MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

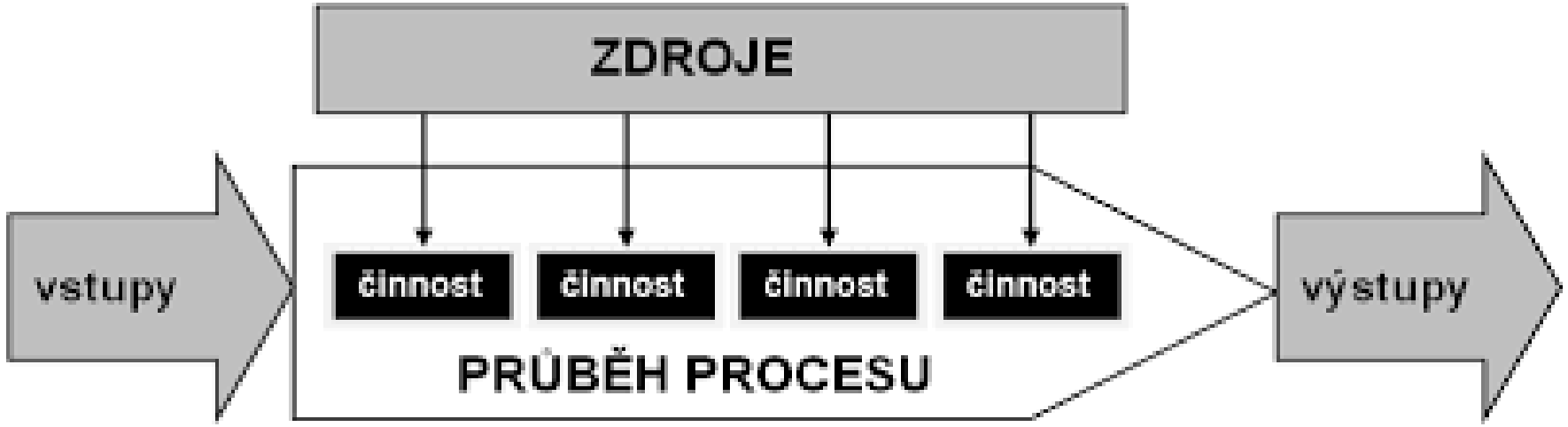
Úvod do procesního řízení, Procesní management

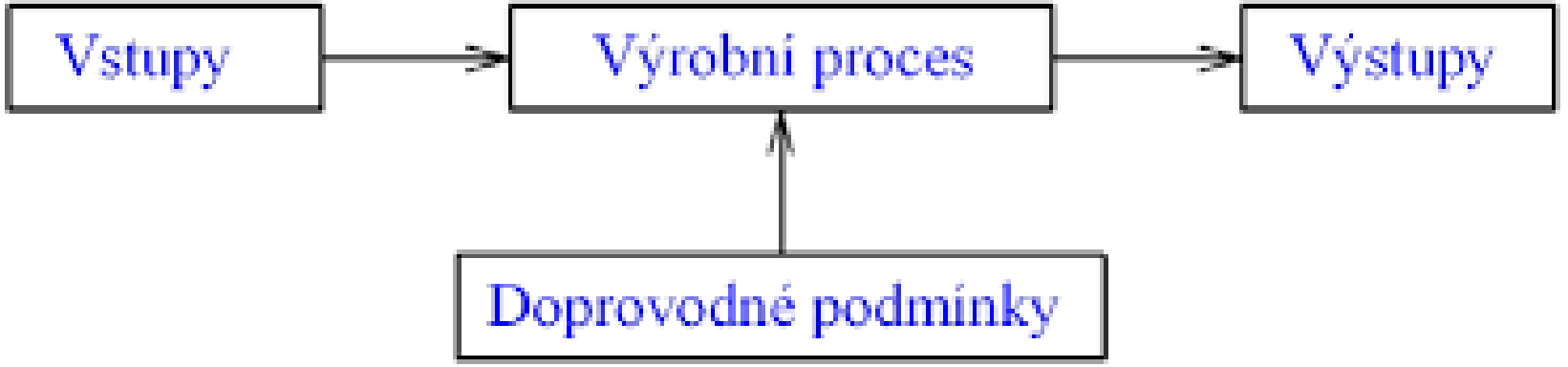
Autor:	**Pavlína Cvrčková**
Osobní číslo:	**M20097**
Obor:	**EMMSP**
Forma studia:	**kombinovaná**
Ročník:	**1.**
E-mail:	**m20097@studenti.mvso.cz**
Akademický rok:	**2020/2021**

1. Úvod do procesního řízení

Proces

- **soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (definice dle Normy ČSN EN ISO 9001:2009),**
- transformace vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit, přidávajících tomuto produktu hodnotu,
- proces je logickou sekvencí aktivit, které transformují vstup ve výstup, nebo jiný žádoucí výsledek,
- proces lze také charakterizovat jako posloupnost sekvenčních aktivit, které mají společný cíl,
- proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využitím přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka, ať už externího nebo interního,
- různorodé definice – dle účelu a přístupu


ZDROJE
vstupy
činnost
činnost
činnost
činnost
PRŮBĚH PROCESU
výstupy


Vstupy
Výrobní proces
Výstupy
Doprovodné podmínky

Proces

Souhrn:

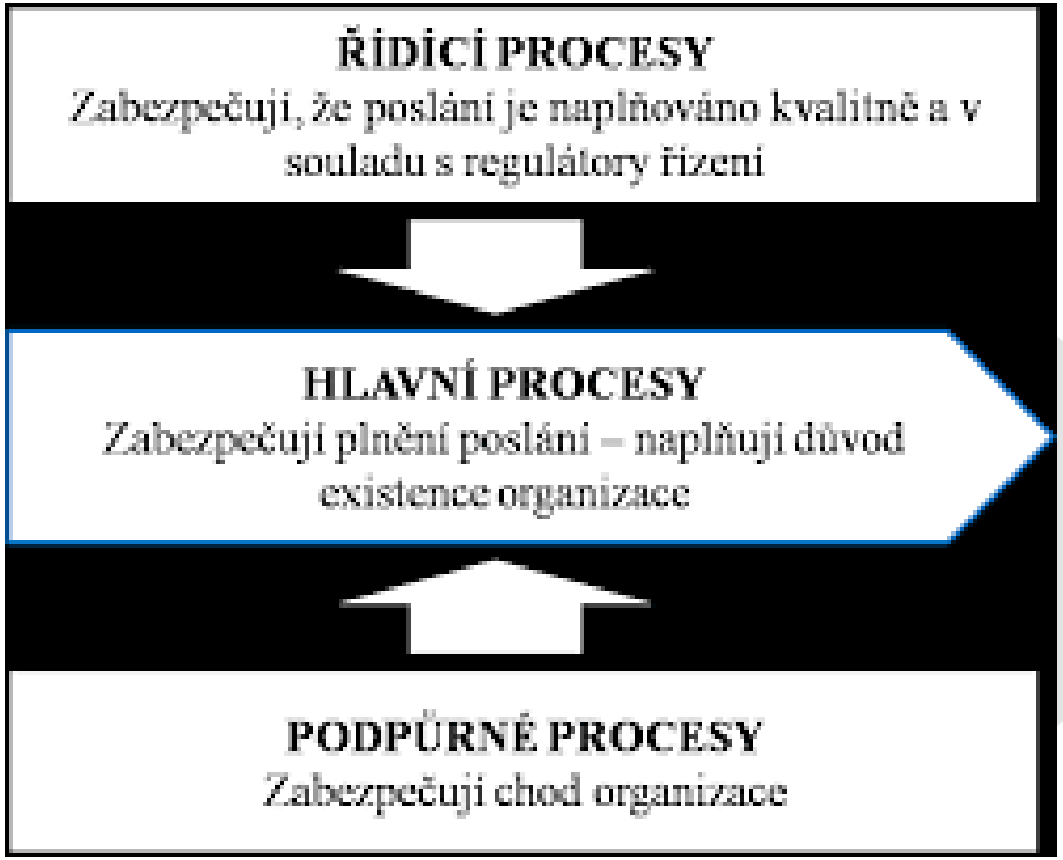
- proces je spouštěn určitým signálem,
- funkčnost procesu závisí na jeho procedurách a zdrojích,
- všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele a všechny procesy mají své zákazníky,
- proces probíhá opakovaně a sekvenčně a lze jej dekomponovat na subprocesy a aktivity,
- každý proces má svého vlastníka

Členění procesů

Procesy se liší:

- obsahem,
- strukturou,
- dobou existence,
- frekvencí opakování,
- významem,
- důležitostí, účelem.

Členění z hlediska důležitosti a účelu procesu



Hlavní (klíčové) procesy

- Vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy **přímo přispívají k naplnění poslání organizace.** Hlavní procesy zajišťují, že organizace poskytuje služby a produkty, které jsou důvodem její existence.

Řídící procesy

- Určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a **vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů** tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Řídicí procesy jsou **procesy strategického a operačně-taktického významu**, které zajišťují, že organizace bude vytvářet a poskytovat kvalitní produkty a služby.

Podpůrné procesy

- Zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné i nehmotné), ale přitom **nejsou součástí hlavních procesů**. Podpůrné procesy zajišťují, že organizace je schopna poskytovat produkty a služby, nezbytné pro zabezpečení její funkčnosti.

2. Procesní management
BPM (Business Process Management)

Procesní řízení

- manažerská disciplína i technologie opřená o uchopení struktur firmy, její architektury a jejího řízení prostřednictvím podnikového modelu („Enterprise Model“). Ten musí zachytit základní rozměry podnikání:
- jeho cíle,
- hodnototvorné procesy,
- jejich organizační, znalostní i informační infrastruktury a podpůrné technologie.

BPM

- Procesní řízení je takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací. **Procesní řízení boří hierarchii vzniklou díky organizační struktuře**, díky níž podnik rozdělen na úseky, útvary či oddělení a každá organizační jednotka má své odpovědnosti, činnosti a procesy. *Pokud je totiž organizační struktura příliš funkčně zaměřená (tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci), mají pracovníci tendenci vytvářet bariéry pro procesy (hlavně komunikační a v předávání práce), které jdou napříč. To má pak negativní dopad na výkonnost celé organizace.*

BPM

- Cílem je zajištění rozměrů podnikání ve všech jejich vazbách a dynamice změn s využitím možností vývoje informační technologie. Navazuje na koncept reengineeringu podnikových procesů a vývojově postupně konverguje s nejnovějším pojetím tzv. Enterprise Architecture. Někdy bývá procesní řízení s reengineeringem zaměňováno.

Další popis pojetí a přístupů procesního řízení:

- filozofie řízení, která hájí integrované pojetí řízení procesu od začátku do konce, včetně elementárních činností, v nichž vzniká produkt nebo služba pro daného zákazníka.
- systematický, datově orientovaný přístup ke zlepšování výkonnosti organizace. Jedná se o přístup identifikující příležitosti ke zlepšení s použitím prověřených metod řešení problémů.
- vyhodnocení, a v případě potřeby restrukturalizace, funkcí systému s cílem zajistit co nejefektivnější a nejhospodárnější provádění procesu.
- plánování a řízení činnosti nezbytných k dosažení vysoké úrovně výkonnosti procesů a v identifikování příležitostí ke zlepšení kvality, provozní výkonnosti a trvalého uspokojování zákazníků. Zahrnuje návrh, řízení a kontrolu a zlepšování klíčových procesů organizace.
- soubor činností plánování a monitoringu provádění procesů a obzvláště klíčových procesů organizace. V tomto případě se často zaměňuje s reengineeringem.
- pojem procesní řízení označuje sled činností, které organizace provádí za účelem optimalizace svých klíčových procesů, nebo je přizpůsobuje svým novým potřebám.

Procesní řízení v praxi

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

Procesní řízení v praxi

- V procesně řízené organizaci je organizační struktura přizpůsobena procesům, které procházejí napříč firmou. Celkový systém řízení tedy co nejvíce podporuje podnikové procesy. Tomu jsou přizpůsobeny odpovědnosti pracovníků a rozdělení jednotlivých činností a to jak jsou pracovníci organizováni. Ne všechny procesy v organizaci jsou ale opakované, ne všechny procesy procházejí napříč celou organizací. Takže se nesmí procesní řízení přeceňovat a vnímat jako spása pro všechno. Procesní přístup pomáhá zlepšovat zejména celkový přínos pro zákazníka (například zrychlení dodávky) a pomáhá zvýšit celkovou efektivnost firmy (tím, že odstraní zbytečně vykonávané procesy nebo procesy zjednoduší).

- 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 zájem managementu firmy.

3. Funkční vs. Procesní řízení

Funkční řízení

- Princip funkčního řízení tkví v ***rozložení výrobních procesů na menší jednodušší jednotky***, tedy na jednodušší úkony.
- Hlavní účel: tyto jednoduché úkony může provádět kterýkoli nekvalifikovaný pracovník, na rozdíl od původních velmi složitých činností.
- Pokud je organizace funkčně zaměřena (tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci), ***mají pracovnici tendenci vytvářet bariéry pro procesy*** (hlavně komunikační a v předávání práce), které jsou napříč. To má pak ***negativní dopad na výkonnost celé organizace***.

Procesní řízení

- Procesní řízení odstraňuje nedostatky a nevýhody funkčního řízení
- Způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizaci.
- ***Prioritou je proces*** bez ohledu na organizační strukturu
- ***Důraz na zákazníka procesu*** (vnitřního nebo vnějšího) a ***vlastníka procesu*** (člověka odpovědného za celý proces).

Procesní řízení

- ***organizační struktura přizpůsobena procesům, které procházejí napříč firmou***.
- Systém řízení podporuje podnikové procesy.
- Ne všechny procesy v organizaci jsou ale opakované, ne všechny procesy procházejí napříč celou organizací.
- Takže ***se nesmí procesní řízení přeceňovat a vnímat jako spása pro všechno***.

Procesní řízení

- pomáhá zlepšovat zejména celkový přínos pro zákazníka a pomáhá zvýšit celkovou efektivnost firmy.
- Procesní řízení se uplatňuje především pro opakované a stejné procesy
- Každý proces má nějakého zákazníka.
- Každý proces poskytuje nějakou přidanou hodnotu svým zákazníkům.

Procesní řízení

- Každý proces lze změřit pomocí nějakých metrik a tyto lze promítnout do motivačního systému.
- Každý proces má nějakého vlastníka.
- Všechny procesy mohou být trvale zlepšovány.
- Procesní řízení musí být součástí kultury organizace a jeho úspěch vždy závisí na osobní angažovanosti a zájem managementu firmy.

Výhody procesního řízení

- **Striktně definovaná zodpovědnost za proces** – zodpovědnost je definována na všech úrovních a je striktně dodržována. Proces definuje aktivity, které nejsou předávány pryč z procesního týmu, zodpovědnost je tak zpětně vysledovatelná (u funkčního chybí)
- **Možnost optimalizace** – dána množství informací, které popisy procesů poskytují. Rozlišuje se optimalizace manuální nebo automatická s podporou software.
- **Uložení know-how** – největší hodnotou společnosti. V procesním řízení se KH ukládá v podobě procesů, jejich popisech – tyto informace jde sdílet a měnit
- **Reakce na dynamické změny okolí** – namodelované procesy umožňují pružnost reakce, změny, implementace
- **Zprůhlednění organizace** – namodelování procesů ve vztahu k ostatním org. umožňuje zefektivnit vztahy.
- **Podpora v informačních technologiích** – implementace a namodelování procesů v informačním systému
- **ISO** – dosažení stupně kvality, získání certifikátu ISO
- **Unifikace popisu pracovních postupů** – popis definovaných pracovních postupů a chování - proces

Nevýhody procesního řízení

- **Obtížný přechod na nový způsob řízení –** složitý krok, nutno překonat funkční způsob myšlení, změnit podnikovou strukturu, učinit řadu technolog. změn.
- **Neochota zaměstnanců popisovat a překonávat know-how –** zaměstnanec se obává ztráty své výhody, obava z nahraditelnosti.
- **Méně častý výskyt pozic Business Analyst nebo process Designers** – u nás nejsou tyto pozice běžné (modelování a optimalizace procesů)

Procesní řízení v ČR

- Zlepšování podnikových procesů je nezbytností pro udržení firmy na trhu. Podniky, pod tlakem svých zákazníků, žádajících stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů z důvodu vysoce konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky.

Výsledky průzkumu stavu procesního řízení v České republice
http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf

Výsledky průzkumu stavu procesního řízení v České republice

Překážky při zavádění procesního řízení :

1. Vnímání BPM jako čist ě technologické záležitosti.
2. Vnitropodnikové rozporné přístupy k BPM.
3. Zavádění BPM bez vhodné metodiky.
4. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
5. Příliš obecný přístup.
6. Nezainteresovanost vedení i pracovníků.

Odpovědi respondentů průzkumu v ČR jsou částečně podobné - mezi největší překážky podle jejich vyjádření patří:

1. obavy a nechuť ke změnám,
2. příliš rozsáhle definovaný projekt a špatně popsané cíle,
3. malá podpora vedením firmy,
4. nezainteresovanost pracovníků.

Z výsledků vyplývá, že kritickým faktorem úspěchu je ***přístup samotných zaměstnanců***. Potvrzuje to i fakt, že 66% respondent ů se zavedeným procesním řízením se trvale věnuje řízení firemní kultury.

Výsledky průzkumu stavu procesního řízení v České republice

Odpovědnost za procesní řízení ve firmě:

- manažer pro informatiku 40%,
- manažer procesů 20%,
- quality leader 4%,
- manažer jakosti 36%.

Stav procesního řízení firmy:

- zavedlo 59%,
- plánuje zavést během 1-3 let 35%,
- uvažuje o zavedení 6%.

Výsledky průzkumu stavu procesního řízení v České republice

Odpovědnost za procesní řízení ve firmě:

- • manažer pro informatiku 40%,
- • manažer procesů 20%,
- • quality leader 4%,
- • manažer jakosti 36%. Zavedená pozice pro odpovědnost za procesní řízení ve firmě Odpovědi na otázku „kdo je odpovědný za procesní řízení ve firmě“ ukázaly, že ve většině firem stále ještě převažuje „informatické pojetí“ procesního řízení. Nicméně dobrým znamením je, že v téměř stejném počtu případů je procesní řízení považováno za součást řízení jakosti. Jen (nebo dokonce již?). 20% firem pak má zavedenou pozici manažera procesů. Předpokládáme, že viditelný trend posunu chápání procesního řízení nikoliv jako technologické záležitosti se bude v budoucnosti dále prohlubovat.

Výsledky průzkumu stavu procesního řízení v České republice

Odpovědi na otázku po používané metodice procesního řízení poskytly opravdu zajímavé informace. Převažující podíl odpovědí „ISO“ dobře koresponduje s rozšířeným pojetím procesního řízení jako součásti řízení jakosti, jak ukázala první otázka (viz výše). Na ostatních uváděných metodikách je též dobře patrný stále ještě rozšířený technologický (resp. informatický) akcent. 16% firem přitom přiznává, že k procesnímu řízení žádnou metodiku nepoužívá.

Důvody k přechodu na procesní řízení:

- snižování nákladů 18%,
- konkurenční tlak 9%,
- zvyšování kvality služeb 19%,
- zvyšování kvality produktu 18%,
- snížení časové náročnosti 5%,
- snaha odhalit své slabé stránky 7%,
- využití moderních technologií 13%,
- zavedení managementu jakosti do firmy 11%

Děkuji za pozornost