## **3) Procesní řízení**

Procesním řízením se rozumí řízení podniku takovým způsobem, v němž podnikové procesy hrají klíčovou roli, kde základem pro procesní řízení je především pochopení základní logiky podnikání – tedy základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce potom určují základ fungování celého podniku.

*Graficky vyjádřit*

1. **procesy jsou jako odezva na celkovou strategii organizace jasně strukturovány a popsány v řízených dokumentech,**
2. **jsou zvažovány procesy, které jsou klíčové pro naplňování strategie a požadavků zákazníků,**
3. **každý proces musí mít jasně definovaný začátek (první aktivitu) a konec (poslední činnost v procesu),**
4. **každý proces musí mít jasně stanoveny požadavky na hmotné a informační vstupy a požadavky na výstupy z procesu,**
5. **každý proces má své interní (zaměstnanci využívající práce svých předchůdců a jiných procesů) a externí zákazníky,**
6. **každý proces má svého vlastníka, tj. funkci v organizační struktuře,**
7. **každý proces má stanoveny základní ukazatele výkonosti a určeny cílové hodnoty odvozené od cílů organizace,**
8. **spokojenost interních a externích zákazníků je klíčovým ukazatelem výkonosti procesu,**
9. **procesy bez hodnoty pro zákazníky musí být trvale eliminovány,**
10. **odpovědnosti a pravomoci jsou vlastníkem procesu vhodně šířeny mezi zaměstnanci,**
11. **jednotlivé procesy jsou neustále zlepšovány v zájmu zvyšování výkonosti celé organizace,**
12. **všechny procesy musí vytvářet ucelený systém řízení, tzn., musí být stanoveny vazby mezi procesy.**

*Graficky vyjádřit*

**Mezi hlavní přínosy procesního řízení patří:**

1. **jasně definované pravomoci lidí v procesech,**
2. **zjednodušení a zprůhlednění pracovních postupů,**
3. **zjednodušení a orientace na klíčové procesy,**
4. **zjednodušení rozhodovacích úloh na úrovni středního managementu,**
5. **zvýšení výkonosti lidí i procesů,**
6. **změny v nastavení ukazatelů motivace zaměstnanců,**
7. **podpora finančních systémů, zvýšení důvěry interních a externích zákazníků ve výstupy z procesů,**
8. **orientace na zlepšení procesů a až poté na zlepšení produktů,**
9. **snížení rozsahu neshod v procesech a výstupech z procesů,**
10. **zvýšení pracovní i technologické disciplíny,**
11. **zvyšující se míra spokojenosti zaměstnanců,**
12. **efektivnější využívání moderních metod a nástrojů řízení.**

*Graficky vyjádřit*

**Překážky v implementaci procesního řízení:**

* nedostatek vůle ke změnám ve všech úrovních řízení,
* strach zaměstnanců z degradace jejich pozic,
* nedostatečný zájem vrcholového vedení o procesní řízení,
* nejasně, nesprávně definované cíle transformace na procesní řízení,
* nízká míra zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů,
* nedostatečné vědomosti o metodách a nástrojích procesního řízení,
* nezájem vlastníků organizace, kteří upřednostňují orientaci na řešení s velmi rychlou návratností kapitálu.

## 4) Zásady a metody profesně řízené organizace

Podnikové procesy tvoří základní obsahovou strukturu fungování organizace. Jelikož je naplňování primární funkce základním smyslem veškerého konání v organizaci, pak i veškerý obsah podnikových procesů a jejich vztahy musí být od této funkce odvozeny – tedy jakákoli změna strategických hodnot nebo podmínek okolí má za následek změnu v obsahu nebo struktuře podnikových procesů. Podnikové procesy v takto pojaté organizaci jsou z podstaty dynamické.

Ostatní struktury mají role infrastruktur: informační systém i organizační struktura jsou tu od toho, aby podporovali podnikové procesy, což je v případě organizační struktury v rozporu s tradičním pojetím řízení organizace, jež ji považuje za základní strukturu.

*Graficky vyjádřit*

**Postup konstrukce procesně řízené organizace:**

* Potřeba zmapovat procesy v organizaci, klasifikovat je a vytvořit podklady k reengineeringu, resp. přípravě pro efektivní využití technologií.
* Ujasnění základní existence nutných činností a jejich uspořádání v kontextu s procesy klíčovými – zmapování všech smysluplných a nutných řetězců činností v organizace, které odpovídají jejímu smyslu, definici její primární funkce a obecným pravidlům businessu organizace.
* Vytipování klíčových procesů – klíčové procesy jsou takové, jimiž vzniká přidaná hodnota směrem k okolí.
* Zeštíhlení klíčových procesů – cílem je odstranění všech akcí a podprocesů podpůrného charakteru, tj. outsourcing činností z klíčových procesů do samostatných procesů, případně úplně mimo organizaci.
* Vyladění systému procesů – po zeštíhlení klíčových procesů je třeba provést adekvátní úpravy globálního systému procesů.
* Popis rozhraní procesů jako služeb – detailní rozpracování rozhraní jednotlivých procesů, přičemž každé rozhraní představuje službu poskytovanou jedním procesem druhému.
* Revize postupu procesů – zohlednění veškerých důsledků nově objevených skutečností z předchozího kroku.
* Rozpracování infrastruktur – přechod k sekundárním strukturám, stanovení infrastruktur, které budou plně v souladu s primární funkcí organizace.

**Vývojový cyklus procesně řízené organizace** je koncept popisující mechanismus postupného zlepšování procesů organizace. Jeho autorem [Thomas H. Davenport](https://managementmania.com/cs/thomas-h-davenport). Zlepšování procesů pojímá jako cyklickou záležitost. Během jedné periody cyklu se vystřídají dvě fáze:

* **Evoluční** – zahrnuje kroky pozvolného průběžného vylepšování procesů organizace
* **Revoluční** – zahrnuje rychlou radikální změnu procesů organizace

Po provedení radikální změny procesů dochází po nějakou dobu k usazování kvality změněných procesů. Evoluční fáze odpovídá metodám jako je [kaizen](https://managementmania.com/cs/kaizen). Odpovídající metodou řízení je [reengineering procesů](https://managementmania.com/cs/reengineering).

## Metody a nástroje pro procesní řízení podniku

V praxi lze při zavádění procesního řízení uplatnit velké množství různých metod a nástrojů, následující metody jsou vhodné pro vytváření a zavádění systému procesů:

*grafické znázornění*

|  |  |
| --- | --- |
| **Kroky nastavení systému procesů** | **Doporučované metody a nástroje** |
| Identifikace procesů | BrainstormingMultihlasováníSynektika |
| Určení vazeb mezi procesy | Relační diagramMatice vazeb mezi procesyParetova analýzaSumační tabulkyMapa procesů |
| Identifikace vstupů a výstupů v procesu | Ptačí perspektivaŽelví diagram |

Ve všeobecnosti je to především procesní mapa, která jednoznačně popisuje, jaké procesy konkrétní systém managementu organizace pro naplňování strategických záměrů zahrnuje a jaké jsou hmotné a informační vazby mezi nimi. Norma ISO 9001 – uznávaný kriteriální standart zavedený v roce 2000. Jednoznačně nabádá k procesnímu postupu při budování a rozvoji systému managementu kvality, resp. řízení podniku.