

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Management 2

6. Procesní řízení

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- **definovat základní pojmy procesního řízení**
- **vymezit různé druhy procesů v podnicích**
- **popsat proces strategického plánování v organizaci ve vztahu k procesnímu řízení**

Osnova prezentace

1. Vymezení procesního řízení
2. Výhody procesního řízení
3. Pojmy související s procesním řízením
4. Procesní mapy
5. Proces strategického plánování

1. Vymezení procesního řízení

- **Management prochází neustálým vývojem (od starověku až po dnešní dobu).**
- **Tento vývoje trval, trvá a bude trvat.**
- **Tři stěžejní období pro vznik současné podoby procesního řízení:**
 - a) **Vědecké řízení;**
 - b) **Klasické řízení;**
 - c) **Moderní přístupy managementu.**

1. Vymezení procesního řízení

a) Vědecké řízení:

- přelom devatenáctého a dvacátého století;
- charakteristické dělením pracovních operací tak, aby je mohli vykonávat i nekvalifikovaní lidé (k výkonu práce stačilo zaučení);
- vzdělání odborníci (bylo jich málo) – tvorba technických norem a postupů;
- dělníci (byla jich většina) – řídili se normami (nečekala se žádná iniciativa a kreativita);
- základem pro obě skupiny byla disciplína (na úkor člověka).

1. Vymezení procesního řízení

a) Vědecké řízení:

- období obrovského technického a ekonomického pokroku - vzorem je přesné fungování strojů a jeho částí (např. páky, ozubená kola, převody atd.);
- organizace musí fungovat jako stroj podle jasných parametrů;
- budou-li přesně vymezeny role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků, bude organizace pracovat bez problémů;
- tři hlavní zástupci:
 - Frederick Winslow Taylor;
 - Henry Ford;
 - Tomáš Baťa.

1. Vymezení procesního řízení

- **Frederick Winslow Taylor (1856 –1915)**
 - patřil k zakladatelům managementu;
 - sestavil řadu principů a doporučení směřujících k racionalizaci práce (prováděl řadu studií vedoucích k zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě);
 - zavedl princip normování práce;
 - teoretický otec pásové výroby;

1. Vymezení procesního řízení

- **Frederick Winslow Taylor (1856 –1915)**
 - rozděloval úkoly na menší „subúkoly“ (v nich hledal způsob, jak daný úkol provést nejefektivněji);
 - podstata Taylorova systému řízení: přidělování přesně vymezených úkolů s přesně určenými lhůtami realizace práce (tyto zásady nemohly být uplatňovány, pokud nebyly provedeny přesné a důkladné časové studie všech úkonů, ze kterých se skládá denní úkol).

1. Vymezení procesního řízení

- **Henry Ford (1863 –1947)**
 - zakladatel moderního amerického průmyslu;
 - novým pohled na management (navázal na Taylora a zdokonaľoval jeho procesy);
 - praktický otec pásové výroby - zavedl pásovou výrobu automobilů (hromadně vyráběl jeden typ automobilů, tzv. model T.);
 - vyšší efektivita výroby automobilů = vyšší mzdy dělníků (mohli si dovolit koupit více než dříve);
 - negativa pásové výroby: nespokojenost zaměstnanců a jejich vysoká fluktuace.

1. Vymezení procesního řízení

- **Tomáš Baťa (1876 –1932) – Baťova soustava řízení**
 - souhrn metod a praktik řízení používaných ve firmě Baťa do roku 1945;
 - vycházela mimo jiné z poznání, že hlavní motivací lidí nejsou jen peníze, ale především seberealizace;
 - komplexnost byla ve výrobě i v prodeji vlastních výrobků (ve výrobě se tato komplexnost projevovala v maximální výrobě vlastních polotovarů a materiálů a diverzifikací výroby);

1. Vymezení procesního řízení

- **Tomáš Baťa (1876 –1932) – Baťova soustava řízení**
 - firma díky tomu dokázala velmi zdařile odolávat významným konkurenčním tlakům (schopnost vyrábět kvalitně, ale s nízkými náklady);
 - klíčovým specifikem této filozofie byl tržní podnikový mechanismus, ve kterém každá dílna tvořila samostatnou výrobní jednotku („vnitřní konkurence“);
 - každá výrobní jednotka samostatně nakupovala suroviny a polotovary, prodávala své výrobky a odváděla do prodejního skladu.

1. Vymezení procesního řízení

b) Klasické řízení:

- zakladatelé: H. Fayol, F. W. Mooney;
- formulace několika pravidel a základů systému plánování, které se staly důležitými pravidly pro úspěšné a fungující organizace;
- na jejich myšlenkách stavěli novodobé systémy řízení podle cílů;
- pravidla klasického řízení jsou dodnes aktuální (zejména postavení člověka v organizačním systému);
- pět funkcí managementu – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování (stupně rozvinuta o komunikování, motivaci a vedení lidí, evidenci a rozpočtování.).

1. Vymezení procesního řízení

b) Klasické řízení:

– Základní principy managementu dle klasického řízení:

- vzestupné řetězení (přísné dodržování hierarchie - informace a komunikace od nejvyššího nadřízeného po řadové pracovníky);
- pravomoc a odpovědnost;
- zásada jediného vedoucího;
- disciplína a pořádek;
- stabilita personálu;
- slušnost (lepší postavení člověka, ale pořád je organizace navrhována jako stroj).

1. Vymezení procesního řízení

c) Moderní přístupy managementu:

- stále členitější dělení do funkčních útvarů;
- dělba práce;
- růst produktivity;
- měnící se požadavky zákazníka (nové emoce, které zákazník ještě ani nezná);
- globální konkurence;
- větší nároky na koordinaci (provozní systémy jsou členitější a málo flexibilní).

1. Vymezení procesního řízení

- **současnost:**

změny základních aspektů a předpokladů managementu



procesní řízení

- **sjednocování operací do procesů;**
- **hlavní cíl: vytvoření hodnoty pro zákazníka (důraz kladen na lidský kapitál, týmovou spolupráci, rozvíjení vědomostí a znalostí učním se a na využívání podnikové vize).**

1. Vymezení procesního řízení

- V rámci procesního řízení by měl být procesní management čitelný, srozumitelný a propojený na všech úrovních řízení (metody řízení by měly být měněny v návaznosti na technologické změny a vývoj sociálního prostředí firmy).
- Procesní řízení musí korespondovat s mentalitou zaměstnanců a zvyklostmi v regionu.
- Veškeré procesy na sebe musí kontinuálně navazovat, musí být měřitelné, mít začátek a konec rovnající se bodu vyhodnocení.

2. Výhody procesního řízení

- Podnikatelská praxe popisuje tyto následující výhody procesního řízení:
 - jednoznačnější stanovení priorit;
 - zvýšení flexibility a zrychlení odezvy na požadavky zákazníků ➤ vyšší konkurenceschopnost podniku ;
 - vyšší přehled činností prováděných v organizaci a efektivnější alokace zdrojů;
 - určení vlastníků procesů a přerozdělování pravomocí;

2. Výhody procesního řízení

- **Podnikatelská praxe popisuje tyto následující výhody procesního řízení:**
 - přesnější systém monitoringu, umožňující průběžný přehled o výkonnosti podniku (případně signalizaci problémů);
 - napomáhá sdílení informací o procesech a podporuje rozvoj učící se organizace;
 - podporuje různé způsoby optimalizace a modelování procesů;
 - usnadňuje zavádění norem jakosti (např. ISO).

3. Pojmy související s procesním řízením

- V souvislosti se současným pojetím procesního řízení je nutné vymezit následující pojmy (od podřazených k nadřazeným):
 1. činnost;
 2. proces;
 3. postup;
 4. procesní přístup;
 5. řízení procesů;
 6. procesní řízení;
 7. kategorie procesů.

3. Pojmy související s procesním řízením

1. Činnost:

- vykonávaná aktivita (daným pracovníkem);
- příklady:
 - dodání materiálu na sklad;
 - vystavení faktury odběrateli;
 - přijetí platby za vykonanou službu;
 - vydání materiálu ze skladu;
 - zpracování evidence pracovní doby zaměstnance apod.

3. Pojmy související s procesním řízením

2. Proces:

- souhrn činností, které jsou:
 - na sobě záviselící;
 - dávají vstupům přidanou hodnotu a přeměňují je na výstupy
 - tyto výstupy mají hodnotu pro zákazníka;
- příklad:
 - proces transformace součástek na stroj (vlození na pás, chod pásu, lidská práce (zejména montáž), elektroinstalace, práce automatizovaných robotů apod.);
 - vstupy – plech, kovové součástky, kabeláž, el. energie, plastové doplňky apod.;
 - výstup: automobil.

3. Pojmy související s procesním řízením

3. Postup:

- způsob, jakým jsou činnost nebo proces vykonávány (činnost nebo proces mohou být vykonávány různými cestami, průběhy, sledy kroků...způsoby).
- obecné příklady:
 - způsob a;
 - způsob b);
- konkrétní příklady:
 - zastaralý postup;
 - inovovaný postup;
 - alternativní postup apod.

3. Pojmy související s procesním řízením

4. Procesní přístup:

- filozofie založená na procesech (filozofie, kdy je produkční činnost podniku založená na procesech);
- opakovaná identifikace procesů, jejich řízení a vzájemného působení.

3. Pojmy související s procesním řízením

5. Řízení procesů:

- výše uvedená filozofie doplněná o reálné aktivity managementu podniku související se správou procesů;
- příklady reálných aktivit:
 - monitorování procesů;
 - analýza procesů;
 - změny v procesech;
 - stabilizace procesů;
 - vylepšování procesů apod.

3. Pojmy související s procesním řízením

6. Procesní řízení:

- procesní řízení je proces soustavné identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a zlepšování podnikových procesů pomocí metod založených na procesním přístupu a směřující k zajišťování výkonnosti podniku;
- základem procesního řízení je sled následujících kroků:
 1. tvorba strategie;
 2. design podnikových procesů;
 3. automatizace navržených procesů;
 4. zavedení procesů;
 5. kontrola procesů;
 6. odstraňování nedostatků.

3. Pojmy související s procesním řízením

6. Procesní řízení:

- na procesy lze pohlížet z pohledu;
 - **vlastníka procesu** – je zodpovědný za dosahování cílů procesu, za koordinaci činností procesu, za monitorování, analýzu, kontrolu a následné řešení nedostatků procesu, za rozvoj procesu;
 - **vstupu** – musí vyhovovat danému procesu, slouží k jeho spuštění, může být jak externí (dodavatelé), tak interní (získáván z jiného, navazujícího procesu);
 - **výstupu** – je výsledkem vstupu ve formě služby nebo výrobku, který je užitečný pro odběratele, tím může být jak externí zákazník, tak interní proces (výstup z daného procesu musí být vstupem procesu navazujícího);

3. Pojmy související s procesním řízením

6. Procesní řízení:

- na procesy lze pohlížet z pohledu;
 - zdrojů a nákladů na proces – realizace procesu je spojena se spotřebou zdrojů nutných pro přeměnu vstupů na výstupy, a tím i s náklady, které by měly být srovnávány s přínosem procesu;
 - času potřebného k realizaci procesu – činnosti procesu by měly být vykonávány nejen účelně a hospodárně, ale také v daném časovém rozhraní;
 - informačního zabezpečení procesu – k úspěšné realizaci procesu je nutné stanovit datový balíček, který bude naplněn, zpracován a použit během řízení informačního procesu;
 - vnitřní organizační struktury – měla by respektovat požadavek přirozenosti, jednoduchosti, komprese aktivit apod.

3. Pojmy související s procesním řízením

7. Kategorie procesů:

- existují tři základní kategorie procesů:
 - **klíčové procesy** – procesy sloužící k naplňování strategických cílů podniku (přidávají hodnotu pro zákazníka) – např. výroba;
 - **řídící procesy** – navazují na klíčové procesy, řídí jednotlivé činnosti, kontrolují, zda jsou cíle podniku vykonávány kvalitně a v souladu se strategií podniku – např. plánování;
 - **podpůrné procesy** – podporují klíčové procesy, zabezpečují chod podniku, lze je zajistit pomocí outsourcingu – např. správa informačního systému.

4. Procesní mapy

- **Procesní mapy identifikují v podniku aktuálně probíhající procesy (schematický a systematický popis zjednodušeného průběhu procesů).**
- **Cíl: vymezení procesů nezbytných pro organizaci.**
- **Procesní mapy jsou potřebné při:**
 - reformaci řízení podniku;
 - zavedení procesního řízení;
 - redesign procesního řízení.

4. Procesní mapy

- **Postup při využívání procesních map:**
 1. **zaznamenání hlavních procesů (klíčových, řídicích a podpůrných);**
 2. **další podrobnější rozpracování těchto definovaných hlavních procesů (1. a 2. krok představuje tvorbu procesních map);**
 3. **analýza struktury procesů – jde o:**
 - **nalezení vzájemných vazeb mezi procesy;**
 - **vyhledání procesů, které přidávají hodnotu pro zákazníka;**
 - **odhalení nákladovosti procesů;**
 - **zjištění časové náročnosti procesů apod.**

4. Procesní mapy

- Výstup výše uvedených tří kroků:
 - mapa priorit (forma tabulky), ve které jsou procesy rozděleny dle jejich výkonnosti;
 - mapa priorit je rozdělena na tři části:
 - s vysokou mírou priority;
 - střední mírou priority;
 - nízkou mírou priority;
 - strategie podniku naplňována úpravou procesů s ohledem na jejich prioritu, a to čím vyšší priorita, tím nutnější jejich přeprojektování.

5. Strategické plánování

- **Stěžejní proces organizace.**
- **Proces, v rámci něhož se:**
 - zkoumá současná situace organizace;
 - zjišťují možné trajektorie vývoje organizace;
 - stanoví cíle organizace;
 - vypracovává strategie pro jejich dosažení (její implementace určuje, jak budou nastaveny a řízeny podnikové procesy);
 - monitorují výsledky.

5. Strategické plánování

- **Postup procesu strategického plánování:**
 1. **definování vizí a poslání podniku – určení pozice na trhu, okruhu zákazníků, produktů nebo poskytovaných služeb a specifických předností;**
 2. **stanovení strategických cílů – čeho chceme dosáhnout směrem k zákazníkům, zaměstnancům, majitelům (např. zisk, trvalá zaměstnanost apod.);**
 3. **stanovení strategických operací – určení, jakým způsobem dosáhneme stanovených cílů, (cíle jednotlivých procesů, odpovědné zaměstnance, vypracování podrobných plánů);**
 4. **realizace a zavedení strategie – tvorba organizační struktury, motivování zaměstnanců, tvorba podnikové kultury;**
 5. **strategická kontrola – hodnocení dosažených výsledků, zjištění úspěšnosti strategie, návrh změn a opravných opatření.**

Děkuji za pozornost