexně celý podnik se poprvé objevila před necelými dvaceti lety a nezbudila velký zájem. Teprve s aplikací úplného řízení jakosti začala koncepce řízení podnikových procesů nabývat na popularitě. V současné době, kdy roste složitost řízení a management se stává řízením změn, si čím dál tím více uvědomujeme, že jedině procesní řízení je cestou vpřed.

Od tradiční k procesně řízené firmě

Na funkční řízení se vynakládá velké množství peněz i času, ale práce neplyne nahoru a dolů po žebříčku funkčních hierarchií, ale prochází napříč organizačními útvary. Má podobu podnikových procesů, které už nechápeme jenom jako výrobní, ale komplexní: podnik se skládá z řady procesů výrobních, řídicích, hlavních, vedlejších.

Základní předpoklady procesního řízení je možno definovat takto:

- veškerá smysluplná práce v podniku se dá definovat pomocí procesů,

- produktivita organizace je odvozená z produktivity jednotlivých procesů,
- všechny procesy vytvářející hodnotu disponují transformační aktivitou, prací, během níž spotřebovávají nějakou formu zdrojů,
- procesy zahrnují jednotlivé činnosti, které můžeme popsat, měřit a samostatně studovat,
- všechny procesy mají určité vstupy od dodavatelů a výstupy směřující ke specifickým zákazníkům,
- procesy můžeme zdokonalovat pomocí následných korektur nebo prostřednictvím preventivních opatření, tzv. napřimování procesů, které musí směřovat k uspokojení zákazníka, což vyvolává zvětšení přidané hodnoty pro zákazníka,
- základem pro zdokonalování procesů je eliminace ztrát, zkracování časových prodlev, odstraňování přebytečných nákladů

Žádný proces neexistuje izolovaně a sám o sobě, ale funguje na základě vnitřních i vnějších vazeb, jejichž prostřednictvím získává všechny potřebné informace pro svůj vlastní efektivní chod.

Každý proces je konstruován pro zákazníka, který svými požadavky určuje základní úroveň kvality výrobků a služeb. Od toho potom odvozuje svá příští rozhodnutí o opětovné koupi a využití služeb. Z rozporu mezi jeho očekáváním a reálným výstupem procesu vzniká negativní nebo pozitivní mezera, kterou zákazník podrobí svému porovnání s ostatními organizacemi, které nabízejí na trhu podobné výrobky nebo služby. Organizace tedy mohou většinu svých problémů vyřešit tím, že už od začátku budou budovat kooperativní vztah se zákazníkem. Zjistit potřebné informace o změně zákaznických požadavků a preferencí je pro každou organizaci životně důležité. Tato vazba je zároveň schopna identifikovat nedokonalosti našich procesů a odstranit všechny činnosti, které zákazníkovi žádnou hodnotu nepřinášejí. V tomto smyslu se potom hovoří o organizaci řízené zákazníkem.

Také dodavatel se podstatným způsobem podílí na tvorbě konečné hodnoty. Z tohoto titulu má právo být o důležitých skutečnostech v dostatečné míře informován. V některých případech považujeme dodavatele za součást širšího vymezení organizace a spoluvůrce podnikových procesů. Mluvíme o integraci dodavatele do procesu výrobce.

Prvotním úkolem podnikového vedení je vytvořit a prosadit do reálného života firmy příslušnou vizi a definovat společné cíle. Dále je nutné, aby vedení zajistilo příslušné zdroje a vybudovalo systém hodnocení a odměňování, vycházející ze širokého

chápaní kvality a podporující týmovou práci relativně samostatných týmů a zajistit, aby byly při této činnosti respektovány celopodnikové cíle. Vedení, zejména střední management, už při řízení nepoužívá tradičního nařizování a kontrolování, ale podporuje své zaměstnance v duchu leadershipu a coachingu. Do vlastního chodu podniku zasahuje management jedině v tom případě, když některý tým není schopen určitý problém vyřešit sám nebo se při své činnosti odchyluje od firemních cílů.

Týmová práce je základem procesního řízení. Znamená pracovat v duchu společných cílů, vzájemně si pomáhat, rozpoznat a maximálně využít silných stránek každého svého člena, chovat se zodpovědně a navzájem se respektovat. Práce v týmech je založena na předpokladu vytvoření synergického efektu: činnost celku přinese mnohem více než součet navzájem izolovaných úsilí jednotlivých částí.

Pro podporu procesního řízení i pro napřímení jednotlivých procesů existuje v současné době celá řada metod, které ovšem nejsou omezeny žádnými dogmaty, ale stanovují obecný rámec a seznamují nás s již objevenými a praxí ověřenými skutečnostmi.

Truneček J., 2001, (25)

6.2. Základní pojmy a definice

Proces

Procesem rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníka.

Procesy můžeme definovat na všech úrovních podniku, ale vždy budou mít vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec. Nemůžeme definovat žádný standardní seznam procesů, který by platil obecně pro všechny organizace. Každá organizace musí tvořit svou vlastní procesní mapu, která bude odlišná od organizace jiné. Proces definovaný na jisté podnikové úrovni můžeme rozložit na dílčí procesy. Je nutno si uvědomit, že při konstrukci procesů neexistují žádná pevná a neměnná pravidla, takže různé organizace mohou dospět k různým

pohledům, i když se zabývají stejnými nebo hodně podobnými procesy. Při konstrukci procesů je důležité, aby představovaly ucelené toky práce, a aby se žádná aktivita nevynechala.

Činnost představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník v rámci procesu. Činnosti se v rámci procesu sdružují (integrují) tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky.

Klíčové procesy (core processes) jsou obvykle výrobky, služby nebo ideje. Jejich konečná hodnota se poměřuje potřebami zákazníků

Pomocné procesy (supporting processes) zajišťují činnosti a zdroje pro klíčové procesy nebo zajišťují jejich požadované vlastnosti (např. kontrola jakosti).

Pro informaci, střední nebo velký strojírenský podnik má podle zkušeností 5-15 klíčových procesů. Příkladem podnikových procesů může být průběh zakázek podnikem, příjem a uskladnění materiálu, vývoj nových výrobků, průběh reklamačních nebo zákaznických oprav atd.

Hranice procesů, vstupy, výstupy

Procesy mají své hranice, svůj začátek a konec. Hranice procesu jsou místa, v nichž vstupy a výstupy do procesu přicházejí a v nichž ho opouštějí. Jsou tedy určovány počátečními, primárními vstupy a výstupy.

Vstupy, což jsou výchozí zdroje, dodavatelé, výstupy z jiných procesů, dávají podnět k zahájení procesu. Vstupy mohou být výchozí zdroje potřebné pro provedení procesu a primární a sekundární dodavatelé.

Výstupy se objevují na konci procesu a slouží jejich zákazníkům. Zákazníci mohou být interní a externí.

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota, znamenající hodnotu pro zákazníka stanoví, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka. Musíme si uvědomit rozdílné pojetí z hlediska ekonomického a z hlediska procesního. Ekonomický pohled na přidanou hodnotu znamená určit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo k výrobku. Při stanovení možného rozsahu přidané hodnoty bývá zpravidla limitujícím faktorem přijatelnost ceny pro zákazníka. Procesní pohled vychází z priority orientace na

zákazníka, znalosti jeho potřeb, požadavků, přání, představa jejich promítnutí do příslušných procesů.

Hodnotová metrika

Hodnotová metrika je soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem. Tento soubor ukazatelů má velkou důležitost, protože při jejich správné volbě a dosažení potřebné úrovně zabezpečíme nejen uspokojení potřeb zákazníka, měřítko hodnocení procesního týmu, ale i specifickou konkurenční výhodu na stejném podnikatelském poli. Hodnotová metrika pro všechny procesy se nedá určit obecně, ale zpravidla jde o výběr a specifické přesnění z těchto čtyř skupin ukazatelů:

- zákazníkem vnímaná kvalita,
- poskytované služby zákazníkům,
- náklady,
- časové parametry dodávky.

Účelem hodnotových metrik je učinit procesy měřitelnými tak, abychom je mohli řídit, kontrolovat a následně i zlepšovat. Proto se na jejich vymezení musí podílet i ti, kteří budou podle nich hodnoceni a budou odpovědni za jejich plnění. Úsilí podniku se zaměřuje na zvyšování kvality výstupů a redukci všech ztrátových časů. Podnik zaměřuje své úsilí na tzv. napřimování procesů, to znamená eliminaci všech činností, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Na tomto místě je nutné připomenout, že zdokonalování již existujícího stavu pro udržení na světové špičce nestačí. Je nutno hledat vlastní originální cesty v přístupu při využití nejnovějších poznatků a zvyšování inovační výkonnosti.

Konečná hodnota se vytváří jako kombinace výše uvedených faktorů a můžeme říci, že je funkcí těchto faktorů.

Výše uvedené ukazatele si může každá firma libovolně upravit nebo rozšířit, podle vlastních podmínek. Podnik je ovšem vnitřně provázaný systém takže některá kritéria mohou ovlivnit více faktorů hodnotové metriky zároveň. Při řízení těchto faktorů tedy musíme brát zřetel na možné širší důsledky jednoduchých a zdánlivě izolovaných opatření.

Na rozdíl od výsledných ukazatelů za podnik, které informují především o stavu, ve kterém se firma nachází, např. úroveň nákladů nebo podíl firmy na trhu, jsou ukazatele hodnotových metrik zaměřeny prvotně na skutečnost, jak se firma k určitému stavu dopracovala, co by měla dělat jinak, co zlepšit atd. Jde tedy o orientaci na příčiny a na důsledky.

Vlastník procesu

Vlastník procesu je člověk odpovědný za efektivnost konkrétního procesu. Procesy většinou procházejí celým podnikem, takže vlastník má mezifunkční odpovědnost.

Je to funkce relativně nová a téměř nemyslitelná v hierarchické struktuře a diametrálně se liší od řízení oddělení nebo funkčního útvaru. Zatímco manažer je odpovědný za účinnost a efektivnost každodenních úkolů z nichž se skládá práce jeho konkrétního oddělení, zajímá vlastníka procesu měření a zvyšování efektivnosti celého, komplexně řízeného procesu. Liniový manažer je zapojen většinou jenom do části celého procesu a sleduje jen každodenní výkonnost, může se stát, že mnohá oddělení pracují na nesprávných úkolech, ale plní je velmi dobře: jsou výkonné, ale liniový manažer nezajistil efektivnost. I nesprávné úkoly se dají dělat s dobrou výkonností.

Úlohou vlastníka procesu není tedy řízení každodenních rutinních povinností, ale zabezpečuje všechno, co potřebuje k tomu, aby celý proces probíhal efektivně, byl dostatečně výkonný a byl přizpůsobivý.

Efektivnost, výkonnost a přizpůsobivost procesu

Efektivnost procesu

Efektivnost směrem ven na tzv. makroúrovni, předpokládá jasnou představu o tom, co chce konečný zákazník, zda jsou tyto požadavky oprávněné a jestli by je nebylo možno uspokojit jinak, jinými procesy případně jinými lidmi.

Efektivnost směrem dovnitř, na mikroúrovni, zahrnuje požadavky interních zákazníků a jich uspokojení.

Vlastník procesu se zvážením efektivnosti směrem ven i dovnitř ujišťuje o tom, že účel daného procesu je správný a že lidé, zabývající se jeho plněním nebudou dělat zbytečnou práci.

Výkonnost procesu

Jestliže vlastník procesu posoudil efektivnost, je povinný a odpovědný za dodržování správného výkonu práce. Aby v různých fázích příslušného procesu byla dodržována příslušná kritéria. Jinými slovy vlastník procesu je odpověden za plnění kritérií hodnotové metriky. Do náplně jeho práce patří také zúčastňovat se při tvorbě hodnotové metriky. Je spoluodpovědný za to, že jednotlivé ukazatele hodnotové metriky jsou v souladu s požadavky zákazníka.

Přizpůsobivost procesu

V současné turbulentní době je otázka přizpůsobivosti vnějším podmínkám klíčová. Ke změnám dochází a bude docházet. Procesy nesmí být vybudovány "jednou provždy", ale vlastník je zodpovědný i za rychlé přizpůsobení se situaci okolí podniku. Tento požadavek je poměrně nový a v minulosti se mu nevěnovala velká pozornost. Vycházelo se z předpokladu, že jakmile je systém vyprojektován a zaveden, je třeba aby manažeři dohlíželi na jeho hladký běh. Jestli se něco měnilo, předpokládal se poměrně dlouhý časový horizont. A to je předpoklad v současné turbulentní době nereálný. Přizpůsobivost procesu je vlastnost poměrně nová, ale uznávaná. Úlohu vlastníka je ve většině případů třeba vysvětlit a legitimizovat. Pokud se to neudělá, pak bude mít nejspíš rozhodující slovo funkční hierarchie. Snahy o vnesení nějakých zdokonalení do procesů až příliš často končí neúspěchem nebo se sotva stačí rozjet jen proto, že organizace dostatečně jasně nedefinovala povinnosti a pravomoci a zejména v počátečních fázích nepodpořila vlastníky procesů v jejich práci.

Řepa V., 2006, (19)

6.3. Procesní mapy

Procesy ve firmě odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, ale jsou často rozbity a zamlženy organizačními strukturami. Procesy zůstávají neřízeny, protože manažeři jsou pověřováni vedením útvarů nebo pracovních jednotek, ale žádný z nich nemá odpovědnost za celý úkol tedy za proces.

Předmětem zlepšování nejsou organizace nebo útvary, ale zásadně procesy. Podniky neprovádějí zlepšování svých útvarů prodeje nebo výroby, ale musí provést zlepšení toku práce, která se v těchto útvarech provádí.

Jednou z cest, jak podnikové procesy lépe zvládnout, je, dát jim jména vyjadřující počáteční a konečný stav. Tato jména by měla zahrnovat veškerou činnost mezi začátkem a koncem příslušného procesu. Jako příklad je možno uvést:

- vývoj výrobku: od koncepce k prototypu,
- prodej: od předběžného zájmu k objednávce,
- vyřízení objednávky: od přijetí objednávky k jejímu zaplacení,
- servis: od dotazu po vyřešení problému.

Dnes už je naprosto běžné, aby měly podniky organizační schémata, která dávají představu o organizační struktuře podniku, ale zatím není běžné, aby měly procesní mapy, které dávají obraz podnikových pracovních toků.

6.4. Konstrukce procesních map

Mapování, analýza a následné napřímení procesů nejsou omezeny žádnými dogmaty. Jde o tvůrčí práci, která je rozdílná podle druhu podniku, ve kterém se zpracovává. Přesto existují určité zásady, základní vazby a vztahy, které musíme při práci s procesy respektovat. Dále uvedené poznatky nás seznamují s již objevenými a praxí ověřenými zásadami. Jde o následující skutečnosti:

- podnik se skládá ze vzájemně více nebo méně provázaných procesů,
- každý proces je možno úspěšně zdokonalovat,
- změna jednoho procesu obvykle vyvolá i potřebu změny jiných procesů, stejně jako změna jedné činnosti v rámci jednoho procesu ovlivní i činnosti ostatní,
- příčinou většiny problémů, které v podniku nastávají jsou jenom zřídka lidé, kteří proces obsluhují, většinou je příčinou chyb buď práce managementu nebo špatná architektura procesu,
- simulace chování procesu nebo celého podnikového systému může poskytnout dostatečné informace pro určení reálných mezí zdokonalování, rozpoznání okamžiku, kdy bude nutné přikročit k technologickému ozdravení nebo ke kompletnímu přeprojektování procesů.

Procesní mapa se nezabývá detailním rozborem jednotlivých procesů, ale systémově zachycuje jejich vzájemné vztahy a interakce, jak uvnitř firmy, tak i ve vztahu k externímu prostředí, zejména k hlavním zákazníkům a dodavatelům. Podává

základní obecnou představu o podnikatelské aktivitě společnosti a o jejím napojení na bezprostřední okolí.

Mapa podnikových procesů je typickým nástrojem pro popis firmy fungující na principu procesního managementu. Zatímco organizační struktura je nástrojem funkčního řízení, účelem procesní mapy je znázornit reálný život firmy prostřednictvím procesů, které uvnitř této firmy probíhají.

Vycházíme se skutečnosti, že předmětem zlepšování v procesním managementu nejsou organizace jako celek nebo jednotlivé útvary, ale procesy. Podniky neprovádějí reengineering svých útvarů prodeje či výroby, ale provádějí reengineering práce, kterou lidé v těchto útvarech provádějí. Procesy ve firmě odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, ale jsou často zamlženy organizačními strukturami. Procesy zůstávají neřízeny, protože manažeři jsou pověřeni řízením útvarů nebo pracovních jednotek, ale nikdo nemá odpovědnost za proces. Stejně jako mají podniky svá organizační schémata, při procesním řízení musí mít také procesní mapu, která dává obraz podnikového pracovního toku.

Mapa podnikových procesů je nezbytným nástrojem pro analýzu práce při procesním managementu. Procesní mapa analyzuje reálný život firmy, tedy jednotlivé procesy, podprocesy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Procesní mapa se nezabývá detailním rozbořením jednotlivých procesů, ale jejím účelem je systémově zachytit vzájemné vztahy a interakce jak uvnitř firmy, tak i ve vztahu k vnějšímu prostředí. Dává obecnou a systémově provázanou představu o aktivitách, probíhajících uvnitř podniku ve vazbě na bezprostřední okolí. Důležitý v procesní mapě je zákazník, pro kterého vlastně všechno dění v podniku probíhá. Vztahy, analyzované v procesní mapě, se v další etapě stávají podkladem pro následnou analýzu jednotlivých procesů a jejich přeprojektování.

Při konstrukci procesní mapy nás nezajímá kdo co dělá, ale co se dělá. To je také zásadní rozdíl konstrukce procesní mapy od organizační struktury.

Procesní mapa musí být především jednoduchá a přehledná. Není nutné znázorňovat velké podrobnosti, ale v první etapě je důležité, zachytit všechny procesy v podniku probíhající a na žádný nezapomenout.

Dalším důležitým prvkem procesních map je skutečnost, že zahrnuje zákazníka. Všimněme si, že žádné organizační schéma neuvádí zákazníka. Procesní mapa naproti tomu uvádí zákazníka na prvním místě, a ten je také výchozím bodem pro práci. Vše, co

se v procesu odehrává, je určeno pro zákazníka a všechno co nepřidává hodnotu pro zákazníka se v dalších etapách práce z procesu snažíme odstranit. Tato skutečnost je důležitá, a musíme si uvědomit, že při konstrukci procesních map je zákazník v samém středu naší pozornosti. Většinou není zákazník chápán jako komplex, ale má také své vlastní procesy, které musíme brát v úvahu.

Dalším znakem procesní mapy je, že tam zahrnujeme i možné potenciální zákazníky. Procesní mapy nám poskytují významný vstup pro proces tvorby strategie.

Truneček J., 2001, (25)

6.5. Metody sestavení procesních map

Sestavení procesních map prošlo za posledních několik málo let bouřlivým vývojem. Z řady možností ukážeme nejznámější a nejužívanější: enterprise model, procesní analýzu a strukturovanou procesní analýzu.

Enterprise model

Enterprise model byl vyvinut prestižní poradenskou firmou McKinsey and Company a zachycuje organizační strukturu podniku v podobě návaznosti jednotlivých výrobních procesů do hodnotového řetězce. Jde v podstatě o specifikace existujících podnikových procesů, které se podílejí na systému vytváření přidané hodnoty pro zákazníka. Tento systém se skládá ze čtyř základních a logicky navazujících podsystémů (podnikové plánování, generace produktu, dodávky zákazníkům, servis včetně doprovodných služeb), na jejichž konci je reálný výstup v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka. Jde v podstatě o zákaznickem vnímanou hodnotu. Tímto postupem si podnik vytvoří představu o hlavních procesech probíhajících v podniku a kdy a jakým způsobem se podílejí na vytváření přidané hodnoty.

Enterprise model podle McKinsey and Company se skládá z následujících kroků:

1. Systém podnikového plánování (dohled vedení, strateg. plánování, inf. architektura, analýza konkurence, strateg. aliance).
2. Systém generace produktu (výzkum trhu, návrh výrobku, výrobní proces, zásobování, uvedení na trh).

3. Systém dodávek (distribuce, fakturace, prodej, řízení objednávek, hodnocení spokojenosti zákazníka).

4. Servis a ostatní služby (instalace, školení zákazníků, údržba, doprovodné služby).

Obdobou výše popsaného modelu je i tzv. Measurement Map, tedy jakási mapa, která jednotlivé procesy nejen popisuje, ale také hodnotí. Cílem této analýzy je identifikovat ty procesy, které nemají žádné opodstatnění a navrhnout je k vyřazení nebo procesy, které fungují celkově špatně a bude nutné podrobit je další analýze a případně přeprojektování.

Procesní analýza

Procesní analýza navazuje bezprostředně na konstrukci procesních map a jejím smyslem je konfrontovat požadavky zákazníka na hodnotu danou výstupem konkrétního procesu a následným rozбором tohoto procesu stanovit příčiny případných rozdílů a napravit je. Tato analýza sestupuje na úroveň podprocesů a zkoumá možnosti přidat hodnotu, ovlivnit kvalitu, spotřebovat vstupy atd. Smyslem procesní analýzy je napřímit procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka.

Analýza podnikového procesu je tvořena z podprocesů, které jsou složeny ze stejných činností. Přidávání hodnoty, ovlivňování kvality, spotřeba nákladů, spotřeba času, požadavky na kompetence, požadavky na zdroje, jako jsou finanční, tech. a lidské atd.

Účelem procesní analýzy je sestoupit na nejnižší úroveň, na které ještě probíhá týmová práce, a zdokumentovat jejich jednotlivé operace, aby mohlo být provedeno přeprojektování (napřímení) procesu. Dokumentace je důležitá, aby se zachytil průběh procesu, ale nesmí být složitá a rozsáhlá. Měla by obsahovat tyto údaje:

- Vstupy, výrobky nebo služby poskytované z externího prostředí podprocesu a následně transformované do podoby jeho výstupu.
- Vlastníka podprocesu, který bude zodpovědný za jeho řízení a definovat rozsah jeho pravomocí a odpovědností, aby mohl efektivně jednat.
- Zákazníka, který bude přebírat výstup podprocesu. Jde buď o interního zákazníka nebo o externistu. Je nutno definovat jeho požadavky.
- Hranice procesu znamená identifikovat rozmezí pravomocí a odpovědností mezi vlastníkem procesu, dodavatelem a zákazníkem.

- Činnosti jsou posloupnosti aktivit transformující vstupy na požadované výstupy, které spotřebovávají zdroje, vyžadují pravomoci a ovlivňují celkovou kvalitu a hodnotu.

- Specifikovat celkovou přidanou hodnotu vytvořenou konkrétním podprocesem.

- Určit celkovou spotřebovanou hodnotu finančních, materiálně-technických a lidských nákladů během transformačního procesu.

- Dobu cyklu od zaregistrování požadavků zákazníka k jejich uspokojení.

- Kritické faktory úspěchu, což znamená určit několik nejdůležitějších faktorů které v očích zákazníka nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost.

- výstup, realizovaný výrobek nebo službu.

Výše uvedená dokumentace by měla být tak podrobná, aby poskytla obrázek pro rozhodnutí, jak zlepšit konkrétní výkonnost procesů.

Strukturovaná procesní-analýza

Tuto metodu, Structured Process Analysis – SPA, vyvinul konzultantský tým poradenské firmy MRA International .Užívá zásad převzatých z oblasti modelování dat, a je založena na principu procesní hierarchie. Vznikla spojením procesních map a procesní analýzy.

Každý složitý proces můžeme rozložit na jednotlivé dílčí procesy a jednotlivé práce, které jsou součástí tohoto procesu a mohou být vykonány více než jedním útvarem. Každý dílčí proces můžeme dále rozložit na činnosti a tyto činnosti zase rozdělit na konkrétní pracovní úkony. Metoda strukturované procesní analýzy postihuje tuto hierarchii a funguje podobně, jako soubor zeměpisných map. Tyto mapy mohou být zpracovány na různé úrovni podrobnosti a v různých měřítkách. Tak například bychom mohli začít od atlasu, kde bychom mohli získat charakteristiku kontinentu a případně ještě států, které na těchto kontinentech leží. Podrobnější členění by znázorňovala mapa konkrétního města, kde bychom si mohli najít i konkrétní ulici. Kdybychom se zajímali o jednotlivý byt, museli bychom jít až do podrobností stavebních výkresu určitého obytného prostoru. Tímto postupem můžeme získat hierarchickou soustavu map, která začíná celkovým přehledem na úrovni kontinentu , procesní mapa všech procesů probíhajících v podniku a ve vzájemné návaznosti končí detailem konkrétního bytu, průběh určitého procesu až do podrobností jednotlivých činností.

Strukturovaná procesní analýza je složitý proces, který je reprezentován diagramy toku dat od vstupu až po výstup. Na úrovni pracovních úkonů se používají vývojové diagramy.

6.6. Metody přeprojektování procesů

Přeprojektování (redesign) podnikových procesů vyžaduje dokonalou znalost podniku: podnikatelské strategie, věcné problematiky integrovaných řízených procesů, možností jejich inovace, nároků na disponibilní zdroje (hmotně-energetické, znalostní, finanční, personální), znalost nároků na informační systémy atd. Při této činnosti je nutno uplatnit principi týmové tvůrčí práce, protože jde o interdisciplinární poznatky z oblasti nejen managementu, ale také marketingu, informační technologie, řízení výroby atd. V čele tohoto týmu musí být podnikový pracovník, který dobře zná chod podniku a ne – jak se to mnohdy stává - pracovník poradenské firmy, který sice perfektně ovládá příslušnou metodu přeprojektování, ale už málo zná chod podniku. Redesign nesmí sklouznout do předvádění počítačových kouzel, při kterých všichni žasnou na elegancí metody, ale obsahová stránka věci je potlačena, Těchto varování není nikdy dost. Příkladů selhání právě z těchto důvodů je celá řada.

Hlavní zásady přeprojektování procesů

Přeprojektování je tvůrčí proces, který nesnese šablonu, ale přesto lze identifikovat některé charakteristické rysy, které se mohou stát jistých vodítkem při jeho praktickém provádění. V podstatě jde o tyto práce:

- Vyloučit činnosti zbytečné a duplicitní.
- Doplnit činnosti chybějící.
- Inovovat neefektivně prováděné činnosti.
- Outsourcing.
- Integrace dodavatelů do procesu výrobce.
- Integrace zákazníka.
- Ostatní přístupy a techniky.

Lukasová I., 2002, (11)

7. ORGANIZACE ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR

7.1. Historický vývoj Ředitelství silnic a dálnic ČR

Do dnešního dne prošlo financování výstavby a údržby silnic I.třídy a dálnic a jejich správa velkou řadou změn jednak organizačních, tak i věcných. Prvním státním odborem, který měl toto ve své kompetenci byl Krajský investorský a projekční útvar silničního hospodářství KIPU SH, který byl zřízen Ministerstvem vnitra ve všech tehdy krajských městech. Tento útvar měl za předmět činnosti především:

- Investiční činnost – Realizace staveb, příprava staveb;
- Projekční činnost;
- Ekonomická činnost.

V této organizaci docházelo k vlastním činnostem v oblasti projekčních činností. Ostatní činnosti byly dodávány jinými organizacemi, které stát prostřednictvím KIPU SH financoval.

V roce 1990 Ministerstvo vnitra zřídilo Silniční investorské útvary SIÚ. Tyto útvary byly zřízen místo stávajících KIPU SH. Útvar měl již postavení právnické osoby a státní rozpočtové organizace hospodářsko právní formy, napojená svými příjmy a výdaji na rozpočet Ministerstva vnitra ČR a hospodaří samostatně podle rozpočtu schváleného Ministerstvem vnitra ČR. Předmětem činnosti SIÚ bylo především zajištění investiční výstavby, rekonstrukcí a oprav nejen silnic a dálnic, ale i tramvajové a trolejové tratě, vyvolané stavby atd. SIÚ již nemělo svou projekční činnost, kterou již zadávala jiným v této době často vznikajícím soukromým firmám.

V roce 1993 v návaznosti na zákon ČNR a některých dalších opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky vzniklo jako ústřední orgán ve věcech dopravy Ministerstvo dopravy ČR. Dosavadní působnost vyplývající ze zákonů a dalších obecně závazných právních předpisů přechází z působnosti Ministerstva vnitra na nově vzniklé ministerstvo dopravy České republiky.

Dne 1.1. 1997 se rozhodnutím Ministerstva dopravy, jakož zřizovatele SIÚ mění struktura rozpočtových organizací majících ve své kompetenci hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR a obcí ČR pro správu a nakládání s majetkem státu v podobě silnic I. třídy, dálnic a rychlostních silnic. Tímto zaniká státní příspěvková

organizace Ředitelství dálnic Praha, státní rozpočtová organizace Ředitelství silnic České republiky, Silniční investorské útvary SIÚ Praha, České Budějovice, Plzeň, Liberec, Pardubice, Brno a Ostrava a vzniká dodnes známé Ředitelství silnic a dálnic ŘSD ČR.

Připojení Správy silnic a údržby dálnic SSÚD k ŘSD ČR, které vykonávají samostatně správu a údržbu i fyzicky bylo v roce 2000. Tyto útvary se staraly o zajištění jednak financování správy a údržby, ale i její realizaci na úseku dálnic. Bylo zřízeno 13 takovýchto správ.

Tato organizační struktura se po tomto kroku již moc nezměnila. V roce 2002 však vzniklo z již 7 zřízených správ Ředitelství silnic a dálnic ČR (správa České Budějovice, Plzeň, Praha, Liberec, Pardubice, Brno, Ostrava) správ 13 ještě ve městech Karlovy Vary, Chomutov, Hradec Králové, Jihlava, Olomouc, Zlín.

Pro řízení, kontrolu a management celkem takovéto organizace vznikla také řada souvisejících úseků a oddělení. Tato oddělení se postupně vyvíjela a transformovala až do současné podoby.

7.2. Účel, předmět činnosti ŘSD ČR

Po splnutí Ředitelství silnic ČR, Ředitelství dálnic Praha a Silničních investorských útvarů Praha, České Budějovice, Plzeň, Liberec, Pardubice, Brno a Ostrava. Tyto organizace zanikají a vzniká nová státní příspěvková organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR. Právnícká osoba vystupující v právních vztazích svým jménem a nesoucí odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Statutárním orgánem organizace je generální ředitel jmenovaný ministrem dopravy. Zástupce statutárního orgánu jmenuje generální ředitel organizace.

Základním účelem a předmětem činnosti státní příspěvkové organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR je:

- výkon vlastnických práv státu k nemovitostem tvořícím dálnice a zřizovatelem stanovené silnice I. třídy
- zabezpečení správy, údržby a oprav dálnic a zřizovatelem stanovených silnic I. třídy, jejich součástí a dalšího majetku, nutného pro provoz na nich a pro jejich správu a údržbu a zabezpečení oprav ostatních silnic v rozsahu stanoveném zřizovatelem;

- zabezpečení výstavby a modernizace silnic a dálnic a jejich součástí a dalších staveb nutných pro provoz na dálnicích a pro jejich správu a údržbu a pořizování dalšího majetku nutného pro správu a údržbu dálnic a zřizovatelem stanovených silnic I. třídy;

- zabezpečování podkladů pro stanovení koncepcí v oblasti silnic a dálnic, odborně metodické řízení organizací Správa a údržba silnic a provádění kontroly výkonu správy a údržby silnic těmito organizacemi podle pokynů zřizovatele;

- zabezpečení vymezení úkolů, vyplývajících ze zavedení poplatku za užívání dálnic a silnic dálničního typu.

V rámci svého základního účelu a předmětu činnosti plní organizace tyto hlavní úkoly:

- zabezpečuje realizaci schválené dopravní politiky a koncepce v oblasti silnic a dálnic, jejich rozvoj a územní ochranu;

- spolupracuje s příslušnými orgány státní správy, poskytuje jim podklady a zpracovává stanoviska;

- zpracovává podklady, návrhy a zdůvodnění pro získání a účelné rozdělení prostředků pro silnice a dálnice a dohlíží na jejich hospodárné využití u organizací Správa a údržba silnic;

- zajišťuje veškeré činnosti pro přípravu a realizaci výstavby, modernizace a oprav, včetně řádného předání díla následným správcům;

- zajišťuje jednotnou technickou politiku oboru, podílí se na zpracování technických předpisů a zpracovává podklady pro ně;

- zajišťuje výkon majetkové správy, vedení příslušné majetkové evidence a pasportů a je provozovatelem informačního systému nemovitostí, které jsou součástí pozemních komunikací, nebo jsou dotčeny územní přípravou, nebo výstavbou pozemních komunikací;

- zajišťuje hlavní prohlídky mostů na silnicích v rozsahu obecně závazných předpisů;

- zabezpečuje informační systém silničního hospodářství včetně silniční databanky a zabezpečuje zimní zpravodajskou službu o sjízdnosti silnic a dálnic;

- provádí výběrová řízení na pronájem ploch pro obslužná zařízení a jiná zařízení a uzavírá příslušné nájemní smlouvy;

- provádí poradenskou, konzultační a zkušební činnost v oboru silničního hospodářství a rozbory vývoje silniční nehodovosti včetně návrhů opatření;
- zabezpečuje svodné činnosti související s výkonem správy a údržby silnic a dálnic;
- zajišťuje úkoly hospodářsko mobilizačních příprav.

ŘSD ČR také může provádět pro právnické a fyzické osoby inženýrskou, dopravně inženýrskou a konzultační činnost, laboratorní zkoušky a měření, údržbové práce a doplňkové služby.

www.rsd.cz

7.3. Systém řízení

Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení při řízení organizace důsledně a tvůrčím způsobem uplatňují zejména následující principy vnitřního řízení:

- budují a zdokonalují systém strategického i výkonného řízení na základě pravidelného vyhodnocování výsledků a výstupů;
- soustředí se na maximální využití znalostního i výkonnostního potenciálu zaměstnanců organizace;
- sledují vývoj silničního hospodářství v České republice, Evropské Unii a ve světě, vyhodnocují nové poznatky za účelem získání maximálního přínosu pro organizaci;
- soustřeďují se na rozhodující procesy zajišťované organizací, kde se vytváří hlavní výstupy;
 - společné práce;
 - široce využívají výhod týmové práce v celém spektru činností organizace se sdílením společných cílů;
- usilují o uzavírání řídicích a rozhodovacích smyček na jednotlivých stupních řízení;
- vytvářejí a rozvíjejí systém integrované vnitřní komunikace, která je základem účinného a efektivního řízení;
- zaměřují se na vysokou kvalitu výsledků činnosti, na rychlost a pohotovost aktivit;

- vytvářejí efektivnější a produktivnější prostředí a podmínky společné práce, rozvíjejí loajalitu zaměstnanců k organizaci a jejímu poslání;
- vytvářejí vnitřní kulturu náročnosti, odpovědnosti a důvěry;
- zavádějí a dodržují normy kvality výstupů;

7.4. Formy řízení

V procesu řízení se uplatňují jak formy přímého řízení prostřednictvím stanovených úkolů, rozhodnutí a zadání, tak formy nepřímého řízení, zejména metodického řízení a dále pomocí jednotlivých motivačních nástrojů zvyšování výkonností. Převaha té či oné formy řízení závisí na charakteru prováděné činnosti.

Nutnou podmínkou uplatňování těchto forem řízení a jejich kombinací je kontrola na všech stupních řízení, zejména kontrola, zda a v jaké kvalitě jsou plněny stanovené úkoly a zda je dosahováno stanovených cílů.

Vnitřní řízení je zaměřeno na stanovení a realizaci souboru procesů, které naplňují poslání organizace.

Procesy představují účelná propojení posloupnosti odpovídajících zdrojů a činností, které zajišťují v řízených podmínkách přeměnu vstupů na plánované požadované výstupy. Důležitým parametrem procesu je jeho komplexnost, určená počtem činností a vzájemných součinností v rámci procesu.

7.5. Struktura řízení

Pro efektivní zajištění strategického, taktického a operativního řízení je v organizaci konstituováno řízení v následujících stupních:

- Generální ředitel zajišťuje strategické řízení.
- Výkonný ředitel strategické a taktické řízení, s výjimkou úseku provozovatele elektronického mýtného, zajišťuje výkonně řídicí působnost generálního ředitele a samostatně rozhoduje o věcech celé organizace.
- Ředitelé úseků generálního ředitelství zajišťují taktické řízení jednotlivých úseků. V rámci své vymezené působnosti rozpracovávají a zajišťují strategii a cíle organizace, nepřímo řídí ředitele Správ a Závodů a samostatně rozhodují ve svěřených oblastech.

- Ředitelé Správ, Závodů zajišťují taktické a operativní řízení. Řídí svěřené procesy a činnosti, podřízené útvary a odpovídají za výkon, kvalitu a výsledky činností v rámci územní působnosti dané Správy, Závodu a samostatně rozhodují ve svěřených oblastech.

- Náměstci ředitelů a vedoucí samostatných oddělení zajišťují operativní řízení. Komplexně završují svěřené procesy a činnosti, řídí podřízené útvary, zajišťují potřebnou spolupráci jim podřízených útvarů, aplikují stanovené cíle a hlavní směry v činnosti podřízených útvarů.

- Vedoucí oddělení, referátů a vedoucí specializovaných výkonných útvarů, zajišťují operativní řízení. Pro svěřené oblasti a procesy uplatňují stanovené hlavní směry a postupy až po dosažení plánovaných výstupů za účelného využití znalostí a schopností jim podřízených zaměstnanců.

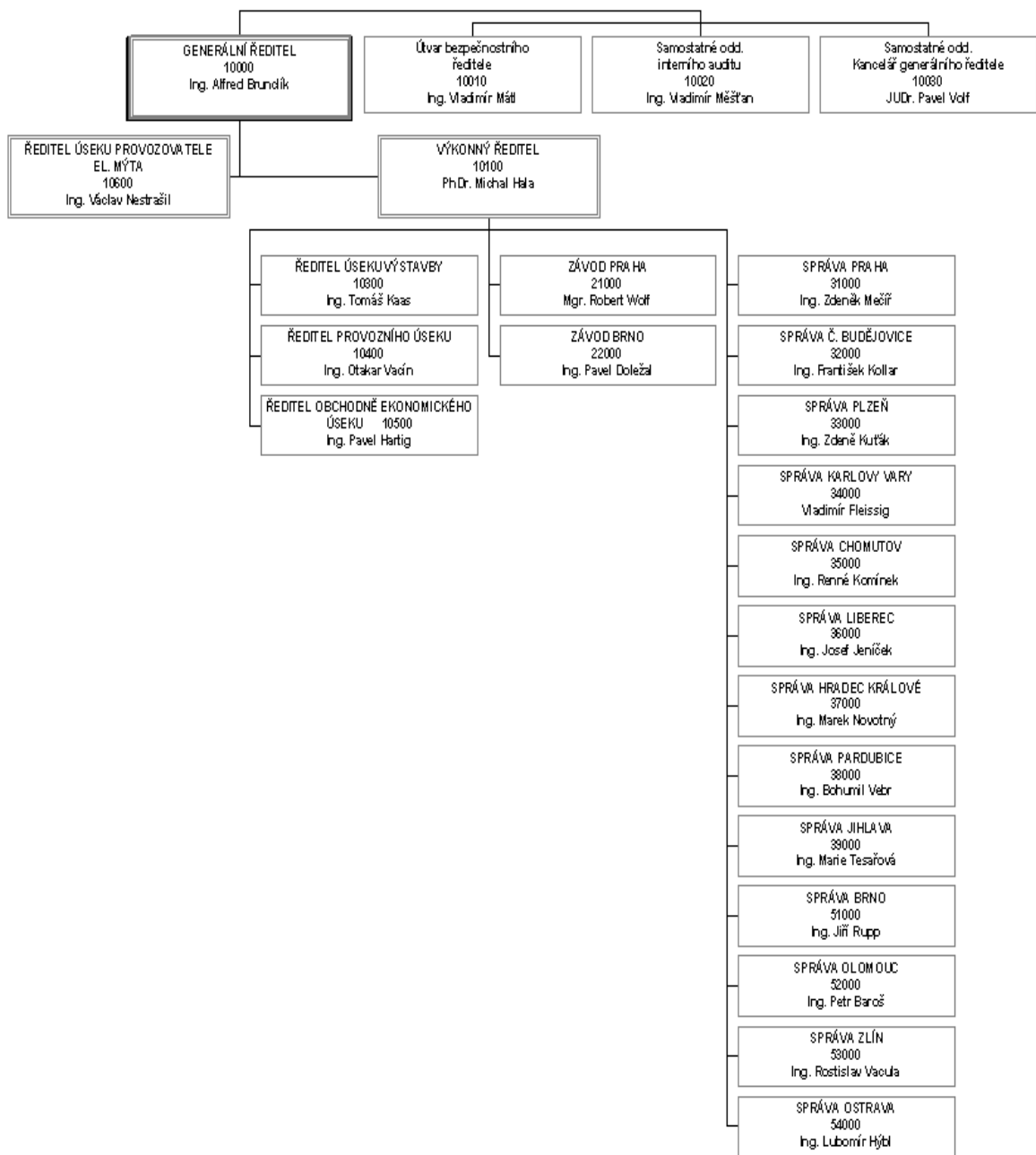
- Vedoucí zaměstnanci na těchto stupních řízení provádějí v rámci své působnosti aplikaci právních předpisů a řídicích a organizačních norem organizace.

- Pro účinnější řízení organizace ustavují vedoucí zaměstnanci ve formě týmů poradní orgány. Jejich úkolem je kolektivně odborně posuzovat závažné soubory problémů.

Vnitřní organizační struktura je určena organizačním řádem. Vzhledem k celostátní působnosti organizace jsou její útvary dislokovány na území celé republiky. Schéma č. 1 ukazuje vnitřní uspořádání organizačních jednotek a způsob jejich řízení.

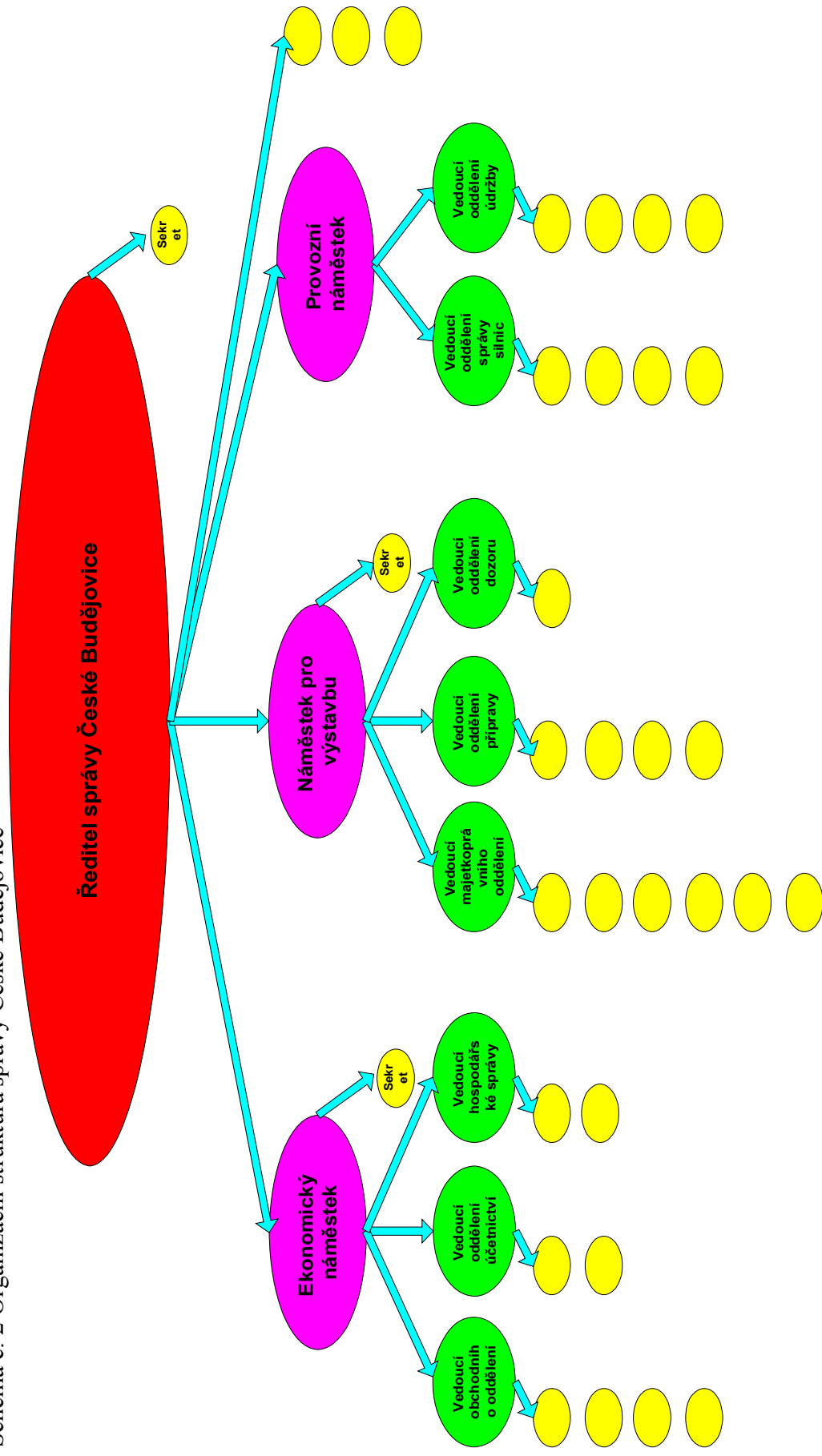
Pro výzkum řídicích procesů bylo použito údajů jen na dostupné správě České Budějovice, jejíž organizační struktura je obdobná jako na veškerých správách ŘSD ČR po celé republice. Tato struktura se liší převážně jen v počtech zaměstnanců, ostatní postupy a systém řízení zůstává všude stejný. Organizační strukturu správy České Budějovice a systém jejího řízení vykresluje Schéma č. 2. Každá ikona znamená jednoho zaměstnance a šipky naznačují směr řízení.

Schéma. č. 1 Vnitřní organizační struktura ŘSD ČR



Zdroj: www.rsd.cz

Schéma č. 2 Organizační struktura správy České Budějovice



Zdroj: autor dle interních údajů firmy

7.6 Systém analýzy činností a procesů

Pro zmapování a analýzu činností a procesů na ŘSD ČR, správě České Budějovice bylo zapotřebí zjistit skutečnou pracovní náplň všech zaměstnanců. Vzhledem k rozsáhlosti a velké variabilitě činností a procesů, nebylo možné použít dotazování pomocí již definovaných odpovědí, ale každý zaměstnanec musel vytvořit svou interpretaci na prováděný úkon.

Zaměstnancům byl rozdán dotazník, do kterého specifikovali jednotlivé činnosti a procesy. Vše bylo vyplněno anonymně, bez uvedení jmen a funkcí. Číslo pracovníka, zkratka procesu a celkové vytížení za jednotlivé činnosti bylo doplněno až na základě první analýzy činností na správě České Budějovice. Do této analýzy nebyli zavedeni 2 technicko-hospodářští pracovníci, pracující na dělnických funkcích

Vytížení zaměstnanců je kalkulováno ze 252 pracovních dnů, 25 dnů dovolené, průměrné absence a 8 pracovních hodin denně.

Pro jednotné vyplnění dotazníku bylo nutné i vysvětlení jednotlivých vyplňovaných sloupců. Jako pomůcka posloužily následující otázky:

Vstup: na základě čeho se uvedená činnost započne?

Získává vstup od: kdo poskytuje impuls začátku činnosti?

Sloveso: co se v uvedené činnosti dělá?

Činnost: jak se nazývá uvedená činnost?

Výstup: co je produktem (výsledkem) činnosti?

Předává výstup do: pro koho je činnost prováděna?

7.7. Výsledky analýzy

První analýza poznatků:

Z vyplněných dotazníků vyplývá, že procesy na správě České Budějovice se rozdělují do čtyřech základních skupin. Tyto skupiny jsou následující:

- Hlavní procesy, přímo zabezpečující výstavbu nových silnic a dálnic;
- Produkční procesy, doplňující procesy hlavní;
- Podpůrné procesy, připravující vhodné prostředí a podmínky pro procesy hlavní a produkční;
- Řídící procesy, zabezpečující spolehlivý chod ostatních procesů.

Jednotlivý přehled procesů a jejich následné dělení vyplývá z Tab. č.1. Následná přesná specifikace jednotlivých procesů vyplývá z Tab. č 2-5.

7.8. Rozdělení procesů

Tab. č. 1 Přehled a dělení procesů ŘSD

Hlavní procesy	Předinvestiční příprava	Územní řízení	Stavební řízení	Provedení stavby	Přebírání díla investorem a kolaudační řízení	
ID Procesu	H01	H02	H03	H04	H05	
Produkční procesy	Inženýring	Zabezpečení shody s předpisy a podmínkami	Zajištění geometrického plánu	Plánování staveb a financování	Zadávání zakázek	
ID Procesu	H06	H07	H08	H09	H10	
Podpůrné procesy	Zpracování účetnictví	Personalistika, zpracování mezd	Hospodářská správa nesličního majetku ŘSD	Správa ICT (informatika)	Správa vztahů s veřejností	Administrativní podpora
ID Procesu	P01	P02	P03	P04	P05	P06
						P07
Řídící procesy	Strategie rozvoje ŘSD a vztahů s ústředními orgány státní správy a SFDI	Správa metodik	Řízení kvality a kontrola	Řízení organizace	Finanční řízení	Správa politiky a koncepce sítě PK v ČR
ID Procesu	R01	R02	R03	R04	R05	R06

Zdroj: autor

Tab. č. 2 Hlavní procesy

Předinvestiční příprava	Územní řízení	Stavební řízení	Provedení stavby	Přebírání díla investorem a kolaudační řízení
H01	H02	H03	H04	H05
Zpracování námětové studie	Oslovení občanských iniciativ přihlášených v působnosti úřadů	Vyzvání zhotovitele ke zpracování ZD DSP	Koordinační porady a Projednání pracovní verze ZDS	Zajištění Předčasného užívání stavby
Zpracování Územně plánovací dokumentace	Jednání s DOSS a zajištění stanovisek	Zajištění úhrady odvodů za pozemky vyňaté ze ZPF a PUPFL	Koordinační porady a Projednání pracovní verze ZD pro ZDS	Šetření a reklamační řízení na místě stavby
Předání a prezentace návrhu na změnu ÚP příslušnému orgánu	Jednání s místními úřady o územním požadavku	Poskytování služeb technické pomoci	Koordinační porady a Projednání pracovní verze RDS	Odstranění vad a nedostatků zjištěných při kolaudačním šetření
Zpracování návrhu na změnu Územního plánu	Zajištění vydání souhlasu se zásahem do krajiny	Zabezpečení podkladů z KN	Řízení změn během výstavby	Kompletace a Archivace dokumentace stavby
Sběr dat Předinvestiční příprava	Zajištění vydání souhlasu s přemístěním kulturních památek	Zpracování požadavků na zajištění TP v procesu MP P/V	Přebírání stavby investorem	Majetkové vypořádání ke kolaudaci stavby
Posouzení Pozemkových úprav	Zajištění rozhodnutí dle vodního zákona	Jednání o převodech pozemků z organizací vlastněných státem na ŘSD	Zpracování Realizační dokumentace stavby	Průběh kolaudačního řízení
Zpracování Zadávací dokumentace >studie<	Zajištění vydání souhlasu s vynětím pozemků ze ZPF	Zajištění Rozhodnutí o zřízení VB	Zpracování a kompletace podmínek a požadavků na ZDS	Průběh záruční doby a reklamační řízení v záruce
Zpracování zvláštních TKP dokumentace staveb PK	Jednání se správci sítí o přeložkách sítí	Zpracování a kompletace požadavků na znalecký posudek	Zpracování a kompletace podmínek a požadavků na ZD ZDS	Zpracování žádosti o kolaudační rozhodnutí
Zpracování zvláštních TKP staveb PK	Průběžná kontrola údajů ZE podle aktuálního stavu údajů v KN	Zpracování Žádosti o stavební povolení	Zpracování zvláštních TKP staveb PK	Vyhodnocení zkušebního provozu

Zpracování Vyhledávací studie	Převzetí písemného vyhotovení ÚR a sledování lhůty platnosti ÚR	Zpracování a kompletace požadavků na ZD DSP	Zpracování Dokumentace skutečného provedení stavby	
Založení a aktualizace plánu akcí	Jednání s vlastníkem pozemku o územním požadavku	Zpracování náležitostí pro finanční vypořádání	Zpracování Zadávací dokumentace stavby	
Zpracování Technické studie	Zpracování a kompletace požadavků na DÚR	Zpracování a projednání výzvy k uzavření dohody	Zajištění autorského dozoru projektanta	
Činnosti vztahující se k EIA	Zajištění vydání souhlasu s odnětím pozemků z PUPFL	Zajištění vyvlastňovacího řízení	Zajištění geodetických prací pro předání staveniště	
	Zajištění vydání veřejné vyhlášky (ÚŘ)	Zpracování návrhu na vklad GP do KN	Sběr dat Provedení stavby	
	Zpracování harmonogramu jednání s vlastníky a příprava pozvánek	Sběr dat DSP	Zpracování Zadávací dokumentace pro zpracování ZDS	
	Sběr dat DÚR	Zpracování a podání žádosti o vydání rozhodnutí o platbě odvodů	Převzetí a akceptace díla zhotovitele	
	Zpracování Dokumentace pro Územní Rozhodnutí	Zpracování návrhu na vklad do KN	Příprava a zahájení realizace stavby	
	Jednání s Pozemkovým úřadem o záboru pozemků stavbou	Zpracování znaleckého posudku	Zpracování a kompletace podmínek a požadavků na provedení stavby	
	Zpracování Návrhu na vydání ÚR	Uzavření smluvních dohod s vlastníkem nemovitosti	Zpracování vyhodnocení stavby	
	Koordinační porady a Projednání pracovní verze DÚR	Převzetí a akceptace díla zhotovitele	Provedení stavby zhotovitelem	

	Převzetí a akceptace díla zhotovitele	Stanovení potřeby finančních prostředků pro MPP	Příprava a předání/převzetí staveniště	
		Zabezpečení právních úkonů spojených s MPP		
		Koordinační porady a Projednání pracovní verze ZD DSP		
		Zpracování harmonogramu jednání s vlastníky a příprava pozvánek		
		Archivace MP dokumentů		
		Zpracování Dokumentace pro Stavební Povolení		
		Projednání s autory "podmínek" z fáze DÚR		
		Jmenování do funkce ÚOZI objednatele		
		Zpracování a kompletace požadavků a podmínek pro ÚOZI		
		Rozhodnutí o zabezpečení funkce ÚOZI		

Zdroj: autor

Tyto hlavní procesy jsou základními pro správné a kvalitní plnění funkce organizace. Zahrnují veškeré činnosti produkované zaměstnanci ŘSD ČR správy České Budějovice. Bez jednotlivých činností by byl proces nemožný vlastního komplexního fungování. Soubor těchto procesů a činností zajišťuje výstavbu nové silnice od počáteční potřeby vybudování nové pozemní komunikace do uvedení silnice do provozu.

Tab. č. 3 Produkční procesy

Inženýring	Zabezpečení shody s předpisy a podmínkami	Zajištění geometrického plánu	Plánování staveb a financování	Zadávání zakázek
H06	H07	H08	H09	H10
Zpracování průzkumů nebo poskytnutí odborné služby IČ	Zajištění souladu se správními podmínkami	Zpracování a kompletace požadavků a podmínek pro zpracování GP	Zpracování Žádosti o realizaci stavby	Zpracování zadávací dokumentace k poptávkovému řízení
Zpracování náležitostí pro finanční vypořádání	Zajištění souladu s technickými podmínkami	Převzetí a akceptace díla zhotovitele	Aktualizace finančního plánu v průběhu běžného roku	Evidence objednávky potvrzené dodavatelem
Převzetí a akceptace díla zhotovitele	Zajištění souladu se smluvními podmínkami	Zpracování Geometrického plánu	Zpracování požadavků do finančního plánu	Příjem nabídek a jejich vyhodnocení
Sběr dat Inženýring	Správa interní dokumentace	Koordinační porady a Projednání pracovní verze GP	Evidence akce v IS financování ze zdrojů EU	Zpracování objednávky a její schválení
Zpracování geodetických podkladů	Zajištění souladu s legislativními podmínkami	Zpracování akompletace požadavků a podmínek pro upřesnění GP	Zpracování přehledu o čerpání financí na akci (při spolufin. EU)	Odeslání objednávky dodavateli
Provedení průzkumu		Zpracování a odeslání žádosti o souhlas SÚ s dělením pozemků dle GP	Schválení finančního plánu	Rozhodnutí o přidělení ZMS
Expertní pomoc v rámci ŘSD			Sběr dat Financování akcí	Zpracování nabídky osloveným dodavatelem
Zpracování a kompletace požadavků a podkladů pro zadání IČ			Evidence akce v IS programového financování prostřednictvím SFDI	Sestavení výběrové komise pro vyhodnocení nabídek
Zpracování technologických zkoušek ŘSD			Zpracování Studie proveditelnosti	Příjem návrhu Smlouvy o dílo zaslaného dodavatelem
			Zpracování závěrečného vyhodnocení akcí	Posuzování a hodnocení nabídek uchazečů
			Zpracování Studie finančního zajištění	Přidělení veřejné zakázky

			Zpracování ekonomického vyhodnocení metodou HDM-4	Uzavření smlouvy na plnění zakázky
			Monitoring a kontrola čerpání zdrojů financování	Uveřejnění Oznámení užšího řízení
			Kontrola připravovaného IZ a věcné shody se zadáním	Potvrzení objednávky dodavatelem
			Předání/převzetí podkladů pro zpracování IZ dodavatelem	Potvrzení návrhu Smlouvy o dílo ze strany ŘSD ČR
			Zpracování žádosti o změnu financování	Zajištění zadávací dokumentace veřejné zakázky
			Rozhodování o provedení Rozpočtového opatření	Administrativa "užšího řízení" až po výzvu k podání nabídky
			Předání/převzetí zpracovaného IZ	Naplánování průběhu zakázky
			Zpracování Žádosti o vydání Evidenčního listu akce	Změnové řízení podmínek/požadavků na provedení díla (práce)
			Předání IZ na MD ČR k posouzení	Sledování a kontroly provedení díla (práce)
			Zpracování žádosti o upřesnění finančního limitu	Předání a převzetí díla (práce)
			Rozhodnutí o zpracování IZ silami ŘSD nebo dodavatelsky	Provedení poptávkového řízení
			Upřesnění čtvrtletního finančního limitu čerpání zdrojů SR	Provedení díla (práce)
			Zpracování podkladů pro rozhodnutí o způsobu zadání zakázky	Určení a jmenování manažera zakázky

			Zadávání zakázek	Posouzení náročnosti zakázky a rozhodnutí o způsobu zadání
			Evidence akce v IS programového financování prostřednictvím SR	Zveřejnění Předběžného oznámení (§29)
			Zjištění možností a zajištění zdrojů spolufinancování z EIB, Phare atd.	Zpracování předběžného oznámení veřejných zakázek
			Zpracování Investičního záměru	Příjem nabídek uchazečů o veřejnou zakázku
			Posouzení a Schválení IZ - akce	Uveřejnění Oznámení otevřeného řízení
			Zpracování kontrolních zpráv	Zpracování ročního plánu zakázek
			Evidence kontrolních zpráv na SFDI	Zpracování nabídky uchazečem o veřejnou zakázku
			Kompilace Žadostí o RO	
			Otevření financování nákladů na akci	
			Zpracování reakcí ŘSD ve fázi posuzování IZ	
			Sběr dat Investiční záměr	
			Identifikace požadavků na financování akcí	
			Dokumentace programu	

Zdroj:autor

Produkční procesy, vyvolané řadou činností jsou nezbytné pro bezchybný chod procesů hlavních. Jedná se zejména o plnění a kontrolu zákonem daných směrnic a opatření k zamezení protiprávního chování při výstavbě silnic a dálnic. Dále sběr dat a analýza činností prováděných při veřejném financování. V neposlední řadě jde o dořešení otázek vzniklých při samotné výstavbě.

Tab. č. 4 Podpůrné procesy

Zpracování účetnictví	Personalistika, zpracování mezd	Hospodářská správa nesličního majetku RSD	Správa ICT (informatika)	Správa právních služeb	Správa vztahů s veřejností	Administrativní podpora
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07
Zpracování přijaté faktury	Zpracování pracovní smlouvy	Zpracování objednávků	Založení uživatelského účtu	Připomínkování smluv	Poskytnutí informace mediím	Distribuce došlé pošty v útvaru
Evidence přijaté faktury	Pohovor s žadatelem o místo	Vyúčtování CCS	Zpracování informační politiky	Příprava uzavírání smluv	Příprava podkladů pro poskytování informací	Evidence došlé pošty
Proplacení dokladu	Zpracování docházky zaměstnanců		Zajištění opravy poruchy	Zpracování právního rozboru		Organizační zajištění akcí
Vydání faktury	Vypracování plánu vzdělávání					
Zpracování pokladního dokladu	Zajištění školení					
Zpracování platebního příkazu						
Zpracování bankovního výpisu						
Zpracování účetního dokladu; DPH						

Zdroj: autor

K Tab. č. 4 Podpůrné procesy

Z výše uvedené tabulky vyplývá i funkce procesů podpůrných. Jedná se o veškeré činnosti nesouvisející přímo s výstavbou silnic a dálnic, nýbrž s podporou všech činností na ŘSD ČR se vyskytujících. Jsou nezbytné pro chod organizace samé. Jde o zajištění příslušných, kvalifikovaných zaměstnanců, jejich ohodnocení, financování, styk s veřejností, majetek ŘSD ČR a správa těchto položek

K Tab. č. 5 Řídící procesy

Řídící procesy, jak již udává název, jsou nezbytné k souladu dalších interních činností v organizaci. Činnosti zde zahrnuté zabezpečují jednotné plnění úkolů v organizaci, řízení zaměstnanců a chod organizace. Stejně tak i kontrolu dodržování vnitřních a zákonem daných nařízeních.

Tab. č. 5 Řídící procesy

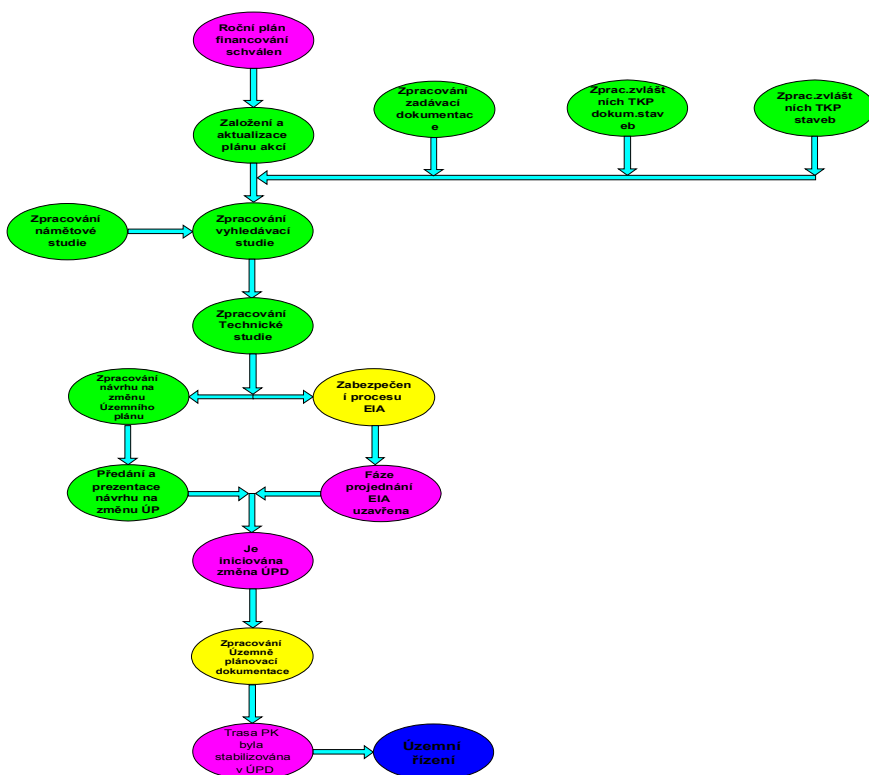
Strategie rozvoje ŘSD a vztahů s ústředními orgány státní správy a SFDI	Správa metodik	Řízení kvality a kontrola	Řízení organizace	Finanční řízení	Správa politiky a koncepce sítě PK v ČR
R01	R02	R03	R04	R05	R06
Poskytnutí vyžádané informace k	Vytvoření metodického pokynu k	Vykonání mimořádné kontroly	Účast na poradě odboru	Zpracování finančního plánu	Ochrana výhledových tras
Zpracování výkazu....	Poskytnutí metodické informace k	Vykonání interního auditu	Aktualizace krizového plánu	Zpracování rozpočtu	Zajišťování dopravního průzkumu
Zajištění zpracování a připomínkování norem a zákonů ČR.		Zabezpečení interní kontrolní činnosti	Zadání úkolů podřízenému		Zpracování stanoviska k....
Zajišťování úkolů technického rozvoje		Příprava podkladů pro kontrolní orgány	Kontrolování splněných úkolů podřízeného		Zpracování analytických materiálů pro potřeby Koncepce...
			Zajištění požárního školení		Zpracování dopravní prognózy
			Zajištění školení BOZP		Aktualizace výhledové silniční sítě
					Zprac. plánu akcí na následující hospodářský rok
					Zpracování reakcí ŘSD ve fázi aktualizace koncepce silniční sítě

Zdroj: autor

7.9. Procesní mapa hlavních procesů

Na základě výše uvedených hlavní procesů Tab. č. 2, které jsou klíčové pro organizaci ŘSD ČR a jsou hlavní náplní jejího působení, bylo vyhotoveno schéma posloupnosti jednotlivých hlavních procesů.

Schéma č.3 Schéma posloupnosti Předinvestiční přípravy



Zdroj: autor

Po schválení plánu financování, ve kterém jsou uvedeny veškeré finanční prostředky poskytnuté na výstavbu silnic a dálnic v určitém roce je zapotřebí aktualizovat plán akcí, tzn. vyzdvihnout více a méně potřebné akce, již dříve nárokované. Po této aktualizaci a určení pozemní komunikace, která bude z tohoto plánu financována, započíná samotná práce na přípravě výstavby. Tato zahrnuje zpracování zadávací dokumentace, zvláštní technické kvalitativní podmínky dokumentace staveb a staveb samých. Zpracování vyhledávací, námětové a technické studie, změnu Územního plánu a změnu Územně plánovací dokumentace. Po těchto změnách je možno začít s Územním řízením.

Schéma č.4 Schéma posloupnosti Územního řízení, 1. část

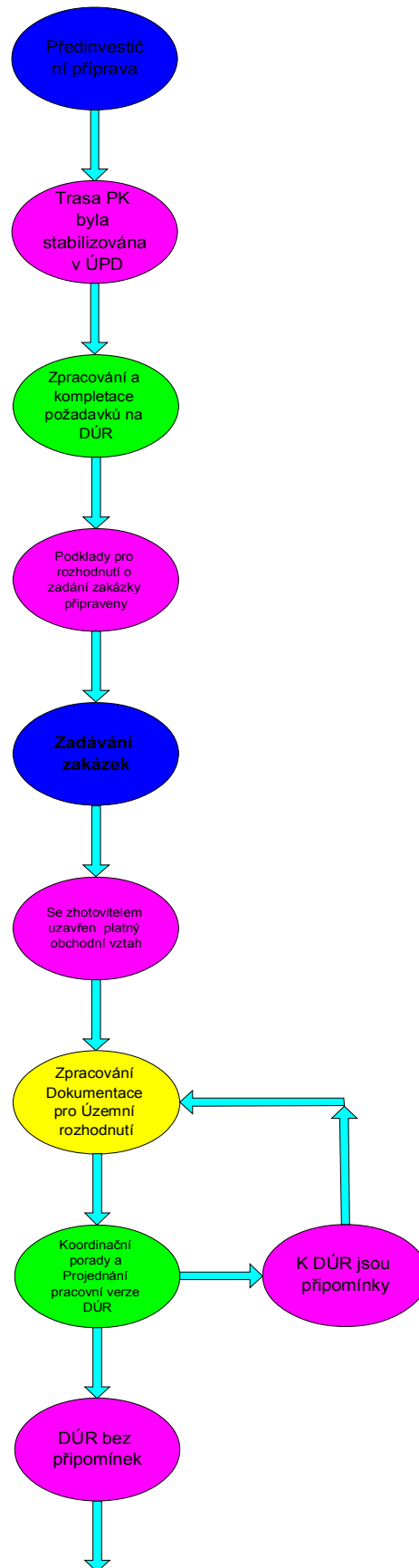


Schéma č.4 Schéma posloupnosti Územního řízení, 2. část

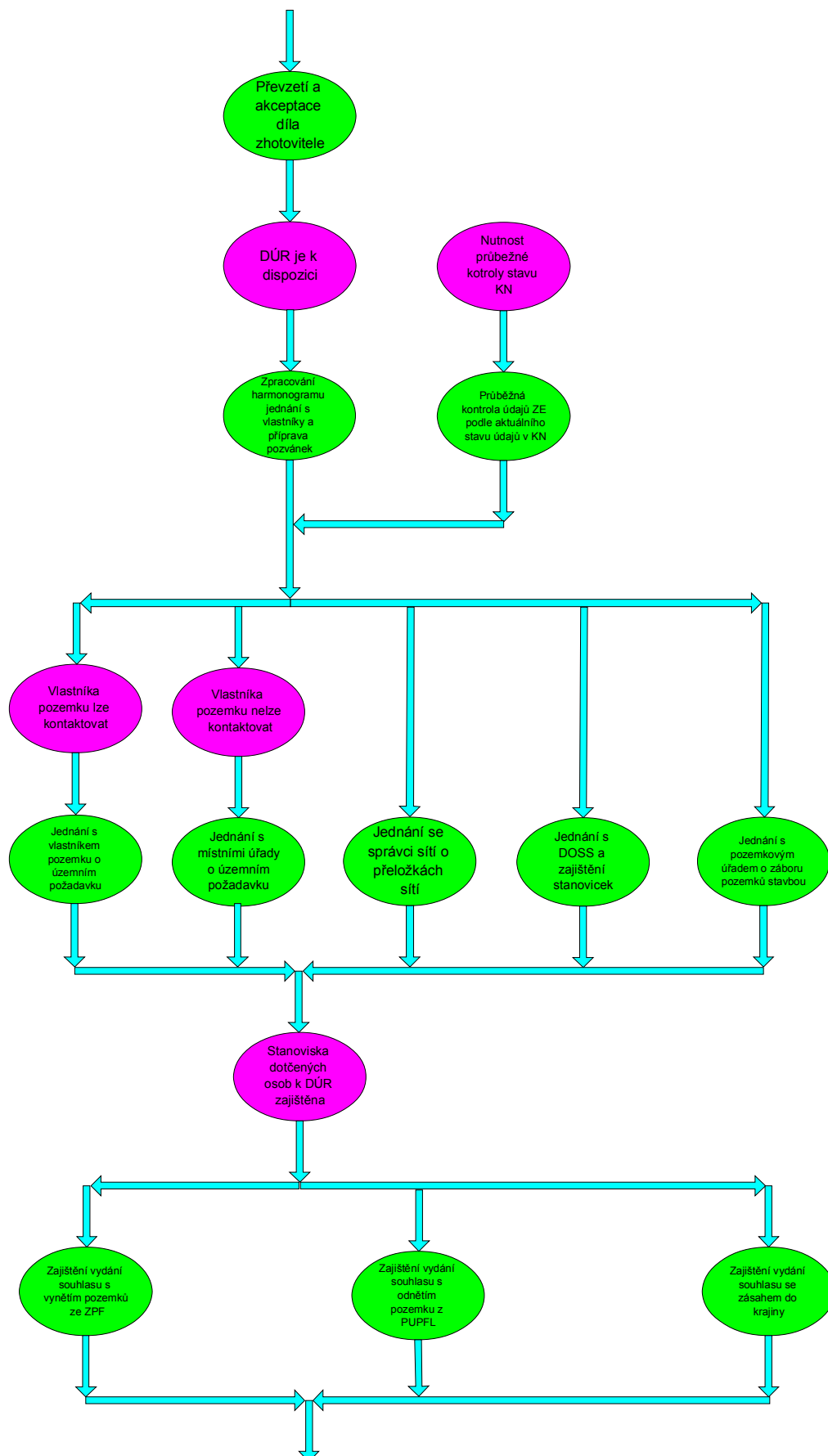
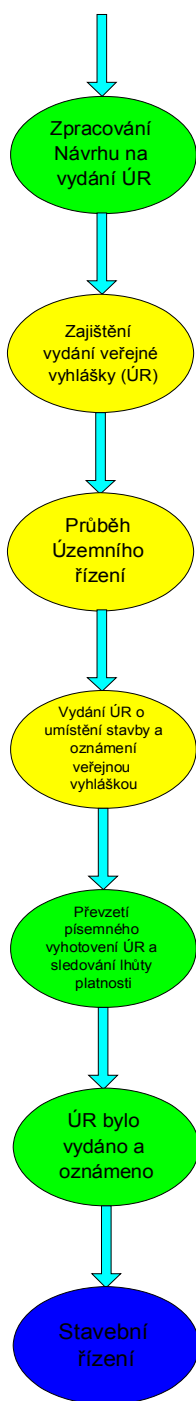


Schéma č.4 Schéma posloupnosti Územního řízení, 3. část



Zdroj: autor

Po změně Územně plánovací dokumentace je nutné zpracovat požadavky na Dokumentaci pro územní rozhodnutí. K jeho přípravě vybrat nejvhodnějšího uchazeče na veřejnou zakázku. Po tomto kroku vyjednat podmínky se všemi dotčenými osobami, úřady, správci sítí, hnutími atd. Při dokončení veškerých jednání a splnění podmínek je Územní rozhodnutí vydáno a oznámeno.

Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 1. část

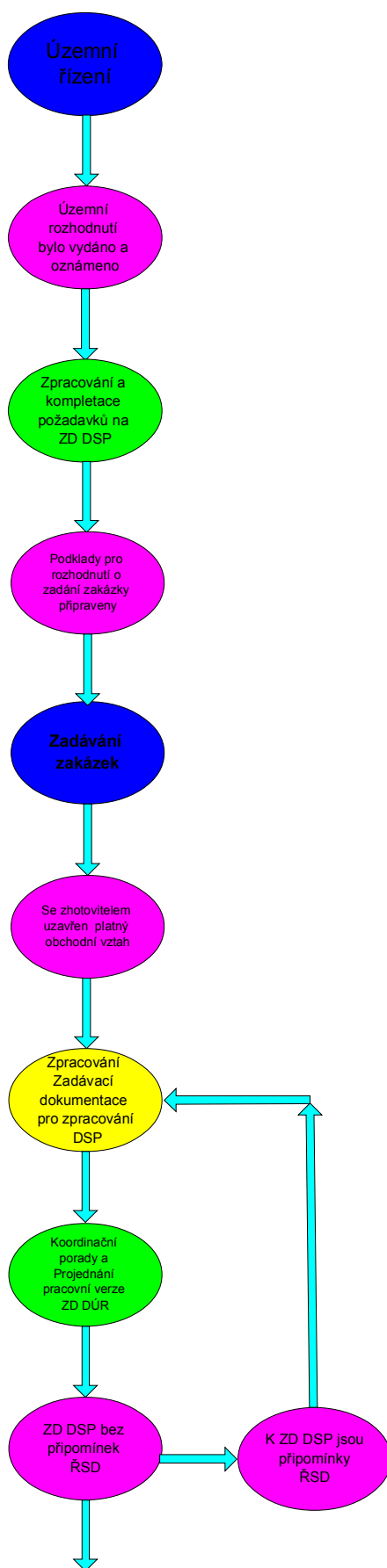


Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 2. část

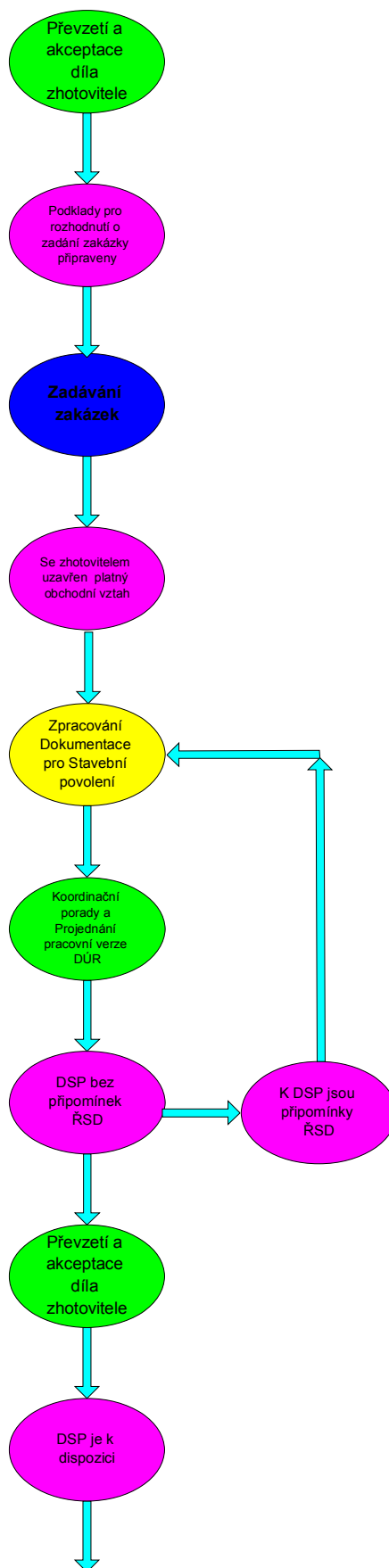


Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 3. část

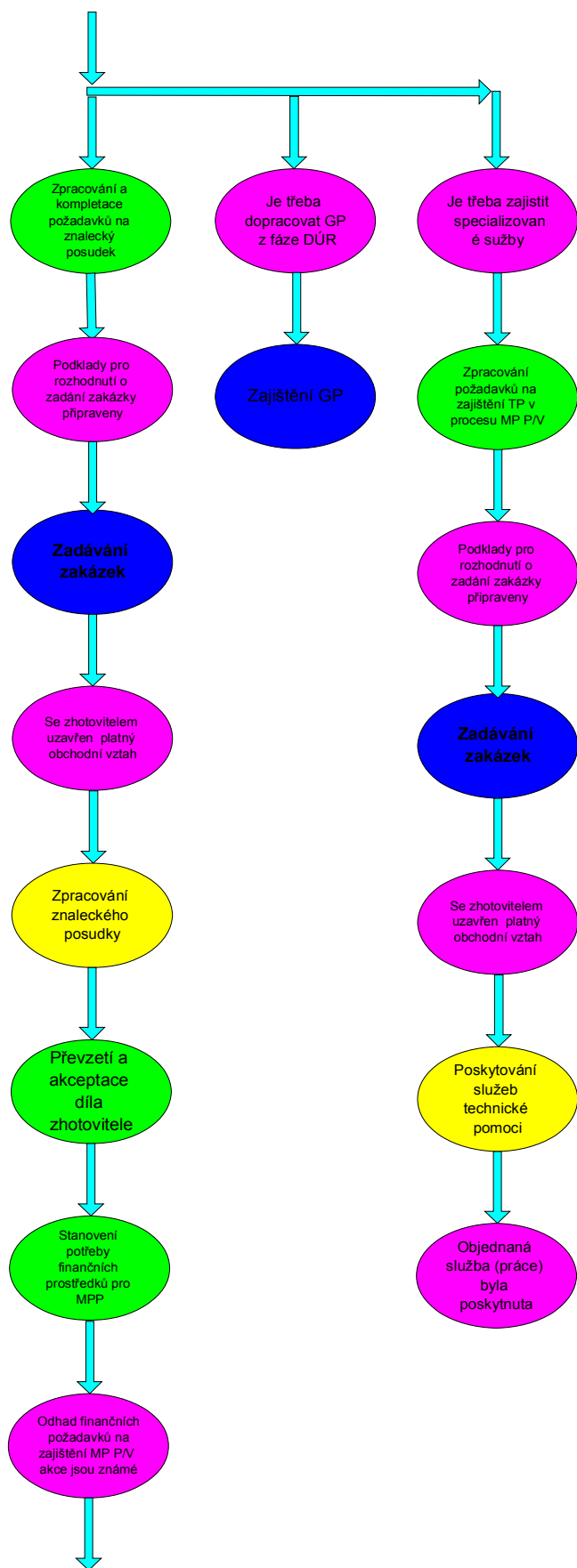


Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 4. část

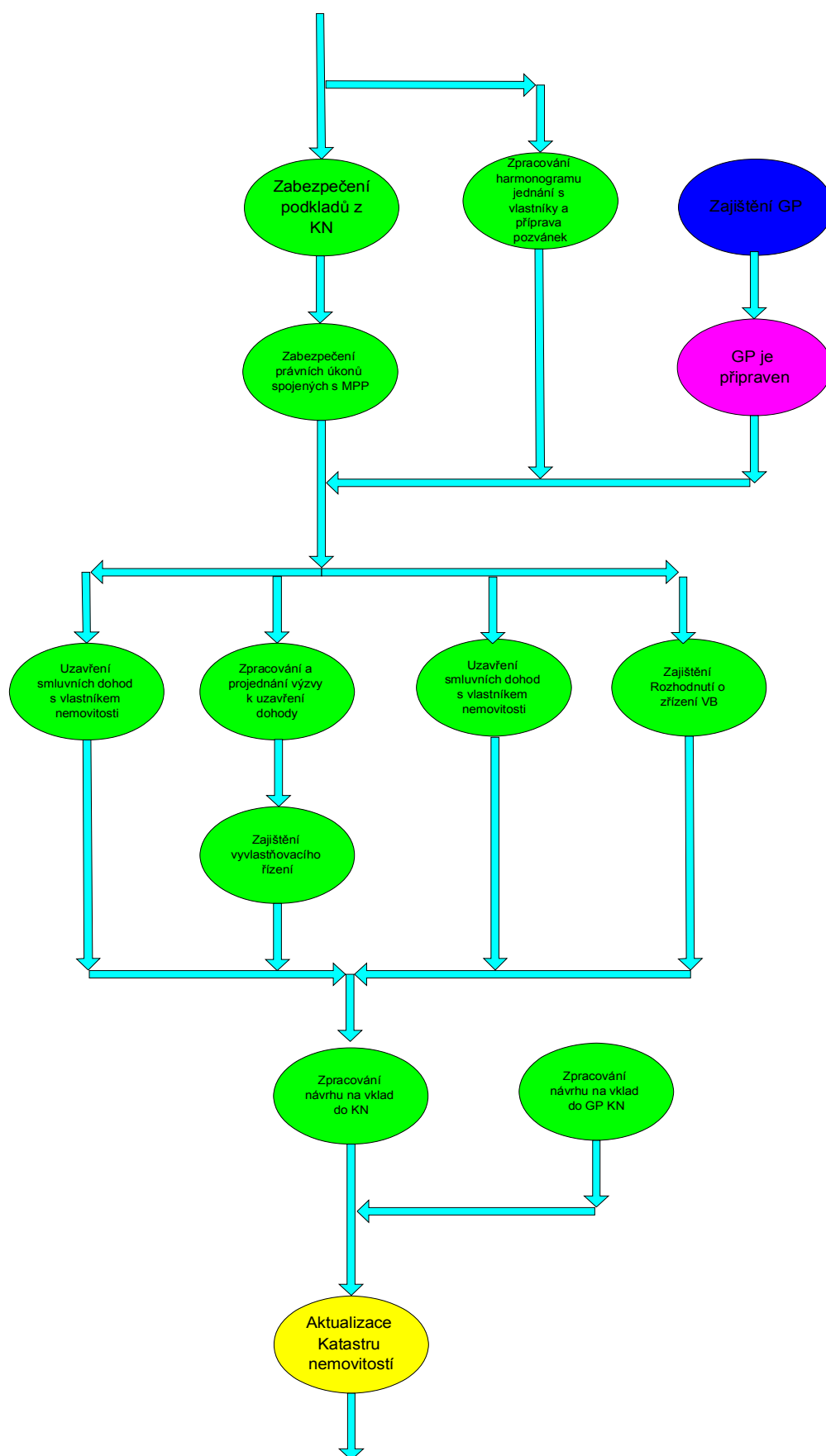


Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 5. část

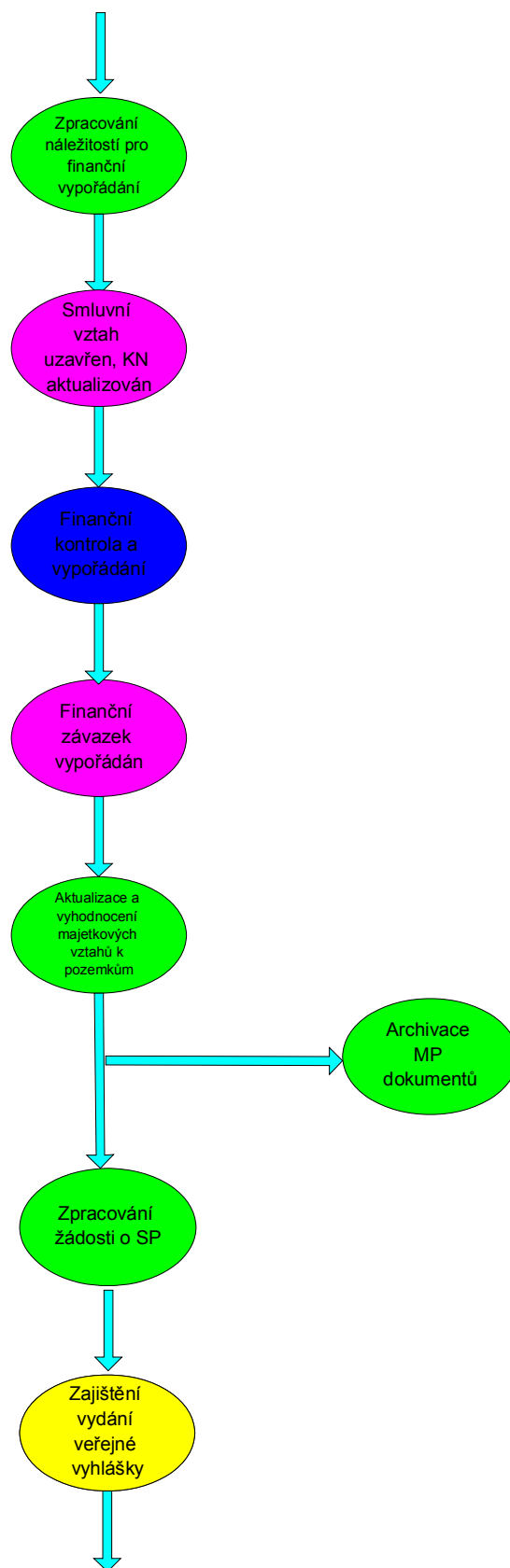


Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 6. část

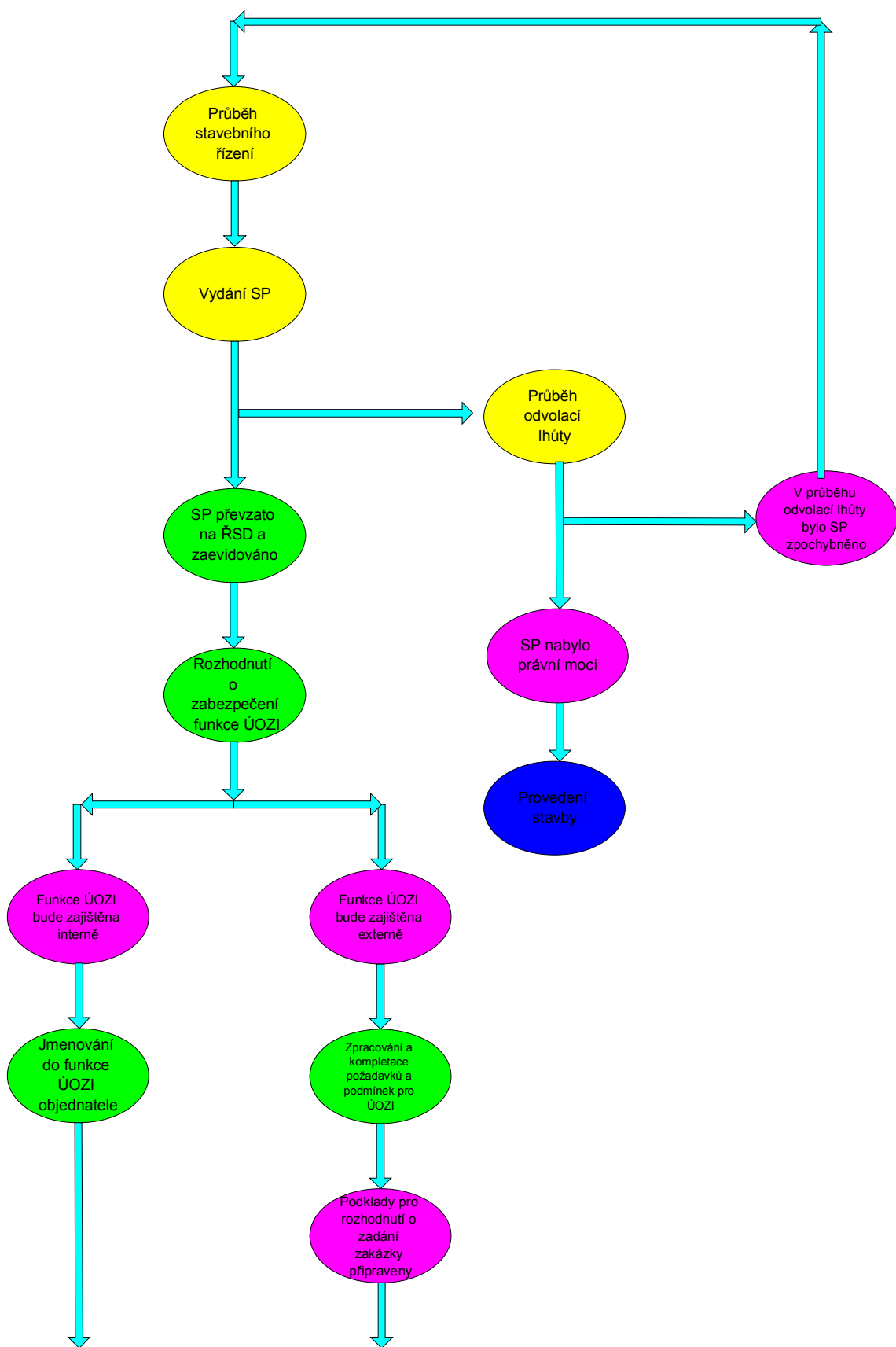
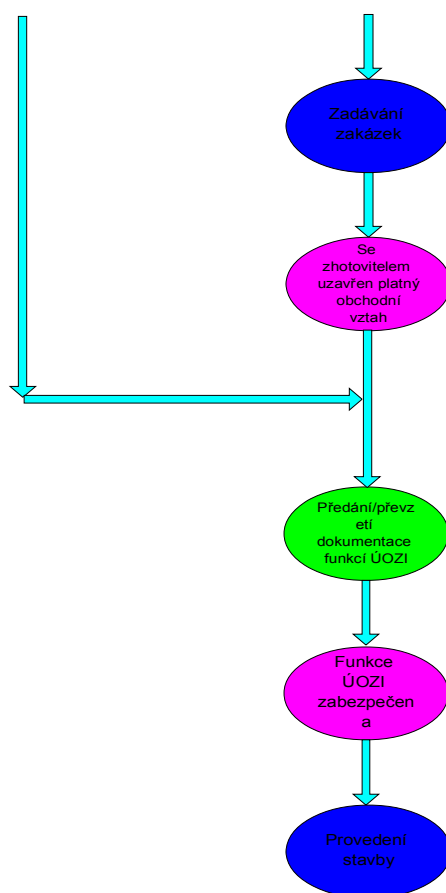


Schéma č.5 Schéma posloupnosti Stavebního řízení, 7. část



Zdroj: autor

Stavební řízení začíná kompletací požadavků na Zadávací dokumentaci Dokumentace pro stavební povolení a výběrem nejvhodnějšího uchazeče na zpracování. Zpracováním zadávací dokumentace začíná shodným způsobem vypracování Dokumentace pro stavební povolení. Při odevzdání Dokumentace pro stavební povolení je nutné zajistit dopracování Geometrického plánu na základě přesného znění dokumentace a vybrat uchazeče na službu technické pomoci. Na základě těchto dokumentů lze zajistit uchazeče na zhotovení znaleckého posudku ceny vykupovaných pozemků a jiných nemovitostí. S touto sumou se do budoucna počítá na odkoupení nemovitostí. Z Katastru nemovitostí jsou zajištěny podklady pro jednání s vlastníky pozemků a nemovitostí a následné odkoupení, převedení, či vyvlastnění pozemků a nemovitostí ve prospěch ŘSD ČR. Pozitivním vyřízením veškerých náležitostí lze následně požádat o Stavební povolení. Po nabytí právní moci Stavebního povolení a zabezpečení funkce Úředně oprávněného zeměměřického inženýra je možné přistoupit k provedení stavby.

Schéma č.6 Schéma posloupnosti Provedení stavby, 1. část

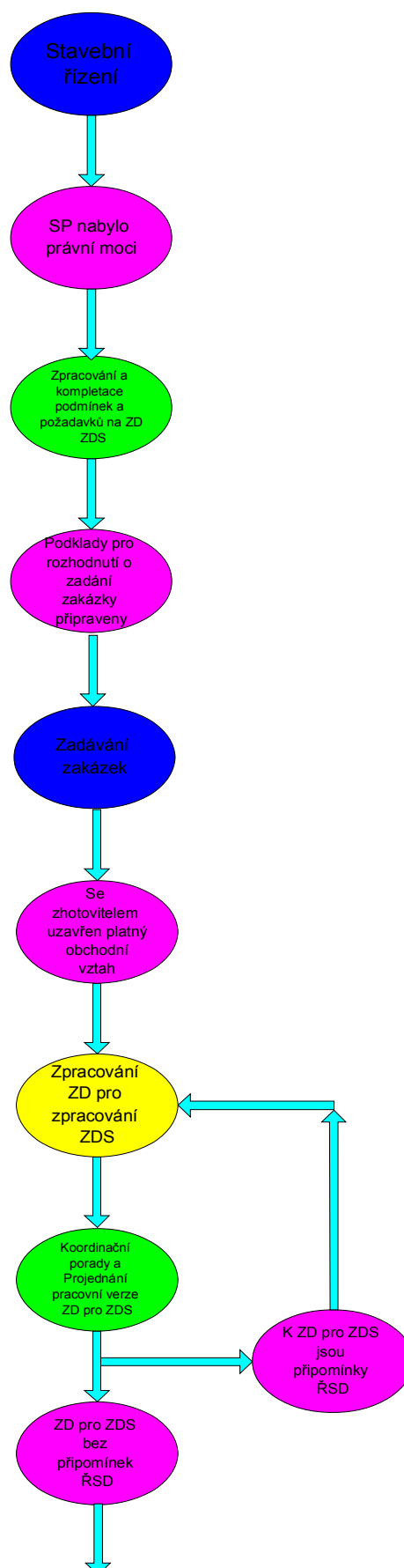


Schéma č.6 Schéma posloupnosti Provedení stavby, 2. část

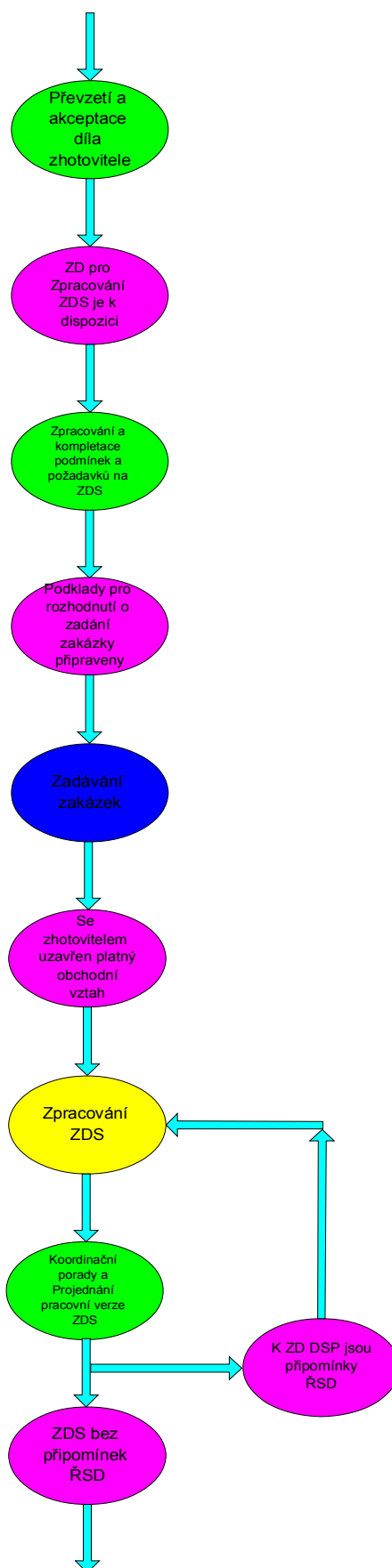


Schéma č.6 Schéma posloupnosti Provedení stavby, 3. část

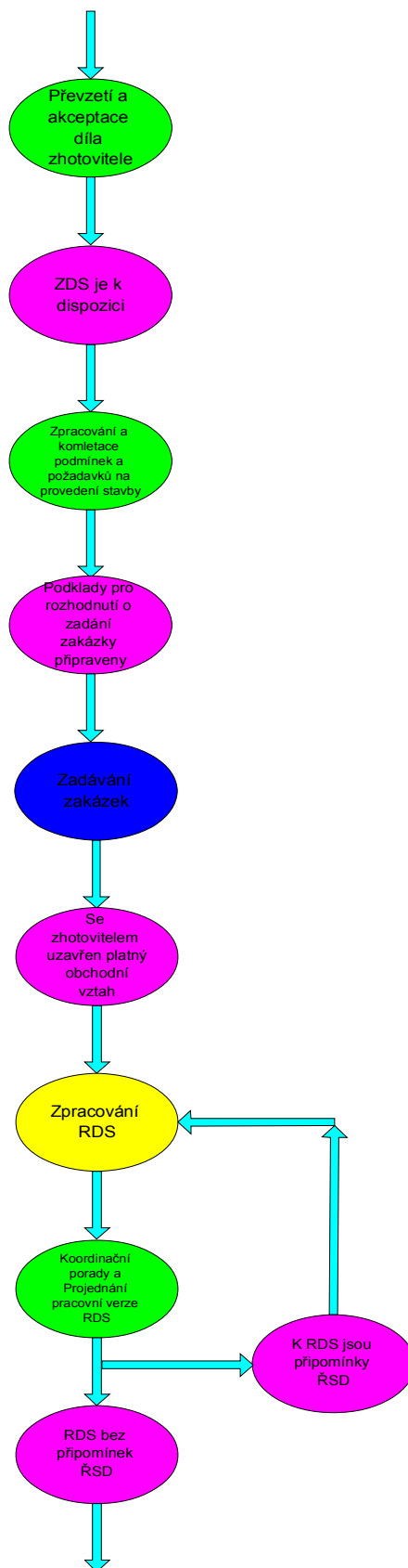
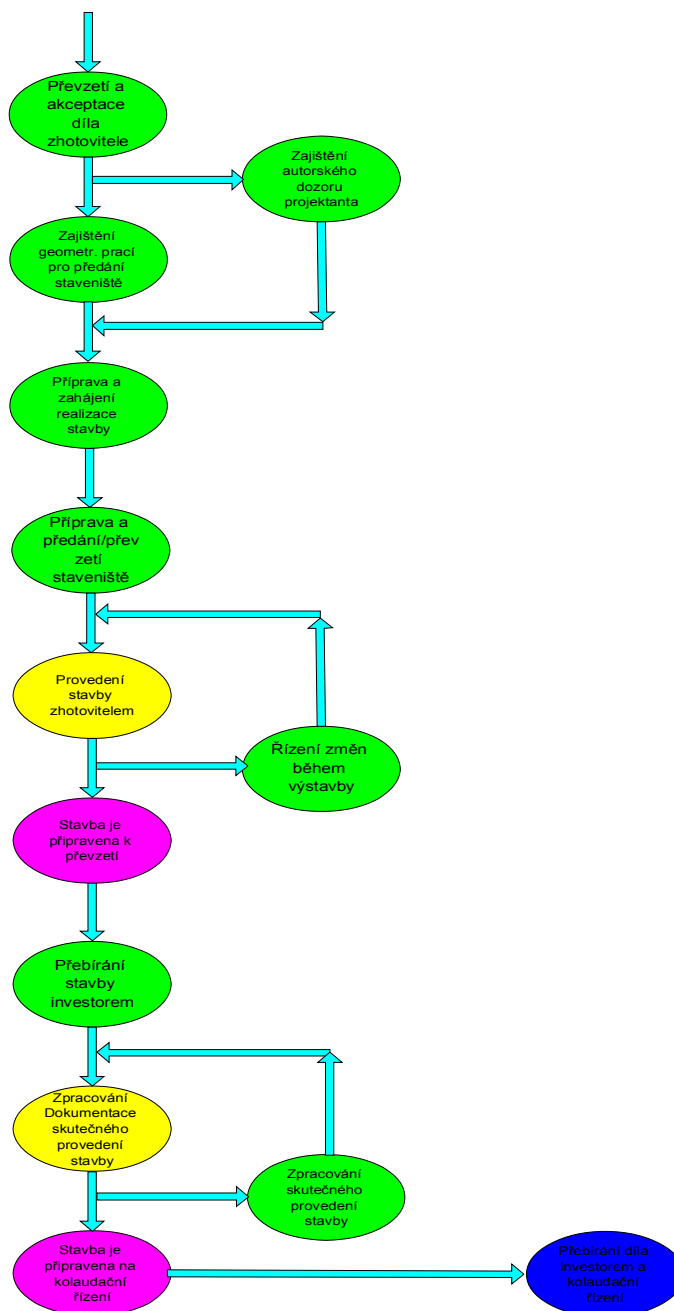


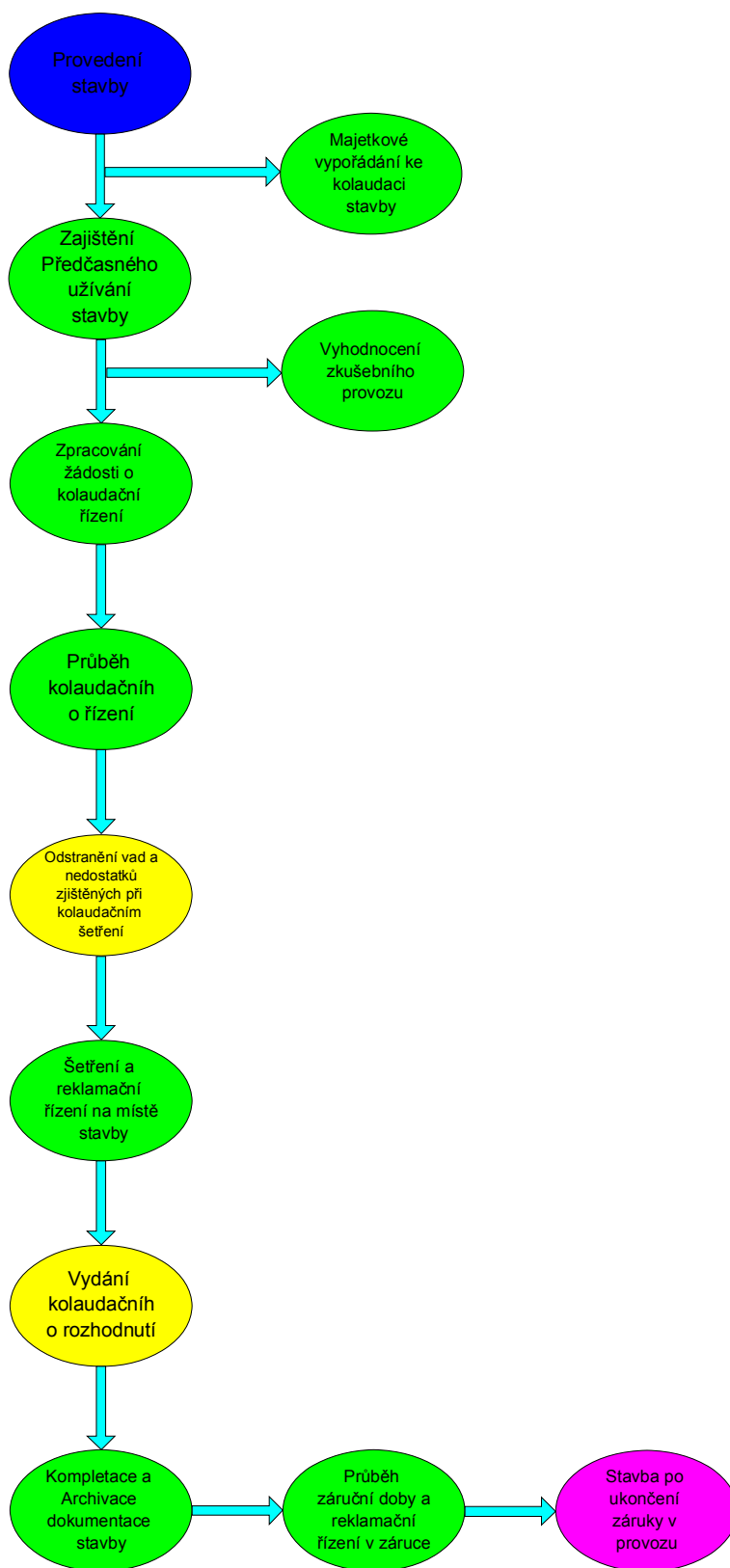
Schéma č.6 Schéma posloupnosti Provedení stavby, 4. část



Zdroj: autor

Stavební řízení začíná výběrem uchazeče pro zpracování Zadávací dokumentace pro Zadávací dokumentaci stavby. Zpracováním Zadávací dokumentace je nutné vybrat uchazeče na vypracování Zadávací dokumentace stavby. Na základě této dokumentace se vybírá uchazeč na zpracování Realizační dokumentace stavby. Tímto krokem a zajištěním autorského dozoru projektanta začíná stavba samá. Od geometrických prací přes realizaci stavby až k převzetí stavby investorem.

Schéma č.7 Schéma posloupnosti Přebírání díla investorem

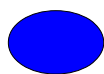


Zdroj: autor

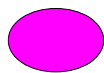
Vysvětlivky ke schématům:



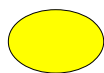
Jednotlivý proces



Další vnitřní proces



Podmínky vzniklé procesem



Průběh procesu

EIA	Posuzování vlivu na životní prostředí
TKP	Technické kvalitativní podmínky
ÚPD	Územní projektová dokumentace
PK	Pozemní komunikace
DÚR	Dokumentace pro územní rozhodnutí
ZE	Záborový elaborát
KN	Katastr nemovitostí
DOSS	Dotčené orgány státní správy
ZPF	Zemědělský půdní fond
ZD	Zadávací dokumentace
DSP	Dokumentace pro stavební povolení
GP	Geometrický plán
TP	Technické podmínky
MP	Majetko-právní
VB	Věcné břemeno
SP	Stavební povolení
ÚOZI	Úředně oprávněný zeměměřický inženýr
ZDS	Zadávací dokumentace stavby
RDS	Realizační dokumentace stavby
PUPFL	Pozemky určené k plnění funkce lesa

Převzetím díla investorem lze zajistit předčasné užívání stavby s vyhodnocením zkušebního provozu a zažádat o kolaudační řízení. Během kolaudačního řízení se odstraňují případné závady a nedostatky. Odstraněním vad lze vydat kolaudační rozhodnutí, uvést dílo do plného užívání a sledovat záruční dobu provedení díla.

7.10. Kvantifikace lidských zdrojů

Analýzou vypracovaných dotazníků lze kvantifikovat lidské zdroje, které jsou hlavním prostředkem k dosažení cílů a poslání organizace ŘSD ČR. Kvantifikaci jednotlivých zaměstnanců a celkových útvarů udává Tab. č. 6-10.

Tab. č. 6 Vytíženost zaměstnanců ekonomického oddělení

Oddělení	Vytíženost v %	Přímé řízení pracovníků
ekonom.	132	4
ekonom.	121	2
ekonom.	119	
ekonom.	112	
ekonom.	107	
ekonom.	111	
ekonom.	111	
ekonom.	108	
ekonom.	123	2
ekonom.	125	4
ekonom.	113	
celkem	117	3

Zdroj: autor

Průměrná vytíženost zaměstnanců ekonomického oddělení je 117 % a průměrný počet vedených zaměstnanců jsou 3.

Tab. č. 7 Vytíženost zaměstnanců provozního oddělení

Oddělení	Vytíženost v %	Přímé řízení pracovníků
provoz	146	2
provoz	109	
provoz	118	
provoz	163	
provoz	112	
provoz	140	4
provoz	168	
provoz	119	
celkem	138	3,33

Zdroj: autor

Průměrná vytíženost zaměstnanců provozního oddělení je 138 % a průměrný počet vedených zaměstnanců jsou 3,33.

Tab. č. 8 Vytíženost zaměstnanců oddělení výstavby

Oddělení	Vytíženost v %	Přímé řízení pracovníků
výstavba	148	4
výstavba	131	
výstavba	121	6
výstavba	130	1
výstavba	121	
výstavba	120	4
výstavba	114	
výstavba	116	
výstavba	116	
výstavba	116	
výstavba	108	
výstavba	111	
výstavba	111	
výstavba	109	
výstavba	108	
výstavba	111	
celkem	118	3,75

Zdroj: autor

Průměrná vytíženost zaměstnanců oddělení výstavby je 118 % a průměrný počet vedených zaměstnanců jsou 3,75.

Tab. č. 9 Vytíženost zaměstnanců úseku ředitele

Oddělení	Vytíženost v %	Přímé řízení pracovníků
úsek řed.	175	7
úsek řed.	120	
úsek řed.	131	
úsek řed.	113	
úsek řed.	155	
celkem	139	7

Zdroj: autor

Průměrná vytíženost zaměstnanců provozního oddělení je 139 % a průměrný počet vedených zaměstnanců je 7, což je způsobeno ředitelem správy, jakož hlavního manažera všech procesů na správě České Budějovice.

Tab. č. 10 Celková vytíženost zaměstnanců správy České Budějovice

Oddělení	Vytíženost v %	Přímé řízení pracovníků
správa České Budějovice		
celkem	128	3,67

Zdroj: autor

Průměrná celková vytíženost zaměstnanců správy České Budějovice je 128 % a průměrný počet vedených zaměstnanců jsou 3,67.

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že průměrná vytíženost jednotlivých pracovníků je vždy nad 100 %, což znamená buď celkové přesčasové hodiny, nebo neplnění pracovních povinností, jak je uvedeno v zákoně nebo ve vnitřních předpisech.

Pokud uvažujeme ideální rozpětí řízení v počtu 8 pracovníků, je toto značně poddimenzované. Celkový průměr za správu České Budějovice 3,67 % představuje ani ne 50 % ideálního stavu.

8. ZÁVĚR

Na základě provedeného výzkumu u organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR jsem došel k závěru, že financování a správa silnic a dálnic je rozsáhlá a složitá na veškeré procesy, které jsou nutné k fungování a plnění poslání organizace.

Z procesních map a obsahu jednotlivých procesů vyplývá, že jejich úprava, resp. vynechání některých z nich není možné, neboť jeden bez druhého není schopen samostatného fungování. Jde většinou o procesy navazující, nebo stanovené zákonem.

Ke zlepšení, zrychlení a zkvalitnění činnosti organizace a tím i urychlení, v dnešní době stále diskutované výstavby silnic I. tříd a dálnic, musí dojít úpravou v oblasti lidských zdrojů. Úprava zákona bohužel není v silách jednotlivců.

První návrh na zkvalitnění fungování organizace vychází z kvantifikace lidských zdrojů. Jedná se o částečné zcentralizování možných činností, které jsou prováděny jednotlivými správami do místa sídla Generálního ředitelství. Tímto by se snížila vytiženost jednotlivých zaměstnanců a mohlo by docházet k úplnému plnění svěřených úkolů bez odkládání.

Další, v dnešní době vysoce efektivní zlepšení, by mohlo být v podobě investování do zlepšení gramotnosti zaměstnanců v oblasti výpočetní techniky. Tato by velice vypomohla při plnění úkolů a tím zrychlení a zkvalitnění činností. Na druhé straně je zapotřebí vybavit zaměstnance moderní a fungující výpočetní technikou.

Také zastaralé a nepřizpůsobivé způsoby řízení a práce, které jsou v neposlední řadě důležité, vycházejí především z věkového průměru zaměstnanců. Bylo by dobré zaměstnance motivovat a pomoci ke zlepšení a modernizaci myšlení a tím i pracovních procesů. Zaměstnance na řídicích pozicích vzdělávat v oboru managementu a řízení, který je dozajista odlišný od postupů a myšlení v letech minulých. Řízení a management státem řízené organizace není dozajista shodný s tradičními komerčními podniky, které existují v dnešním prostředí, nýbrž zlepšení v této oblasti by velice napomohlo k vylepšení a zkvalitnění plnění funkce organizace.

Nepovažuji však za prospěšné jen výměnu vyšších řídicích pracovníků jen na základě stranické příslušnosti, jak je tomu v dnešní době zvykem u státem řízených organizací. Toto je jen opatření pro veřejnost, ale přínos ke zlepšení situace a vylepšení organizace a jejího poslání je minimální.

Rozpětí řízení na uvedené správě, které je značně pod 50-ti % je také zbytečné plýtvání lidského potenciálu. Doporučením ke zlepšení je snížení počtu vedoucích

pracovníků a tím i úspora finančních prostředků. Tímto systémem dochází ke znásobování řídicích, kontrolních a jiných procesů, což také zatěžuje časový fond zaměstnance. Rozpětí řízení by mělo být strmější s menším počtem stupňů řízení. Řadový zaměstnanec se tímto zodpovídá nejen svému přímému nadřízenému, ale i všem ostatním ve firemní hierarchii nad ním postaveným

Tato doporučení předám vedoucímu organizační jednotky, který by toto mohl ovlivnit a pokusím se iniciovat změnu.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Bednář F., Management a marketing služeb, Brno : Janáčkova akademie múzických umění, 2002; 45 s.; ISBN 80-85429-70-5
2. Dohnal J.; Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie; Praha : Grada Publishing, 2002; 161 s.; ISBN 80-247-0401-3
3. Drucker P. F.; [z angl. přel. Medek P.] Řízení v turbulentní době; Praha : Management Press, 1994; 215 s.; ISBN 80-85603-67-5
4. Drucker P. F.; Budoucnost začíná dnes; Management Press; 1992; 126 s.; ISBN 80-85603-00-4
5. Gibson, R.; Nový obraz budoucnosti; Management Press; 1998
6. Hesková M., Category management, Praha : Profess Consulting, 2006; 184 s.; ISBN 80-7259-049-9
7. Horáková I., Stejskalová D., Škapová H.; Strategie firemní komunikace; Praha : Management Press, 2000; 233 s.; ISBN 80-85943-9-9
8. Jakubíková D.; Strategický marketing; V Praze : Oeconomica, 2005; 209 s.; ISBN 80-245-0902-4
9. Janečková L., Vašítková M., Marketing měst a obcí, Praha : Grada Publishing, 1999; 178 s. ; ISBN 80-7169-750-8
10. Janečková L., Vašítková M.; Marketing služeb; Praha : Grada Publishing, 2001; 179 s.; ISBN 80-7169-995-0
11. Lukášová I.; Marketing a marketingové řízení; Plzeň : Západočeská univerzita, 2002; 76 s.; ISBN 80-7082-912-5
12. Kareš J., Drlíková M., Brabcová I.; Moderní metody v řízení; České Budějovice : Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2006; 137 s.; ISBN 80-7040-852-9
13. Keřkovský M.; Moderní přístupy k řízení výroby; Praha : C.H. Beck, 2001; 115 s.; ISBN 80-7179-471-6
14. Keřkovský M., Drdla M.; Strategické řízení firemních informací : teorie pro praxi; Praha : C.H. Beck, 2003; 187 s; ISBN 80-7179-730-8
15. Koubek, J. ; Personální řízení; Grada Publishing; 1996; 158 s.; ISBN 80-7167-586-4
16. Mayerová M., Růžička J.; Moderní personální management; Jinočany : H & H, 2000; 173 s.; ISBN 80-86022-65-X

17. Parmová D.; Řízení služeb : přednášky. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004; 93 s.; ISBN 80-7040-673-9
18. Payne A.[přeložila Dobešová V.], Marketing služeb; Praha : Grada Publishing, 1996; 247 s.; ISBN 80-7169-276-X
19. Řepa V., Podnikové procesy : procesní řízení a modelování, Praha : Grada Publishing, 2006; 265 s.; ISBN 80-247-1281-4
20. Storbacka K., Lehtinen J. R; [překlad Sedloňová B.]; Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); Praha : Grada Publishing, 2002; 167 s.; ISBN 80-7169-813-X
21. Šulák M., Vacík E.; Strategické řízení v podnicích a projektech; Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005; 233 s.; ISBN 80-86754-35-9
22. Šulák M., Vacík E ; Strategický management; V Plzni : Západočeská univerzita, 2001;125 s.; ISBN 80-7082-728-9
23. Tichá I., Hron J. Strategické řízení; Praha : Credit, 2002; 235 s.; ISBN 80-213-0922-9
24. Tomek J.; Základy strategického marketingu.; V Plzni : Západočeská univerzita, 2001; 307 s.; ISBN 80-7082-821-8
25. Truneček J.; Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí; V Praze : Vysoká škola ekonomická, 2001; 159 s.; ISBN 80-245-0246-1
26. Tyson S., Jackson T.; Organizační chování; Grada publishing; 1997; 231 s.; ISBN 80-7169-296-4
27. www.rsd.cz; 5.4.2007

10. PŘÍLOHY

Pracovník	Vstup	Získává vstup od	Sloveso	Činnost	Výstup	Předává výstup do	Prům. min. hod.; trvání	Prépočet v hod.	Četnost m; r; t	Přes d; t; m; r	Vytížení et
1	Pozvánka	tajemník likvidační komise	účastní se a provádí	jednání likvidační komise GR	zápis	referátu informační soustavy a HS	2 d	16,00	4 r	4	3,49%
1	Pozvánka	ekonomický ředitel GR	organizuje a účastní se	příprava, jednání a zápis z ekonomické sekce GR	zápis	vedení správy	3 d	24,00	4 r	4	5,24%
1	Pozvánka	ředitel správy	účastní se	porada vedení	zápis	ekonomický úsek	2 hod	2,00	2 m	24	2,62%
1	Pozvánka	ředitel správy	účastní se	společná porada vedení a vedoucích oddělení a referátů	zápis	pracovníkům správy	3 hod	3,00	1 m	12	1,96%
1	Pozvánka	ředitel správy	provádí	porada ekonomického úseku	zápis	pracovníkům správy	1 hod	1,00	1 t	50,4	2,75%
1	katalog rizik GR	manažera rizik GR	provádí	zpracovává katalog rizik a jeho aktualizaci	katalog rizik	GR	2 d	16,00	2 r	2	1,75%
1	žádost odborných úseků GR	úseky GR	provádí	připomínkování návrhu směrnice a příkazů GR	Směrnice příkaz GR	odpovědným úsekům	2 hod	2,00	1 t	50,4	5,50%
1	Pozvánka	obchodní oddělení	provádí, případně se účastní	otevření obálek a hodnocení veřejných zakázek na stavby a projekty	zápis	ředitel správy případně GR	3 hod	3,00	66 r	66	10,80%
1	požadavek int. auditu GR	vedoucích oddělení ekonomického úseku	provádí	Zpracování a vyhodnocení plánu kontrolní činnosti	zpracovaný plán	příslušnému útvaru GR	2 d	16,00	2 r	2	1,75%
1	požadavek int. auditu GR	vedoucích oddělení ekonomického úseku	provádí	kontrolní činnosti dle schváleného plánu kontrolní činnosti	návrh opatření	ředitel správy	3 hod	3,00	6 r	6	0,98%
1	veškeré příjmové a výdajové doklady	všech oddělení a pracovníků správy	provádí	provádění finanční kontroly dle zákona č. 320/01 a PGR 11/2003	odsouhlasení příjmů a výdajů	oddělení účetnictví	1 hod	1,00	1 d	252	13,75%
1	příkaz ekonomického ředitele	referát informační soustavy	provádí	zpracování a aktualizace plánu provozních prostředků	plán	OER GR	3 hod	3,00	4 r	4	0,65%
1	příkaz ekonomického ředitele	vedoucí oddělení	provádí	zpracování a aktualizace plánu FRIM	plán	OER GR	1 d	8,00	1 r	1	0,44%
1	příkaz GR	GR	organizuje a řídí	zpracování a aktualizace plánu práce a mezd	plán	oddělení PAM GR	1 d	8,00	1 r	1	0,44%
1	pokyn ředitele správy	prac. pro pers. činnost	organizuje a provádí	výběrová řízení pro přijetí nových pracovníků	pracovní smlouva	ředitel správy	4 hod	4,00	3 r	3	0,65%
1	pokyn GR	oddělení PAM GR	organizuje a kontroluje	Zpracování a aktualizace systemizace správy	systemizace	oddělení PAM GR	3 hod	3,00	2 r	2	0,33%
1	příkazy, směrnice GR, OER	GR, OER	zpracovává	rozpracování příkazů, směrnic, pokynů GR, OER	příkaz ředitele správy, ekonomický námetek	příslušným oddělením	3 hod	3,00	2 m	24	3,93%
1	pokyn OER	ředitel správy	zpracovává	plán zahraničních služebních cest	schválený plán	ředitel správy	2 hod	2,00	1 r	1	0,11%
1	pozvánka	ředitel správy vnější organizace	organizuje a účastní se	školení na ekonomickém úseku	zvýšení kvalifikace	ředitel správy	4 d	32,00	1 r	1	1,75%
1	pověření NKU ke kontrole	obchodní, provozní oddělení, referát informační soustavy	provádí	příprava podkladů pro vnější kontrolu správy (NKU)	zpráva NKU	ředitel správy následně GR	14 d	112,00	1 r	1	6,11%
1	plán interního auditu GR	dle zaměření kontroly	organizuje a provádí	příprava podkladů k jednání s kontrolní skupinou interního auditu GR	zápis z výsledku kontroly	ředitel správy následně GR	4 d	32,00	1 r	1	1,75%
1	požadavek GR	oddělení přípravy a realizace	organizuje a kontroluje	aktualizace ISPROFIN	aktualizovaný ISPROFIN	úsek výstavby GR	2 d	16,00	4 r	4	3,49%
1	inform. systém NORIS	referát informační soustavy	provádí	měsíční kontrola čerpání rozpočtu na vlastní provoz a jeho aktualizace	návrh opatření	ředitel správy	3 hod	3,00	1 m	12	1,96%

	požadavek úseku výstavby GR	úsek výstavby	organizuje a kontroluje	zpracování a aktualizace plánu invest. a neinvest. výstavby na příslušný rok	schválený plán	vedteli správy následně GR	H09	3	d	24,00	4	r	4	5,24%
1	návrh smlouvy, objednávka	zhotovitelé staveb, obchodní partneři	zajišťuje	jednání a uzavírání obchodních vztahů v rámci nesliničního majetku	uzavřená smlouva	referát HS, referát informační soustavy	P03	3	hod	3,00	1	t	50,4	8,25%
1	kollektivní smlouva	odborová organizace, učtárna	provádí	jednání s 00 o plnění kollektivní smlouvy, záležitosti čerpání FKSP, stravenky atd.	zápis, uzavření smlouvy poskytnuté příspěvky	referát informační soustavy	R04	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
1	příkaz GR	referát HS, referát informační soustavy	organizuje a kontroluje	zajištění fyzických a dokladových inventur správy	zpracovaná inventura	ekonomický úsek	P03	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
1	požadavek na opravy - havárie	referát hospodářské správy	řídí a kontroluje	zajištění provozních potřeb v administrativní budově, rekreační zařízení, auto - provoz	přijata opatření	referát HS, referát informační soustavy	P03	4	hod	4,00	1	t	50,4	11,00%
1	interní sdělení a další požadavky	úseky GR, zhotovitelé, veřejnost	provádí	zajištění administrativních požadavků úseků GR, veřejnosti, obchodních partnerů	vyřízená korespondence	příslušné úseky GR, zhotovitelé, veřejnost	P07	90	min	1,50	1	d	252	20,63%
1	došlá pošta	podatelna	provádí	rozdělení a konzultace došlé pošty	rozdělení pošty	obchodní oddělení, referát HS a IS	P07	30	min	0,50	1	d	252	6,88%
2	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	Převzetí faktury z pošty, předání k odsouhlasení, kontrola krycího listu, zapsání do IS NORIS, proúčtování	Odsouhlasená faktura	oddělení účetnictví	P01	1	hod	1,00	400	r	400	21,83%
2	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	Evidence investičních faktur, vystavení plateb, příkazů pro nárokování na GR, odeslání	zlikvidovaná faktura	GR	P1	8	hod	8,00	3	m	36	15,71%
2	Interní doklady	Oddělení účetnictví	Provádí	Účtování veškerých investičních dotací a profinancování, Převody pozemků předané od právního oddělení.	proúčtování dokladů	Oddělení účetnictví	P1	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
2	Bankovní výpisy	Oddělení účetnictví	Provádí	Účtování výpisů od ČMZRB, investičních akcí	proúčtování dokladů	Oddělení účetnictví	P1	1	hod	1,00	50	r	50	2,73%
2	Účetní doklady	Oddělení účetnictví	Provádí	Přehled čerpání investičních a neinvestičních prostředků dle ISPROFIN, nákladových, zdrojových rádků a na jednotlivé útvary	Vytvoření tabulky	Obchodní oddělení	R03	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
2	Hlavní kniha	Oddělení účetnictví	Provádí	Přehled o kontrole účení závěrky, stavby účtů a účetní okruhy	Vytvoření tabulky	GR Praha	R03	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
2	Doklady pro Ia, II, fáze Fin. kontroly	Všechny úseky	Provádí	Provádění finanční kontroly dle PGR č. 11/2003 u výdejových, příjmových, cestovních, mzdových apod. dokladů	Potvrzená podpisem Ia, II fáze veškerých dokladů	Oddělení účetnictví	R03	0,3	hod	0,30	1	d	252	4,13%
2	Přehled rozpočtu NIV-IS	GR Praha	Provádí	Návrh plánu na běžné výdaje na příslušný rok. Pořízení do IS NORIS.	plán	GR	RO5	8	hod	8,00	4	r	4	1,75%
2	Hlavní kniha	Oddělení účetnictví	Provádí	Inventura majetku a závazků podle SGR č. 5/12003, dokladová	Stavby účtů	GR	P01	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
2	Hlavní kniha	Oddělení účetnictví	Provádí	Převody dokončených staveb do majetku a následně proúčtování	Karta majetku	Oddělení účetnictví	P01	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
2	Protokoly výřaz a zafaz. majetku	Hospodářská správa	Provádí	Schvalování a zaúčtování vyřazeného a zafaz. majetku.	Karta majetku	Oddělení účetnictví	P01	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
2	Statistický výkaz VI 1-01(b)	GR Praha	Provádí	Částečné zpracování podkladů pro statistický výkaz	Statistický výkaz	GR	R01	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
2	Účetní doklady	Oddělení účetnictví	Provádí	Skartace účetních dokladů, zodpovědnost za řádnou	Archiv	Oddělení účetnictví	P01	3	d	24,00	1	r	1	1,31%

					evidenci														
2	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	Dopřívání skutečného čerpání stavěbních prací na jednotlivé akce včetně úhrad.	Tabulky plnění plánu	Vedoucí pracovníci správy	P06	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%					
2	Účetní doklady	Oddělení účetnictví	Provádí	Kontrola správného zaúčtování jednotlivých dokladů	Správnost účtování	Oddělení účetnictví	R03	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%					
2	Interní sdělení	GŘ Praha	Připomínkuje	Připomínky k návrhům PGR a SGR týkající se účetnictví a hospodářské správy	PGR nebo SGR	GŘ	R02	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%					
2	Profibanka	Oddělení účetnictví	Provádí	Dení stahování výpisů z elektronického bankovníctví, kontrola úhrad, autorizace příkazů	bankovní výpis	Oddělení účetnictví	P01	0,3	hod	0,30	1	d	252	4,13%					
2	Pozvánka	Ředitel správy	Účastní se	Společná porada vedení, vedoucích oddělení a referátů	Zápis	Pracovníci	R04	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%					
2	Pozvánka	Ekonomický náměstek	Účastní se	Porada ekonomického úseku	Zápis	Oddělení účetnictví	R04	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%					
2	Požadavek ekonomického náměstka	Oddělení účetnictví	Provádí	Podklady pro zpracování a vyhodnocení plánu kontrolní činnosti	Návrh plánu	Ekonomický náměstek	R04	1	d	8,00	2	r	2	0,87%					
2	Kolektivní smlouva	GŘ Praha	Provádí	Zpracování plánu a sledování čerpání FKSP	Schválený plán	Ředitel správy a odbory	R05	4	hod	4,00	3	r	3	0,65%					
2	Pozvánka	Organizace, agentury	Účastní se	Školení k účetní problematice a zvýšení kvalifikace	Zvýšená kvalifikace	Ekonomický náměstek, pracovníce účtárny	P02	4	d	32,00	1	r	1	1,75%					
2	Požadavek kontrolních orgánů	Oddělení účetnictví	Provádí	Příprava podkladů pro kontrolní orgány NKU, FU apod.	Závěrečná zpráva	Kontrolní orgány	R03	10	d	80,00	1	r	1	4,37%					
2	Požadavek ekonomického náměstka	Oddělení účetnictví	Provádí	Analýza čerpání rozpočtu, výdajů dle polořádkové skladby a přehled rozpočtu příjmu	Vyhodnocení čerpání	Ekonomický náměstek	R04	1	d	8,00	1	m	12	5,24%					
2	Příkazy	Oddělení účetnictví	Provádí	Metodické řízení pracovníků účtárny a jiných oddělení kteří předávají doklady pro zaúčtování	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	R04	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%					
2	Příkazy	Oddělení účetnictví	Provádí	Zajištění v rámci referátu mzdovou agendu a agendu sociálního a zdravotního pojištění	Mzdy	Oddělení účetnictví	R04	8	hod	8,00	5	r	5	2,18%					
2	Pošta	Oddělení účetnictví	Provádí	Výřizování korespondence týkající se činnosti svěřeného úseku	Vyřízená korespondence	Pošta	P07	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%					
2	Pozvánka	Obchodní oddělení	Účastní se	Zástup za ek.náměstka při otvírání obalů a hodnocení veřejných zakázek	Zápis	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	15	r	15	2,46%					
3	požadavek na zakázku	oddělení přípravy, realizace, provozní úsek	Provádí	kontrola správnosti údajů a případné dopřesnění, doplnění údajů požadavku	odsouhlasený požadavek	obchodní oddělení	H10	1	hod	1,00	110	r	110	6,00%					
3	požadavek na zakázku	odd.obchodní,přípravy,realizace,provozní úsek	Provádí	Zpracování zadávací dokumentace k poplatkovému řízení a odeslání	poptávka	Administrativní podpora-odeslání	H10	1,5	hod	1,50	110	r	110	9,00%					
3	nabídka zhotovitele	zhotovitele-administrativní příjem pošty	Provádí	kontrola správnosti údajů nabídky dle zadávací dokumentace/vyhodnocení nabídek	odsouhlasení nabídky	oddělení přípravy, realizace, provozní úsek	H10	1,5	hod	1,50	110	r	110	9,00%					
3	odsouhlasená nabídka	oddělení přípravy, realizace, provozní úsek	Provádí	vypřipravení objednávky, její schválení a odeslání	objednávka	administrativní podpora-odeslání	H10	2	hod	2,00	110	r	110	12,00%					

3	objednávka	zhotovitele-administrativa- příjem pošty	Provádí	kontrola správnosti údajů v potvrzené objednávce zhotovitelem	uzavření objednávky	obchodní oddělení,úsekrealizace,přípra- vy,provozní úsek	H10	30	min	0,50	110	r	110	3,00%
3	objednávka	obchodní oddělení	Provádí	evidence objednávky	tabulka přehledu objednávek	obchodní oddělení	H10	30	min	0,50	110	r	110	3,00%
3	objednávka	obchodní oddělení	Provádí	evidence objednávky	tabulka přehledu objednávek	správa	H10	30	min	0,50	30	r	30	0,82%
3	objednávka	obchodní oddělení	Provádí	evidence objednávky v IMPACT 40	evidence ŘSD IMPACT	ŘSD	H10	1	hod	1,00	110	r	110	6,00%
3	požadavek na vypracování dodatku	oddělení přípravy,realizace,provozní úsek	Provádí	kontrola správnosti údajů požadavku na vypracování dodatku	odsouhlasení požadavku	obchodní oddělení	H10	1	hod	1,00	20	r	20	1,09%
3	požadavek na vypracování dodatku	obchodní oddělení	Provádí	vypracování dodatku, jeho schválení a odeslání	dodatek	Administrativní, podpora- odeslání	H10	1,5	hod	1,50	20	r	20	1,64%
3	dodatek	zhotovitele-administrativa- příjem pošty	Provádí	kontrola správnosti údajů potvrzeného dodatku zhotovitelem	uzavření dodatku	obchodní oddělení,úsek realizace,přípravy,provozní	H10	30	min	0,50	20	r	20	0,55%
3	dodatek	obchodní oddělení	Provádí	evidence dodatku	tabulka	obchodní oddělení, správa	H10	30	min	0,50	20	r	20	0,55%
3	zadávací dokumentace	obchodní oddělení	Provádí	vypracování návrhu smlouvy a příloh	návrh smlouvy	obchodní oddělení	H10	2	hod	2,00	104	r	104	11,35%
3	odsouhlasení návrhu smlouvy	obchodní oddělení	Provádí	vypracování smlouvy a příloh	smlouva	obchodní oddělení	H10	1,5	hod	1,50	104	r	104	8,51%
3	smlouva	zhotovitele-administrativa- příjem pošty	Provádí	kontrola smlouvy, příloh a všech náležitostí, její schválení-uzavření smlouvy a odeslání	smlouva	Administrativní, podpora- odeslání	H10	1,5	hod	1,50	104	r	104	8,51%
3	smlouva	obchodní oddělení	Provádí	evidence smlouvy	tabulka přehledu smluv	obchodní oddělení	H10	30	min	0,50	104	r	104	2,84%
3	smlouva	obchodní oddělení	Provádí	evidence smlouvy	tabulka přehledu smluv	správa	H09	30	min	0,50	104	r	104	2,84%
3	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	kontrola plnění smluv a objednávek - hodnoty, termínu	odsouhlasení, plnění,	obchodní oddělení	H10	3	hod	3,00	12	r	12	1,96%
3	smlouvy	obchodní oddělení	Provádí	hlášení dat uzavřených smluv SFDI	tabulka	SFDI,obchodní oddělení	R01	15	min	0,25	104	r	104	1,42%
3	smlouvy	obchodní oddělení	Provádí	archivace objednávek a smluv	archivace	obchodní oddělení	H10	15	min	0,25	214	r	214	2,92%
3	kontrolní orgány	vedoucí obchodního oddělení	Provádí a spolupracuje	jiná administrativa-číslování smluv,dodatku, příloh, soupisu prací atd. přenosy dat jiným oddělením,zhotovitelem, GR,NKU,hlášení atd.	vypracování přehledu- tabulka	úsek realizace,přípravy,provozní,ek- onom.	R03	7	d	56,00	2	r	2	6,11%
3	Pozvánka	Vedoucí oddělení veřejných zakázek	Spolupracuje	vypracování podkladů pro plán invest.a neinvest výstavby	vypracování přehledu- tabulka	obchodní odd.,odd přípravy,realizace,provozní	H09	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
3	Pozvánka	vedoucí obchodního oddělení	Spolupracuje	vedení přehledu dodavatelů	vypracování přehledu- tabulka	obchodní odd.,odd přípravy,realizace,provozní	H10	1	d	8,00	4	r	4	1,75%

3	Pozvánka	vedoucí obchodního oddělení	Spolupracuje	zajištění souladu nákladů plánu a čerpání	vypracování přehledu- tabulka	obchodní odd. odd přípravy, realizace, provozní	H09	1	d	4	r	4	1,75%
3	Příkaz GR	referát informační soustavy	Provádí	provedení fyzické a dokladové inventury majetku	zpracovaná inventura	referát informační soustavy	P03	100	hod	1	r	1	5,46%
3	Pozvánka	vedoucí obchodního oddělení	účastní se	porady oddělení	informace	obchodní oddělení	H10	1	hod	1	t	50,4	2,75%
4	pokyn a zákl. návrh	ředitel správy	účastní se	projednání potřeb plánu jmenovitých akci pro příští rok	návrh	ředitel a odb. útvary správy	H09	10	hod	3	r	3	1,64%
4	odb. útvary správy	GR	spolupracuje	tvorba a aktualizace fin. plánu jmenovitých akci na příští rozp. rok	xls tabulka	GR, ředitel a odb. útvary správy	H10	22	hod	3	r	3	3,60%
4	stav čerpání nákladů	účetní odd.	provádí	podrobné zpracování aktuálního stavu čerpání plánovaných zdrojů všech jmenovitých akci	xls tabulka	ředitel a odb. útvary správy	R05	6	hod	15	r	15	4,91%
4	pokyn	GR	účastní se	schválení fin. plánu pro příští rok na úrovni správy	schválený plán	GR	R05	2	hod	3	r	3	0,33%
4	pokyn	GR	organizuje	příprava rozpočtového opatření	xls tabulka	ředitel a odb. útvary správy	R05	8	hod	5	r	5	2,18%
4	pokyn GR požadavky odb. útvary správy	odb. úseky správy	provádí	zpracování finančního návrhu rozpočtového opatření	xls tabulka	ředitel a odb. útvary správy	R05	20	hod	5	r	5	5,46%
4	platný Dodatek smlouvy se SFDI	GR	provádí	tvorba a aktualizace podrobného rozpisu nákladů jmen. akci dle platného rozpočtu na jednotlivá oddělení	xls tabulka	ředitel a odb. útvary správy	R05	20	hod	5	r	5	5,46%
4	investiční záměr	odb. útvary správy	spolupracuje	evidence nových akci v IS programového financování	zaevidovaná akce	GR	H09	4	hod	5	r	5	1,09%
4	platný Dodatek smlouvy se SFDI	odb. útvary správy	s spolupracuje	aktualizace údajů jmenovitých akci v IS ISPROFIN	aktualizovaná akce	GR	H09	10	hod	5	r	5	2,73%
4	sestavy z IS NORIS	rozpočtář	provádí	kontrola čerpání zdrojů financování v IS NORIS	návrh úprav	účetní odd. správy	H09	2	hod	4	r	4	0,44%
4	nová veze nebo doplněk programu, číselníky	webové stránky MF	provádí	instalace a aktualizace IS ISPROFIN	aktualizovaný program	PC	P04	2	hod	7	r	7	0,76%
4	bankovní záruka	zhotovitel	provádí	převzetí kontrola a evidence bankovních záruk	bank. záruka a aktual. seznam záruk	trezor	H07	70	min	10	r	10	0,64%
4	bankovní záruka	trezor	provádí	vrazení bankovních záruk	dopis, vrácená záruka, aktualizovaný seznam	zhotovitel	H07	90	min	10	r	10	0,82%
4	pokyn GR	obchodní odd. správy	spolupracuje	zpracování kontrolních zpráv	IS KZ on line	SFDI	H09	5	hod	4	r	4	1,09%

4	finanční plán akcí, požadavky odb. útvarů správy	ředitel a odb. útvary správy	provádí	zpracování a aktualizace ročního plánu zakázek	xls tabulka	GŘ, pracovníci obch. odd. správy	H10	6	hod	2	r	2	0,65%
4	pokyn	GŘ	účastní se	projednávání změn financování formou rozpočtového opatření	návrh akcí pro RO	GŘ, ředitel a ost. útvary správy	R05	4	hod	5	r	5	1,09%
4	Dokumentace k vyb. řízení	pracovníci obch. odd.	provádí	připomínkování výběrových řízení	vyjádření k VŘ	pracovníci obch. odd.	H10	4	hod	100	r	100	21,83%
4	požadavky kontr. orgánů	obchodní odd. příruční archiv	s spolupracuje	příprava podkladů pro kontrolní orgány/audity	požadované podklady	prac. kontroly, ekon. náměstek	H09	20	hod	20,00	r	4	4,37%
4	požadavek	ředitel a ost. útvary správy	provádí	kontrolování splnění úkolů podřízených	splnění úkol	ředitel a ost. útvary správy	R04	30	min	0,50	d	252	6,88%
4	pracovní problémy	GŘ, ředitel a odb. útvary správy	provádí	pracovní porada obch. oddělení	informace o vyřešení problému	ekonom. náměstek	R04	1	hod	1,00	m	36	1,96%
4	požadavky nadřízených nebo odb. útvarů správy	GŘ, ředitel a odb. útvary správy	provádí	zadání úkolů podřízeným	formulace zadání	prac. obch. odd.	R04	30	min	0,50	d	252	6,88%
4	požadavek na vypsání VŘ	ředitel a odb. útvary správy	účastní se	projednání zadání veřejné zakázky	rozhodnutí o vypsání VŘ	pracovníci obch. odd.	H10	2	hod	2,00	m	36	3,93%
4	zákon 40/2004 Sb., SGR, vyhl. 40/2001 Sb., atd.	Intranet-vnitř. normy, ASPI, webové stránky SFDI, internet	provádí	studium zákona 40/2004 Sb., VOP, Vyhl. 40/2001 Sb. a souvisejících předpisů	podklady	obch. oddělení	H10	3	hod	3,00	t	100,8	16,50%
4	zákon 40/2004 Sb. SGR, atd.	Intranet-vnitř. normy, ASPI, webové stránky SFDI	provádí	tvorba metodiky pro aplikaci zákona 40/2004Sb na úrovni správy	návrh postupů	obchodní odd.	R02	3	d	24,00	r	5	6,55%
4	došla pošta	podatelna e-mail	provádí	rozdělení a konzultace došlé pošty	rozdělená pošta	pracovníci obch. odd. příj. dalších odd. správy	P07	30	min	0,50	t	201,6	5,50%
4	pozvánka	fed. správy vnější organizace	účastní se	školení	zvýšení kvalif.	ekonom. náměstekovi	P02	1	d	8,00	r	4	1,75%
4	pozvánka	ředitel správy	účastní se	společné porady vedení a vedoucích/odd. a referátů	zápis	pracovníci obch. odd.	R04	3	hod	3,00	m	12	1,96%
4	pozvánka	ekonom. náměstek	účastní se	porada ek. úseku	zápis	pracovníci obch. odd.	R04	1	hod	1,00	t	50,4	2,75%

	návrh směrnice, příkazu	úseky GR	provádí	připomínkováni návrhu směrnice a příkazů GR	připomínka, návrh	úseky GR	R04	3	hod	1	m	12
4	4	obch. odd.	účastní se	otvírání obálek a hodnocení VZ	zápis	ředitel správy příp. GR	H10	90	min	40	r	40
4	4	ekon. náměstek	provádí	zpracování podkladů pro plán kontrolní činnosti, aktualizace a vyhodnocení	plán kontr. činnosti	ekon. nám.	R04	2	hod	3	r	3
4	4	ředitel správy úseky GR pracovníci správy	provádí	poskytování informací a zajištění dalších požadavků pro úseky GR, správy obch. partnery	požad. informace	ředitel správy úseky GR pracovníci správy	P07	30	min	4	t	201,6
5	5	ředitel správy úseky GR pracovníci správy	spolupracuje	aktualizace podrobného rozpisu nákladů jmen, akcí dle plánového rozpočtu na jednotlivá oddělení	seznam jmenovitých akcí s podrob. rozpisem nákladů	ředitel správy úseky GR pracovníci správy	H09	6	d	8	r	8
5	5	ředitel správy úseky GR pracovníci správy	Provádí	úprava, tisk a distribuce vybraných příloh plánového Dodatku smlouvy mezi RSD ČR a SFDI všem oddělením	upravené vybrané přílohy Dodatku	odborné odd. správy	H09	16	hod	8	r	8
5	5	SFDI	Provádí	archivace celého Dodatku pro RSD ČB	archivace Dodatku	ředitel správy a spolupracující odd	H09	4	hod	8	r	8
5	5	SFDI a odborné útvary správy	provádí	zpracování změn a aktualizace akcí v registru ISPROFIN	aktualizovaný registr- informace o jednotlivých stavách	MF a MD ČR	H09	8	d	4	r	4
5	5	oddělení obchodní	provádí	aktualizace rozpočtu jmenovitých akcí v systému NORIS	aktualizovaný rozpočet v NORISU	GR	H09	15	hod	4	r	4
5	5	IS NORIS	spolupracuje	podklad pro kontrolu čerpání zdrojů financování v IS NORIS	sestavy pro kontrolu rozpočtu	ředitel správy a spolupracující odd	H09	9	hod	15	r	15
5	5	obchodní odd.	spolupracuje	zpracování podkladů pro kontrolní zprávy	doplněný formulář KZ	úsek výstavby správy	H09	12	hod	4	r	4
5	5	odd. přípravy	Provádí	evidence nových akcí v IS programového financování	zaevidovaná akce ISPROFIN	GR	H09	15	hod	5	r	5
5	5	NKÚ, vnitřní kontrola	Provádí	příprava podkladů pro kontrolní orgány	požadované dokumenty	NKÚ, vnitřní kontrola	H09	9	hod	4	r	4
5	5	odborná odd. správy	Provádí	sběr dat pro finanční plán jmenovitých akcí pro příští rok	XLS, Tabulka	odborné útvary správy	H09	16	hod	3	r	3
5	5	odborná odd. správy	spolupracuje	tvorba a aktualizace fin. plánu jmenovitých akcí na příští rozp. rok	XLS, Tabulka	odborné útvary správy a GR	R05	25	hod	3	r	3
5	5	GR	Provádí	tisk a distribuce plánu jmenovitých akcí na příští rok	upravené tabulky pro správu	ředitel správy a odborné útvary správy	H09	10	hod	3	r	3
5	5	GR	Provádí	příprava podkladů pro rozpočtové opatření jm. akcí	upravené tabulky	obchodní oddělení	H09	12	hod	5	r	5
5	5	odborná odd. správy	Provádí	sběr dat pro rozpočtová opatření	žádosti RO na jmenovité akce	GR	H09	8	hod	5	r	5
5	5	odd. přípravy	spolupracuje	zpracování žádosti a formulářů RA formulářů jmenovitých akcí	podklad pro RO	obchodní oddělení	H09	12	hod	5	r	5
5	5	účetní	Provádí	evidenci schválených IZ a jejich kopii vyučování čerpání nákladů jm. akcí po skončení roku	tabulkový přehled	archiv	H09	9	hod	10	r	10
5	5	účetní	spolupracuje			GR, ředitel správy	H09	15	hod	1	r	1

5	pozdávka	vedoucí obch. oddělení	Účastní se	porady odboru	informace	obchodní oddělení	R04	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
5	pokyn ředitele správy	vedoucí obch. oddělení	spolupracuje	zpracování přehledů o čerpání všech jm. akci	tabulkový přehled	ředitel správy	H09	8	hod	8,00	15	r	15	6,55%
5	dopis RO	GR	poskytuje	poskytování informací týkající se rozpočtů a financování jm. akci	informace	příslušná oddělení správy ČB	H09	13	hod	13,00	4	r	4	2,84%
5	Pozvánka	vedoucí obch. oddělení	Účastní se	školení	informace	obchodní oddělení	H09	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
5	Smlouva SFDI, plánový Dodatek, vyúčtování roku apod.	SFDI a odborné útvary správy	provádí	tisk a archivace všech financovaných akci	archivace ISPROFINU	ředitel správy a spolupracující odd	H09	14	hod	14,00	4	r	4	3,06%
5	požadavek kontrolního orgánu	vedoucí oddělení	provádí	studium zákona	podklady	obchodní oddělení	H09	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%
6	Pokyn k zahájení poptávkového řízení	Odborné útvary správy	Provádí	přípravu poptávky, vč. zadávací dokumentace (ZD) - zakázky malého rozsahu (ZMR)	Poptávka a ZD	Odborné útvary správy	H10	3	hod	3,00	30	r	30	4,91%
6	Pozvánka	Oddělení obchodní	Účastní se	porada - projednání ZD - ZMR	Odsouhlasení ZD	Oddělení obchodní	R04	45	min	0,75	30	r	30	1,23%
6	Odsouhlasená ZD	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování čistopisu ZD a poptávky ZMR pro schválení	Poptávka a ZD - ZMR	Ředitel správy	H10	2	hod	2,00	30	r	30	3,27%
6	Schválená poptávka a ZD - ZMR	Ředitel správy	Provádí	odeslání poptávky, vč. ZD - ZMR zájemcům	Poptávka	Podatelna	P07	1	hod	1,00	30	r	30	1,64%
6	ZMR	Oddělení obchodní	Provádí	elektronickou evidenci veřejných zakázek v programu IMPACT 40	Založení, průběh a přehled ZMR	Ředitel správy	H10	1	hod	1,00	30	r	30	1,64%
6	Nabídky zájemců	Zájemci	Provádí	výběr zhotovitele, vč. zápisů a oznámení	Zápis a oznámení	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	30	r	30	4,91%
6	Nabídky zájemců	Oddělení obchodní	Provádí	evidenci a archivaci ZMR	Archiv, evidence	Oddělení obchodní	H10	1	hod	1,00	30	r	30	1,64%
6	Pokyn k zahájení zadání veřejné zakázky	Odborné útvary správy	Provádí	zpracování zadávací dokumentace (ZD) veřejné zakázky	ZD	Odborné útvary správy	H10	4	hod	4,00	20	r	20	4,37%
6	Pozvánka	Oddělení obchodní	Účastní se	porady - projednání ZD	Odsouhlasení ZD	Oddělení veřejných zakázek	R04	1	hod	1,00	20	r	20	1,09%
6	Odsouhlasená ZD	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování čistopisu ZD, výzvy a podkladů pro schválení	ZD a výzvy	Ředitel správy	H10	4	hod	4,00	20	r	20	4,37%
6	Schválená ZD a výzvy	Ředitel správy	Provádí	odeslání výzvy, vč. ZD zájemcům	Výzvy	Podatelna	P07	90	min	1,50	20	r	20	1,64%
6	Zahájení VŘ	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování pozvánky, jmenování komise a zmocnění zadavatele	Pozvánka	Komise	H10	2	hod	2,00	20	r	20	2,18%
6	Zahájení VŘ	Odborné útvary správy	Provádí	přijímání dotazů od zájemců a vypracování odpovědí	Dopis	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	10	r	10	1,64%
6	Výzva	Odborné útvary správy	Provádí	přípravu a zajištění veškerých podkladů pro přijímání nabídek a otevírání obálek	Tabulky	Oddělení obchodní	H10	2	hod	2,00	20	r	20	2,18%
6	Nabídky zájemců	Oddělení obchodní	Provádí	otevírání obálek veřejné zakázky, vč. zápisu	Zápis	Členové komise	H10	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
6	Nabídky zájemců	Ředitel správy	Účastní se	posuzování a hodnocení nabídek, vč. zápisu	Zápis	Členové komise	H10	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
6	Zápis	Komise	Provádí	rozhodnutí a oznámení o přidělení VZ	Dopisy - oznámení	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
6	Dopisy	Ředitel správy	Provádí	Odeslání oznámení zájemcům	Oznámení	podatelna	P07	90	min	1,50	20	r	20	1,64%
6	Smlouva	Oddělení obchodní	Provádí	vypracování informačního listu, Výsledek zadávacího řízení	Informační list	centrální adresa	H10	3	hod	3,00	22	r	22	3,60%

6	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	Elektronickou evidenci veřejných zakázek v programu IMPACT 40	Založení, průběh a přehled VZ	Ředitel správy	H10	4	hod	4,00	22	r	22	4,80%
6	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	evidenci a archivaci VZ	Archiv, evidence	Obchodní oddělení	H10	90	min	1,50	22	r	22	1,80%
6	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	ukládání formulářů zadávacích řízení - SFDI	Předání podkladů na SFDI	SFDI	H10	2	hod	2,00	22	r	22	2,40%
6	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	naplánování průběhu zakázky	Plán	Oddělení obchodní	H10	1	hod	1,00	22	r	22	1,20%
6	Smlouva	Oddělení obchodní	Provádí	písemná zpráva zadavatele	Písemná zpráva	Ředitel správy	H10	90	min	1,50	22	r	22	1,80%
6	Pokyn k zahájení otevřeného řízení	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování předběžného oznámení	Předběžné oznámení	GR	H10	3	hod	3,00	2	r	2	0,33%
6	Pokyn k zahájení otevřeného řízení	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování oznámení zadávacího řízení	Oznámení zadávacího řízení	Centrální adresa	H10	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
6	Zahájení otevřeného řízení	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování návrhu a čístopisu zadávací dokumentace	Zadávací dokumentace	GR a ředitel správy	H10	7	d	56,00	2	r	2	6,11%
6	Nabídky uchazečů	Uchazeči	Provádí	přijímání nabídek, otevírání obálek,	Zápis, tabulky	Členové komise	H10	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
6	Nabídky uchazečů	Komise	Provádí	posuzování a hodnocení nabídek, vč. Zápisů, rozhodnutí, oznámení	Zápis, tabulky, dopisy	Členové komise, GR	H10	4	d	32,00	2	r	2	3,49%
6	Žádost odborných útvarů GR	Vedoucí obchodního oddělení	Provádí	připomínkování návrhu směrnice a příkazů	Připomínky	Vedoucí obchodního oddělení	H10	3	hod	3,00	4	r	4	0,65%
6	Zadávací dokumentace	Vedoucí obchodního oddělení	Provádí	jednání s dodavateli	Informace	Vedoucí obchodního oddělení	H10	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
6	Pozvánka	Odborné útvary správy	Účastní se	jednání, porady	Informace	Vedoucí obchodního oddělení	R04	1	hod	1,00	3	t	151,2	8,25%
6	Kontrolní orgány	ředitel správy	Provádí	přípravu podkladů pro vnitřní a vnější kontrolní orgány	Podklady	Ředitel správy	R03	5	hod	5,00	4	r	4	1,09%
6	Pozvánka	Vedoucí obchodního oddělení	Účastní se	školení	Informace	Vedoucí obchodního oddělení	H10	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
6	Plán zakázek	Vedoucí obchodního oddělení	Provádí	plánování zakázek	Přehled zakázek	Vedoucí obchodního oddělení	H10	2	hod	2,00	4	r	4	0,44%
6	Pošta	Odborné útvary správy, došlá pošta	Provádí	vyřizování ostatní korespondence, včetně elektronické	Dopisy, e-mail	podatelna, odborné útvary správy	P07	30	min	0,50	1	d	252	6,88%
6	Informace	Oddělení obchodní	Provádí	získávání informací - internet	Informace, podklady	Obchodní oddělení	H10	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
6	Pozvánka	Předseda škodní komise	Účastní se	jednání škodní komise	Pokvrzený zápis	Předseda škodní komise	R04	45	min	0,75	4	r	4	0,16%
7	Pokyn k zahájení poptávkového řízení	Odborné útvary správy	Provádí	přípravu poptávek, vč. zadávací dokumentace (ZD) - zakázky malého rozsahu (ZMR)	Poptávka a ZD	Odborné útvary správy	H10	3	hod	3,00	30	r	30	4,91%
7	Pozvánka	Oddělení obchodní	Účastní se	porada - projednání ZD - ZMR	Odsouhlasení ZD	Oddělení obchodní	R04	45	min	0,75	30	r	30	1,23%
7	Odsouhlasená ZD	Odborné útvary správy	Provádí	vypracování čístopisu ZD a poptávky ZMR pro schválení	Poptávka a ZD - ZMR	Ředitel správy	H10	2	hod	2,00	30	r	30	3,27%

7	Schválená poptávka a ZD - ZMR	Ředitel správy	Provádí	odeslání poptávky, vč. ZD - ZMR zájemcům	Poptávka	Podatelna	P07	1	hod	1,00	30	r	30	1,64%
7	ZMR	Oddělení obchodní	Provádí	elektronickou evidenci veřejných zakázek v programu IMPACT 40	Založení, průběh a přehled ZMR	Ředitel správy	H10	1	hod	1,00	30	r	30	1,64%
7	Nabídky zájemců	Zájemci	Provádí	výběr zhotovitele, vč. zápisů a oznámení	Zápis a oznámení	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	30	r	30	4,91%
7	Nabídky zájemců	Oddělení obchodní	Provádí	evidenci a archivaci ZMR	Archiv, evidence	Oddělení obchodní	H10	1	hod	1,00	30	r	30	1,64%
7	Pokyn k zahájení zadání veřejné zakázky	Odborné útvary správy	Provádí	zpracování zadávací dokumentace (ZD)	ZD	Odborné útvary správy	H10	4	hod	4,00	20	r	20	4,37%
7	Pozvánka	Oddělení obchodní	Účastní se	porady - projednání ZD	Odsouhlasení ZD	Oddělení obchodní	R04	1	hod	1,00	20	r	20	1,09%
7	Odsouhlasená ZD	Odborné útvary správy	Provádí	vpracování čístopisu ZD, výzvy a podkladů pro schválení	ZD a výzvy	Ředitel správy	H10	4	hod	4,00	20	r	20	4,37%
7	Schválená ZD a výzvy	Ředitel správy	Provádí	odeslání výzvy, vč. ZD zájemcům	Výzvy	Podatelna	P07	90	min	1,50	20	r	20	1,64%
7	Zahájení VŘ	Odborné útvary správy	Provádí	vpracování pozvánky, jmenování komise a zmocnění zadavatele	Pozvánka	Komise	H10	2	hod	2,00	20	r	20	2,18%
7	Zahájení VŘ	Odborné útvary správy	Provádí	přijímání dotazů od zájemců a vpracování odpovědí	Dopis	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	10	r	10	1,64%
7	Výzva	Odborné útvary správy	Provádí	přípravu a zajištění veškerých podkladů pro přijímání nabídek a otevírání obálek	Tabulky	Oddělení obchodní	H10	2	hod	2,00	20	r	20	2,18%
7	Nabídky zájemců	Oddělení obchodní	Provádí	otevírání obálek veřejné zakázky, vč. Zápisu	Zápis	Členové komise	H10	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
7	Nabídky zájemců	Ředitel správy	Účastní se	posuzování a hodnocení nabídek, vč. Zápisu	Zápis	Členové komise	H10	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
7	Zápis	Komise	Provádí	rozhodnutí a oznámení o přidělení VZ	Dopisy - oznámení	Ředitel správy	H10	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
7	Dopisy	Ředitel správy	Provádí	odeslání oznámení zájemcům	Oznámení	Podatelna	P07	90	min	1,50	20	r	20	1,64%
7	Smlouva	Oddělení obchodní	Provádí	vpracování informačního listu, Výsledek zadávacího řízení	Informační list	Centrální adresa	H10	3	hod	3,00	22	r	22	3,60%
7	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	elektronickou evidenci veřejných zakázek v programu IMPACT 40	Založení, průběh a přehled VZ	Ředitel správy	H10	4	hod	4,00	22	r	22	4,80%
7	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	evidenci a archivaci VZ	Archiv, evidence	Oddělení obchodní	H10	90	min	1,50	22	r	22	1,80%
7	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	ukládání formulářů zadávacích řízení - SFDI	Předání podkladů na SFDI	SFDI	H10	2	hod	2,00	22	r	22	2,40%
7	Veřejná zakázka	Oddělení obchodní	Provádí	naplánování průběhu zakázky	Plán	Oddělení obchodní	H10	1	hod	1,00	22	r	22	1,20%
7	Smlouva	Oddělení obchodní	Provádí	pisemná zpráva zadavatele	Pisemná zpráva	Ředitel správy	H10	90	min	1,50	22	r	22	1,80%
7	Pokyn k zahájení otevřeného řízení	Odborné útvary správy	Provádí	vpracování předběžného oznámení	Předběžné oznámení	GR	H10	2	hod	2,00	3	r	3	0,33%
7	Pokyn k zahájení otevřeného řízení	Odborné útvary správy	Provádí	vpracování oznámení zadávacího řízení	Oznámení zadávacího řízení	Centrální adresa	H10	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
7	Zahájení otevřeného řízení	Odborné útvary správy	Provádí	vpracování návrhu a čístopisu zadávací dokumentace	Zadávací dokumentace	GR a ředitel správy	H10	7	d	56,00	2	r	2	6,11%
7	Nabídky uchazečů	Uchazeči	Provádí	přijímání nabídek, otevírání obálek, vč. Zápisu	Zápis, tabulky	Členové komise	H10	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
7	Nabídky uchazečů	Komise	Provádí	posuzování a hodnocení nabídek, vč. Zápisu, rozhodnutí, oznámení	Zápis, tabulky, dopisy	Členové komise, GR	H10	4	d	32,00	2	r	2	3,49%
7	Žádost odborných útvarů GR	Vedoucí obchodního oddělení	Provádí	připomínkování návrhu směrnice a příkazu	Připomínky	Vedoucí obchodního oddělení	H10	3	hod	3,00	4	r	4	0,65%

	Zadávací dokumentace	Vedoucí obchodního oddělení	Provádí	Jednání s dodavateli	Informace	Vedoucí obchodního oddělení	H10	1	hod	2	t	5,50%
7	Pozvánka	Odborné útvary správy	Účastní se	jednání, porady	Informace	Vedoucí obchodního oddělení	R04	1	hod	3	t	151,2
7	Kontrolní orgány	Ředitel správy	Provádí	přípravu podkladů pro vnitřní a vnější kontrolní orgány	Podklady	Ředitel správy	R03	5	hod	4	r	4
7	Pozvánka	Vedoucí obchodního oddělení	Účastní se	školení	Informace	Vedoucí obchodního oddělení	H10	1	d	4	r	4
7	Plán zakázek	Vedoucí obchodního oddělení	Provádí	plánování zakázek	Přehled zakázek	Vedoucí obchodního oddělení	H10	2	hod	4	r	4
7	Pošta	Odborné útvary správy, došlá pošta	Provádí	vyřizování ostatní korespondence, vč. Elektronické	Dopisy, e-mail	Podatelna, odborné útvary správy	P07	30	min	1	d	252
7	Informace	Oddělení obchodní	Provádí	získávání informací - internet	Informace a podklady	Obchodní oddělení	H10	2	hod	2	t	100,8
8	Dovolenky, OČR	Oddělení personální	Provádí	zadávání ostatních přikázek v práci do programu "INSTCO"	Výpis složek mzdových měsíčních	Oddělení účetnictví	P02	2	hod	1	m	12
8	Neschopenky	Oddělení personální	Provádí	likvidace nemocenských dávek (vč. pracovních úrazů)	Dávky nemocenské vyplacené	Oddělení účetnictví	P02	3	hod	1	m	12
8	Sražky soukr. telef. hovorů	Správce sítě	Provádí	zadávání sražek soukratelem hovorů	Sestava sražek	Oddělení účetnictví	P02	2	hod	1	m	12
8	Návrh na vyplacení odměň	Oddělení personální	Provádí	zadávání odměň zaměstnanců	Výpis složek mzdových měsíčních	Oddělení účetnictví	P02	2	hod	1	m	12
8	Sražky stravného	Oddělení personální	Provádí	zadávání sražek stravného	Sestava sražek	Oddělení účetnictví	P02	2	hod	1	m	12
8	Sestavy ke mzdám	Oddělení účetnictví	Provádí	lísk a zpracování všech sestav ke mzdám	Sestavy ke mzdám	Oddělení účetnictví	P02	8	d	1	m	12
8	Příkazy k úhradě	Oddělení účetnictví	Provádí	platba platebních příkazů přes Profibanku	Detail plateb	Oddělení účetnictví	P02	2	d	1	m	12
8	Cestovní příkaz	Oddělení účetnictví	Provádí	kontrola správnosti a likvidace cestovního příkazu	Přehled "Cestovné"	Pokladna	P01	3	d	1	m	12
8	Cestovné paušál	Oddělení účetnictví	Provádí	vytvoření a kontrola cestovného-paušál	Přehled "Cestovné-paušál"	Pokladna	P01	1	d	1	m	12
8	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	zadání faktury-neinvestiční	Zpracovaná faktura	Oddělení účetnictví	P01	10	min	140	r	140
8	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	zadání faktury-nájem	Zpracovaná faktura	Oddělení účetnictví	P01	10	min	130	r	130
8	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	zadání faktury-investice	Zpracovaná faktura	Oddělení účetnictví	P01	10	min	250	r	250
8	Bankovní výpis	Oddělení účetnictví	Provádí	vyúčtování bankovního výpisu-FKSP	Vyúčtování bankovního výpisu	Oddělení účetnictví	P01	10	min	150	r	150
8	Pokladniční doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	vyúčtování pokladničního dokladu-FKSP	Vyúčtování pokladničního dokladu	Oddělení účetnictví	P01	10	min	170	r	170
8	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	vyúčtování faktury FKSP	Vyúčtování faktury	Oddělení účetnictví	P01	10	min	80	r	80

8	Evidenční list	Oddělení účetnictví	Provádí	elektronické podání evidenčních listů	Potvrzení o podání evidenčních listů	P02	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
8	Mzdová sestava	Oddělení účetnictví	Provádí	vyplnění odhlášky a přihlášky na OSSZ	Odhláška nebo přihláška na OSSZ	P02	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
8	Daňový přehled	Oddělení účetnictví	Provádí	vyúčtování zálohové a srážkové daně	Vyúčtování zálohové a srážkové daně	P02	5	hod	5,00	1	r	1	0,27%
8	Personální přehled	Oddělení účetnictví	Provádí	vyplňování Prohlášení k dani	Prohlášení k dani	P02	8	hod	8,00	1	r	1	0,44%
8	Roční výkaz o dani z příjmu	Oddělení účetnictví	Provádí	vypočet přeplatku, neodplatku daně a danové zrychlení	Vypočet daně a danové zrychlení	P02	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
8	Evidence práce neschopných pracovníků pro nemoc	Oddělení účetnictví	Provádí	vyhotovování statistických výkazů prac. neschopnosti	Výkaz o pra cvnní neschopnosti pro nemoc a úraz	P02	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
8	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	nárokování	Platební příkaz	P01	30	min	0,50	3	m	36	0,98%
8	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	nárokování	Soupis položkových vět-poukázky výdej	P01	30	min	0,50	3	m	36	0,98%
8	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	finanční kontrola účet.dokladů	Oddělení účetnictví	R03	30	min	0,50	1	t	50,4	1,38%
8	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	archivace účetních dokladů	zarchivov.účet.doklad	P01	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
8	Účetní doklad	Oddělení účetnictví	Provádí	dokladová nventarizace majetku a účtů	zápis likv.subkomise	P01	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
8	Pozvánka	GR Praha	Provádí	porady, školení	účast na poradě	R04	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
8	Pozvánka	vzděl.agentury	Provádí	účast na odbor.seminářích	zvyšování kvalifikace		5	d	40,00	1	r	1	2,18%
9	Faktura	Dodavatel	Provádí	evidence přijaté faktury	faktura k odsouhlas.	P01	5	min	0,08	500	r	500	2,27%
9	Faktura	úsek technický, ředitele, hospodář. správa	Provádí	zaučtování přijaté faktury	zpracovaná faktura	P01	10	min	0,17	500	r	500	4,55%
9	Pokladní doklad	úsek ředitele	Provádí	zaučtování poklad.dokladu	zaučt. poklad. doklad	P01	2	d	16,00	3	m	36	31,43%
9	Bankovní výpis	Banka	Provádí	zpracování bank.výpisu	odsouh. bank. výpis	P01	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
9	Účetní doklad	úsek ekonomický	Provádí	zpracování účetního dokladu	zaučt. účet. doklad	P01	8	hod	8,00	1	t	50,4	22,00%
9	Účetní doklad	úsek ekonomický	Provádí	vystavení plateb, příkazů	vystav. plateb. příkaz	P01	20	min	0,33	3	t	151,2	2,75%
9	Plateb. příkaz	úsek ekonomický	Provádí	úhrada plateb, příkazů	úhrazený plateb. příkaz	P01	45	min	0,75	3	t	151,2	6,19%
9	Účetní doklad	úsek ekonomický	Provádí	výžadování prostředků od SFDI, vytvoření pl.příkazu, tabulek	výžádané prostředky odd. ekonomiky řízení GR	P01	3	hod	3,00	3	m	36	5,89%
9	Faktura	úsek ekonomický	Provádí	zaučtování faktury vydané	faktura k odeslání	P01	10	min	0,17	100	r	100	0,91%
9	Faktura	úsek ekonomický	Provádí	zaučtování sankč. faktury	faktura k odeslání	P01	5	min	0,08	10	r	10	0,05%
9	Faktura, soupis vyd. stravenek	úsek ekonomický, ředitele	Provádí	dle faktury a výpisu cenin vypočet a rozúčtování podílu do nákladu org., pohledávky za zaměst. a převod podílu z FKSP	vypočet podíly	P01	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
9	Účetní doklad	úsek ekonomický	Provádí	dokladová inventarizace majetku a účtů	dokl.inventura	P01	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
9	Faktura, účetní doklad	úsek ekonomický	Provádí	finanční kontrola účet.dokladů, faktur dle PGRR 11/2003	odsouh. I. a II. fáze dokladů	R03	30	min	0,50	1	t	50,4	1,38%
9	Návrhy k likvidaci	hospodář. správa	Provádí	příprava a zasedání likvidační subkomise	zápis likv. subkomise	P01	2	d	16,00	4	r	4	3,49%

9	nájem rekl. ploch, věc.břem.	úsek majetko-správní	Provádí	evidence plateb, zhotovení přehledu nájmů, věc.břemem	přehled plateb	úsek ekonomický	P01	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
9	Účetní doklad	úsek ekonomický	Provádí	archivace účetních dokladů	zarchívov. účet. doklady	úsek ekonomický	P01	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
9	mzd. sjetiny, cestovné	úsek ekonomický	Provádí	zaučtování cestovního, soukr. telefonů, mezd	vytvořené interní dokl.	úsek ekonomický	P01	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
9	vyúčt. cenin	úsek ředitel	Provádí	zaučtování vyúčt. cenin	vytvořené interní dokl.	úsek ekonomický	P01	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
9	Pozvánka	úsek hospodář. správy	Provádí	zaučtování stavu skladu kancel., potřeb	vytvořené interní dokl.	úsek ekonomický	P01	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
9	Pozvánka	vzděl. agentury	Provádí	účast na odbor. seminářích	zvyš. kvalifikace	úsek ekonomický	P01	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
9	Pozvánka	GR Praha	Provádí	porady, školení	účast na poradě	úsek ekonomický	R04	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
9	sestava DPH	úsek ekonomický	Provádí	vytvoření sestavy, odvod DPH na GR Praha	odvod DPH	GR Praha	P01	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
10	pošta vyzvednutí	provádí	Pošta Č. Budějovice	distribuce došlé pošty u útvaru	rozdělená a zpracovaná pošta	ředitel, náměstci	P07	40	min	0,67	1	d	252	9,17%
10	Pošta rozdělení	Pošta zapsání	provádí	evidence došlé pošty do protokolu a evidence do programu LOTUS NOTES	evidence pošty	ředitel, náměstci	P07	3	hod	3,00	1	d	252	41,25%
10	Pošta odchod	Pošta zapsání a odnesení na poštu	provádí	zapsání do protokolu a odnesení na poštu	odeslaná pošta	evidence odchodu pošty a odnesení	P07	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
10	Faktury	oddělení účetnictví	provádí	evidence přijatých faktur	zapsání faktur	oddělení účetnictví	P01	30	min	0,50	1	d	252	6,88%
10	Faktury	oddělení účetnictví	provádí	vydání faktur	potřizování vystavených faktur	oddělení účetnictví	P01	10	min	0,17	102	r	102	0,93%
10	Faktury	oddělení účetnictví	provádí	zpracování faktur upomínky, sankce	urgence a zpracování sankčních faktur	oddělení účetnictví	P01	5	min	0,08	10	r	10	0,05%
10	Doklady	provozní oddělení	provádí	zpracování pokladního dokladu a výběr v hotovosti za nájem a vstup na vozovky	výběr z nájmů a vstupy l. tř.	provozní oddělení	P01	10	min	0,17	10	r	10	0,09%
10	příjem platebních příkazů	majetkoprávní oddělení	provádí	evidence platebních příkazů	evidence do knihy	právní oddělení	P01	10	min	0,17	15	m	180	1,64%
10	korespondence	majetkoprávní oddělení	provádí	zapsání čísla do protokolu a psaní doručenek a obalek	vyřízení korespondence	odesláni pošty	P02	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
10	korespondence	ekonomický náměstek	provádí	vytvoření metodických pokynů a běžné korespondence ekonomického náměstka a referát informační soustavy	zpracovává korespondence	ekonomický náměstek a oddělení informační soustavy	P02	2	hod	2,00	1	d	252	27,50%
10	Příkaz GR	referát informační soustavy	provádí	provedení fyzické inventury majetku	zpracovaná inventura	referát informační soustavy	P03	8	hod	8,00	4	r	4	1,75%
10	příjem hotovosti z pokladny	pokladna	provádí	příjem hotovosti k úhradě poštovního a jeho zučtování	úhrada poštovního v hotovosti	pokladna správy	P01	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
11	žádost	zaměstnanci	Účastní se	vydávání kanc. materiálů	seznam vydaného mat.	odd. účetnictví	P03	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
11	žádanka o přepravu	žádost zaměstnanců	provádí	evidenci jízdy	deník dispečera	zaměstnanci	P03	50	min	0,83	1	d	252	11,46%
11	měsíční vyúčtování vozidel	řidiči	provádí	kontrola vyúčtování jízdy, spotřeba PHM	tabulka spotřeba PHM	ekon. náměstek, ředitel	P03	50	min	0,83	12	m	144	6,55%
11	žádost řidičů	řidiči	provádí	kontrolu stavu vozidel	tabulka stavu vozidel	ekon. náměstek, ředitel	P03	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%
11	žádost zaměstnanců	zaměstnanci	provádí	nákup materiálu	tabulka stavu materiálu	odd. účetnictví	P03	3	hod	3,00	2	t	100,8	16,50%
11	pozvánka	vedení	účastní se	porada vedení	zápis z porady	odd. ředitele	R04	30	min	0,50	1	d	252	6,88%
11	Pozvánka	odd. ekon. ředitel	Účastní se	likv. komise	zápis z porady	odd. ekon. ředitele	P03	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
11	Pozvánka	odd. ekon. ředitel	Účastní se	ek. sekce	zápis z porady	odd. ekon. ředitele	R04	2	d	16,00	4	r	4	3,49%

11	směrnice GR	odd. bezpeč. tajemníka	provádí, organizuje	kontrola požární bezpečnosti, školení	zápis do požární knihy, prezenční listina	hosp. správa	R04	1,5	hod	1,50	1	m	12	0,98%
11	směrnice GR	odd. bezpeč. tajemníka	provádí	revize elektrospotřebičů	zápis do karty el. spotřebičů	hosp. správa	P03	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%
11	potřeba údržby	ekon. náměstek	provádí	údržba podkrovňového rekreačního zařízení	doklad o opravě	odd. účetnictví	P03	1	d	8,00	2	m	24	10,48%
11	směrnice GR	odd. bezpeč. tajemníka	provádí	kontrola funkčnosti zabezpečení objektu	zápis o kontrole	hosp. správa	P03	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
11	žádost zaměstnanců	zaměstnanec	provádí	přeprava osob	přepravená osoba	zaměstnanec	P03	1	d	8,00	1	t	50,4	22,00%
11	potřeba údržby	ekon. náměstek	organizuje	údržba AB	doklad o opravě	odd. účetnictví	P03	1	hod	1,00	3	t	151,2	8,25%
11	doklad o pořízení/vyřazení	odd. účetnictví	Provádí	evidence majetku	zařazovací / vyřazovací protokol	odd. účetnictví	P03	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
11	inventurní soupis	odd. účetnictví	účastní se	inventury	inventurní soupis	odd. účetnictví	P03	7	d	56,00	1	r	1	3,06%
11	žádost o vyřazení	odd. účetnictví	provádí	podklady ro LK	evidence majetku	odd. účetnictví	P03	4	hod	4,00	4	r	4	0,87%
11	žádost o OOPP	zaměstnanec	provádí	nákup OOPP, evidence	osobní karty	hosp. správa	P03	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%
11	směrnice GR	zaměstnanec	organizuje	lékařské prohlídky	osobní karty	hosp. správa	P02	2	hod	2,00	1	r	1	0,11%
11	směrnice GR	zaměstnanec	organizuje	školení řidičů	prezenční listina	hosp. správa	P02	3	hod	3,00	1	r	1	0,16%
11	potřeba servisu	řidiči	organizuje	servis vozidel	servisní knížka	hosp. správa	P03	2	hod	2,00	48	r	48	5,24%
11	žádost zaměstnanců	zaměstnanec	organizuje	pojištění, podklady pro pojištění	smlouva o pojištění	odd. účetnictví	P03	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
11	směrnice GR	odd. bezpeč. tajemníka	organizuje	revize majetku (plyn, elektro, výtah, hasičí prostředky, kofe, komín)	revizní protokol	hosp. správa	P03	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
11	Faktura	odd. účetnictví	provádí	měně odsouhlasení faktury	Odsouhlasená faktura	odd. účetnictví	P01	10	min	0,17	3	t	151,2	1,38%
12	e-mail došla pošta, porady u nadřiz. pracovníků	e-mail došla pošta, nadřiz. pracovníci	provádí	porada s podřízenými	činnost podřiz. pracovníků	oddělení údržby	R04	30	min	0,50	1	d	252	6,88%
12	pozvánka	provozní náměstek	provádí a řídí	proces - životní prostředí, policie, úřady	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby + externě	H09	30	min	0,50	1	d	252	6,88%
12	pozvánka	ředitel	účastní se	porada u ředitele - velká	zápis	oddělení údržby	R04	4	hod	4,00	1	m	12	2,62%
12	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	porada provozního úseku celostátní	zápis	oddělení údržby	R04	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
12	pozvánka	provozní úsek GR	účastní se	školení na RSD Praha, semináře v ČR	vlastní činnost	oddělení údržby	P02	1	d	8,00	10	r	10	4,37%
12	pozvánka	ředitel	účastní se	školení na správě Č. Budějovice	vlastní činnost	oddělení údržby	P02	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
12	Pozvánka	ředitel	Účastní se	porada u ředitele	zápis	provozní úsek správy	H09	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
12	e-mail	vlastní	provádí	e-mail pošta přečtení, vyřídění	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
12	pošta	provozní náměstek	provádí	přečtení došlé pošty, rozdělení	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby	P07	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
12	příkaz ředitele	provádí	provádí	údržba, vyúčtování služebního auta	provedení + výkaz	pracovník dopravy	P03	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
12	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	provádí	korespondence, odpovědi, vyřídění	dopis telefon, jednání	externě	H09	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
12	plán	vlastní činnost	provádí	proces výběrového řízení - zaměření, zpracování, zpětná kontrola výstupu od obchodního odd., otevření obálek, vyhodnocení	zadání soutěže a prací	obchodní oddělení	H10	3	hod	3,00	100	r	100	16,37%
12	roční plán	provozní úsek správy	provádí	proces realizace souvislých oprav a údržby - předání staveniště, kontrola v průběhu prací, převzetí dokončených prací	provozní úsek správy	provozní úsek správy	H05	2	hod	2,00	100	r	100	10,91%
12	Pozvánka	SÚS JK	provádí	koordinace nepřímky prací od SÚS JK	zápis	provozní úsek správy	H05	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
12	pozvánka	oddělení výstavby	účastní se	Investiční akce RSD - přejímky staveb, kolaudace	protokol o předání	PU správy	H05	1	d	8,00	13	r	13	5,67%

	evidence oddělení údržby	vlastní	provádí	kontrola akcí v záruční době včetně sepsání protokolu o závadách a korespondence s dodavatelem	protokol	vlastní + dodavatel	H05	3	hod	10	r	10	1,64%
12	pošta	příslušné orgány	provádí	zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky silničního hospodářství - Krajský úřad, databanka, GR, MD, SFDI apod.	dokument	zpět příslušným orgánům	R01, R06	2	d	16,00	r	52	45,40%
12	faktura a soupis prací	oddělení účetnictví	provádí	kontrola faktur a soupisů prací, sepsání fází finanční kontroly včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	odsouhlasená faktura a soupis prací	oddělení účetnictví	P01	15	min	0,25	r	200	2,73%
12	pozvávka	oddělení přípravy staveb	účastní se	investiční akce ŘSD - účast na výrobních výbořech, připomínky	zápis	oddělení přípravy staveb	H01	4	hod	4,00	r	10	2,18%
12	DÚR, DSP, DZS, RDS	oddělení přípravy staveb	provádí	investiční akce - kontrola dokumentace a sepsání připomínek	soupis připomínek	oddělení přípravy staveb	H01	2	hod	2,00	r	10	1,09%
12	projektová dokument.	pošta, osobní návštěva	provádí	kontrola dokumentace jiných investorů, dořízení podmínek předchozích vyjádření, připomínky ke stavbám na silnicích I. třídy	vyjádření	externě	H09	30	min	0,50	t	50,4	1,38%
12	požadavek na zpracování	vlastní	provádí	plánování akcí na příslušný rok s ohledem na výši přidělených finančních prostředků + změny plánu, upřesnění monitoring a kontrolu čerpání finančních prostředků	plán	PU správy, GR, MD, SFDI	R06, H09	5	d	40,00	r	3	6,55%
12	vlastní	oddělení účetnictví	provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	informace	PU správy	H09	1	hod	1,00	t	50,4	2,75%
12	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	provádí	projednání vstupů do silničního pozemku	dopis telefon, jednání	externě	H09	1	hod	1,00	t	50,4	2,75%
12	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	provádí	projednání vstupů do silničního pozemku	dopis telefon, jednání	externě	H09	15	min	0,25	t	50,4	0,69%
12	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	řídí	smlouvy nájemní, VB	smlouva	externě	H09	15	min	0,25	t	50,4	0,69%
12	podklady	oddělení účetnictví, oddělení realizace, PU	řídí	evidence majetku	evidence NORIS	provozní úsek správy	H09	30	min	0,50	m	12	0,33%
12	P	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	řídí	reklamy	smlouva	externě	H09	15	min	0,25	t	50,4	0,69%
12	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	řídí	pronájem pozemků	smlouva	externě	H09	30	min	0,50	m	24	0,65%
13	Pozvánka	provozní náměstek	účastní se	porada u náměstka	činnost vlastní	oddělení správy silnic	R 04	15	min	0,25	d	252	3,44%
13	E-mail	vlastní	provádí	e-mail pošta přečtení a vyčištění	činnost vlastní	oddělení správy silnic	R 04	20	min	0,33	d	252	4,58%
13	Pošta	provozní náměstek	provádí	přečtení došlé pošty	činnost vlastní	oddělení správy silnic	P 07	25	min	0,42	d	252	5,73%
13	příkaz ředitele	vlastní	provádí	údržba a vyúčtování služebního auta	činnost vlastní	oddělení správy silnic	P 03	1	hod	1,00	m	24	1,31%
13	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	provádí	vyřizování telefonů	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	20	min	0,33	d	252	4,58%
13	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	provádí	korespondence, odpovědi, vyjádření	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	1,5	hod	1,50	r	500	40,92%
13	evidence oddělení údržby	vlastní	provádí	kontrola akcí v záruční době včetně sepsání protokolu o závadách a korespondence s dodavatelem	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	2	hod	2,00	r	10	1,09%

13	pošta	příslušné orgány	provádí	zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky silničního hospodářství - KÚ, databanka, GR, MD, SFDI apod.	činnost vlastní	oddělení správy silnic	R 01, R 06	30	min	0,50	1	m	12	0,33%
13	výpis z účtu	Oddělení účetnictví	provádí	kontrola faktur a soupisu prací, sepsání fázi finanční kontroly včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	činnost vlastní	oddělení správy silnic	P 01	30	min	0,50	60	r	60	1,64%
13	pozvánka	oddělení přípravy staveb	účastní se	investiční akce ŘSD - účast na výrobních výbolech, připomínky	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H01	3	hod	3,00	2	r	2	0,33%
13	DÚR, DSP, DZS, RDS	oddělení přípravy staveb	provádí	investiční akce - kontrola dokumentace a sepsání připomínek	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H01	2	hod	2,00	2	r	2	0,22%
13	proj. Dokumentace	pošta, osobní návštěva	provádí	kontrola dokumentace jímých investic, dořízení podmínek předchozích vyjádření, připomínky ke stavbám na silnicích I. tříd	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	4	hod	4,00	80	r	80	17,46%
13	Zák. č.13/1997 Sb	vlastní	provádí	prohlídky silnic dle zák. 13/1997 Sb. 2x týdně 2 úseky	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	30	min	0,50	1,5	t	75,6	2,06%
13	Zák. č.13/1997 Sb	vlastní	provádí	zpracování zprávy z prohlídek a objednání u dodavatele	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	5	min	0,08	1,5	t	75,6	0,34%
13	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jímých stran	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	2	hod	2,00	3	m	36	3,93%
13	požadavek	externí	provádí	uzavírání smluv	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	1,5	hod	1,50	25	r	25	2,05%
13	dokumentace	vlastní + externí	provádí	archiv	činnost vlastní	oddělení správa silnic	H03	1	hod	1,00	4	r	4	0,22%
13	požadavek	externí	provádí	povolování vstupu do silničních pozemků	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
13	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí	jednání s ŽP, KÚ, OÚ	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	30	min	0,50	5	t	252	6,88%
13	podklady	oddělení účetnictví	provádí	evidence plateb a kontrola termínů splatnosti, urgence, penále	činnost vlastní	oddělení správy silnic	H07	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%
13	Pozvánka	ředitel	účastní se	školení v budově ŘSD	činnost vlastní	oddělení správy silnic	P 02	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
14		vlastní	provádí	Proces - pronájem pozemků a parkovišť	vlastní činnost	oddělení údržby	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
14	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	porada u náměstka	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby	P07	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
14	pozvánka	ředitel	účastní se	školení na správě Č. Budějovice	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
14	e-mail	vlastní	provádí	e-mail pošta přečtení, vyřízení	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
14	pošta	došlá pošta správě	provádí	přečtení a zapsání došle pošty	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
14		vlastní	provádí	vyřizování telefonů	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
14		vlastní	provádí	informace u ředitele	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	10	min	0,17	1	t	50,4	0,46%
14		vlastní	provádí	korespondence, odpovědi, vyjádření	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	2	hod	2,00	1	d	252	27,50%
14		vlastní	provádí	zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky silničního hospodářství - Krasajský úřad, GR, SFDI apod.	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	1	d	8,00	1	m	12	5,24%
14		vlastní	provádí	kontrola plateb sepsání fázi finanční kontroly včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
14		občané	provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jímých stran	vlastní činnost	oddělení údržby	P07	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
14		vlastní	provádí	zhotovení smluv na RP.	vlastní činnost	oddělení údržby	H09	1	hod	1,00	20	r	20	1,09%
14		vlastní	provádí	zhotovení dodatků ke smlouvám na RP a	vlastní činnost	oddělení údržby	H09	30	min	0,50	93	r	93	2,54%

15	Zákon č.13/1997 Sb.	vlastní	provádí	zpracování zprávy z prohlídek, předání oddělení údržby	protokol, objednávka	založení, dodavatelé	H09	5	min	0,08	1	t	50,4	0,23%
15	požadavek	externí	provádí a řídí	Zpracování smluv nájemních, VB	smlouva	externě	H09	90	min	1,50	25	r	25	2,05%
15	podklady	oddělení účetnictví, oddělení realizace, PÚ	řídí	evidence majetku	evidence NORIS	provozni úsek správy	H09	1	hod	1,00	12	r	12	0,65%
15	dokumentace	oddělení přípravy a oddělení realizace staveb	provádí, řídí	zafazování a vyřazování silnic ze silniční sítě	žádost	MD ČR	H09	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
15	požadavek MD ČR	požadavek MD ČR	řídí a kontroluje	sečítání dopravy	sečítací archy	požadavek MD ČR	R06	1	hod	1,00	10	r	10	0,55%
15	dokumentace	vlastní + externí	řídí a provádí	archivace	dokumentace	vlastní archiv	H03	1	hod	1,00	4	r	4	0,22%
15	požadavek	externí	řídí a provádí	reklamy, pomníky	smlouva, vyjádření	externí	H09	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
15	požadavek	externí	řídí a provádí	pronájem pozemků ŘSD dlouhodobý - parkoviště, odpočívky	smlouva, vyjádření	externí	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
15	požadavek	externí	řídí a provádí	povolování vstupů do silničního pozemku	smlouva, vyjádření	externí	H09	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
15	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí a řídí	proces - Životní prostředí, Policie, Krajský úřad, Obecní úřady	telefon, dopis, e-mail	externí	H09	30	min	0,50	5	t	252	6,88%
15	pokyn	MD ČR	provádí	koordinace práce s Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových-hraniční přechody- uspořádání majetku dle Schengenské dohody	vypořádání majetku	MD ČR	H07	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
15	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí a řídí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	telefon, dopis, e-mail	externí	H09	2	hod	2,00	3	t	151,2	16,50%
16	Pozvánka	provozni náměstek	Účastní se	porada u náměstka	činnost vlastní	vlastní	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
16	Pozvánka	vedoucí oddělení	účastní se	porada u vedoucího oddělení	činnost vlastní	vlastní	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
16	telefon	vlastní	Provádí	vyřizování telefonů	provedení	externě	H09	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
16	e-mail	vlastní	Provádí	e-mail pošta přečtení, vyčištění	činnost vlastní	vlastní	P07	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
16	příkaz ředitele	vlastní	Provádí	údržba, vyúčtování služebního auta	provedení	pracovník dopravy	P03	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
16	dopis, pokyn nadř. pracovníka	dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	korespondence, odpovědi, vyjádření	dopis, jednání	externě	H09	1,5	hod	1,50	500	r	500	40,92%
16	evidence vlastní	vlastní	Provádí	kontrola akcí v záruční době vč. sepsání protokolu o závadách	protokol	vlastní	H05	2	hod	2,00	10	r	10	1,09%
16	pošta	příslušné orgány	Provádí	Zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky sil. hospodářství - KÚ, databanka, GR, MD, SFDI	dokument	zpět příslušným orgánům	R01, R06	30	min	0,50	1	m	12	0,33%
16	faktura, soupis prací	Oddělení účetnictví	Provádí	kontrola faktur a soupisů prací, sepsání fází fin. kontroly vč. potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	Odsouhlasená faktura a soupis prací	odd. účetnictví	P01	30	min	0,50	60	r	60	1,64%
16	Pozvánka	odd. přípravy staveb	Provádí	investiční akce ŘSD - účast na výrobních výborech, připomínky	zápis	odd. přípravy staveb	H01	3	hod	3,00	2	r	2	0,33%
16	DÚR, DSP, DZS, RDS	odd. přípravy staveb	Provádí	investiční akce ŘSD - kontrola dokumentace a sepsání připomínek	soupis připomínek	odd. přípravy staveb	H01	2	hod	2,00	2	r	2	0,22%
16	projektová dokument.	pošta, os. návštěva	Provádí	kontrola dokumentace jiných investorů, dořízení podmínek předchozích vyjádření, připomínky ke stavbám na sil. I. tříd	vyjádření	externě	H09	4	hod	4,00	80	r	80	17,46%
16	zák. č. 13/1997	příkaz řed.	Provádí	prohlídka silnic dle zák. 13/1997 Sb.	zápis	odd.údržby	H09	30	min	0,50	1,5	t	75,6	2,06%
16	zák. č. 13/1997	příkaz řed.	Provádí	zpracování zprávy z prohlídek	protokol	odd. údržby	H09	5	min	0,08	1,5	t	75,6	0,34%

16	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	dopis, jednání	externě	H09	2,00	3	m	36	3,93%
16	dopis, pokyn nadř. pracovníka	externí	Provádí	zpracování smluv	smlouva	externě	H09	1,50	25	r	25	2,05%
16	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	schvalování podmínek pro vstupy do vozovky	dopis, jednání	externě	H09	1,00	2	t	100,8	5,50%
16	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	vyřizování podnětů z KÚ, PČR, žv. Prostedří, OU	dopis, jednání	externě	H09	0,50	5	t	252	6,88%
16	smlouvy	smlouvy	Provádí	evidence smluv, kontrola splatnosti, urgence plateb	evidence	oddělení maj. správy	P07	2,00	1	t	50,4	5,50%
16	pošta	vedoucí oddělení	Provádí	přečení došle pošty	činnost vlastní	vlastní	P07	25	1	d	252	5,73%
16	Pozvánka	ředitel	Účastní se	školení na správu Č. Budějovice	činnost vlastní	vlastní	P02	4	2	r	2	0,44%
17	Pozvánka	provozní náměstek	Účastní se	porada u náměstka	činnost vlastní	vlastní	R04	15	1	d	252	3,44%
17	e-mail	vlastní	Provádí	e-mail pošta přečtení, vyčištění	činnost vlastní	vlastní	P07	20	1	d	252	4,58%
17	telefon	vlastní	Provádí	vyřizování telefonů	provedení	externě	H09	20	1	d	252	4,58%
17	Pozvánka	ředitel	Účastní se	školení na správu Č. Budějovice	činnost vlastní	vlastní	P02	4	2	r	2	0,44%
17	příkaz ředitele	provádí	Provádí	údržba, vyúčtování služebního auta	provedení	pracovník dopravy	P03	1	2	m	24	1,31%
17	dopis, pokyn nadř. pracovníka	dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	korespondence, odpovědi, vyřázení	dopis, jednání	externě	H09	1,50	500	r	500	40,92%
17	evidence vlastní	vlastní	Provádí	kontrola akcí v zánutní době vč. sepsání protokolů o závadách	protokol	vlastní	H05	2	10	r	10	1,09%
17	pošta	KÚ, GR, MD	Provádí	zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky sil. hospodářství - KÚ, databanka, GR, MD, SFDJ	dokument	KÚ, GR, MD	R01, R06	0,50	1	m	12	0,33%
17	faktura, soupis prací	Oddělení účetnictví	Provádí	kontrola faktur a soupisů prací, sepsání fází fin. kontroly vč. potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	Odsouhlasená faktura a soupis prací	odd. účetnictví	P01	0,50	60	r	60	1,64%
17	Pozvánka	odd. přípravy staveb	Provádí	investiční akce RSD - účast na výrobních výborech, připomínky	zápis	odd. přípravy staveb	H01	3	2	r	2	0,33%
17	DUR, DSP, DZS, RDS	odd. přípravy staveb	Provádí	investiční akce RSD - kontrola dokumentace a sepsání připomínek	soupis připomínek	odd. přípravy staveb	H01	2	2	r	2	0,22%
17	projektová dokument.	pošta, os. návštěva	Provádí	kontrola dokumentace jiných investorů, dořízení podmínek předchozích vyřázení, připomínky ke stavbám na sil. I. třídy	vyřázení	externě	H09	4	80	r	80	17,46%
17	zák. č. 13/1997	příkaz řed.	Provádí	prohlídka silnic dle zák. 13/1997 Sb.	zápis	odd. údržby	H09	30	1,5	t	75,6	2,06%
17	zák. č. 13/1997	příkaz řed.	Provádí	zpracování zprávy z prohlídek	zápis	odd. údržby	H09	5	1,5	t	75,6	0,34%
17	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	dopis, jednání	externě	H09	2	3	m	36	3,93%
17	dopis, pokyn nadř. pracovníka	dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	zpracování smluv	smlouva	externě	H09	1,50	25	r	25	2,05%
17	podklady	odd. účetnictví, realizace, PÚ	Provádí	evidence majetku	evidence Noris	provozní úsek	H09	6	12	r	12	3,93%
17	podklady	odd. přípravy staveb	Provádí	zpracování podkladů pro zafazování/vyřazování sil. sítě	žádost	MD ČR	H09	5	5	r	5	1,36%
17	příkaz GR	ref. inform. soustavy	Provádí	provedení fyzické inventury majetku	zpracování inventury	referát inform. soustavy	P03	8	4	r	4	1,75%
17	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	schvalování podmínek pro vstupy do vozovky	dopis, jednání	externě	H09	1	2	t	100,8	5,50%

17	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadř. pracovníka	Provádí	vyřizování podnětů z KÚ, PČR, žv. prostředí	dopis, jednání	externě	H09	30	min	0,50	5	t	252	6,88%
17	smlouvy	smlouvy	Provádí	evidence smluv, kontrola splatnosti, urgence plateb	evidence	oddělení maj. správy	P07	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%
17	pošta	vedoucí oddělení	Provádí	přečtení došlé pošty	činnost vlastní	vlastní	P07	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
17	Pozvánka	vedoucí oddělení	Účastní se	porada u vedoucí odd.	činnost vlastní	vlastní	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
18	e-mail došlá pošta, porady u nadřiz. pracovníků	e-mail došlá pošta, nadřiz. pracovníci	provádí	porada s podřízenými	činnost podřiz. pracovníků	oddělení údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
18	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	porada u náměstka	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
18	pozvánka	ředitel	účastní se	porada u ředitele	zápis	oddělení údržby	R04	4	hod	4,00	1	m	12	2,62%
18	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	celostátní porada provozních náměstků	zápis	oddělení údržby	R04	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
18	pozvánka	provozní úsek GR	účastní se	školení na ŘSD Praha, semináře v ČR	vlastní činnost	oddělení údržby	P02	1	d	8,00	8	r	8	3,49%
18	pozvánka	ředitel	účastní se	školení na správě C. Budějovice	vlastní činnost	oddělení údržby	P02	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
18	pošta, telefon, osobní návštěva, nadřizování	pošta, telefon, osobní návštěva, nadřizování	provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	rozhovory, dopis, mail	externě	H09	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
18	e-mail	vlastní	provádí	e-mail pošta přečtení, vyřízení	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
18	pošta	provozní náměstek	provádí	přečtení došlé pošty, rozdělení	činnost podřiz. pracovníků a vlastní	oddělení údržby	P07	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
18	příkaz ředitele	vlastní	provádí	údržba, vyúčtování služebního auta	provedení	pracovník dopravy	P03	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
18	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí	vyřizování telefonů	provedení	externě	H09	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
18	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí	informace u ředitele	vlastní činnost	externě	H09	10	min	0,17	2	t	100,8	0,92%
18	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřiz. pracovníka	provádí	korespondence, odpovědi, vyřázení	vlastní činnost	externě	H09	1	hod	1,00	80	r	80	4,37%
18	plán	provozní úsek správy	provádí	proces výběrového řízení - zaměření, zpracování, zpětná kontrola výstupu od obchodního odd., otevírání obálek, vyhodnocení	zadání veřejné soutěže	obchodní oddělení	H10	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
18	roční plán	provozní úsek správy	provádí	proces realizace souvisejících oprav a údržby - předání staveniště, kontrola v průběhu prací, převzetí dokončených prací	provozní úsek správy	provozní úsek správy	H05	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
18	Pozvánka	SUS JK	provádí	přejímky prací od SUS JK	zápis	provozní úsek správy	H05	6	hod	6,00	1	m	12	3,93%
18	Pozvánka	oddělení výstavby	účastní se	Investiční akce ŘSD - přejímky staveb, kolelaude	protokol o předání	provozní úsek správy	H05	1	d	8,00	13	r	13	5,67%
18	evidence oddělení údržby	vlastní	provádí	Kontrola akcí v záruční době včetně sepsání protokolu o závadách a korespondence s dodavatelem	protokol	vlastní dodavatel	H05	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
18	pošta	příslušné orgány	provádí	Zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky silničního hospodářství - Krajský úřad, databanka, GR, MD, SFDI apod.	dokument	zpět příslušným orgánům	R01, R06	1	d	8,00	1	m	12	5,24%
18	faktura a soupis prací	oddělení účetnictví	provádí	Kontrola faktur a soupisů prací, sepsání fází finanční kontroly včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	odsouhlasená faktura a soupis prací	oddělení účetnictví + NORIS PU	P01	1	hod	1,00	60	r	60	3,27%
18	Pozvánka	oddělení přípravy staveb	účastní se	Investiční akce ŘSD - účast na výrobních výborech, připomínky	zápis	oddělení přípravy staveb	H01	3	hod	3,00	6	r	6	0,98%

18	DÚP, DSP, DZS, RDS	oddělení přípravy staveb	provádí	investiční akce - kontrola dokumentace a sepsání připomínek	soupis připomínek	oddělení přípravy staveb	H01	2	d	16,00	5	r	5	4,37%
18	projektová dokument.	pošta, osobní návštěva	provádí	kontrola dokumentace jiných investorů, dodání podmínek předchozích vyjádření, připomínky ke stavbám na silnicích I. třídy	vyjádření	externě	H09	1	hod	1,00	9	r	9	0,49%
18	Zákon č.13/1997 Sb.	vlastní	provádí	prohládky silnic dle zák. 13/1997 Sb. 2x týdně 2 úseky	poznámky	oddělení údržby	H09	3	hod	3,00	4	t	201,6	33,00%
18	Zákon č.13/1997 Sb.	vlastní	provádí	zpracování zápravy z prohlídek a objednání u dodavatele	protokol, objednávka	založení, dodavatelé	H09	30	min	0,50	4	t	201,6	5,50%
18	požadavek na zpracování	vlastní	provádí	plánování akcí na příslušný rok s ohledem na výši přidělených finančních prostředků	plán	provozní úsek správy, GR, MD, FDSI	R06, H09	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
18	vlastní	oddělení účetnictví	provádí	monitoring a kontrolu čerpání finančních prostředků	informace	provozní úsek správy	H09	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
19	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	porada u vedoucího	vlastní činnost	odd. údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
19	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	školení v ČR	vlastní činnost	odd. údržby	P07	1	d	8,00	3	r	3	1,31%
19	pozvánka	ředitel	účastní se	školení na správě České Budějovice	vlastní činnost	odd. údržby	P07	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
19	e-mail	vlastní	provádí	e-mail, pošta, přečtení, vyjštění	vlastní činnost	odd. údržby	P07	5	min	0,08	1	d	252	1,15%
19	pošta	provozní náměstek	provádí	přečtení došlé pošty	vlastní činnost	odd. údržby	P07	10	min	0,17	1	d	252	2,29%
19	příkaz ředitele	vlastní	provádí	údržba, vyúčtování služebního auta	provedení	pracovník dopravy	P03	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
19	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	vyřizování telefonů	provedení	externě	P07	20	min	0,33	1	t	50,4	0,92%
19	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	informace u ředitele	provedení	externě	R04	10	min	0,17	1	t	50,4	0,46%
19	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	korespondence, odpovědi, vyjádření	vlastní činnost	externě	H09	1	hod	1,00	80	r	80	4,37%
19	plán	provozní úsek zprávy	provádí	proces výběrového řízení, zaměření, zpracování, zpětná kontrola výstupu od obchodního oddělení, otevření obálek, vyhodnocení	zadání veřejné soutěže	obchodní oddělení	H10	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
19	roční plán	provozní úsek zprávy	provádí	proces realizace souvislých oprav a údržby-předání stavení, kontrola v průběhu prací, převzetí dokončených prací	provozní úsek zprávy	provozní úsek zprávy	H05	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
19	pozvánka	SÚS Jk	provádí	přejímky prací od SÚS	zápis	provozní úsek zprávy	H05	3	d	24,00	1	m	12	15,71%
19	pozvánka	oddělení výstavby	účastní se	investiční akce ŘSD-přejímky staveb, kolaudace	protokol o předání	provozní úsek zprávy, odd. realizace	H05	1	d	8,00	15	r	15	6,55%
19	evidence odd. údržby, ev. odd. real.	vlastní, odd. realizace	provádí	kontrola akcí v záruční době včetně sepsání protokolu o závadách a korespondence s dodavatelem	protokol	dodavatelé	H05	1	d	8,00	15	r	15	6,55%
19	pošta	příslušné orgány	provádí	zpracování tabulek hlášení apod. pro různé ložky silničního hospodářství- Krajský úřad, databanka, GR, MD	dokument	zpět příslušným orgánům	R01, R06	1	d	8,00	5	r	5	2,18%
19	faktura a soupis prací	odd. účetnictví	provádí	kontrola faktur a soupisů prací, sepsání tíží finanční kontroly, včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	odsouhlasená faktura a soupis prací	odd. účetnictví+NORIS PU	P01	1	hod	1,00	60	r	60	3,27%

19	investiční akce ŘSD-účast na výrobních výborech,přípomínky	kontrola dokumentace	účastní se	investiční akce ŘSD-účast na výrobních výborech,přípomínky	Zápis	oddělení přípravy staveb	H01	3	hod	3,00	15	r	15	2,46%
19	projektová dokumentace	pošta,osobní návštěva	provádí	Jiných investorů, doordření podmínek předchozích vyjádření,přípomínky ke stavbám na sil.I. Tr.	vyjádření	externě	H01	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
19	zákon č.13/1997 Sb.	vlastní	provádí	prohlídka silnic dle zákona.13/1997 Sb.základně z úseky	protokol	oddělení údržby	H09	6	hod	6,00	4	t	201,6	66,00%
19	zákon č.13/1997 Sb.	vlastní	provádí	Zpracování zprávy z prohlídek a objednávků ukořtu u dodavatele	protokol,objednávka	oddělení údržby	H09	60	min	1,00	4	t	201,6	11,00%
19	požadavek na zpracování	vlastní	provádí	plánování akcí na příslušný rok s ohledem na výši přidělených finančních prostředků	plán	provozní úsek správy,GR,FDSI	R06,H09	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
19	vlastní	oddělení účetnictví	provádí	monitoring a kontrolu čerpání finančních prostředků	informace	provozní úsek zprávy	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
19	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	pošta ,místní šetření,	provádí	vzřizování střížnosti a doazů občanů a jiných stran	dopis,telefon místní šetření	externě	H09	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
20	žádost o nadměrnou přepravu	přepravců ČR	ZPRACOVÁNÍ	odsouhlasení údajů na žádosti, kontrola navržené trasy odsouhlasení s ostatními kraji, kontrola uzavírek na trase	vyhotovení rozhodnutí	přepravcům ČR		40	min	0,67	1600	r	1600	58,20%
20	vystavení platebního výměru							5	min	0,08	1500	r	1500	6,82%
20	poradenská činnost pro zástupce ost. Kraje a přepravce							15	min	0,25	200	r	200	2,73%
20	agenda s předáváním rozhodnutí							15	min	0,25	1500	r	1500	20,46%
20	výběr správních poplatků a jejich evidence							15	min	0,25	1500	r	1500	20,46%
20	školení							20	hod	20,00	3	r	3	3,27%
20	kontrola technických průkazů, plyných mocí							10	min	0,17	800	r	800	7,28%
21	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	porada u vedoucího	vlastní činnost	odd.údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
21	pozvánka	provozní náměstek	účastní se	školení v ČR	vlastní činnost	odd.údržby	P07	1	d	8,00	3	r	3	1,31%
21	pozvánka	ředitel	účastní se	školení na správe České Budějovice	vlastní činnost	odd.údržby	P07	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
21	e-mail	vlastní	provádí	e-mail,pošta, přečtení , vyřízení	vlastní činnost	odd.údržby	P07	5	min	0,08	1	d	252	1,15%
21	pošta	provozní náměstek	provádí	předání došlé pošty	vlastní činnost	odd.údržby	P07	10	min	0,17	1	d	252	2,29%
21	příkaz ředitele	vlastní	provádí	údržba,vyúčtování služebního auta	provedení	pracovník dopravy	P03	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
21	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	vyřizování telefonů	provedení	externě	P07	20	min	0,33	1	t	50,4	0,92%
21	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	informace u ředitele	provedení	externě	R04	10	min	0,17	1	t	50,4	0,46%
21	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	telefon,dopis,pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	korespondence,odpovědi , vyjádření	vlastní činnost	externě	H09	1	hod	1,00	80	r	80	4,37%

21	plán	provádí	provazní úsek zprávy	provádí	fízení, výběrového řízení, zaměření, zpracování, zpětná kontrola výstupu od obchodního oddělení, otevírání obálek, vyhodnocení procesu realizace souvisejících oprav a údržby-předání staveniště, kontrola v průběhu prací, převzetí dokončených prací	zadání veřejné soutěže	obchodní oddělení	H10	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
21	roční plán	provádí	provazní úsek zprávy	provádí	údržba-předání staveniště, kontrola v průběhu prací, převzetí dokončených prací	provazní úsek zprávy	provazní úsek zprávy	H05	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
21	pozvávka	provádí	SÚS JK	provádí	přijímky prací od SÚS	zápis	provazní úsek zprávy	H05	1	d	8,00	1	m	12	5,24%
21	pozvávka	účastní se	oddělení výstavby	účastní se	Investiční akce ŘSD-přijímky staveb, kolaudace	protokol o předání	provazní úsek zprávy, odd. realizace	H05	1	d	8,00	15	r	15	6,55%
21	evidence odd. údržby, ev. odd. real.	provádí	vlastní, odd. realizace	provádí	kontrola akcí v záruční době včetně sepsání protokolu o závadách a korespondence s dodavatelem	protokol	dodavatel	H05	1	d	8,00	10	r	10	4,37%
21	pošta	provádí	příslušné orgány	provádí	zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky silničního hospodářství- Krajský úřad, databanka, GR, MD	dokument	zpět příslušným orgánům	R01, R06	1	d	8,00	5	r	5	2,18%
21	faktura a soupis prací	provádí	odd. účetnictví	provádí	kontrola faktur a soupisu prací, sepsání fází finanční kontroly včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	odsouhlasená faktura a soupis prací	odd. účetnictví(+NORIS PU	P01	1	hod	1,00	60	r	60	3,27%
21	pozvávka	účastní se	oddělení přípravy staveb	účastní se	investiční akce ŘSD-účasť na výrobních výborech, připomínky	Zápis	oddělení přípravy staveb	H01	3	hod	3,00	15	r	15	2,46%
21	projektová dokumentace	provádí	pošta, osobní návštěva	provádí	kontrola dokumentace jiných investorů, dodržení podmínek předchozích vyjádření, připomínky ke stavbám na sil. I. TT.	vyjádření	externě	H01	1	hod	1,00	5	r	5	0,27%
21	zákon č. 13/1997 Sb.	provádí	vlastní	provádí	prohlídka silnic dle zákona. 13/1997 Sb. 2x týdně 2 úseky	protokol	oddělení údržby	H09	3	hod	3,00	4	t	201,6	33,00%
21	zákon č. 13/1997 Sb.	provádí	vlastní	provádí	zpracování zprávy z prohlídky a objednání úkolů u dodavatele	protokol, objednávka	oddělení údržby	H09	30	min	0,50	4	t	201,6	5,50%
21	požadavek na zpracování	provádí	vlastní	provádí	plánování akcí na příslušný rok s ohledem na výši přidělených finančních prostředků	plán	provazní úsek správy, GR, FDSI	R06, H09	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
21	vlastní	provádí	oddělení účetnictví	provádí	monitoring a kontrolu čerpání finančních prostředků	informace	provazní úsek zprávy	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
21	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	pošta, místní šetření,	provádí	vzřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	dopis, telefon místní šetření	externě	H09	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
21	zákon č. 13/1997 Sb.	provádí	vlastní	provádí	běžné prohlídky mostů na silnicích I. tř. dle zákona	protokol	oddělení údržby	H09	2	hod	2,00	600	r	600	65,48%
21	zákon č. 13/1997 Sb.	provádí	vlastní	provádí	zadávání hlavních prohlídek mostů na silnicích I. tř. dle zákona	zákon č. 13/1997 Sb.	dodavatel	R06	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
21	zákon č. 13/1997 Sb.	provádí	vlastní	provádí	vyhodnocení hlav. prohl. mostů	protokol	odd. přípravy, údržby, externě	R06	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
21	soupis prací	provádí	vlastní	provádí	zadávání prací, dodavatelů dle běžných prohlídek mostů	soupis prací	dodavatel	H09	10	d	80,00	1	r	1	4,37%
22	pozvávka	účastní se	provazní náměstek	účastní se	porada u vedoucího	vlastní činnost	odd. údržby	R04	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
22	pozvávka	účastní se	provazní náměstek	účastní se	školení v ČR	vlastní činnost	odd. údržby	P07	1	d	8,00	3	r	3	1,31%
22	pozvávka	účastní se	feditel	účastní se	školení na správu České Budějovice	vlastní činnost	odd. údržby	P07	4	hod	4,00	2	r	2	0,44%
22	e-mail	provádí	vlastní	provádí	e-mail, pošta, přečtení, vyřízení	vlastní činnost	odd. údržby	P07	5	min	0,08	1	d	252	1,15%

	pošta	provazní náměstek	provádí	přechení došlé pošty	vlastní činnost	odd. údržby	P07	10	min	0,17	1	d	252	2,29%
22	příkaz ředitele	vlastní	provádí	údržba, vyúčtování služebního auta	provedení	pracovník opravy	P03	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
22	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	vyřizování telefonů	provedení	externě	P07	20	min	0,33	1	t	50,4	0,92%
22	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	informace u ředitele	provedení	externě	R04	10	min	0,17	1	t	50,4	0,46%
22	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	provádí	korrespondence, odpovědi, vyjádření	vlastní činnost	externě	H09	1	hod	1,00	80	r	80	4,37%
22	plán	provazní úsek zprávy	provádí	proces výběrového řízení, zaměření zpracování, zpětná kontrola výstupu od obchodního oddělení, otevírání obálek, vyhodnocení	zadání veřejné soutěže	obchodní oddělení	H10	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
22	roční plán	provazní úsek zprávy	provádí	proces realizace souvislých oprav a údržby-předání stavenišť, kontrola v průběhu prací, převzetí dokončených prací	provazní úsek zprávy	provazní úsek zprávy	H05	9	hod	9,00	25	r	25	12,28%
22	pozvánka	SÚS JK	provádí	přijímky prací od SÚS	zápis	provazní úsek zprávy	H05	2	d	16,00	1	m	12	10,48%
22	pozvánka	oddělení výstavby	účastní se	Investiční akce ŘSD-přejímky staveb, kolaudace	protokol o předání	provazní úsek zprávy, odd. realizace	H05	1	d	8,00	15	r	15	6,55%
22	evidence odd. údržby, ev. odd. real.	vlastní, odd. realizace	provádí	kontrola akcí v zámečnických, dobavčeských sepsání protokolů o závedacích a korespondence s dodavateli	protokol	dodavatel	H05	1	d	8,00	15	r	15	6,55%
22	pošta	příslušné orgány	provádí	zpracování tabulek, hlášení apod. pro různé složky silničního hospodářství- Krajský úřad, databanka, GR, MD	dokument	zpět příslušným orgánům	R01, R06	1	d	8,00	5	r	5	2,18%
22	faktura a soupis prací	odd. účetnictví	provádí	kontrola faktur a soupisů prací, sepsání fází finanční kontroly, včetně potvrzení příslušnými odpovědnými pracovníky	odsouhlasená faktura a soupis prací	odd. účetnictví+NORIS PU	P01	1	hod	1,00	60	r	60	3,27%
22	pozvánka	oddělení přípravy staveb	účastní se	investiční akce ŘSD-účasť na výrobních výborech, připomínky	Zápis	oddělení přípravy staveb	H01	3	hod	3,00	15	r	15	2,46%
22	projektová dokumentace	pošta, osobní návštěva	provádí	kontrola dokumentace	vyjádření	externě	H01	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
22	zákon č. 131/1997 Sb.	vlastní	provádí	prohlídka slinc dle zákona. 131/1997 Sb. zřídné z úseky	protokol	oddělení údržby	H09	6	hod	6,00	4	t	201,6	66,00%
22	zákon č. 131/1997 Sb.	vlastní	provádí	zpracování zpráv z prohlídek a objednání úkolů u dodavatele	protokol, objednávka	oddělení údržby	H09	60	min	1,00	4	t	201,6	11,00%
22	požadavek na zpracování	vlastní	provádí	plánování akcí na příslušný rok s ohledem na výši přidělených finančních prostředků	plán	provazní úsek správy, GR, FDSI	R06, H09	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
22	vlastní	oddělení účetnictví	provádí	monitoring a kontrolu čerpání finančních prostředků	informace	provazní úsek zprávy	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
22	telefon, dopis, pokyn nadřízeného pracovníka	pošta, místní šetření,	provádí	vyřizování stížností a dotazů občanů a jiných stran	dopis, telefon místní šetření	externě	H09	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
23	Pokyn	Vedoucí oddělení	Vypracování	Investiční záměr	IZ	Vedoucí oddělení	H01	10	hod	10,00	5	r	5	2,73%

23	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	Podklady pro výběr zhotovitele námětové studie, vyhledávací studie a technické studie, posouzení pozemkových úprav	Studie pro zadání DÚR	Oddělení veř. zakázky	H01	5	hod	5,00	14	r	14	3,82%
23	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	Projednávání záměru s orgány státní správy na výrobních výborech v rámci zpracování studie, vč. činnosti vztahujících se k EIA a jejímu projednávání	Studie pro zadání DÚR	Oddělení veř. zakázky	H01	4	hod	4,00	10	r	10	2,18%
23	Studie	Projektant	Provádí	Výběr stavenišť, svolání jednání, prohlídka budoucího staveniště na místě samém a vypracování zápisu	Zápis	Oddělení veř. zakázky	H01	16	hod	16,00	6	r	6	5,24%
23	Studie, IZ	Projektant Vedoucí oddělení	Provádí	Výběr zhotovitele DÚR, příprava podkladů pro soutěž	Podklady pro veř. soutěž	Oddělení veř. zakázky	H02	1	d	8,00	5	r	5	2,18%
23	Smlouva o díle	Oddělení veř. zakázky	Provádí	Projednávání a výrobní výbory v rámci DÚR, zajištění podkladů a dokladů pro vydání územního rozhodnutí (např. vymezení ZPF, LPF, souhlasu a rozhodnutí stát. orgánů, jednání s majiteli pozemků a inž. sítí)	DÚR	Oddělení majetkoprávní, orgány státní správy	H02	4	d	32,00	1	m	12	20,95%
23	DÚR	Oddělení majetkoprávní, GP	Provádí	Zpracování návrhu na vydání územního rozhodnutí s předložením všech vyjádření a stanovisek, dohod s majiteli pozemků, vč. účasti na jednání pří územním řízení	Žádost o územní rozhodnutí	Stavební úřad	H02	16	hod	16,00	3	r	3	2,62%
23	DÚR, územní rozhodnutí	Stavební úřad, GP	Provádí	Výběr zhotovitele DSP/DZS, příprava podkladů pro soutěž	Podklady pro veř. soutěž	Oddělení veř. zakázky	H03	4	hod	4,00	6	r	6	1,31%
23	DSP/DZS	GP	Provádí	Zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení (rozhodnutí LPF, vodoh. orgánů, spolupráce na jednáních o výkupu pozemků s jejich majiteli, vč. příp. zapracování jejich připomínek do PD)	Stavební povolení	Stavební úřad	H03	4	d	32,00	1	m	12	20,95%
23	DÚR a pozvánka	GP	Provádí	Projednávání a výrobní výbory v rámci DSP/DZS, zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení	DSP/DZS		H03	3	d	24,00	1	m	12	15,71%
23	DSP/DZS	GP	Provádí	Povolení kácení stromů, rušení nivel. bodů, přemístění kultur, památek, spoluúčast na smlouvách s majiteli pozemků a inž. sítí	Podklady pro stavební povolení		H03	6	d	48,00	1	r	1	2,62%
23	Koncept DSP/DZS	GP	Provádí	Kontrola DSP/DZS před odevzdáním (v konceptu), koordinace stanovisek ostatních oddělení a porizení zápisu, vč. projednávání úprav DSP/DZS s GP	Zápis	GP	H03	1	d	8,00	3	r	3	1,31%
23	rozhodnutí o odnětí	Životní prosítědi	Provádí	Zajištění úhrady poplatků za odvozy, za vymezení LPF a ZPF (trvalý a dočasný)	příkaz k úhradě	Oddělení účetnictví	H03	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
23	Záborový elaborát	GP	Provádí	Předání podkladů majetkoprávnímu oddělení pro výkup pozemků, účast na projednávání s majiteli pozemků a soudním znalcem, účast na jednání o vyhlášení a příprava podkladů pro soudní jednání	Uzavřená kupní smlouva	stavebnímu úřadu	H03	10	d	80,00	1	r	1	4,37%
23	Pozvánka	GP a státních orgánů	Provádí	Služební cesty na výrobní výbory	Zápis	Vedoucí oddělení	H03	6	hod	6,00	1	t	50,4	16,50%
23	Pozvánka	Stavební úřad	Provádí	Účast na vypsáních stavebních řízení a příp. projednání námitek k jednotlivým stavbám, vč. návrhu řešení	Stavební povolení	Oddělení veř. zakázky	H03	5	hod	5,00	3	r	3	0,82%

23	Stavební povolení, DSP/DZS a podklad pro VR	GP, stavební úřad	Provádí	Předání podkladů pro soutěž na zhotovitele stavby - DSP/DZS, stavební povolení s nabytí právních moci na všechny objekty a doplnění soutěžních podmínek na jednotl. stavby	Podklady pro veřej. soutěž	Oddělení veřej. zakázky	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
23	DSP/DZS, stavební povolení smlouva o dílo	GP, stavební úřad, oddělení veřej. zakázek	Provádí	Předání stavební zhotoviteli stavby, včetně vytyčeného obvodu staveniště a pevných bodů, vypracování zápisu, dořešení připomínek účastníků předání staveniště	Zápis	Oddělení útvaru realizace a oddělení plánu	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
23	Pozvánka	Oddělení útvaru realizace	Provádí	Účast na kontrolních dnech při provádění stavebních prací	Zápis		H03	6	hod	6,00	8	r	8	2,62%
23	Žádost	Provozní oddělení a dízi investor	Provádí	Vypracování stanoviska ke stávajícím jiných investorů, a to z hlediska rozvoje síťové sítě	Vyjádření	Provozní oddělení a dízi investor	R06	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%
23	Pozvánka	Orgánů státní správy	Provádí	Účast na projednávání územních plánů obcí, měst a VÚC, příprava podkladů pro přezkoušení a vyřazování silnic ze silniční sítě	Vyjádření	Pořizovatel územního plánu	H01	4	hod	4,00	6	r	6	1,31%
24	E-mail, telefon	Ředitel, pracovník orgánu, správy, fondu	Shromáždí, zpracuje, předá	poskytnouti vyžádané informace k čemukoliv	Tabulka, jakýkoli doklad	Ředitel, pracovník orgánu, správy, fondu	R01	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
24	Návrh směrnice, pokynu, příkazu, protokolu	Ředitel, pracovník orgánu, státní správy, GR	Posoudí	připomínkování směrníc, pokynů, protokolů	Doplněná směrnice, pokyn, protokol, komentář	Ředitel, pracovník orgánu, státní správy, GR	R02	1	hod	1,00	50	r	50	2,73%
24	Vyplněný formulář	Podřízeného pracovníka	Zkontroluje, opatří stanoviskem, datumm a podepíše	finanční kontrola 1. a 2. fáze	Potvrzený formulář	Podřízenému pracovníkovi	R03	2	min	0,03	20	d	5040	9,17%
24	Požadavky GR	Právnická zprávy	Provádí	sestavení plánu kontrol	Návrh plánu	Právnicku zprávy	R03	3	hod	3,00	2	r	2	0,33%
24	Plán kontrol	Ředitel	Vyhodnocuje	vyhodnocení plánu kontrol	Protokol	Právnicku zprávy	R03	2,5	hod	2,50	4	r	4	0,55%
24	Zápis, protokol	Ředitel, pracovník kontrolního orgánu	Shromáždí, zpracuje, předá	příprava podkladů pro kontrolní orgány - NKÚ, MD, GR	Doklady, komentáře, vysvětlení, připomínky, návrh na opatření	Ředitel, kontrolnímu orgánu	R03	4	hod	4,00	14	r	14	3,06%
24	Dopis, tabulky, formulář	Pracovnice agentury	Vyplní	kvantifikace zdrojů identifikovaných procesů	Vyplněný formulář	Ředitel	P04	4,5	hod	4,50	4	r	4	0,98%
24	Pozvánka	Vedení ŘSD	Účastní se, předá informace	porady, školení	Potvrzený zápis	Ředitel, dotčeným pracovníkům	R04	6	hod	6,00	3	m	36	11,79%
24	Stávající formuláře	Ředitel	Doplní	aktualizace pracovních náplní	Doplněný formulář	Ředitel	P02	3	hod	3,00	4	r	4	0,65%
24	Vyplněný formulář	Podřízeného pracovníka	Kontroluje	kontrola docházky zaměstnanců	Potvrzený formulář	Úseku ředitele	P02	100	min	1,67	1	m	12	1,09%
24	Formuláře	Úseku ředitele, ekonomický úsek	Vyplní	zpracování docházky, dokladů o provozu vozidla, cestovních příkazů, vyúčtování telefonních hovorů	Vyplněný formulář	Úseku ředitele, ekonomickému referátu	P02	75	min	1,25	1	t	50,4	3,44%
24	Cokoliv	Kohokoliv	Překonává	hledá náhradní řešení při nefunkčnosti HW, SW, kopírek a tiskáren	Cokoliv	Komukoiv	P04	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%
24	Zadávací dokumentace	Obchodního oddělení	Doplní a kontroluje	příprava zadávací dokumentace veřejné zakázky a informace pro uchazeče	Doplněná zadávací dokumentace	Obchodního oddělení	H10	30	min	0,50	50	r	50	1,36%
24	Pozvánka	Obchodního oddělení	Účastní se	otevření obálek veřejné zakázky, posuzování a hodnocení nabídek	Potvrzený zápis	Obchodního oddělení	H10	2,5	hod	2,50	65	r	65	8,87%
24	Plány rozvoje	Úseku výstavby	Provádí	aktualizace a založení finančního plánu SFDI běžného roku	Tabulka	Obchodního oddělení	H09	24	hod	24,00	2	r	2	2,62%

24	Formuláře	Podřízeného pracovníka	Kontroluje	zpracování kontrolních zpráv	Vyplněný formulář	SFDI	H09	14	hod	14,00	4	r	4	3,06%
24	Tabulka, formuláře	Úseku výstavby	Provádí	komplexe žádosti o rozpočtové opatření a převody	Vyplněný formulář a tabulka	Úseku výstavby	H09	15	hod	15,00	4	r	4	3,27%
24	Plán přejímek, protokol a doklady	Referátu realizace	Kontroluje	dokladování víceprací, přejímání řízení, úplnost dokladů	Odsouhlasený protokol	Referátu realizace	H05	2	hod	2,00	6	m	72	7,86%
24	Pozvánka	Projektanta	Účastní se	projednání RDS	Zápis	Projektantovi	H04	4	hod	4,00	32	r	32	6,98%
24	RDS	Zhotovitele	Kontroluje	kontrola a potvrzení RDS	Potvrzená RDS	Zhotoviteli, referátu realizace	H04	3	hod	3,00	3	m	36	5,89%
24	Pozvánka	Ředitel, referát realizace	Účastní se	jednání na kontrolním dnu	Pokvrzený zápis	Všem účastníkům	H04	4	hod	4,00	44	r	44	9,60%
24	Zápis z kontrolního dne	Referátu realizace	Kontroluje	kontrola plnění úkolů z kontrolního dne	Doplňný zápis	Referátu realizace	H04	30	min	0,50	40	r	40	1,09%
24	Pozvánka	Projektanta	Účastní se	projednání DSP	Zápis	Všem účastníkům	H03	4,5	hod	4,50	11	r	11	2,70%
24	Pozvánka	Oddělení přípravy	Účastní se	projednání DSP v dokumentační komisi	Zápis	Všem účastníkům	H03	3,5	hod	3,50	15	r	15	2,86%
24	Harmonogram přípravy, evidenční listy	Úseku výstavby	Kontroluje	kontrola postupu příprav stavby k vydání stavebního povolení	Upravený harmonogram	Úseku výstavby	H03	3	hod	3,00	2	m	24	3,89%
24	Pozvánka	Úseku výstavby	Účastní se	jednání s místními úřady	Zápis	Všem účastníkům	H02	2,5	hod	2,50	3	m	36	4,91%
24	Pozvánka	Projektanta	Účastní se	projednání DUR	Zápis	Všem účastníkům	H02	4,5	hod	4,50	9	r	9	2,21%
24	Plány rozvoje	Úseku výstavby	Provádí	založení a aktualizace plánu akcí pro MD, SFDI, GR	Tabulka	Orgánu, který si ji vžádal	H01	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
24	Požadavky GR	Oddělení zahraniční pomoci	Provádí	zajištění podkladů pro zařazení akcí - fondy EU	Doklady, tabulky, podklady	Oddělení zahraniční pomoci	H01	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%
24	Plán kontrol	Úseku výstavby	Provádí	kontrola činnosti technického dozoru investora	Zápis do stavebního deníku a z porady TDI	Referátu realizace	H04	90	min	1,50	2	t	100,8	8,25%
24	Pozvánka, plán kontrol	Úseku výstavby	Provádí	doprava na jednání, školení, porady, kontroly	Zápis	Úseku výstavby	P03	140	min	2,33	2	t	100,8	12,83%
24	Pozvánka	Úseku výstavby	Účastní se	jednání s vlastníky pozemků	Zápis	Všem účastníkům	H04	2,5	hod	2,50	2	m	24	3,27%
24	Faktura	Referátu realizace	Provádí	kontrola plnění finančního plánu	Tabulka	Zhotoviteli, referátu realizace	H09	3,5	hod	3,50	13	r	13	2,48%
24	Inzerát, dolazník	Úseku ředitele	Provádí	pohovor s žadatelem o místo	Záznam	Úseku ředitele	P02	50	min	0,83	11	r	11	0,50%
24	Zápis	Ředitele, úseku výstavby	Kontroluje	kontrola úkolů z porad	Záznam	Úseku výstavby správy	R04	45	min	0,75	12	r	12	0,49%
25	Program rozvoje a přestavby sil. sítě.	Úsek výstavby	Provádí	Sběr dat, předinvestiční příprava, založení a aktualizace plánu akcí	Seznam staveb	Úsek výstavby GR	H01	1	d	8,00	1	t	50,4	22,00%
25	Seznam požadavků	Rozbor zátěže silniční sítě	Provádí	Příprava a aktualizace výhledového programu staveb	Seznam staveb	Úseku výstavby GR	H01	1	d	8,00	1	m	12	5,24%
25	Seznam staveb	Oddělení zakázek	Provádí	Příprava, kompletní aktualizace ročního programu příprav staveb	Program staveb	Oddělení MPP, provozní a pracovníků odd. přípravy	R06	7	d	56,00	4	r	4	12,22%
25	Schválený rozpočet a dodatky SFDI	Oddělení zakázek	Provádí	Sledování čerpání fin.prosředků schváleného rozpočtu SFDI, podklady pro RO	Podklady pro RO a čerpání rozpočtu	Referát zakázek	H09	8	hod	8,00	12	r	12	5,24%
25	Schválený harmonogram staveb	Úsek výstavby	Provádí	Koordinace příprav staveb pro zahájení stavebních prací dle schváleného harmonogramu	Předání staveniště	Referátu realizace	H04	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%

25	Pozvánka	Oddělení veřejných zakázek	Účastní se	Účast na jednání otevření obálek a hodnocení nabídek VR na zhotovitele stavby a vypracování dokumentace stavby.	Zápis z VR zakázky	Oddělení veřejných zakázek	H10	3	hod	3,00	2	m	24	3,93%
25	Pozvánka	Oddělení přípravy	Účastní se	Organizace, koordinace a účast na dokumentační komisi rozpracované dokumentace	Zápis z dokumentační komise	Nám. pro výstavbu	H08	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
25	Seznam staveb	SFDI	Provádí	Vypracování ročního finančního plánu přípravy a jeho aktualizace po provedených RO	Finanční plán	Oddělení zakázek	H09	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
25	Seznam staveb	SFDI	Provádí	Vypracování kontrolních zpráv přípravy staveb pro SFDI	Kontrolní zpráva	Oddělení zakázek	H09	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
25	Žádost ÚV GR	Oddělení přípravy	Provádí	Příprava a vypracování podkladů pro programy a mezinárodního financování	Seznam navržených staveb	Úsek výstavby GR	H09	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
25	Pozvánka, webový dotaz	Oddělení přípravy	Provádí	Příprava a vypracování podkladů pro jednání vedení ŘSD se samosprávou KÚ, MÚ, OÚ. Vypracování a zaslání odpovědí na webové dotazy.	Podklad pro jednání, odpověď	Vedení ŘSD, listkový mluvčí /adresář dotazu	P06	3	hod	3,00	3	t	151,2	24,75%
25	Pozvánka	Referátu realizace	Účastní se	Účast na jednání kontrolních dnů rozestavěných staveb	Zápis z jednání	Nám. pro výstavbu	H04	4	hod	4,00	24	r	24	5,24%
25	Dokumentace stavby	Oddělení přípravy	Provádí	Kontrola úplnosti dokumentaci předkládaných k vydání ÚR, SP, zaslání IZ ke schválení	Úplnost dokumentace	Zaslání ke schválení - vydání	H09	2	hod	2,00	6	r	6	0,65%
25	Pozvánka	Zpracovatel územně plánovací dokumentace	Účastní se	Konzultace rozpracované dokumentace, ÚP, VÚC, ve vztahu k rozvoji sílniční sítě ve správě ŘSD, DÚR, DSP u staveb složitějšího charakteru	Územní plán, dokumentace stavby	Oddělení přípravy	H04	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
25	Výzva	Porada vedení	Organizuje	Porady oddělení navazující na porady vedení, společná porada vedení správy.	Zápis z porady	Oddělení přípravy	R04	3	hod	3,00	12	r	12	1,96%
25	Pozvánka	Úsek výstavby ŘSD	Účastní se	Účast na poradách úseku výstavby ŘSD	Zápis z porady	Úsek výstavby správy	R04	6	hod	6,00	8	r	8	2,62%
25	Pozvánka	Odbory výstavby a dopravy OÚ, MÚ, KÚ	Účastní se	Účast na jednání se státní správou při zajištění přípravy staveb nad rámec obcí	Zápis z jednání	oddělení přípravy	R06	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
25	Plán kontrolní činnosti	ref.kontroly	Provádí	Vyhodnocení plánu kontrol a plán kontrol činnosti oddělení přípravy pro další období /rok/	Zápis	Nám. pro výstavbu	R03	3	hod	3,00	2	r	2	0,33%
25	Výzva k jednání	referátu realizace, úseku majetkové správy	Provádí a organizuje	Věcná spolupráce s ostatními úseky, zejména správy majetku, ekonomickým a realizace.	Zápis, interní sdělení	Nám. pro výstavbu	R04	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
26	Pokýh	Vedoucí oddělení	Vypracování	investiční záměr	IZ	Vedoucí oddělení	H01	10	hod	10,00	5	r	5	2,73%
26	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	podklady pro výběr zhotovitele námětové studie, vyhledávací studie a technické studie, posouzení pozemkových úprav	Studie pro zadání DÚR	Oddělení veřej. zakázky	H01	5	hod	5,00	14	r	14	3,82%
26	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	projednávání záměru s orgány státní správy na výrobních výběrech v rámci zpracování studie, vc. činnosti vztahujících se k EIA a jejímu projednávání	Studie pro zadání DÚR	Oddělení veřej. zakázky	H01	4	hod	4,00	10	r	10	2,18%
26	Studie	Projektant	Provádí	výběr staveniště, svolání jednání, prohlídka budoucího staveniště na místě samém a vypracování zápisu	Zápis	Oddělení veřej. zakázky	H01	16	hod	16,00	6	r	6	5,24%
26	Studie, IZ	Projektant Vedoucí oddělení	Provádí	výběr zhotovitele DÚR, příprava podkladů pro soutěž	Podklady pro veřej. soutěž	Oddělení veřej. zakázky	H02	1	d	8,00	5	r	5	2,18%

26	Smlouva o díle	Oddělení veř. zakázky	Provádí	projednávání a výrobní výbory v rámci DÚR, zajištění podkladů a dokladů pro vydání územního rozhodnutí (např. výtah ZPF LPF, souhlas s rozhodnutí stát. orgánů, jednání s majiteli pozemků a inž. síti)	DÚR	Oddělení majetkoprávní, orgány státní správy	H02	4	d	32,00	1	m	12	20,95%
26	DÚR	Oddělení majetkoprávní, GP	Provádí	zpracování návrhu na vydání územního rozhodnutí s předložením všech vyjádření a stanovisek, dohod s majiteli pozemků, vč. účasti na jednání při územním řízení	DÚR	stavební úřad	H02	18	hod	18,00	3	r	3	2,95%
26	DÚR, územní rozhodnutí	stavební úřad, GP	Provádí	výběr zhotovitele DSP/DZS, příprava podkladů pro soutěž	DÚR, územní rozhodnutí	Oddělení veř. zakázky	H03	3	hod	3,00	6	r	6	0,98%
26	DSP/DZS	GP	Provádí	zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení (rozhodnutí LPF, vodoň. orgánů, spolupráce na jednáních o výkpech pozemků s jejich majiteli, vč. příp. zapracování jejich připomínek do PD)	DSP/DZS	stavební úřad	H03	30	hod	30,00	1	m	12	19,64%
26	DÚR a pozvánka	GP	Provádí	projednávání a výrobní výbory v rámci DSP/DZS, zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení	DSP/DZS		H03	25	hod	25,00	1	m	12	16,37%
26	DSP/DZS	GP	Provádí	povolení kácení stromů, rušení niv. bodů, přemístění kultur, památek, spoluúčast na smlouvách s majiteli pozemků a inž. síti	podklady pro stavební povolení		H03	6	d	48,00	1	r	1	2,62%
26	koncept DSP/DZS	GP	Provádí	kontrola DSP/DZS před odevzdáním (v konceptu), koordinace stanovisek ostatních oddělení a pořízení zápisu, vč. projednání úprav DSP/DZS s GP	zápis	GP	H03	10	hod	10,00	3	r	3	1,64%
26	rozhodnutí o odnětí	životní prostředí	Provádí	zajištění úhrady poplatků za odvozy za výtah LPF a ZPF (trvalý a dočasný)	příkaz k úhradě	Oddělení účetnictví	H03	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
26	záborový elaborát	GP	Provádí	předání podkladů majetkoprávnímu oddělení pro výkup pozemků, účast na projednávání s majiteli pozemků a soudním značením, účast na jednání o vyvlastnění a přípravě podkladů pro soudní jednání	uzavřená kupní smlouva	stavebnímu úřadu	H03	9	d	72,00	1	r	1	3,93%
26	pozvánka	GP a státních orgánů	Provádí	služební cesty na výrobní výbory	zápis	vedoucí oddělení	H03	7	hod	7,00	1	t	50,4	19,25%
26	pozvánka	stavební úřad	Provádí	účast na vypsáních stavebních řízení a příp. projednání námitek k jednotlivým stavbám, vč. návrhu řešení	stavební povolení	Oddělení veř. zakázky	H03	5	hod	5,00	3	r	3	0,82%
26	stavební povolení, DSP/DZS a podklad pro VR	GP, stavební úřad	Provádí	předání podkladů pro soutěž na zhotovitele stavby - DSP/DZS, stavební povolení s nabýlou práv. mocí na všechny objekty a doplnění součástí podmínek na jednotl. stavby	Podklady pro veř. soutěž	Oddělení veř. zakázky	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
26	DSP/DZS, stavební povolení smlouva o dílo	GP, stavební úřad, oddělení veř. zakázek	Provádí	předání staveniště zhotoviteli stavby, vč. vyřčeného obvodu staveniště a pevných bodů, vypracování zápisu, dorešení připomínek účastníků předání staveniště	zápis	Oddělení útvaru realizace a oddělení plánu	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
26	pozvánka	Oddělení útvaru realizace	Provádí	účast na kontrolních dnech při provádění stavebních pracích	zápis		H03	6	hod	6,00	8	r	8	2,62%
26	žádost	Provozní oddělení a dří investor	Provádí	vypracování stanoviska ke stavbám jiných investorů, a to z hlediska rozvoje silniční sítě	vyjádření	Provozní oddělení a dří investor	R06	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%

26	pozvánka	orgánů státní správy	Provádí	účasť na projednávání územních plánů obcí, měst a VUC, příprava podkladů pro přeřazování a vyřazování silnic ze silniční sítě	vyjádření	pořizovatel územního plánu	H01	4	hod	4,00	6	r	6	1,31%
27	Studie	Projektant	Provádí	výběr staveniště, svolání jednání, prohlídka budoucího staveniště na místě samém a vypracování zápisu	Zápis	Obchodní oddělení	H01	1	d	8,00	6	r	6	2,62%
27	Studie, IZ	Projektant Vedoucí oddělení	Provádí	příprava podkladů pro soutěž - výběr zhotovitele DÚR	Podklady pro soutěž	Obchodní oddělení	H02	1	d	8,00	5	r	5	2,18%
27	Pokýn	Vedoucí oddělení	Vypracování	investiční záměr	IZ	Vedoucí oddělení	H01	1	d	8,00	6	r	6	2,62%
27	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	podklady pro výběr zhotovitele námětové studie, výhledávací studie a technické studie, posouzení pozemkových úprav	Studie pro zadání DÚR	Obchodní oddělení	H01	1	d	8,00	9	r	9	3,93%
27	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	projednávání záměru s orgány státní správy na výrobních výborech v rámci zpracování studie, vč. čimosti vztahujících se k EIA a jejímu projednávání	Studie pro zadání DÚR	Obchodní oddělení	H01	1	d	8,00	8	r	8	3,49%
27	pozvánka	GP a státních orgánů	Provádí	výrobní výbory na projekčně rozpracovaných stavbách	zápis	vedoucí oddělení	H03	1	d	8,00	1	t	50,4	22,00%
27	DÚR a pozvánka	GP	Provádí	projednávání a výrobní výbory v rámci DSP/DZS, zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení	DSP/DZS	GP	H03	2	d	16,00	1	m	12	10,48%
27	pozvánka	stavební úřad	Provádí	účasť na vypsání stavebních řízení a příp. projednání námitek k jednotlivým stavbám, vč. návrhu řešení	stavební povolení	Obchodní oddělení	H03	5	hod	5,00	6	r	6	1,64%
27	rozhodnutí o odnětí	životní prostředí	Provádí	zajištění úhrady poplatků za odvozy za výtň LPF a ZPF (trvalý a dočasný)	příkaz k úhradě	Oddělení účetnictví	H03	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
27	žádost	Provozní oddělení a cizí investor	Provádí	vypracování stanoviska ke stavbám jiných investorů, a to z hlediska rozvoje silniční sítě	vyjádření	Provozní oddělení a cizí investor	R06	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
27	Smlouva o díle	Oddělení veř. zakázky	Provádí	projednávání a výrobní výbory v rámci DÚR, zajištění podkladů a dokladů pro vydání územního rozhodnutí (např. výtň ZPF, LPF, souhlasu a rozhodnutí stát. orgánů, jednání s majiteli pozemků a inž. sítí)	DÚR	Oddělení majetkoprávní, orgány státní správy	H02	4	d	32,00	1	m	12	20,95%
27	DÚR, územní rozhodnutí	stavební úřad, GP	Provádí	výběr zhotovitele DSP/DZS, příprava podkladů pro soutěž	Podklady pro veř. soutěž	Obchodní oddělení	H03	4	hod	4,00	6	r	6	1,31%
27	DÚR	Oddělení majetkoprávní, GP	Provádí	zpracování návrhu na vydání územního rozhodnutí s předložením všech vyjádření a stanovisek, dohod s majiteli pozemků, vč. účasti na jednání při územním řízení	žádost o územní rozhodnutí	stavební úřad	H02	2	d	16,00	3	r	3	2,62%
27	pozvánka	Oddělení realizace	Provádí	účasť na kontrolních dnech při provádění stavebních prací	zápis	Oddělení realizace	H03	1	d	8,00	8	r	8	3,49%
27	koncept DSP/DZS	GP	Provádí	kontrola DSP/DZS před odevzdaním (v konceptu), koordinace stanovisek ostatních oddělení a pořízení zápisu, vč. projednání úprav DSP/DZS s GP	zápis	GP	H03	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
27	DSP/DZS	GP	Provádí	zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení	stavební povolení	stavební úřad	H03	4	d	32,00	1	m	12	20,95%

27	záborový elaborát	GP	Provádí	předání podkladů majetkoprávnímu oddělení pro výkup pozemků, účast na projednávání s majiteli pozemků a soudním znalcem, účast na jednání o vyvlastnění a příprava podkladů pro soudní jednání	uzavřená kupní smlouva	stavební úřad	H03	1	d	8,00	12	r	12	5,24%
27	DSP/DZS	GP	Provádí	povolení kácení stromů, rušení inženýrských bodů, přemístění kultur, památek, spolupráce na smlouvách s majiteli pozemků a inž. síti	podklady pro stavební povolení	stavební úřad	H03	1	d	8,00	6	r	6	2,62%
27	poznávka	orgánů státní správy	Provádí	účast na projednávání územních plánů obcí, imise a VUC, příprava podkladů pro přerazování a vyřazování silnic ze silniční sítě	vyjádření	pořizovatel územního plánu	H01	4	hod	4,00	8	r	8	1,75%
27	stavební povolení, DSP/DZS a podklad pro VR	GP, stavební úřad	Provádí	předání podkladů pro soutěž na zhotovitele stavby - DSP/DZS, stavební povolení s nabytím práv, moci na všechny objekty a doplnění současných podmínek na jednotl. stavby	Podklady pro veř. soutěž	Obchodní oddělení	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
27	DSP/DZS, stavební povolení smlouva o dílo	GP, stavební úřad, oddělení veř. Zakázek	Provádí	předání staveníste zhotoviteli stavby, vč. vyřčeného obvodu, staveníste a pevných bodů, vypracování zápisu, doručení připomínek účastníkům předání staveníste	zápis	Oddělení realizace	H03	1	d	8,00	3	r	3	1,31%
28	Pokyn	Vedoucí oddělení	Vypracování	investiční záměr	IZ	Vedoucí oddělení	H01	9	hod	9,00	5	r	5	2,46%
28	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	podklady pro výběr zhotovitele námětové studie, výtvarné studie a technické studie, posouzení pozemkových úprav	Studie pro zadání DÚR	Oddělení veř. zakázky	H01	5	hod	5,00	14	r	14	3,82%
28	IZ	Vedoucí oddělení	Provádí	projednávání záměru s orgány státní správy na výrobních výborech v rámci zpracování studie, vč. činností vztahujících se k EIA a jejímu projednávání	Studie pro zadání DÚR	Oddělení veř. zakázky	H01	4	hod	4,00	10	r	10	2,18%
28	Studie	Projektant	Provádí	výběr staveníste, svolání jednání, prohlídka budoucího staveníste na místě samém a vypracování zápisu	Zápis	Oddělení veř. zakázky	H01	16	hod	16,00	6	r	6	5,24%
28	Studie, IZ	Projektant Vedoucí oddělení	Provádí	výběr zhotovitele DJR, příprava podkladů pro soutěž	Podklady pro veř. soutěž	Oddělení veř. zakázky	H02	2	d	16,00	5	r	5	4,37%
28	Smlouva o díle	Oddělení veř. zakázky	Provádí	projednávání a výrobní výbory v rámci DJR, zajištění podkladů a dokladů pro vydání územního rozhodnutí (např. výměř ZPF, LPF, souhlasy a rozhodnutí stát. orgánů, jednání s majiteli pozemků a inž. síti)	DÚR	Oddělení majetkoprávní, orgány státní správy	H02	4	d	32,00	1	m	12	20,95%
28	DÚR	Oddělení majetkoprávní, GP	Provádí	zpracování návrhu na vydání územního rozhodnutí s předložením všech vyjádření a stanovisek, dohod s majiteli pozemků, vč. účasti na jednání při územním řízení	žádost o územní rozhodnutí	stavební úřad	H02	16	hod	16,00	3	r	3	2,62%
28	DÚR, územní rozhodnutí	stavební úřad, GP	Provádí	výběr zhotovitele DSP/DZS, příprava podkladů pro soutěž	Podklady pro veř. soutěž	Oddělení veř. zakázky	H03	4	hod	4,00	6	r	6	1,31%
28	DSP/DZS	GP	Provádí	zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení (rozhodnutí LPF, vodoň. orgánů, spolupráce na jednáních o výkupu pozemků s jejich majiteli, vč. příp. zapracování jejich připomínek do PD)	stavební povolení	stavební úřad	H03	4	d	32,00	1	m	12	20,95%

28	DUR a pozvánka	GP	Provádí	projednávání a výrobní výbory v rámci DSP/DZS, zajištění podkladů a dokladů pro vydání stavebního povolení	DSP/DZS	H03	3	d	24,00	1	m	12	15,71%
28	DSP/DZS	GP	Provádí	povolení kácení stromů, rušení nivei, bodů, přemístění kultur, památek, spoluúčasť na smlouvách s majiteli pozemků a inž. síti	podklady pro stavební povolení	H03	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
28	koncept DSP/DZS	GP	Provádí	kontrola DSP/DZS před odevzdáním (v konceptu), koordinace stanovisek ostatních oddělení a pořízení zápisu, vč. projednání úprav DSP/DZS s GP	zápis	H03	1	d	8,00	3	r	3	1,31%
28	rozhodnutí o odnětí	životní prostředí	Provádí	zajištění úhrady poplatků za odvozy za výtěři LPF a ZPF (trvalý a dočasný)	příkaz k úhradě	H03	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
	záborový elaborát	GP	Provádí	předání podkladů majetkoprávnímu oddělení pro výkup pozemků, účast na projednávání s majiteli pozemků a soudním značením, účast na jednání o vyhlášení a příprava podkladů pro soudní jednání	uzavřená kupní smlouva	H03	9	d	72,00	1	r	1	3,93%
28	pozvánka	GP a státních orgánů	Provádí	služební cesty na výrobní výbory	zápis	H03	6	hod	6,00	1	t	50,4	16,50%
28	pozvánka	stavební úřad	Provádí	účasť na vypsaných stavebních řízeních a příp. projednání námitek k jednotlivým stavbám, vč. návrhu řešení	stavební povolení	H03	6	hod	6,00	3	r	3	0,98%
28	stavební povolení, DSP/DZS a podklad pro VR	GP, stavební úřad	Provádí	předání podkladů pro soutěž na zhotovitele stavby - DSP/DZS, stavební povolení s nabytí právní moci na všechny objekty a doplnění současných podmínek na jednotn. stavby	Podklady pro veř. soutěž	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
28	DSP/DZS, stavební povolení smlouva o dílo	GP, stavební úřad, oddělení veř. Zakázek	Provádí	předání staveniště zhotoviteli stavby, vč. vyřčeného obvodu staveniště a pevných bodů, vypracování zápisu, dořešení připomínek účastníků předání staveniště	zápis	H03	5	hod	5,00	5	r	5	1,36%
28	pozvánka	Oddělení útvaru realizace	Provádí	účasť na kontrolních dnech při provádění stavebních prací	zápis	H03	6	hod	6,00	8	r	8	2,62%
28	žádost	Provozní oddělení a dízi investor	Provádí	vypracování stanoviska ke stavbám jiných investorů, a to z hlediska rozvoje silniční sítě	vyjádření	R06	4	hod	4,00	1	m	12	2,62%
28	pozvánka	orgánů státní správy	Provádí	účasť na projednávání územních plánů obcí, měst a VÚC, příprava podkladů pro přefazování a vyřazování silnic ze silniční sítě	vyjádření	H01	4	hod	4,00	6	r	6	1,31%
29	zápisy	ref. realizace a odd.přípravy	zpracování	zápisů a příprava k rozeslání	potvrzený zápis	P07	2	hod	2,00	3	t	151,2	16,50%
29	pozvánky	ref. realizace a odd.přípravy	zpracování	pozvánek a příprava k rozeslání	potvrzení pozvánek	P07	2	hod	2,00	3	t	151,2	16,50%
29	korespondence	ref. realizace a odd.přípravy	zpracování	příprava k rozeslání	potvrzení korespondence	P07	3	hod	3,00	5	t	252	41,25%
29	Kontrolní zprávy	ref. realizace	zpracování	kontrolních zpráv	potvrzení KZ	P07	16	hod	16,00	4	r	4	3,49%

29	Rozpočtové opatření	ref.realizace	zpracování	rozpočtového opatření k dalšímu řízení	potvrzení RO	ref.realizace, ŘSD ČR GR, SFDI	P07	8	hod	8,00	4	r	4	1,75%
	Závěrečné vyhodnocení	ref.realizace	zpracování	závěrečného vyhodnocení akcí	potvrzení ZV	ref.realizace, odd. přípravy, ŘSD ČR GR, SFDI	P07	3	hod	3,00	6	r	6	0,98%
29	Připomínky k PD	ref.realizace	zpracování	připomínky k projektové dokumentaci	zápis	ref.realizace	P07	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
29	Interní sdělení	ref.realizace	zpracování	předání interního sdělení	potvrzení IS	celá správa	P07	0,5	hod	0,50	3	t	151,2	4,13%
29	Dohody	ref.realizace	zpracování	dohod o předčasné užívání stavby	potvrzení dohody	ref.realizace, úsek ředitele	P07	1	hod	1,00	3	m	36	1,96%
29	Investiční záměry	odd.přípravy	zpracování	Investičního záměru k dalšímu řízení	potvrzení IZ	odd.přípravy	P07	1	hod	1,00	4	m	48	2,62%
29	Žádost	odd. přípravy	zpracování	žádost o stavební povolení	potvrzení žádosti	odd.přípravy	P07	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
29	Smlouva	odd.přípravy	zpracování	smlouvy o převodu dokončeného stavebního objektu k dalšímu řízení	potvrzení smlouvy	odd. přípravy	P07	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
29	Objednávky	odd. přípravy a ref.realizace	zpracování	objednávky k dalšímu vyřízení.	potvrzení objednávků	odd. přípravy a ref. realizace	P07	0,5	hod	0,50	3	m	36	0,98%
29	Smlouvy	odd.přípravy	zpracování	smlouvy o věcném břeměni	potvrzení smlouvy	odd.přípravy	P07	1	hod	1,00	3	m	36	1,96%
29	Informace	odd.přípravy a ref. realizace	zpracování	podkladů pro poskytování informací	potvrzení	odd. přípravy a ref. realizace	P07	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%
29	Docházka	odd.přípravy a realizace	zpracování	Předání docházky pracovníků k opravám a doplnění	potvrzení	odd.přípravy a realizace	P07	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
29	Evidence došlé pošty	celá správa	zpracování	Distribuce došlé pošty na oddělení	potvrzení	celá správa	P07	1	hod	1,00	5	t	252	13,75%
29	Knihovna	odd.přípravy a realizace	zpracování	Zajištění chodu technické knihovny	potvrzení	odd.přípravy a realizace	P07	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
29	ROH	majetek	zpracování	Zajištění sportovních a rekreačních potřeb zaměstnanců	potvrzení	celá správa	P07	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
29	Porucha	odd.přípravy a realizace	zpracování	Zajištění opravy ponuchy kopírovacího stroje na oddělení	potvrzení	referát realizace a odd.přípravy	P04	0,5	hod	0,50	2	m	24	0,65%
29	Objednávka	ref.realizace a odd. přípravy	zpracování	Objednávka materiálu pro kopírovací stroj a další příslušenství	potvrzení	odd. přípravy a realizace	P04	0,5	hod	0,50	4	m	48	1,31%
30	Pozvánka	Oddělení přípravy	Provádí	Kontrolu konceptu PD před def.předání dokončené PD(dokumentační komise)	Zápis z dokumentační komise	Oddělení přípravy	H03	8	hod	8,00	8	r	8	3,49%
30	referátník	obchodní úsek	Provádí	kontrolu zádávací dokumentace	potvrzený referátník	obchodní úsek	H10	1,5	hod	1,50	15	r	15	1,23%
30	Pozvánka	Oddělení přípravy	účastní se	předání staveniště	protokol z předání staveniště	Oddělení přípravy	H04	4	hod	4,00	10	r	10	2,18%
30	Pozvánka	referát realizace	zajišťuje	kontrolní den stavby	zápis z kontrolního dne stavby	referát realizace, účastníci	H04	5	hod	5,00	26	r	26	7,09%
30	změna stavby	zhotovitel	Provádí	kontrolu a odsouhlasení změny stavby (vícepráce)	protokol o změně stavby	zhotovitel, TDI,GP	H04	2,5	hod	2,50	72	r	72	9,82%
30	1.fáze nákladů	oddělení účetnictví	zajišťuje	zpracování 1.fáze nákladů	protokol 1.fáze nákladů	oddělení účetnictví	P01	10	min	0,17	50	r	50	0,45%
30	potvrzená stavební faktura	oddělení účetnictví	zajišťuje	zpracování 2.fáze nákladů	dokončený protokol k faktuře	oddělení účetnictví	P01	15	min	0,25	15	m	180	2,46%
30	pozvánka	zpracovatel ŘSD	účastní	se projednání RDS	zápis z projednání RDS	zpracovatel RDS	H04	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%
30	stížnost	zřezovatele	zajišťuje	projednání a provedení k odstranění rozporu	zápis o projednání	stěžovatel a sekretariát ředitele k evidenci	P07	2	hod	2,00	4	m	48	5,24%

	žádost	zhotovitel	provádí	přijímání řízení stavebních objektů (stavby)	protokol o příjemce stavby	ref. realizace, provozní úsek, jiný majitel	H05	2,5	hod	3	m	36	4,91%
30	žádost	zhotovitel	ukončení	finančních nároků zhotovitele	potvrzená konečná faktura	ekonomický úsek, zhotovitel	H09_P01	3	3,00	12	r	12	1,96%
30	žádost	refrealizace	zajištění	podkladů pro zřízení věcného břemene	geometrický plán, věcné břemeno	majetkový úsek	P05	2,5	2,50	20	r	20	2,73%
30	reklamacce	majetkový správce	zajišťuje	provedení opravy vady v zaručené době	zápis o odstranění vady v ZD	majetkovému správci	H05	4	4,00	18	r	18	3,93%
30	žádost	databanka (p.Liška)	provádí	výplnění protokolu, evidenci list stavby	protokol, evidenční list stavby	databanka (p.Liška)	H09	8	8,00	1	r	1	0,44%
30	protokol	technický dozor investora	provádí	výplněný protokol přehledu technicko-ekonomický ukazatel o stavbě - pro vyvedení správy k účetnictví a zavedení do majet. správy	protokol-přehled tech.ekon.ukazatele stavby	ekonomický úsek, provozní úsek	P05	2	2,00	8	r	8	0,87%
30	žádost	zhotovitel	zajišťuje	ukončení dočasného záboru na úřadu odboru ZP	rozhodnutí o ukončení dočasného záboru a ukončení plateb	majetkový odbor	P05	8	8,00	4	r	4	1,75%
30	protokol	technický dozor investora	zajišťuje	provedení závěrečného vyhodnocení	protokol závěrečné vyhodnocení akce	GR ŘSD ČR MD, SFDI	H09	12	12,00	8	r	8	5,24%
30	harmonogram	zhotovitel	zajišťuje	výplnění plánovaných údajů staveb	protokol plánované údaje staveb	GR ŘSD ČR SFDI	H09	20	20,00	1	r	1	1,09%
30	zpráva	technický dozor investora	zajišťuje	provedení kontrolních zpráv staveb	protokol kontrolních zpráv staveb	ŘSD ČR GR SFDI	H09	20	20,00	4	r	4	4,37%
30	zpráva	TDI	zpracovává	přehled dokončených staveb	přehled dokončených staveb	ŘSD ČR GR	R06	35	35,00	1	r	1	1,91%
30	SOD, zápis	majetkového správce	zajišťuje	provedení superokaudního řízení	ukončení zaručené doby	provozni úsek	H05	6	6,00	25	r	25	8,18%
30	doklady	TDI, příprava	zajišťuje	Archivaci dokladů po dobu ZD a ukončení předání provoznímu úseku	protokol o předání dokladů	provoznímu úseku	H03	3	3,00	20	r	20	3,27%
30	odsouhlasené faktury	zhotovitel	zajišťuje	protokol prostavěnosti na jednotlivých stavebách	protokol prostavěnosti	ekonomický úsek	H06	1,5	1,50	12	r	12	0,98%
30	žádost	technický dozor investora, obchodní úsek	zajišťuje	výplnění žádosti pro rozpočtové opatření	žádost o rozpočtové opatření	ŘSD ČR GR, SFDI	H09	6	6,00	4	r	4	1,31%
30	protokol o nevyčerpaných finančních prostředcích	obchodní úsek, ekonomický úsek	zajišťuje	zřůvodnění požadavku na převod nevyčerpaných finanč. prostředků ze SFDI	žádost na převod	ŘSD ČR GR, SFDI	H09	18	18,00	1	r	1	0,98%
30	došlá pošta (pisemnost)	zhotovitel a dotčené osoby, instituce	zajišťuje	projednání a provedení opatření dle směrnic	vyřizena písemnost	dotčené osoby, instituce, zhotovitel	H07_P07	1	1,00	5	t	252	13,75%
30	pozvánka	zápis z předcházející porady	zajišťuje	porada TDI	zápis z porady	TDI, ved. vystavy	R04	4,5	4,50	13	r	13	3,19%
30	pozvánka	zápis z předcházející porady	účastní se	porada rozšířeného vedení	zápis z porady	jednotliví účastníci	R04	2	2,00	5	r	5	0,55%
30	žádost	TDI a zhotovitel	zajišťuje	Zpracování smlouvy pro žádost o předčasné užívání stavby	smlouva o předčasném užívání stavby	úsek ředitele	H05	3,5	3,50	17	r	17	3,25%
30	Pozvánka	zhotovitel, úřad	účastní se	služební cesty - jízda	zápis v knize jízdy	ekonomický úsek	H06	2	2,00	200	r	200	21,83%
30	žádost	zhotovitel	prebírá	jednotlivé stavební práce a povoluje pokračovací práce	zápis o převzetí prací	zhotovitel, TDI, GP	H04	45	0,75	202	r	202	8,27%

31	Příkaz	projektant, oddělení přípravy	Provádí	kontrola konceptu PD	zápis	odd. přípravy	H01	2	d	16,00	5	r	5	4,37%
31	metodika	PD, normy, předpisy, TP, TKP	Provádí	kontroly staveb, zakrývané práce, měření, zkoušky, činnost TDI, příjímky	zápis ve stavebním deníku	stavební deník zhotovitele	H04	6	hod	6,00	200	r	200	65,48%
31	příkaz	ved. odd.	Provádí	služební jízdy při výkonu TDI	výkaz lízd	ved. odd.	R04	3	hod	3,00	200	r	200	32,74%
31	Pozvánka	ved. odd.	Účastní se	účast na poradách	zápis	ved. odd.	R04	6	hod	6,00	12	r	12	3,93%
31	Pozvánka	ved. odd.	Provádí	administrativní příprava jednání, kontrolní dny, zprávy	zápisy	ved. odd.	P07	6	hod	6,00	56	r	56	18,33%
31	Faktura	Oddělení účetnictví	Provádí	věcné odsouhlasení faktury	Odsouhlasená faktura	Oddělení účetnictví	P01	3	hod	3,00	36	r	36	5,89%
32	DŮR	oddělení přípravy	provádí	první jednání s vlastníky	zápis	vedoucí oddělení	H02	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
32	DŮR	oddělení přípravy	provádí	uzavření smluvních dohod s vlastníky nemovitosti	uzavřená dohoda	oddělení přípravy	H02	3	hod	3,00	60	r	60	9,82%
32	GP-pracovní verze GP	oddělení přípravy	provádí	projednání pracovní verze GP	zápis	oddělení přípravy	H08	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	provádí	souhlas SÚ s dělením pozemku s GP	souhlas	KÚ	H08	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování podkladů a odstranění nedostatků k uzavření smluv	přehled vlastníků	majetkoprávní oddělení	H03	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování ocenění a znaleckých posudků	znal. posudek a ocenění	majetkoprávní oddělení	H03	3	hod	3,00	50	r	50	8,18%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	uzavření kupních smluv, uzavření převodu práva přislušnosti a směných smluv	smlouvy	KÚ	H03	4	hod	4,00	70	r	70	15,28%
32	smlouva	KÚ	Provádí	zpracování náležitosti pro finanční vypořádání	platební příkaz	účtárna	H03	30	min	0,50	150	r	150	4,09%
32	nesouhlas vlastníka	vlastníka	Provádí	zajištění podkladů pro vyjasňovací řízení - vyvlastnění	rozhodnutí o vyvlastnění	KÚ, účtárna	H03	5	d	40,00	5	r	5	10,91%
32	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	městské a obecní úřady - uveřejnění na úřední desce, soud - doprojednání dědictví	doklady	oddělení přípravy	H02	1	hod	1,00	10	r	10	0,55%
32	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	zajištění rozhodnutí o zřízení VB, vklad, soudní úschova	rozhodnutí	KÚ	H03	6	d	48,00	2	r	2	5,24%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování smlouvy o výpůjčce, nájemní aktualizace a vyhodnocení majetkových vztahů k pozemkům	smlouva	oddělení přípravy	H03	2,5	hod	2,50	30	r	30	4,09%
32	pokyny vedení	vedoucí oddělení	Provádí	zpracování požadavků do finančního plánu a aktualizace v průběhu roku	přehled	vedení	H03	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
32	pokyny vedení	Oddělení účetnictví	Provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby	přehled	vedení	H09	2	d	16,00	3	r	3	2,62%
32	dokumentace majetkoprávní vypořádání	majetkoprávní Na	provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby	listiny	archiv SA	H05	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
32	uzavřené smlouvy o VB	KÚ	Provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby	listiny	provozní úsek	H05	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
32	pozvánka	vedoucí oddělení	Účastní se	porada	zápis	vedoucí	R04	2	hod	2,00	3	r	3	0,33%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	smlouva o zřízení VB	KÚ	oprávněný	H02	3	hod	3,00	40	r	40	6,55%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování návrhu na vklad do KÚ ke KS	návrh	KÚ	H03	1	hod	1,00	70	r	70	3,82%
32	pokyny vedoucích	vedoucí oddělení	provádí	Služební cesta - osobní jednání s vlastníky a úřady	zápis	vedoucí oddělení	P05	1	d	8,00	36	r	36	15,71%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	provádí	jednání o převodech pozemků s organizací vlastních statem na organizaci RSD	smlouva	oddělení přípravy	H03	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
32	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování návrhu na vklad do KÚ ke VB	návrh	KÚ	H03	1	hod	1,00	40	r	40	2,18%

	docházkový list	Podřízených	Provádí	odsouhlasené docházkové listy	Odsouhlasené docházkové listy	Personální pracovník	P02	10	min	0,17	1	m	12	0,11%
33	Faktura	Podřízených sekretariátu	Provádí	věcně odsouhlasení faktury	Odsouhlasená faktura	Podřízenému	H10	5	min	0,08	12	t	604,8	2,75%
33	došlá pošta		provádí	distribuce došlé pošty v útvaru	rozdělení s pokyny	podřízeným	P07	10	min	0,17	1	d	252	2,29%
33	požadavek	podřízených	provádí	Aktualizace finančního plánu v průběhu běžného roku	finanční plán	náměstkovi	H09	2	hod	2,00	4	r	4	0,44%
33	požadavek	podřízených	provádí	Zpracování požadavků do finančního plánu	finanční plán	náměstkovi	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
33	požadavek	účtárna	provádí	Monitoring a kontrola čerpání zdrojů financování	informace	náměstkovi	H09	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
33	požadavek	podřízených	provádí	Rozhodování o provedení rozpočtového opatření	návrh změny RO	náměstkovi	H09	4	hod	4,00	4	r	4	0,87%
33	smlouva	podřízených, nadřízených, jiných útvarů, jiných subjektů	provádí	Připomínkování smluv	změněná smlouva	podřízených, nadřízených, jiných útvarů, jiným subjektům	P05	2	hod	2,00	1	d	252	27,50%
33	smlouva	podřízených, nadřízených, jiných útvarů, jiných subjektů	provádí	Příprava uzavírání smluv	návrh smlouvy	podřízených, nadřízených, jiných útvarů, jiným subjektům	P05	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
33	požadavek	podřízených, nadřízených, jiných útvarů, jiných subjektů	provádí	Zpracování právního rozboru	ústní či písemný rozbor	podřízených, nadřízených, jiných útvarů, jiným subjektům	P05	4	hod	4,00	1	t	50,4	11,00%
33	nabídka jiných subjektů	jiné subjekty	organizuje účast	Zajištění školení	účast pořízených na školení	podřízení	P02	1	hod	1,00	4	r	4	0,22%
33	pozvánka	ředitel, náměstek	provádí, účastní se	Účast na poradě správy, odboru, oddělení	zápis	vedoucí	R04	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
33	záborový elaborát, různé požadavky	oddělení ořípravy, další oddělení externí subjekty	provádí	Zadání úkolů podřízenému podřízeného	plán práce, dopisy, smlouvy, ocenění, objednávky, sdělení	podřízení	R04	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
33	plán práce	podřízených	provádí	Kontrolování splnění úkolů podřízeného	odsouhlasení plnění	podřízení	R04	1	hod	1,00	3	t	151,2	8,25%
33	záborový elaborát	oddělení přípravy	provádí	Zpracování finančního plánu	odsouhlasení plánu	náměstkovi	R05	4	hod	4,00	4	r	4	0,87%
33	požadavek	oddělení přípravy, jiné subjekty	provádí	Zpracování podkladů a odstranění nedostatků v ZE k uzavírání smluv	odsouhlasení změn v ZE	podřízeným	H03	4	hod	4,00	1	m	12	2,62%
33	požadavek	oddělení správy, jiné subjekty	provádí	uzavření kupních smluv, uzavření převodu práva příslušnosti a směných smluv, věcná břemena, nájemní smlouvy, agenda vyvlastňovacího řízení	smlouvy	katastr, jiná oddělení, jiné subjekty	P05	2	hod	2,00	1	d	252	27,50%
33	požadavek	nadřízení, podřízení	provádí	osobní jednání s vlastníky a úřady	zápis, informace	nadřízení, podřízení	P05	1	hod	1,00	4	m	48	2,62%
33	záborový elaborát, různé požadavky	oddělení ořípravy, další oddělení externí subjekty	provádí	specifikace a podklady pro objednávání externích prací majetkoprávní povahy, podklady pro soutěže	poptávka, objednávka	jiná oddělení, jiné subjekty	P05	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
34	DŮR	oddělení přípravy	provádí	první jednání s vlastníky	zápis	vedoucí oddělení	H02	4	d	32,00	1	r	1	1,75%

34	DÚR	oddělení přípravy	provádí	uzavření smluvních dohod s vlastníky nemovitosti	uzavřená dohoda	oddělení přípravy	H02	3	hod	3,00	60	r	60	9,82%
34	GP-pracovní verze	oddělení přípravy	provádí	projednání pracovní verze GP	zápis	oddělení přípravy	H08	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
34	GP	oddělení přípravy	provádí	souhlas SÚ s dělením pozemku s GP	souhlas	KÚ	H08	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	Zpracování podkladů a odstranění nedostatků k uzavření smluv	přehled vlastník	majetkoprávní NA	H03	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	Zpracování ocenění a znaleckých posudků	znal.posudek a ocenění	majetkoprávní NA	H03	3	hod	3,00	50	r	50	8,18%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	uzavření kupních smluv, uzavření převodu práva příslušnosti a směných smluv	smlouvy	KÚ	H03	4	hod	4,00	70	r	70	15,28%
34	smlouva	KÚ	Provádí	Zpracování náležitostí pro finanční vypořádání	platební příkaz	účtárna	H03	30	min	0,50	150	r	150	4,09%
34	nesouhlas vlastníka	vlastníka	Provádí	Zajištění podkladů pro vyvlastnění řízení - vyvlastnění	rozhodnutí o vyvlastnění	KÚ, účtárna	H03	5	d	40,00	5	r	5	10,91%
34	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	Zajištění podkladů pro vyvlastnění na měsícké a obecní úřady-uveřejnění na úřední desce, soud - doprojednání dědictví	doklady	oddělení přípravy	H02	1	hod	1,00	10	r	10	0,55%
34	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	Zajištění rozhodnutí o zřízení VB, vklad, soudní úschova	rozhodnutí	KÚ	H03	6	d	48,00	2	r	2	5,24%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	Zpracování smlouvy o výpůjčce, nájemní aktualizace a vyhodnocení majetkových vztahů k pozemkům	smlouva	oddělení přípravy	H03	2,5	hod	2,50	30	r	30	4,09%
34	pokyny vedení	vedoucí oddělení	Provádí	Zpracování požadavků do finančního plánu a aktualizace v průběhu roku	přehled	vedení	H03	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
34	pokyny vedení	Oddělení účetnictví	Provádí	Zpracování smlouvy o výpůjčce, nájemní aktualizace a vyhodnocení majetkových vztahů k pozemkům	přehled	vedení	H09	2	d	16,00	3	r	3	2,62%
34	dokumentace majetkoprávní vypořádání	majetkoprávní NA	provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby	listiny	archiv SA	H05	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
34	uzavřené smlouvy o VB	KÚ	Provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby věcných břemen	listiny	provozní úsek	H05	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
34	pozávanka	vedoucí oddělení	Účastní se	porada	zápis	vedoucí	R04	2	hod	2,00	3	r	3	0,33%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	smlouva o zřízení VB	KÚ	oprávněný	H02	3	hod	3,00	40	r	40	6,55%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	Zpracování návrhu na vklad do KÚ ke KS	návrh	KÚ	H03	1	hod	1,00	70	r	70	3,82%
34	pokyny vedoucího	vedoucí oddělení	provádí	Služební cesta - osobní jednání s vlastníky a úřady	zápis	vedoucímu oddělení	P05	1	d	8,00	36	r	36	15,71%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	provádí	jednání o převodech pozemků s organizací vlastních státem na organizaci ŘSD	smlouva	oddělení přípravy	H03	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
34	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	Zpracování návrhu na vklad do KÚ ke VB	návrh	KÚ	H03	1	hod	1,00	40	r	40	2,18%
34	požadavky	zaměstnanci ŘSD+cizí	Provádí	Zpracování přehledu objednávek, vypracování poukazů, finančních odvodů a statistických výkazů	plán,platovýměřvýkazy	zaměstnanci, ČSÚ, obecní úřad	P02	8	hod	8,00	7	r	7	3,06%
35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	objednání listin	Vyhotovená objednávka	Oddělení majetkoprávní	P05	30	min	0,50	2	t	100,8	2,75%
35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	ocenění nemovitosti	Ocenění	Oddělení majetkoprávní	P05	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení kupní smlouvy při převodu majetku na ŘSD	Vyhotovená kupní smlouva	Oddělení majetkoprávní	P05	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení průvodního dopisu	Průvodní dopis	Oddělení majetkoprávní	P05	45	min	0,75	2	t	100,8	4,13%

35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	Vyhotovení návrhu na vklad (záznamu) vlastnického práva do KN	Návrh na vklad	Oddělení majetkoprávní	P05	20	min	0,33	2	t	100,8	1,63%
35	Potvrzený vklad kupní smlouvy	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení platebního příkazu	Platební příkaz	Oddělení účetnictví	P05	15	min	0,25	1	m	12	0,16%
35	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zjištění majetkových vztahů k převádným pozemkům	Odsouhlasení Žádosti o převod	Oddělení majetkoprávní	P05	3	d	24,00	2	m	24	31,43%
35	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení kupní (darovací) smlouvy na převod nepotřebného majetku pro činnost RSD	Kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkoprávní	P05	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
35	Požadavek subjektu	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zjištění restitučních nároků na převádné pozemky	Kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkoprávní	P05	15	min	0,25	2	m	24	0,33%
35	Návrh kupní (darovací) smlouvy	Oddělení majetkoprávní	Provádí	žádost o schválení kupní (darovací) smlouvy	Schválená kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkové GR	P05	15	min	0,25	2	m	24	0,33%
35	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Vyhotovuje	rozhodnutí o přebýtečnosti převádného majetku	Schválená kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkové GR	P05	30	min	0,50	2	m	24	0,65%
35	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Vyhotovuje	žádost o vyjádření k nepotřebnosti majetku pro činnost RSD	Kupní (darovací) smlouva	Oddělení provozní	P05	10	min	0,17	2	m	24	0,22%
35	Kupní,darovací, směrná smlouva	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zavedení pozemku do registru nemovitostí	Aktualizovaný registr nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	P05	20	min	0,33	1	t	50,4	0,92%
35	Oznámení o změnách v katastru nemovitostí, nové GP	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zavedení změn do registru nemovitostí	Aktualizovaný registr nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	P05	30	min	0,50	1	t	50,4	1,38%
35	Kupní,darovací, směrná smlouva	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení příkazu k přičítování (odúčtování)	Příkaz	Oddělení účetnictví	PO1	30	min	0,50	3	m	36	0,98%
35	Příkaz vedoucího oddělení	Oddělení majetkoprávní	Provádí	dičí inventura pozemků	Odsouhlasený stav RN s oddělením účetnictví	Oddělení účetnictví	PO1	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%
35	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	porovnání aktuálního stavu RN s katastrm nemovitostí KU pro Jihočeský kraj	Aktualizovaný RN	Oddělení majetkoprávní	P05	4	d	32,00	2	r	2	3,49%
35	Příkaz vedoucího oddělení	Oddělení majetkoprávní	Provádí	roční inventura pozemků	Odsouhlasený stav RN s oddělením účetnictví	Oddělení účetnictví	PO1	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
35	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	jednání na KÚ o odstranění nesouladu zjištěném při aktualizaci RN	Odsouhlasený stav RN s KU	Oddělení majetkoprávní	P05	10	hod	10,00	1	m	12	6,55%
35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Účastní se	jízda na služební jednání, školení			P02	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%
35	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	grafické znázornění pozemků ve vlastnickví RSD do katastrálních map	Kat. mapa s vyznačením pozemků RSD	Oddělení majetkoprávní	P05	25	d	200,00	1	r	1	10,91%
35	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	Zjišťování skutečného využití pozemků v terénu	Zjištění nepotřebného majetku	Oddělení majetkoprávní	H09	2	d	16,00	1	m	12	10,48%
35	Pozvánka	Oddělení majetkoprávní + externí agentury	Účastní se	školení k registru nemovitostí spojené s předáním aktuální dat a školení k zákonu o majetku ČR	Zvýšení kvalifikace, převzatá data	Oddělení majetkoprávní	P02	12	hod	12,00	2	r	2	1,31%
35	Objednávka	Oddělení majetkoprávní	Provádí	žádání oddělovacích GP	Nový GP	Oddělení majetkoprávní	P05	30	min	0,50	5	r	5	0,14%
35	Objednávka	Oddělení majetkoprávní	Provádí	projednání pracovní verze objednaného GP	Pracovní verze GP	Oddělení majetkoprávní	P05	2	hod	2,00	5	r	5	0,55%
35	Pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	jednání s vlastníky, organizacemi a úřady	Zápis z jednání	Oddělení majetkoprávní	P05	4	hod	4,00	1	t	50,4	11,00%
36	DÚR	oddělení přípravy	provádí	první jednání s vlastníky	zápis	vedoucí oddělení	H02	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
36	DÚR	oddělení přípravy	provádí	uzavření smluvních dohod s vlastníky nemovitostí	uzavřená dohoda	oddělení přípravy	H02	3	hod	3,00	60	r	60	9,82%

36	GP-pracovní verze	oddělení přípravy	provádí	projednání pracovní verze GP	zápis	H08	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
36	GP	oddělení přípravy	provádí	souhlas SU s dělením pozemku s GP	souhlas	H08	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování podkladů a odstranění nedostatků k uzavírání smluv	přehled vlastníků	H03	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování ocenění a znaleckých posudků	znal.posudek a ocenění	H03	3	hod	3,00	50	r	50	8,18%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	uzavření kupních smluv, uzavření převodu práva příslušnosti a směných smluv	smlouvy	H03	4	hod	4,00	70	r	70	15,28%
36	smlouva	KÚ	Provádí	zpracování náležitostí pro finanční vypořádání	platební příkaz	H03	30	min	0,50	150	r	150	4,09%
36	nesouhlas vlastníka	vlastníka	Provádí	zajištění podkladů pro vyvlastňovací řízení - vyvlastnění	rozhodnutí o vyvlastnění	H03	5	d	40,00	5	r	5	10,91%
36	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	městské a obecní úřady-uvěřejnění na úřední desce, soud - doprojednání dědictví	doklady	H02	1	hod	1,00	10	r	10	0,55%
36	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	zajištění rozhodnutí o zřízení VB, vklad, soudní úschova	rozhodnutí	H03	6	d	48,00	2	r	2	5,24%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování smlouvy o výpůjčce, nájemní aktualizace a vyhodnocení majetkových vztahů k pozemkům	smlouva	H03	2,5	hod	2,50	30	r	30	4,09%
36	pokyny vedení	vedoucí oddělení	Provádí		přehled	H03	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
36	pokyny vedení	Oddělení účetnictví	Provádí	zpracování požadavků do finančního plánu a aktualizace v průběhu roku	přehled	H09	2	d	16,00	3	r	3	2,62%
36	dokumentace majetkoprávní vypořádání	majetkoprávní NA	provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby	listiny	H05	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
36	uzavřené smlouvy o VB	KÚ	Provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby věcných břemen	listiny	H05	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
36	poznámka	vedoucí oddělení	Účastní se	porada	zápis	R04	2	hod	2,00	3	r	3	0,33%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	smlouva o zřízení VB	KÚ	H02	3	hod	3,00	40	r	40	6,55%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování návrhu na vklad do KÚ ke KS	návrh	H03	1	hod	1,00	70	r	70	3,82%
36	pokyny vedoucího	vedoucí oddělení	provádí	Služební cesta - osobní jednání s vlastníky a úřady	zápis	P05	1	d	8,00	36	r	36	15,71%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	provádí	jednání o převodech pozemků s organizací vlastních smluv na organizaci RSD	smlouva	H03	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
36	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování návrhu na vklad do KÚ ke VB	návrh	H03	1	hod	1,00	40	r	40	2,18%
36	příkazGr	referát informační soustavy	Provádí	provedení fyzické inventury majetku	zpracování inventury	P03	8	hod	8,00	4	r	4	1,75%
37	DÚR	oddělení přípravy	provádí	první jednání s vlastníky	zápis	H02	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
37	DÚR	oddělení přípravy	provádí	uzavření smluvních dohod s vlastníky nemovitostí	uzavřená dohoda	H02	3	hod	3,00	60	r	60	9,82%
37	GP-pracovní verze	oddělení přípravy	provádí	projednání pracovní verze GP	oddělení přípravy	H08	3	d	24,00	1	r	1	1,31%
37	GP	oddělení přípravy	provádí	souhlas SU s dělením pozemku s GP	souhlas	H08	1	d	8,00	2	r	2	0,87%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování podkladů a odstranění nedostatků k uzavírání smluv	přehled vlastníků	H03	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování ocenění a znaleckých posudků	znal.posudek a ocenění	H03	3	hod	3,00	50	r	50	8,18%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	uzavření kupních smluv, uzavření převodu práva příslušnosti a směných smluv	smlouvy	H03	4	hod	4,00	70	r	70	15,28%

37	smlouva	KÚ	Provádí	zpracování náležitosti pro finanční vypořádání	platební příkaz	účtárna	H03	30	min	0,50	150	r	150	4,09%
37	nesouhlas vlastníka	vlastníka	Provádí	zajištění podkladů pro vyřizování řízení - vyvlastnění	rozhodnutí o vyvlastnění	KÚ, účtárna	H03	5	d	40,00	5	r	5	10,91%
37	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	mésitkové a obecní úřady-uveřejnění na úřední desce, soud - doprojednání dědictví	doklady	oddělení přípravy	H02	1	hod	1,00	10	r	10	0,55%
37	neznámý vlastník	LV, korespondence	Provádí	zajištění rozhodnutí o zřízení VB, vklad, soudní úschova	rozhodnutí	KÚ	H03	6	d	48,00	2	r	2	5,24%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování smlouvy o výpůjčce, nájemní aktualizace a vyhodnocení majetkových vztahů k pozemkům	smlouva	oddělení přípravy	H03	2,5	hod	2,50	30	r	30	4,09%
37	pokyny vedení	vedoucí oddělení	Provádí		přehled	vedení	H03	1	d	8,00	4	r	4	1,75%
37	pokyny vedení	Oddělení účetnictví	Provádí	zpracování požadavků do finančního plánu a aktualizace v průběhu roku	přehled	vedení	H09	2	d	16,00	3	r	3	2,62%
37	dokumentace majetkoprávní vypořádání	majetkoprávní Na	provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby	listiny	archiv SA	H05	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
37	uzavřené smlouvy o VB	KÚ	Provádí	kompletace včetně předávacích protokolů k archivaci listin majetkoprávního vypořádání stavby věcných břemen	listiny	provozní úsek	H05	2	d	16,00	1	r	1	0,87%
37	pozávňka	vedoucí oddělení	Účastní se	porada	zápis	vedoucí	R04	2	hod	2,00	3	r	3	0,33%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	smlouva o zřízení VB	KÚ	oprávněný	H02	3	hod	3,00	40	r	40	6,55%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování návrhu na vklad do KÚ ke KS	návrh	KÚ	H03	1	hod	1,00	70	r	70	3,82%
37	pokyny vedoucího	vedoucí oddělení	provádí	Služební cesta - osobní jednání s vlastníky a úřady	zápis	vedoucí oddělení	P05	1	d	8,00	36	r	36	15,71%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	provádí	jednání o převodech pozemků s organizací vlastních statem na organizaci RSD	smlouva	oddělení přípravy	H03	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
37	záborový elaborát	oddělení přípravy	Provádí	zpracování návrhu na vklad do KÚ ke VB	návrh	KÚ	H03	1	hod	1,00	40	r	40	2,18%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	objednání listin	Vyhotovená objednávka	Oddělení majetkoprávní	P05	30	min	0,50	2	t	100,8	2,75%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	ocenění nemovitosti	Ocenění	Oddělení majetkoprávní	P05	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení kupní smlouvy při převodu majetku na RSD	Vyhotovená kupní smlouva	Oddělení majetkoprávní	P05	1	hod	1,00	2	t	100,8	5,50%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení průvodního dopisu	Průvodní dopis	Oddělení majetkoprávní	P05	45	min	0,75	2	t	100,8	4,13%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení návrhu na vklad (záznamu) vlastnického práva do KN	Návrh na vklad	Oddělení majetkoprávní	P05	20	min	0,33	2	t	100,8	1,83%
38	Potvrzený vklad kupní smlouvy	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení platebního příkazu	Platební příkaz	Oddělení účetnictví	P05	15	min	0,25	1	m	12	0,16%
38	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zjištění majetkových vztahů k převáděným pozemkům	Odsouhlasení žádosti o převod	Oddělení majetkoprávní	P05	3	d	24,00	2	m	24	31,43%
38	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení kupní (darovací) smlouvy na převod nepotřebného majetku pro činnost RSD	Kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkoprávní	P05	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
38	požádavek subjektu	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zjištění restitucních nároků na převáděné pozemky	Kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkoprávní	P05	15	min	0,25	2	m	24	0,33%
38	návrh kupní (darovací)smlouvy	Oddělení majetkoprávní	Provádí	žádost o schválení kupní (darovací) smlouvy	Schválená kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkové GR	P05	15	min	0,25	2	m	24	0,33%

38	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Vytovuje	rozhodnutí o přebytečnosti převáděného majetku	Schválená kupní (darovací) smlouva	Oddělení majetkové GR	P05	30	min	0,50	2	m	24	0,65%
38	Žádost o převod pozemků	Oddělení majetkoprávní	Vytovuje	žádost o vyjádření k nepořádkosti majetku pro činnost RSD	Kupní (darovací) smlouva	Oddělení provozní	P05	10	min	0,17	2	m	24	0,22%
38	Kupní,darovací, směnná smlouva	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zavedení pozemků do registru nemovitostí	Aktualizovaný registr nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	P05	20	min	0,33	1	t	50,4	0,92%
38	Oznámení o změnách v katastru nemovitostí, nové GP	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zavedení změn do registru nemovitostí	Aktualizovaný registr nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	P05	30	min	0,50	1	t	50,4	1,38%
38	Kupní,darovací, směnná smlouva	Oddělení majetkoprávní	Provádí	vyhotovení příkazu k přičítování (odúčtování)	Příkaz	Oddělení účetnictví	PO1	30	min	0,50	3	m	36	0,98%
38	Příkaz vedoucího oddělení	Oddělení majetkoprávní	Provádí	dičí inventura pozemků	Odsouhlasený stav RN s oddělením účetnictví	Oddělení účetnictví	PO1	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%
38	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	porovnání aktuálního stavu RN s katastru nemovitostí KÚ pro Jihočeský kraj	Aktualizovaný RN	Oddělení majetkoprávní	P05	4	d	32,00	2	r	2	3,49%
38	Příkaz vedoucího oddělení	Oddělení majetkoprávní	Provádí	roční inventura pozemků	Odsouhlasený stav RN s oddělením účetnictví	Oddělení účetnictví	PO1	5	d	40,00	1	r	1	2,18%
38	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	Jednání na KÚ o odsouhlasení nesouladu zjištěném při aktualizaci RN	Odsouhlasený stav RN s KÚ	Oddělení majetkoprávní	P05	10	hod	10,00	1	m	12	6,55%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	účastní se	jízda na služební jednání, školení			PO2	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%
38	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	grafické znázornění pozemků ve vialstnictví RSD do katastrálních map	Kat. mapa s vyznačením pozemků RSD	Oddělení majetkoprávní	P05	25	d	200,00	1	r	1	10,91%
38	Aktualizace dat registru nemovitostí	Oddělení majetkoprávní	Provádí	Zjišťování skutečného využití pozemků v terénu	Zjištění nepořádkového majetku	Oddělení majetkoprávní	H09	2	d	16,00	1	m	12	10,48%
38	Pozvánka	oddělení majetkoprávní + externí agentury	Účastní se	školení k registru nemovitostí spojené s předáním aktuální dat a školení k zákonu o majetku ČR	zvýšení kvalifikace, převzatá data	Oddělení majetkoprávní	P02	12	hod	12,00	2	r	2	1,31%
38	Objednávka	Oddělení majetkoprávní	Provádí	zadání oddělovacích GP	Nový GP	Oddělení majetkoprávní	P05	30	min	0,50	5	r	5	0,14%
38	Objednávka	Oddělení majetkoprávní	Provádí	projednání pracovní verze objednaného GP	Pracovní verze GP	Oddělení majetkoprávní	P05	2	hod	2,00	5	r	5	0,55%
38	pokyn vedoucího	Oddělení majetkoprávní	Provádí	Jednání s vlastnky, organizacemi a úřady	zápis z jednání	Oddělení majetkoprávní	P05	4	hod	4,00	1	t	50,4	11,00%
39	výskyt závady,požadavek vedení,	ředitel správy,vedoucí správy budov	provádí, zabezpečuje, spolupracuje, žádá	údržba technologií na provozní budově	předávací protokol o provedených prací,faktura, archiv	ředitel správy, vedoucí správy budov, ekonomický usek	P03	30	min	0,50	1	t	50,4	1,38%
39	výskyt závady,požadavek	vedení, uživatele, VOI	provádí, zabezpečuje, z adá	provoz VT, IT/IS v rámci správy	předávací protokol o provedených prací,faktura, archiv	vedení uživatele, ekonomický usek, VOI	P04	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
39	požadavek uživatele, vedení, VOI	vedení, uživatele, VOI	provádí, zabezpečuje, z adá	instalace, nastavení, vyzkoušení, zaškolení HW	předávací protokol o provedených prací,faktura, archiv	vedení uživatele, ekonomický usek, VOI	P04	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
39	požadavek uživatele, vedení, VOI	vedení, uživatele, VOI	provádí, zabezpečuje, z adá	instalace, nastavení, vyzkoušení, zaškolení SW	předávací protokol o provedených prací,faktura, archiv	vedení uživatele, ekonomický usek, VOI	P04	1	hod	1,00	3	t	151,2	8,25%
39	požadavek uživatele, vedení, VOI	uživatel	provádí	konzultace při zpracování úkolů v digitální podobě	předávací protokol o provedených prací, archiv	vedení, uživatel, VOI	P04	1	hod	1,00	5	d	1260	68,75%

39	požadavek,nefunkční,nebo jinak se vyskytující problémy s provozem	vedení,GR,VOI	zpracování	obnova technologií	podklady pro plány	vedení,GR,VOI	P04	3	hod	3,00	8	r	8	1,31%
39	požadavek uživatele,vedení,VOI	ekonomický úsek,GR,VOI	zpracování	inventarizace VT	inventarizace	inventarizace	P04	5	hod	5,00	2	r	2	0,55%
39	výskyt závady,nebo požadavek uživatele,vedení,VOI	vedení,uživatel,VOI	provádí,zabezpečuje,ada	provoz a údržba spojovací techniky	předávací protokol o provedených prací,faktura,archiv	vedení,uživatel,ekonomický úsek,VOI	P04	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
39	výskyt závady,nebo požadavek uživatele,vedení,VOI	vedení,uživatel,VOI	provádí,zabezpečuje,ada	provoz a údržba množiči a digitální techniky	předávací protokol o provedených prací,faktura,archiv	vedení,uživatel,ekonomický úsek,VOI	P04	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
39	požadavky na ochranu dat	vedení,uživatel,VOI	provádí,zabezpečuje,ada	zálohování a archivace dat	archivace,media	archiv	P04	4	hod	4,00	2	m	24	5,24%
39	požadavek vedení	snímač docházky,zaměstnanci	zajištění	evidence docházky	pracovní list zaměstnance	ekonomický úsek	P02	1	hod	1,00	2	m	24	1,31%
39	interní požadavek	vedení	zajištění	cenové předpisy, ceny, katalogy pro potřebu správy	přehledy	archiv, případně k dispozici zaměstnancům	H07	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
39	interní požadavky	vedení, úsek obchodní, realizační, příprava	zpracování	cenové kontroly v oblasti výstavby-dodatky,změny,odškolnění	souhlas, potvrzení správnosti	úsek obchodní, realizační, příprava	H09	1	hod	1,00	4	t	201,6	11,00%
39	interní požadavky	vedení, úsek obchodní, realizační, příprava	zpracování	porovnání nabídek, včetně měrných cen	přehledy	úsek obchodní, realizační, příprava	H10	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
39	interní požadavky	vedení, úsek realizační	sledování,kontrola	nákladové indexy	přehledy	úsek realizační	H07	30	min	0,50	3	m	36	0,98%
39	interní požadavky	dodavatele	sledování,kontrola	inflační koeficienty, vlivy na ceny stavebních prací	přehledy	úsek realizační	H07	30	min	0,50	4	m	48	1,31%
39	interní požadavky	vedení, úsek realizační, ekonomický	kontrola	kontrola faktur	odsouhlasená faktura	úsek ekonomický	H09	30	min	0,50	10	m	120	3,27%
39	interní požadavky	vedení, zaměstnanci	účastní se	porady jednání, konzultace	návrhy,zpracování, řešení, s plnění úkolu	vedení, zaměstnanci	P07	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
40	Pozvánka	GR	připravuje se a účastní	generální porada GR	zápis	náměsíkům správy	R04	2	d	16,00	5	r	5	4,37%
40	pozvánka	GR	řídí	porada vedení správy	zápis	náměsíkům správy	R04	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
40	Pozvánka	GR	řídí	porada vedení a ved. oddělení a referátů	zápis	náměsíkům a vedoucím oddělení	R04	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%
40	příj.a výči,doklady dle podpisového řádu	prac.dle podpis. řádu	provádí	provádění finanční kontroly dle PGR č. 11/2003	schválení příjmů a výdajů	odd. účetnictví	R03	1	hod	1,00	1	d	252	13,75%
40	příkaz GR	GR	metodicky řídí	zpracování a odsouhlasení plánu práce a mezd	plán	odd. PAM GR	P02	1	d	8,00	1	r	1	0,44%
40	výběrové řízení	prac.pro personální činnost	Provádí	druhé kolo výběrových řízení pro přijetí nových prac.	prac.smlouva	prac. PAM	P02	4	hod	4,00	3	r	3	0,65%
40	pověření NKÚ, GR ke kontrole	nám. Správy	organizuje a řídí	příprava podkladů pro vnější kontrolní orgány a	zpráva NKÚ	úseku výstavby GR	R03	14	d	112,00	1	r	1	6,11%
40	požadavek GR	odd. přípravy a realizace, obchodní odd.	řídí a kontroluje	aktualizace ISPROFIN	aktualizace ISPROFINU	úsek výstavby GR	R05	1	d	8,00	4	r	4	1,75%

40	požadavek výstavby GR	úsek výstavby	organizace a kontrola	zpracování a aktualizace plánu investiční výstavby a neinvestiční výstavby	schválený plán	úsek výstavby GR	H01	2	d	16,00	4	r	4	3,49%
40	požadavek veřejnosti	pracovníků správy	provádí	poskytování informací médiím	požadované informace	veřejnosti	P06	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
40	požadavek veřejnosti	pracovníků správy	Provádí	připrava podkladů pro poskytování informací	požadované informace	mediím	P06	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
40	podatelna	ref.inf.soustavy	provádí	rozdělení pošty a org.zajištění úkolů	rozdělená pošta	náměstikům správy	R04	45	min	0,75	1	d	252	10,31%
40	požadavek GR	bezp.fed.GR	řídí, organizuje a provádí	aktualizace krizového plánu	krizový plán	bezp.fed.GR	R04	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
40	požadavek institucí, nebo vlastník	nám. Správy	provádí	Jednání s obecními úřady městským a krajským úřadem Policie a KHES	zápis, vyřešený problém	přisl. Náměstikovi	P06	6	hod	6,00	1	t	50,4	16,50%
40	pozvánka	přisl. Obecní úřady	provádí	Jednání s vlastníky pozemků a org. (vyláštění)	zahájení vyláštění	nám. Výstavby	P05	4	d	32,00	1	r	1	1,75%
40	stížnost	vlastník, obecní, městský úřad	řídí a kontroluje	vyřizování stížností	vyřizená stížnost	stěžovatel	P06	3	hod	3,00	1	m	12	1,96%
40	pozvánka	přisl. Odd. správy	provádí	Jednání se zhotoviteli staveb, projektů, studií	zápis	přisl. náměstikovi	H07	2	hod	2,00	1	d	252	27,50%
40	e-mail, telefony	požadavek SFDI, MD GR, jiného orgánu	řídí, zpracuje, předá	poskytnutí vyžádané informace	zprac. Doklad	přisl.prac.instituce	R01	2	hod	2,00	2	t	100,8	11,00%
40	návrh směrnice, příkazu	GR, odb.feditel GR	posuzuje, zpracovává připomínky	připomínkování směrníc, příkazů, pokynů	zprac. připomínky	přisl.prac.instituce	R02	1	hod	1,00	60	r	60	3,27%
40	požadavek SFDI GR	úsek výstavby	řídí, kontroluje	žádost o rozp.opatření	žádost ORO	úsek výstavby GR	H09	10	hod	10,00	4	r	4	2,18%
40	plán rozvoje	úsek výstavby	provádí	založení a aktualizace plánu akcí pro MD, SFDI, GR na přísl. rok a na 5 let následujících	zprac. Plánu	přisl. Instituce	H01	8	hod	8,00	1	m	12	5,24%
40	pozvánka	vlastník	řídí	Jednání na kontrolních dnech	zápis	účastníkům KD	H04	4	hod	4,00	40	r	40	8,73%
40	faktura	referát realizace	řídí a kontroluje	kontrola plnění fin.plánu	zprac.přehled	zhotoviteli	H09	3	hod	3,00	12	r	12	1,96%
40	pozvánka	obch.oddělení	řídí, kontroluje	proces veřejných zakázek (záměr, zadání, zhodnocení, SOD)	uzavřená smlouva	obchd.odd., přípr. GR	H10	2	hod	2,00	60	r	60	6,55%
40	pozvánka	SÚS	provádí a kontroluje	koordinace přejeinyk prací od SÚS	zápis	provoz. nám. prac.úsek správy	H05	4	hod	4,00	1	m	12	2,62%
40	pozvánka	prac.úseku správy	řídí,účastní se, kontroluje	řešení problematiky, naj.smluv - reklamy, vstupy	zápis, smlouva	prac. provoz.úseku	H09	8	hod	8,00	1	t	50,4	22,00%
40	Pozvánka	úsek výstavby	řídí a zpracovává podklady	koordinace prací na přípravě dálnice D3	zápis	úsek výstavby GR + závod Praha	R06	4	hod	4,00	1	t	50,4	11,00%
41	Protokol Policie GR, faktura zhotovitele opravy	Podatelna nebo provozní úsek	Provádí	Písemné hlášení o vzniku škody na majetku RSD podle pojistoven u kterých mají vnitřní pojistěny mot.vozidla	Formuláře pojistoven Oznámení škodní události	Podatelna	H09	20	min	0,33	1	d	252	4,58%
41	Žádost poj. o doložení vlastnictví posk.věci, rozsahu škody atd.	Podatelna	Provádí	Získává požadované podklady z provozu, sepisuje prohlášení s odkazy na přísl.š upravující vlastnictví, objektivní odpovědnost atd. dle přísl.zákonu	Doklad o stavu, stáří, vlastnictví poškozené věci aj.	Podatelna	H09	40	min	0,67	15	m	180	6,55%
41	Výpis z účtu	Oddělení účetnictví	Provádí	Identifikace případu dle evidence škod, ověření správnosti úhrady v návaznosti na % odpochy. Vydává písemný příkaz k úhradě zhotoviteli opravy.	Odsouh. výpis z účtu. Pis. příkaz k úhradě zhotoviteli opravy.	Oddělení účetnictví	P01	15	min	0,25	20	m	240	3,27%

41	Sdělení Měst. úřadu o přestupku, Policie ČR o vyšetřování, St. zastupitelství o obvinění podezřelého, SUS o krádeži dopr. zař.	Podatelna	Provádí	Vznesení nároku vůči podezřelému. Žádost o zahájení činnosti orgánů činných v trestním řízení.	Trestní oznámení ŘSD. Připojení se k trestnímu řízení St. zastupitelství aid.	Podatelna	P05	1	hod	1,00	5	m	60	3,27%
41	Dopis osoby uplatňující odpovědnost ŘSD za škodu jemu způsobenou.	Podatelna	Provádí	Právní posouzení zaslaných důkazů, vyžádání informací od provozu, korespondence s poškozeným, osobní jednání.	Rozhodnutí o uznání nebo odmítnutí nároku (příp. příkaz k úhradě)	Podatelna (účtárna)	P05	4	hod	4,00	3	m	36	7,86%
41	Telefonát poškozeného požadující úhradu	Externě	Provádí	Právní rozbor odpovědnosti, spoluúčasti poškozeného, splnění předpokladů pro uplatnění škody, odkazy na příslušné zákony	Vysvětlení, že uplatňovaný nárok není oprávněný	Činnost ukončena	P05	45	min	0,75	6	m	72	2,95%
41	Škoda způsobená vl. zaměstnancem na majetku ŘSD	Vedoucí úseku	Provádí, spoluúčast	Popis vzniku škody, podíl viny, stanovisko zaměstnance, jeho nadřízeného, jednání Škodní komise, zápis o jedn., rozhodnutí o míře zavnění ve funkci tajemníka a předsedy SK	Návrh na úhradu	Ředitel správy	R03	3	hod	3,00	4	r	4	0,65%
41	Jmenovitý úkol, povinnost ze zákona, zaslání dokumentace	BT GR, kriz. manager, přísl. zákon SUDOP	Provádí	Získání přísl. informací, zajištění jejich ochrany před neopr. osobou, archivace, předání, likvidace, zajištění školení při novelizaci přísl. zákona	Agenda "vyhrazené"	Krizový manager, BT GR	R04	3	hod	3,00	2	m	24	3,83%
41	Krizový plán správy vrámci ŘSD	BT GR	Provádí	Příprava na mimořádné události	Aktualizovaný Krizový plán správy Č.B.	Krizový manager GR, BT GR	R04	1	hod	1,00	1	t	50,4	2,75%
41	Krizový plán správy vrámci JČ kraje	Kriz. řízení kanceláře hejtmána JČ kraje	Provádí	Zajištění spolupráce s integrovaným záchranným systémem na krajské úrovni	Krizový plán správy vrámci JČ kraje	kancelář hejtmána JČ kraje	R04	2	hod	2,00	1	t	50,4	5,50%
41	Žádost o soudní řešení k zajištění nároků z pronájmu pozemků	Provozní úsek	Provádí	Výzva dlužníkovi, návrh na vřdnání platebního rozkazu, žaloba, účast na soudních jednáních	Povinnost dlužníka uhradit, stvrzená rozsudkem soudu, platebním rozkazem, dohodou s dlužníkem	Provozní úsek	P05	3	d	24,00	5	r	5	6,55%
41	Žádost o zajištění zák. práv ve složitých případech převodu vlastnictví	Majetkoprávní oddělení	Provádí	Žaloba, mimosoudní jednání, soudní jednání	Zápis ŘSD do listu vlastnictví	Majetkoprávní oddělení	H01,P05	3	d	24,00	2	r	2	2,62%
41	Žádost o právní konzultaci	Obchodní oddělení	Provádí	Poradenství v právních náležitostech při výběrovém řízení, uzavření smluv se zhotoviteli a souvisejících otázkách. (Včetně studia přísl. zákonů)	Opravené, aktualizované smlouvy. Výběrové řízení. Odstranění nejasností, chyb.	Obchodní oddělení	H10,P05	4	hod	4,00	1	t	50,4	11,00%
41	Žádost o posouzení návrhů smluv protistran , o právní konzultaci	Provozní úsek	Provádí	Připomínky k návrhům smluv E-on, VAK JČPlynareská aid.z hlediska odstranění možných problémů, které by z tohoto vyplynuly.Konzultace právních problémů.	Smlouvy bez rizik pro ŘSD	Provozní úsek	P05	2	hod	2,00	3	t	151,2	16,50%
41	Žádost o aktualizaci smluv o pronájmu pozemků	Provozní úsek	Provádí	Vypracování smluv k zajištění nároků z pronájmu pozemků k reklamám, obcerstvení	Smlouvy zajišťující nároky ŘSD	Provozní úsek	P05	2	hod	2,00	4	m	48	5,24%

41	Příkaz ke kontrole smlouvy předložené k podpisu ředitel správy	Ředitel správy	Provádí	Kontrola smlouvy s ohledem na zájmy ŘSD, odkazů na přísl. zákony. Případně jednání s protistranou.	Odsouhlasené smlouvy	Ředitel správy	P05	2	hod	2,00	2	m	24	2,62%
41	Žádost o vypracování smlouvy o půjčce z FKSP	Zástupce odborů	Provádí	Sepsání smlouvy o půjčce. Smlouva o ručení s třetími osobami. Zajištění dlouhíku/ověření právo podpisu ručitelů(nejsou zam. ŘSD), předložení řediteli správy.	Smlouvy o půjčce, sml. o ručení	Odbory, za správu skladuje	P05	2	hod	2,00	10	r	10	1,09%
41	Žádost o spolupráci k vyř. ZP	Vedoucí hosp. správy	Provádí, Účastní se	Sepsání kupních smluv, kterými se nepotřebné ZP prodají, kontrola plnění podmínek dle zák. o majetku ČR	Kupní smlouvy	Vedoucí hospodářské správy	P05,P03	2	hod	2,00	2	r	2	0,22%
41	Pracovní právní otázky	Personální, ved. úseků, ředitel	Provádí	Konzultace konkrétních otázek (většně studia problému v ZP)	Interní odpovědi	Personální, ved. úseků, ředitel	P05,P02	2	hod	2,00	3	m	36	3,93%
41	Pokyn k vypracování návrhu Příkazu ředitele	Ředitel správy	Provádí	Vypracování návrhu Příkazu ředitele, předložení ved. úseků k připomínkám, zhodnocení připomínek, zapracování oprávněných připomínek, předložení řediteli ke schválení. Vydání Příkazu.	Příkaz ředitele	Všichni zaměstnanci správy	R01, R03	3	d	24,00	2	r	2	2,62%
41	Dle pracovní činnosti, rozhodnutí ředitele	Podatelna	Eviduje, připomínkuje, kompletuje, navrhuje, informuje	Eviduje sbírky zákonů, informuje o změnách. Eviduje Směrnice a Příkazy GR, připomínkuje obsah. Eviduje Příkazy ředitele správy, navrhuje novelizace.	Informace o změnách v obecně závazných předpisech	Zaměstnancům správy, kterých se týkají	R01,R03	20	min	0,33	400	r	400	7,28%
41	Povinnost vyplývající ze Směrnice GR, Příkazu ředitele správy	Plnění zákonných povinností (z vlastní iniciativy)	Provádí, eviduje, organizuje	Prov. prověrky bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Eviduje, doplňuje, bezp. karty zaměstn. Hlášení úrazů, evidence úrazů. Školení v bezp. práce. Zaji. prohlídky zaměst. do 50, 60, nad 60 let, řidičů, ohrožených enc., ZI, A, B.	Zápis z prověrek, Hlášení úrazů, bezpečnostní karty zam.	BT GR, ředitel správy	R03	4	hod	4,00	2	m	24	5,24%
41	Stížnost veřejnosti	Podatelna	Vyřizuje, spolupracuje	Zaevidování stížnosti, hlášení SOJA. Prošetření, rozhodnutí oprávněná, neoprávněná. Částečně oprávněná, opakovaná. Opatření k nápravě.	Zpráva stěžovatelů	SOJA	R01	8	hod	8,00	5	r	5	2,18%
41	Povinnost vyplývající ze Směrnice GR	Začátek vytváření procesu	Organizuje, kompletuje za správu	Určení témat kontroly, stanovení lhůt, kontrola provedení, kontrola zápisů, vyzvození nedostatků, návrhy na odstranění, postupy	Plán kontrol, Vyhodnocení kontrolní činnosti	Rizikový manažer	R03	4	d	32,00	2	r	2	3,49%
41	Pozvánka	ředitele správy, BT ved. odd. obch. a právního	Účastní se	Porada ředitele správy, bezp. tajemníka GR, ved. odd. obchodního a právního GR	Zápis z porady	Při poradě GR inf. na správě	R04	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
42	Požadavek na kvalitu staveb	MD, GR ŘSD aj.	Poskytuje	Evidence a zajištění ČSN a rezortních předpisů MD a jejich poskytování v rámci správy	Evidence jednotlivých předpisů	Referátu realizace a provozního úseku	R01	10	min	0,17	110	r	110	1,00%
42	Požadavek na kvalitu staveb	Referát realizace, provozní úsek a obchodní oddělení	Provádí	Rozpracování požadavku systému jakosti dle metodického pokynu	Aktualizova-ný podklad	Referát realizace, provozní úsek a obchodní oddělení	R03	1	hod	1,00	75	r	75	4,09%
42	Požadavek	Oddělení přípravy	Provádí	Kontrola konceptu projektové dokumentace před jejím dokončením	Zpracování připomínek k PD	Oddělení přípravy	H03	2	d	16,00	20	r	20	17,46%
42	Pozvánka	Oddělení přípravy	Účastní se	Projednáni připomínek ke konceptu PD a dohoda o jejich zapracování do projektové dokumentace	Souhrnný zápis	Projektantovi	H03	3	hod	3,00	20	r	20	3,27%

42	Žádost	Dodavatele	Provádí	Schvalování betonáren a obaloven	Protokol o schválení betonáreny nebo obalovny	Dodavatel, referát realizace popř. provozního úseku	R03	1	d	8,00	12	r	12	5,24%
42	Žádost	Dodavatele	Provádí	Schvalování průkazných zkoušek	Schvalovací protokol průkazní zkoušky	Dodavatel, referát realizace popř. provozního úseku	H06	4	hod	4,00	20	r	20	4,37%
42	Žádost	Dodavatele	Provádí	Schválení technologických postupů a KZP pro každou stavbu po jednotlivých navazujících technologických činnostech	Zápis o schválení TP a KZP	Dodavatel, referát realizace	H06	3	hod	3,00	75	r	75	12,28%
42	Pozvánka	Referát realizace	Účastní se	Kontrolní den stavby	Zápis z kontrolního dne	Dodavatel	R04	7	hod	7,00	23	r	23	8,78%
42	Dohoda s technickým dozorem stavby	TDI	Provádí	Dodržování jakosti v průběhu provádění jednotlivých staveb	Zápis ve stavebním deníku	Dodavatel, TDI	R03	6	hod	6,00	15	r	15	4,91%
42	Pozvánka	Ředitel správy	Účastní se	Společná porada ředitele správy	Zápis z porady	Jednotlivým účastníkům	R04	4	hod	4,00	12	r	12	2,62%
42	Žádost	Dodavatele, TDI	Zajišťuje	Předčasné užívání stavby. Výpracovní dohody mezi objednatel, dodavatelem a následným správcem o předčasném užívání dokončené stavby nebo objektu	Žádost o vydání rozhodnutí o předčasném užívání	Příslušnému stavebnímu úřadu	H05	4	hod	4,00	14	r	14	3,06%
42	Dohoda s technickým dozorem stavby	TDI	Provádí	Prohlídka stavby před dokončením s cílem odstranění zjevných vad do příjímky stavby nebo objektu	Zápis z provedené prohlídky	Dodavatel, TDI	R03	1	d	8,00	12	r	12	5,24%
42	Žádost	Dodavatele	Provádí	Kontrola závěrečných zpráv zhotovitele	Pokud nemá všechny náležitosti- zápis s požadavkem o doplnění	Dodavatel	H04	1	d	8,00	25	r	25	10,91%
42	Žádost	Dodavatele, TDI	Provádí	Převzetí dokončené stavby nebo objektu od zhotovitele a předání následnému správci	Protokol o převzetí a předání stavby, objektu	Účastníkům řízení	H04	7	hod	7,00	41	r	41	15,66%
42	Skončené přijímací řízení	TDI	Provádí	Zajištění kolaudace stavby nebo objektu	Žádost o vydání kolaudačního rozhodnutí	Příslušný stavební úřad	H05	2	hod	2,00	26	r	26	2,84%
42	Pozvánka	Příslušný stavební úřad	Účastní se	Kolaudace stavby nebo objektu	Kolaudační rozhodnutí	Referát realizace	H05	6	hod	6,00	26	r	26	8,51%
42	Dohoda s TDI nebo provozním úsekem	Konec záruční doby	Účastní se	Závěrečná kontrola stavby nebo objektu před skončením záruční doby	Potvrzený zápis	Dodavatel	H05	4	hod	4,00	12	r	12	2,62%
42	Příkaz ředitele správy	Po vydání kolaudačního rozhodnutí	Provádí	Evidence dokončených, převzatých a kolaudovaných staveb včetně termínů skončení záručních dob	Přehled převzatých a kolaudovaných staveb	Ředitel správy,tech. náměstkovi, referát realizace a provozního úseku	H05	20	min	0,33	12	r	12	0,22%
42	Pozvánka	Obchodní oddělení	Účastní se	Otevírání obálek veřejné zakázky	Zápis	Oddělení obchodní	H10	1	hod	1,00	20	r	20	1,09%
42	Žádost	Obchodní oddělení	Provádí	Kontrola zadávací dokumentace z hlediska zajištění požadavků na způsobilost uchazečů o veřejnou zakázku	Zápis	Oddělení obchodní	H10	30	min	0,50	95	r	95	2,59%
42	Příkaz ředitele správy	Referát realizace	Provádí	Archivace dokladů silnic I.třídy	Kompletní doklady	Archivu RSD	H05	4	d	32,00	2	r	2	3,49%
43	pracovní smlouva	zaměstn. ředitele	provádí	vyhotovení pracovní smlouvy	pracovní smlouva	účetní	P02	2	hod	2,00	7	r	7	0,76%
43	zápočtový list	ředitel	Provádí	vyhotovení zápočtového listu	zápočtový list	zaměst.	P02	1	hod	1,00	7	r	7	0,38%
43	osobní složka	nastup.zam.	provádí	vedení osobní agendy každého zaměstnance	osobní složka	personální	P02	5	hod	5,00	1	m	12	3,27%

43	dovolenka	zaměstn.	provádí	sledování přehledu dovolených	dovolenka	účtárna	P02	30	min	0,50	15	m	180	4,91%
43	žádost o důchod	osobní složka ředitele	provádí	sepsání žádosti o důchod	žádost o důchod	KSSZ	P02	2	hod	2,00	7	r	7	0,76%
43	inzerát		provádí	podání inzerátu	inzerát	Jih.listy	P02	30	min	0,50	7	r	7	0,19%
43	dohoda o prac.činnosti	OO	provádí	sepsání dohody o pracovní činnosti	dohoda o prac.čin.	účtárna	P02	1	hod	1,00	2	r	2	0,11%
43	tabulka počet zam.	sebe	provádí	vyhotovení tabulek stavu zaměstnanců	tabulka	GR	P02	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
43	evidence prac.úrazů	zam.	provádí	evidence prac.úrazů	evidence prac.úrazů		P02	20	min	0,33	2	r	2	0,04%
43	nový platový výměr	osobní složka	provádí	zařazení zam.do platové třídy a stupně dle vyhl.	platový výměr	účtárna	P02	1	hod	1,00	3	m	36	1,96%
43	platový výměr	Insyco	provádí	sledování postupu zaměstnanců podle počtu odprac.let do vyššího platového stupně	platový výměr	účtárna	P02	2	hod	2,00	15	r	15	1,64%
43	výkaz o stavu zam.	sebe	provádí	tabulky o stavu zaměstnanců	výkaz	GR	P02	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
43	čerpání mzdového fondu	účtárna	provádí	zpracování tabulky čerpání mzdového fondu	čerpání mzdového fondu	účtárna	P02	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
43	plán MF a počtu zam.	GR	provádí	zpracování přehledů rozpisu počtu zam.a mzdových nákladů	tabulka	GR	P02	2	hod	2,00	1	r	1	0,11%
43	evidence cenin	sebe	provádí	zpracování přehledu výdajů cenin (kolky a stravenky)	vyúčtování	účtárna	P02	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
43	nákup cenin	sebe	provádí	nákup kolků a stravenek CCS karet a jejich vydání a rozúčtování	ceniny	účtárna	P02	2	hod	2,00	1	m	12	1,31%
43	inventury	ekonomický náměstek	účastní se	provedení inventarizace pokladen, cenin	zápis	účtárna	P02	2	hod	2,00	4	r	4	0,44%
43	životní a pracovní výročí	sebe	provádí	evidence životních a pracovních výročí zaměstnanců	výplata	účtárna	P02	1	hod	1,00	10	r	10	0,55%
43	administrativa sekretariátu ředitele	ředitele	provádí	veškerá práce spojené s agendou sekretariátu ředitele	zápisy, koresponden ce, telef.hovory	ředitel	P07	5	hod	5,00	1	d	252	68,75%
43	výdej cenin	sebe	provádí	předání stravenek zaměstnancům	soupis stravenek	účtárna	P01	1	hod	1,00	1	m	12	0,65%
43	pokladní doklady	dle požadavku	provádí	vyhotovení příjmových a výdajových pokladních dokladů a následné vyplacení nebo přijetí hotovosti	pokladní deník	účtárna	P01	2	hod	2,00	1	d	252	27,50%
43	měsíční uzávěrky pokladní hotovosti	dle dokladů v pokladním deníku	provádí	měsíční ukončení pokladního deníku a následná kontrola	měsíční pokladní deník	účtárna	P01	1,5	hod	1,50	1	m	12	0,98%
43	evidence časopisů	dle došlé pošty	provádí	zápis a sledování evidence časopisů	knihna evidence		P07	10	min	0,17	1	d	252	2,29%
43	zápis korespondence	ředitele	provádí	zápis a sledování korespondence s termíny k vyřízení	knihna evidence	ředitel	P07	15	min	0,25	1	d	252	3,44%
43	výběrové řízení		účastní se	účasť na výběrovém řízení při přijímání pracovníků	ředitel	ředitel	P02	3	hod	3,00	4	r	4	0,65%
43	zástup	Pošta ČB	účastní se	Zástup za podatelnu	evidence pošty		P07	4,5	hod	4,50	30	r	30	7,37%

Zdroj: autor