

## 1) *Vznik a podstata procesního řízení*

Historický vývoj procesního řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního řízení k řízení procesnímu, jehož vznik se datuje k 90. letům minulého století, a to v důsledku krize manažerského myšlení.

První zmínky tohoto přístupu řízení jsou patrné již v dřívějších fázích vývoje myšlenkových směrů procesního řízení. Při vývoji sociálně-ekonomického systému byla první počinem práce Adama Smitha, který uvedl, že k růstu kvalifikace vede rozdělení práce na úkony umožňující úzkou specializaci. Dalším milníkem ve vývoji systému bylo zavedení pohyblivého pásu, kde práce putuje směrem k dělníkům, nikoliv obráceně, tímto konceptem se vyznačoval Henry Ford. Dalším významným historickým okamžikem byla Sloan aplikace principu dělby práce rovněž od Adama Smitha v oblasti managementu, což vedlo k vytváření nezávislých divizí.

*Shrnutí historie vývoje řízení podniků – (grafické znázornění)*

1. Dělbá práce (konec 18. století- A. Smith)
  - dochází k rozdělení procesů do úkonů
  - vytváří se specializace
2. Pásová výroba (20. léta- H. Ford)
  - organizace výroby je dělena podle úkonů
  - vzniká statická role pracovníka
3. Dělbá řídicí práce (A. Sloan)

Dochází k:

  - decentralizaci organizace podle produktů
  - oddělení podstaty práce od řízení (finanční řízení)
  - hierarchické řídicí struktury, je zde vysoký význam komunikace (standardy)
4. Období růstu (40.-80. léta)

Vytváří se:

  - pyramidová organizační struktura
  - dostatek tržních příležitostí – růst produkčních kapacit a růst podniků
  - plánování, finanční řízení, koordinace plánů, monitorování produkce
  - složité organizační struktury – mnohaúrovňové pyramidy
5. Konec období růstu z důvodu....
  - nasycenosti poptávky
  - změny rolí zákazníka, kooperantů, konkurentů

- zbytnělé střední úrovně řízení
- odtržení řízení od zákazníka,
- těžko definovatelné cíle,
- těžkopádné řízení organizace,
- problémy se sladováním dílčích a globálních cílů.

Navzdory těmto historickým událostem byla: **POTŘEBA ZMĚNIT PARADIGMA ŘÍZENÍ**

Podnik již nebylo možno řídit na základě pevně definované organizační struktury činností a jejich vztahů a z toho vyplývajících pravomocí, jelikož toto předpokládá pevně definovanou strukturu činností a jejich návazností a neměnnou posloupnost činností, což je v rozporu s požadavkem na patřičnou pružnost a variantnost postupů v měnícím se tržním prostředí. Ale co je vůbec podstatou procesního řízení? -> PROCES (zobrazení) -> Co je proces?

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností anebo sub procesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ Zjednodušeně tedy můžeme proces definovat jako soubor činností transformujících vstupy na výstupy, které mají pro zákazníka hodnotu Vstupy představují jednotlivé zdroje a výstupem jsou výrobky nebo služby určené zákazníkovi.

Základem organizace nového typu se tak stává představa podnikových procesů jako souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka. Procesy jsou chápány účelově, vstupy mají být zpracovány na výstupy vždy ve vazbě na zákazníka, čím je dána i jejich případná hierarchie. V této hierarchii jsou klíčové ty řetězce činností, jimiž přímo vzniká hodnota pro zákazníka, ostatní činnosti jsou podporou těch klíčových. Jak organizace, tak technologie již nemohou být definovány zcela pevně, naopak musí být dostatečně pružné, aby byly schopny pojmout proměnlivou povahu zákaznických potřeb a permanentní změnu.

*Zde je možné udělat animaci...*

**Tzv. reengineering však již v druhé polovině devadesátých let prodělá krizi – po neúspěchu mnoha projektů se ukazuje, že pro úspěch provedení procesní změny jsou důležitější lidské zdroje a jejich postoje než technologické aspekty, na něž kladl reengineering největší důraz.**

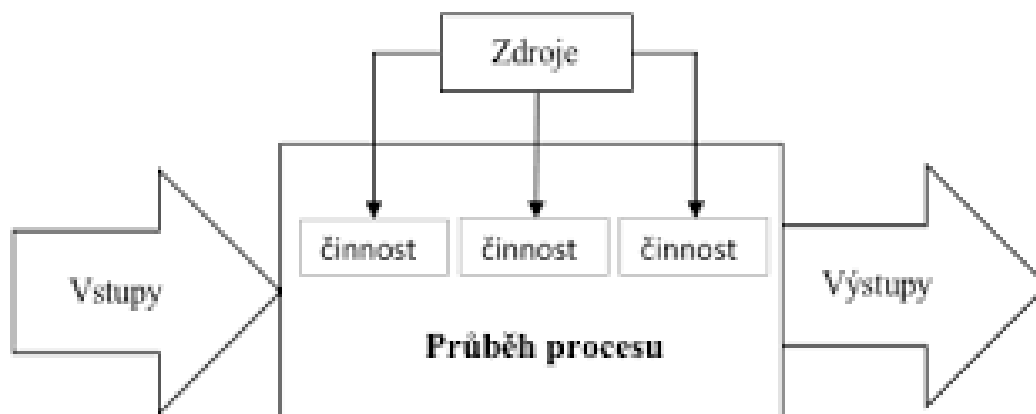
Podnikové procesy jsou dány nejen událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale i chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty, to vše symbolizuje představitel nového přístupu k procesním změnám Markus Gappmaier, který zavedl pojem „celostního“ přístupu ve vztahu k procesům, u kterých je zaměřený na:

- vyvážený lidsko-organizačně-technologický vývoj,
- spoluúčast,
- zpětný odraz (operační či strategický),
- lidské tempo,
- zavazující a podporující top management,
- sdílení cílů,
- důvěru v zaměstnance,
- vzdělávání,
- rozpoznání „neformální organizace“.

## ***2) Podnikové procesy a jejich základní charakteristika***

Procesní řízení (anglicky process-based management) je takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací. Procesní řízení boří hierarchii vzniklou na základě organizační struktury, kde je podnik rozdělen na úseky, útvary či oddělení a každá organizační jednotka má svou odpovědnost, činnost či proces. Pokud je totiž organizační struktura příliš funkčně zaměřená, tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci, mají pracovníci tendenci vytvářet bariéry pro jednotlivé procesy. To se projevuje hlavně v komunikaci a v předávání práce, což má za následek snížení výkonnosti celé organizace.

Obr: Průběh procesu



*Zdroj: (Grasseová, 2008, s. 7)*

*vyjádřit animací.....*

### ***Jak je to v praxi?***

Procesní řízení má jako prioritu proces bez ohledu na organizační strukturu. Zdůrazňuje také zákazníka procesu, je jedno, zdali vnitřního nebo vnějšího, a člověka odpovědného za celý průběh procesu, tzv. vlastníka procesu. Ten je hodnocený podle toho, jak kvalitně je zákazník procesu obslužen. To zároveň vytváří jednoduché a přímé hodnocení účelnosti – pokud proces nepřináší hodnotu zákazníkům nebo jiným procesům, neměl by existovat.

Podnikové procesy jsou součástí všech organizací a prostřednictvím fungujících a dobře řízených procesů může organizace pracovat efektivněji. V podnicích jsou nejčastěji vymežovány:

- klíčové procesy,
- řídicí procesy,
- podpůrné procesy.

Klíčové (hlavní) procesy jsou ty procesy, které vytvářejí přidanou hodnotu směrem k okolí a jejich prostřednictvím se realizují hlavní podnikové aktivity, které souvisí s uspokojováním potřeb zákazníků. Tyto procesy se také podílejí na konečném produktu. Řídicí procesy slouží k rozvoji a řízení výkonu společnosti. Zabezpečují fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace jako funkčního celku. Do této skupiny spadají procesy manažerské, tedy takové, které zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. Podpůrné procesy zajišťují fungování ostatních procesů, kterým dodávají produkty (hmotné / nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů.

***Pojďme si vysvětlit kdo je vlastník a kdo zákazník procesu.***

*Vlastník procesu* je osoba, která je odpovědná za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobou efektivnost, monitorování procesu, systematické zlepšování, řešení problémů v průběhu procesu a správu procesu. Vlastník procesu má nejen odpovědnost, ale také disponuje dostatečnou pravomocí. Jeho náplní práce je například řízení motivace a odměňování pracovníků, spolupráce s finančním oddělením, koordinace činností v rámci procesu.

*Zákazník procesu* je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Může to být organizace, člověk nebo následující proces. Dalšími účastníky v těchto procesech mohou být:

- Dodavatel – subjekt, který zajišťuje vstupy.
- Sponzor – zástupce provozovatele procesu, který má zájem o bezproblémové fungování procesu.
- Manažer – osoba, která se přímo účastní řízení procesu a je za něj zodpovědná.
- Šampión procesu – osoba, která se procesu dlouhodobě účastní a svým chováním a vystupováním podporuje zlepšování procesů. Šampion zdá jak potřeby procesu, tak i všechny vnitřní závislosti jednotlivých procesních elementů. Své znalosti a zkušenosti předává dalším osobám například formou tréninku nebo školení.
- Operátor – osoba, která se procesu přímo účastní. Ovlivňuje pouze výkonnost nebo kvalitu dílčí činnosti, na které se svou prací podílí.

Závěrem lze říct, že procesní přístup napomáhá zlepšovat zejména celkový přínos pro zákazníka, a potažmo pomáhá i zvýšit celkovou efektivnost podniku, kde eliminuje zbytné procesy, a naopak zhodnocuje a zjednodušuje procesy nezbytné. Jak tedy shrnout procesní řízení a vůbec proces?

- **Procesní řízení se uplatňuje především pro opakované a stejné procesy, například proces založení účtu v bance.**
- **Každý proces má nějakého zákazníka**
- **Každý proces poskytuje nějakou přidanou hodnotu svým zákazníkům.**
- **Každý proces lze změřit pomocí nějakých metrik (kvalita výstupů a jiné procesní metriky) a tyto lze promítnout do motivačního systému**
- **Každý proces má nějakého vlastníka (odpovědného člověka za celý svůj průběh)**

- **Všechny procesy mohou být trvale zlepšovány**

Procesní řízení musí být součástí kultury organizace a jeho úspěch vždy závisí na osobní angažovanosti a také na zájmu managementu podniku.

*Jaké jsou limity procesního řízení?*

Ne všechny procesy v organizaci jsou opakované, ne všechny procesy procházejí napříč celou organizací. Takže se nesmí procesní řízení přeceňovat a vnímat jako spása pro všechno.

Na proces lze nahlížet jako na množinu vzájemně propojených činností, měnících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Podnikovým procesem rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách. Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.