

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 organizaci, 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](#). 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](#). Odpovídající metodou řízení je [reengineering procesů](#).

5) 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	Brainstorming Multihlasování Synektika
Určení vazeb mezi procesy	Relační diagram Matice vazeb mezi procesy Paretova analýza Sumační tabulky Mapa procesů
Identifikace vstupů a výstupů v procesu	Ptačí perspektiva Želví 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.