

PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE



M i r o s l a v R ö s s l e r

**Prezentace pro účastníky kurzu
„MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ“
„Zvyšování konkurenceschopnosti a management
inovací“**

STRUKTURA KURZU



- **Úvod** – podnikání, konkurenceschopnost, proces řízení, strategie, Balanced Scorecard.
- **Interní procesy** – proces, procesní řízení, srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace, postup při zavádění procesního řízení organizace, monitorování, měření výkonnosti a neustálé zlepšování procesů (model CMMI), procesní analýzy.
- **Prostředí podniků**: Třinecké železářny, LINET a Honeywell.

UPOZORNĚNÍ!



- **Vzhledem k tomu, že jsem neměl dost času na přípravu stručného sdělení, předkládám rozsáhlé!**



MOTTO

- **„Pokud budete vše dělat jenom tak, jak už jste dělali, dostanete se pouze tam, kde už jste byli!“**

DETERMINANTY I



- Je nutné hledat nové přístupy k řízení procesů k uspokojování potřeb a požadavků zákazníka a tím zajistit konkurenční postavení organizace na trzích typických pro dnešní dobu.
- Proces řízení změny jakéhokoliv druhu – složitý proces úkolů týkajících se základních rozhodnutí o zaměření výkonu (**strategické řízení** – Top Management) a jeho zabezpečování (**taktické řízení** – Middle Management) i rozhodování o ekonomickém provádění probíhajících procesů (**operativní řízení** – liniový management).

DETERMINANTY II



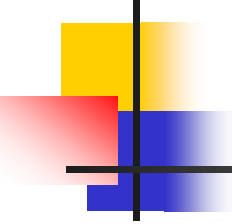
- **Nejdůležitější je analýza cílů a rozhodnutí managementu.**
- **Cíle** jsou pro procesy výsledkem odvozování výchozích cílů politiky organizace a cílů vrcholového managementu.
- **Obstát v nové situaci tržní ekonomiky vyžaduje od manažerů neustálé rozhodování, spočívající v řešení vzniklých problémů a rizik.**
- **Výrobu produktů (výrobku, zboží či služeb) chápeme jako důsledek podnikatelského úsilí.**

PODNIKÁNÍ I



- Prostředek uspokojování **lidských potřeb**.
- V ekonomice – činnost, uspokojující **cizí potřeby**, přičemž snahou podnikatele (toho, kdo podniká) je zejména dosažení zisku.
- V případě úspěchu přináší podnikání podnikateli i poměrně značné **uspokojení**.

PODNIKÁNÍ II

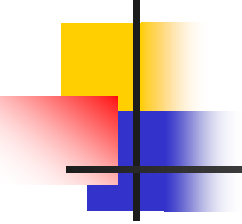
- 
- „... činnost zabezpečující přeměnu potřeb společnosti na příležitost pro všestranný rozvoj podnikového kolektivu. (P. F. Drucker – „*Management in Turbulent Times*“, 1980).
 - Činnost zabezpečující přeměnu vzácných (omezených, ohraničených) zdrojů na produkty (výrobky a služby) uspokojující lidské potřeby (inverzní formulace téhož).
 - **Rozhodující je přímá provázanost potřeb společnosti a činnosti podniků!**
 - Jsou již jasně překonány názory chápající podnikání jako činnost zaměřenou na získávání výhod za jakoukoliv cenu (i na úkor jiných).

MODERNÍ POJETÍ PODNIKÁNÍ



- **Činnost sloužící společnosti, přičemž i užitek z ní se dělí mezi ty, kteří jej vytvářejí, a ty, kterým produkty slouží (kontext CSR v 8 pilířích současného zaměření).**

PODNIKÁNÍ III

- 
- **Obsahem podnikání je přeměna naturální formy věcí tak, aby plněji uspokojovaly potřeby lidí.**
 - **Zároveň proces zhodnocování věcí vynakládáním práce, znalostí a zručnosti (dimenze znalostního managementu).**
 - **Cíl podnikání je ekonomicky orientované plnění poslání dané organizace ve společnosti (strategie).**

VZTAH PODNIKÁNÍ A ŘÍZENÍ

- **Řízení** – základní nástroj realizace podnikatelské činnosti organizace.
- **Podnikání** – je smyslem a cílem řízení a jím vyvolaných výkonných činností v organizaci (především výrobní).
- Podnikání je vždy orientováno **vně** (do okolí organizace), **řízení** je vždy orientováno **dovnitř** organizace (na jeho pracovníky).

ZÁKLADNÍ FUNKCE MODERNĚ CHÁPANÉHO PODNIKÁNÍ



- **Vytváření trhu a zákazníků.**
- **Marketing.**
- **Produkce.**
- **Inovační činnost.**
- **Logistika.**

PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ



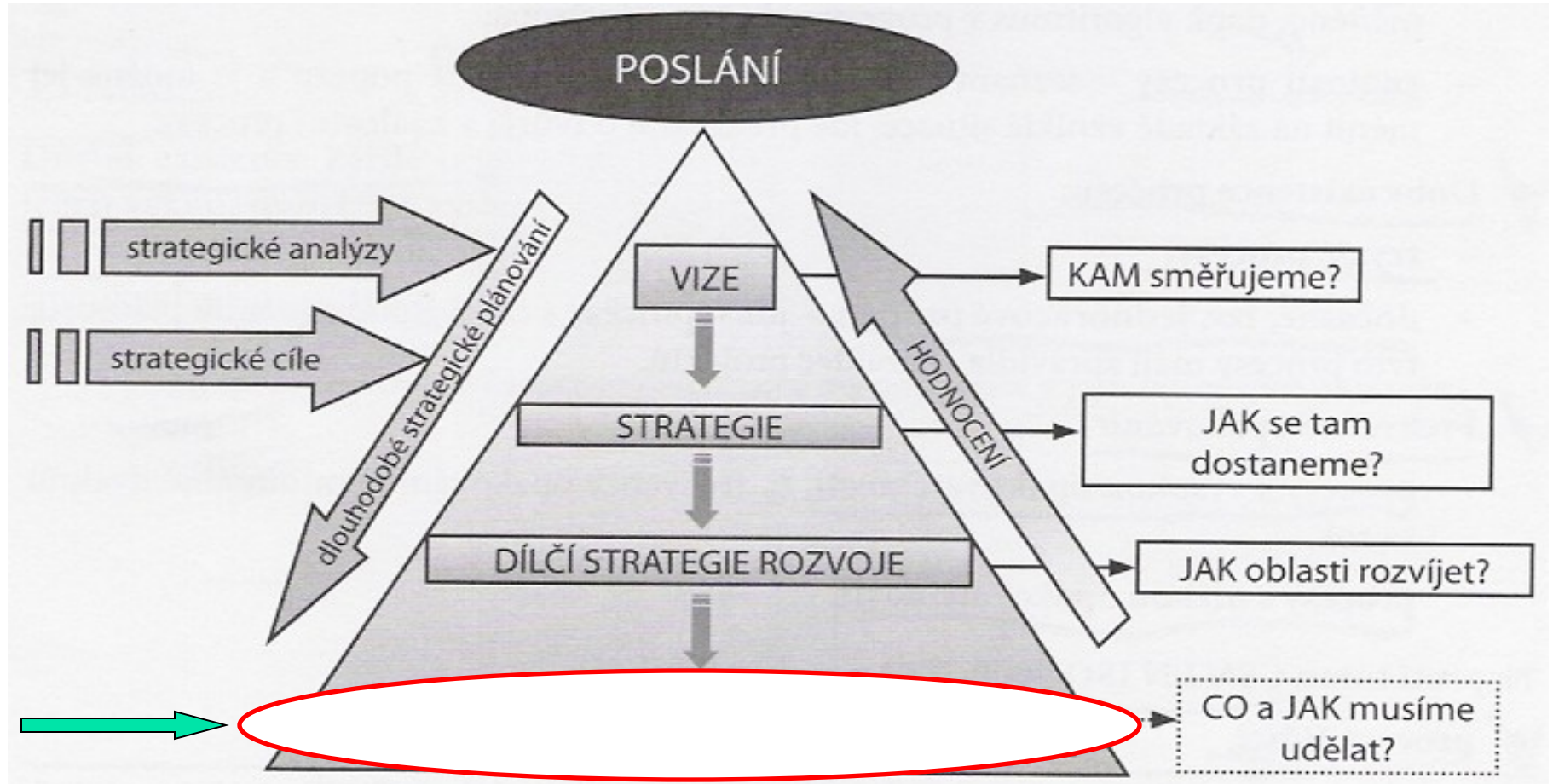
- **Strategické plánování** je „... proces, v němž se zkoumá současná situace organizace a možné trajektorie jejího vývoje, stanoví se cíle, vypracovává se strategie pro jejich dosažení a monitorují se výsledky“.



KROKY PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

1. **Analýza situace – externí i interní.**
2. **Diagnóza (identifikace) klíčových problémů, kterým organizace čelí.**
3. **Stanovení základní mise (poslání).**
4. **Artikulace základních cílů.**
5. **Vypracování vize – co budeme považovat za úspěch.**
6. **Vypracování strategie realizace vize a dosažení cílů.**
7. **Vypracování harmonogramu pro tuto strategii.**
8. **Monitorování a hodnocení výsledků.**

ZÁKLADNÍ RÁMEC STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

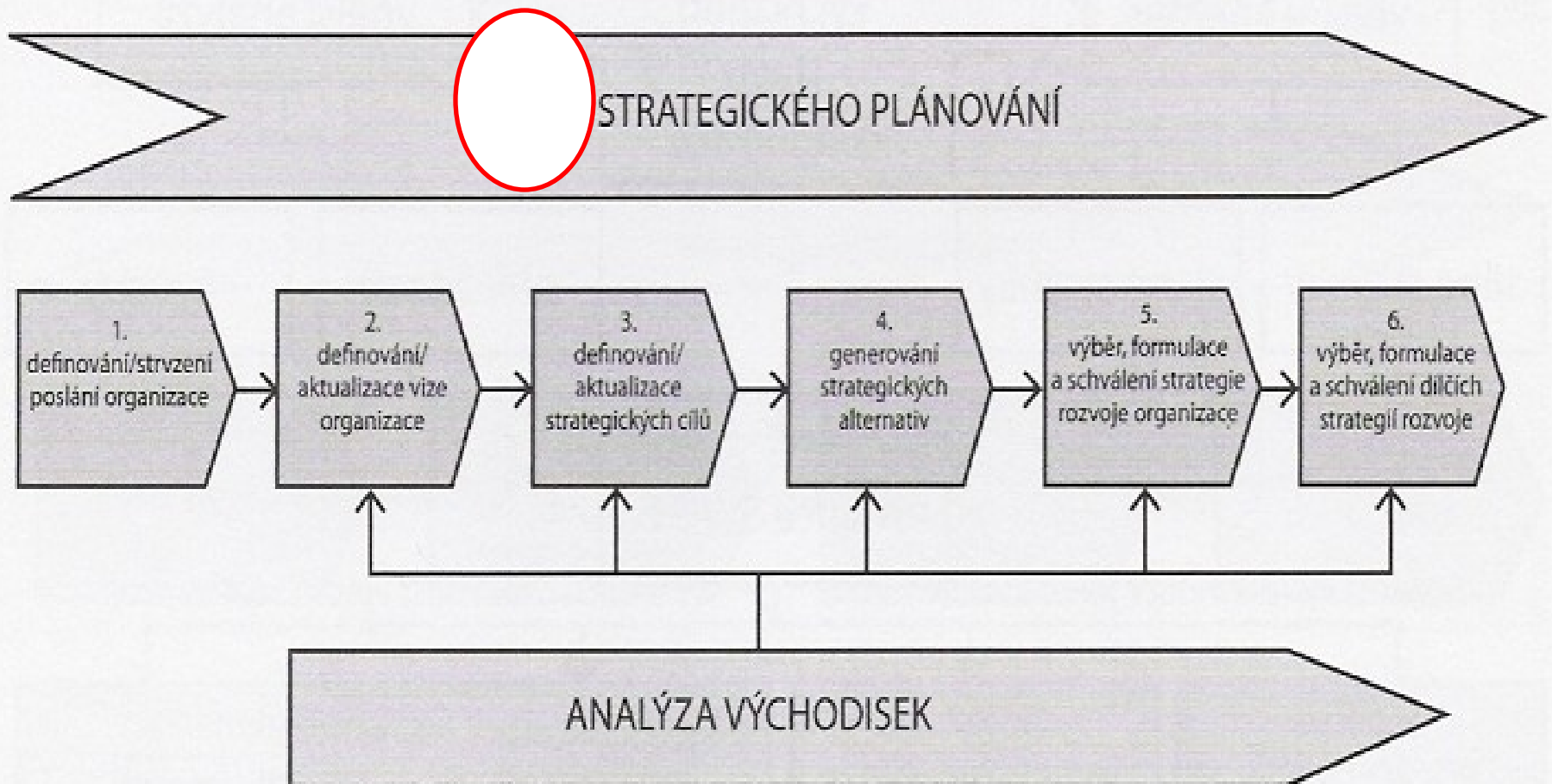


STRATEGIE



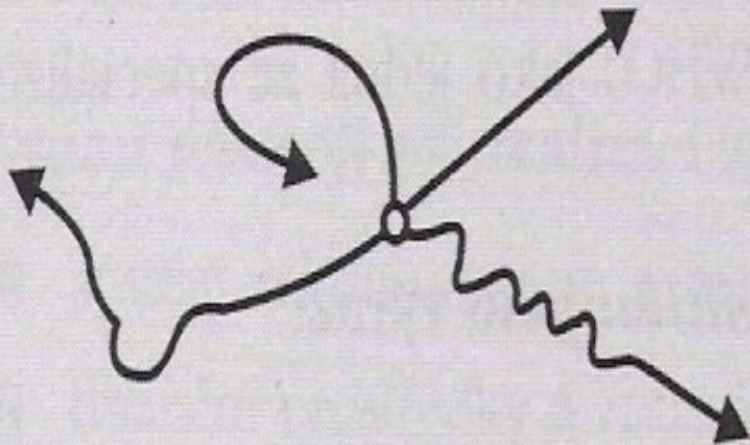
- **Strategii budeme chápat jako plán.**
- **Strategie je cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové).**
- **Strategie rozvoje organizace je cestou z výchozího stavu do stavu plánovaného (chtěného).**
- **Definice strategie: „Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo pro naplnění poslání organizace“.**
- **Časový horizont „dlouhodobost“ představuje pro plánování vysoký prvek nejistoty.**

PRŮBĚH PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

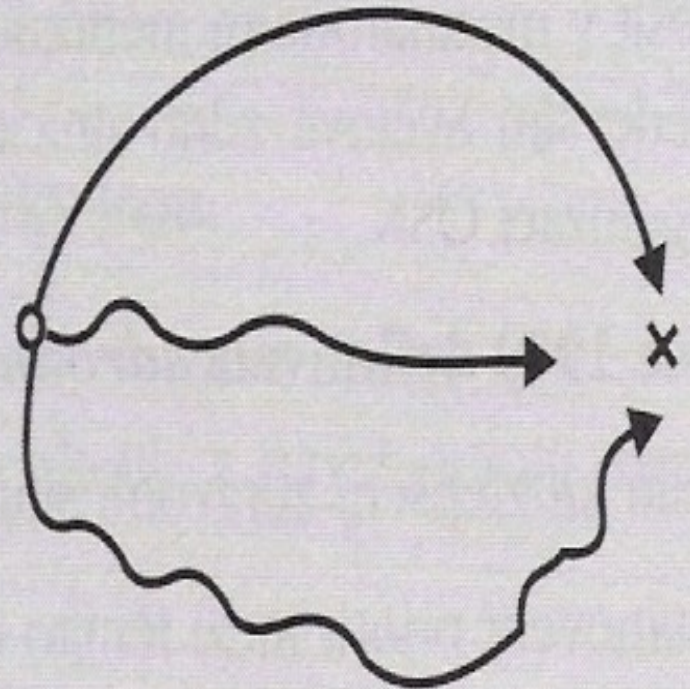


VÝZNAM STANOVENÍ CÍLE

Nemáme-li cíl, je každá cesta
správná



Máme-li cíl, lze ho dosáhnout
různými cestami



VLASTNOSTI CÍLŮ

■ Pravidlo SMART:

SPECIFIC

specifický (v množství, kvalitě a čase)

MEASURABLE

měřitelný (má jednotku měření)

AGREED

akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí)

REALISTIC

reálný (musí být dosažitelný)

TRACKABLE

sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

PŘEVÁDĚNÍ STRATEGIE DO SOUSTAVY MĚŘITELNÝCH CÍLŮ

- Metoda BSC (**Balanced Scorecard – metoda vyvážených ukazatelů**) poskytuje integrující rámec manažerského řízení převádějící strategii organizace do uceleného souboru ukazatelů (měřítek) výkonnosti.
- Jde o přístup, který poskytuje managementu informace pomáhající formulovat a dosáhnout strategických záměrů.
- BSC je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů.
- Zdůrazňuje význam **vytvoření rovnováhy** mezi 4 dimenzemi – **krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami.**



TRADIČNÍ FINANČNÍ ÚČETNÍ MODEL I

- Všechny nové programy, iniciativy a procesy týkající se změny řízení v organizacích informačního věku jsou zaváděny v prostředí, jemuž „vládnou“ čtvrtletní a výroční **finanční výkazy**.
- **Finanční výkaznictví** zůstává zakotveno v účetním modelu, který před staletími vytvořily nezávislé právnické subjekty, aby mohly mezi sebou účtovat.
- Tento starý finanční model organizace informačního věku stále používají, protože se snaží vytvořit podmínky pro navázání strategických aliancí a jiných vztahů s externími partnery.



TRADIČNÍ FINANČNÍ ÚČETNÍ MODEL II

- **Znalostní ekonomika** – obohacení o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva je nezbytné: vysoce kvalitní produkty, motivování a zkušenosti zaměstnanci, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci...!!!
- Pro organizace podnikající ve znalostní ekonomice jsou tato aktiva důležitější než tradiční fyzická (hmotná) aktiva!

BALANCED SCORECARD (BSC)

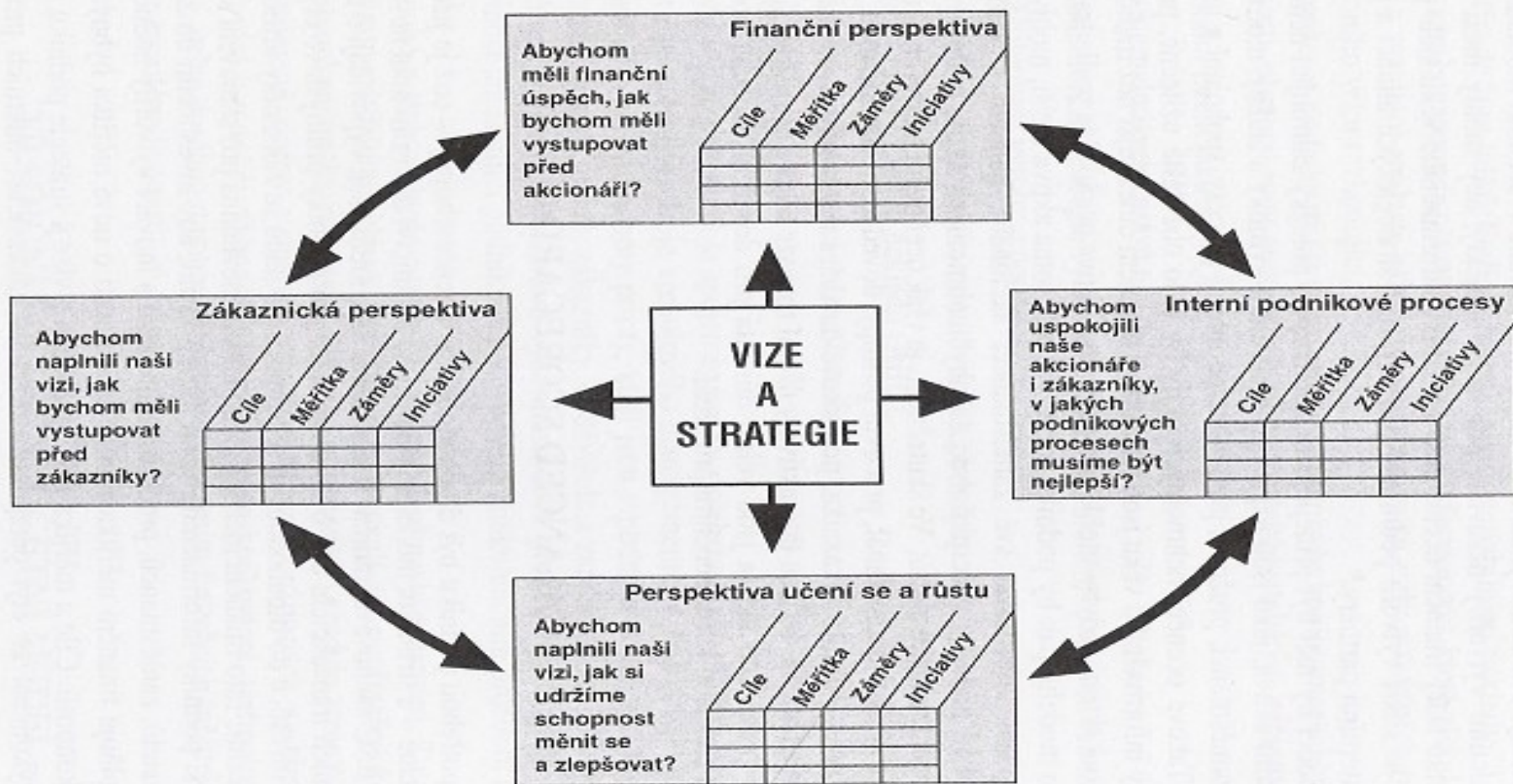
- Střet mezi potřebou organizace být dlouhodobě konkurenceschopnou a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové, moderní metodě – **BSC**.
- BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (ty vycházejí z vize a strategie organizace a sledují výkonnost ze **4 perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu**).

BALENCED SCORECARD (BSC) JAKO STRATEGICKÝ MANAŽERSKÝ SYSTÉM

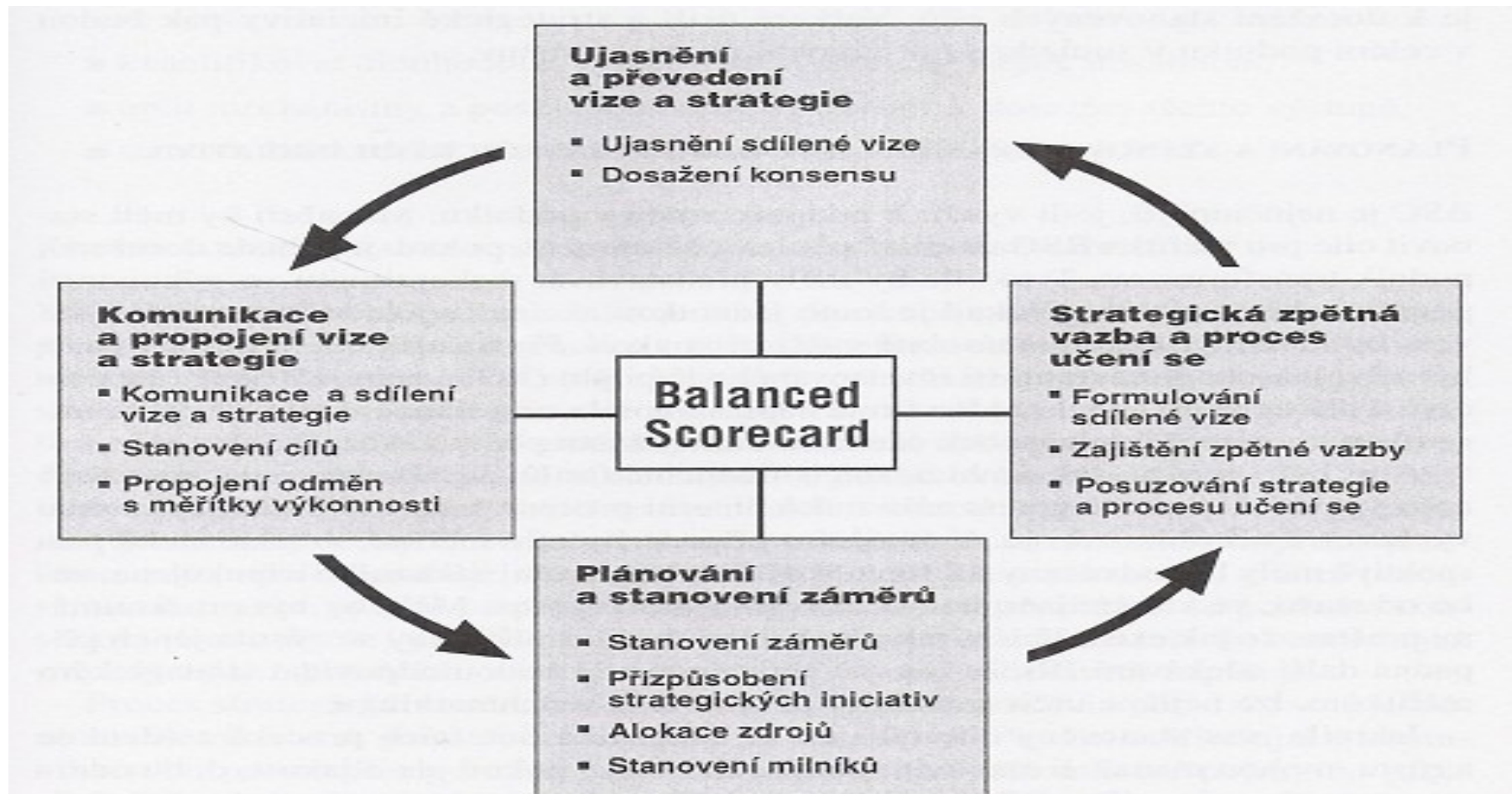


- Měřících vlastností BSC používají organizace k **realizaci kritických manažerských procesů**:
 - K vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů.
 - Ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek.
 - K plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ.
 - Ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

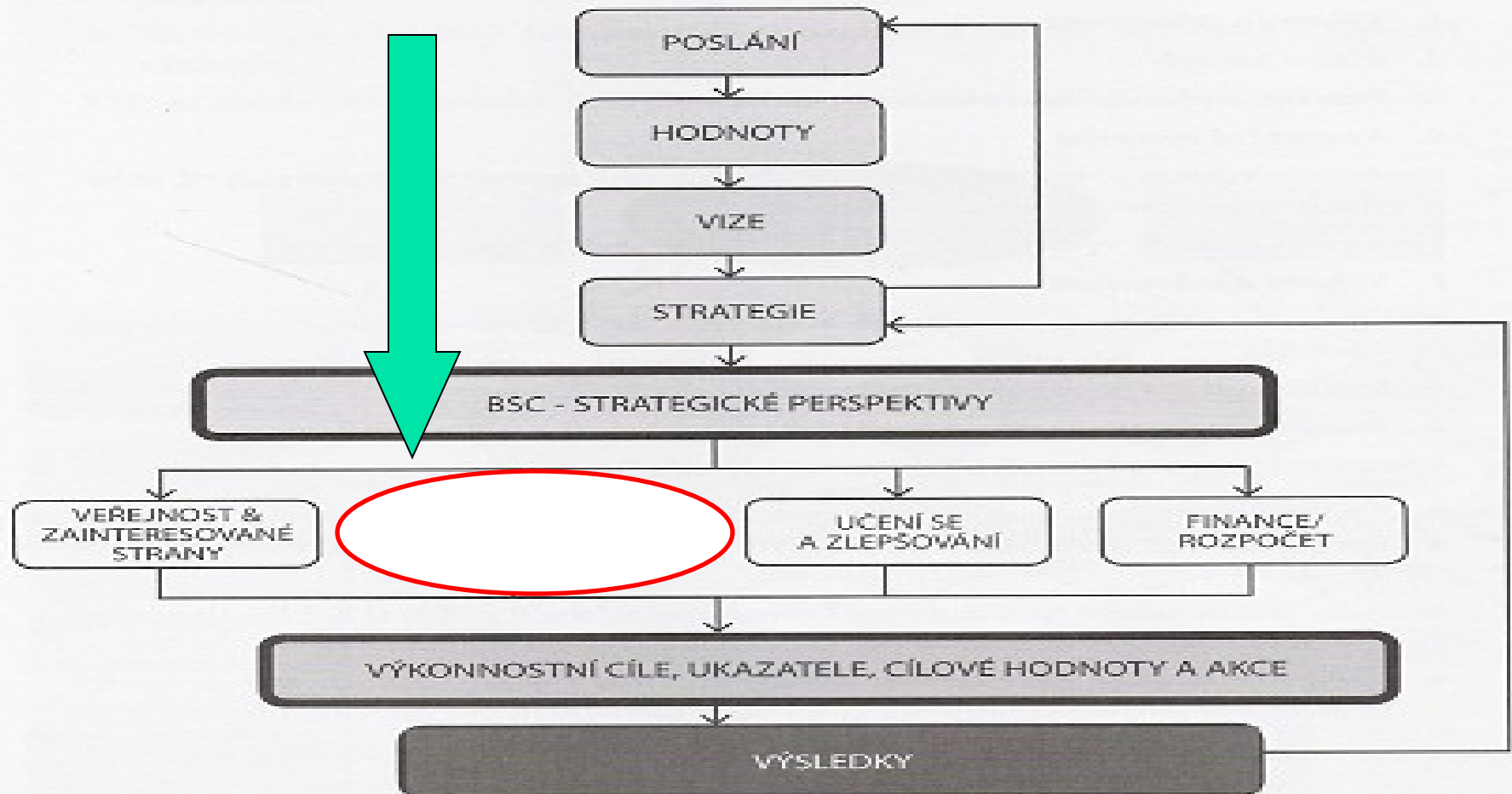
BALANCED SCORECARD (BSC) JAKO RÁMEC PRO PŘEVEDENÍ STRATEGIE DO OPERAČNÍCH ÚKONŮ



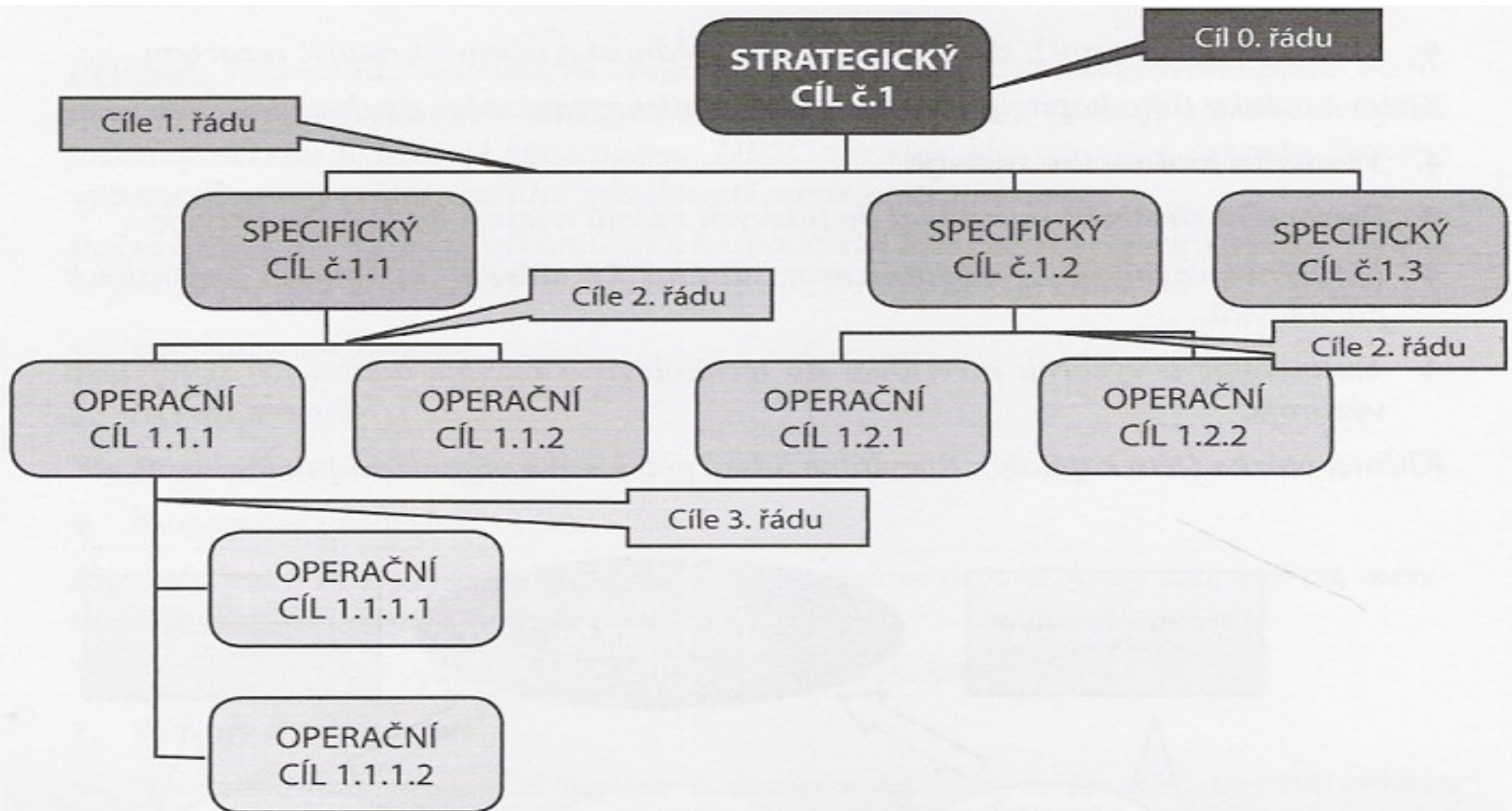
BALANCED SCORECARD (BSC) JAKO STRATEGICKÝ RÁMEC



BSC JAKO NÁSTROJ MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE



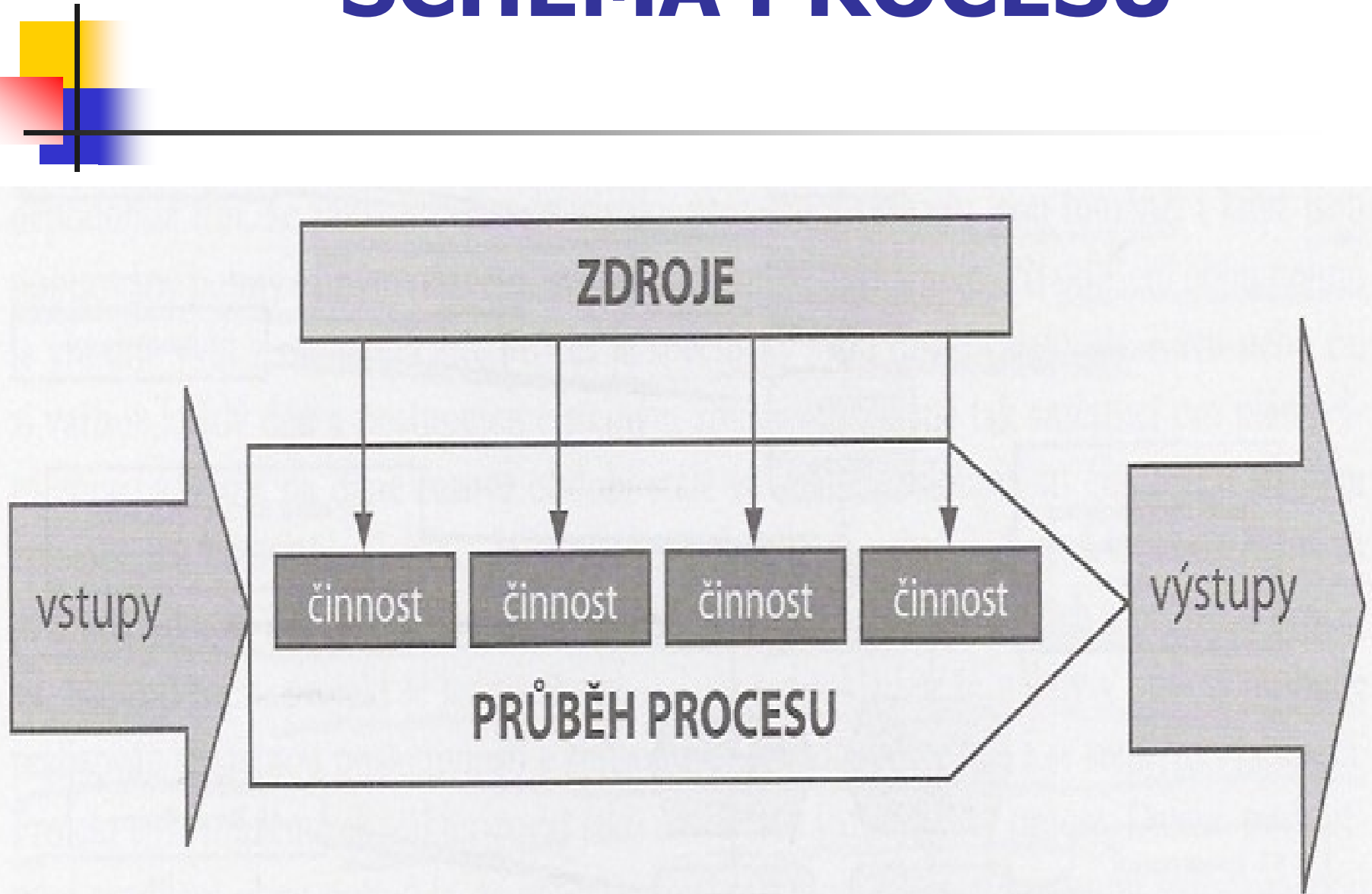
HIERARCHICKÁ STRUKTURA CÍLŮ („STROM CÍLŮ“) ORGANIZACE



METODA PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ PRO STANOVENÍ PRIORIT CÍLŮ

Krok	1.					2.	3.
Cíl	A.	B.	C.	D.	E.	Počet preferencí	Priorita cíle
A.	-	A	A	A	A	4	0,4
B.		-	C	D	B	1	0,1
C.			-	C	C	3	0,3
D.				-	D	2	0,2
E.					-	0	0,0
Σ						10	1,0

SCHÉMA PROCESU



ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ PROCESŮ

ŘÍDÍCÍ PROCESY

zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení, tj. manažerské procesy

HLAVNÍ PROCESY

zabezpečují plnění poslání, tj. naplňují důvod existence organizace

PODPŮRNÉ PROCESY

zabezpečují chod organizace

CHARAKTERISTIKA FUNKČNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ

- Vývoj funkčního řízení započat a poprvé definován **A. Smitem** („O původu a bohatství národů“, 1776).
- Filosofie spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky.
- Praktické uplatnění – **H. Ford** (sloučil výhody tohoto přístupu a možnosti nových strojů, jež usnadňovaly a umožňovaly, aby jeden člověk zastával práci více lidí – vynález **pásové výroby**).
- Dochází ke zvýšení výkonnosti každého pracovníka, zrychlení práce a v konečném důsledku zvýšení produkce (**ekonomika hromadné výroby**).

CHARAKTERISTIKA PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ



- Základní charakteristikou procesního přístupu k řízení je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění.
- Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka.
- Procesní přístup umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů) – při zvýšení efektivity, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci (**přechod od ekonomiky velkého měřítka k ekonomice znalostní**).

PRINCIPY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ



- **Integrace a komprese prací.**
- **Delinearizace prací.**
- **Nejvýhodnější místo pro práci.**
- **Uplatnění týmové práce.**
- **Procesní zaměření motivace.**
- **Odpovědnost za proces.**
- **Variantní pojetí procesu.**
- **„3S“ – Samořízení, Samokontrola, Samoorganizace.**
- **Pružná autonomie procesních týmů.**
- **Znalostní a informační bezbariérovost.**

HLAVNÍ PŘÍNOSY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ - OBLASTI



- **Řízení společnosti**
- **Personální zdroje organizace**
- **Finanční plánování**
- **Logistika**
- **IT**
- **Provoz odborných útvarů**

SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ – ZÁKLADNÍ ROZDÍLY

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.



PROJEKT ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

ZPRACOVÁNÍ LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU



- **Definování projektu s využitím metodiky logického rámce je základem pro řízení projektového cyklu – jedná se o vysoce účinný, plánovací a pracovní nástroj vhodný pro identifikaci a analýzu problémů na straně jedné a definování cílů a stanovení konkrétních činností k řešení těchto problémů na straně druhé.**

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Název projektu	Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření – zdroje dat	Vnější předpoklady a rizika
Obecný cíl (strategický)	Vyšší stupeň cíle, ke kterému projekt přispívá	Měření k ověření dosažení obecného cíle	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice ukazatelů na úrovni cíle	Důležité vnější faktory potřebné pro dosažení cíle
Specifický cíl / Účel projektu	Efekt nebo vliv projektu	Měření k ověření dosažení spec. cíle / účelu	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice ukazatelů na úrovni účelu	Důležité vnější faktory potřebné pro dosažení účelu
Operační cíle / Konkrétní výstupy projektu	Co má být vytvořeno, aby byl splněn účel	Měření k ověření dosažení výstupů	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice ukazatelů na úrovni výstupů	Důležité vnější faktory potřebné pro dosažení výstupů
Klíčové činnosti projektu	Co musí být provedeno pro dosažení výstupů	Souhrn rozpočtu projektu	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice činností	Důležité vnější faktory potřebné pro provedení činností v plánovaném čase a nákladech

VZTAH LOGICKÉHO RÁMCE A OSNOVY PROJEKTU

Logický rámec definuje:	Osnova projektu obsahuje:
<ul style="list-style-type: none">– obecné cíle– účel / specifické cíle projektu– výstupy / operační cíle projektu– klíčové činnosti projektu– prostředky k jejich dosažení	<ul style="list-style-type: none">– obecné cíle projektu– specifické cíle projektu– výchozí situaci a základní charakteristiku projektu– výstupy a dopady– činnosti projektu



KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU PROJEKTU

- **Aktivní podpora vrcholového vedení (je určující pro úspěch projektu).**
- **Důkladná a úplná příprava a naplánování projektu.**

POPIS SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ

- Slouží ke zmapování procesů, zjištění základních informací o procesech a jejich průběhu a vzájemné návaznosti.
- Procesy můžeme popisovat mnoha způsoby – textově, v tabulce, v matici, vývojovým diagramem, modelem, případně jejich kombinací.
- V praxi se nejvíce využívá popisu procesů pomocí **vývojového grafu** nebo **modelem** (s doplňujícími informacemi uváděnými zpravidla v tabulce nebo matici).

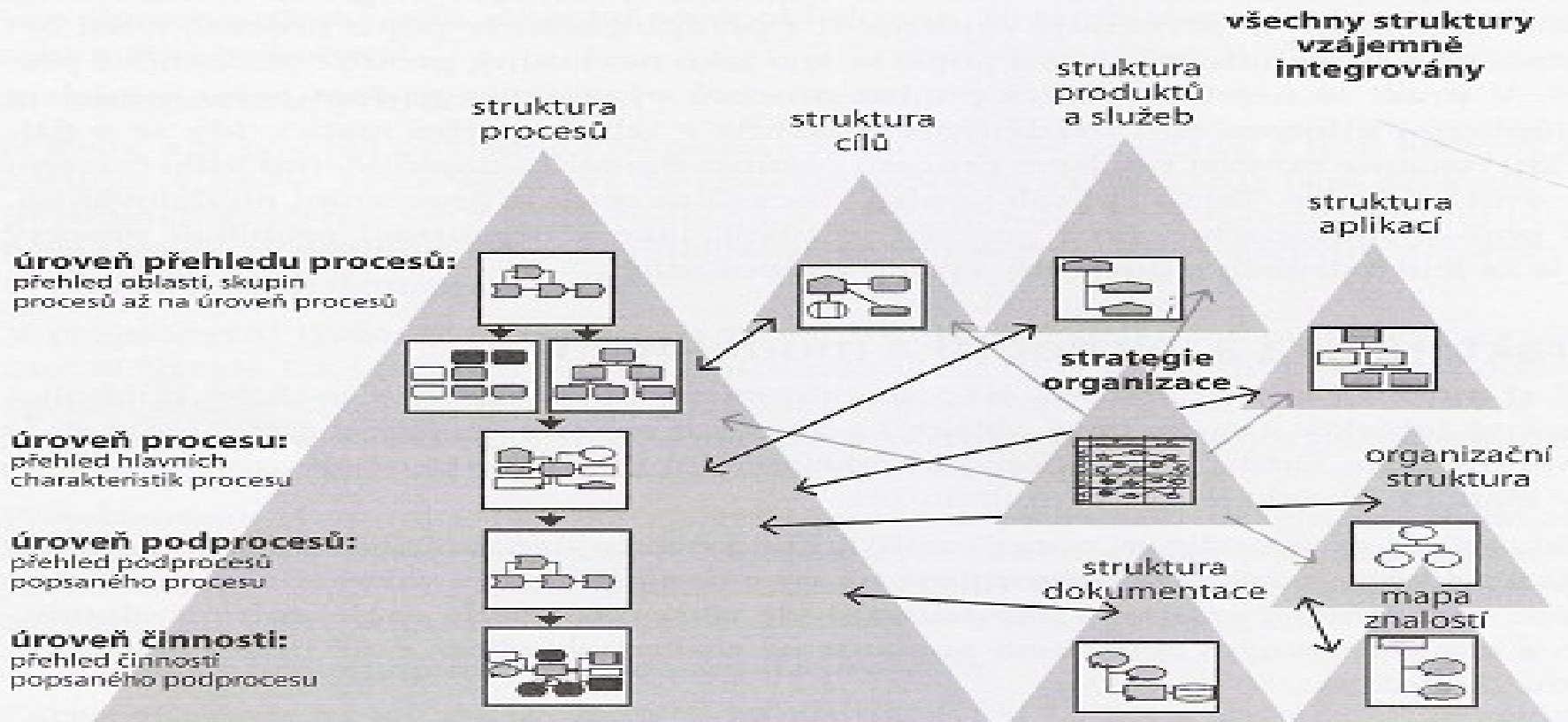
CHARAKTERISTIKA A VÝCHODISKA MODELOVÁNÍ



- **Model** – strukturovaný popis reality v grafické symbolické soustavě (objekty a vazby mezi nimi) s důrazem na jednoznačnost a přehlednost (doplněno upřesňujícím popisem – slovním, v tabulce nebo matici z důvodů jeho srozumitelnosti).
- **Model procesu** znázorňuje informace, které nám slouží k tomu, abychom procesy mohli řídit a je tvořen objekty, resp. prvky, které nám znázorňují podstatné informace o procesu a vztah jednotlivých objektů znázorněných v modelu je vyjádřen vazbami.

STRUKTURA PROCESNÍHO MODELU ORGANIZACE

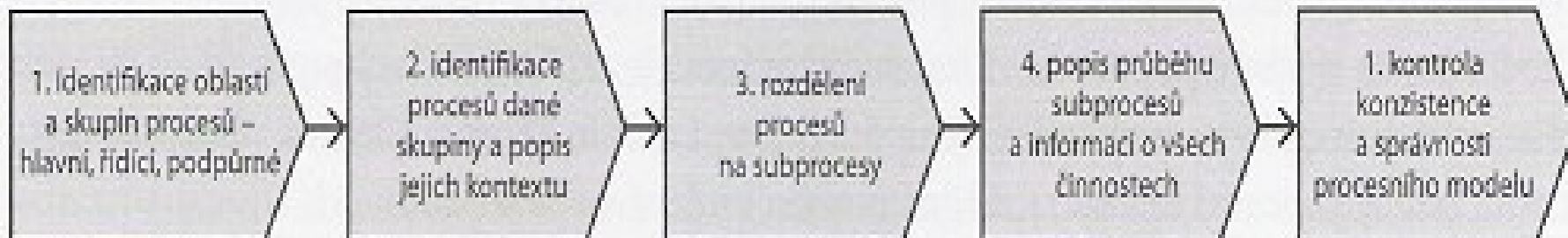
Procesní model obsahuje popis procesů
a dalších struktur organizace



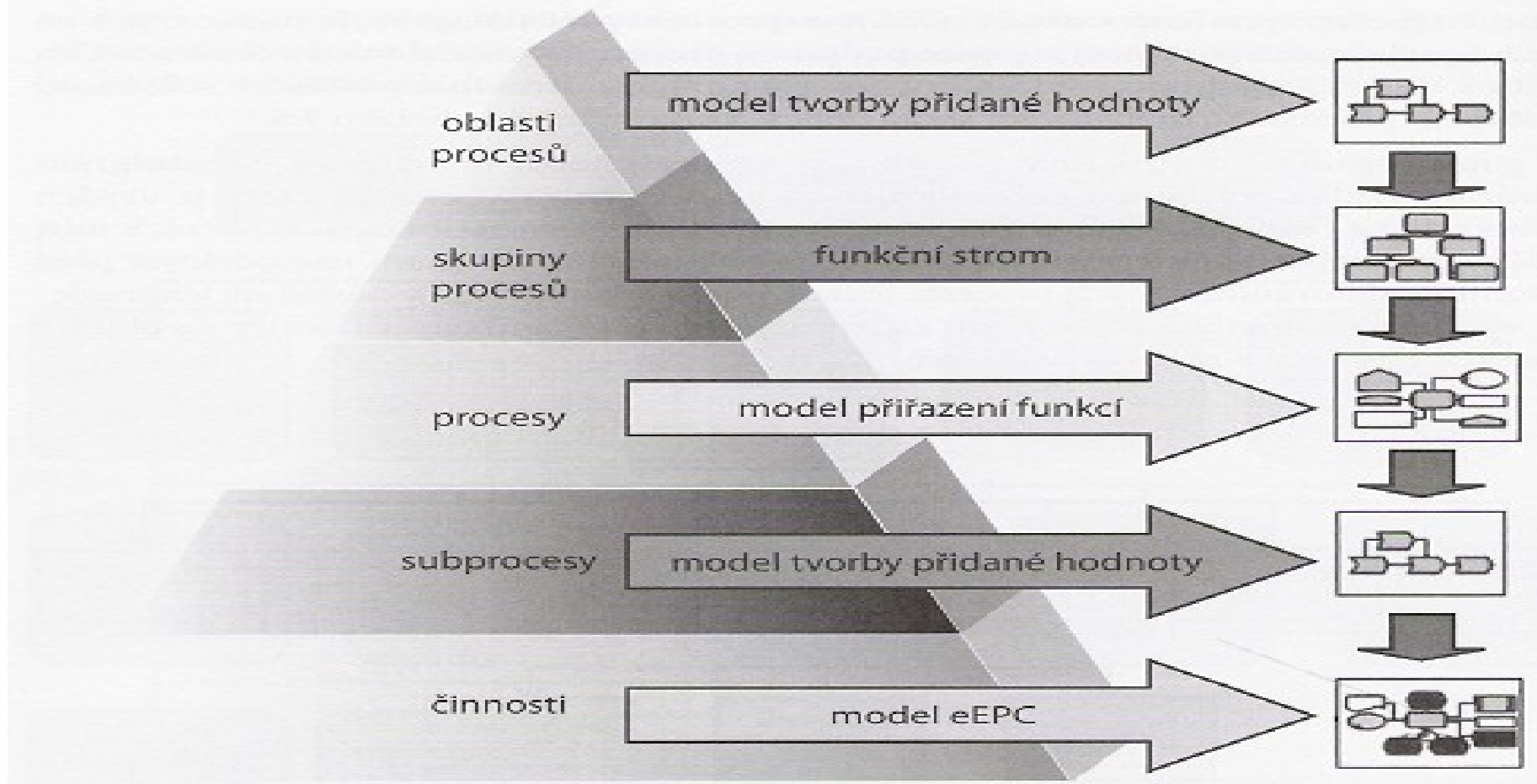
POSTUP PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ

- Procesní modelování provádíme v několika na sebe navazujících krocích.
- U každého kroku procesního modelování s výhodou využíváme ICT s vhodným SW (např. ARIS).
- Pro popis organizační struktury použijeme **organigram**.
- **Modely procesů** se vytvářejí nejdříve pro popis oblastí procesů probíhajících v dané organizaci – jednotlivé oblasti procesů se pak dekomponují pomocí přehledových modelů různých typů (funkční strom, model přidané hodnoty) až na úroveň jednotlivých procesů.

POSTUP PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ



PŘIŘAZENÍ ODPOVÍDAJÍCÍCH MODELŮ PRO JEDNOTLIVÉ ÚROVNĚ PROCESŮ





IDENTIFIKACE OBLASTÍ A SKUPIN PROCESŮ – HLAVNÍ, ŘÍDÍCÍ A PODPŮRNÉ

- Oblasti procesů lze identifikovat na základě plněných úkolů, které by měly vyplývat z cílů
- Pro stanovení hlavních oblastí procesů je nezbytné využít definované poslání organizace
- Oblasti procesů následně rozdělujeme podle jejich důležitosti dle přidávání hodnoty pro externího zákazníka – hlavní, řídicí a podpůrné oblasti procesů.
- Vhodné modely pro identifikaci oblastí procesů jsou **model cílů** a **model přidané hodnoty** (MTPH).
- Vhodný model pro znázornění hierarchické vazby oblastí, skupin a procesů je **model funkční strom**.

IDENTIFIKACE JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ A ZJIŠTĚNÍ INFORMACÍ O PROCESECH



- Každá **skupina procesů** dané oblasti se následně člení na **jednotlivé procesy**.
- **Procesy** je vhodné identifikovat na základě poskytovaných služeb – tedy výstupů, které mají konkrétního externího nebo interního zákazníka.

MOŽNÉ SCHÉMA POSTUPU POPISU KONTEXTU PROCESU

Zjišťovaná charakteristika procesu	Popis (slovní, grafický, v matici nebo v tabulce)
Jaký vstup proces dostane? V jaké formě?	
Kdo dodá tento vstup (tedy jaký proces předchází, případně od jakého externího dodavatele vstup získáme)?	
Jaké cíle sleduje proces?	
Jak měřím cíle (tedy jakými ukazateli)? Jaké jsou cílové hodnoty (parametry) ukazatelů?	
Jaké regulátory řízení mají vliv na proces?	
Jaký výstup má proces? V jaké formě?	
Kdo dostane výstup (tedy kdo je zákazníkem procesu a který proces následuje)?	
Jsou k dispozici všechny potřebné zdroje?	
Jsou definována všechna rozhraní procesu (ná vaznost na procesy ostatní)?	
Kdo je zodpovědný za proces (vlastník procesu)?	
Kdo proces vykonává?	
Kdo na procesu spolupracuje (součinnost)?	
Kdo proces řídí?	
Je proces podporován informačním systémem?	
Jaká u procesu mohou nastat rizika?	

ROZDĚLENÍ PROCESŮ DO SUBPROCESŮ



- **Rozdělení procesu do subprocesů znamená, že si proces rozložíme do logických celků**
- **Jeden proces nemusí být nutně popsán jediným souvislým detailním modelem procesu.**



DETAILNÍ POPIS KAŽDÉHO PROCESU

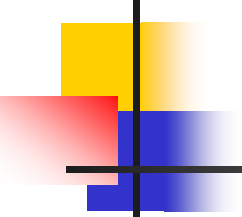
- Nejprve si určíme procesy, které budeme popisovat plně (v úvahu bereme rozsáhlost, četnost výskytu a jejich současný stav).
- Vytváříme detailní popis každého procesu včetně definování procesních rozhraní.
- Postup si můžeme rozdělit do dvou úkolů – nejprve provedeme popis posloupnosti událostí a činností (funkcí).
- Popisujeme průběh procesu a v případě, že jsme si proces rozložili na subprocessy, popisujeme průběh subprocessů.

KONTROLA KONZISTENCE



- **Kontrola konzistence slouží pro ověření správnosti modelované skutečnosti.**
- **U modelů a objektů je nutné zkontrolovat soulad s pravidly (syntaxi).**

PROCESNÍ ANALÝZY

- 
- **Smyslem procesní analýzy je nalézt nedostatky v procesech a možnosti jejich zlepšení**
 - **Procesní analýzu můžeme provádět pouze v případě, pokud jsme si reálně a srozumitelně namodelovali procesy.**
 - **Dvě klíčové otázky manažerů pro tuto oblast činnosti:**
 - **Je toto nejlepším způsobem provedení?**
 - **Jak lze srovnat to, co dělám já, s tím, co dělají jiní s obdobnou zodpovědností?**

BENCHMARKING



- **Je procesem systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti celé organizace s jinými globálně úspěšnými organizacemi se záměrem dosáhnout podnikatelské excelence.**
- **Poskytuje důležité spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením klíčových kritérií pro dosažení změny a jejich přizpůsobení realitě konkrétních organizací v globální ekonomice.**
- **Získávání pravdivých informací a práce s nimi je pro jeho úspěšnost prioritní.**

MOŽNÉ KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ UKAZATELE PRO BENCHMARKING

<i>Oblast ukazatelů pro benchmarking</i>	Konkrétní ukazatele
PRODUKTIVITA	Produkty v poměru k počtu pracovníků; Produkty v poměru ke zdrojům; Náklady na kvalitní výrobní jednotku; Počet vyřízených zakázek na pracovní hodinu; Přidaná hodnota na každého pracovníka; Podíl činností vytvářejících přidanou hodnotu na nákladech.
JAKOST	Podíl neshodných výrobků; Podíl předělávek – produkty, doba zpracování; Chybné dodávky v procentech – produkty; Počet reklamací; Záruční náklady; Disponibilita a správnost informací.
SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	Zákazník se vrací; Známky spokojenosti; Reálně očekávané výkony; Vystavení prodejních doporučení; Zřetel na funkcionalitu; Uživatelská přívětivost.
ČASOVÉ POŽADAVKY	Včasné dodávky v procentech; Doba náběhu v konstrukci produktu; Doba náběhu pro dopravu; Počet opožděných dodávek; Rozsah zakázek; Požadavky na dobu přípravy; Požadavky na kontrolu; Podíl neproduktivních dob.
DOKUMENTAČNÍ NÁKLADY	Časový požadavek na zpracování zakázky; Počet přírážek pro zákazníka; Průměrný počet kontaktů do vyřízení požadavku; Počet nedostatků a předělávek; Počet schválených výjimek; Zpoždění zpráv ve dnech – výroba, odbyt atd.

NÁVRH CÍLOVÉHO STAVU PROCESŮ A ORGANIZAČNÍCH ZMĚN I

- **Optimalizace procesů** se vztahuje k cílovému návrhu procesů s ohledem na odstranění analýzou zjištěných nedostatků.
- **Návrh cílového stavu procesů** se vztahuje k definování optimalizované struktury procesů, definování produktů procesů, vytvoření podrobného popisu optimalizovaných procesů (činnosti, role v procesech, vstupy a výstupy činností, podpora aplikací, požadované znalosti, dokumentace...) a definování měřitelných cílů procesů a způsobu jejich měření, včetně ukazatelů a parametrů.

NÁVRH CÍLOVÉHO STAVU PROCESŮ A ORGANIZAČNÍCH ZMĚN II

- **Optimalizace procesu – opatření:**
 - **Odstranění činností, které nejsou nezbytné pro vytvoření výsledku procesu.**
 - **Přeskupení existujících činností, které probíhají sekvenčně, ale mohly by probíhat paralelně.**
 - **Přeskupení činností k odstranění nesouslednosti v čase nebo z hlediska využívaných vstupů.**
 - **Úprava kompetencí vlastníka procesu nebo organizačních prvků nebo funkčních míst, kteří jsou do realizace činností procesů zapojeni.**
 - **Potřebnost všech stanovených vstupů nebo jsou potřeba jiné vstupy, které chybí (včetně změn ve struktuře a obsahu vstupních nosičů informací).**
 - **Úprava nebo zrušení existujících nebo nutnost vydání nových interních normativních aktů.**
 - **Změna v používaných nebo zavedení nových komunikačních a informačních systémů.**
 - **Změna v přípravě a vybavení personálu.**



PŘÍPRAVA A ZAVEDENÍ CÍLOVÉHO STAVU PROCESŮ A ORGANIZAČNÍCH ZMĚN

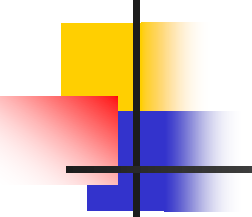
- Jsou-li vytvořeny a definovány cílové (optimalizované) procesy a cílová organizační struktura (útvárová) organizace, dojde k definování celé procesní organizace v rámci dané organizace.
- Pro naplánování a provedení cílového stavu procesů a nezbytných změn lze použít jednoduchou metodu – tzv. „**Demingův cyklus**“.



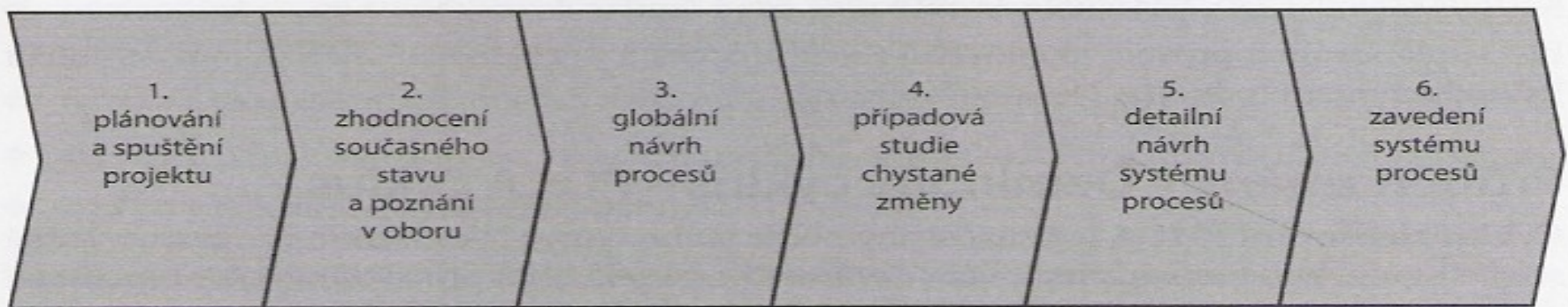
PRŮBĚH ZMĚNY – DEMINGŮV CYKLUS – CYKLUS PDCA

- **Za proces lze považovat soubor činností ve smyslu cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act), které transformují vstupy na výstupy v řízených podmínkách.**
- **Cyklus PDCA můžeme chápat také jako nedílnou součást každého procesu, který se plánuje, realizuje a kontroluje.**

JEDNOTLIVÉ FÁZE CYKLU PDCA

- 
- **1. fáze P** – Plánuj! (Plan): co a jak chceme zlepšovat (sestavíme plán).
 - **2. fáze D** – Udělej! (Do): realizujeme plán (zavedeme plán do praxe).
 - **3. fáze C** – Ověř! (Check): přezkoumáme, zda jsme dosáhli cílů a požadovaných výsledků (provedeme přezkoumání, sestavíme kontrolní plán a realizujeme jej).
 - **4. fáze A** – Reaguj! (Act): jaké opatření musíme zavést ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků? (provedeme opatření).

ZÁKLADNÍ FÁZE REENGINEERINGOVÉHO PROJEKTU



ČINNOSTI FÁZE 1.

- výběr týmu
- stanovení cílů
- definice rozsahu
- výběr metodiky
- tvorba harmonogramu projektu
- výběr externích poradců
- získání sponzorů projektu
- naplánování změny (1. krok řízení změn)
- příprava týmu

ČINNOSTI FÁZE 2.

- přehledová definice procesu
- benchmarking
- zjištění cílových skupin zákazníků
- zjištění cílových skupin zaměstnanců
- zhodnocení technologie

ČINNOSTI FÁZE 3.

- návrh struktury procesů
- návrh architektury technologické podpory procesů
- návrh organizační struktury
- návrh personální struktury

ČINNOSTI FÁZE 4.

- analýza nákladů a přínosů
- příprava případové studie
- prezentace vedení klíčovým osobám

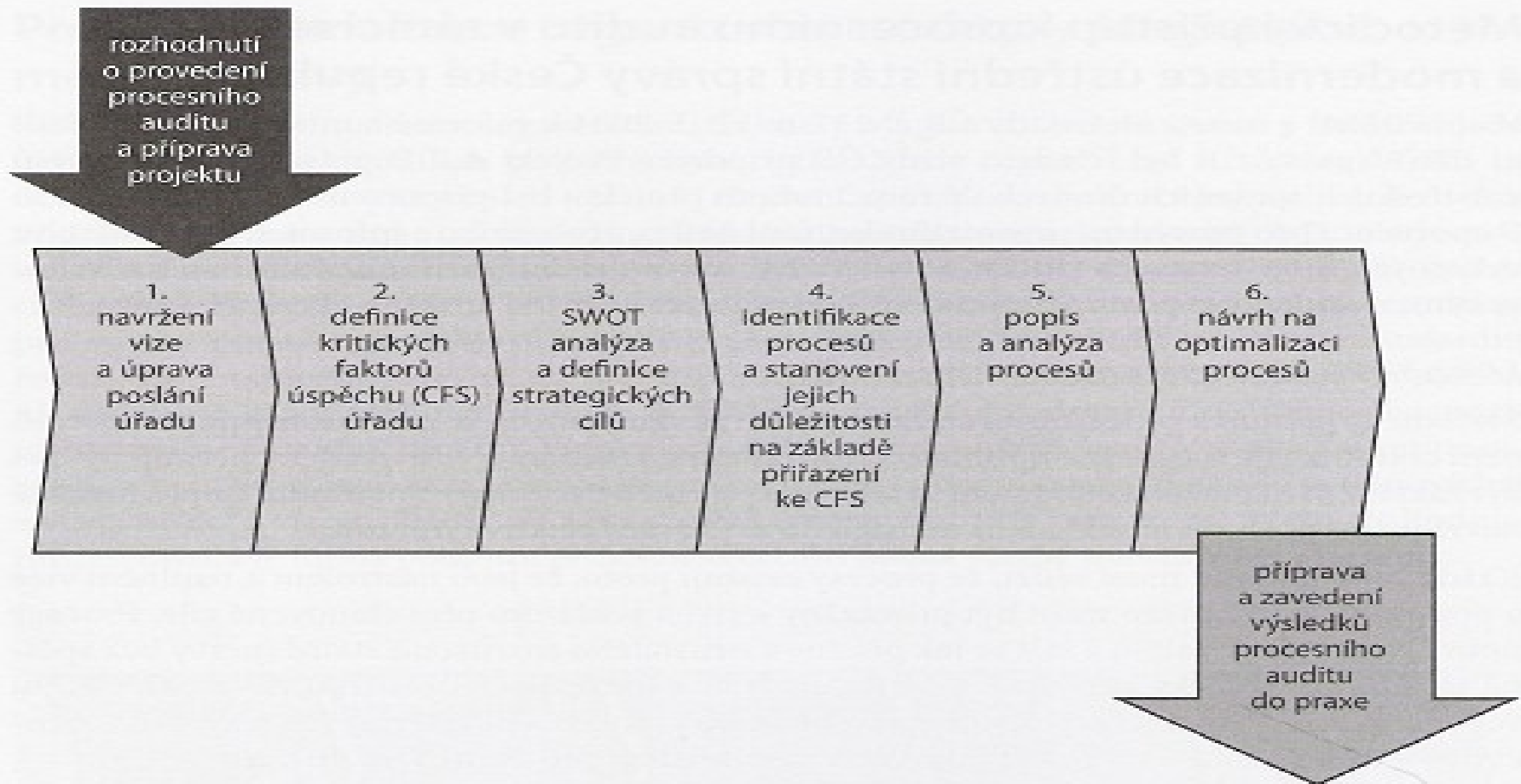
ČINNOSTI FÁZE 5.

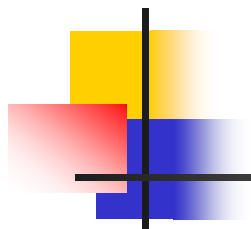
- detailní definice procesu
- vývoj podpůrného IS
- tvorba systému školení
- naplánování implementace
- naplánování zavedení procesů
- pilotní projekty a zkušební provoz

ČINNOSTI FÁZE 6.

- široce zaměřené pilotní projekty
- fázovaná implementace
- vývoj systémů měření
- plná implementace systému procesů

OBEČNÝ POSTUP PŘI PROCESNÍM AUDITU

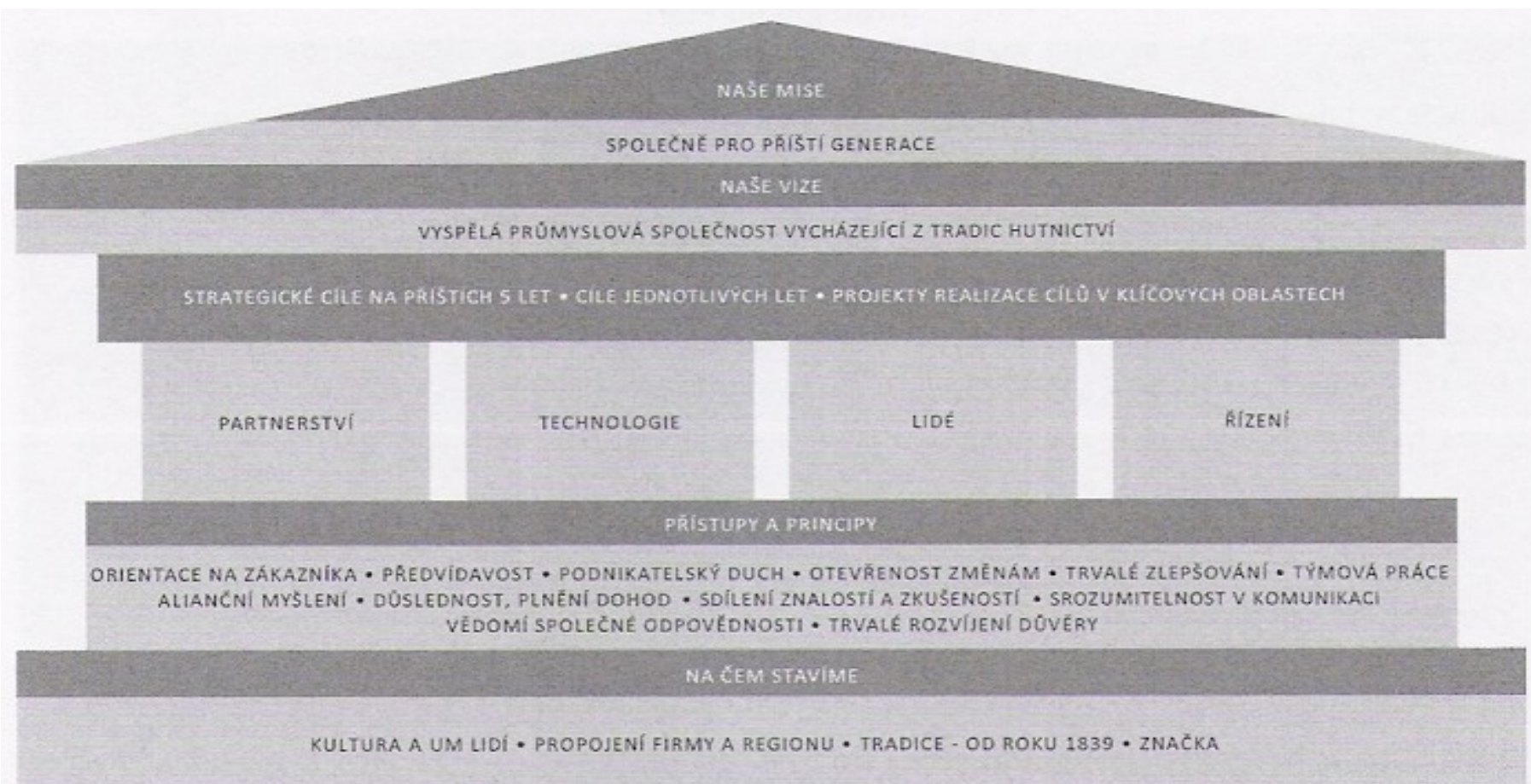




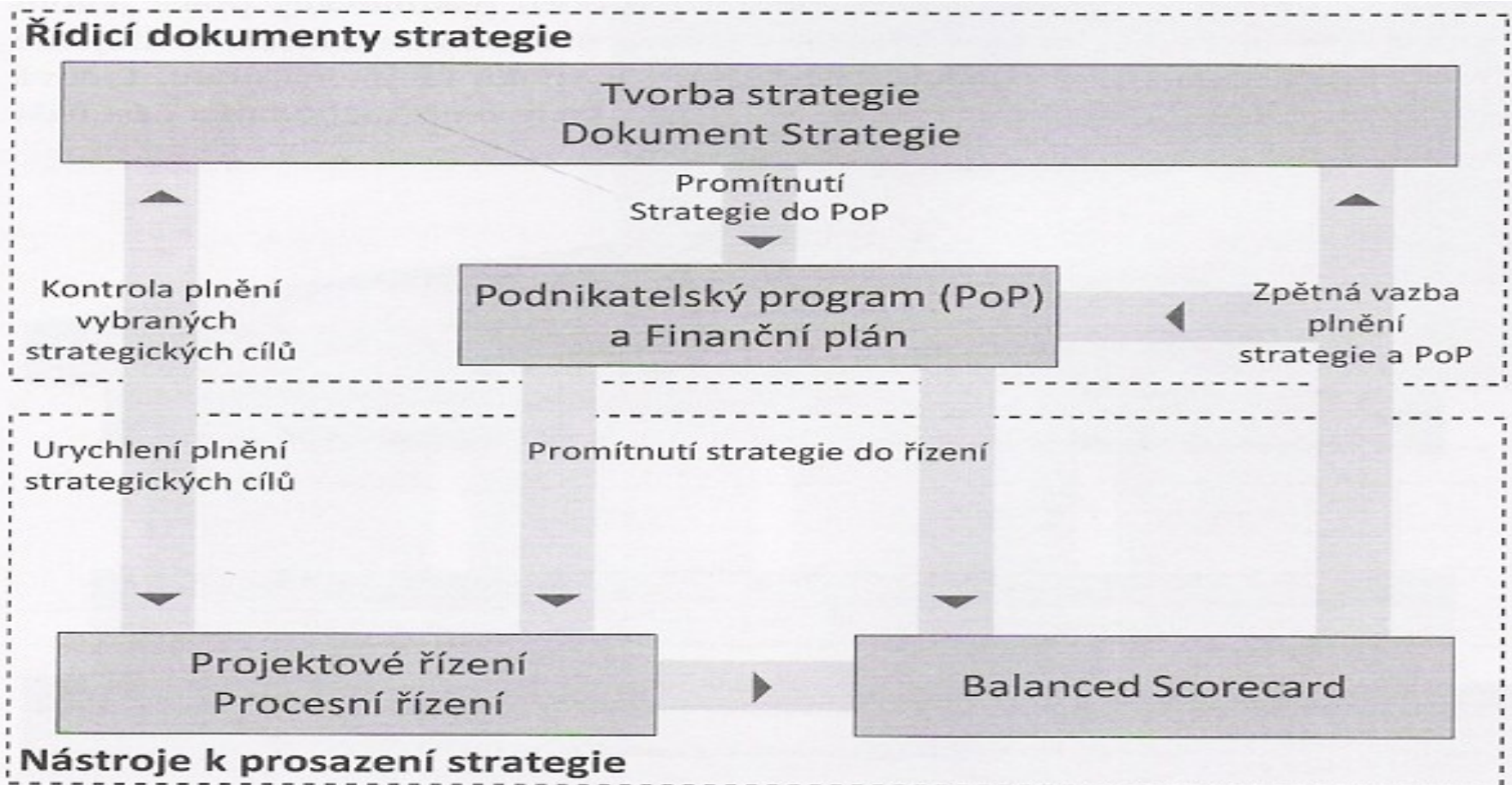
TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.



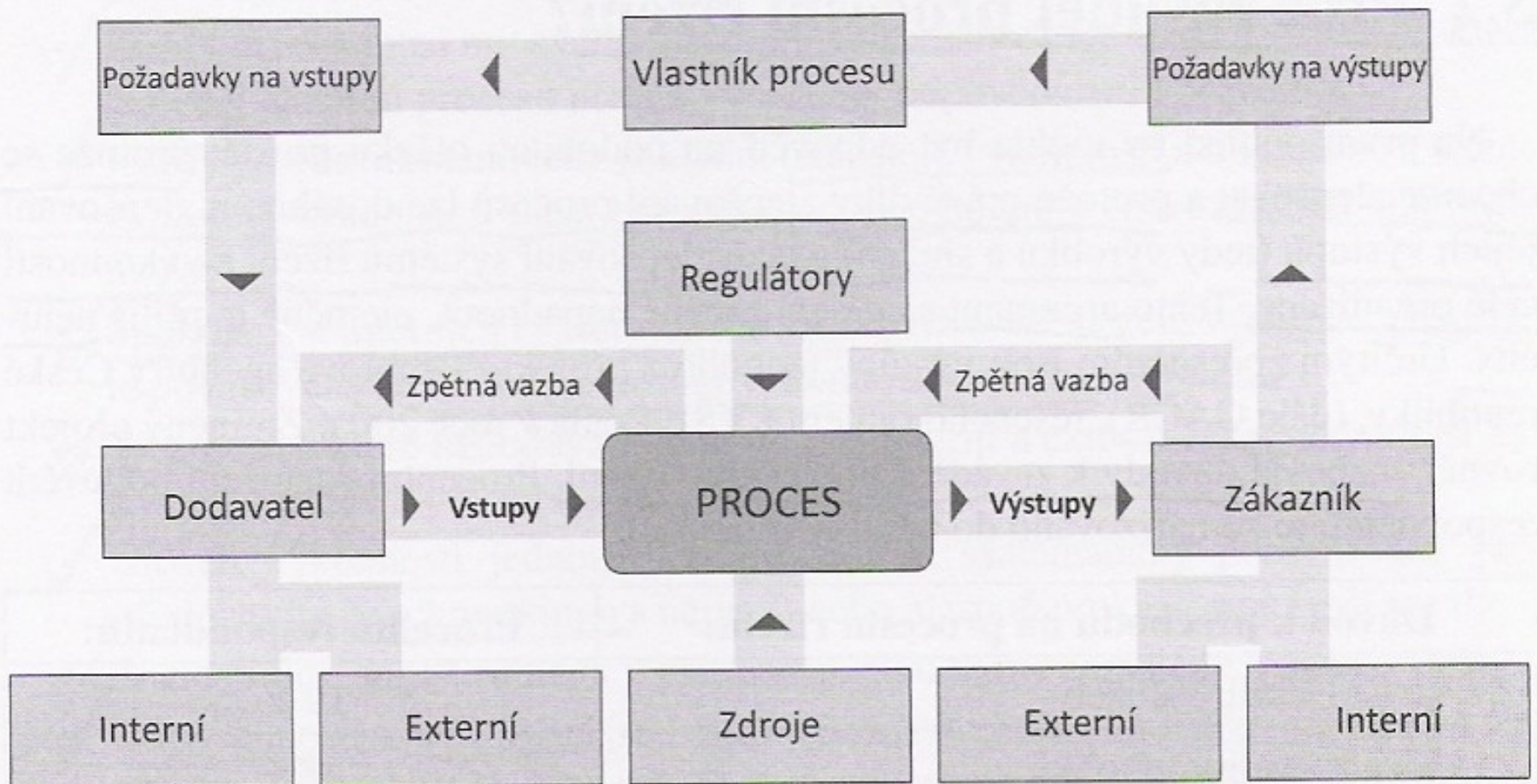
STRATEGICKÝ RÁMEC



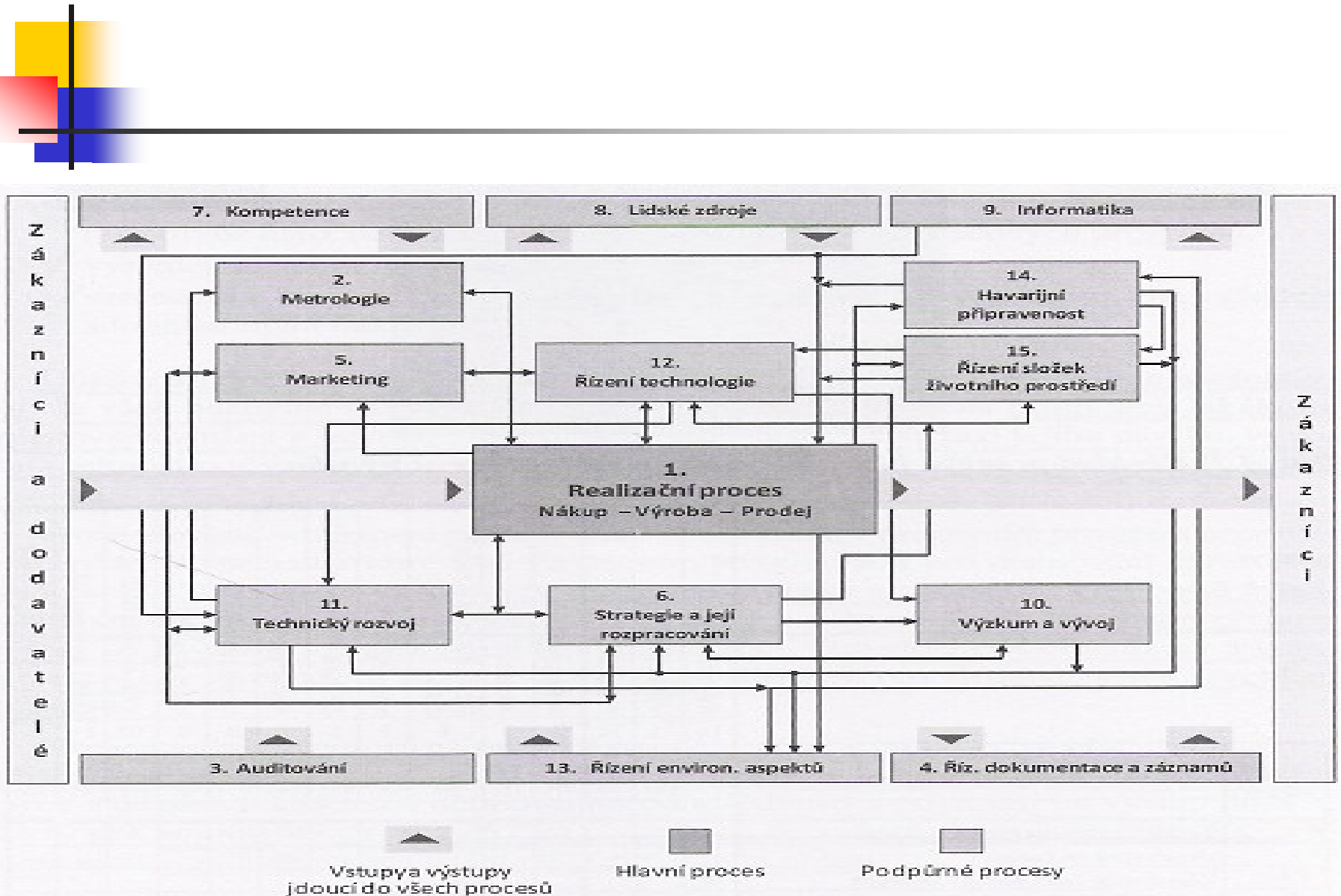
VAZBY MEZI STRATEGIÍ A JEDNOTLIVÝMI NÁSTROJI K JEJÍMU PROSAZOVÁNÍ



ZÁKLADNÍ MODEL PROCESU



MAPA PROCESŮ



ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ UKAZATELŮ PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ

Ukazatele pro měření výkonnosti procesu

Ukazatele diskrétních
veličin

Ukazatele spojitéch
veličin

Ukazatele univerzální

Ukazatele speciální

Ukazatele výstupní

Ukazatele hybných sil



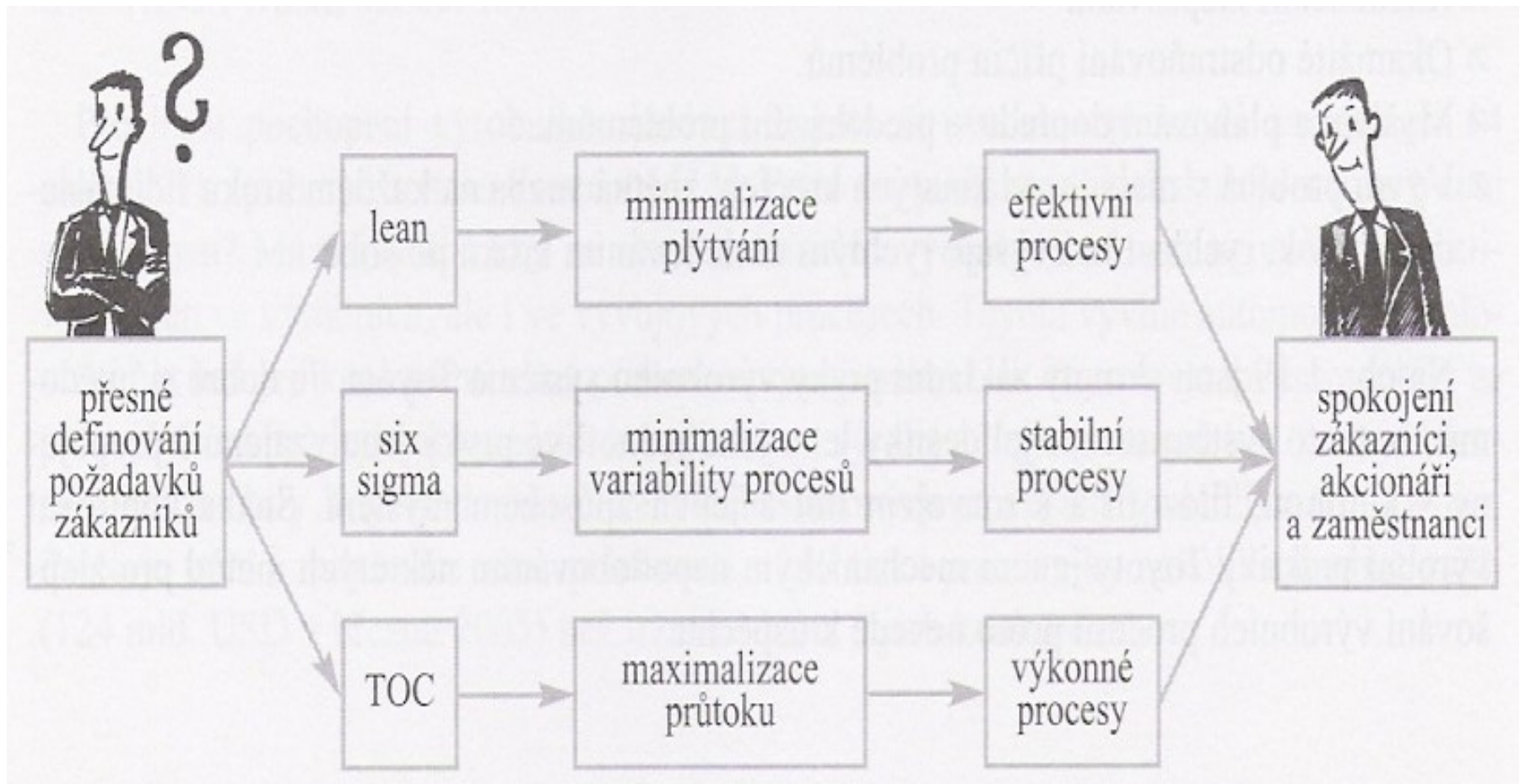
PARAMETRY VÝKONNOSTI (EFEKTIVNOSTI) PROCESŮ

Císlo	Název procesu	Parametr procesu
1	Realizační proces: Nákup – Výroba – Prodej	Výroba váleovaného materiálu a realizace kontisliček
2	Metrologie	Počet identifikovaných neshodných měřidel na pracovištích během auditů
3	Auditování	Termínové plnění programu auditů
4	Řízení dokumentace	Výskyt neaktuálních dokumentů na pracovních místech během auditů
5	Marketing	a) Celkový index spokojenosti zákazníků b) Počet kontaktovaných nových zákazníků
6	Strategie	ROS
7	Kompetence a organizování	Termínové plnění určené lhůty aktuálnosti Popisu pracovních míst
8	Lidské zdroje	Plnění požadované kvalifikace
9	Informatika	a) Dostupnost stěžejních aplikací b) Termínové plnění požadavků na změny software
10	Výzkum a vývoj	Poměr interních nákladů k externím při řešení projektů
11	Technický rozvoj	Termínové plnění
12	Řízení technologie	a) Podíl interních finančních ztrát b) Podíl externích finančních ztrát
13	Řízení environmentálních aspektů	Plnění cílů EMS navázaných na významné environmentální aspekty
14	Havarijní připravenost	a) Plnění zákonných požadavků b) Pokuty z porušení legislativních povinností (správní delikty)
15	Řízení složek životního prostředí	a) Plnění závazných podmínek Integrovaných povolení b) Pokuty z porušení legislativních povinností k ochraně životního prostředí

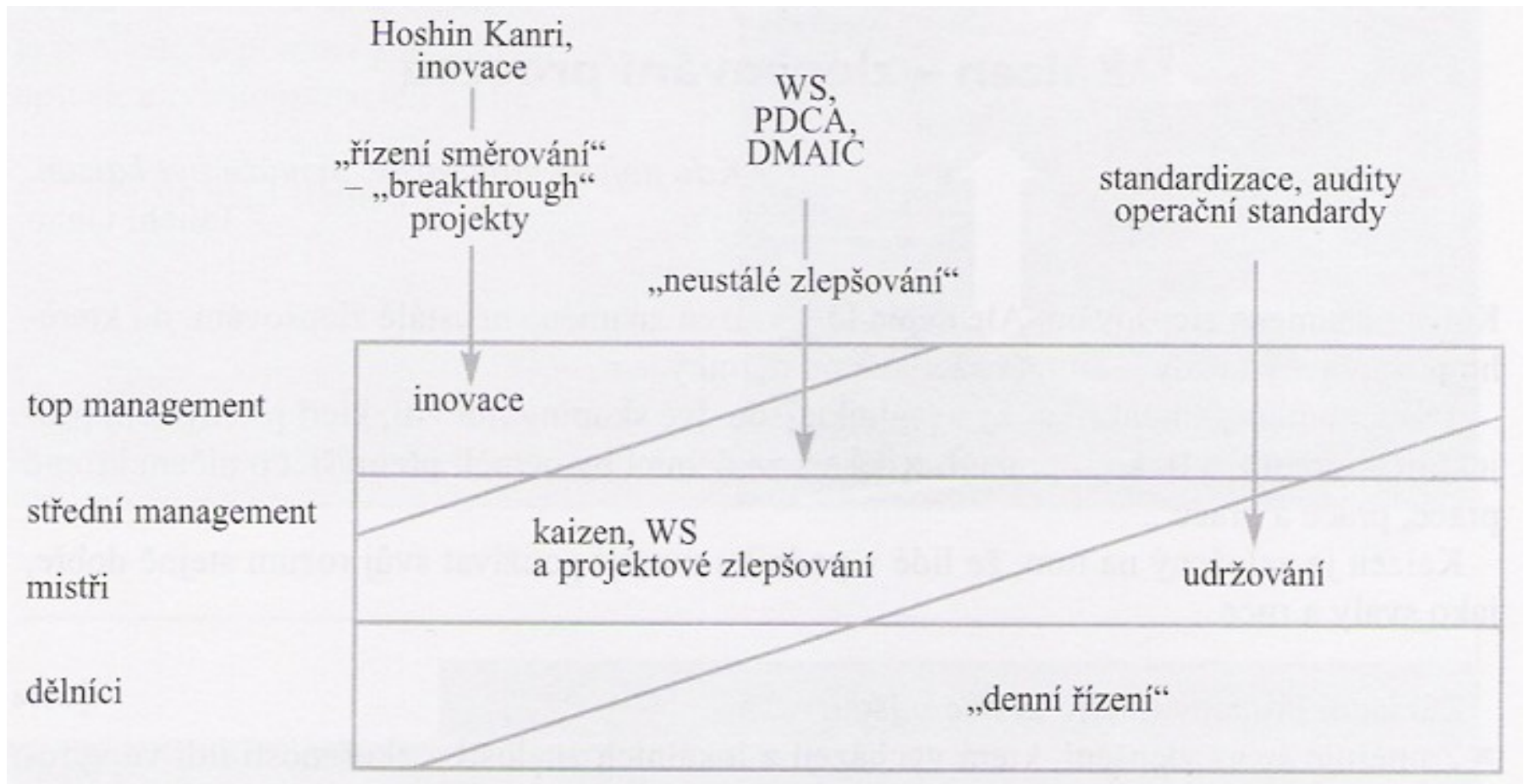


LINET, a.s.

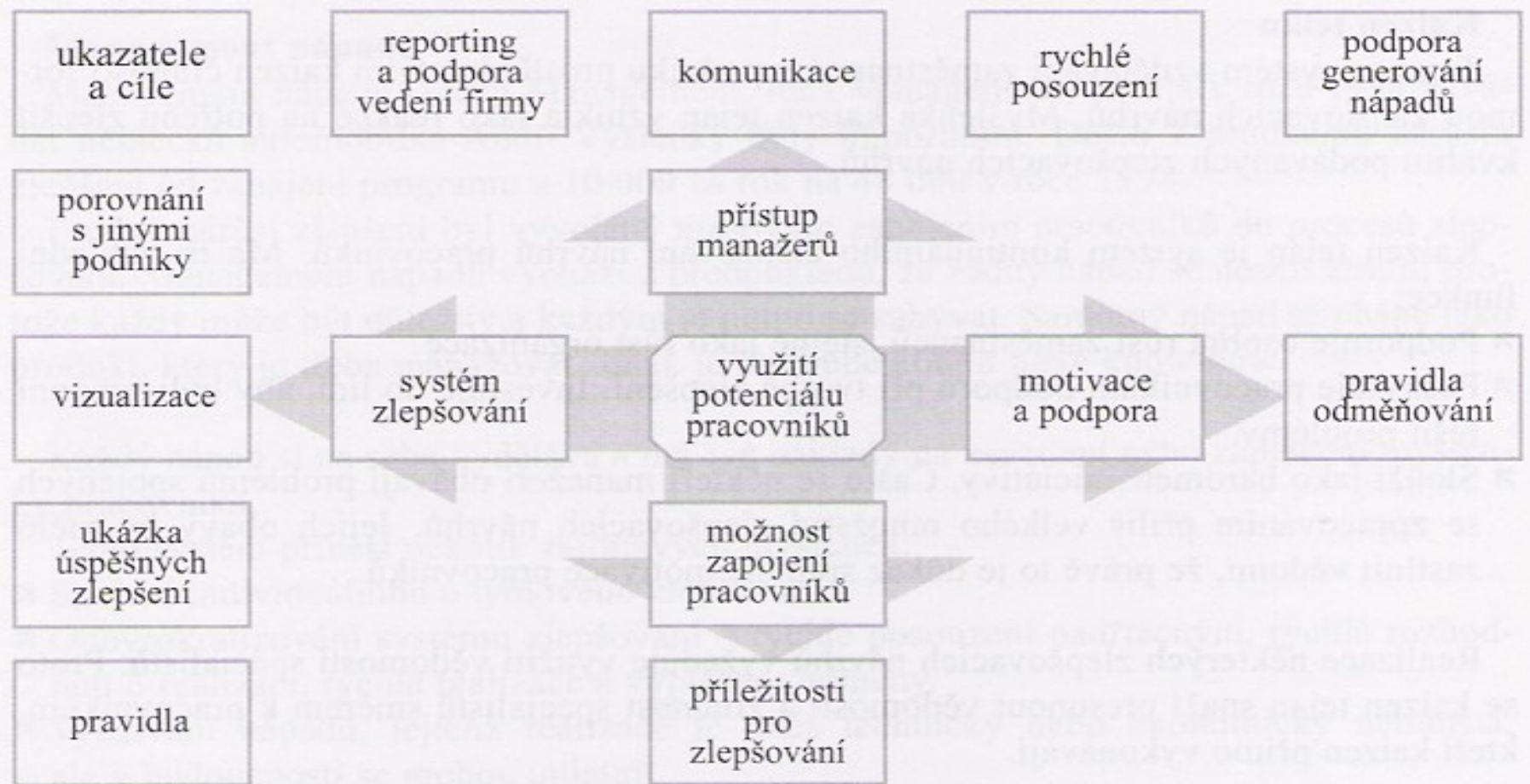
SPOJENÍ PRINCIPŮ LEAN, SIX SIGMA A TOC („Theory of Constraints” – Teorie omezení)



ZLEPŠOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ V PODNIKU



ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ



HLAVNÍ PRVKY SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ



NEJRYCHLEJŠÍ KURZ VEDENÍ LIDÍ



- **Šest nejdůležitějších slov: „Připouštím, že jsem udělal chybu.“**
- **Pět nejdůležitějších slov: „Jsem na vás velmi hrdý.“**
- **Čtyři nejdůležitější slova: „Jaký je váš názor?“**
- **Tři nejdůležitější slova: „Kdybyste prosím mohl...“**
- **Dvě nejdůležitější slova: „Děkuji vám.“**
- **Jedno nejdůležitější slovo: „My.“**
- **Jedno nejméně důležité slovo: „Já.“**



HONEYWELL, a.s.

PODNIKOVÉ AMÉBY

- **Nejnovější hit v oblasti podnikových procesních přístupů – znamená zcela novou filosofii organizace, výroby a řízení nejen výrobních procesů.**
- **Améba v podnikové sféře je nejmenší, podnikatelsky efektivní, sebeřídící a autonomní podnikatelská jednotka, která má vysokou dynamiku – améby vznikají, mohou měnit svou velikost a případně i zanikají.**
- **Améba (podle jednobuněčného organismu v biologii: měňavka) – do managementu zavedl K. Inamori (manažer a zakladatel japonské společnosti Kyocera).**

MANEGEMENT AMÉBY

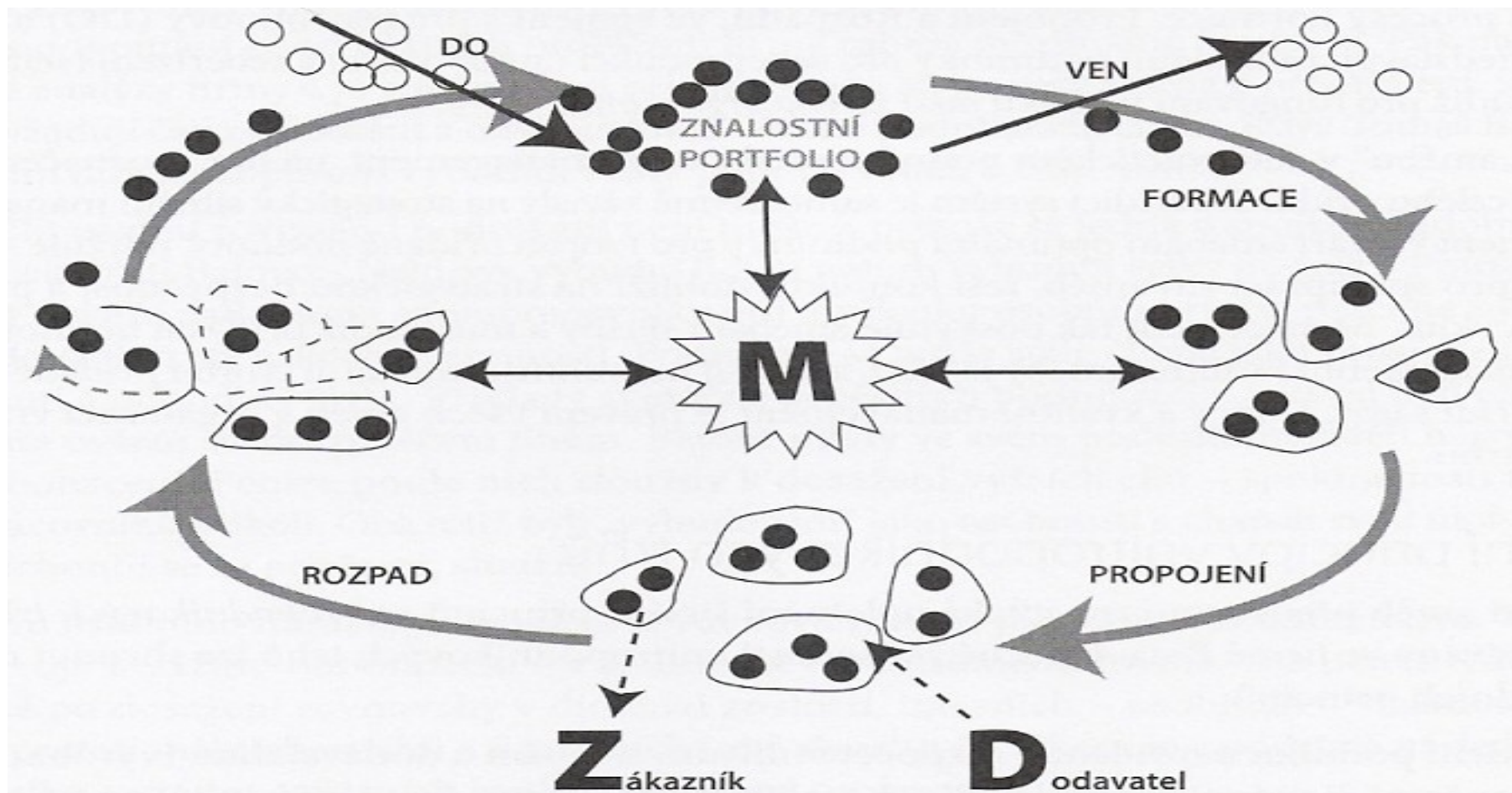


- **Organizační struktura firmy se zavedenou soustavou améb je velmi plochá.**
- **Základem celé struktury je top management – vystupuje zde ve dvou rolích:**
 - **Jako zákazník.**
 - **Jako podnikatel, který vlastní určité stroje, vybavení, výrobní kapacity... (ty pak pronajímá za poměrně výhodné vnitropodnikové sazby jednotlivým amébám).**
- **Druhou úrovní jsou améby různé velikosti a druhu (výrobní, obchodní...).**

ILUSTRATIVNÍ ZNÁZORNĚNÍ VELIKOSTI AMÉB V PODNIKU



ŽIVOTNÍ CYKLUS AMÉBY VE VNITROPODNIKOVÉM TRHU



ŽIVOTNÍ CYKLUS AMÉB – CYKlickÝ CHYRAKTER

- **Znalostní portfólio zaměstnanců.**
- **Formace.**
- **Propojení.**
- **Rozpad.**

ZNALOSTNÍ PORTFÓLIO ZAMĚSTNANCŮ

- Existují báze zaměstnanců podle různých **odborných znalostních portfolií**.
- Každé oborové portfolio se udržuje v dynamické rovnováze - zabezpečuje se pomocí procesů vstupu (DO) a výstupů (VEN), jak z vnějších zdrojů (přijetí), tak i z vnitřních zdrojů (přeřazení, rotace).
- Noví adepti (bílé kroužky) se stávají členy améby (černé kroužky) a postupně se začleňují do již existujících nebo nově formovaných améb.

FORMACE

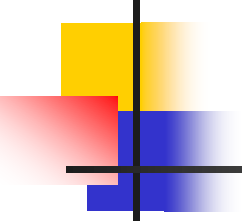
- **Proces tvorby a ustavování améb, přidělení finančních prostředků (alokace) příslušným členům, technologiím a zdrojům.**
- **Optimální skladba améb odráží portfólio procesů, portfólio produktů a portfólio zákazníků.**
- **Améby se následně propojují podle zákaznických řetězců do sítí, hledají své vlastní dodavatelské a zákaznické vztahy – vytvářejí **sítě spolupráce**.**

PROPOJENÍ



- **Sít'ové spoje a propojení jsou zformovány – améby navazují tržní a smluvní vztahy s ostatními amébami, s vnitřními i vnějšími zákazníky a s příslušnými dodavateli.**
- **Vzniká vnitropodnikový trh.**

ROZPAD

- 
- **Améby, které dlouhodobě nepřidávají hodnotu, jsou neefektivní či neperspektivní, se rozpojují, rozdělují, případně zanikají.**
 - **Členové zrušených améb jsou přes znalostní portfólio přemístěni do rostoucích, potřebných améb.**
 - **Ostatní opouštějí podnik, jsou rotování, propůjčování, najímání...**



LITERATURA I

- CIENCALA, J. a kol. *Procesně řízená organizace. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- JANÍČEK, P., MAREK, J. a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vyd. Brno: BizBook, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, 267 s. ISBN 80-7261-037-6.

LITERATURA II



- KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 240 s. ISBN 80-86851-38-9.
- KOŠTURIÁK, J., CHALÁ, J. *Inovace – vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
- MALÝ, M., DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.