Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky
katedra informačních technologií

Podpora řízení v informační společnosti

doktorská disertační práce

Doktorand: Ing. Ondřej Šlapák
Školitel: Prof. Ing. Jan Dohnal, CSc.
Obor: Informatika

© 2005 Ondřej Šlapák
e-mail: slapak@slapak.cz

při citaci uvádějte odkaz:
Šlapák, O.: „Podpora řízení v informační společnosti“, disertační práce, VŠE-FIS, 2005

Praha, červen, 2005

Prohlášení

Prohlašuji, že doktorskou práci na téma „Podpora řízení v informační společnosti“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze, dne……..

.....

Podpis

Orientační obsah

ORIENTAČNÍ OBSAH 3

USPOŘÁDÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE 5

ABSTRAKT A KLÍČOVÁ SLOVA 6

ABSTRACT AND KEYWORDS 7

1. ŘEŠENÁ PROBLEMATIKA 8

2. STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY 13

3. KONCEPT SYSTÉMU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ 17

4. TRANSFORMACE FIRMY NA PROCESNĚ ŘÍZENOU 30

5. ANALYTICKÉ VÝVOJOVÉ PROSTŘEDÍ TRANSFORMACE PODNIKU 60

6. ZÁVĚR DISERTAČNÍ PRÁCE 78

PŘÍLOHA 1 – DEFINICE POJMŮ 80

LITERATURA 186

SEZNAM ZKRATEK 194

SEZNAM OBRÁZKŮ 196

SEZNAM TABULEK 198

PODROBNÝ OBSAH 199

Poděkování

Děkuji svému školiteli, profesoru Janu Dohnalovi, za všechny rady a směrování disertační práce a za příležitosti, které mi poskytl.

Děkuji docentu Janu Pourovi za pročtení práce a následné připomínky, i když to nebylo jeho povinností.

Děkuji Ivě Stanovské a firmě Aquasoft, že jsem mohl své myšlenky alespoň částečně realizovat.

Děkuji svým blízkým a kamarádům, kteří mě podporovali v pokračování na této práci a poskytli mi zázemí.

Speciálně v tomto ohledu děkuji Janě, své přítelkyni.

Uspořádání disertační práce

Disertační práce je rozdělena klasicky do kapitol a podkapitol. Kapitoly jsou řazeny rovněž klasicky. Nejdříve je definován cíl práce a odůvodněno téma. Následuje kapitola mapující stav řešení problematiky ve světě a v ČR. Pak jsou zařazeny tři kapitoly, které postupně řeší stanovené složky cíle a představují hlavní vlastní přínos.

Některé podkapitoly, resp. pasáže práce, jsem z důvodu udržení přehlednosti a spojitosti základního textu odsunul do příloh (přílohy jsou řazeny postupně, jak se na ně text odkazuje). Jde především o:

- vývoj stylů řízení podrobněji odůvodňující a argumentující pro procesní řízení ,
- podrobná rešerše relevantní odborné literatury,
- koncepty řízení zdrojů („vedlejší produkt“ této disertační práce, přesto myslím významný).

Kromě těchto věcných částí je pochopitelně zařazen i úvod, závěr, definice pojmů a seznamy literatury, zkratek, obrázků a tabulek. Dále je na konci vložen kompletní obsah. V orientační podobě je obsah i na začátku práce.

Podkapitoly dosahují maximální úrovně 4 (tj. 1.2.3.4). Často je využit, v případě nutnosti oddělení dílčího krátkého tématu od předchozího textu, nadpis odstavce. Každá kapitola obsahuje na konci shrnující podkapitolu, i když jen stručnou.

Poznámky jsou ve formě poznámek pod čarou, číslovány na nové stránce od jedničky.

> *Pokud jde o delší poznámku, je uvedena přímo v textu, a to kurzívou a v zúžených okrajích odstavce.*

Obrázky a tabulky jsou zařazeny přímo v textu klasickou formou bez obtékání s rozlišeným titulkem.

Definice pojmů jsou uvedeny zvlášť – viz Příloha 1.

Použitá literatura je uváděna jednak průběžně (tam, kde to situace vyžaduje), jednak je jí věnována samostatná kapitola 2. Odkazy na literaturu jsou formátu [PPPJRR-NN], kde PPP znamená první tři písmena příjmení prvního autora, J znamená první písmeno jména prvního autora, RR jsou číslice představující poslední dvě číslice roku vydání díla, NN je dvojciferné rozlišovací číslo pro případ stejného označení před pomlčkou. Pokud není možné zjistit osobu autora, označení PPPJ je odvozeno od názvu společnosti, typu zdroje nebo jinak. Jestliže není možné zjistit rok vydání, jsou použita písmena XX. Vedle klasické literatury jsem dnes již pochopitelně využíval elektronické zdroje dostupné na Internetu. Ne vždy šlo o názory renomovaných odborníků, ale vždy jsem se snažil o to, abych se pohyboval na stránkách s názory lidí z praxe. Seznam veškeré literatury použité pro tuto disertační práci je uveden na konci práce.

Celkovým rozsahem tato práce patří pravděpodobně k objemnějším. Členění práce na druhé straně však způsobilo, že základní text je naopak relativně kratší. To je způsobeno preferencí přehlednosti a věcnosti nad rozsahem.

Abstrakt a klíčová slova

Tato disertační práce má vytýčeny následující cíle:

- navrhnout systém řízení firmy založený na procesech a využívání informací ze všech úrovní řízení s tím ohledem, že takto pojatý systém řízení bude jednak prostředím pro efektivní řízení přidané hodnoty pro zákazníka, jednak východiskem pro návrh informačních systémů a bude reagovat na hlavní problémy efektivního využívání IS/ICT,
- navrhnout rámcový postup pro zavedení uvedeného systému řízení a relevantního IS/ICT,
- navrhnout prostředí pro podporu jednak zavedení navrženého systému řízení, jednak pro provázání návrhu systému řízení firmy jako takového s návrhem informačního systému.

Cílů práce bylo dosaženo klasickým způsobem. První impuls k řešení dané problematiky vznikl v prostředí společnosti eBanka, a.s., kde jsem měl za úkol navrhnout systém řízení kvality podle metody SixSigma. Studií patřičné literatury jsem dospěl k podstatě problému, kterým je systém řízení založený na procesech podpořený odpovídajícím informačním systémem. Protože jsem v odborné literatuře nenašel řešení, které by vyhovovalo mým záměrům, navrhl jsem řešení vlastní.

Toto řešení je rozděleno do tří bodů odpovídajících třem složkám cíle práce: návrh konceptu systému procesního řízení, návrh procesu transformace podniku z funkčně členěného na procesně řízený a vytvoření analytického vývojového prostředí (už ve společnosti Aquasoft), v němž lze celou transformaci na modelové úrovni provést.

Struktura této disertační práce odráží postup dosažení cílů. Nejdříve jsou cíle definovány a odůvodněny, následuje poměrně rozsáhlá rešerše relevantní odborné literatury. Další tři kapitoly jsou řešením jednotlivých složek cíle práce.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, systém řízení, informační systém, přidaná hodnota, zákazník, transformace

Abstract and Keywords

This thesis aims to reach following objectives:

- to design a company management system based on processes and using information from every level of management with regard to the purpose that such a system will create a background for effective value added management for customers as well as a starting point for designing information systems and will respond to main problems of effective usage if IS/ICT,
- to design a framing process for deployment of such a management system and relevant IS/ICT,
- to design a development environment supporting deployment of the designed management system as well as linking together designing the management system with designing information system.

The objectives of the thesis were reached via a classical way. The first momentum appeared in eBanka where I was to design a management system based on SixSigma method. By studying proper sources I detected the core of the problem – a management system based on processes supported by a proper information system. As I did not find any existing solution meeting my expectations, I have designed a solution of my own.

The solution is divided to three points corresponding to the three objectives: a design of a concept of a management system based on processes, a design of a process for transforming a functionally divided company into a company managed by processes, and a development environment in which it is possible to run such a transformation on model level (in Aquasoft company).

Structure of this thesis reflects the way the objectives were reached. First, objectives are stated and rationalized, second a relatively wide exploration of facts is performed, all followed by three chapters describing the three points of the solution.

Key words: process, process management, management system, information system, value added, customer, transformation

1. ŘEŠENÁ PROBLEMATIKA

1.1 Cíl disertační práce

Cílem této disertační práce je:

- navrhnout systém řízení firmy založený na procesech a využívání informací ze všech úrovní řízení s tím ohledem, že takto pojatý systém řízení bude jednak prostředím pro efektivní řízení přidané hodnoty pro zákazníka, jednak východiskem pro návrh informačních systémů a bude reagovat na hlavní problémy efektivního využívání IS/ICT[1],
- navrhnout rámcový postup pro zavedení uvedeného systému řízení a relevantního IS/ICT,
- navrhnout prostředí pro podporu jednak zavedení navrženého systému řízení, jednak pro provázání návrhu systému řízení firmy jako takového s návrhem informačního systému.

Disertační práce je řešena v rámci Výzkumného záměru katedry informačních technologií „Informační a znalostní podpora inovace ekonomických procesů“.

Jak vyplyne z průzkumu stavu řešené problematiky (kap. 2), systém řízení firmy tak, jak jej představuji v této disertační práci, není dosud publikován. Pochopitelně nemůže být publikována ani odpovídající transformace z funkčně členěné organizace.

Řešení disertační práce je založeno na zkušenostech autora získaných během působení na pozici specialista pro kvalitu v eBanka, a.s., pozici samostatného analytika v Aquasoft, spol. s r.o. a na studiu literatury (viz kap. 2).

1.2 Odůvodnění tématu

Tato podkapitola odpoví na otázku: „Proč transformovat z funkčně řízené organizace na procesně řízenou?“

---

[1] IS – Informační systémy na bázi ICT – informačních a telekomunikačních technologií; hlavní problémy dle uvedeného výzkumného záměru KIT jsou:

- nízké využití investic do ICT v důsledku neefektivního řízení informatiky a informačních služeb ekonomických subjektů,
- nevyřešené problémy rychlé penetrace potenciálu nových informačních a komunikačních technologií do manažerských metod a přístupů,
- nedostatečná úroveň řízení znalostního zázemí v organizacích, včetně sdílení informačních a znalostních zdrojů.

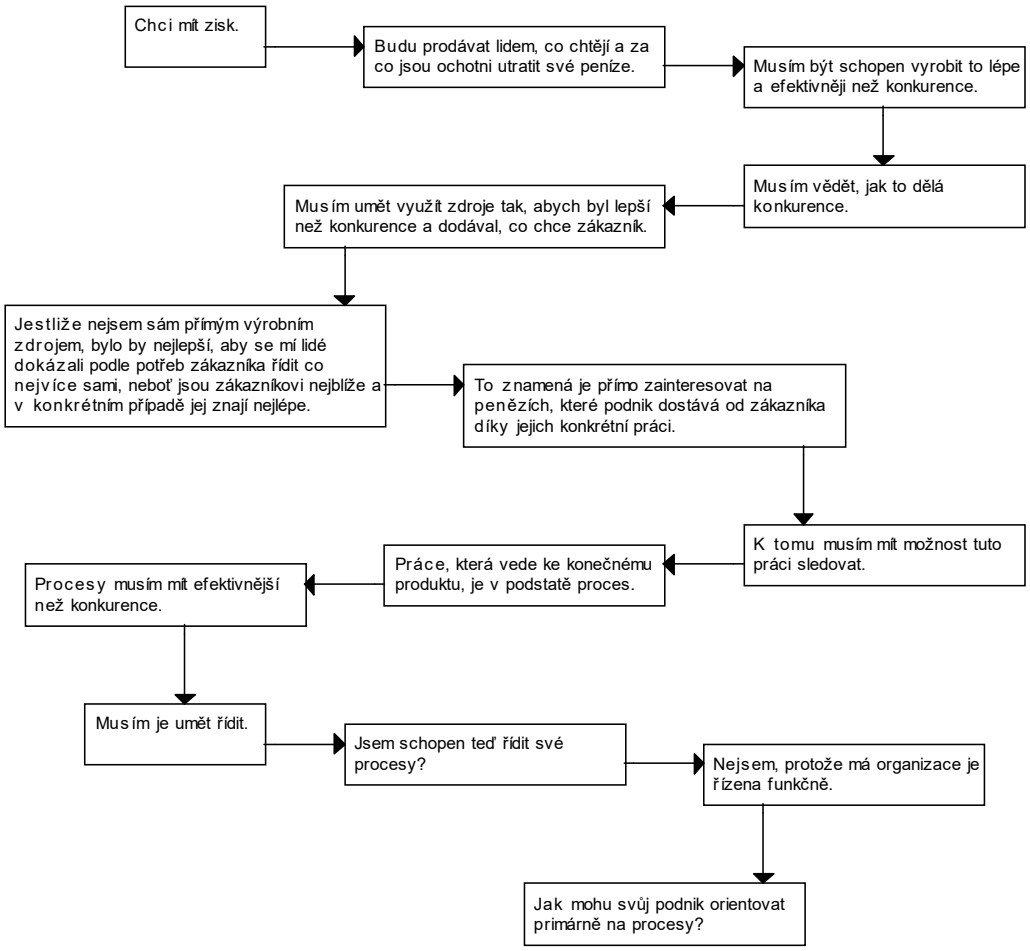
Důvod pro takovou transformaci lze spatřovat ve stále intenzivněji se projevujícím konkurenčním prostředí, což je dáno charakteristikami globální informační společnosti (GISp)[1]. Na trhu lze sledovat převis nabídky nad poptávkou. V některých odvětvích již dlouho, jiné se s tímto faktem teprve seznamují. Zákazník budoucnosti (a v některých oblastech už i současnosti) je inteligentní. Má vysoké požadavky na výrobky a služby. Chce-li firma, aby si její zákazník i příště od ní koupil zboží/službu, musí být tento zákazník s produktem spokojen (a se vším, co s ním souvisí, tj. nejen hlavní produkt či služba, ale i další služby doprovodné). Jestliže je tedy rozhodujícím prvkem v konkurenční soutěži spokojenost zákazníků s výrobky a službami, nelze nechat stranou zájmu tvorbu přidané hodnoty, je nutné ji řídit. A to flexibilně a cíleně. Tomu odpovídají moderní (a bohužel ne často implementovaná) pojetí organizace podniku s velkým důrazem na spolupráci a odpovědnost za tvorbu přidané hodnoty pro zákazníka.

Přidaná hodnota pro zákazníka vzniká výrobním postupem, což evidentně není nic, co by ve firmách neexistovalo, neboť jde o sled činností, které z počátečního vstupu (suroviny, polotovary) vytváří produkt tak, že svým průběhem zvyšují hodnotu toho, co má být právě konečným produktem. Takovému sledu činností se říká proces (viz též Příloha 1 – Definice pojmů). Zásadní však je způsob řízení založený na procesech. Procesy, jak vyplyne z dalších kapitol, umožňují cíleně sledovat jednotlivé činnosti celého řetězce, měřit jejich efektivitu i růst hodnoty, o kterou se zvyšuje cena polotovaru. Schopnost procesy změnit znamená také schopnost řídit tvorbu přidané hodnoty pro zákazníka.

Jestliže je zákazník hlavním zdrojem příjmů firmy a zároveň tyto příjmy firma obdrží od zákazníka za produkty, které vznikají postupným přidáváním hodnoty během procesů, potom by tyto procesy měly být zcela logicky řízeny. Procesy však často bývají ukryté v organizační struktuře, která má funkční uspořádání a která nerespektuje proces jako celek. Řízení zdrojů podle funkční organizace neumožňuje efektivní řízení zdrojů využívaných v procesech. Primární jsou právě procesy, nikoliv organizační struktura. Lidé v podniku lze zorganizovat pro potřeby efektivního procesního řízení, a tak je viditelně zainteresovat na dosahování spokojenosti zákazníka.

Výše uvedený myšlenkový tok lze schématicky shrnout následovně (je veden v první osobě jednotného čísla, neboť je zamýšlen jako myšlenkový tok člověka, který se rozhoduje o budoucí orientaci):

[1] Viz [ŠLAO01-01].



OBRÁZEK 1 – ZÁKLADNÍ MYŠLENKOVÝ TOK VEDOUCÍ K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ FIRMY

Toto schéma v podstatě odpovídá otázku uvedenou na začátku této podkapitoly. Nicméně otevírá novou otázku, na kterou odpovídá celá tato disertační práce: „Jak orientovat podnik primárně na procesy?“

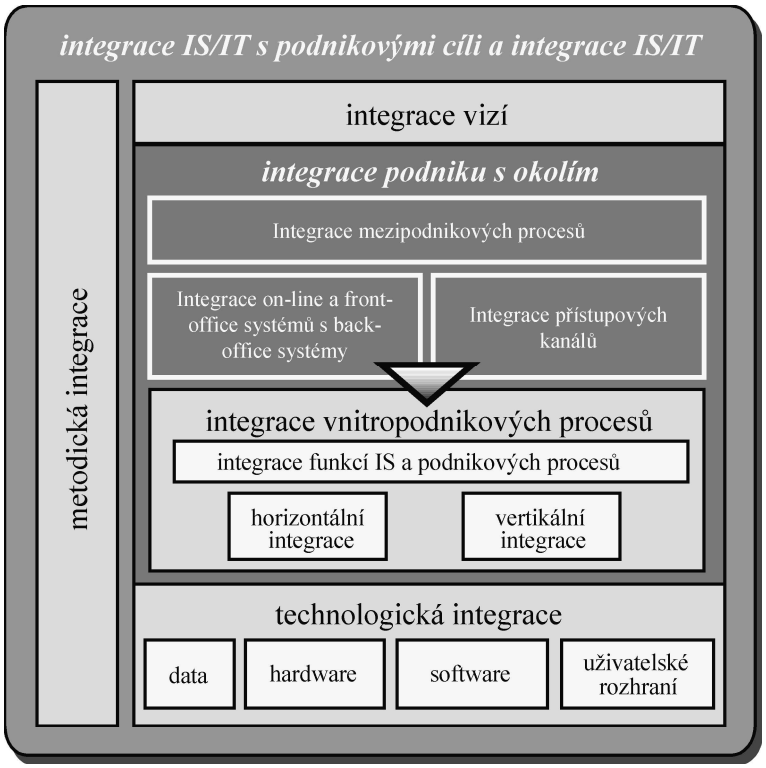
Ihned na začátku je však nutné si uvědomit, že reakce na nové potřeby řízení procesní řízení) není jednoduchá. Jde o celopodnikový složitý proces změny, který se dotkne úplně všech lidí ve firmě a všech oblastí. Zpočátku může jít jen o klíčové procesy, časem se ale principy procesního řízení aplikují všude. Je nutné nastartovat změnu firemní kultury, alespoň profesní složky. Změna firemní kultury podle odborníků [TURM03-01] trvá minimálně dva roky (u střední a větší firmy). O změně firemní kultury pojednává také [HAMM96-01] v kapitole 10.

Z vlastních zkušeností také vím, že veškeré snahy o posílení vnímání procesů na prvním místě jsou zbytečné, pokud tento program není součástí taktiky vrcholového vedení. Procesní řízení totiž zcela zásadně mění organizaci firmy.

Procesy a informační systém

Dosud v této disertační práci pocházelo odůvodnění jejího tématu z věcné podstaty. Procesy samotné a řízení na nich založené však mají význam i z pohledu systémové integrace, jak

ukazuje obrázek 2, a to jak v rámci jednoho podniku, tak v rámci integrace podniků mezi sebou (o tom viz také [HAMM02-01]).



OBRÁZEK 2 – PROCESY A SYSTÉMOVÁ INTEGRACE (UPRAVENO AUTOREM DLE PŮVODNÍHO SCHÉMATU PROF. VOŘÍŠKA – VIZ TÉŽ [ŠLAO03-01])

Podpora podniku informačním systémem založeným na ICT je dnes neodmyslitelná. Ve svém článku [ŠLAO03-06] se zabývám různými pojetími architektury informačních systémů. Dospěl jsem k vlastnímu návrhu architektury, která je striktně založená na procesech. Aplikace jsou v tomto pojetí odvozovány přímo od procesů. V oblasti samotného vývoje informačního systému podle procesů lze využít (a ve firmě Aquasoft využíváme) APPIS[1]. Investice do aplikačního vybavení pak budou tak efektivní, jak dobře se podaří z procesů odvodit požadavky na IS, daný IS navrhnout a implementovat. Tato efektivnost je ale předtím determinována tím, jak dobře jsou navrženy procesy, podle kterých má být IS navržen, tj. jak přispívají k dosažení strategických

[1] Společnost Querity – Metodika APPIS: Analýza podnikových procesů zaměřená na definici požadavků na informační systém. Byla sestavena tak, aby extrémně rychle poskytovala výsledky – přesné a nerozporné modely podnikových procesů. APPIS je založena na objektové metodice a procesním modelování. Výstupem jsou jednoduché, přehledné manažerské diagramy, zobrazující odpovědnosti a postup zpracování jednotlivých procesů. Středně složitý podnik je obvykle zpracován v průběhu 6-8 týdnů.

cílů firmy. A zde se opět vracím k věcné podstatě. Nejdříve je podle mého názoru nutné zvládnout nastavení procesů a hlavně jejich řízení. Pak teprve lze uvažovat efektivitu vývoje a řízení informatiky ve firmě.

Rovněž z pohledu inovace řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management), které je s procesním přístupem k řízení přidané hodnoty pro zákazníka nerozlučně spjato, je otázka lidské stránky a procesů zařazena ve významnosti před technologie. Při inovaci CRM jde z 50% o „nápravu“ lidí, z 30% o nápravu procesů a z 20% o nápravu technologií – viz [DOHJ02-01].

Zajímavé je dále zasazení procesního řízení do celkového vývoje stylů řízení – viz Příloha 2.

1.3 Shrnutí, závěr

První kapitolou jsem určil cíle disertační práce a podal zdůvodnění pro řešení dané tématiky. – Kapitola ukazuje, že procesní řízení je moderní způsob řízení, který může vyřešit základní problémy firem. Kapitola dále vysvětluje, že informační systém je sice nedílnou součástí organizace, nicméně je plně závislý na samotném systému řízení a optimalizace informačního systému bez optimalizace systému řízení nemůže být efektivní. Proto je nutné nejdříve řešit systém řízení, který je předmětem či spíše zadáním pro řešení informačního systému.

2. STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Cílem této kapitoly je popsat existující přístupy, metody, návrhy atd. v oblasti procesního řízení a transformace funkčně členěného a řízeného podniku na procesně řízený. Vzhledem k rozsahu výsledku rešeršních prací jsem do této kapitoly zařadil pouze jména autorů a publikací. Podrobné rešerše jsou uvedeny v přílohách (Příloha 3 a Příloha 4). Tam v textu rovněž uvádím své relevantní komentáře a názory.

Zdroje jsem rozdělil do dvou skupin, a to podle toho, zda jde o zahraniční zdroj, nebo český. Vyhledávání relevantních zdrojů však probíhalo bez ohledu na takovouto příslušnost, neboť si myslím, že primární orientace odděleně na domácí a zahraniční zdroje nepřináší nějaký efekt. Publikace nejsou dále nijak účelově seřazeny – jejich řazení odpovídá postupnému zapracování do této disertační práce.

Vyhledávání zdrojů bylo prováděno v současné době již přirozeným způsobem, a to přes elektronické katalogy knihoven a distributorů přístupné na Internetu. Byly hledány výrazy a jejich spojení odpovídající předmětné oblasti (procesy, procesní řízení, informační systémy, transformace, řízení změny apod., samozřejmě i v anglickém překladu). Z vyhledaných titulů byly podle obsahu a abstraktu vyčleněny a objednány ty, které tímto nejvíce odpovídaly dané problematice a finančním možnostem.

2.1 Zahraniční zdroje

- Dimancescu, D.: „The Seamless Enterprise“
- Ward, J., Griffiths, P.: „Strategic Planning for Information Systems“
- Tomasko, R.: „Rethinking the Corporation“
- Garsha, J.B., „Rozvoj organizace pomocí managementu procesů“
- Morris, D.C., Brandon, J.S.: „Re-Engineering Your Business“
- Burlton, R.T.: „Business Process Management, Profiting from Process“
- Davenport, T., H.: „Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology“
- Johansson, H, J., et al.: „Business Process Reengineering“
- Rashid N. Khan: „Business Process Management, A Practical Guide“
- Becker, J. Et al.: „Process Management, a Guide fot the Design of Business Processes“
- Smith, H., Fingar, P.: „Business Process Management, the Third Wave“
- Grembergen, W. Van: „Strategies for Information Technology Governance“
- Galbraith, J., Downey, D., Kates, A.: „Designing dynamic organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels“
- Robson, M., Ullah, P.: „Praktická příručka podnikového reengineeringu“

- Hammer, M.: „Beyond reengineering, how the process centered organization is changing our work and our lives“
- Mizuno Shigeru: „Řízení jakosti“
- Firemní zdroje: Orianda a ProSci
- Leader to Leader Institute (formerly the Drucker Foundation)
- Manganelli, R., Klein, M.: „The Reengineering Handbook“
- ISO 9000:2000
- Přístupy na univerzitách – Vedle vyhledávání publikací knižního typu jsem řídil průzkum[1] problematiky procesního řízení a transformace organizace také v rámci univerzit hlavních anglicky mluvících zemí (USA, Velká Británie, Austrálie, Nový Zéland). Výsledkem tohoto průzkumu je několik článků, které se různě týkají dané problematiky. Nicméně jdou v paralele s tematikou knih, tzn. nenašel jsem v nich nic, co by připomínalo přístup k procesnímu řízení a transformaci k němu, které představuji ve své disertační práci. Výsledek průzkumu jsem připraven poskytnout elektronicky na požádání.

2.2 České zdroje

- Basl, J. , Benda, L.: „Podpora podnikových procesů produkty SAP“
- Basl, J., Tůma, M., Glasl, V.: „Modelování a optimalizace podnikových procesů“
- Basl, J.: „Podnikové informační systémy“
- Carda, A., Kunstová, R.: „Workflow – Řízení firemních procesů“
- Staněk, V.: „Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů“
- Fiala, P.: „Modelování a analýza produkčních systémů“
- Tománek, J.: „Reengineering a management změn“
- Nenadál, J. a kol.: „Moderní systémy řízení jakosti, quality management“
- Rais, K., Smejkal, V.: „Řízení rizik“
- Drdla M., Rais, K.: „Řízení změn ve firmě – reengineering“
- Tureckiová, M.: „Od funkční specializace k procesní integraci“

2.3 Průzkum softwarové podpory sledování přidané hodnoty

Tato podkapitola zprostředkovává výsledek studentské práce v rámci předmětu IT_520 na KIT, VŠE (2003). Jde o průzkum, jehož cílem bylo *„zjištění toho, na jaké úrovni a do jaké míry jsou informace o vývoji přidané hodnoty vytvářeného produktu v současné době existujícími systémy*

[1] Průzkum prováděli studenti KIT, VŠE jako semestrální práci.

poskytovány – ať už jsou použity interně pro potřeby firmy anebo prezentovány zákazníkům." Celý průzkum byl oficiálně veden pod patronací ČSSI a dále také KIT, VŠE. Důvodem pro zařazení do této disertační práce je ukázat, zda jsou současné aplikace vůbec schopny podpořit systém řízení založený na procesech, v nichž přidané hodnota vzniká.

Závěrečná pasáž daného průzkumu[1]:

Zásadním závěrem plynoucím z daného průzkumu je, že současně dostupná řešení v podstatě nabízejí možnost sledování růstu přidané hodnoty. Potřebná data existují a jsou prostřednictvím ERP a CRM systémů k dispozici. Problémem, který zapříčiňuje neexistenci komplexního pohledu ve smyslu konceptu sledování přidané hodnoty, je nezájem o výstupy a z nich plynoucí závěry. Jednotlivé prvky daného konceptu jsou v aplikacích obsaženy, ale nejsou zde přítomny jako funkční celek, resp. primární orientace.

Průzkum zjistil, že manažeři v podstatě nemají zájem o takové údaje. Naprogramování aplikace v rámci podnikového informačního systému, která by dále pracovala s již dostupnými daty, by totiž bylo pouze dílčím a relativně snadným úkolem. Koncept sledování přidané hodnoty tedy ve firmách rozhodně není obvyklý a je otázkou, zda firmy, které užívají informační systémy, takto podaná a zpracovaná data začnou v budoucnu požadovat. V některých odpovědích respondentů byly náznaky trendu, že se sledování přidané hodnoty dostane do popředí zájmu manažerů jakožto prostředek sledování efektivnosti výroby či podniku, což však předpokládá vyšší odbornost nebo porozumění dané problematice vedením firmy.

Závěry, které by podle konceptu růstu přidané hodnoty byly k dispozici, si tedy dnes odvozují manažeři sami bez softwarové podpory, nebo jsou tyto informace pouze na úrovni jistého povědomí o branži a součástí manažerova know-how.

Z pohledu této disertační práce je závěr:

- Softwarová podpora sledování přidané hodnoty a tedy podmnožiny procesního řízení existuje, nicméně spíše vyplývá z jiné funkčnosti aplikací, než že by byla primární orientací těchto aplikací
- Přínosy systematického sledování tvorby přidané hodnoty (a tedy ani procesního řízení) nejsou na straně vedení podniků rozpoznány.

Celý průzkum jsem připraven zájemcům poskytnout v elektronické podobě.

2.4 Závěr

Uvedené zdroje chápou pojem *process management* jako řízení procesů, nikoliv jako procesní řízení, kterým se zabývám v této disertační práci. Z toho vyplývá i další orientace dané literatury. Přístupy, metodiky, pracovní rámce apod. jsou převážně zaměřené na reengineering procesů, nikoliv na změnu způsobu řízení směrem k procesnímu. Zároveň jsem s překvapením zjistil, že stále převládá orientace na funkční členění organizace, ačkoliv je uvažováno řízení procesů. Běžné je také přejmenování oblastí na procesy. V některých případech z textu literatury vyplynulo, že autoři dokonce chápou procesy a jejich řízení zcela nestandardně, podle mého názoru nevhodně.

[1] Převzato a upraveno.

Přesto je v uvedené literatuře mnoho zajímavých pasáží, které se více či méně týkají předmětu mé disertační práce. Některé myšlenky či schémata přebírám, což je v textu dostatečně označeno. Nikde jsem však nenarazil na nic, co by řešilo problematiku systému řízení podniku založeného na procesech a způsob, jak se k němu dobrat z funkčně členěné organizace. Jak jsem uvedl, mé podrobné vyjádření k obsahu uvedené literatury je v příloze (Příloha 3 a Příloha 4).

3. KONCEPT SYSTÉMU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Tato kapitola představuje koncept systému řízení firmy založeného na procesech a využívání informací ze všech úrovní řízení. Tím reaguje na první složku cíle této disertační práce – viz kap. 1.1.

Pro účely této kapitoly (jakož i dalších) je nutné pracovat především s těmito pojmy:

- podnik jako systém,
- přidaná hodnota pro zákazníka,
- proces, výskyt procesu,
- procesní řízení,
- řízení procesů,
- cíle procesního řízení,
- metriky a měření,
- funkčně členěná vs. procesní organizace.

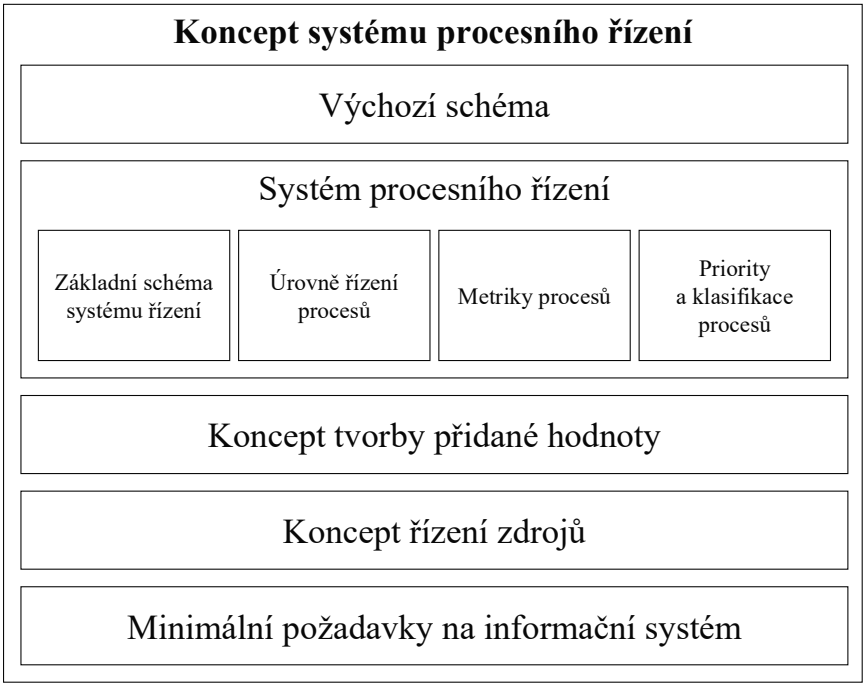
Již sama definice[1] daných pojmů totiž mnoho vysvětluje.

Koncept systému procesního řízení je založen na těchto komponentech (viz též):

- výchozí schéma určující jakýsi odrazový můstek k dalším komponentám,
- systém procesního řízení definující základní principy a charakteristiky systému procesního řízení,
- koncept tvorby přidané hodnoty určující základní mantinely podnikových aktivit,
- koncept řízení zdrojů definující v podstatě organizační strukturu procesně řízeného podniku,
- minimální požadavky na informační systém.

Jednotlivé komponenty jsou popsány v následujících podkapitolách.

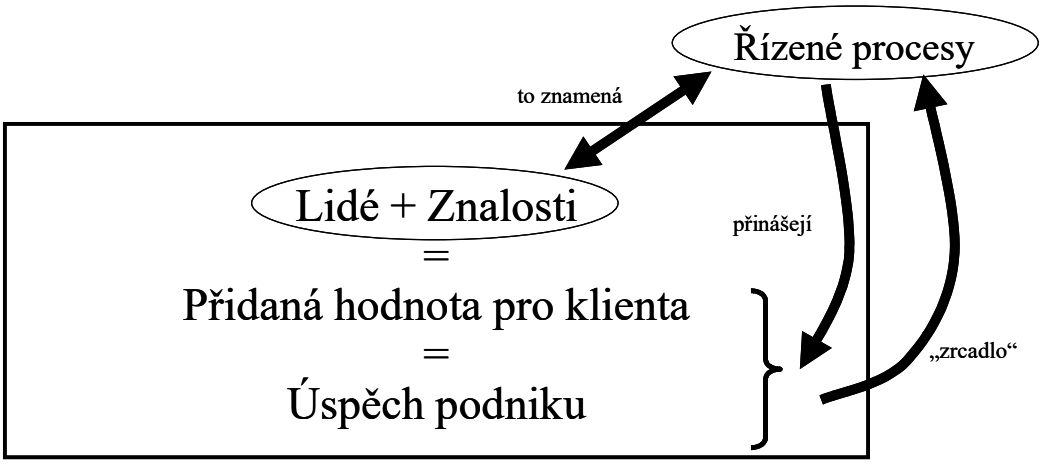
[1] Viz Příloha 1.



OBRÁZEK 3 – KOMPONENTY KONCEPTU SYSTÉMU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

3.1 Výchozí schéma

Výchozím schématem pro systém procesního řízení je obrázek 4. Na tomto obrázku je znázorněna „rovnice“, která říká, že přidaná hodnota pro klienta vzniká na základě toho, co lidé ve firmě dovedou. Lidé a znalosti totiž představují v podniku jediný přímý zdroj přidané hodnoty pro klienty (ve výrobním podniku je to i zpracovaný materiál). Schéma zároveň přirovnává přidanou hodnotu pro zákazníka, resp. její úroveň, k úspěchu firmy. Jinými slovy řečeno, jací lidé s jakými dovednostmi a znalostmi jsou ve firmě, taková může vznikat přidaná hodnota pro zákazníka, která se odráží v úspěchu firmy. Úspěch podniku stojí právě na přidané hodnotě, kterou klienti od podniku dostanou. Přidanou hodnotou pro klienta je jednak produkt sám, jednak služby s ním spojené. Rovnice dále poukazuje na to, že lidé se znalostmi tvoří přidanou hodnotu pro klienta zpracováním jeho požadavku, což je v proces. Úspěch podniku pak je tedy odrazem i úrovně procesů a jejich řízení. Cíleně řízené procesy umožňují lidem ve firmě znalosti použít a transparentně spolupracovat. Zároveň slouží ke zjištění zpětné vazby od klienta.



OBRÁZEK 4 – VÝCHOZÍ KONCEPČNÍ ROVNICE ŘÍZENÍ KVALITY

3.2 Systém procesního řízení

Systém procesního řízení, jehož koncept navrhuji v této disertační práci, je vystavěn na těchto principech:

- účelnost – provádějí se pouze ty činnosti, které mají jasně definovaný a odůvodněný smysl, cíl,
- řízení přidané hodnoty na všech úrovních – řízení je v organizaci uskutečňováno jak na úrovni strategické, tak taktické i operativní, přičemž řízení na různých úrovních je navzájem konsistentní a komplementární,
- zpětná vazba – procesy, resp. jejich metriky dávají obraz fungování podniku,
- reakce na zpětnou vazbu – akce na základě vývoje metrik,
- samořízení – nastavení systému tak, aby každý prvek pokud možno řídil sám sebe, a to tak, že svou činností dosahuje zároveň cílů vlastních a podnikových.

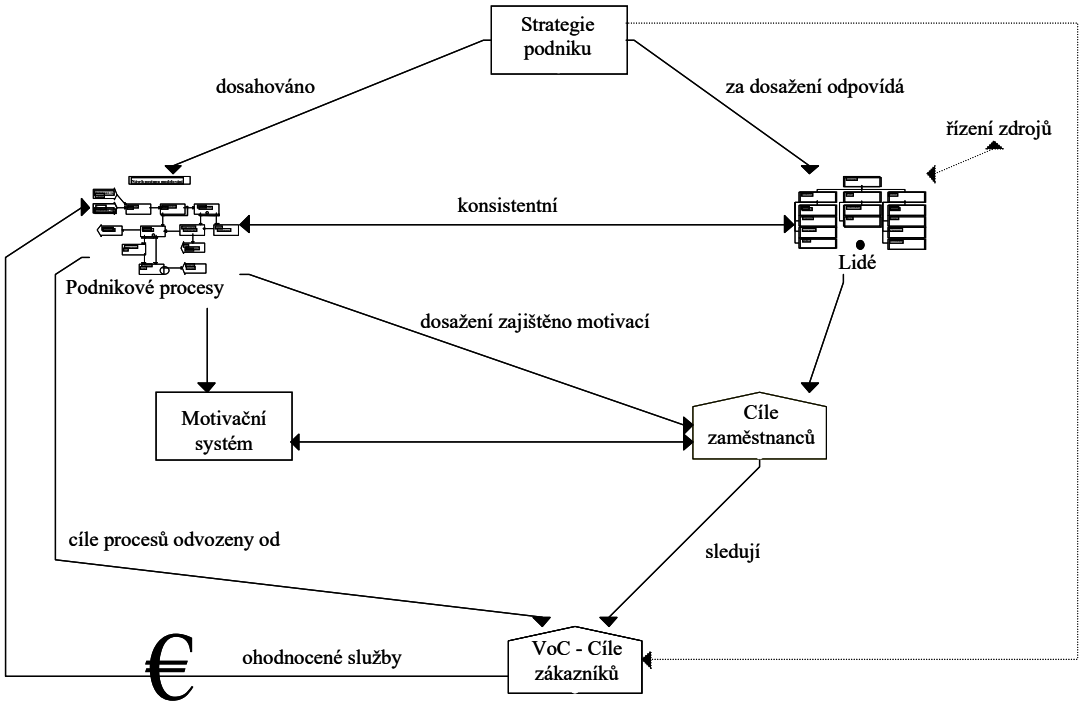
Jednotlivé principy jsou realizovány aplikací následujících podkapitol popisujících základní myšlenky a požadavky systému procesního řízení.

3.2.1 Základní schéma systému řízení

Základní schéma systému procesního řízení znázorňuje obrázek 5. Tento obrázek ukazuje, že cíle podniku jsou v těsné souvislosti s cíli klientů. Těchto cílů může být dosaženo jen vhodným způsobem řízení zdrojů, kterým je řízení zdrojů v rámci procesů. Každý cíl musí být podporován alespoň jedním procesem, který lze změřit a posoudit, do jaké míry napomáhá dosáhnout daného cíle. Sám proces tak má stanoveno i několik cílů. Tyto cíle jsou promítnuty na další úroveň, kterou jsou již konkrétní zaměstnanci[1]. Každý zaměstnanec musí vědět, jakým způsobem jeho

[1] Jde v podstatě o specializovanou aplikaci kaskádového rozpadu cílů dle BSC – Balanced Scorecard.

činnost přispívá k dosažení cílů procesů. Tedy i zaměstnanci mají stanoveny své cíle, jejichž plnění v ideálním případě znamená plnění cílů procesu a dále cílů podniku a klientů. Cíle zaměstnanců jsou přímo vázány především na uspokojení potřeb klientů, jde-li o zaměstnance primárních procesů[1]. Vhodný monitorovací informační systém (a nemyslím tím nutně systém plný senzorů a umělé inteligence) umožní zpětně sledovat vývoj hodnot metrik, pomocí kterých se měří efektivnost a výkonnost procesů (tj. i zaměstnanců), spokojenost klientů atd.



OBRÁZEK 5 – ZÁKLADNÍ SCHÉMA SYSTÉMU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Z předchozího odstavce vyplývá, že *motivační systém* je vystavěn na základě definovaných procesů a prováděných měření. Musí tak samozřejmě respektovat cíle podniku a klientů, zohledňovat spokojenost klientů s produkty a službami, odrážet přidanou hodnotu tvořenou každým zaměstnancem v jeho hodnocení, a tak se stát zárukou osobního nasazení každého zaměstnance.

Aby toto bylo možné, musí být splněny následující předpoklady:

- klient vnímá konečný výstup, za který je v podniku odpovědna jedna osoba (vlastník procesu), která je ohodnocena na základě celkové přidané hodnoty pro klienta,

[1] Pokud Jde o zaměstnance zajišťující podpůrné procesy, ti mají své cíle odvozeny od efektivity činnosti a množství provedené práce. V prvních fázích zavádění procesního řízení však podpůrné procesy zůstávají často stranou zájmu, neboť veškeré síly jsou soustředěny na procesy primární. Teprve později se rozhodne, jestli oblasti podpůrných procesů zůstanou nezměněné, nebo zda přejdou na procesní řízení, nebo zda dokonce budou outsourcovány.

- vlastník procesu je schopen posoudit, jakou měrou ten který spolupracovník přispěl k celkové přidané hodnotě pro klienta,
- vlastník procesu musí mít možnost zajistit zdroje pro dosažení cílové přidané hodnoty, protože jinak není schopen kvalitu výstupu plně zaručit a jeho hodnocení na základě této kvality by nebylo motivující,
- existuje informační systém s relevantní funkcionalitou – takový informační systém musí umět zachytit, jak který spolupracovník přispěl ke konečné přidané hodnotě pro zákazníka.

3.2.2 Strategické, taktické a operativní řízení procesů

Procesní řízení zasahuje všechny úrovně řízení organizace[1], tj. v klasickém pojetí:

- strategickou,
- taktickou,
- i operativní úroveň řízení.

V procesním řízení však nedefinuji tyto úrovně od sebe odděleně[2]. Samostatná zůstává částečně strategická úroveň a také operativní úroveň. Dále se jedná o strategicko-taktickou úroveň a takticko-operativní úroveň[3]:

- strategická úroveň určuje cíle podniku jako celku, kterých se má dosáhnout,
- strategicko-taktická úroveň definuje nové procesy, optimalizuje procesy stávající a definuje metriky pro jejich měření, zajišťuje, aby procesy směřovaly k dosažení podnikových cílů,
- takticko-operativní úroveň plánuje využití zdrojů podniku pro průběh procesů,
- na operativní úrovni jsou samozřejmě procesy realizovány a zároveň měřeny; měření slouží jako zpětná vazba pro vyšší úrovně řízení.

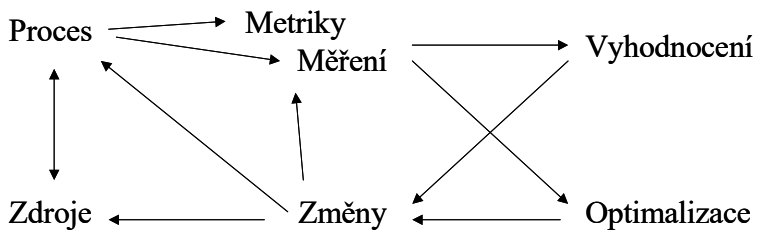
Činnosti v rámci taktické a operativní úrovně lze znázornit takto (obrázek 6):

---

[1] To se při návrhu variant procesního řízení a konstrukci vnitřních norem eBanky ukázalo jako klíčový problém.

[2] Úrovněmi řízení procesů se zabývá také [HAMM96-01], kde píše o hlubokém a povrchovém řízení - hluboký systém svou podstatou zasahuje především do taktické úrovně, ale i do strategické úrovně řízení, zatímco povrchový především do operativní, ale i do taktické úrovně – viz Příloha 3.

[3] Viz též obrázek 35.



OBRÁZEK 6 – TAKTICKÉ A OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ PROCESU

Na tomto obrázku lze vidět, že proces má stanoveny metriky a jeho chod (instance) je konkretizuje (v naměřených hodnotách). Metriky jsou zpracovávány jak z hlediska jejich hodnot, tak z hlediska jejich podstaty (významu). Na operativní úrovni jsou zpracovávány především hodnoty metrik, které jsou východiskem k provádění změn v nasazení zdrojů. Hodnoty metrik i jejich věcný význam jsou předmětem zájmu (vedle procesu jako takového) optimalizace procesu. Výsledkem optimalizace jsou návrhy na změnu v procesu nebo jen v metrikách. (Obrázek výše zobrazuje pouze interní pohled na problematiku, nezahrnuje vlivy okolí.) Jak jsem již poukázal, rozdělení taktického a operativního řízení není striktní – spolupracovníci ve firmě, kteří jsou svou činností blíže operativě, mohou vznášet návrhy na optimalizaci procesu, zatímco lidé spíše z taktické úrovně mají pravomoc diskutovat případně i korigovat operativní řízení[1].

3.2.3 Metriky procesů

Metriky[2] procesů jsou nedílnou součástí systému procesního řízení. Vypovídají o běhu procesu a vytváří tak zpětnou vazbu.

Metriky procesů mají své atributy – minimálně jde o tyto:

- věcná podstata (význam),
- cílová hodnota,
- předpokládané datum jejího dosažení,
- úroveň konkurence,
- odpovědná osoba,
- kritický faktor úspěchu (KFÚ) metriky,
- způsob měření.

Rozhodně nejde o úplný výčet a není ani účelem této disertační práce jej kompletovat.

---

[1] Cíle operativního řízení stanovuje [NENJ02-01] – viz Příloha 4.

[2] Metriky viz např. [UČEP10-01], [HAMM02-01], kap. 6, [SANP02-01], kap. 14, [NENJ01-01], [SHIM88-01].

Je nutné (nikoliv postačující) definovat tyto metriky:

- pro dosažení strategických cílů – jestliže existovat nebudou, nebude existovat ani uchopitelná zpětná vazba a tudíž nebude možné vertikálně propojit celý systém procesního řízení,
- pro procesní řízení jako takové – tyto slouží pro stimulaci k dodržování pravidel procesního řízení, mezi jinými i vyplňování reportů s jinými metrikami,
- pro využívání zdrojů – pokud například firma nakoupí databázi kontaktů, je dobré vědět, jaký je přínos z této investice, za jak dlouho se peníze vynaložené za databázi vrátí,
- pro stimulaci zaměstnanců k využívání systému pro řízení znalostí - jestliže některý zaměstnanec dosáhne nadprůměrných výsledků, může být přesto ohodnocen relativně hůře, než ten, který dosahuje průměru, protože kdyby použil informace/znalosti firmy, mohl se svými schopnostmi dosáhnout ještě lepších výsledků.

Metriky procesů musí vykazovat tyto charakteristiky:

- nesmí být představovány žádnými složitými výpočty, které se dají do tabulky, ve které se sleduje, kdo tzv. zlomil rekord,
- mají být jednoduché, při prvním pohledu rozeznatelné,
- musí ukazovat přímo konkrétní uchopitelnou věc,
- jestliže má být složitá, pak musí být přesně řečeno, co vyjadřuje, co z určité hodnoty vyplývá a jak je možné hodnotu ovlivnit,
- musí být známy, kde je to potřeba – konkrétní zaměstnanec musí znát, za co a jak je ohodnocován, aby na základě toho mohl usoudit, co má pro podnik větší prioritu.

3.2.4 Priority a klasifikace procesů

Určení priorit procesů je nezbytné pro řešení konfliktů při využívání zdrojů podniku[1]. Avšak toto není problém, který by se objevil se zavedením procesního řízení. Naopak, procesní řízení spolu s vědomím významu procesů a metrikami procesů mohou pomoci v rozhodování o nasazení zdrojů a často tak zamezí zdlouhavým rozhodovacím procedurám, čímž velkou měrou přispívají k samořízení.

Priority procesu na úrovni schématu

Pro určení priority procesu na úrovni schématu vidím jako vhodné použít:

- párové porovnávání: Každý proces je postaven vedle každého dalšího procesu a odpovědní lidé ve firmě pokaždé rozhodnou, který proces je důležitější. Tímto způsobem se lze dobrat k procesu, který má podle mínění daných osob nejvyšší prioritu. Pokud tento proces vyjmeme z množiny porovnávaných procesů, získáme tak proces „na druhém místě“ atd., dokud nebudou určeny priority všech procesů. Specifikum tohoto způsobu je v posuzování procesu spíše empiricky i pocitově.

[1] Typicky jde o případ, kdy jeden specializovaný člověk má být zapojen do více procesů (resp. jejich běhů).

- exaktní metody založené na metrikách a výpočtech: Jednou postavený vzorec je použit pro automatické rozhodnutí o prioritě procesu.

Při rozhodování o prioritě procesu je nutné vzít v úvahu minimálně:

- vliv procesu na dosažení podnikových cílů,
- velikost, resp. náročnost na zdroje (kolik zdrojů zaměstnává),
- rozsah – čas, náklady, riziko…
- a další sledované veličiny s vlivem na prioritu procesu podle [SHIM88-01].

Určování priority procesů na úrovni schématu je využitelné především na strategicko-taktické úrovni řízení.

Priority procesu na úrovni výskytu procesu

Vedle priorit procesů jako schématu je nutné umět určit priority i konkrétních výskytů procesů v podniku. Priority na úrovni výskytů procesů mohou vyzdvihnout konkrétní výskyt méně prioritního procesu nad konkrétní výskyt více prioritního procesu. Pokud například produkt A má všeobecně větší prioritu než produkt B, ale momentálně klient požaduje rozsáhlé množství produktu B, bude mít tento konkrétní výskyt procesu pro produkt B přednost před ostatními průměrnými výskyty procesů pro produkt A.

Pro určení priority výskytu procesů je možné využít stejných přístupů jako pro priority procesů na úrovni schématu. Lze navíc poměřovat zcela konkrétní hodnoty veličin.

Priority procesu na úrovni výskytu procesu jsou využitelné jen na takticko-operativní a samotné operativní úrovni řízení.

Klasifikace procesů

S určováním priorit procesů je spojena také klasifikace procesů. Navrhuji tyto třídy procesů[1]:

- klíčové procesy – reagují na požadavek zákazníka a produkují přímou přidanou hodnotu, za kterou zákazník zaplatí; dále to jsou procesy tvořící zisk podniku, ale které nejsou přímými reakcemi na požadavek zákazníka (v bance typicky obchodování na finančních, případně kapitálových trzích).
- podpůrné procesy – průběžně vytvářejí podmínky pro kvalitní průběh klíčových procesů a existenci firmy. Zvyšují kvalitu i kvantitu zdrojů.
- objektivně nutné procesy – firma je musí mít kvůli legislativě apod., nemá je tedy proto, že je potřebuje pro sebe (a její zákazníky).
- optimalizační procesy – jejich cílem je sledovat průběh všech procesů a udržovat je na nejlepší možné úrovni.

Příslušnost procesu do určité klasifikační třídy procesů je v podstatě základní metrikou procesu použitou pro určení priority procesu.

Konkrétní, avšak obecně použitá podoba klasifikace procesů vypadá, jak ukazuje obrázek 7. Obrázek říká, že klíčovými procesy, tedy procesy, kde vzniká přidaná hodnota pro zákazníka, za niž firma získá peníze, je především tzv. mega-proces zvyšování zákaznické spokojenosti. Firma

[1] Návrh je v souladu s obecně přijímanými přístupy. Při návrhu jsem se snažil zaměřit i na účelnost z pohledu řízení.

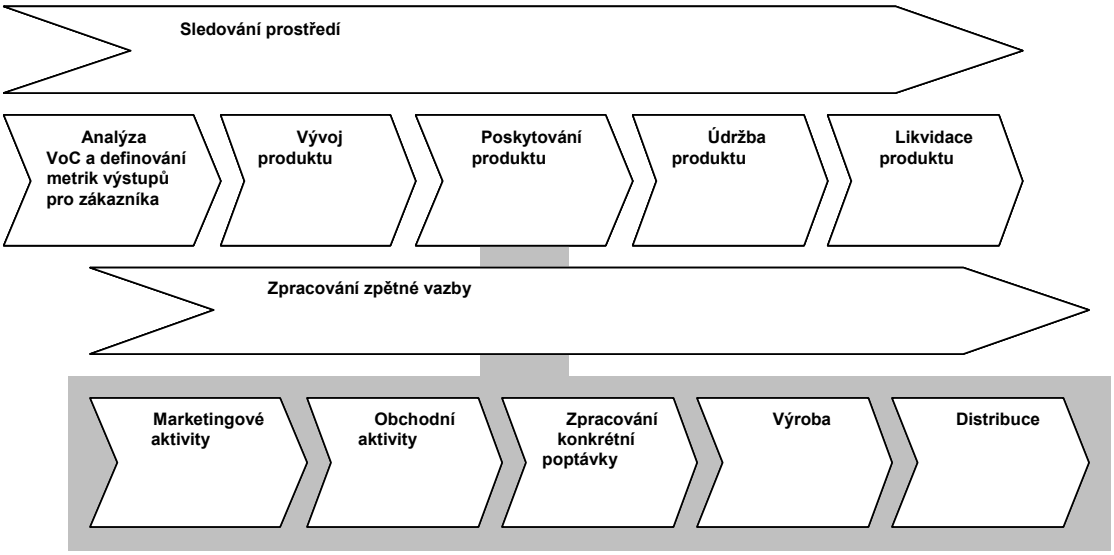
samozřejmě musí vyvíjet aktivity pro získávání nových zákazníků. Po získání nového zákazníka je nastaven a spuštěn proces zpracování nové zakázky, který plynule ústí do samotné tvorby přidané hodnoty (ať už formou projektu, nebo zadání výroby a výroba). V rámci daného mega-procesu je vhodné dále rozvíjet obchodní vztahy. Aby zdroje (především myslím lidi) zapojené do klíčových procesů vykazovaly stále lepší výsledky, je nutné cíleně a řízeně zvyšovat jejich kvalifikaci a zavést systém sdílení know-how. Dále je nutné řídit procesy, které zabezpečují samotnou existenci firmy, jako je řízení podnikových financí nebo plánování a dlouhodobé řízení kapacit. Vedle těchto procesů musí mít podnik procesy, které uspokojí institucionální („nezvané“) zákazníky, typicky stát (administrativa, daně…). O optimální průběh všech procesů se stará specializovaný proces pro optimalizaci procesů.

OBRÁZEK 7 – KATEGORIE PROCESŮ[1] PROJEKTOVĚ ŘÍZENÉ FIRMY

3.3 Koncept tvorby přidané hodnoty

Jak jsem poukázal dříve, procesy vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Aby tato tvorba byla cílená, je nutné postupovat určitým směrem. Proto navrhuji koncept procesu řízení přidané hodnoty (viz obrázek 8).

[1] Toto schéma se stalo součástí dokumentu strategie společnosti Aquasoft, spol. s r.o.



OBRÁZEK 8 – PROCES ŘÍZENÍ PŘIDANÉ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

Na tomto obrázku je v základních krocích ukázáno, jak je zajišťována tvorba přidané hodnoty pro zákazníka. Horní šipka představuje neustálé *sledování prostředí*, v němž se podnik nachází. Výsledkem je typicky znalost moderních technologií a pozice vůči konkurenci. To vytváří předpoklady pro další chování firmy. *Analýza VoC (Voice of Customer, hlas zákazníka) a definování metrik výstupů pro zákazníka* odpovídá na otázku, co si zákazníci přejí a jak to má vypadat. Zjišťuje tedy poptávku a nastavuje hodnoty kontrolního mechanismu. Bez této činnosti by firma vyráběla to, co si myslí, že zákazníci chtějí, což se nemusí shodovat se skutečností. Na tuto analýzu navazuje *vývoj produktu*[1]. Výsledkem je schopnost podniku produkovat, co si zákazníci přejí. Následuje *poskytování produktu*, které se dále rozpadá do dílčích kroků. *Marketingové aktivity* zajišťují běžné činnosti spojené s propagací produktu. *Obchodní aktivity* pak vytvářejí konkrétní příležitosti k poskytnutí přidané hodnoty. Tyto aktivity jsou iniciovány ze strany firmy v případě více individuálně zaměřených produktů, zatímco u produktů masového charakteru jsou iniciovány spíše ze strany zákazníků. V podobném duchu je i *zpracování konkrétní poptávky*. Tímto krokem začíná z pohledu tvorby přidané hodnoty podnikem pouze dílčí, avšak z pohledu zákazníka a tvorby zisku primární proces péče o zákazníka. Cílem tohoto procesu je spokojený, či lépe loajální zákazník. Zcela pochopitelně navazuje myslím jasný krok produkce (*výroba*) a *distribuce* produktu. Aby péče o zákazníka byla kompletní, měla by firma pamatovat na *údržbu produktu* a jeho *likvidaci*, což jsou vlastně služby spojené s produktem. V rámci poskytování produktu pak podnik musí provádět *sledování zpětné vazby*. A to jak z vnitřku podniku, tak především z jeho okolí.

3.4 Koncept řízení zdrojů

Konceptem řízení zdrojů navrhuji možnosti uspořádání vztahů v podniku, které s různou mírou podporují procesní řízení. Možnosti jsou rozděleny do dvou alternativ a v rámci alternativ do variant.

[1] Zde mám na mysli produkt v širším slova smyslu, tedy i produkt nehmotný – službu.

3.4.1 Alternativa 1: Funkčně orientovaná organizace s procesy

Tato alternativa stále respektuje principy funkčně členěné organizace. Jsou však identifikovány a zmapovány procesy, jsou stanoveny metriky. Dále jsou inovována pravidla fungování. Inovace spočívá především ve stanovení povinností sledovat metriky.

Jednotlivé varianty alternativy jsou:

- Varianta a) – bez vlastníků procesů,
- Varianta b) – s manažery útvarů a vlastníky procesů,
- Varianta c) – s týmy manažerů odpovědnými za celý proces a výkonným vlastníkem,
- Varianta d) – s manažerem odpovědným za celý proces,

3.4.2 Alternativa 2: Procesně řízená organizace

Druhá alternativa opouští funkční uspořádání podniku a zcela se zaměřuje na procesy. Neexistují zde útvary sjednocující lidi podle jejich odborného, funkčního zaměření, ale podle toho, na kterých procesech se podílejí.

Jednotlivé varianty alternativy jsou:

- Varianta a) – procesně řízená organizace bez operativních týmů
- Varianta b) – procesně řízená organizace s operativními týmy

Jednotlivé varianty obou alternativ jsou popsány v příloze (viz Příloha 12 až Příloha 17). Pro každou variantu je uvedeno:

- grafické schéma znázorňující hlavní myšlenku daného uspořádání,
- slovní popis,
- charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci,
- posouzení varianty.

V rámci konceptu procesního řízení nenavrhuji postup, jak vybrat konkrétní variantu řízení zdrojů. Toto téma samotné by vydalo na vlastní disertační práci. Výběr varianty ponechávám v rukou vrcholového vedení. V dalších kapitolách však navrhuji, jak se dopracovat k systému procesního řízení nezávisle na vybrané variantě.

Mé doporučení pro podniky, které se nechtějí vzdát funkční organizace, je vydat se cestou varianty s týmy manažerů, případně s jedním manažerem odpovědným za proces. Obecně pak doporučuji organizaci podle druhé alternativy. Pro menší podniky postačuje procesní organizace bez operativních týmů, pro podniky větší je výhodnější procesní organizace s operativními týmy. Distribuované podniky pro některé procesy mohou využít variantu bez operativních týmů, pro jiné procesy s operativními týmy. Pak je ovšem nutné zvážit, kdo má být manažerem procesu.

Přechod k procesnímu řízení vyžaduje změnu myšlení lidí, což naznačuje, že nejde o cestu příslovečným růžovým sadem.

3.5 Minimální, obecné požadavky na informační systém pro procesní řízení

Informační systém pro procesní řízení se skládá ze dvou základních částí:

- *pro věcnou oblast, přičemž*
  - tato podporuje tvorbu přidané hodnoty,
  - patří sem tedy klasické aplikace používané v organizacích (resp. procesech) pro dosažení cíle procesů,
  - tyto aplikace musí být integrované s druhou částí – tzn. musí poskytovat požadované údaje.
- *pro procesní řízení, přičemž*
  - je v ní implementována správa procesů a jejich měření,
  - přebírá informace z části IS pro věcnou oblast[1] a získává tak hodnoty některých metrik procesu,
  - umožňuje sledování tvorby přidané hodnoty – jak která činnost přispívá k růstu celkové přidané hodnoty pro zákazníka, a to s rozlišením na jednotlivé výskyty procesů,
  - obsahuje implementaci BSC a relevantní kaskádový rozpad přes jednotlivé procesy na jednotlivé zaměstnance včetně poskytování zpětné vazby (hodnot dle definice v BSC kaskádě),
  - slouží managementu, ale i řadovým zaměstnancům,
  - umožňuje výpočty v rámci motivačního systému,
  - podporuje rozhodování v konfliktech při sdílení zdrojů – určuje priority, včetně návazností na funkční hierarchii, pokud v podniku není aplikováno skutečně procesní řízení,
  - obsahuje podporu sestavování týmů – evidence historie každého spolupracovníka z pohledu získávání znalostí, účasti v týmech a řešení úkolů, dosaženého ohodnocení a momentální vytíženost, což zároveň umožňuje sledovat využití zdrojů – IS musí umět ukázat, jak moc je/byl/má být který zdroj v rámci daného výskytu procesu vytížen,
  - podpora sledování zákaznické spokojenosti, pokud již není zajišťováno přes IS CRM, který je integrován,

---

Informace o tom, který uživatel odvedl jakou práci.

- podpora řízení znalostí – znalosti jsou považovány za výrobní zdroj, a to velmi specifický a i drahý; proto IS musí zajišťovat jejich efektivní tvorbu a využívání.

3.6 Shrnutí, závěr

V této kapitole jsem popsal koncept systému procesního řízení. Tento koncept ukazuje základní myšlenky a požadavky procesního řízení. V podstatě popisuje cílový stav, ve kterém by se firmy měly ocitnout. Koncept sám však nepopisuje způsob, jak se do takového stavu dostat. To je předmětem následující kapitoly.

4. TRANSFORMACE FIRMY NA PROCESNĚ ŘÍZENOU

Tato kapitola popisuje proces transformace firmy z funkčně členěné na procesně řízenou dle konceptu představeného v kapitole 3. Tím reaguje na druhou složku cíle této disertační práce – viz kap. 1.1.

V podstatě jde o využití manažerské disciplíny *changemanagement*. Protože changemanagement je popsán v mnoha známých publikacích a zabývá se jím mnoho firem[1], neobsahuje tato práce primárně výklad changemanagementu, ale jen výsledek úsilí o jeho využití pro tento konkrétní případ.

Celkové pojetí transformace je vystavěno na těchto bodech:

- urovnání myšlenek a najití odpovědí na výchozí otázky,
- celkový proces změny ve firmě,
- konkretizace procesu změny z pohledu věcné podstaty změny,
- analytické prostředí pro provedení změny, které je popsáno v samostatné kapitole 5.

Jednotlivé body jsou popsány dále.

4.1 Výchozí otázky transformace

Předtím, než se vrcholové vedení pustí do provádění změny, doporučuji odpovědět na následující otázky.[2]

Které jsou faktory iniciující požadovanou změnu? Jak jsou intenzivní?

Z této analýzy vykrystalizují konkrétní problémy, mnohdy i nečekané, a potřebný rozsah změny tak naroste nad očekávání. Analýza současného stavu podniku je základem pro udržení systematického pohledu na změnu.

Jak vypadá požadovaný stav?

Nejdříve jde o stanovení vize, avšak ta se musí dekomponovat na konkrétní požadavky, přičemž je zapotřebí znázornit přímou návaznost konkrétních problémů a konkrétních řešení. Je nutné jasně stanovit očekávané přínosy navrhovaných řešení. V lepším případě budou existovat varianty řešení.

---

[1] Např. [RAIK03-01], [DRDM01-01], [KOTJ96-01], [ULRD90-01], [ORIANDA], [PROSCI], [PFDF], kde lze zjistit typické kritické faktory úspěchu změny, poznatky a doporučení, které je vhodné respektovat i v rámci změny firmy z funkčně členěné na procesně řízenou.

[2] Otázky jsem syntetizoval z [DRDM01-01] a [PROSCI]. Komentář jsem doplnil vlastní.

Co by se stalo, kdybychom změnu neprovedli?

Vypracování promyšlené odpovědi na tuto otázku je významným nástrojem pro přesvědčování lidí ve firmě. Ovšem odpověď nelze konstruovat pouze s tímto cílem, je zapotřebí si skutečně přiznat, co by se *opravdu* mohlo stát.

Kde bude proveden zásah? Které klíčové činnosti podniku budou změnou ovlivněny (v průběhu a po ní)?

Zásahem je myšlen zásah do stávajícího stavu. Výsledky analýzy podniku se použijí pro identifikování míst organizace, které podlehnou změně. Definuje se, jaká změna to bude, čeho všeho se dotkne. Je nutné si také uvědomit, že proces změny spotřebovává zdroje a mění pracovní postupy. Toto vše může mít vliv na klíčové činnosti firmy. Je nutné toto podchytit a stanovit opatření, která budou řešit možné problémy. Ty mohou být dočasné (pouze v průběhu přeměny), nebo trvalé (tj. i po skončení transformace).

Jak se projekt změny dotkne našich zákazníků?

Tato otázka v podstatě souvisí s mnoha ostatními. Primárně je nutné zajistit, aby vliv na právě řešené zakázky byl naprosto minimální, aby zákazníci sice změnu viděli (je dobré dát najevo, že se firma lepší), ale nebyli jí omezeni. Dále je nutné řešit, jaký vliv může mít změna po provedení na potenciální zákazníky.

Kterým konkrétním rizikům musíme čelit?

Je nutné identifikovat možná ohrožení projektu změny a připravit se na ně. V konkrétním projektu však musí jít o zcela konkrétní rizika, nelze se spokojit s obecně definovanými body.

Kdo ve firmě bude změnu podporovat, kdo bude proti?

Změna ve firmě je přijímána různě. První skupina lidí ji vítá, druhá je proti, třetí je k ní lhostejná. Protože úspěch změny závisí na jejím přijetí lidmi, je esenciální vést přesvědčovací kampaň. Ta musí stoprocentně využít sympatií příznivců změny, aby přesvědčila ty, kdo zatím nevědí, jestli změnu přijmout, či ne. Zároveň je nutné vyřešit vztah firmy a těch, kdo změnu zásadně odmítají.

Jak změnu provést?

Je-li vyjasněno, co se má změnit, kde se to má změnit a v co se to má změnit, zbývá navrhnout způsob přeměny a tuto přeměnu provést. Projekt změny by měl mít určené varianty realizace změny.

Kolik to bude stát? Jak dlouho změna bude trvat?

Zcela jednoduchá a samozřejmá otázka, avšak zásadního významu. Souvisí s předchozí otázkou. Jde totiž o alokaci potřebných zdrojů – lidé, čas, peníze, znalosti. Přiřazení zdrojů projektu změny musí být transparentně deklarováno a během transformace nesmí docházet k rozpouštění těchto zdrojů na jiné projekty. Jelikož zdroje firmy jsou omezené, pravděpodobně budou chybět na jiné projekty. Náklady na změnu proto musí odrazit i náklady způsobené ušlým ziskem z nerealizovaných výdělečných projektů. Dále není nezajímavé určit dobu návratnosti investice do změny.

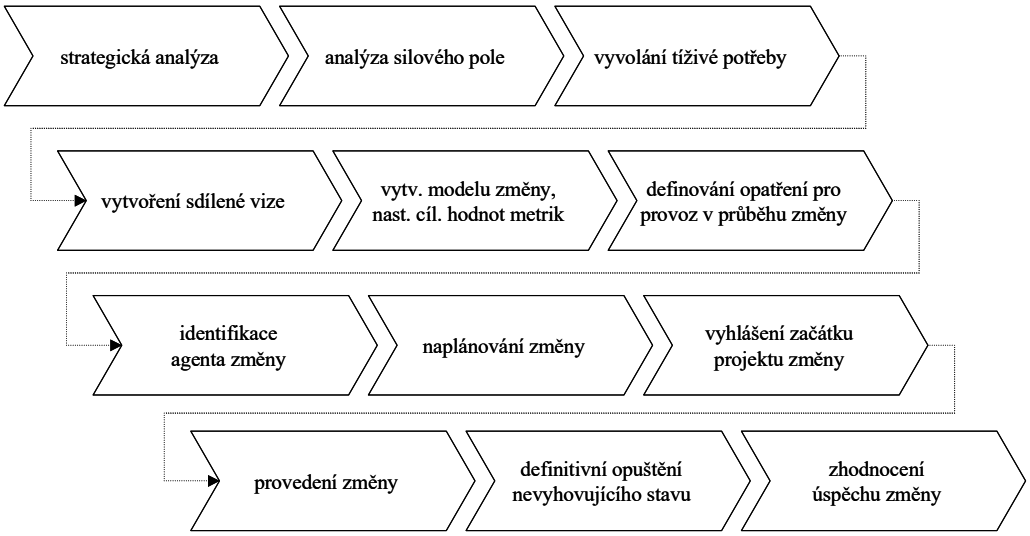
Jak přeměna dopadla?

Umět odpovědět na tuto otázku je velice důležité. Sice již nemůže zpětně ovlivnit efektivitu dané změny, ale slouží jako zdroj znalostí pro další změnu. V případě úspěšnosti je to taký vynikající nástroj přesvědčování. Aby bylo možné odpovědět na položenou otázku, je nutné vědět, jaký byl stav před změnou – bez porovnání nelze říci, zda došlo ke zlepšení. Stav před změnou je popsán během analýzy současných problémů. Je nutné stanovit „ty správné“ metriky.

4.2 Etapy celkového procesu změny ve firmě

Etapy obecného procesu změny, které v této podkapitole popisuji, vznikly syntézou několika doporučovaných kroků[1] a dále s ohledem na otázky z kapitoly 4.1. Graficky lze návaznost jednotlivých kroků procesu změny znázornit, jak ukazuje obrázek 9.

Postup zde uvedený je z mé strany doporučením a jde o zachycení činností na úrovni sociálního systému podniku. Je zde uveden proto, aby bylo možné do tohoto celkového procesu změny zasadit návrh řešení věcné podstaty problému transformace. Ten je popsán v kapitole 4.3.



OBRÁZEK 9 – OBECNÉ ETAPY PROJEKTU ZMĚNY

Popis jednotlivých kroků obrázku následuje. Je sice rozdělen do samostatných odstavců, nicméně proces je v nich popsán kontinuálně.

Strategická analýza

Cílem strategické analýzy projektu změny je zjistit stav a definovat konkrétní problémy. V tomto kroku je určen rozsah změny a položen základ systematického řízení celé změny.

[1] V [DRDM01-01], [ULRD90-01]a [KOTJ96-01].

Analýza silového pole

Analýza silového pole zjišťuje faktory, které hovoří pro změnu, které proti a které jsou dosud indiferentní. Vyplyne z ní, které faktory je možné či nutné posílit a které oslabit. Nesmí však dojít k posílení těch faktorů, které pak nebude možné řídit.

Vyvolání tíživé potřeby

Posílením některých faktorů se rovnovážný stav ve firmě dá do pohybu. U nerozhodnutých lidí (a těch bývá většina) je nutné vyvolat tzv. tíživou potřebu změny, aby začali s aktivitami prosazujícími změnu sympatizovat.

Vytvoření sdílené vize

V situaci, kdy v podniku víceméně panuje nálada nakloněná změně, v lepším případě je po změně volající (ale pozor na ztrátu důvěry), je potřeba navrhnout cílový stav, vizi, za kterou se vydat. Vize musí být:

- jednoduše vysvětlitelná[1],
- diskutována a tvarována tak, aby vyhovovala většině požadavků.

Vytvoření modelu změny a nastavení cílových hodnot metrik

Pokud zavládne konsensus, je nutné vizi zhmotnit, vytvořit model, pomocí kterého budeme moci definovat metriky pro měření úspěšnosti a efektivity dosažení vize.

Definování opatření pro provoz v průběhu změny

Nesmí dojít k podcenění náročnosti na zdroje. Do projektu změny jsou totiž zapojeni lidé, kteří se zcela jistě podílejí i na jiných projektech. Proto je nezbytné stanovit pravidla pro stávající aktivity, zejména v ohledu na zákazníky i dodavatele.

Identifikace agenta změny

Řízení změny musí být koordinováno, řízeno. Určení vhodné osoby, která bude změnu dále prosazovat a řídit, je pochopitelně složité.

Naplánování změny

Agent změny pak ve spolupráci s dalšími kompetentními osobami ve firmě naplánují projekt změny. Zde je potřeba zajistit pro projekt změny dostatek zdrojů. Tento krok navazuje přímo i na krok definování opatření pro provoz v průběhu změny.

Vyhlášení začátku projektu změny

Posléze je třeba vyhlásit začátek projektu změny a přisoudit mu prioritu, která mu skutečně náleží. Bez určení takové priority se aktivity na procesu změny rozplynou v záplavě „všedních“ činností.

Provedení změny

Další krok, který je nazván provedení změny, v sobě zahrnuje již aktivity, které přímo zajišťují přechod ze současného stavu k požadovanému. U velkých změnových projektů jde o řadu

---

[1] [KOTJ96-01] uvádí během tří až pěti minut.

podprojektů splňujících dílčí cíle. Je vhodné již v rámci těchto dílčích projektů vyzdvihnout úspěchy, které poslouží jednak jako stimulace dalších kolegů, jednak dokumentují, že projekt změny úspěšně postupuje.

Definitivní opuštění nevyhovujícího stavu

Po dosažení stanovených cílů agent změny, nebo nejvyšší vedení vyhlásí dosažení nového stavu a podnik tak definitivně přejde na fungování podle nových pravidel. I toto, ač formální, je důležitý krok. Jde o jasné a závazné vyslovení „ne“ starým postupům.

Zhodnocení úspěchu změny

Na závěr dojde k okamžitému zhodnocení projektu a po uplynutí relevantní doby také ke zhodnocení toho, jak změna přispěla k lepšímu fungování firmy.

Na závěr této podkapitoly ještě odkazuji na doporučení k vedení projektu změny – viz Příloha 3/18.

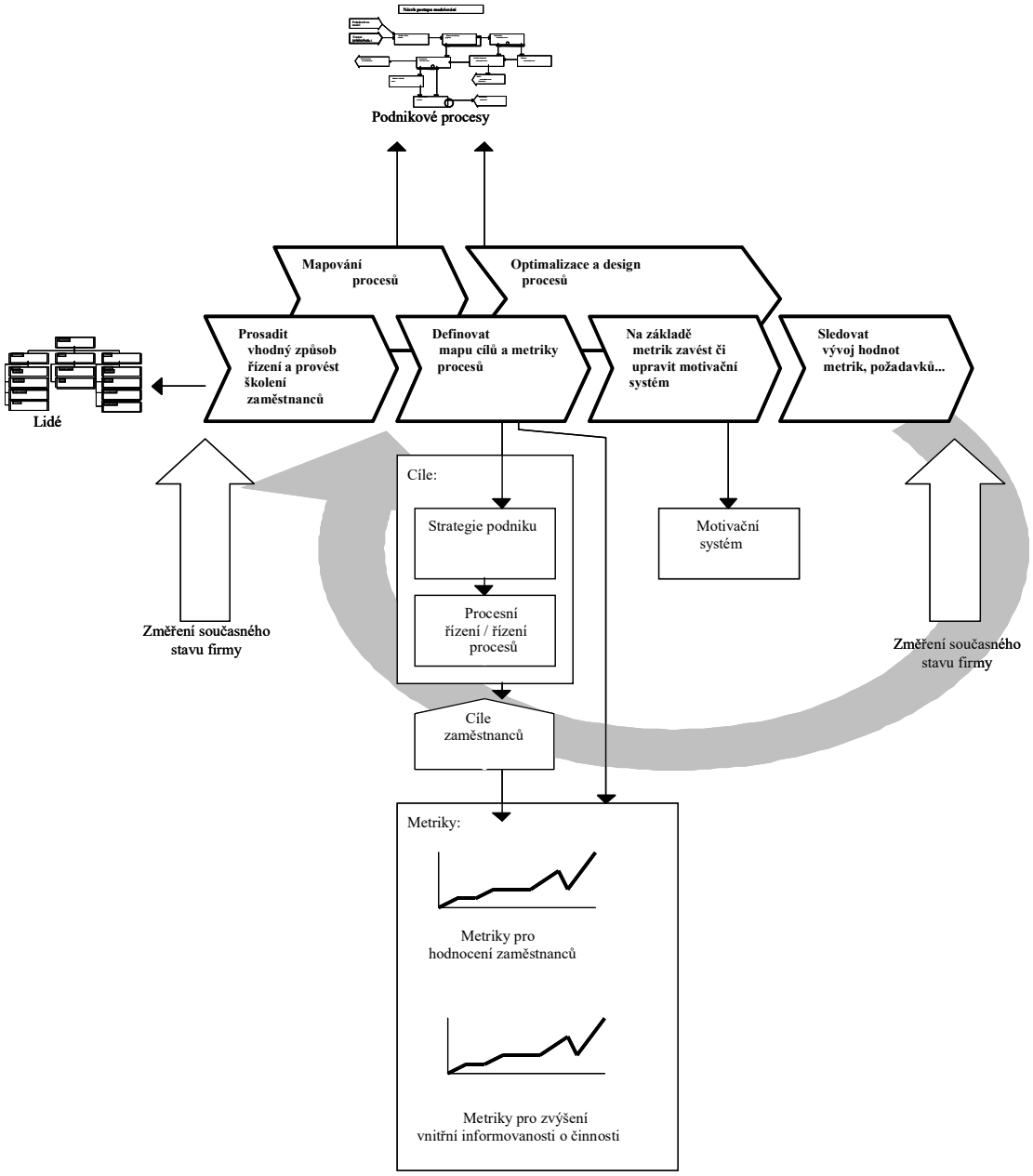
4.3 Změna orientace řízení podniku na procesní

V této podkapitole navrhuji řešení věcné podstaty transformace podniku z funkčně členěné na procesně řízenou.

4.3.1 Základní fáze transformace

Tato podkapitola popisuje základní fáze transformace. Nejdůležitější oblasti soustředění (kromě podpory ze strany IS/ICT) zachycuje obrázek 10. Tyto oblasti soustředění jsou promítnuty do kroků těchto základních fází:

- zahájení transformace,
- konkretizace prostředí pro řízení,
- řízení změny,
- řízení firmy podle nových pravidel.



OBRÁZEK 10 – ZÁKLADNÍ BODY TRANSFORMACE ORGANIZACE V PROCENĚ ŘÍZENOU

Schéma prezentuje postupné dosahování cílového stavu procesního řízení, které je systematicky znázorněno dříve (obrázek 5). Následuje popis jednotlivých fází zachycených na obrázku. Popis zároveň ukazuje cestu, jak odpovědět na otázky specifikované v kap. 4.1.

4.3.1.1 Zahájení transformace

Tato fáze reaguje na tyto základní kroky vyplývající z celkového procesu změny ve firmě (kap. 4.2):

- zjištění, že současný stav nevyhovuje, případně že se blíží kritický stav – toto je prvotní impuls, bez kterého transformace nemá objektivní důvod proběhnout,
- hledání příčin současného špatného stavu a měření současného stavu (benchmarking) – např. pomocí metody samohodnocení podle EQA[1] nebo BNQP[2]. (Je velice vhodné změřit současný stav podniku. Jednak tím do ruky dostaneme konkrétní čísla, která můžeme porovnat s konkurencí či požadavky zákazníků a použít k přesvědčování, jednak budeme mít po skončení transformace možnost změřit, kam se podnik díky transformaci posunul. Tímto podnik odpovídá na otázky: *„Které jsou faktory iniciující požadovanou změnu? Jak jsou intenzivní?“*

Základní kroky v této fázi jsou tyto:

- seznámit se s různými možnostmi procesního řízení (viz kap. 3.4) a s jejich důsledky pro podnik,
- pokud byla dříve provedena analýza bez konkrétního měření, mělo by určitě k měření dojít nyní. – Na základě analýzy a kvalifikovaných odhadů dalšího vývoje v rámci současného stavu podniku by měla být nalezena odpověď na otázku: *„Co by se stalo, kdybychom změnu neprovedli?“* Odpověď by měla být takového charakteru, že vyvolá příslovečnou *tíživou potřebu* udělat něco se současným stavem, např. *„Pokud nebudeme schopni zákazníkovi sdělit, v jakém stavu je právě vyřízení jeho poptávky, nebudeme ani schopni s ní nic udělat a zákazníka pro příští obchod ztratíme. Konkurence to umí. Odhadujeme, že během jednoho měsíce od nás kvůli tomu odejde X zákazníků, kteří tvoří Y procent našich příjmů. To znamená, že do konce roku budeme nuceni propustit Z zaměstnanců, protože je nebudeme mít z čeho zaplatit.“*
- rozhodnutí, do kterého *cílového stavu* se má podnik transformovat (jaká podoba procesního řízení bude implementována). – Tím se pokládají základy budoucí *vize* a předběžně odpovídá na otázku: *„Jak vypadá požadovaný stav?“* Rozhodnutí v tomto kroku je strategické rozhodnutí o taktickém a operativním řízení podniku a musí ho provést vrcholové vedení.
- *definice cílového stavu* – Definicí cílového stavu je konkrétní aplikace vybraného uspořádání organizace na podnik. Jsou určeny *metriky a milníky* pro určení úspěšnosti změny organizace. Tímto je dokončena odpověď na otázku: *„Jak vypadá požadovaný stav?“*
- vytvořit přehled všech oblastí, záležitostí, prvků, komponent, položek atd., kterých se změna dotkne, a to průřezově (oborově) i v rámci každé oblasti. – Přehled vzniká v podstatě zároveň s definicí konkrétní podoby cílového stavu s využitím výsledků strategické analýzy. Tímto je získána odpověď na otázku: *„Kde bude proveden zásah? Které klíčové činnosti podniku budou změnou ovlivněny (v průběhu a po ní)?“*[3]

---

[1] European Quality Award

[2] Baldrige National Quality Program

[3] Níže vysvětluji využití multidimenzionálního náhledu na problematiku vývoje *informačních systémů*. Mezi dimenzemi o lidech, předpisech, organizaci apod. je i dimenze software a hardware, které jsou v rámci tohoto postupu spojeny v jednu, jež reprezentuje informační systém jako celek. Dnes si těžko

- definovat *dočasná pravidla* pro stávající projekty a jiné aktivity. – Změna organizace je skutečně celopodnikový projekt a dotkne se úplně každého. Aby především zákazník nebyl změnou organizace negativně ovlivněn, je nutné určit, jakým způsobem budou vyřizovány objednávky, reklamace apod. Získá se tak odpověď na otázku: *„Jak se projekt změny dotkne našich zákazníků?“* Je jasné, že největší nápor v tomto ohledu bude na současná oddělení pro styk se zákazníkem. Lidé z těchto oddělení se po transformaci stanou účastníky procesů pro jednotlivé typy zákaznických požadavků a zákazníků. Na druhé straně, v některých podnicích s moderními CRM nemusí být změna na „okraji“ firmy tak markantní, těžiště bude ležet uvnitř firmy.
- určit *agenta změny* a stanovit *řídící tým změny.* – Doporučuji, aby tzv. agentem změny byl nejlépe sám generální ředitel (resp. osoba s podobným postavením), přinejhorším člen představenstva (finanční ředitel, operační ředitel, ředitel lidských zdrojů, případně i CIO). Agent změny vytipuje lidi průřezově z celé firmy a vytvoří s nimi řídící tým změny.
- stanovit *prioritu projektu* transformace vůči jiným projektům.
- nastartovat podpůrný projekt *analýzy silového pole.* – Již během provádění strategické analýzy či po jejím skončení. Výsledkem je identifikace rozložení sil a získání odpovědí na otázku: *„Kdo ve firmě bude změnu podporovat, kdo bude proti?“* a dále určení přesvědčovací politiky a školících programů.
- *vytvořit komplexní podrobný plán změny organizace.* – Plán změny organizace je podrobný popis činností, které mění stávající stav organizace na stav nový, a dále popis využití zdrojů pro tyto činnosti. Plán odpovídá na otázku: *„Jak změnu provést?“*. Jsou definovány organizační milníky, stejně jako dílčí milníky. Organizačními milníky je dosažení určité fáze transformace, dílčím milníkem je typicky dokončení dílčího projektu. Při definici dílčích projektů je přínosné zahrnout do plánování účastníky projektu, tj. lidi stávajících organizačních útvarů, aby se přímo podíleli na tvorbě postupu, jak se dobrat k cílovému stavu. Oceněním zdrojů zahrnutých do transformace organizace a zohlednění ušlých zisků z neuskutečněných projektů je získán odhad nákladů projektu a tedy odpověď na otázku: *„Kolik to bude stát? Jak dlouho změna bude trvat?“*
- *mapování procesů.* – Jde o vytvoření podrobné mapy procesů[1]. Je nutné mít na paměti, že mapování procesů je sice nevyhnutelnou činností, ale není cílem. Cílem je systém řízení založený na procesech, který má pomoci dosáhnout cílů

---

představíme fungování větších, středních, ale i malých podniků bez systematického využití ICT. Vedle typicky organizačního pohledu je tedy *neméně důležitý pohled na informační systém*, neboť i ten bude muset doznat určitých změn.

[1] Toto bývá v praxi prvním krokem v zavádění procesního řízení, neboť vedení se dozví o novém trendu v řízení a/nebo samo vycítí potřebu mít aktuální přehled o činnostech. V lepším případě pověří vybrané osoby či externí firmu zmapováním procesu v rámci celého podniku. V horším případě nechá zaměstnance každého útvaru vypracovat jakýsi popis všech činností, které se v útvaru vykonávají. Takovýto katalog činností je však odrazem nepochopení toho, co procesní řízení může přinést. Katalog činností je podobný rozloženému puzzle, přičemž celkový obrázek není k dispozici, nebo je jen načrtnutý. Listy katalogu zachycují jednotlivé činnosti, pohled na proces jako celek schází a optimalizace je možná jen místně. Optimalizace výkonu každého oddělení neznamená automaticky optimální průběh procesu. Člověk neznalý věcné podstaty není schopen na základě katalogu optimalizovat celý proces. Katalog činností může sloužit jako kontrolní seznam, jestli projektanti při mapování procesů na něco nezapomněli. Jestliže na něco zapomněli, pak je potřeba ptát se, jestli „zbylé“ činnosti k něčemu jsou.

strategických. Mapování procesů je jen jednou etapou v transformaci organizace. Mapa procesů slouží jako výchozí dokument vypovídající o procesech a jejich organizačním zajištění.

4.3.1.2 Konkretizace prostředí pro řízení

Konkretizace prostředí pro řízení ve skutečnosti začala již mapováním procesů a definicí konkrétní budoucí podoby organizace. Aby tato definice mohla úspěšně skončit, je nutné proniknout hlouběji do spojitostí mezi zákazníkem, strategií, vykonávanými činnostmi a lidmi, kteří je vykonávají.

Základní kroky této fáze jsou:

- vytvořit *mapu cílů*. – Aplikovat lze například metodu Balanced Scorecard (BSC) – viz Příloha 1. Budou tak definovány metriky procesů pro ohodnocení spolupracovníků i pro zvýšení vnitřní informovanosti o činnosti firmy.
- vytvořit *motivační systém*. – Jde o jeden z nejdůležitějších výsledků transformace firmy. Těsně navazuje na mapu cílů: stanovení strategických cílů, jejich dekompozice, řízení zdrojů a jejich odměňování musí tvořit harmonický celek.

4.3.1.3 Řízení změny

V této fázi je ve firmě řečeno vše podstatné. Vedení ví, co chce, ví, jak na to. Generální ředitel vyhlásí zahájení transformačních prací. Nyní je plně v rukou manažerů transformačních projektů (hlavní projekt a dílčí projekty), aby spolu s ostatními úspěšně zvládli, co bylo naplánováno. K této fázi nepovažuji za nutné definovat specifické kroky, neboť jde opravdu o běžné řízení projektů změny podle připravených plánů.

4.3.1.4 Řízení firmy podle nových pravidel

Přestože jde o činnosti prováděné vlastně již po ukončení samotných transformačních aktivit, zahrnuji řízení firmy po transformaci do celkového procesu transformace.

Základní kroky této fáze jsou:

- statistické zhodnocení projektu (k dílčím hodnocením může docházet i během transformace),
- oficiální prohlášení transformace za ukončenou a oznámení výsledků transformace,
- definitivní přechod na operativní řízení podle nových pravidel:
  - řídit jednotlivé procesy,
  - sledovat vývoj jejich metrik
  - a provádět optimalizaci procesů.
- provést celkové měření stavu podniku. – Po uplynutí několika měsíců od plného přechodu na procesní řízení je vhodné opět provést celkové měření stavu podniku

(samozřejmě stejnou metodou) a výsledek porovnat s měřením provedeným před zahájením transformace (čímž je získána odpověď na otázku: *„Jak přeměna dopadla?“*). Co z jednotlivých možností výsledku porovnání vyplývá, je myslím jasné a nepotřebuje další výklad.

Dosahování stanovených metrik má zajistit samo řešení provazující strategické cíle s cíli zaměstnanců a motivačním systémem. Avšak realita se samozřejmě mění. Definované procesy musí být stále podrobovány kritice. Pokud nevyhovují změněným požadavkům klientů (s výhledem do budoucna), nepomohou dosáhnout strategických cílů. Musí tedy být upraveny. Průběžné zdokonalování procesů v podniku ovšem musí být standardizováno. Touto problematikou se zabývá několik metod pro řízení kvality (viz např. seznam na http://www.isixsigma.com/me).

Samotným rozdělením řízení na řízení v rámci procesu (operativní) a řízení procesu (taktické) jsem se zabýval výše (viz obrázek 6).

Dále je nutné udržet princip procesního řízení stále živý. Pořád hrozí nebezpečí, že nově vznikající činnosti budou do organizace začleňovány nekoncepčně podle typu, nikoliv podle tvorby přidané hodnoty (tj. dle procesů). Proto i rozšiřování organizace musí samo být procesem a uvažovat celopodnikové souvislosti.

4.3.2 MMDIS a transformace organizace

Tato podkapitola ukazuje, jak jednotlivé fáze a kroky transformace, definované v předchozích kapitolách, vypadají při využití některých principů metodiky MMDIS. Metodiku MMDIS ([VORJXX-01]), která je primárně určena pro návrh a implementaci informačních systémů a která je vyvíjena na KIT, VŠE, je totiž dobře možné použít i mimo tuto oblast. Jde o *„myšlenkový přístup k chápání a analýze problému a s ním spojené zásady (pravidla) řešení problému“*.

4.3.2.1 Využití MMDIS

Pro transformaci organizace využívám hlavně principu multidimenzionality. Ten spočívá v identifikaci všech dimenzí (oblastí) ovlivňujících řešení problému, ve vyřešení problému z pohledu každé dimenze, a pak v integraci jednotlivých řešení. Časovou dimenzi MMDIS jsem upravil směrem k fázím transformace (viz kap. 4.3.1) a rozdělil tak na:

- zahájení transformace,
- konkretizace prostředí – cíle a metriky,
- konkretizace prostředí – motivační systém,
- řízení firmy podle nových pravidel.

V jednotlivých fázích transformace tedy uvažuji jednotlivé obsahové dimenze MMDIS. Dimenzi informační a datovou (*inf*) chápu mnohem šířeji, než je jak pojata v MMDIS. Jde hlavně o znalosti, a to jak oblasti transformace a řízení, ale také (a to už je bližší MMDIS) o znalosti zaměstnanců a konečně klasická operativní data. Dimenze procesní (*pro*) je pochopitelně primárně zaměřena na procesy, funkční hledisko je na pozadí, neboť je odvoditelné z požadavků

a potřeb procesů. Navíc zde procesy nejsou pouze kvůli informačnímu systému, ale především kvůli své podstatě. Naopak informační systém je zde kvůli procesům. Podobně je to s dimenzí organizační a právní (*org*) a „pracovně etickou“ (*pra*), které jsou z pochopitelných důvodů také na prvních místech pozornosti.

Dimenzi softwarovou a hardwarovou jsem spojil dohromady, abych tak vytvořil dimenzi pro IS/ICT jako celek (značeno *swhw*). Tato dimenze pak na podrobnější úrovni může být znovu řešena podle MMDIS, avšak již podle původního záměru této metodiky.

Dimenze metodicko-organizační jsou rozpuštěny v tabulkách uvedených níže (kap. 4.3.2.2). Dokumenty (*dok*) vznikající jednotlivými činnostmi jsou implicitně obsaženy v posledním sloupci tabulek (s názvem *výstup*). Dimenze metodická (*met*) a řízení prací (*mng*) dané fáze je buď zmíněna ve druhém sloupci tabulek (popis), nebo nezmíněna vůbec, protože k zajištění uvedených činností je možné použít běžné odpovídající metody. Kromě toho v další kapitole (kap. 5) představuji analytické vývojové prostředí pro transformaci organizace, které lze využít jako nástroj pro podporu transformace podniku. Zaměřil jsem se zde tedy především na obsah, nikoliv na způsob. Metody samozřejmě umožňují urychlit, zpřehlednit a vlastně řídit transformaci. K tomu má právě sloužit uvedené analytické vývojové prostředí, které kromě jiného integruje již některé existující či navržené metody, postupy, nástroje atd. pokrývající jednotlivé etapy transformace.

4.3.2.2 Popis procesu transformace s využitím MMDIS

Popis procesu transformace s využitím MMDIS je proveden pomocí několika tabulek. Tabulky se opakují pro každou fázi. Na konci každé fáze jsou uvedeny souvislosti mezi jednotlivými dimenzemi. Každá tabulka je nadepsána tak, aby bylo poznat, které dimenze MMDIS se týká. Jednotlivé sloupce každé tabulky mají tento význam:

- činnost: konkrétní aktivita v rámci celkového procesu transformace,
- popis: podrobnější vysvětlení činnosti,
- vykonavatel: osoba či tým lidí odpovědných za vykonání a výsledek dané činnosti,
- výstup: výsledek dané činnosti.

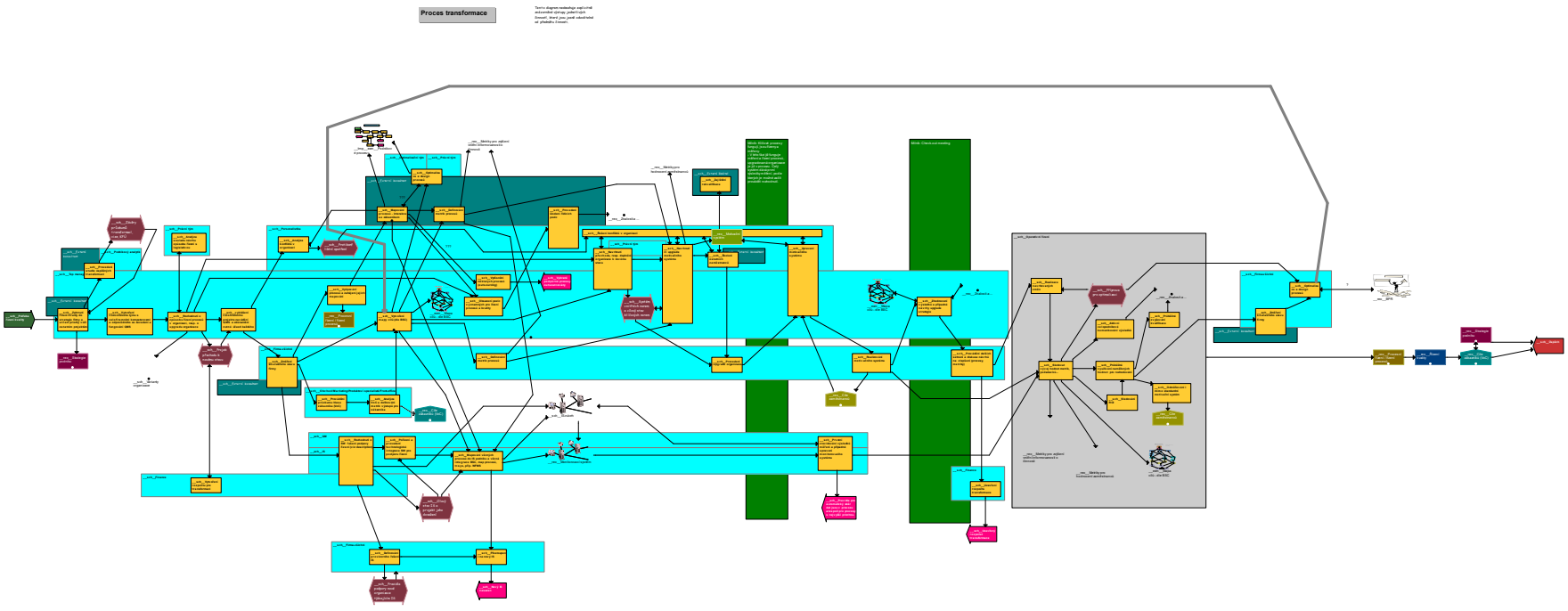
Níže uvedené tabulky sice popisují kroky transformace, avšak není technicky možné pouze textem a jeho členěním obsáhnout složitost a provázanost celého procesu transformace. Celý proces transformace je jedním z řídících diagramů navrhovaného analytického vývojového prostředí (kap. 5). Tabulky publikované dále tedy slouží spíše jako kontrolní seznam činností. Pro názornost obsažnosti navrženého procesu transformace zařazuji (bohužel na A4 zcela nečitelné a nepřehledné) schéma procesu (obrázek 11). Jeho čitelná podoba je uvedena v elektronické příloze disertační práce.

Na celkovém pohledu na proces transformace si však i na tomto zmenšeném obrázku lze všimnout dvou zásadních milníků (svislé sloupce), kterými jsou:

- fungování procesů, jejich měření a řízení,
- check-out meeting.

Je možné stanovit i další, udržovací milníky. Milník může být v podstatě u každého objektu (kroku) procesu na zobrazené úrovni, avšak z hlediska celé transformace jsou významné především uvedená dva. Dále je možné si na náčrtu v pravé části všimnout sekce ohraničené

obdélníkem. Jde již o operativní řízení v intencích procesní organizace. Zde lze odstartovat případný projekt BPR.



OBRÁZEK 11 – NÁČRT CELKOVÉHO PROCESU TRANSFORMACE

Nyní následují tabulky popisující proces transformace podle jednotlivých fází a dimenzí.

Fáze zahájení transformace

Dimenze dat, informací a znalostí (inf)			
činnost	*popis*	*Vykonavatel*	*výstup*
Studium úspěšných transformací	Vedení podniku musí být obeznámeno s výsledky transformace firem ze stejného oboru podnikání, pokud není prvním, kdo transformaci provádí.	Pověřená osoba (sběr a příprava materiálu) Vedení podniku – studium a závěry	Závěry Vize Seznam CSF
SWOT analýza a měření stavu podniku	Jde o standardní činnosti spojené se změnou firmy. Měření je možné provést metodou samohodnocení.	Vedení (SWOT) Externí konzultant a zástupci podniku	Aktualizace vize a CSF Strategické cíle, priority Cílový stav
Sběr a analýza požadavků zákazníka	Firma nemůže pouze vymýšlet nové výrobky a služby a věřit, že je protlačí na trhu. Musí vědět, co zákazníci chtějí a jak.	Zaměstnanci front-office (sběr) Marketing a produktoví specialisté (plán a analýza)	Seznam požadavků zákazníků na existující produkty i produkty dosud neexistující. Priority

TABULKA 1 – DIMENZE INF VE FÁZI ZAHÁJENÍ TRANSFORMACE

Dimenze funkce a procesy (pro)			
činnost	*popis*	*Vykonavatel*	*výstup*
Mapování procesů	Základem transformace jsou procesy. Existuje několik vhodných metod pro mapování procesů.	Určený tým, nejlépe externí. Pokud je interní, proces by neměl být mapován lidmi, kteří v procesu působí.	Podrobná procesní mapa klíčových procesů
Redesign procesů	Volitelně: Zmapované procesy je nutné podrobit tvrdé kritice z pohledu efektivity a požadavků zákazníků.	Produktoví specialisté Řízení rizik Specialista pro kvalitu Marketing	Napřímené procesy
Návrh nových procesů	Pokud se neexistence některých produktů ukáže jako velké riziko, je nutné produkt vyvinout jak obchodně, tak procesně.	Produktoví specialisté Řízení rizik Specialista pro kvalitu Marketing	Nové produkty procesně zajištěné

TABULKA 2 – DIMENZE PRO VE FÁZI ZAHÁJENÍ TRANSFORMACE

Dimenze software a hardware (swhw)			
činnost	*popis*	*Vykonavatel*	*výstup*
Analýza dopadů na IS	Transformace podniku samozřejmě přináší změny v požadavcích na IS. Je nutné provést analýzu těchto změn a navrhnout cílový stav a projekt přechodu. Možná bude zapotřebí využít služeb externího dodavatele.	Ředitel IS Řízení rizik Finanční ředitel	Cílový stav IS Projekt pro jeho dosažení Výběrová řízení pro dodavatele nových komponent IS + vybraný dodavatel
Definice provizorního řešení	Protože změna řízení může být provedena dříve, než je vyřešena transformace IS, je nutné stanovit, jak provizorně bude stávající IS podporovat novou organizaci.	Ředitel IS Manažeři Zaměstnanci	Pravidla pro využívání stávajícího IS v nové organizaci.

TABULKA 3 – DIMENZE SWHW VE FÁZI ZAHÁJENÍ TRANSFORMACE

Dimenze organizačních a právních aspektů (org)			
činnost	*popis*	*Vykonavatel*	*výstup*
Výběr organizace	Vedení podniku se na základě studia úspěšných transformací a vlastních potřeb rozhodne pro vhodné organizační uspořádání.	Vedení podniku Řízení lidských zdrojů	Cílový stav organizace a kroky potřebné ke změně.
Identifikace konfliktů	Při přeměně organizace vyvstanou konflikty zájmů. Je nutné je odhadnout předem a připravit se na jejich řešení.	Řízení lidských zdrojů	Opatření řešící možné konflikty zájmů
Koordinace s právním prostředím a požadavky institucí	Transformace musí být v souladu se zákonem a požadavky institucí, které mají regulační vazby na obor podnikání.	Vnitřní audit Právní oddělení Produktoví specialisté	Legální stav
Identifikace vnitřních norem	Transformace má dopad na mnoho vnitřních norem. Je nutné identifikovat všechny, které budou dotčeny a rámcově stanovit jejich budoucí podobu. Je také nutné aktualizovat systém vnitřních norem.	Vedení podniku Právní oddělení Produktoví specialisté Interní audit Řízení rizik	Nový systém vnitřních norem a rámcový cílový stav klíčových norem (systém vnitřních norem, organizační řád, motivační systém)

TABULKA 4 – DIMENZE ORG VE FÁZI ZAHÁJENÍ TRANSFORMACE

Dimenze pracovní, sociální a etická (pra)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Identifikace konfliktů	Jako u organizační dimenze, ale z hlediska jednotlivců a jejich osobního života. Řeší se fluktuace zaměstnanců.	Řízení lidských zdrojů	Řešení možných problémů Vypsaná poptávka po pracovní síle
Školení zaměstnanců	Protože může jít až o totální změnu podnikové kultury, je nutné provést propracované školení všech zaměstnanců.	Řízení lidských zdrojů Externí školitel	Zaměstnanci se nemohou dočkat změny
Návrh motivačního systému	Motivační systém je nedílnou složkou řízení podniku a musí odpovídat novému stylu řízení a podporovat dosahování strategických cílů	Vedení a manažeři Řízení lidských zdrojů Zástupci zaměstnanců	Principy motivačního systému
Změna kvalifikace	Nový způsob řízení a změny organizace pravděpodobně přinesou požadavky na změnu kvalifikace některých zaměstnanců. Tyto zaměstnance je potřeba přesvědčit, že je změna pro ně dobrá, a nabídnout jim rekvalifikaci.	Řízení lidských zdrojů Externí školitelé Vybraní zaměstnanci	Program změny kvalifikace

TABULKA 5 – DIMENZE PRA VE FÁZI ZAHÁJENÍ TRANSFORMACE

Dimenze ekonomická (eko)			
Činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Vytvoření rozpočtu pro transformaci	Je jasné, že transformace podniku není zadarmo. Vedení podniku musí vytvořit plán pro financování transformace.	Vedení podniku	Zdroje financování Plán čerpání Požadavky na návratnost investice Finanční rizika Priority

TABULKA 6 – DIMENZE EKO VE FÁZI ZAHÁJENÍ TRANSFORMACE

Souvislosti dimenzí ve fázi zahájení transformace:

- dimenze *eko* provázána snad se všemi ostatními, neboť finance a důraz na efektivitu všech činností je nezbytný,
- dimenze *inf* je uvažována především z pohledu informací a znalostí. V podstatě stanovuje smysl a základní rámec pro všechny ostatní činnosti.
- dimenze *pro* klade pochopitelně důraz na procesy, které jsou klíčem k budoucímu úspěchu a jsou předmětem řešení, a to spolu s organizací podniku (dimenze *org*).
- s dimenzí *org* zde těsně souvisí dimenze *pra* – zaměstnanci tvoří organizaci podniku.
- dimenze *swhw* je nosným prostředím fungování podniku. Proto s ní souvisí změny v dimenzi *org* podle dimenze *inf*, dále samozřejmě *pro* a také omezení kladená dimenzí *eko*.

Fáze konkretizace prostředí – cíle a metriky

Dimenze dat, informací a znalostí (inf)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Vytvoření mapy cílů	Strategické cíle podniku je nutné dovést k cílům procesů a odtud k cílům zaměstnanců (BSC)	Vedení Manažeři Zaměstnanci Řízení lidských zdrojů	Mapa cílů odrážející na jedné straně strategické cíle, na straně druhé potřeby zákazníků i zaměstnanců.
Definovat metriky procesů	Průběh a výsledky procesů musí být sledovány. Jinak není možné procesy efektivně a cíleně řídit.	Produktoví specialisté (vlastníci procesů) Specialista pro kvalitu Řízení rizik	Metriky procesů pro řízení procesů a pro hodnocení zaměstnanců

TABULKA 7 – DIMENZE INF VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – CÍLE A METRIKY

Dimenze funkce a procesy (pro)			
činnost	*Popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Mapa cílů a metriky	viz *inf*		
Mapování podpůrných procesů	Čisté procesní řízení aplikuje procesy na veškerou činnost podniku, tedy i na činnosti, které s obsluhou zákazníka souvisí nepřímo či v podstatě vůbec. I tyto procesy je potřeba kvůli efektivnímu řízení zmapovat a řídit.	Určený tým, nejlépe externí. Pokud je interní, proces by neměl být mapován lidmi, kteří v procesu působí.	Pokud možno podrobná procesní mapa podpůrných procesů
Redesign podpůrných procesů	Volitelně: Zmapované podpůrné procesy je nutné podrobit tvrdé kritice z pohledu efektivity.	Řízení rizik Řízení financí Manažeři	Napřímené podpůrné procesy
Outsourcing[1] podpůrných procesů	Některé procesy (podpůrné) je možné nechat zajišťovat specializovanou firmou. Vedení podniku musí rozhodnout, které procesy to budou a za jakých podmínek, vytipovat možné dodavatele.	Vedení podniku Externí konzultant	Procesy vhodné pro oustourcing

TABULKA 8 – DIMENZE PRO VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – CÍLE A METRIKY

[1] Outsourcing viz [BRUT98-01]

Dimenze software a hardware (swhw)			
činnost	*popis*	*Vykonavatel*	*výstup*
Namapovat procesy na komponenty IS podniku (v novém stavu)	Informační systém podniku je nástroj pro dosažení (a/nebo i definici) strategických cílů. Každý proces využívá nějak informační systém či je jím zajišťován. Je nutné vědět, jakým způsobem je ta která komponenta IS pro který proces využívána.	Ředitel IS Řízení rizik Externí dodavatel	Mapa procesů promítnutá na IS podniku Zadání pro workflow management systém
Definice měření procesů pomocí IS	IS podniku přímo podporující procesy je jedinečným zdrojem dat o průběhu a výsledcích procesu. Je potřeba definovat, kde a jak bude automatický sběr dat probíhat a jak data budou dále zpracovávána.	Provoz IS Specialista pro kvalitu Řízení rizik	Pravidla pro automatický sběr dat o procesech a jejich zpracování

TABULKA 9 – DIMENZE SWHW VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – CÍLE A METRIKY

Dimenze organizačních a právních aspektů (org)			
Činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Řešení konfliktů v organizaci	Podle připravených plánů se řeší konflikty v organizaci vyvolané transformací. Samozřejmě se vyskytnou i problémy nečekané.	Řízení lidských zdrojů Manažeři Zaměstnanci …	Vyřešené konflikty Poučení do budoucna
Úprava vnitřních norem	Vnitřní normy podniku se v této fázi přepracovávají do vyhovujícího stavu. Tímto se podnik definitivně loučí s předchozím stavem.	Vedení podniku Právní oddělení Produktoví specialisté Interní audit Řízení rizik	Nové vnitřní podnikové normy

TABULKA 10 – DIMENZE ORG VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – CÍLE A METRIKY

Dimenze pracovní, sociální a etická (pra)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Řešení konfliktů	Jako u organizační dimenze, ale z hlediska jednotlivců a jejich osobního života	Řízení lidských zdrojů Manažeři Zaměstnanci …	Vyřešené konflikty Poučení do budoucna Uzavřené pracovní smlouvy s novými pracovníky
Školení zaměstnanců	Pokračuje školení zaměstnanců.	Řízení lidských zdrojů Externí školitel	Zaměstnanci pracují v novém stylu
Konkretizace motivačního systému	Motivační systém dostává ostré obrysy, začíná být v souladu s požadavky vedení i zaměstnanců. Jsou prováděny první testy vývoje ohodnocení.	Vedení a manažeři Řízení lidských zdrojů Zástupci zaměstnanců	Motivační systém v základě odvozený od metrik procesů
Probíhá změna kvalifikace	Vybraní zaměstnanci (i na vedoucích pozicích) absolvují kurzy na změnu kvalifikace.	Řízení lidských zdrojů Externí školitelé Vybraní zaměstnanci	První úspěšně dokončené kurzy

TABULKA 11 – DIMENZE PRA VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – CÍLE A METRIKY

Dimenze ekonomická (eko)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Kontrola rozpočtu	Odpovědné osoby dohlíží na čerpání financí	Finanční ředitel Řízení rizik	Potřebná opatření Dodatečné zdroje

TABULKA 12 – DIMENZE EKO VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – CÍLE A METRIKY

Souvislosti dimenzí ve fázi konkretizace prostředí – cíle metriky:

- těsná souvislost dimenze *inf* a *pro* přes definici metrik a stanovené cíle
- s metrikami úzce souvisí i motivační systém (*pra*),
- s procesy a cíli navíc i IS/IT (*swhw*).
- úprava vnitřních norem organizace (*org*) musí být v souladu s cíli, metrikami i procesy (*inf* a *pro*),
- dimenze *org* i nadále nerozlučně souvisí s dimenzí *pra*.
- dimenze *eko* stále drží dohled nad všemi činnostmi.

Fáze konkretizace prostředí – motivační systém

Dimenze dat, informací a znalostí (inf)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Analýza naměřených hodnot	Naměřené hodnoty jsou podrobeny analýze, avšak spíše z hlediska jejich kvality než za účelem řízení procesů. Pokud jsou identifikována slabá místa, je nutná modifikace systému měření.	Produktoví specialisté Specialista pro kvalitu Řízení rizik	Případně modifikovaný systém měření
Analýza mapy cílů	Podle naměřených hodnot se případně upraví i mapa cílů (strukturou a/nebo obsahem)	Vedení Manažeři Zaměstnanci Řízení lidských zdrojů	Případně upravená mapa cílů

TABULKA 13 – DIMENZE INF VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Dimenze funkce a procesy (pro)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Mapa cílů a metriky	viz *inf*		
Sledování vývoje procesů	V této fázi jsou procesy již dány, nyní se sleduje jejich průběh a řeší se „dětské nemoci“.	Produktoví specialisté Specialista pro kvalitu Manažeři Řízení rizik	Odstraněné drobné chyby

TABULKA 14 – DIMENZE PRO VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Dimenze software a hardware (swhw)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Automatické měření dat o průběhu a výsledcích procesu	Pravidla pro automatický sběr dat jsou v provozu alespoň pro procesy s nejvyšší prioritou.	Provoz IS	Výsledky automatického sběru dat o procesech
Dokončení ostatních nastavení měření a dalších prací u všech procesů	Pokud nebylo něco provedeno, v této fázi musí být dokončeno, aby IS podniku byl již plně schopen zajistit průběh procesů.	Ředitel IS Řízení rizik Externí dodavatel	Informační systém plně zajišťuje všechny procesy a automaticky sbírá a zpracovává data o všech primárních procesech podle požadavků.

TABULKA 15 – DIMENZE SWHW VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Dimenze organizačních a právních aspektů (org)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*Výstup*
Dokončení činností z předchozí fáze			Organizace je plně transformována a připravena k řízení podle nových pravidel

TABULKA 16 – DIMENZE ORG VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Dimenze pracovní, sociální a etická (pra)			
činnost	*popis*	*Vykonavatel*	*výstup*
Dokončení činností z předchozí fáze			Zaměstnanci jsou plně připraveni pro práci podle nových pravidel ve svých (nových) pozicích
Zavedení motivačního systém do praxe	Motivační systém se překlopí do používání.	Vedení a manažeři Řízení lidských zdrojů Zástupci zaměstnanců Účtárna	Nový motivační systém je používán, na jeho základě jsou konstruovány platy.

TABULKA 17 – DIMENZE PRA VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Dimenze ekonomická (eko)			
činnost	*popis*	*vykonavatel*	*výstup*
Kontrola rozpočtu	Odpovědné osoby dohlíží na čerpání financí	Finanční ředitel Řízení rizik	Potřebná opatření Dodatečné zdroje
Uzavření rozpočtu	Protože transformace jako taková v této fázi končí, rozpočet je nutné uzavřít	Finanční ředitel	První závěry z čerpání rozpočtu

TABULKA 18 – DIMENZE EKO VE FÁZI KONKRETIZACE PROSTŘEDÍ – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Souvislosti dimenzí ve fázi zahájení transformace:

V této fázi transformace se souvislosti mezi jednotlivými dimenzemi neliší od fáze předchozí. Souvislosti mezi dimenzemi *inf*, *pro*, *swhw*, *org*, *pra* jsou převedeny do běžné praxe odpovídající schématu uvedeném v kapitole výše (konkrétně obrázek 5).

Fáze řízení firmy podle nových pravidel

Problémy nastalé v rámci běžného řízení firmy je taktéž možné řešit podobným přístupem, který byl právě předložen.

4.4 Poznatky a doporučení pro transformaci

V této kapitole shrnuji specifické vlastní poznatky a další doporučení, které nejsou předmětem ostatních podkapitol týkajících se transformace, i když se transformace podniku přímo týkají.

4.4.1 Přechod z funkčně řízené organizace k procesně řízené – návrh řešení kompetencí

V této podkapitole nastíním možné řešení změny kompetencí při radikálním přechodu organizace z funkčně řízené na procesně řízenou s operativními týmy (viz Příloha 17).

Je známé, že v podnicích s funkční organizací jsou jednotliví spolupracovníci odpovědni svým nadřízeným podle své odbornosti, resp. funkce, kterou zastávají. V cílové organizaci (procesní s operativními týmy) jsou spolupracovníci členy týmů vedených manažery, přičemž každý tým odpovídá za konkrétní požadavky zákazníků od jejich vzniku do uspokojení potřeby a zaplacení, případně i vyřízení reklamace. Stojíme před problémem, co se spolupracovníky, kteří jsou zvyklí na svého manažera, od kterého dostávají práci, a co s manažery, kteří jsou zvyklí na vedení funkčního útvaru.

Ve skutečnosti se pro výkonné zaměstnance nezmění nic podstatného. I v procesně řízené organizaci mají svého šéfa (manažer procesu), který je zásobuje činností. Přestože i ve funkčně řízených organizacích se v posledních letech setkáváme více a více s nedirektivním vedením lidí, pro procesní řízení je vedení týmu formou řízené *spolupráce* nutností. Vedle způsobu vedení lidí se musí změnit způsob motivace, který musí být založen na výsledcích.

Přechod k procesně řízené organizaci se tedy více dotkne řídících pracovníků. Ti budou muset být připraveni na změnu odpovědnosti podle probíhajících procesů. Co bylo řečeno obecně, platí samozřejmě i pro manažery: tím, že se chopí vedení konkrétního výskytu procesu budou mít odpovědnost za zpracování konkrétního požadavku od jeho vzniku až po doručení výsledků, za jejichž kvalitu ručí.

Problémem stále zůstává, **jak realizovat změnu způsobu řízení organizace**. Protože je procesní řízení založeno kromě jiného na osobní iniciativě, přechod k němu by rovněž měl vycházet od každého zaměstnance. V rámci školení všech lidí v organizaci je tak možné vyhlásit vedením podniku soutěž na obsazení manažera vybraného procesu.

Tento způsob ovšem vyžaduje postupný přechod na novou organizaci. Transformace podniku tak nebude probíhat totálně, ale lavinovitě. Nejdříve se nastartuje transformace ve vybraném procesu, přičemž proces pro některé zakázky bude zajišťován dosavadním funkčním řízením, pro jiné právě novým procesním. Jestliže nové procesní řízení bude úspěšné, bude se lavinovitě (ale řízeně) šířit v celém podniku.

Který proces vybrat? Je možné vybrat proces kritický i nekritický. U nekritického je výhodou to, že momentální neúspěch přechodu na nový způsob řízení nebude mít fatální následky. Nevýhodou může být nedostatečné zviditelnění přínosů. U kritického procesu je tomu naopak. Jestliže však je vytipován proces, který má potenciálně mnoho výskytů, riziko nepříznivých následků bude kompenzováno paralelním během organizace tak, jak dosud fungovala. To tedy znamená, že nejvhodnějším procesem pro testování procesního způsobu řízení je kritický proces, kterého se celkově v organizaci účastní současně nejvíce lidí. Tak je možné sestavit tým lidí, aniž by došlo k úplnému vyčerpání zdrojů zařazených do stávající organizační struktury, která může fungovat dále. Nově vzniklý tým bude pracovat nezávisle na dosavadní organizační struktuře (konečná odpovědnost vůči vedení, zprostředkovaná přes manažera a vlastníka procesu, tím ovšem dotčena není).

Na pozici manažera procesu mohou kandidovat jak současní zaměstnanci, tak lidé mimo podnik. V druhém případě se zvýší zájem současných manažerů, neboť pravděpodobně vytuší, že se v budoucnosti může jednat o jejich post. V každém případě by kandidát na pozici manažera procesu měl být schopen nést riziko jak za výsledek týmu jako celku, tak riziko neúspěchu testovacího týmu vůbec. Vybraný manažer procesu pak provede nábor do týmu. Je již na něm, jak přesvědčí ostatní lidi. Každý má na výběr. Buď půjde do týmu, nebo zůstane v současné organizaci. Podle úspěchu vedení vypíše soutěž na další místa manažerů procesů (i v jiných procesech). Kdo dlouho zůstává v původní organizační struktuře, vystavuje se nebezpečí, že nově vznikající týmy již nebudou potřebovat dalšího člena.

Během vzniku nových týmů z původní hierarchie ubývají zdroje. Manažeři, kteří setrvávají, se brzy setkají s jejich nedostatkem. Budou tlačeni k založení dalšího týmu a konkurovat lepší nabídkou pro členy. Vhodné metriky zajistí, aby nedošlo k neúměrnému nárůstu odměn apod.

Aby bylo možné měřit přínosy procesního řízení organizace, je vhodné vytipované procesy „natáhnout“ i přes původní organizační strukturu. Proces je možné rozčlenit podle dosavadních oddělení. Vlastník procesu zde nebude požadovat výsledky od manažera procesu, ale bude skládat výsledky mu předávané od manažerů oddělení. Samozřejmě je nutné stanovit takové metriky, které bude v rámci oddělení možné měřit a které v sumě budou moci být poměřeny s výsledky týmů (v přepočtu na určenou jednotku).

4.4.2 Procesní řízení ve stávající funkční organizaci – zásady přechodu odpovědnosti

Tato podkapitola má sloužit jako seznam zásad, které by měly zjednodušit napasování procesního řízení na stávající funkční organizaci tím, že rozptýlí obavy manažerů o jejich pozice:

- Každý manažer musí být vlastníkem alespoň jednoho (sub)procesu, aby nedošlo k vyvolání paniky – tj. „na každého se dostane“.
- Klíčové procesy nechť vlastní členové představenstva či ředitelé divizí.
- Procesy méně důležité vlastní manažeři na nižší úrovni organizace. Je tedy nutné mít definovány priority procesů. Protože se snažíme o procesy ve funkčně řízené organizaci, je potřeba vytvořit hierarchii procesů, přičemž nejde o hierarchii dekompozicí procesu na podrobnější úroveň – důležitost procesů tak bude odpovídat úrovním funkčního řízení.
- Je-li někdo vlastníkem procesu, nikdo jiný mu nemůže nařizovat, co má v rámci procesu dělat. Konflikty zájmů jednotlivých vlastníků řeší dotyční vlastníci podle priorit procesů. Pokud se nedohodnou, předají spor jiné osobě – koordinátorovi, kterým může být generální ředitel, nebo vlastník procesu, který má vyšší prioritu a který je konfliktním procesům velmi blízký, např. od nich přebírá výstupy.
- Pokud proces A má prioritu vyšší než proces B, který s procesem A přímo souvisí (tj. podřízený proces, nikoliv subproces), může vlastník procesu A vyzvat vlastníka procesu B k prozkoumání procesu B, pokud vlastník procesu A má podezření na závadu v běhu procesu B.
- Musí existovat někdo jako „procesový ombudsman“, který může upřednostnit vlastníka podřízeného procesu, pokud vlastník procesu s vyšší prioritou do podřízeného procesu neoprávněně zasahuje, nebo pokud odmítá vlastníkovi podřízeného procesu vyhovět.

- Vlastníci jsou odpovědni sami sobě. Jejich hodnocení závisí na metrikách. Samozřejmě je nutné provádět vnitřní audit (to je také proces, vlastníkem je generální ředitel), aby se předešlo subjektivnímu nadhodnocování.

4.5 Shrnutí, závěr

V této kapitole jsem navrhl proces transformace firmy z funkčně členěné na procesně řízenou, tedy proces dosažení stavu firmy podle konceptu, který jsem předložil v kapitole 3. Ukázal jsem využití existující metodiky MMDIS. Je nutné poznamenat, že úroveň návrhu v této disertační práci je pouze na hrubé úrovni. Slouží tak jako vodítko pro konkrétní případy, v nichž musí být proces detailizován a rozsah jeho popisu tak dosáhne odhadem několika set stran. Detailizace procesu může být provedena v analytickém vývojovém prostředí, které představuji v následující kapitole.

V rámci této kapitoly jsem uvedl ještě řešení přechodu kompetencí, neboť tato problematika se v praxi ukázala jako velice choulostivá.

5. ANALYTICKÉ VÝVOJOVÉ PROSTŘEDÍ TRANSFORMACE PODNIKU

V této kapitole popisuji vlastní analytické vývojové prostředí (AVP) pro transformaci podniku z funkčně členěného na procesně řízený. Tím tato kapitola reaguje na třetí složku cíle této disertační práce – viz kap. 1.1.

Kořeny AVP sahají do roku 2002, kdy jsem působil ve společnosti eBanka, a.s. V současné době AVP rozvíjím ve společnosti Aquasoft, spol. s r.o. pro účely využití v konzultačních i řešících projektech pro naše zákazníky.

Toto prostředí je nazváno *analytické*, protože je určeno analytikům, kteří pomocí něj mohou zaznamenávat stávající stav firmy. Dále je nazváno jako *vývojové*, protože v něm následně provádějí vývoj, resp. návrh, nového stavu podniku. Analytické vývojové prostředí je implementováno v softwarovém nástroji Casewise Corporate Modeler (CWCM), verze 8e až 10.

5.1 Cíl AVP

Cílem AVP je poskytnout nástroj pro systematické znázornění toho, co je potřeba zjistit u zákazníka, co je vhodné zjistit jinde, co je potřeba udělat, a nabídnout možné metody, techniky, nástroje a postupy řešení. Původně je AVP určeno pro transformaci podniku z funkčně na procesně orientovaný. Jednotlivé součásti AVP však lze používat samostatně a využít je i pro dílčí úlohy.

AVP určuje minimální požadavky. Pokud analytik, tj. uživatel AVP, usoudí (či je to vyžadováno zákazníkem), že je nutné diagramy rozšířit, je možné konkrétní modely (tj. instance AVP vytvořené pomocí šablony) obohatit podle potřeby.

AVP je určeno pro analytiky – konzultanty, kteří úzce spolupracují se zástupci firmy, v níž je procesní řízení zaváděno. Využitím AVP analytik získává základní postupy, jak se dobrat k potřebným údajům, nástroj pro zaznamenání zjištěných údajů a jejich souvislostí a samozřejmě vodítko udávající směr v transformaci podniku. Zjištění zaznamenaná během činností analytiků zároveň představují i „domény“ znalostí pro danou firmu, které je potřeba mít pro její řízení (cíle, měření, zpětná vazba na řídící pozice, opačná zpětná vazba k „výrobním“ pozicím). Nástroj, ve kterém je AVP implementováno, dokonce umožňuje do určité míry být využit jako informační systém v oblasti procesního řízení.

AVP si neklade za cíl být naprosto přesným, podrobným návodem, jak dosáhnout transformace podniku. Nabízí prostředky, které analytikům pomohou pojmout problematiku v celé složitosti a z různých pohledů a komunikovat tuto problematiku se zákazníkem. AVP propojuje jednak strategické řízení s operativou, jednak spojuje věcný systém řízení podniku s informačním systémem podniku.

Analytik může AVP využívat celé, nebo pouze jeho části. Otevřenost AVP mu umožňuje být přizpůsobitelným. Tím však zároveň znemožňuje uzavřít svůj vývoj. To ani není účelné, neboť v dnešní době je flexibilita jedním z klíčových faktorů úspěchu. AVP vítá jakoukoliv integraci,

resp. využití různých metod pro jednotlivé úlohy. Umožňuje zaznamenat výsledky těchto metod a přes systém diagramů je vzájemně propojit.

5.2 Základní logika AVP

AVP je představováno sítí diagramů, které

- ukazují logiku řešení,
- ukazují postupy,
- jsou nástrojem pro znázornění současného stavu firmy z různých pohledů,
- jsou nástrojem pro modelování,
- jsou navzájem provázány dle věcných souvislostí.

Diagramy AVP tak tvoří šablonu pro tvorbu konkrétních diagramů zachycujících reálné nebo abstraktní objekty a jejich vztahy v podniku. Nástroj CWCM, v němž je AVP implementováno, disponuje repository, která umožňuje skutečně fyzicky provázat jednotlivé diagramy, a tak zachytit všechny relace a závislosti reálného světa. CWCM nabízí různé specializované diagramy (procesní modelování, datové modelování, hierarchické diagramy…). Nicméně realita, kterou v AVP modeluji, je natolik rozmanitá, že využívá primárně obecné (tzv. generic) diagramy, jež uživatele nesvazují žádnými pravidly a dovolují používat vlastní definované objekty. Tak lze vytvářet jiné specializované diagramy (šablony) pro konkrétní úlohu (krok) transformace. Původní specializované diagramy CWCM ke slovu přicházejí až na nižších úrovních modelování, a to přímým odvozením z obecnějších diagramů (kopírování relevantních objektů nástroje).

Při vytváření a používání AVP se lze pohybovat na třech úrovních:

- meta-meta-úroveň – pravidla pro vytváření čehokoliv v CWCM,
- meta-úroveň – pravidla pro údržbu AVP,
- pracovní úroveň – diagramy postupu transformace podle AVP.

V reálu však první dvě úrovně pochopitelně splývají, neboť cílem primárně je vytvořit AVP právě v CWCM.

Výchozím schématem je *__sch__S T A R T - Strategie – řešitelsky* (viz obrázek 14). Odtud se lze v síti schémat, příkladů a šablon pohybovat čtyřmi způsoby (funkce, které se objeví po pravém kliku nad objektem):

- *Explode* – přímá dekompozice objektu jinými diagramy,
- *Diagrammed on* – seznam diagramů, na kterých se vybraný objekt také nachází,
- *Associations* – souvislosti s dalšími objekty,

- *Object links* – odkaz na objekty mimo CWCM (v pop-up menu objektu se pak tento odkaz schovává také za volbu Explode) – původně využíváno pro dokumenty např. MS Word, Excel apod., nicméně v AVP nepoužívám (viz níže).

Řídícím diagramem postupu prací je *__sch__Proces transformace* (viz náčrt výše, obrázek 11 či podrobně příloha).

Pokud je potřeba v diagramu provést odkaz na jiný diagram, přičemž není možné využít existujícího objektu, využije se zvlášť k tomu účelu vytvořený objekt *__mpri__Zástupce diagramu*, který se rozvine (*Explode*) daným diagramem.

Odkazy na externí dokumenty, jak jsem poznamenal, nejsou prováděny původním způsobem CWCM, ale pomocí speciálně vytvořeného objektu *__met__Odkazy na dokumenty*. Důvod je v omezených možnostech CWCM při publikaci modelu (proces publikace modelu je jedním z procesů údržby AVP).

5.3 Označení diagramů, tříd objektů a jejich instancí v AVP/CWCM

V AVP je nutné rozlišovat diagramy a objekty, které jsou šablonami, a objekty, které jsou již součástí konkrétního projektu. Jak jsem naznačil výše, celá síť diagramů AVP je šablona, na základě které je nutné pro konkrétní projekt vytvořit instanci AVP. Tato instance AVP je pak využívána pro modelování daného podniku.

K rozlišení diagramů a objektů šablony a instancí je využito prefixů u názvů. CWCM sice umožňuje vytvářet vlastní kategorie objektů (kategorie je přímo atribut objektu), ale využívat je pro tyto účely není vhodné, neboť kategorie je vždy v rámci jednoho objektu (třídy). Platí proto pravidlo, že diagramy a objekty bez prefixu jsou již konkrétní a přímo popisují modelovanou realitu. Prefix dále rozlišuje jednotlivé typy diagramů a objektů (tabulka 19 a tabulka 20).

Prefix	Význam
__sch__	Diagram – schéma, slouží pro ukázání cesty, způsobu, jak postupovat, pro demonstraci vzájemných vztahů a lepší orientaci v AVP. Lze se z něj odkazovat na další diagramy a externí soubory. Není určen pro úpravu v konkrétní instanci AVP.
__sch__BPM__	Schéma vzniklé při dřívější definici metodiky Business Process Modellingu pro Aquasoft.
__exm__	Diagram – příklad (example) – tento diagram je po vytvoření instance AVP přímo určen k editaci. Otevírá se přímo jeho instance a je určen pro úpravu podle konkrétního případu. Je pak nutné odstranit prefix z názvu diagramu.
__tmp__	Diagram – šablona – template (class), ze které lze vytvářet instance diagramů této class. Po vytvoření konkrétní instance AVP je jsou vytvořeny i tyto diagramy, které se však stále chovají jako šablony, tzn. jsou určeny pro vytvoření konkrétních diagramů. Zatímco *__exm__* diagramy jsou určeny pro znázornění v podniku neopakovatelného jevu (např. strategie), *__tmp__* diagramy jsou určeny naopak pro zachycení opakovaných jevů (procesy apod.)
Template:	Dtto, ale vytvořeno dříve mimo AVP pro modelování procesů (jde tedy dosud o relikt, se kterým AVP musí počítat).
__met__	Metaúroveň – schémata o AVP.
__rzc__	Rozcestník – diagram zpodrobňující objekty s prefixem *__reo__* (viz níže). Je to speciální schéma (__sch__)

TABULKA 19: ÚČEL DIAGRAMU DLE PREFIXU

Prefix	Význam
__exm__	Tyto objekty v diagramu konkrétní instance AVP je potřeba nahradit konkrétními instancemi objektu (přejmenovat), nebo zrušit (či přidat další konkrétní). Je nutné dát pozor na jejich výskyty v *__tmp__exm__* diagramech a podle nich vytvořené objekty: jestliže se v diagramu vytvořeném podle daného template přejmenuje *__exm__* objekt, změní se to tak díky repository i v použitém *__tmp__exm__* diagramu. Další diagramy vytvořené podle tohoto template budou implicitně obsahovat tyto již konkrétní objekty. Ty už neslouží jako příklad a není tudíž možné je přejmenovat pro vytvoření konkrétního objektu. Přejmenoval by se tím původní konkrétní objekt. → Doporučení: *__exm__* objekty v *__tmp__exm__* diagramech nepřejmenovávat, ale odstranit je z diagramu funkcí *Clear* a zadat konkrétní objekty jako nové. Též jde-li o objekt typu *__mpri__Zástupce diagramu*, nic v něm neměnit.
__met__	Metaobjekt – slouží pro popis AVP.
__reo__	Řešená oblast v rámci AVP – jako instance může mít nějaký vlastní typ objektu, nebo má přímo vlastní vytvořený typ *__mpri__Řešená oblast*. Je dále dekomponována.
__ilu__	Ilustrativní objekt (obrázek, nebo objekt z repository, který je v diagramu pouze pro ilustraci).
__sch__	Objekty použité v *__sch__* diagramech; tvoří schéma.

TABULKA 20: ÚČEL OBJEKTU DLE PREFIXU

Prefix může být kombinovaný:

- *__sch__exm__* znamená, že jde o schéma obsahující i *__exm__* objekty,
- *__tmp__exm__* znamená, že jde o template, který v sobě zahrnuje ukázku diagramu, kterou je pak v konkrétní instanci diagramu nutné upravit pode reálu (viz popis *__exm__* objektu výše).

Třídy objektů, které vznikly výhradně pro AVP mají prefix *__mpri__*[1]. Vlastnosti objektů a záložky dialogů pro vyplňování vlastností objektů, které vznikly pro AVP, nemají zvláštní prefix, neboť se váží ke třídě objektu s prefixem.

Podobně i styly a kategorie vytvořené přímo pro AVP mají prefix *__mpri__*.

Objekty a jejich charakteristiky vytvořené dříve mimo AVP jsou jen převzaty a nejsou nijak zvláštně označeny.

5.4 Rozcestníky a meta-úroveň diagramů AVP

Tato kapitola vznikla jako reakce na některá omezení CWCM z pohledu požadavků AVP. CWCM totiž sice umožňuje, aby byl jeden objekt zpodrobněn několika diagramy, ale už neumožní, aby se dalo přímo nadefinovat, že na jeden a týž diagram se dostaneme i z několika objektů.

Konkrétně jde např. o speciální objekty AVP *Řešená oblast (__reo__)*. Řešená oblast je oblast zájmu, ke které se řešitel dokáže vyjádřit, a je nutné se jí zabývat, aby bylo dosaženo zákazníkova cíle. *__reo__* je dále zpodrobňována diagramy. Může existovat stejnojmenný diagram s prefixem *__rzc__* (pak tomu říkáme *rozcestník*). K podrobným diagramům (i rozcestníku) se dostaneme přes funkci *Explode* nad objektem dané řešené oblasti. *Explode* přímo na zpodrobňující diagram (tedy ne na rozcestník) však není možný tehdy, pokud tento zpodrobňující diagram již je zpodrobněním jiného objektu v jiném diagramu, který (ten objekt) zde slouží jako zástupce tohoto zpodrobňujícího diagramu. Např. v některém diagramu je objekt organizační jednotky, která se má dále hierarchizovat → pokud máme např. řešenou oblast *__reo__Lidé*, pak se tato jako objekt nemůže přes funkci *Explode* odkazovat na tento diagram, ale musí mít svůj *__rzc__* diagram, ve kterém bude objekt té organizační jednotky, který už je zpodrobněn jiným diagramem.

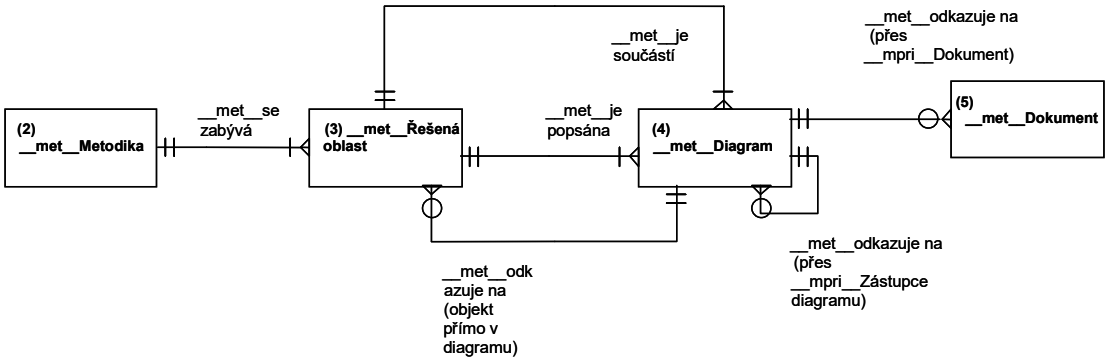
Pokud chceme obejít tento nedostatek CWCM, je nutné právě udělat zástupce diagramu a dát ho na rozcestníky diagramů, které se na něj odkazují. Platí to tedy nejen pro řešené oblasti, ale obecně (viz obrázek 13).

Pokud se opět vrátím k řešeným oblastem, tak z ní se tedy dostaneme přes funkci *Explode* na vysvětlující diagram nebo na rozcestník, který bude obsahovat jednak běžné objekty, dále zpodrobněné funkcí *Explode* příslušným diagramem, jednak zástupce diagramů. Každá *__reo__* by však měla mít svůj rozcestník. Není to povinnost, ale prakticky se k tomu stejně nakonec dojde. Je to doporučení – ulehčí to případné předělávky.

---

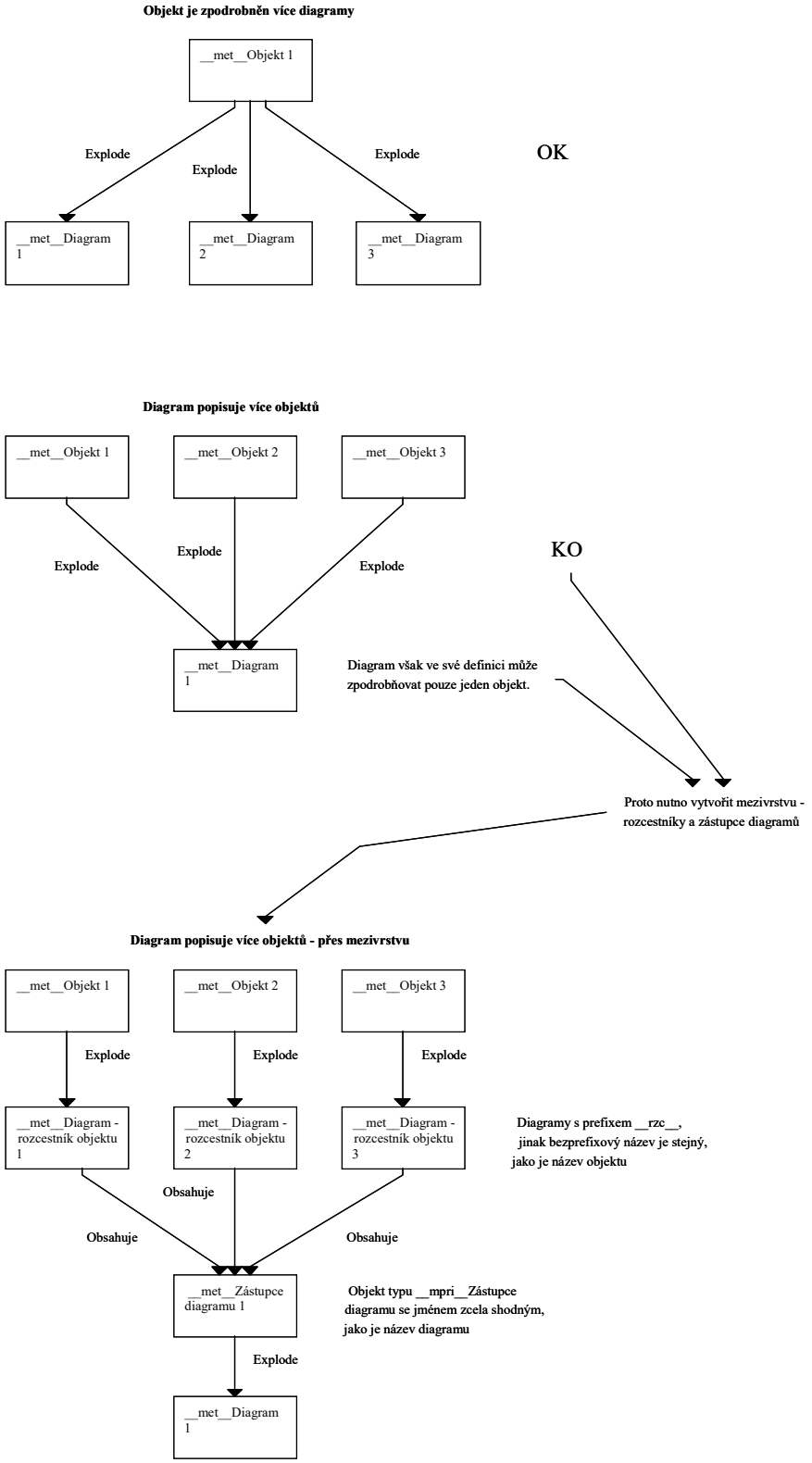
[1] Zkratka z původního označení, což nyní není důležité.

Celý systém diagramů je na meta-úrovni AVP znázorněn takto (obrázek 12)[1]:



OBRÁZEK 12 – VZTAHY DIAGRAMŮ AVP NA META-ÚROVNI

[1] Na obrázku je vidět objekt __met__Metodika. To je proto, protože ve firmě Aquasoft zamýšlím posunout AVP směrem k metodice.

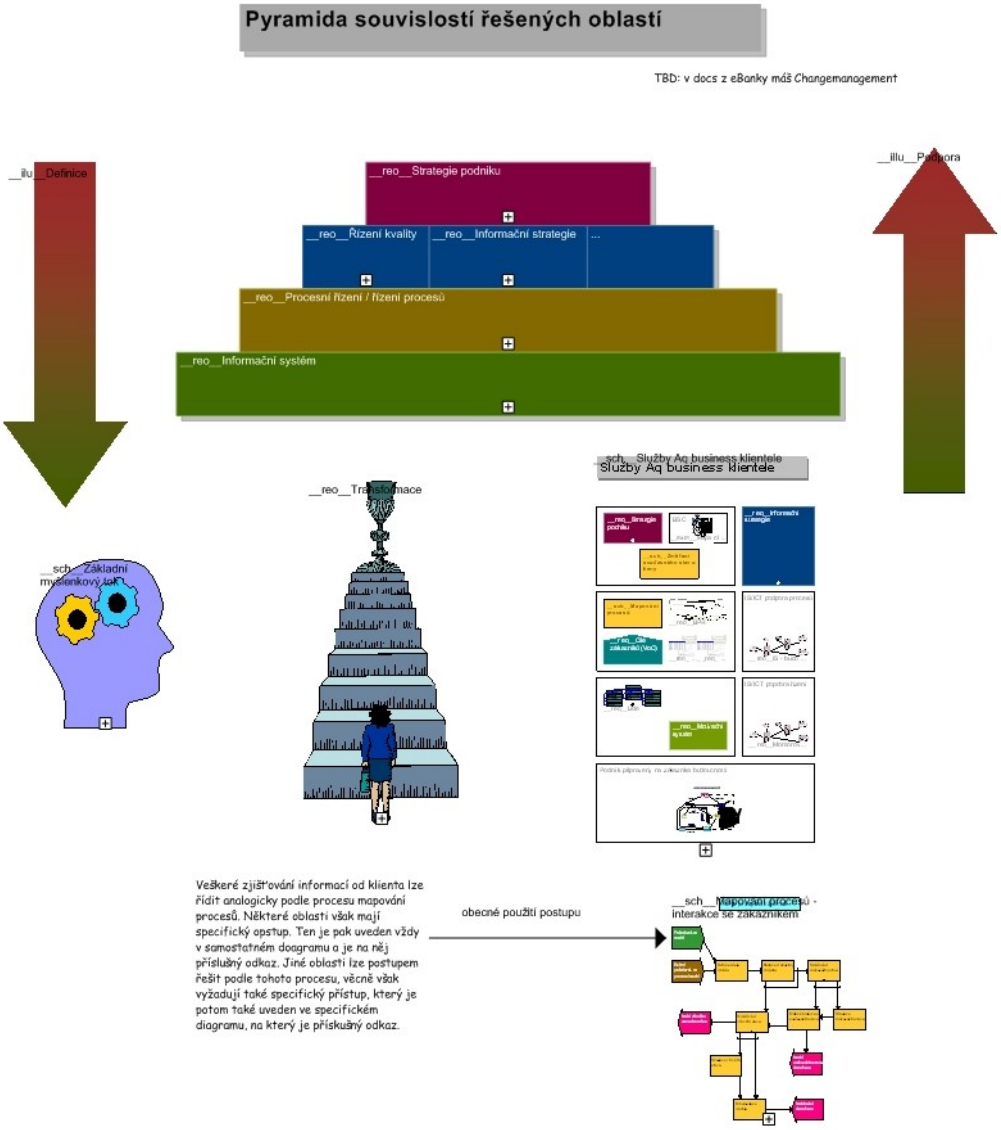


OBRÁZEK 13 – MEZIVRSTVA DIAGRAMŮ UMOŽŇUJÍCÍ ÚČELOVĚ PŘIŘADIT JEDEN DIAGRAM K VÍCE OBJEKTŮM.

5.5 Obsah AVP

5.5.1 Základní souvislosti

Do sítě diagramů je, jak jsem již zmínil, koncepčním vstupním diagramem *__sch__S T A R T - Strategie - řešitelsky* (obrázek 14):

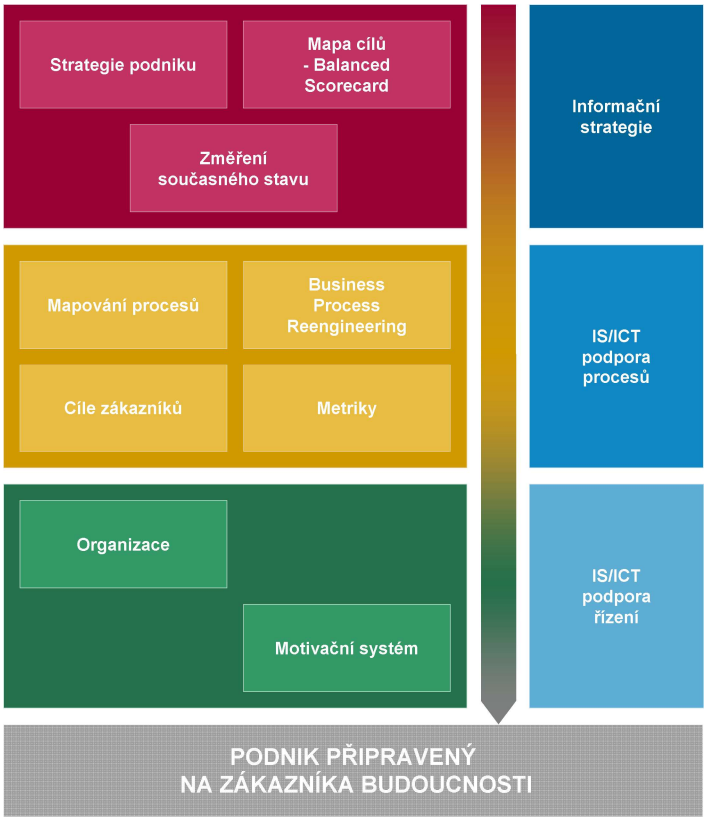


OBRÁZEK 14 – VSTUPNÍ DIAGRAM AVP

Tento diagram zobrazuje koncepční pyramidu souvislostí. Na jejím vrcholu je samozřejmě řešitelská oblast strategie, neboť AVP ctí zásadu, že vše musí mít určitou souvislost s definovanými cíli. Na další úrovni pyramidy jsou řešené oblasti dílčích strategií. AVP se dosud

konkrétně zabývá řízením kvality jako cílem **procesního řízení**[1] a **informační strategií**. Informační strategií se zabývá z důvodu nutnosti celopodnikového koncepčního rozvoje podpory procesního řízení pomocí IS/ICT. Na další úrovni pyramidy je vrstva procesů, jako nástroj řízení podniku, a na nejnižší úrovni pyramidy je samotný informační systém podniku jako podpora procesů.

Vedle pyramidy vstupní diagram obsahuje odkaz na řešenou oblast transformace, která je řídící z dynamického pohledu na AVP (určuje proces transformace – viz obrázek 11 nebo příloha). Třetím významným odkazem je odkaz na diagram znázorňující AVP z pohledu obchodníků (služby Aquasoftu klientele, obrázek 15). Uvedený obrázek není skutečným diagramem, je jen jeho prezentačním znázorněním. V CWCM je skutečný diagram provázán s ostatními.



OBRÁZEK 15 – SLUŽBY AQUASOFTU KLIENTELE

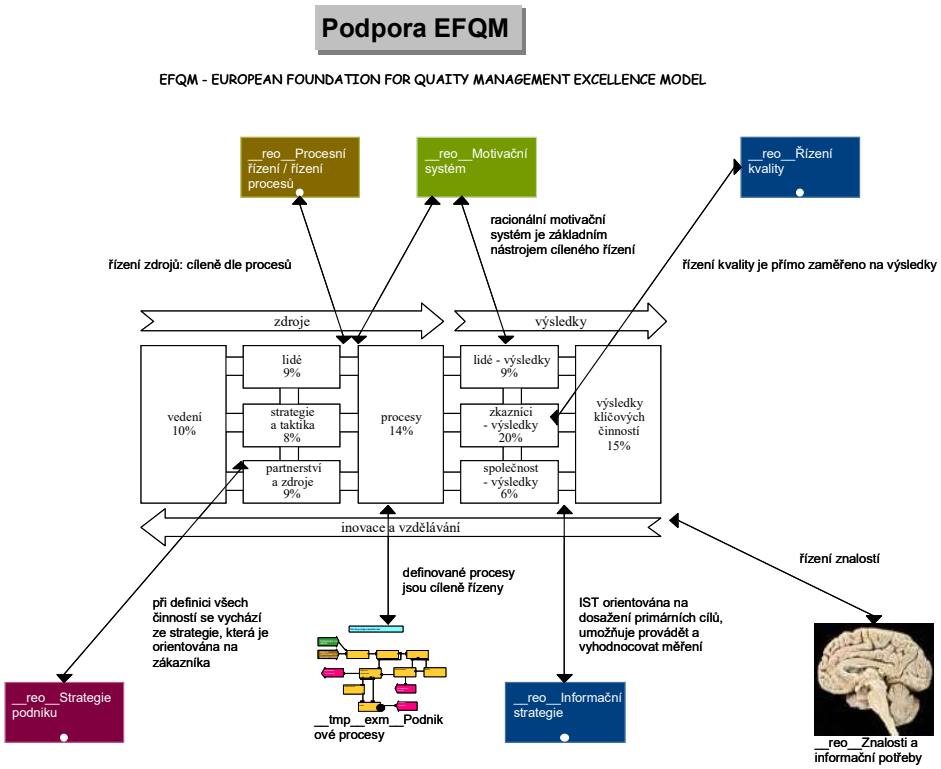
Objekty tohoto diagramu představují v podstatě jednotlivé projekty, které lze nabídnout zákazníkům, a to přímo, nebo ve spolupráci s dalším subjektem. Projekty lze nabízet samostatně, ale největší efekt samozřejmě přinášení ve vzájemných souvislostech. Definice projektů však leží mimo AVP. AVP určuje pouze věcnou náplň.

[1] Což je opravdu jeden z možných cílů procesního řízení.

5.5.2 Podpora zvyšování vyspělosti firmy

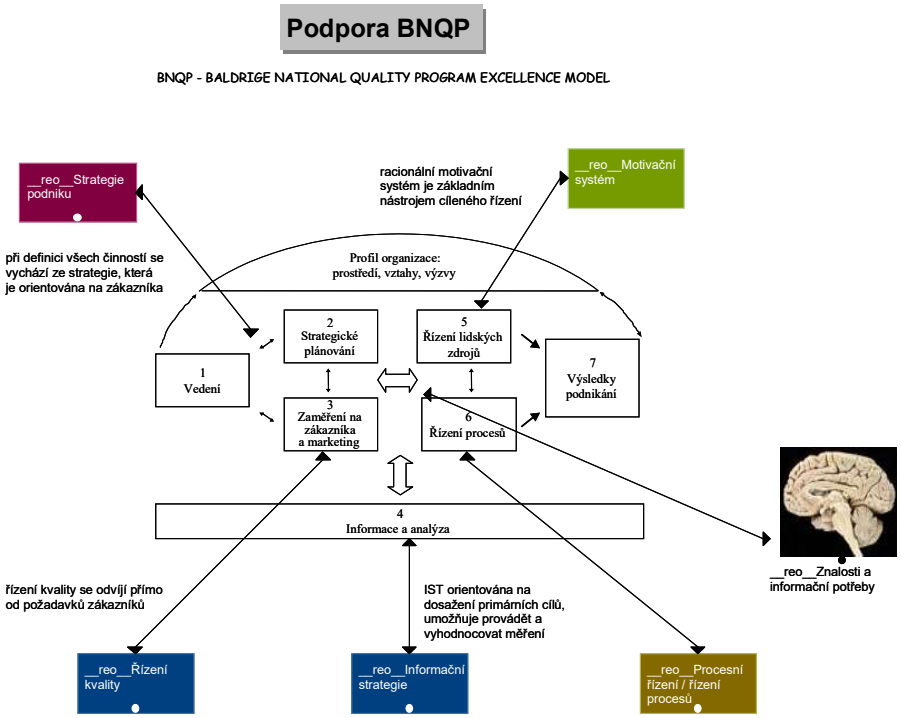
V úvodní kapitole (kap. 1.2) jsem argumentoval pro zavedení procesního řízení. Z toho mimo jiné vyplývá nutnost zvyšování vyspělosti firmy. AVP dokáže reagovat na požadavky dvou nejvýznamnějších programů pro zvyšování kvality, a to EFQM[1] a BNQP, které slouží právě pro měření vyspělosti firmy a které (resp. jednu z nich) kromě jiného doporučuji provést i v rámci transformace firmy pro změření stavu podniku.

AVP pokrývá tyto programy, jak ukazují obrázek 16 a obrázek 17. Oba diagramy jsou především ilustrující. Jsou však aktivní a přes objekty AVP je možné se dostat na příslušné diagramy řešící danou oblast.



OBRÁZEK 16 – PODPORA EFQM

[1] European Foundation for Quality Management



OBRÁZEK 17- PODPORA BQNP

5.5.3 Oblasti řešené v rámci AVP (řešené oblasti)

V této podkapitole podávám popis řešených oblastí a použitých diagramů. Popis je ve formě tabulek diagramů v rámci každé řešené oblasti. Diagramy jsou ve skutečnosti dále navzájem provázány přes objekty, které sdílí, nebo přes odkazy na diagram. Tyto závislosti v textu nejsou uvedeny, aby nedošlo k nadměrnému nárůstu složitosti dokumentace. Plná dokumentace, a to i s popisem objektů, je součástí elektronické přílohy této práce.

Každá tabulka je nadepsána tak, aby bylo jasné, kterou řešenou oblast popisuje. Sloupce tabulky mají tento význam:

- diagram: název diagramu,
- popis: popis účelu diagramu,
- typ: obsahuje označení typu diagramu podle tabulky výše (tabulka 19).

Řešená oblast strategie

Uvažujeme-li kompletní využití AVP, je tato řešená oblast první, která musí být naplněna. Slouží jako východisko pro definování cílů, tedy důvodů všech ostatních činností.

Diagram	*Popis*	*Typ*
Rozcestník	Definuje postup od určení SWOT, přes mapy cílů dle BSC k CSF.	rzc
SWOT	Jednoduchý diagram umožňující na ploše znázornit jednotlivé položky SWOT a dát je do vzájemných souvislostí. Na úrovni rozcestníku je spojen s odkazem na převzatý (externí) postup „Conducting a SWOT Analysis“. Nicméně je možné použít kteroukoliv metodu pro získání položek SWOT.	exm
Mapa cílů dle BSC	Diagram je typickým nástrojem pro zachycení systému cílů podle logiky BSC a procesů měření vybraných metrik charakterizujících dosažení každého cíle. Nedosahuje samozřejmě funkčností specializovaných programů, jde jen o síť cílů, přičemž vazby mezi nimi lze pojmenovat hodnotou korelace. Korelace lze z naměřených hodnot počítat, nemáme-li k dispozici spec. SW, jednoduše v Excelu. Problém je v hledání dosud neznámých závislostí – je nutné procházet korelace každý s každým a vybrat významné. Na úrovni rozcestníku je spojen s odkazem na diagram popisující proces vytvoření mapy cílů, který vznikl syntézou několika různých postupů.	exm
KFÚ (CSF)	Diagram pro zachycení kritických faktorů úspěchu pro každý cíl z mapy cílů dle BSC a každou položku strategie.	exm
Změření současného stavu firmy	Diagram pro zachycení výsledků měření podniku podle EFQM či BNQP – v plánu.	

Řešená oblast řízení kvality

Oblast navazuje na řešenou oblast strategie. Popisuje systém řízení firmy.

Diagram	*Popis*	*Typ*
Rozcestník	Obsahuje odkazy na další diagramy.	rzc

Výchozí rovnice	Jde o diagram znázorňující souvislost využití zdrojů, procesů a dosažení cílů. Jde především o ilustrační efekt, přesto se z tohoto diagramu lze dostat na řešenou oblast lidé, řešenou oblast znalosti, řešenou oblast procesní řízení a zpět řešenou oblast strategie. Viz obrázek 4.	sch
Základní schéma procesního řízení	Toto je jeden z klíčových diagramů, který dává do souvislostí základní komponenty řízení. Cíle podniku jsou v těsné souvislosti s cíli klientů. Těchto cílů je dosahováno procesním řízením. Každý cíl je podporován alespoň jedním procesem, který dokážeme změřit a posoudit, do jaké míry napomáhá dosáhnout daného cíle. Sám proces má stanoveno i několik cílů. Ty jsou promítnuty na další úroveň, kterou jsou již konkrétní zaměstnanci. Každý zaměstnanec musí vědět, jakým způsobem jeho činnost přispívá k dosažení cílů procesů. I zaměstnanci tak mají stanoveny své cíle, jejichž plnění při dobrém nastavení metrik automaticky znamená plnění cílů procesu a dále cílů podniku a klientů. Cíle zaměstnanců jsou přímo vázány především na uspokojení potřeb klientů. Monitorovací informační systém umožní zpětně sledovat vývoj hodnot metrik, pomocí kterých se měří efektivnost a výkonnost procesů (tj. i zaměstnanců), spokojenost klientů atd. z diagramu lze přecházet na diagramy řešící jednotlivé komponenty.	sch
Řízení přidané hodnoty pro zákazníka	Schéma ukazující celý produkční proces. Slouží pro ilustraci všech oblastí pro řízení kvality. V současnosti jen ilustrativní schéma, předpokládám jeho aktivní zapojení do AVP.	sch

Řešená oblast informační strategie

Protože dnes nelze podnik úspěšně řídit bez podpory informačních systémů, je řešení IST součástí AVP.

Diagram	*Popis*	*Typ*
Rozcestník	Obsahuje odkazy na rámcový postup zpracování IST, na strukturu IST a její dokumentaci a na diagram analýzy mezer (nazvaný pracovně kroky IST).	rzc
Rámcový postup zpracování IST	Definuje kroky pro naplnění jednotlivých položek dokumentu IST a integruje analýzu mezer IS. Je integrován s jinými postupy.	sch

Kroky IST (analýza mezer)	Odkazuje na řešenou oblast strategie (spojitost s podnikovými cíli), diagramy informační systém (pro analýzu souč. stavu IS), funkční požadavky na IS, rozcestník procesního řízení (analýza procesů), diagram znalostí a informačních potřeb (zatím v náčrtu), diagram ekonomických aspektů (zatím v AVP neřešeno) a rozcestník bezpečnostní analýzy. Výstupy z těchto diagramů jsou podrobeny analýze. Jsou vytvořeny tabulky (MS Excel), které dávají do souvislostí jednotlivé požadavky a poznatky a hledají závislosti, rozpory a mezery (analýza mezer, rozdílů). Výsledkem je návrh IS a projektů, které návrh realizují. Odkazy na jednotlivé projekty jsou konkretizovatelné. Z analýzy mezer může dojít k návrhu řešení situace pomocí BPR.	sch/exm
Struktura IST	Diagram znázorňující jednotlivé položky dokumentu IST. Je lehkou modifikací struktury IST uvedené např. v [VORJ97-01]. Obsahuje odkaz na skutečný dokument IST (např. MS Word). Jsou navrženy varianty rozsahu IST.	sch
Funkční požadavky na IS	Diagram nastavuje proces zjišťování funkčních požadavků na informační systém. požadavky slouží pro analýzu mezer.	sch
Bezpečnostní analýza	Diagram rozšiřuje proces zjišťování funkčních požadavků pro účely zjišťování bezpečnostních požadavků na IS.	sch

Řešená oblast procesní řízení

Toto je také zásadní řešená oblast, neboť dává do souvislostí aspekty modelování procesů.

Diagram	*Popis*	*Typ*
Rozcestník	Odkazuje na diagram znázorňující různé pohledy na proces, diagram ukazující dvě úrovně procesní analýzy, klíčový diagram, který vysvětluje, jak v CWCM propojit procesní mapy a organizační schémata podle AVP, a dále ukazuje souvislosti mezi a odkazuje na diagram postupu mapování procesů z pohledu interakce se zákazníkem, postup mapování procesů z pohledu analytika a konečně na diagramy reálných procesů.	rzc

Pohledy na proces	Znázorňuje dva pohledy na proces. Prvním pohledem je typický pohled: procesy a organizační útvary (tj. zajištění procesu lidmi a dalšími zdroji). Druhým pohledem je pohled IS – zajištění běhu procesu aplikacemi a daty IS. Souvislost uživatel vs. uživatelská práva lze vyčíst z IS pohledu na proces a z klasického pohledu: aplikace – proces – entita → proces – vstup/výstup – role v procesu. Uživatel (role v procesu) nemá právo dělat s daty (entita) nic jiného, než co je dovoleno pro daný proces v IS pohledu. Diagram obsahuje odkaz na dokument přístupových práv.	sch
Dvě úrovně procesní analýzy	Diagram rozděluje procesní analýzu na dvě úrovně – přehledová a podrobná. V diagramu jsou odkazy na procesní mapy a další dokumenty vznikající během analýz. Je provázán s řešenou oblastí strategie.	sch
Dekompozice procesu podle organizačního zajištění	Tento diagram dává pokyny, jak v CWCM propojit zmapované procesy se zdokumentovanou organizací. Odkazuje na podnikové procesy a varianty organizace.	sch
Mapování procesů – interakce se zákazníkem	Jde o postup určující následnost a charakter jednotlivých schůzek se zákazníkem v rámci mapování procesů. Analogicky je tento postup určen i pro schůzky se zákazníkem týkající se i jiné oblasti.	sch
Návrh postupu modelování	Jde o diagram znázorňující postup modelování z analytického hlediska. Tento diagram je převzat z dřívějších metodických aktivit v Aquasoftu.	sch
Diagramy reálných procesů	Šablona s ukázkou pro mapy procesů.	tmp/exm

Řešená oblast informační systém

Tato řešená oblast odkazuje na globální architekturu a dílčí architektury IS, a to před změnou, i po změně (návrh).

Diagram	*Popis*	*Typ*
Rozcestník	Odkazuje na jednotlivé diagramy architektur podniku a na diagram analýzy mezer (kroky IST).	rzc
Globální architektura	Diagram obsahuje ilustrace různých pohledů na architekturu IS podniku ([ŠLAO03-06]). Jde o volný diagram, zcela závislý na konkrétních potřebách. Doporučuji jen využívat objektů repository všude, kde je to možné, aby byla zajištěna provázanost celého modelu.	exm

Aplikační zajištění procesů	Šablona s ukázkou pro znázornění zajištění procesů aplikacemi a využití dat.	tmp/exm
Datový model	Dosud se předpokládá využití standardního specializovaného nástroje CWCM pro datové modelování. Do budoucna plánuji rozšířit jej o speciální notaci znázorňující integritní opatření [ŠLAO98-01].	tmp
HW architektura	Diagram umožňuje zachytit fyzické umístění a propojení HW komponent IS.	tmp/exm
Technologická architektura	Diagram pro propojení SW, HW a dat, definování způsobu zpracování jednotlivých aplikací IS, vnitřní stavby aplikací a uživatelského rozhraní aplikací (typově).	tmp/exm

Řešená oblast lidé

Tato oblast není přímo přístupná z pyramidy souvislostí, ale zprostředkovaně z jiných oblastí, typicky diagramy řízení kvality či diagramy procesů.

Diagram	*Popis*	*Typ*
Rozcestník	Staví vedle sebe původní a navrhovanou organizaci, definuje způsob modelování organizace v CWCM, který je možné použít analogicky i v jiných případech. Odkazuje na diagram s variantami organizačního uspořádání a na diagram vysvětlující vztah osoba/odbornost/role/útvar/proces.	rzc
Varianty organizace	Schéma ukazující možnosti systému řízení zdrojů podniku. Z něj je možné přímo pomoci šablon s ukázkou vytvořit konkrétní diagramy organizací.	sch
Osoba / odbornost / role / útvar / proces	Toto schéma vysvětluje vztahy objektů personálního řízení. Obsahuje dva pohledy. Pohled osoby říká, že jedna osoba má až několik odborností, a tak působí v několika rolích funkční organizace, nebo rolích procesu. V roli funkční organizace je součástí různých útvarů (většinou jednoho), v roli v procesu je účastníkem několika procesních útvarů, nebo virtuálních procesních jednotek funkční organizace. Druhý pohled – pohled procesu – říká: proces je zajišťován několika rolemi v procesu, které vyžadují různé odbornosti, jež lze hledat u různých lidí. Pochopení těchto vztahů je důležité pro řízení zdrojů v rámci procesního řízení.	sch

Řešená oblast znalosti

Stejně jako oblast lidé je přístupná až zprostředkovaně z různých diagramů. V současné době je proveden pouze nástřel řešené oblasti. Předpokládám však úzkou návaznost na mapu cílů dle BSC a analýzu mezer.

Řešená oblast cíle zákazníků

V rámci této řešené oblasti plánuji zapracovat existující postupy pro zjišťování hlasu zákazníka, především podle Six Sigma. Zde bude úzká návaznost na mapu cílů dle BSC.

Řešená oblast cíle zaměstnanců

Je proveden náčrt __exm__ diagramu pro zaznamenávání cílů zaměstnanců. Integrace s ostatními diagramy je zatím přes kritické faktory, plánuji integraci s mapou cílů dle BSC.

Řešená oblast motivační systém

Tato řešená oblast je dosud nezpracována. Plánuji definovat základní principy, které bude možné doporučit zákazníkům. Motivační systém budou muset na věcné úrovni vytvářet zákazníci sami. AVP jej bude integrovat z pohledu IS a procesů.

Řešené oblasti metriky a monitorovací systém

Definice metrik je klíčovou otázkou, stejně jako monitorovací systém, který spadá pod IS podniku. Nutno zpracovat v souvislostech s procesy měření, mapou cílů dle BSC a IS.

5.6 Shrnutí, závěr

Kapitola o AVP představila nástroj, který je určen pro firmy poskytující konzultace, analýzy a návrh řídících a informačních systémů. Byl proveden přehledový popis AVP, jeho logiky a obsahu. Ve formě tabulek byl také proveden základní popis řešených oblastí a diagramů.

Jak vyplývá z několika míst textu, vývoj AVP není (a nikdy asi nebude) uzavřen. Každopádně je výzvou specifikace v některých řešených oblastech. Dále vidím jako cíl dalšího úsilí přiblížit AVP metodice. To kromě jiného znamená:

- definovat účel modelu a jeho rozsah (což je částečně provedeno),
- definovat strukturu modelu, tzn. vrstvy, navigační diagram, koncepční schéma – různé pohledy pro různé uživatele – patří sem i definice kategorií, jmenných konvencí, šablon (částečně provedeno),
- definice jednotlivých diagramů – popis, účel, šablony, jmenné konvence, kategorie (pokud jsou speciální) – tj. definovat meta-úroveň (objekty, vztahy v diagramu) – uživatel musí vědět, který objekt k čemu použít, nesmí se bát jej použít, ani ho nesmí používat špatně (částečně provedeno),
- stanovit metodický proces pro změnu v diagramu – v souvislostech s ostatními diagramy, objekty, vztahy atributy (pokud změním toto, kde to musím dále zohlednit …) (není zatím provedeno),
- definovat role, kompetence na modelovací úrovni (není zatím provedeno).

6. ZÁVĚR DISERTAČNÍ PRÁCE

Zhodnocení dosažení cílů

Cíle této práce jsou uvedeny v kapitole 1.1.

Na první složku cíle reaguje kapitola 3. Koncept systému procesního řízení.

Na druhou složku cíle reaguje kapitola 4. Transformace firmy na procesně řízenou.

Na třetí složku cíle reaguje kapitola 5. Analytické vývojové prostředí transformace podniku.

Domnívám se, že stanovených cílů práce bylo dosaženo. Vedle těchto cílů bylo v rámci této práce dosaženo i cíle vedlejšího, i když původně neurčeného, a to definice jednotlivých variant koncepce řízení zdrojů ve firmě (kap. 3.4).

Ověření v praxi

Ověřit v praxi transformaci firmy z funkčně členěné na procesně řízenou je skutečně výzvou. Toto se mi bohužel nepodařilo. Nicméně musím konstatovat, že disertační práce je orientována především směrem k praktickému využití. Každopádně dílčích praktických úspěchů bylo dosaženo:

- AVP je vyvíjen pro společnost Aquasoft, spol. s r.o., kde je v různé míře využíván pro interní potřeby a je plánován k využití pro služby soukromé business klientele,
- částečné využití u zakázek:
  - využití principů procesního řízení pro jednotné řízení monitoringu cizorodých látek (pro Ministerstvo zemědělství ČR),
  - integrovaný registr zvířat – procesní analýza s cílem definovat požadavky na IS (pro Ministerstvo zemědělství ČR),
  - Partner Engine – IS obchodní sítě – procesní analýza s cílem definovat požadavky na IS (pro Tiscali Network)[1].

Návaznost na zaměření KIT

Disertační práce se týká těchto oblastí zaměření Katedry informačních technologií, VŠE:

- procesy,
- informační systémy,
- MMDIS.

Návaznost lze spatřovat i v oblasti CRM. Procesní řízení s CRM úzce souvisí, což ukazuje např. článek [ŠLAO03-07], který pojednává o možném využití precizní orientace na procesy v implementaci tzv. 1:1 CRM a odtud nové možnosti řízení zisku.

[1] I když bylo použito jiné SW prostředí, principiálně je začleněno do AVP.

V neposlední řadě je to Výzkumný záměr katedry informačních technologií „Informační a znalostní podpora inovace ekonomických procesů“, v jehož rámci je tato disertační práce řešena.

Metody a metodiky

V této disertační práci jsem využíval běžné přístupy k řešení problému, jako je analogie, analýza a syntéza, abstrakce, indukce a dedukce. Vedle těchto základních postupů jsem pro řešení využil principů metodiky MMDIS, dále některých principů metody Balanced Scorecard. V textu pak jsem odkázal na možné řešení dílčích problémů pomocí Theory of Constraints. V rámci práce jsem měl možnost řídit dotazníkový průzkum softwarové podpory sledování přidané hodnoty. Odpovědi byly zpracovávány běžnými statistickými procedurami. Vlastní koncepty jsem porovnával s metodami, přístupy apod. uvedenými v jiných publikacích (viz kap. 2). V neposlední řadě popisuji vlastní (modelovací) prostředí (AVP), které je základem pro budoucí metodiku zavádění procesního řízení.

Přínos práce a vlastní přínos

Přínos této disertační práce se kryje s vlastním přínosem, což je:

- koncept systému procesního řízení,
- návrh procesu transformace firmy na procesně řízenou,
- analytické vývojové prostředí transformace podniku, včetně rozšíření aplikovatelnosti MMDIS i mimo IS,
- popis variant procesního řízení.

Náměty k další práci

Námětem k další práci je každopádně samo prostředí AVP. Jeho popis dal najevo, že některé řešené oblasti jsou pouze načrtnuty. Další práce na AVP spočívá v popisu zbylých řešených oblastí a v integraci dalších metod a přeměně AVP na metodiku.

Příloha 1 – Definice pojmů

V této příloze uvádím především vlastní definice pojmů, ke kterým jsem dospěl v průběhu studia literatury a vlastními úvahami. Pokud jde o přejaté definice, jsou patřičně označeny včetně uvedení odkazu na zdroj, odkud jsou převzaty.

Globální informační společnost, GISp

GISp je představována nekončící informační aktivitou po celém globu, v rámci níž dochází k interaktivní výměně informací mezi všemi centry lidské společnosti, jejich zpracování a využívání, což z jednoho hlediska vede k posunu hranice dosažitelného celkového produktu[1] k vyšším hodnotám, z jiného hlediska pak k přirozenému stírání rozdílů a hranic v nejširším smyslu. Jedním z mnoha projevů je i sílící konkurenční prostředí a růst „zákaznické inteligence" nutící firmy k razantním krokům.

Řízení

Řízení[2] obecně znamená v nejjednodušším pojetí správné rozhodování o tom, co udělat, jak, kdy a s čím (kým) to udělat.

Podnik jako systém

Aby bylo možné zavést procesní řízení (viz níže), je potřeba vzít za svůj pohled na podnik jako na systém, který reaguje (provádí aktivity) na *vstupy* (např. požadavky klientů) a na jejich základě produkuje nějaký *výstup* (produkt, služba…) *Vstupy*, spouštějící aktivity uvnitř systému, mohou být jak z okolí systému, tak z jeho vnitřku. Kategorizace a přiložení významu jednotlivým typům vstupů je v této chvíli nedůležité. Důležité je uvědomit si, že každý výstup musí být někomu k užitku, tzn. ten, kdo výstup přijímá, musí být ochoten dát za výstup protihodnotu. To je přirozené pro výstupy mimo systém (nejde-li o splnění povinnosti vůči státu ze zákona apod.). Jde-li o výstup konečně zpracovávaný prvkem systému, je možné uvažovat o vnitropodnikovém účtování služeb. Předpokladem je, že i výstupy zpracovávané konečně uvnitř systému mají význam pro splnění cílů podniku. Není nutné, aby docházelo ke skutečným převodům jakýchkoliv platebních jednotek. Každý výstup však musí mít přiřazenu hodnotu pro podnik a každý realizovaný výstup musí být ve výši odpovídajícího podílu na této hodnotě přičten k dobru všem, kteří se na jeho realizaci podíleli. Každý je pak na základě hodnoty, kterou přispěl podniku, náležitě odměněn.

Zdroj

Zdrojem je rozuměno:

- lidé,
- stroje,
- znalosti
- apod. – vše, co nějakým způsobem přispívá k tvorbě přidané hodnoty (viz níže).

---

[1] Ekonomická veličina

[2] Přehled jiných definicí pojmu řízení/management lze nalézt v [VODL99-01], od str. 15.

Přidaná hodnota pro zákazníka a její řízení

Zákazník od firmy kupuje výrobek, resp. službu, a vynakládá za to své prostředky. Výrobek/služba je výsledkem práce dané firmy. Hodnota výrobku je větší než celková hodnota všeho, z čeho se skládá. Právě rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami je celková přidaná hodnota pro zákazníka. Firma pochopitelně musí tvorbu přidané hodnoty pro zákazníka řídit, aby dosáhla co možná největší efektivity své činnosti.

Řízení tvorby přidané hodnoty pro zákazníka pak znamená takové rozhodování o využití zdrojů firmy v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, které právě vede k tvorbě přidané hodnoty, za kterou je zákazník ochoten zaplatit částku postačující pro rozvoj firmy a záměry jejích vlastníků.

Proces

Proces je definovaný sled činností, který existuje za účelem dosažení stanoveného cíle. Činnosti v procesu zpracovávají určitý požadavek, vstup. Výsledkem takového řetězce činností je přesně definovaný výstup, produkt (vstupy a výstupy viz výše). Každá činnost vytváří určitou přidanou hodnotu, díky které hodnota produktu průběžně roste (viz výše). Pomineme-li prvotní vstup a konečný výstup, pak výstup jedné aktivity je vstupem do jiné aktivity, přičemž hodnota výstupu z této druhé aktivity musí být vyšší než hodnota výstupu z předchozí aktivity. Rozdíl mezi prvotním vstupem a konečným výstupem je celková přidaná hodnota procesu. Podle složitosti podniku jsou jednotlivé procesy různě provázány, takže výstup z některé činnosti může být vstupem (i primárním) jiného procesu apod.

Procesy jsou graficky znázorněny *mapami procesů*, které zachycují události, návaznosti jednotlivých činností, využití zdrojů atd. Proces na úrovni mapy (schématu) definuje pravidla („koleje“), podle kterých probíhají jednotlivé výskyty procesu („vlaky“) – viz dále.

Podproces, subproces

Podproces, resp. subproces je přesně vymezená a ucelená část procesu. Z její existence nevyplývá žádná její autonomie, jde pouze o organizační opatření s cílem podpořit zvládnutí procesu jako celku.

Výskyt procesu, případ procesu

Každý proces může mít v podniku více výskytů (instancí, konkrétních případů). Za výskyt procesu je v podstatě možné označit zpracování konkrétního požadavku a vytvoření konkrétního výstupu. Např. požadavky různých klientů na stejný produkt spouštějí dva samostatné výskyty jednoho procesu.

Procesní řízení

Procesním řízením je řízení zdrojů (lidé, znalosti, finance…) podniku tak, aby co nejefektněji a nejefektivněji přispívaly k dosažení podnikových cílů. Procesní řízení umožní nalézt neefektivní aktivity, jejich transformaci a tedy ozdravení činnosti celého podniku a udržování podniku ve stavu, který podporuje dosažení stanovených cílů, případně jej podle změněných cílů (kterékoliv úrovně) upravit. Umožňuje cíleně řídit jednotlivé činnosti směrem k jejich výstupu a přesně určit odpovědnost za kvalitu výstupu a tedy i odpovídající ohodnocení těch, kteří se na výstupu podíleli. Týká se celého podniku, jde o systém řízení organizace a uvažuje celý systém procesů v podniku.

Řízení procesů

Řízení procesů je užší pojetí procesního řízení. Je zaměřeno vždy na jeden proces, bere proces jako daný z vnějšku a nezabývá se procesy ostatními.

Cíle procesního řízení

Jedním z cílů procesního řízení je zavést systém řízení podniku včetně efektivního řízení přidané hodnoty pro zákazníka a získat tak konkurenční výhodu díky dosahování vysoké vyspělosti podniku jako celku. Dalším (dílčím) cílem zavedení procesního řízení je získat přesný přehled veškerých aktivit, jejich návaznost a nákladnost. V neposlední řadě jde o zjištění, jak efektivně je každá aktivita vykonávána a jaký je její význam pro podnik (tj. jakou přidanou hodnotu přináší), což souvisí s již zmíněným řízením přidané hodnoty.

Metriky a měření

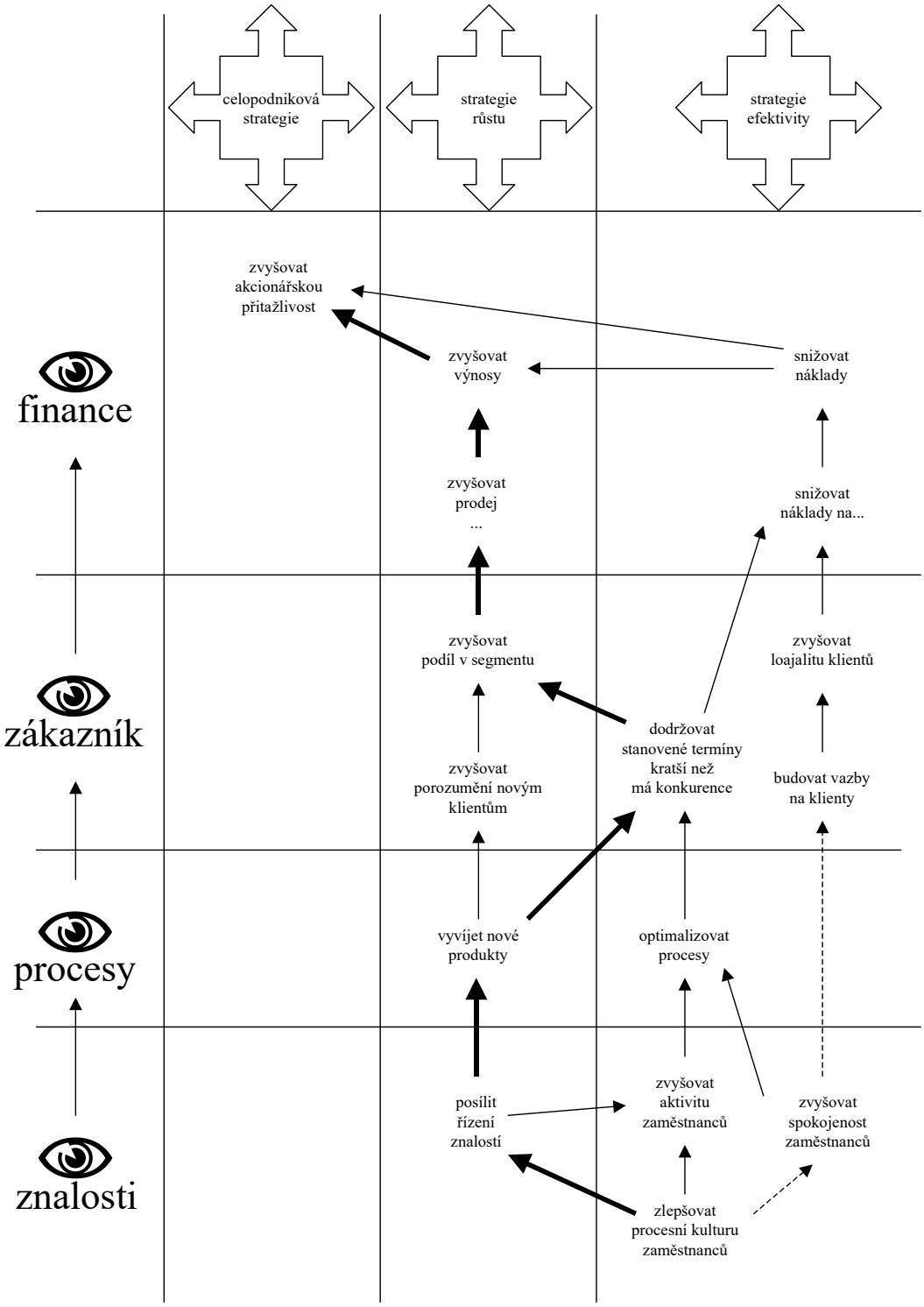
K tomu, co bylo popsáno u cílů procesního řízení, je potřeba definovat celou řadu vzájemně provázaných metrik. Metrikou rozumím něco, co se rozhodneme měřit, sledovat v čase a používat pro rozhodování a zahajování nápravných akcí. Metrika má atributy, jako např. její vysvětlující popis, souvislost se strategickými cíli a dalšími metrikami, její cílová hodnota, přípustné intervaly, definice akcí pro nápravu, termíny pro dosažení cílového stavu, odpovědná osoba za metriku, způsob měření, intervaly měření, jednotky atd. (viz též [UČEP10-01], [HAMM02-01], kap. 6, [SANP02-01], kap. 14).

Mapa cílů

Mapa cílů (podle BSC) je nástrojem, který transparentně dává do souvislostí strategii, finance podniku, potřeby zákazníků, procesy, zaměstnance a jejich znalosti[1]. Proto tvoří jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení. K tomu přispívá i primární aplikace BSC, a to možnost zjišťovat, nejen jak se ukazatele vyvíjejí, ale také proč tomu tak je (právě díky uvedeným souvislostem). Sestavením mapy cílů jsou strategické cíle z hlediska jejich dosažení rozpracovány na cíle jednotlivých procesů a dále na cíle jednotlivých spolupracovníků. Schéma, které znázorňuje obrázek 18, zachycuje model příčina-následek. Jednotlivé cíle podporují určitou část strategie (sloupec schématu), přičemž věcně se týkají určité oblasti (čtyři perspektivy BSC). Každý cíl z tohoto modelu musí být zajišťován alespoň jedním procesem. Cíle procesů jsou plněny podle zapojení účastníků procesů. Proto jejich cíle musí být v souladu s cíli procesů.

---

[1] Což jsou základní, resp. nejpoužívanější perspektivy BSC. Ve skutečnosti lze nadefinovat jako perspektivy cokoliv.



OBRÁZEK 18 – UKÁZKA MAPY CÍLŮ PODLE BSC

Vlastník a manažer procesu

Vlastník procesu je pozice v organizaci, jejímž cílem je správa a řízení procesu na úrovni schématu. Podle konkrétní podoby procesního řízení má různé kompetence. Manažer procesu je také pozice v organizaci, která však má za cíl efektivně řídit konkrétní výskyt procesu. Blíže viz kap. 3.4.

Funkčně členěná vs. procesní organizace

Funkčně členěná organizace seskupuje lidi podle druhu činnosti, kterou vykonávají. Procesní uspořádání organizace naopak seskupuje lidi podle toho, který klientský požadavek pomáhají uspokojit, resp. na které činnosti podniku jako celku participují, jinými slovy podle jejich participace na tvorbě přidané hodnoty. Zaměstnanci nemusí nutně zůstávat v jednom procesním organizačním útvaru.

Business Process Reengineering

„Smyslem BPR je využití technologického pokroku, nejen v počítačové technologii, ale také technologií řízení změn a řízení lidí, což nám umožní postupovat ve způsobu, jakým řídíme své organizace, mnohem radikálněji, než bylo možno v minulosti…BPR je nástrojem koncipovaným konkrétně k tomu, aby pomáhal v podmínkách, kdy jsou potřebná rozsáhlá zdokonalení, jakých nelze dosáhnout v rámci existující podoby procesů, jichž se užívá v současné době.„ - [ROBM98-01].

„Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti znalostí.„ - [HAMM95-01]

BPR tedy nelze považovat za nástroj řízení podniku. Procesní řízení samotné ano. Je nutné mít tento rozdíl na paměti. V této disertační práci se zabývám procesním řízením, nikoliv BPR, i když tento pojem několikrát zmiňuji. Proto i role v procesním řízení jsou až na vlastníka procesu odlišné od rolí v projektu BPR (jak popisuje např. [ROBM98-01]).

Věcný systém podniku a informační systém podniku

Systém je *„účelově definovaná množina prvků a vazeb mezi nimi, jež vykazují jako celek určité vlastnosti, resp. chování“*[1].Věcný systém podniku je tedy systémem lidí, výrobních prostředků, pravidel řízení apod. s cílem dosahovat zisku[2]. Informační systém je pak systém technologických komponent (hardware, software) a pravidel jejich využívání a řízení, jehož cílem je maximálně podpořit a rozvíjet cíle a možnosti věcného systém podniku[3].

---

[1] [VODL97-01], str. 43

[2] Rovněž [VODL97-01], str. 39 – Komponenty organizace (strategie, struktura, manažerské procesy, lidé & role, technologie, kultura) a jejich vztahy. – Jsem si vědom, že na dané téma lze velmi široce diskutovat, nicméně věřím, že uvedený velice stručný popis postačuje k pochopení významu.

[3] Toto je definice především ze současného pohledu, kdy informační systém je běžně zajišťován prostředky ICT. Obecnější definici lze nalézt opět v [VODL97-01], str. 87: informační systém je *„účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků.“*

Příloha 2 – Vývoj stylů řízení

Tato příloha svým obsahem přispívá k odůvodnění tématu disertační práce. Ukazuje procesní řízení jako další etapu řízení firem, která je přirozeným dalším krokem v evoluci řízení organizací. Účelem přílohy je také poukázat na výhody procesního řízení oproti dosavadním rozšířeným typům řízení.

Řízení je jedna z činností, která je prováděna vedle činností klíčových, jež přímo vedou k vytvoření konečného produktu. Uvedl jsem již, že řízení znamená v nejjednodušším pojetí správné rozhodování o tom, co udělat, jak, kdy a s čím (kým) to udělat. Dále to také znamená jednak soustředit výkon pracovníků a vést je za společným cílem, jednak zařizovat agendu, která je společná všem činnostem. Následující podkapitoly stručně popisují vývoj stylů řízení.

1. Dělba práce a funkční organizace

Po založení a rozvoji prvních firem industriálního věku se stávalo stále obtížnějším podnik uřídit v jedné osobě. Proto si majitelé továren už v minulosti vybírali lidi s určitou specializací, ve které vynikali, a svěřovali jim řízení dané oblasti. Typicky jde o vedení účetnictví, později finanční řízení. Vedle velikosti podniků se zvětšovala i technologická náročnost výroby. Protože tehdejší kapacita jednotlivých pracovníků první linie zdaleka nestačila pro zajištění celkového výrobního postupu, ujala se myšlenka prosazující úzkou specializaci pracovníků – dělba práce.

Podle přístupu dělby práce bude pracovník vykonávat svou práci rychleji a s menším počtem chyb, pokud jeho práce bude jednoduchá. Práce tudíž byla rozdělována do detailních úkonů, kterými se pracovníci museli řídit. Tento přístup byl poplatný své době. Tehdy byla pracovní síla ve srovnání s dneškem prakticky nevzdělaná. Bylo nutné pracovníkům přesně vysvětlit, co mají dělat[1].

Dělba práce skutečně umožňuje dosáhnout maximálních výkonů jednotlivce. Podnik je ale systém, který je víc, než souhrn jeho částí - zaměstnanců. Právě to způsobuje, že dosahování maximálního výkonu všech pracovníků ještě nemusí nutně znamenat maximální výkon celého podniku.

Protože pracovník vykonává pouze svou práci, musí být někdo, kdo mu řekne, co je jeho práce. Teorie takového úkolového řízení vznikla v počátcích dvacátého století a jejím autorem je F. W. Taylor. Odborník na plánování výroby rozdělil práci na specializované úkoly, které přidělil pracovníkům. Ti byli zaplaceni podle splnění tohoto úkolu, proto se zajímali pouze o něj a nic víc je v podstatě nezajímalo.

E. Mayo však čistě technickou dělbu práce kritizoval. Říkal, že je důležité zaměřit se více na pracovníka, jednat s nimi jako s člověkem, ne výrobním prostředkem. Od lidí v první linii je možné se mnoho naučit.

Naproti tomu Henri Fayol se nechal inspirovat stylem řízení v armádě. Řízení podniků v dobách dvou světových válek značně tendovalo k mnoha striktním příkazům, kontrolám a postihům. S tímto přístupem rezonuje i teorie byrokracie Maxe Webera, která striktně dělí odpovědnost rozhodování od produkce a dále vyzdvihuje organizaci podniku nad činnosti – cokoliv se dělá,

[1] V celém výrobním procesu jde o jakýsi pipelining – analogie s postupným (před)zpracováváním instrukcí procesorem.

musí být v souladu s pravidly organizace. (Toto se v posledních letech ukázalo jako překážka dynamiky podniku.)

Po skončení obou světových válek panovala na trhu poptávka. Řízení bylo relativně snadné, co se vyrobilo, nebylo těžké prodat. Šlo o co nejrychlejší pokrytí trhu, pomyslné ukousnutí co největšího kusu koláče. Po několika letech ovšem byl trh současných produktů rozdělen a firmy začaly narážet jedna na druhou. Problémem se stalo prodat a důležitou oblastí řízení se stal marketing. Vše ostatní zůstávalo v zásadě po starém, marketing byl jen jakýmsi modulem vsunutým do organizace podniku.

Zhruba v takové podobě lze nalézt převážnou většinu firem v současnosti. Funkční organizace sestavená z útvarů seskupujících lidi podle toho, co umí, je výsledkem specializace a byrokratického řízení. V dobách expanze firmy se projeví její klady: pro působení podniku v novém teritoriu lze „zkopírovat“ stávající organizační jednotky a připojit je k organizační pyramidě.

2. Inovace organizace

Maticová organizace a projektové řízení

Typická funkční organizace však nezůstala jedinou. Objevil se způsob řízení lidí, který se nazývá maticová organizace. Ve firmě s maticovou organizací jsou kromě nejvyššího vedení lidé odpovědní za určitou oblast. Jsou to odborníci v této oblasti a mohou poskytnout cenné rady. Jejich odpovědnost se týká především úrovně spolupracovníků z hlediska jejich odbornosti. Například vedoucí analytiků konzultační firmy zaručuje, že analytici ve firmě budou mít znalosti na excelentní úrovni, a to tak, aby pokryli předmětnou oblast podnikání firmy. Na druhé straně řídí jejich vytíženost, tj. nasazování do projektů, které generují firemní zisk. Projekty však již řídí projektový manager, který je odpovědný za optimální průběh projektu a který je tak druhým nadřízeným pracovníka, v diskutovaném případě analytika. Jestliže je maticová organizace dobře nastavena, z existence dvou nadřízených nevyvstávají konflikty. Tímto se maticová organizace velice blíží organizaci procesní, o které pojednám později.

Avšak maticová organizace není vhodná pro všechny podniky. Funkční organizace, která je v nich převážně aplikována, doznává změn. Dochází k uvolnění, k růstu významu neoficiální komunikace, snižují se patra organizační pyramidy, čímž se vedle úspor sleduje také zrychlení toku informací mezi úrovněmi řízení.

Projektové řízení, které je pro maticovou organizační strukturu typické, vůbec není v rozporu s řízením procesním. Je nutné si uvědomit, že projekt je v podstatě výrobní činnost, tvorba přidané hodnoty. Celý projekt je jedním z kroků primárního procesu péče o zákazníka. Jako krok je pro daný proces ucelenou činností, kde na začátku je smlouva a na konci je implementovaná aplikace (v případě softwarové firmy).

Reengineering

Hovořím-li o inovaci organizace, nelze samozřejmě nezmínit reengineering (Business Process Reengineering, BPR), jehož cílem je vyzdvižení procesů a jejich napřímení tak, aby byly překonány časem zavedené a neodůvodněné aktivity v podniku, což mělo přinášet zvýšení produktivity přinejmenším v násobcích. Podrobněji se lze s tématem této podkapitoly seznámit v kterékoliv knize o managementu, za VŠE jmenuji [TRUJ97-01] a [TRUJ99-01] (viz též i kap. 2).

3. Od nákladů ke kvalitě

Uvedl jsem, že jedním z úkolů řízení je zařizovat agendu, která je společná všem činnostem. Tato složka řízení se postupem času stávala mocnější, než samotná produkce. Nabalovala na sebe i řadu dalších, administrativních činností, které s výrobou přímo nesouvisejí. Pozornost na sebe tyto činnosti poutají také z důvodu možných úspor. Úspory vůbec byly (a jsou) hlavním heslem řízení konkurenční výhody, neboť mají samozřejmě primární vliv na výši ceny produktu. Optimalizace nákladů se však ve funkčních organizacích odvíjí podle jednotlivých oddělení. Navíc se časem firmy dostanou do stavu, kdy je prostě snížit už nemohou. Je proto nutné hledat jinou konkurenční výhodu, kterou se stala kvalita produktu. Celosvětová soutěž o nejlepší kvalitu byla v podstatě odstartována boomem v Japonsku. Japonští výrobci „útočili" na americké. Museli být lepší, než oni. Zásadní inovací byla organizace práce bez přestávek, s minimálními mezioperačními zásobami a přístup JIT (Just-in-Time). S tím souvisí i naprostá minimalizace vad metodou totální kontroly, posléze i celkové řízení jakosti (TQM, Total Quality Management).

Na to především američtí výrobci reagovali podle „návodu" již zmíněným reengineeringem ([HAMM95-01]).

4. Kritika funkční organizace a řízení

Projekty BPR (Business Process Reengineering) odhalily, že největší problém (a největší rezervy) je způsoben neprůhledným funkčním členěním (řízením) organizace. Funkčně řízená organizace se vyznačuje vnitřním uspořádáním do jednotlivých útvarů, které spojují spolupracovníky podle jejich odborného zaměření (funkcí). Vedoucí těchto útvarů jsou odpovědni za hladký chod útvaru. Jejich odpovědnost je pouze v rámci útvaru. Lze pozorovat tzv. meziútvarové (organizační) bariéry. Každý útvar dělá pouze svou práci, kterou se snaží optimalizovat. Celkový pohled na výstup podniku je redukován jen na výsledek, ne na způsob, jak výsledek vzniká. Organizační bariéry způsobují zpožďování toku práce. Útvary totiž mají tendenci chovat se jako nezávislé jednotky. Proto řídí své vstupy a výstupy: stanovují vlastní procedury, které mají sloužit k vymezení přechodu odpovědnosti a minimalizaci výskytu chyb útvaru. Jak se požadavek zákazníka noří hlouběji do organizace, útvary přestávají vidět za svou prací konkrétního člověka. Jen vykonávají práci. V podniku nikdo nesleduje růst přidané hodnoty pro zákazníka, nikdo nesleduje, co se s jeho požadavkem právě děje. Jde o nejlepší výsledky útvaru. V některých případech nelze zjistit ani konkrétní odpovědnost. Nelze odvodit objektivní ohodnocení spolupracovníků podle skutečně vykonané práce či lépe podle přínosů pro podnik. Cesta např. dokumentu podnikem nemůže být uchopena jako celek a odpovědnost za kvalitu zpracování se rozmělňuje mezi manažery útvarů, což celkově ztěžuje až znemožňuje řízení kvality, o kterou zákazníkovi jde.

Tento přístup, jak jsem popsal výše a jak píší i autoři v [HAMM95-01], byl dostatečný pro situaci, kdy poptávka převyšovala nabídku. Lidé byli rádi, když jim někdo nabídl kupříkladu ledničku. Vybírat si mohli jen z té nabídky, která jim byla momentálně k dispozici v místní prodejně. Úkolem firem bylo vyrábět co nejvíce a pokud možno minimalizovat náklady. Firmy se snažily zmocnit se co největšího kousku pomyslného koláče trhu. To dnes neplatí. Podniky musí být pružné, musí rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Funkční uspořádání, kdy je rozhodování o tom, co se má udělat, prováděno i o několik úrovní řízení výše, těmto požadavkům na rychlost nevyhovuje. M. Hammer v [GIBR98-01] říká, že má-li organizace

briskně reagovat na různorodé požadavky zákazníků, nemůže rozhodování o jejich splnění být daleko, ale přímo u toho.

V [HAMM96-01] M. Hammer dále popisuje orientaci funkčního řízení. Manažeři působící ve funkčních organizacích znají čísla týkající se výkonu jednotlivých oddělení, ale nikdo neví, jak se vyvíjí celý proces, tj. řetězec činností, které reagují na poptávku konkrétního zákazníka a na konci mu přináší, co požadoval. Každý sleduje výkon jednotlivých úloh, ale nikoho nezajímá, zda všechny úlohy dohromady vedou k výsledku, který očekává zákazník. Kontrolní otázkou je: „Udělal jsi svou práci?“. Avšak správné je zeptat se: „Dostal zákazník, co chtěl, kde, kdy a jak to chtěl a my mu to slíbili?“ Takovými otázkami se zabývají ti, kteří prosazují orientaci na zákazníka na prvním místě. Důležitým se stává systém orientace a péče o zákazníka, CRM (Customer Relationship Management). Je nutné, aby tento systém nezůstal, stejně jako oblast marketingu, pouhým modulem zařazeným do firmy.

Průnik tohoto přístupu do celé firmy umožní právě orientace na procesy a jejich řízení. Dříve dělník u stroje plnil kvóty a nezajímal se o to, zda výrobek je včas dodán zákazníkovi. Po zavedení procesního chápání práce je tento pracovník součástí celého procesu a má zájem, právo i povinnost sledovat, jak se výrobek dostává k zákazníkovi. A má samozřejmě prostředky k tomu, aby mohl vyjádřit nespokojenost, pokud se mu zdá, že v dalších fázích procesu maří jeho práci. Nikomu nesmí být jedno, co se děje s jeho prací, každý musí být zainteresován na spokojenosti zákazníka.

V této souvislosti M. Hammer uvádí dva přístupy k osobnímu zapojení ve firmě:

1. dělník → hesla: šéf, aktivita, úloha, být trénován
2. profesionál → hesla: zákazník, výsledek, proces, učit se sám, z vlastní iniciativy

Otázky spojené s přechodem od pozice dělník k pozici profesionál rozebírá autor v uvedené knize v kapitole 4 – „Co to znamená pro mě?“. Diskutuje zde osobní otázky, dává důraz na osobní přínos ke konečné hodnotě, kterou chce zákazník. Upozorňuje, že tento přínos, ačkoliv je dobrovolný, musí být měřen. Dodávám, že ne proto, aby zde byla hrozba trestu, ale proto, aby každý zaměstnanec měl nástroj pro sebeřízení a aby existovala jasná metodika odměňování.

5. Podstata změny v organizaci

Co je dále pro procesní řízení typické? Kromě postřehů uvedených výše lze další odpovědi nalézt např. v [HAMM95-01], [HAMM02-01], [TRUJ99-01], [TRUJ97-01]. Je dobré mít na paměti, že veškeré změny v řízení jsou vyvolány změnami podnikatelského prostředí. Nejde tedy o čistě akademickou aktivitu. Výše jsem uvedl, že hlavním činitelem působícím změny v řízení podniků je nasycenost trhu a informovanost zákazníka. Je to zákazník, kdo určuje, co se má vyrábět, jak a za kolik.

Integrace

Nejtypičtější pro procesní orientaci firmy je opouštění dělby práce podle F. W. Taylora. Jak jsem uvedl výše, dělba práce vyústila ve funkční organizační uspořádání, které tvoří bariéry pro plynulý chod zpracování zákaznického požadavku. Pro procesní organizace je typická integrace prací. Jde jak o integraci (kompresi) horizontální, tak vertikální. V horizontálním směru to znamená soustředění prací k co nejmenšímu možnému počtu pracovníků, kteří se podílejí na

zpracování od začátku do konce. Ve vertikálním směru se jedná o přibližování rozhodování k lidem, kteří se podílejí na zpracování. Výsledek této integrace je jasný. Horizontální integrace činností odstraňuje prodlevy při přechodu mezi funkčními útvary, vertikální integrace odstraňuje zpoždění daná putováním problému k vyřešení mezi úrovněmi řízení.

Další integrací prací je integrace zákazníka do výroby. Na jejím začátku je zákazník vtažen do návrhu produktu (zákaznické požadavky na výrobek), na jejím konci může být integrován přímo do výroby. Jako příklad slouží nábytková firma IKEA. IKEA prodává nábytek v tzv. plochém balení, tj. nesmontovaný nábytek. Přeprava tak vyjde levněji. Její zákazníci koupený nábytek montují podle přiloženého návodu sami doma. Tím je nábytek o další kousek levnější. Marketingově je tento fakt dále využit: „Uděláte kus práce a ještě ušetříte svou peněženku." Podobně je na tom integrace dodavatelů do výroby (typicky Škoda Auto, a.s.). Dodavatelé se stávají součástí výrobního procesu, nejsou cizími firmami. Plánování výroby probíhá společně v odběratelské i dodavatelské firmě.

Informace a znalosti, změna myšlení

V definici pojmů uvádím, že globální informační společnost je taková společnost, ve které její součásti intenzivně využívají informace a znalosti, což posouvá hranice dosažitelného celkového produktu k ještě vyšším hodnotám. Kultura podniků v GISp musí být skutečně vystavěná na inteligentním využíváním podnikových znalostí. Dokonce se domnívám, že využívání a obohacování těchto znalostí by mělo mít své místo v motivačním systému firmy.

Znalosti mohou být použity dvěma známými styly uvažování. Dosud nejvíce užívaným je styl deduktivní (od všeobecného ke konkrétnímu), jehož implementací je běžné řešení problémů přes konstrukci variant řešení a výběr nejlepší z nich. Druhým stylem myšlení je samozřejmě induktivní (z konkrétních případů odvozovat všeobecné závěry). Jakkoliv může být tento styl pro osud podniku nebezpečný, nesmíme zapomenout právě na intenzivní využívání znalostí. Induktivní uvažování s využitím znalostí umožní podniku odhalit možnosti, o nichž podnik vůbec netuší, ačkoliv je má na dosah ruky. Jde například o vyžití stávající technologie k provádění ne původních činností, ale k provádění zcela něčeho jiného. Často je uváděna kopírka, která neumožní dělat prostě jen záložní kopie do archivu, ale umožní sdílet tištěné informace více lidem najednou. Podobně lze v informačním systému podniku nalézt nejen zdroj pro dosavadní činnosti, ale i zdroj jejich zdokonalení.

Horizontální struktury orientované na efektivní tvorbu přidané hodnoty

Integrace činností (jak horizontální, tak vertikální) spolu s využíváním znalostí ústí v ploché, horizontální organizační struktury. Tím že se rozhodování přenechává více u lidí přítomných tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka, ztrácí na významu mnoho pozic středního managementu. Moderní organizační struktury nemívají více jak čtyři úrovně hierarchie. Dále ostatně ukážu, že pro procesně řízené organizace ani víc úrovní není potřeba. Jednotlivé organizační útvary tvoří spíše týmy než oddělení, jejichž řízení je založeno na příkazech a kontrole. Vedení týmu je založeno na partnerských vztazích, nikoliv na hierarchickém postavení vedoucího zaměstnance.

Organizační útvary odpovídají za výsledek své činnosti zákazníkovi. Členové týmu jsou motivováni tvorbou přidané hodnoty a efektivitou činností. Za výstup, který přebírá zákazník, je odpovědný tým, který jeho zpracování zajišťoval. Na základě tohoto konkrétního výsledku se pak odvíjí ohodnocení členů týmu.

Poznámka: Dělba práce vs. týmy

Přechod od výrobní linky k samostatným týmům není vždy možný. Co se podařilo např. Compaqu, není možné provést ve firmě, která používá jedno drahé zařízení. Týmy by se u něj musely střídat a čekat na uvolnění kapacity. Pokud ovšem doba prodlení z čekání na volnou kapacitu stroje není významná, i v tomto případě lze samostatné týmy uvažovat. V každém případě je takové zařízení úzkým místem, na které by se měla soustředit pozornost podniku.

Na závěr této podkapitoly ještě jednou zopakuji, že výše uvedené změny a procesní řízení jsou reakcí na měnící se charakter tržního prostředí. Firmy se musí přeorientovat ze soustředění se na velikost, přesné rozdělení rolí, specializaci a kontrolu na rychlost, pružnost, integraci a inovaci (nové faktory úspěchu dle [ASHR95-01]). Procesní řízení umožňuje firmám vyrobit, co zákazníci chtějí. Procesní řízení je styl řízení moderní organizace, který zajistí její prosperitu. To je fakt (viz literatura uvedená na začátku kapitoly). Nicméně změna je často bolestivá a úspěšnost změny není zaručená.

6. Řízení v 21. století

Další argumentaci ve prospěch procesů, procesního řízení a orientace nalezneme i v jiné knize od M. Hammera „Agenda 21“ [HAMM02-01]. Lze v ní kromě toho, co udělat, zjistit, jaké byly problémy a přínosy zavedení různých principů procesního řízení a orientace.

Po delším uvažování jsem se nakonec rozhodl do této disertační práce vybrat základní doporučení uváděná v této knize, neboť pro ni skvěle vytvářejí výtečné pozadí:

- Usnadněte zákazníkům spolupráci s vaší firmou.
  - Ukažte svým zákazníkům jedinou tvář.
  - Přizpůsobte své postupy různým typům zákazníků.
  - Předvídejte, co budou zákazníci chtít, dříve, než o to požádají.
  - Zajistěte zákazníkům hladkou a bezproblémovou spolupráci s vaším podnikem.
  - Nechte své zákazníky, ať sami pro sebe udělají co nejvíce.
  - Sledujte takové ukazatele, které jsou pro zákazníky opravdu důležité.

- Nabídněte zákazníkům vyšší přidanou hodnotu.
  - Chápejte sami sebe jako poskytovatele řešení spíše než dodavatele výrobků či služeb.
  - Rozlišujte mezi tím, co prodáváte a co vaši zákazníci kupují.
  - Snažte se pochopit širší potřeby a problémy zákazníků přesahující vás a vaše produkty.
  - Sledujte, co vaši klienti dělají s tím, co od vás dostanou, a buď to udělejte za ně, nebo jim s tím pomozte.
  - Určujte ceny spíše na základě hodnoty než nákladů.

- Vytvořte procesní organizaci.
  - Neúnavně od začátku až do konce sledujte procesy vytvářející hodnotu pro vaše zákazníky.
  - Zajistěte, aby každý pracovník procesu rozuměl a chápal svou vlastní roli, kterou v něm má.

- Vyberte vlastníky procesů z řad nejvyššího vedení a nechte je řídit, měřit a zlepšovat jejich procesy.
- Vytvořte pro procesy ideální podmínky tak, že jejich potřebám podřídíte prostorové uspořádání, systém odměňování a všechny podnikové struktury.
- Rozvíjejte kulturu týmové práce a sdílené odpovědnosti (pozn. OŠ: u sdílené odpovědnosti však nelze skončit, je nutné vidět až na konec a umět ocenit konkrétního člověka).
- Ustavte procesní radu, abyste pouze nenahrazovali funkčně orientované vertikální hierarchie procesními toky.
- Ke všemu, co děláte pro zlepšení výsledků svého podniku, přistupujte z hlediska procesů.
- Udělejte z procesů životní styl.

- Ochočte si divokou šelmu chaosu pomocí procesů
  - Vnímejte „šampióny“ výrobků a hrdinské typy prodejců jako to, čím skutečně jsou: jako ukazatele nefunkčnosti.
  - Posilujte kreativitu svých lidí prostřednictvím síly procesů.
  - Zajistěte opakovatelnost inovací pomocí pečlivě rozvržených procesů.
  - Nenechte lidi říkat, že kreativita a procesy se vzájemně vylučují. Není to pravda.
  - Odhodlaně prosazujte disciplínu a týmovou práci.
  - Smiřte se s faktem, že ne všichni to pochopí.

- ▪ Založte řízení na měření
  - Vytáhněte systémy měření z účtáren a učiňte je součástí práce každého manažera.
  - Opusťte měřítka zděděná z minulosti.
  - Vytvořte model svého podniku, který dává do souvislosti celkové podnikové cíle s konkrétními činnostmi, nad nimiž máte přímou kontrolou.
  - Zaveďte výkonnostní kriteria a žádoucí úrovně výsledků pro klíčové prvky svého modelu.
  - Vytvořte kriteria, která jsou objektivní, zaručeně aktuální, snadno spočitatelná a snadno pochopitelná.
  - Zajistěte, aby se nepřetržité zvyšování výkonnosti stalo nezbytností - udělejte z něj součást disciplinovaného procesu založeného na měření výkonnosti.
  - Dávejte přednost faktům a získaným číslům před intuicí a domněnkami.

- Skoncujte s diktaturou organizačních schémat
  - Překonejte myšlenku přísně vymezených podnikatelských jednotek s autonomními manažery.
  - Začněte manažery vnímat spíše jako zástupce určitých trhů či procesů než lidi, kteří nad těmito prvky mají úplnou kontrolu.
  - Udělejte z týmové práce a spolupráce potřeby podniku jako celku.
  - Zaveďte odměny, které dávají větší důraz na skupinu než na jednotlivce (pozn. OŠ: opět zde připomínám, že nesmí dojít ke ztrátě jednotlivce v procením týmu).
  - Nahraďte formální strukturu inspirativním vedením.

- Distribuujte pro konečné zákazníky, ne k nim.
  - Vaší prioritou číslo jedna nechť se stane maximalizace hodnoty a minimalizace nákladů pro konečného zákazníka.
  - Přetvořte své distribuční kanály ve společenství, která společně usilují o dosažení společných cílů.
  - Využívejte internetu ke sdílení informací a zefektivnění transakcí.
  - Zajistěte, aby každý člen společenství dělal to, co umí nejlépe.
  - Odstraňte nadbytečnou práci, především opakované nákupy a prodeje zboží.
  - Buďte připraveni nově, nekonvenčním způsobem vymezit tradiční role.

- Přetvořte a zjednodušte mezipodnikové procesy
  - Odstraňte pomocí přestavby mezipodnikových procesů zbývající zdroje zbytečných režijních, skladovacích a jiných nákladů.
  - Zjednodušte propojení svých procesů a procesů svých dodavatelů a zákazníků.
  - Přerozdělte činnosti mezi podniky tak, že každý úkon dělá ten, kdo jej umí nejlépe.
  - Koordinujte činnosti prostřednictvím otevřeného sdílení informací mezi všemi zúčastněnými podniky.
  - Využijte příležitostí, které nabízí spolupráce se zákazníky a spoludodavateli.
  - postavte se čelem k výzvě, kterou pro firemní kulturu představují mezipodniková spolupráce a sdílení informací.

- Chopte se radikálních možností virtuální integrace
  - Nevnímejte svou firmu jako soběstačný celek, ale jako součást širšího uskupení firem, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka.
  - Charakterizujte svůj podnik na základě procesů, jež zajišťujete, nikoli podle výrobků či služeb, které vyrábíte.
  - Určete a posilujte klíčové procesy, v nichž vynikáte.
  - Všechny ostatní činnosti přenechte někomu, kdo je na jejich provedení lépe vybaven.
  - Naučte se úzce spolupracovat s ostatními, nikoli jen dělat jen sami na sebe.
  - Buďte připraveni zásadně přehodnotit identitu a strategii svého podniku.

Metodika transformace podniku na procesně řízený, kterou představuji v této disertační práci, reaguje na bezpočet doporučení uvedených výše. Ve skutečnosti jsem metodiku začal vytvářet dříve, než jsem měl příležitost knihu prostudovat. Ujistila mě, že mířím správným směrem.

Příloha 3 – Zahraniční zdroje

1. Dimancescu, D.: „The Seamless Enterprise“

Autor v [DIMD92-01] hovoří o zbourání funkčních hranic a o TQM (Total Quality Management) založeném na procesech jako konkurenční výhodě. Procesy počátku chápe jen jakoby „v plenkách“. TQM vidí jako první pokus o zbourání vertikálních hranic.

Autor dále popisuje tzv. *cross-functions*, čili spolupráci lidí z různých organizačních jednotek, ale stále se drží původní organizační struktury. Také hovoří o tzv. *concurrent engineering*, což v podstatě znamená propojení celého výrobního cyklu se zaměřením na přání zákazníka a neustálé zvyšování kvality. Hovoří o tom jako o pojmu, i když uvádí konkrétní případy firem, organizací, kde se toto úspěšně nasadilo.

Dále pojednává o nových pravidlech: firmy musí být řízeny zákazníkem, musí mít implementováno průběžné zdokonalování procesů, vnitropodnikovou konkurenci a maximálně podpořeno paralelní provádění prací.

Implementace takového přístupu zahrnuje samozřejmě eliminaci bariér. Navrhuje rotaci ve vedení týmu, podle toho, ve kterém kroku se nachází tj. (vývoj, výroba, prodej).

Autor píše o *four-field map*, což je znázornění toho, že na přidané hodnotě se musí podílet lidé z různých funkčních útvarů. Jsou v něm definovány jakési logické fáze, dále workflow a standardy. Vše je ovšem chápáno jako něco podpůrného, nicméně jak jsem zmínil, uvádí firmy, kde dané přístupy byly použité (Toyota, Boeing, Komatsu, DEC a mnoho dalších).

> *-- Některé myšlenky jsou shodné s konceptem procesně řízení organizace, avšak v jádru vše staví na původní organizaci, která brání využití všech výhod procesního přístupu. --*

Autor také píše, že jsou dvě cesty, jak zavést procesy a jejich řízení.

> *-- Ukazuje se však, že nejde ani tak o řízení, jako o způsob práce. --*

Zmíněné dvě cesty jsou: shora, tj. vrcholový management je osvícen a chce zavést zmíněné principy, nebo zdola, kdy se lidé přímo zapojení do aktivit přinášejících přidanou hodnotu takto organizují, až si toho začnou všímat vyšší úrovně řízení, které toho budou chtít využít.

> *-- Ve svém přístupu zastávám primárně postup shora. Musím však připustit, že postup zdola mě zaujal a že předpokládám, že k procesnímu řízení organizace tak, jak jej chápu, jej lze využít. --*

V dalších pasážích autor uvádí předpoklady pro cross-function: je nutné zúčastněné vyškolit, aby nový způsob práce chápali, je nutno, aby byl někdo odpovědný za měření a vyhodnocování a konečně že vybraní jedinci musí mít odpovídající možnosti řízení (pravomoci, rozpočet).

> *-- Toto je naprosto v souladu s mým pojetím procesně řízené organizace. Nicméně na rozdíl od něj v této publikaci nevidím systém řízení, který by toto koncepčně umožňoval. --*

Následující část knihy autor věnoval krokům, jak zavést popisované principy:

- objevit ten správný okamžik
- ustavit tým lidí, kteří to budou dělat
- určit pilotní projekt
- využívat vhodné nástroje (organizační struktura, hierarchický design, řízení kvality, four fields mapping)
- revize pilotního projektu
- naplánovat a implementovat to celopodnikově

-- S uvedenými kroky nejsem v rozporu, souhlasím s nimi, nicméně schází jejich uchopitelný popis. --

-- Knížka jako celek je plná praktických zkušeností, ale o metodice jako takové tam nic není, až na náznaky, co bylo ve kterých firmách použito. Principiálně chápe autor procesní řízení stejným směrem jako já, ale implementace (tj. ve světových firmách) a využití je jiné a myslím, že (podle toho, co autor uvádí) díky způsobu implementace tam jsou skryté rezervy. --

2. Ward, J., Griffiths, P.: „Strategic Planning for Information Systems“

Autoři [WARJ96-01] uvádějí vývoj role IS/ITC v organizacích:

- operační (umožňující výkon),
- řídící (obsahující primární zpětnou vazbu a souhrnné informace - minulost a současnost),
- plánovací (zaměřeny do budoucna)

Jiný pohled podle nich také je:

- počáteční fáze (začátky – dávky prováděné obsluhou na požádání uživatelů, žádný zájem managementu),
- sílící intenzita (velké rozšíření těchto služeb, pohyb k on-line systémům, první zájmy o řízení, centralizace služeb),
- řízení (projekty, plánování),
- integrace,
- data management,
- zralost (plánování a rozvoj IS/ICT v souvislostech s rozvojem business)

Z toho jim vyplývá: formovaly se požadavky na IS/ICT a snahy IS/ICT řídit, a to v souladu s organizačním uspořádáním firmy. Proto se IS formoval podle toho a vznikaly v podstatě

samostatné aplikace, které musely (musí) být integrovány.

> *-- S tímto souhlasím a odkazuji na vlastní článek o integraci informačních systémů, který v jedné své části rozvíjí schéma systémové integrace prof. Voříška z KIT, VŠE – viz [ŠLAO03-01]. --*

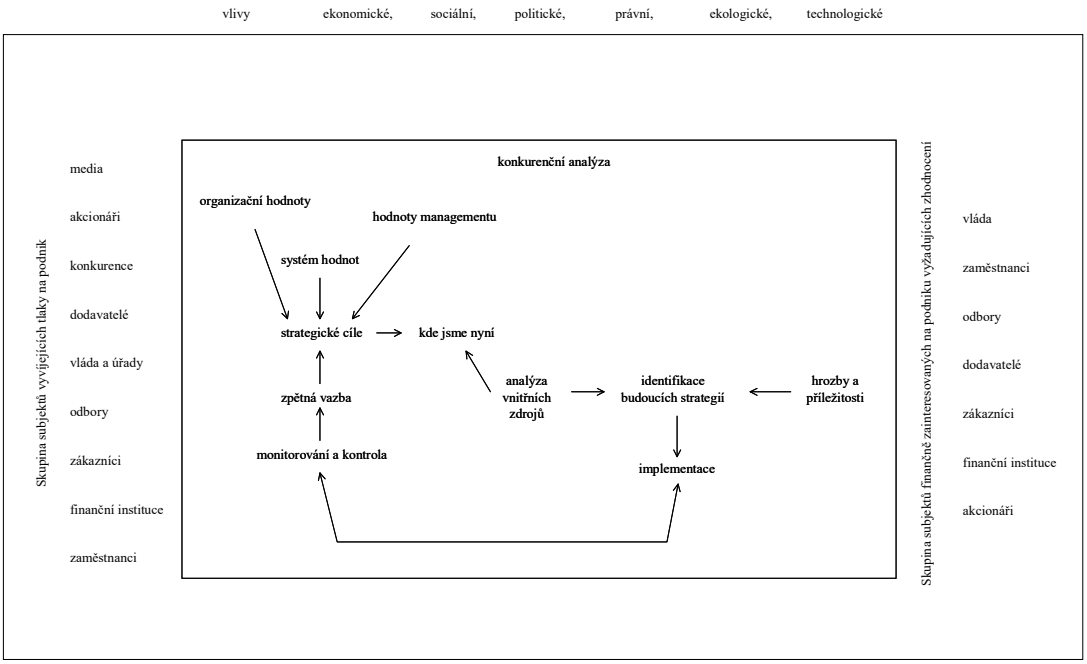
Publikace dokumentuje tři typy využití IS/ICT:

- redesign podnikových procesů (umožňují dělat věci jinak, rychleji, efektivněji),
- redesign podnikových vztahů (změna způsobu využívání informací, práce s nimi, a to jak v organizaci, tak u partnerů),
- redefinice oblasti podnikání (umožňují přehodnotit, čemu se firma může věnovat)

Faktory úspěchu pro strategické IS jsou podle autorů kromě jiného:

- externí zaměření - zákazník, dodavatel, konkurent...
- přidávání hodnoty, nikoliv snižování nákladů
- porozumění zákazníkovi
- inovace tažená businessem, nikoliv technologiemi

Publikace ukazuje následující strategický rámec podniku (obrázek 19).



OBRÁZEK 19 – STRATEGICKÝ RÁMEC PODNIKU ([WARJ96-01])

-- Tento rámec, ač logicky správný, vůbec nemluví o způsobu řízení, je to opravdu jen z pohledu „Kam směřujeme a možná proč.“Autoři zdůrazňují počátek strategického plánování IS/ICT v předmětné business oblasti, což však je v rámci přístupu KIT, VŠE dávno zavedeno. --

V publikaci je dále v několika kapitolách předlouze využívaná marketingové klasifikace produktů ke klasifikaci aplikací (hvězda, dojná kráva, vysoký potenciál, bídný pes), z čehož je vyvozeno aplikační portfolio.

-- Daná klasifikace je spíše pro náhled na oblast IS/ICT, tj. jak podpořit podnik a jeho jednotlivé typy (podle té klasifikace) výrobků. --

Autoři se v knize zmiňují i o podnikových procesech, ale řízení IS/ICT stále chápou tzv. ve starých kolejích.

-- V mém přístupu je i řízení IS/ICT součástí celkového systému procesního řízení. Předpokládám hladké propojení procesů IS/ICT na business procesy. --

Ve stejném duchu pak autoři pojednávání o řízení informací.

3. Tomasko, R.: „Rethinking the Corporation“

V této knize ([TOMR95-01]) nalezneme na začátku praktické zkušenosti z firem (cíle a příčiny neúspěchu transformace), zjištěné špatné předpoklady způsobující neúspěch apod.

Další kapitola pojednává o tom, že při restrukturalizaci firmy se má vycházet z pozice, která je zcela nahoře, tj. od schopností firmy jako celku a přání zákazníků. Autor toto rozebírá z různých úhlů pohledu, včetně jak eliminovat nepotřebné schopnosti a nabývat nových. Udává jen metody a jejich stručný popis.

Další kapitola naopak upozorňuje na přístup zdola nahoru. Práce sama musí být jednoduchá, rychlá a vyvážená (tzv. všeho s mírou). Opět udává útržkovité praktické příklady.

V kap. 5 pak autor hovoří o organizační struktuře, přirovnává její konstrukci ke stavbě domu (stavba struktury), vypráví o historickém vývoji řízení firem, a pak se dostává do současnosti a vlastně říká, že není žádná organizační struktura, která by řešila vše. Nenavrhuje tedy vůbec nic konkrétního, jen dává rady, jak stav zlepšit ve stávající.

V kap. 6 píše autor o tzv. *„to reinforce job“* – tj. dát práci člověka hloubku (smysl, míru, víc zaměstnat mozek) – tedy aby lidé dělali více než jednu práci, a také sebeřízení, k čemuž je potřeba:

- koordinace pracovních toků,
- plánování práce a zdrojů,
- ručení za kvalitu,
- průběžné zvyšování kvality a produktivity,
- zvyšování znalostí a dovedností.

Kap. 7 podává sice zajímavé, avšak těžko uchopitelné filosofování o organizační struktuře jako takové.

Kap. 8 zahrnuje stručné popisy případů reorganizace/změny zaměření firem.

Autor také píše o tom, že je nutné organizovat kolem procesů, ne funkcí. A zde přímo říká, že organizace má být opravdu podle procesů, tj. pro každý proces organizační jednotka a její manažer.

> *-- Toto odpovídá potřebám procesního řízení podle mého konceptu. --*

Kap. 9 autor věnoval propagaci a odůvodnění hierarchických struktur. Avšak ne ve smyslu funkční hierarchie. Hovoří o *time-based superstructure*, což znamená, že na nejnižší úrovni řízení má být „nejkratší" zodpovědnost a čím výše, tím „delší" zodpovědnost.

> *-- V podstatě je tento požadavek v souladu s existujícími hierarchickými strukturami. Pokud jde o procesní řízení, ano, i zde jej lze vnímat. --*

Kap. 10 je o důležitosti a využívání znalostí, a to v podobném duchu jako ostatní témata.

Kap. 11 obsahuje úvahy nad možnými zlepšeními hierarchické organizace.

> *-- Tyto úvahy na mě působí trochu uměle a nenašel jsem v nich látku, kterou bych mohl zpracovat. --*

4. Garsha, J.B., „Rozvoj organizace pomocí managementu procesů"

Autor se v [GARJ03-01] zabývá pojmem organizace a organizacemi vůbec. Procesy mají zaplnit mezeru mezi úvahami bossů a operativní úrovní. Mají přímo podporovat dosažení strategických cílů.

Ukazuje typické organizační struktury, ale jen ty řekněme dosud „klasické".

Procesy a management procesů zasazuje do stávající organizace, která prý se chová jako určitý druh obalu. Management procesů nepovažuje sám o sobě za formu organizace ve smyslu strukturálních organizací, ale za něco významově většího, za metodiku, pomocí níž je možné organizace rozvíjet.

> *-- Nicméně se zdá, že autor zastává ten názor, že proces je jen seskupením činností přes vertikální hranice organizace a využívá zdroje, které právě pochází odtud - tedy organizace poskytuje zdroje do procesu. --*

Proces podle autora nemá vlastní svrchovanou moc nad zdroji, organizace je rozhraní poskytující zdroje. Proces má v autorově pojetí dvě skupiny zákazníků – jednak externí zákazníky, kteří platí za produkt, na druhé straně „*samotnou organizaci, která má zájem na tom, aby aktivity shrnuté jako proces dosahovaly dohodnutých a stanovených cílů organizace pomocí tohoto procesu. Tyto cíle by měly mít prokazatelný vztah ke strategii organizace..."*

> *-- Toto z mého pohledu vypadá jako nepochopení významu procesní a možností procesního řízení. --*

Autor zprostředkovává dle ISO 9001:2000 tyto kategorie procesů:

- související s řízením,
- příprava zdrojů (lidé, zařízení, pracovní podmínky, finanční zdroje),
- bezprostřední realizace výrobku,
- pomáhající organizaci v dalším rozvoji (analýza, zlepšování...).

-- Tato kategorizace je v mnohém podobná té, kterou zastávám já. --

Kapitolu 5 věnuje autor cílům. Ty mají být vyvážené. Dělí je na:

- cíle vertikální, tedy pocházející ze specifických oblastí, individuální, cíle z rozpočtu (personální a věcné náklady)
- a na druhé straně cíle horizontální, zaměřené na procesy (spokojenost zákazníka, výrobní náklady).

Má být nastaveno, aby dosahování jedněch cílů neomezovalo dosahování cílů ostatních.

-- S tímto souhlasím, avšak k tomuto účelu využívám Balanced Scorecard. --

V kap. 6 autor ukazuje vzájemné vztahy a účinky – viz formulace: *„...které procesy a které hierarchie organizace vstupují do přímé závislosti a/nebo se vzájemně ovlivňují.“*

-- I z tohoto je patrné, že procesy autor vidí jako něco doplňkového ke stávající organizaci. --

Kap. 7 je o odpovědnosti v managementu procesů. Autor definuje vlastníka procesů (a dává mu i názvy jako procesní trenér či manager procesu).

-- Částečně jsou zde vyjmenovávané kompetence v souladu s mým pojetím, ale vlastník procesu stále zůstává svázán a podřízen hierarchické organizaci. --

Podle autora je pro zavedení managementu procesů východiskem a základem a zdá se i do jisté míry postačující podmínkou správná dokumentace zachycující procesy a jejich postupy, cíle atd.

-- Což je podle mě pouze podmínka nutná, nikoliv postačující. --

Rozvoj organizace mají zabezpečovat kroužky kvality, které by měly být součástí organizace...

-- Z celé této publikace lze vycítit, že autor má zcela specifický náhled na to, co je to procesní řízení, resp. k čemu procesy slouží. Vidí je odděleně od organizační struktury. S tímto názorem se absolutně neztotožňuji. --

5. Morris, D.C., Brandon, J.S.: „Re-Engineering Your Business“

Autoři v této publikaci ([MORD93-01]) píší o metodice reengineeringu podniku. Má čtyři základní fáze, v nich jsou položeny otázky, specifikovány akce a definován výstup – viz Příloha

1.

Z pohledu řízení změny autoři předkládají metodu Positioning, respektive Dynamic Business Reengineering – viz Příloha 6.

> *-- Bohužel i zde padlo slovo „útvarových“, z čehož vyplývá, že autoři uvažují ne zcela procesně, pokud jde o řízení. Pravidla autoři zde chápou jako něco samostatného, procesní přístup je má implicitně v procesech. Navíc stále uvažují hranice útvarů, takže říkají, že je nutné řešit přechod pravidel přes ně. --*

Změny by měly podle autorů být formálně odsouhlaseny manažery, kterých se to týká.

> *-- Obecně ano, zde obávám se však jde o manažery funkčních útvarů. V tomto případě se potvrzuje, že autoři i nadále vidí funkčně členěnou organizační strukturu, která nepodporuje procesy. --*

Stránka publikace je věnována také jakémusi předběžnému rekonstruování procesů, které spočívá v identifikaci business funkcí, jejich klasifikaci a analýze v hledání překryvů a děr v konstrukci procesů. Dlouhé toky se mají dělit na kratší procesy.

> *-- I zde je patrné, že autoři chápou procesní řízení specificky, převládá u nich stále funkční dekompozice. --*

Kap. 7 je věnována reengineeringu podnikových procesů. Ten může být viděn ze tří hledisek:

- personální,
- technologické,
- procesní.

Změny probíhají na třech úrovních:

- podniková, sponzorována vrcholovým managementem,
- procesní, navrhována změnovým týmem,
- jednotlivé pracovní úlohy, prováděny přímo pracovníky.

Autoři stále uvažují (neprocesové) útvary. Při definici cílů projektu změny je nutné zahrnout perspektivy všech dotčených manažerů.

> *-- Zde se opakuje stejné téma. Ano, při přechodu na procesní řízení je nutné zabývat se funkčními manažery, ale z pohledu, co s nimi, jak je využít v procesně řízené organizaci. Což myslím v této publikaci není takto uvažováno. --*

Dále publikace uvádí, které součásti plán implementace změny má:

- fyzické změny v podniku,
- a/nebo stěhování do nových prostor,
- implementace nové organizační struktury,
- implementace nových workflow,
- změna produkce,

- změna podpory IS,
- testování nových procesů,
- ustanovení kontingenčních operačních plánů,
- školení zaměstnanců,
- změna firemní politiky a pravidel,
- změna a vytváření popisů pracovních pozic.

-- Ačkoliv se s autory na základním přístupu zřejmě nedokážu ztotožnit, tyto kroky jsou plně využitelné i pro transformaci podniku v procesně řízený. --

Část knihy autoři věnovali také reengineeringu IT zdrojů. Reengineering jako takový není o informačních technologiích. Avšak bez nich dnes nelze pracovat, business je na nich závislý. Proto je nutné je v reengineeringu uvažovat. A to i z toho důvodu, že jejich využití může ovlivnit i podobu nového stavu.

Kroky při reengineeringu IT zdrojů:

- určit současnou podporu procesů,
- určit úlohy a podprocesy, které mají kritické nároky na IT,
- učit, jak zdokonalit procesy s využitím IT a jak získat data potřebná pro důležitá rozhodnutí v procesech,
- definovat IT architekturu, podporu,
- implementovat technologie.

-- Shodnout se s autory dokážu i v této oblasti. Zde myslím se neodkloňují od obecných požadavků na návrh informačních systémů. --

Závěr knihy je o reengineeringu lidských zdrojů. Je nutné provést tyto kroky:

- definice pracovních pozic a dovedností,
- definice nové organizace,
- racionalizace výroby,
- školení, rekvalifikace,
- přeřazování zdrojů,
- vytěsnění,
- implementace změn.

-- Reengineering implikuje hlubší dopady na pracovní sílu, než jen zavádění procesního řízení. zavádění procesního řízení v sobě totiž nutně neobsahuje změnu věcné náplně podnikání. --

-- Celá kniha je zaměřena skutečně na reengineering procesů, tedy na změnu procesů. Je vedena na popisné úrovni, o čem taková změna je. Není o systému

řízení. Je představena jedna metodika, která je však popsána na několika místech, přičemž každá taková pasáž částečně hovoří o jiných krocích, což působí zmateně. - -

6. Burlton, R.T.: „Business Process Management, Profiting from Process“

Kniha [BURR01-01] v kapitole 1 pojednává o současných tlacích na podniky, jejichž ignorování vede ke ztrátě konkurenceschopnosti:

- hyperkonkurence,
- růst složitosti organizace,
- rostoucí vliv akcionářů nepodílejících se aktivně na řízení firmy,
- e-business technologie.

Kapitola 2 je věnována tomu, jak organizace odpovídá na uvedené tlaky (přehodnocení mise, hodnot, strategie, řízení, služeb, přístupů k práci, rolí, pracovních náplní, organizačních struktur, znalostí, integrace informací).

Kapitolu 3 autor naplnil principy procesního řízení. Definuje podnik jako prostředek transformace:

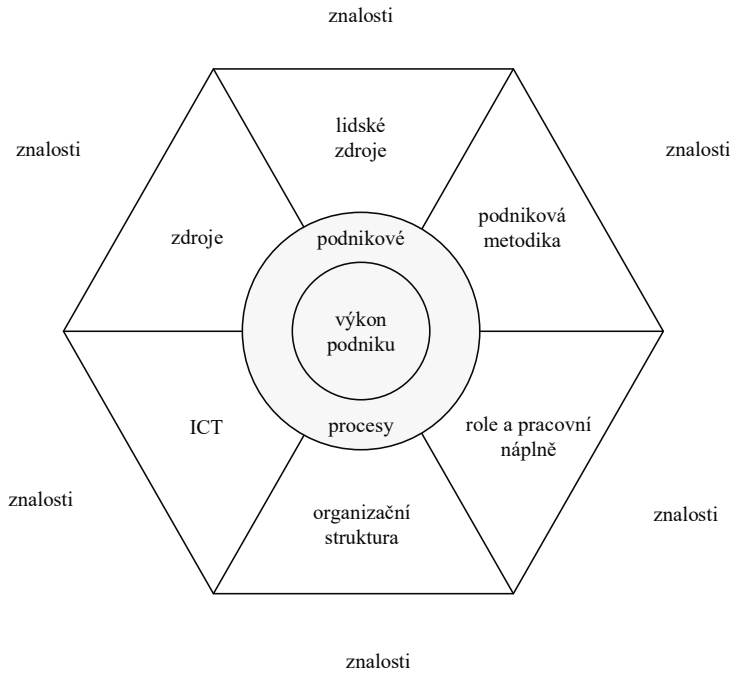
- Na vstupu jsou:
  - požadavky zákazníka,
  - spotřební zdroje,
  - data,
  - technologie,
  - lidé - zaměstnanci,
  - zařízení,
  - pravidla a omezení,
  - požadavky vlastníka a různé tlaky.
- Na výstupu je:
  - produkt a služby a loajalita zákazníka,
  - informace a znalosti.

-- Osobně bych informace a znalosti zařadil i do vstupů. --

Autor dále definuje *business process* – ve shodě s obecným pojetím procesu. Dále definuje *business process management*: sám je to proces, který zajišťuje spojitý vývoj zlepšování výkonu podniku. Avšak zahrnuje sem i radikální i postupné zlepšování.

-- Sice přijatelná, nicméně myslím příliš stručná definice. --

Procesy jsou spojovacím článkem všech komponent podniku, což znázorňuje na obr 3.2 (zde obrázek 20):



OBRÁZEK 20 – PROCESS MANAGEMENT HEXAGON ([BURR01-01])

Dále se publikace zabývá pojmy znalosti a jejich řízení, podnikovými pravidly a jejich řízení.

Autor uvádí 10 principů procesního řízení:

- změna podniku musí být řízena výkonem,
- musí vycházet od zájmových skupin (tj. kdokoliv, kdo může být dotčen, má oprávněný zájem nebo může ovlivnit výkon organizace - zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé...),
- rozhodnutí o změně podniku musí být v souladu s kriterii zájmových skupin,
- podnik musí být segmentován podél procesů, aby byly synchronizovány změny,
- procesy musí být řízeny holisticky,
- inovační iniciativy musí být inspirovány společným náhledem,
- musí být vedeny iteračním přístupem,
- změna podniku je o lidech,
- změna podniku je cesta, ne cíl.

-- Přestože je to 10 principů procesního řízení, je to o změně podniku, nikoliv o procesním řízení. --

Kapitola 4 prezentuje tři příklady – úspěšné příběhy procesního řízení (Morningstar, Stanford University's Financial Aid Office, Rexall.com).

Kapitolu 5 autor určil pro tzv. Process Management Framework, který má tyto fáze a módy:

Mód strategie:

- podnikový kontext,
- architektura a uspořádání,

Mód návrhu:

- vize,
- porozumění,
- renovace,

Mód realizační

- vývoj,
- implementace,

Operační mód:

- provádět a průběžně zdokonalovat.

Uvedené fáze se vinou jako šroubovice kolem šestibokého hranolu, který by vznikl promítnutím zmíněného *hexagonu process managementu* do prostoru. To vše tvoří proces objevování a učení se daného rámce. V každé fázi se promítá jak současný stav, tak stav budoucí, tedy požadovaný – viz Příloha 7.

V knize jsou dále kapitoly věnovány základům řízení projektu, řízení rizik projektu a změně lidí (jak přesvědčit pro změnu). Pak jsou podrobněji rozebírány jednotlivé fáze uvedené výše.

-- Sympatické je na této publikaci to, že používá grafické zobrazení toho, co se má definovat a souvislosti mezi tím. Tento princip sdílím i já a využívám jej v prostředí CWCM. Jinak jde opět o přístup reengineeringu procesů, nikoliv o transformaci funkčně členěného podniku na procesně řízený. --

7. Davenport, T., H.: „Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology“

Na úvodu publikace [DAVT93-01] shledáme definici pojmů: Proces je specifické seřazení pracovních aktivit v čase a prostoru se začátkem, koncem a jasně definovanými vstupy a výstupy. Hierarchická organizační struktura je časový snímek odpovědností a reportování.

Procesní struktura je dynamický pohled na to, jak podnik dodává hodnotu.

Autor uvádí rozdíl mezi improvement a innovation. První pojem znamená postupné činnosti, vycházející ze současného stavu, průběžné, krátké, bottom-up, s malým rozsahem, středním rizikem a spíše kulturního charakteru. Druhý pojem představuje činnosti radikální, vycházející z čistého stolu, jsou jednorázové, dlouhé, top-down, mají široký rozsah s vysokým rizikem a kulturně strukturální charakter.

Autor kategorizuje přístupy ke zdokonalování podniku:

- jednorázové a inkrementální (activity value analysis, overhead value analysis, process value analysis),
- jednorázové radikální (process innovation, resp. reengineering, business process redesign)
- a průběžné inkrementální (TQM, business process improvement, ABC – Activity Based Costing).

Dále stanovuje základní kroky postupu pro inovaci procesů:

- identifikace procesů pro inovaci,
  - vyjmenovat hlavní procesy,
  - určit hranice procesů,
  - stanovit strategický význam procesů,
  - určit (spíše odhadem) stav procesu,
  - kvalifikovat kulturu a politiku každého procesu,
- identifikace pák pro změnu,
- vývoj vizí procesů,
- porozumění současným procesům,
- navrhnutí a prototypování nových procesů.

V kapitole 3 jsou informační technologie viděny jako to, co umožňuje inovaci procesů. Kromě jiného samotné však nezaručí ekonomický úspěch. Na scénu musí vstoupit procesy a jejich zlepšení.

Vliv ITC na inovaci procesů je:

- automatizace,
- informatizace,
- změna postupů,
- monitoring, analýza,
- geografická integrace,
- koordinace,
- podpora intelektuálních aktiv,
- zrušení zprostředkovatelů v procesu.

Kapitola 4 je věnována vztahu procesů a informace. Role procesů a informací je:

- podpůrný prostředek pro inovaci podnikových procesů,
- zaostřit operační procesy,
- zaostřit řídící procesy,
- řízení informací v rámci procesů.

Role informace v procesech je:

- monitoring výkonu procesů,
- integrace procesů (sdílení informací),
- customizace procesů,
- představují cíl, smysl existence procesů.

V další kapitole autor obrací pozornost na lidské zdroje ve vztahu k inovaci procesů. Rozebírá lidskou stránku při změně procesů, a co lze využít, aby změna proběhla lépe.

Kapitola 6 pojednává o vytváření vize procesů. Každý proces musí mít svůj účel, svou vizi, cíl... A musí to být v souladu se strategií podniku.

Kroky k dosažení takového stavu:

- zhodnotit současnou podnikovou strategii,
- konzultovat cíle výkonnosti procesů s jeho zákazníky,
- provést měření procesů a ukázat zlepšení na příkladu,
- formulovat cíle procesu,
- vyvinout specifické atributy (požadavky, vlastnosti) procesu.

-- Myslím, že pro určení cílů procesů, resp. pro dekompozici strategických cílů na jednotlivé procesy je velmi vhodný Balanced Scorecard. --

Kapitola 7 je zaměřena na porozumění a zdokonalení existujících procesů. K tomu mají sloužit kroky:

- popsat tok procesů,
- změřit proces z pohledu nově stanovených cílů,
- zhodnotit proces v podmínkách nově stanovených atributů procesu,
- identifikovat problémy či nedostatky procesu,
- identifikovat krátkodobá zlepšení procesu,
- zhodnotit současné informační technologie a organizaci.

Dále autor popisuje jednotlivé metody pro zlepšení procesů: ABC, Process Value Analysis, Business Process Improvement, Information Engineering, Business Process Innovation.

Kapitola 8 ukazuje návrh a implementace nových procesů a organizace. Klíčové aktivity v této oblasti jsou:

- brainstorming alternativ návrhu,
- zhodnotit proveditelnost, riziko, výhody alternativ návrhu a vybrat preferovaný návrh,
- prototypovat nový návrh procesu,
- vyvinout migrační strategii,
- implementovat nové organizační struktury a systémy.

Následující kapitola popisuje inovaci procesu a řízení změny organizace. Je nutné chápat inovaci procesů jako organizační změnu. To znamená:

- vyvolat tzv. tíživou potřebu v naprosté většině manažerů - práce s pocity bolest, naděje a nejistota,
- koordinace a kooperace,
- změny chování,
- trvanlivost změny.

Při řízení organizační změny při inovaci procesů je nutné řídit dobu trvání, rozsah, hodnoty, přístupy, chování, komunikaci a souhlasný postoj, metriky, postimplementační intervence a krátkodobé náklady.

V kapitole 10 autor píše o implementaci inovace procesů s ITC. ITC mohou pomoci v rámci výše zmíněných kroků procesu změny následovně:

- identifikovat a vybrat procesy ke změně,
- identifikovat aktivátory pro nový návrh procesu,
- definování podnikové strategie a vize procesu,
- porozumění struktuře a toku současných procesů,
- měření výkonu současných procesů,
- návrh nových procesů,
- prototypování nových procesů,
- implementace a optimalizace procesů a souvisejících systémů,
- komunikace výsledků z toho vyplývajících,
- vytváření souhlasu směrem k řešení v každém kroku.

Ve druhé části se autor věnuje strategiím pro redesign klíčových procesů:

- vývoj produktů a služeb a jejich dodání,
- procesy s přímým stykem se zákazníky,
- řídící procesy.

-- Zde vyplývá, že autor stále počítá s funkčně členěnou hierarchickou organizační strukturou. Vertikálně se šíří metodiky, horizontálně řízení přes hranice útvarů. Tento přístup nesdílím. --

-- Přestože je v této knize kladen velký důraz na procesy, je orientována především na změnu procesů a ICT jsou zde uváděny pouze v souvislostech právě se změnou procesů. Já se však zabývám systémem řízení, jeho změnou a podporou procesů ze strany ICT. --

8. Johansson, H, J., et al.: „Business Process Reengineering“

Kniha [JOHH93-01] zpočátku popisuje vývoj přístupu k řízení výroby. Vyvěrá do JIT, TQM a BPR, které krátce slovně popisuje. BPR přirovnává k rozbití porcelánu a poskládání kousků znova. Pak v základu popisuje, které BPR projekty se kde podařily. Uvádí aktivátory BPR. Na případech firem ukazuje, jak se vypořádaly, resp. jak využily různé zdroje příčin BPR (zákazník, náklady, technologie...).

Definice procesu v této knize je dle obecně přijatých uzancí. Na příkladech ukazuje tři typy BPR (redukce nákladů, dosažení best-in-class výkonu, skutečný BPR – hledání tzv. breakpoint)

Poslední dva typy BPR jsou prováděny přes tři fáze – viz Příloha 8.

Hledání tzv. breakpoints je dosažení dokonalosti v jedné nebo více metrikách, v nichž trh rozeznává výhodu a kde zaručení výsledku je disproporčně a udržitelně následováno zvýšením podílu na trhu. Autor popisuje, co a jak by se mělo dělat.

Autor dále hovoří o nových aktivech: lidé, znalosti a kvalifikace produktů a procesů, síla značky, obsah informační databáze.

Další části knihy jsou věnovány procesnímu řízení ve velkých podnicích – globální firmy a možnosti organizace jejich výroby. Jde o tzv. organizování a řízení pro úspěch. Leader – šéf šéfů, musí být nejlepší, znát pokud možno vše, vytváří vizi. Business Unit Leader je prodlouženou rukou leadera v rámci business unit, realizují vizi. Nová organizace obsahuje procesní týmy podporované funkčními specialisty. Hierarchie je zploštělá, zaměřená na zákazníky a dodavatele. Týmy se řídí samy. Během změn jsou úkoly pro týmy určovány řídícím výborem, po změně na procesní organizaci pocházejí od vedení.

Týmy jsou měřeny podle nákladů, kvality, času a služeb. Říká, že vytvoření cross-functional týmů je nejdůležitější pro BPR.

-- Vize takové organizace je dobrá, avšak opět je zde použit termín cross-functional, který naznačuje, že organizace není procesní. --

-- Kniha, jak napovídá název, je skutečně o reengineeringu procesů. Nehovoří o systému procesního řízení. --

9. Rashid N. Khan: „Business Process Management, A Practical Guide“

V této knize [RASK04-01] vidí auto Business Process Management (BPM) jako disciplínu modelování, automatizace, řízení a optimalizace business procesů v rámci jejich životního cyklu s cílem zvýšit profitabilitu. BPM systém je kategorie SW produktu a technologie využité pro

automatizace podnikových procesů. Hlavní součásti BPM jsou:

- navrhnout a dokumentovat procesy využívající SW podpory s cílem lépe jim porozumět a vyvinout plán pro jejich zdokonalení,
- konvertovat procesy založené na papíru na procesy elektronické,
- integrovat business procesy s počítačovými aplikacemi za účelem automatizace procesu,
- zabudovat řídící mechanismy zajišťující integritu procesu a minimalizují selhání lidského faktoru,
- zrychlit reakci procesů a redukovat dobu, kdy se nic neděje,
- poskytovat zpětnou vazbu o vývoji procesu v reálném čase,
- měřit procesy, aby mohly být optimalizovány.

-- Ano, s tím souhlasím, nicméně je to pouze z pohledu řízení procesů, nikoliv z pohledu celého systému řízení. --

Dvě základní a hlavní technologické komponenty BPM:

- automatizace workflow (WF),
- EAI (Enterprise Application Integration).

Těmto dvěma komponentám pak věnuje autor samostatné kapitoly.

BPM kombinuje s WF automation (WFA) a EAI a rozšiřuje je na dvě kategorie:

- modelování a analýza podnikových procesů
- a dále metriky procesu.

BPM systém se skládá z těchto základních komponent:

- WFA,
- EAI,
- modelování a analýza,
- metriky a reportování.

-- To je až příliš okleštěné, chybí zde základní komponenty řízení. V knize je to myšleno především z aplikační úrovně, avšak já řeším především věcnou oblast. --

Životní cyklus procesu:

- start,
- modelování,
- automatizace,
- řízení,
- optimalizace,
- zpět na modelování.

-- Ve skutečnosti je toto cyklus průběžného zdokonalování procesů. --

Samostatnou kapitolu autor věnuje mapování procesů.

-- Přestože je mapování procesů jedním z kroků transformace funkčně členěného podniku na procesně řízený, není to hlavní téma mé práce. Proto tuto kapitolu nehodnotím. --

Dále autor navazuje kapitolou o definování odpovědnosti.

-- Jde o zajímavé názory, ale domnívám se, že zde autor zbytečně konstruuje složitosti, které lze jednoduše zachytit základními modelovacími přístupy. A vyplývá z toho navíc, že stále uvažuje funkčně členěnou organizační strukturu. --

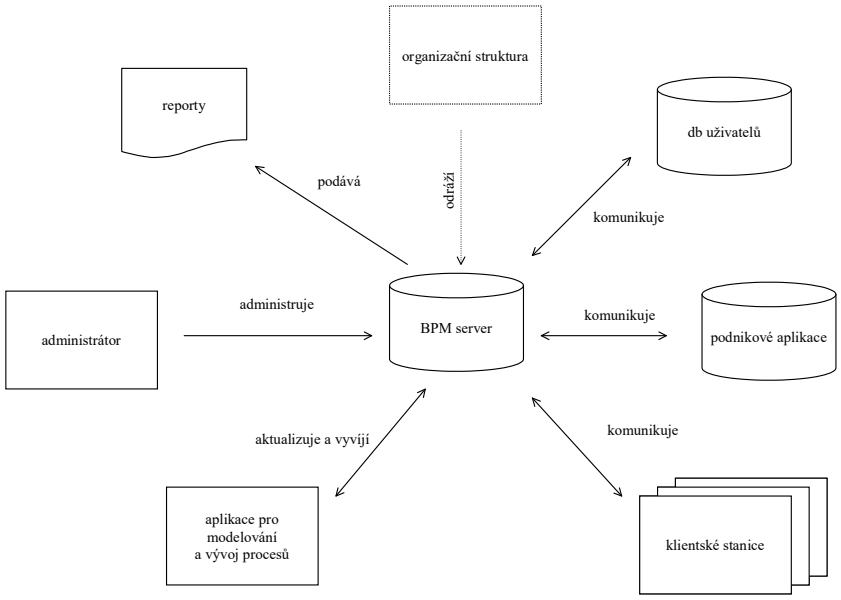
Další část publikace je zaměřena na architektury řešení BPM.

Životní cyklus procesu zde je jiný než výše:

- definovat role a vztahy,
- definovat proces,
- modelovat a optimalizovat proces,
- vyvíjet proces do stadia implementovatelnosti,
- integrovat s ostatními aplikacemi,
- nasadit,
- používat,
- měřit,
- modelovat a optimalizovat...

-- V podstatě tento cyklus zapadá do mého konceptu, nicméně nezačínal bych definicí rolí a vztahů, protože to je dáno až procesem samotným – předem nelze říci, kdo co má dělat. --

Architektura BPM je dle následujícího obrázku (obrázek 21):



OBRÁZEK 21 – ARCHITEKTURA BPM SYSTÉMU ([RASK04-01])

-- Jak lze z obrázku poznat, jde o aplikační architekturu, s níž souhlasím. --

Další kapitola pojednává o modelování podnikových procesů a jejich analýze. Jde o typické zkoumání a optimalizaci procesů.

Následně autor píše o BPM Serveru a BMP Administrátoru. Probírá v podstatě architektury serverů obecně, pouze místo server uvádí BPM server. BPM Administrátor má tyto funkce:

- instalace nových procesů a řízení verzí,
- migrace procesů z jedné platformy na druhou,
- monitoring a řízení výjimek,
- řízení nasazení zdrojů,
- řízení vyhrocených situací a incidentů,
- přístupová práva a nastavitelné pohledy,
- konfigurování systému,
- organizační struktura (stále ve funkčním pojetí),
- vše ve vazbě na directories (MS NT Directory, MS Active Directory, další),
- integrace na ostatní aplikace (od SAP, PeopleSoft...)

Dále autor staví kapitoly o workflow klientovi (tj. aplikace pro uživatele), o reportingu a monitoringu (kde provádí kategorizace reportů).

Následuje kapitola o BPM a EAI. Zde autor popisuje módy integrace:

- integrace před procesem (aplikace třetích stran spouštějí proces,
- v procesu – využívání aplikací třetích stran v běhu procesu,

- po procesu – proces po skončení spouští aplikace třetích stran.

-- Toto vše mi připadá, že spadá do nějakého zvláštního přístupu k procesům. Nechápu, jak je možné, že proces je spouštěn nějakou aplikací, která leží mimo proces. --

- real-time client-side integrace – klientské stanice účastnící se workflow jsou jednak spojeny s BPM serverem, jednak s aplikacemi třetích stran,

-- Rovněž toto řešení mi přijde nevhodné. Pokud je klientská stanice spojena s BPM serverem integrující všechny aplikace v procesu, proč je ještě propojena s těmi aplikacemi? --

- real time server-side integration – BPM server musí být integrován s aplikacemi třetích stran.

Následuje popis běžných integračních technologií.

Poslední kapitoly jsou věnovány webovým službám, BPM případovým studiím a rámci pro vyhodnocení BPM produktů.

10. Becker, J. Et al.: „Process Management, a Guide fot the Design of Business Processes“

První kapitola knihy [BECJ03-01] podává obecný úvod do problematiky procesů. Další výklad je založen na případu firmy DeTe Immobilien.

Kapitola 2 je o řízení projektu změny. Podle autorů má fáze:

- příprava modelování,
- základní procesní rámec,
- modelování současného stavu,
- modelování budoucího stavu (i optimalizace),
- design nové organizace podle budoucího stavu,
- implementace,
- průběžné řízení procesů.

-- Tento postup není v rozporu s postupem, který navrhuji já, avšak nezohledňuje řadu aspektů důležitých pro systém řízení. --

Autor se také zabývá organizací projektového týmu v jednotlivých fázích. Dále uvádí některé zkušenosti s projektem změny v DeTe Immobilien. Autor podrobněji popisuje jednotlivé fáze.

-- Některá doporučení se shodují s mými, celá kniha je víceméně na výkladové, popisné úrovni. Celkový koncept, který z knihy vyplývá, je jiný a z mého pohledu neúplný. --

11. Smith, H., Fingar, P.: „Business Process Management, the Third Wave“

Ihned na začátku knihy [SMIH03-01] zprostředkovávají autoři, co o BPM říkají renomované konzultační společnosti (Gartner, AMR Research, Aberdeen Group, Forrester Research, IDC...)

Následuje argumentace pro řízení procesů a kritika IT průmyslu za to, že dosud stále nabízí aplikace místo přímé podpory procesů. Autoři poukazují na to, že informační systémy byly a stále jsou orientovány spíše na zpracování dat a že podpora a řízení procesů je mimo dosah lidí dělajících business.

Autoři přibližují tři vlny BPM:

- cca od 1920, F. Taylor – procesy jsou implicitně v pracovních praktikách a nejsou automatizovány,
- devadesátá léta – reengineering – jednorázový, zabetonování nového stavu do aplikací ERP (Enterprise Resource Planning) či podobného IS,
- nový trend – procesy jsou uvolněny ze sevření IT a jsou v centru zájmu, základním stavebním kamenem automatizovaného systému, a to především s ohledem na jejich změnu.

Současné aktivity kolem EAI sice vytvářejí integrované procesy, avšak nevytváří nic, co by umožňovalo řízení procesu v jeho životním cyklu, který je nezávislý na IT. Aplikace samotné svou architekturou kopírují funkční rozdělení organizace, vytvářejí tzv. funkční bunkry, či spíše komíny. Aplikace jsou rovněž časovými bunkry – jednou jsou navrženy a těžko reagují na změny. Lépe reagují na změny, které se týkají přímo jich, hůře na změny, které se týkají souvisejících aplikací. Dále jde také o datové bunkry – každá aplikace má svá data – vytvářejí se datové ostrovy, které se musí spojovat mosty. Integrační SW je sice veliká pomoc, nicméně přidává další úroveň složitosti. „Business lidé“ nechtějí měnit sebe, a pak ještě aplikace. Chtějí, aby se aplikace měnily samy.

V další části autoři definují BPM:

- syntéza technologií reprezentace procesů a spolupráce, která odstraňuje překážky blokující záměry managementu,
- je to proto konvergence teorie managementu (TQM, Six Sigma, business engineering, general systmes thinking) s moderními technologiemi,
- vývoj aplikací, systémová integrace, výpočetní procesy, architektura orientovaná na služby, workflow, řízení transakcí, XML a webových služeb.

Dále opět autoři zdůrazňují, jak IT zabetonovávají procesy a že by to mělo být jinak.

Řešení třetí vlny BPM jsou taková, že změna je ovládána na uživatelské úrovni a nevyžaduje kódování do programů.

Autoři popisují životní cyklus podnikového procesu:

- objevování,
- návrh,
- zavedení,
- operativa:
  - vykonávání,
  - monitorování,
  - interakce,
  - kontrola,
- analýza
- a zpět na začátek za objevování.

Následně popisují, pro které podniky se BPM hodí a proč:

- start-up podniky,
- všechny, které mají vysoké náklady na správu vlastních aplikací,
- na zákazníka orientované,
- vedoucí firmy v odvětví,
- firmy s nízkými náklady na operativu
- a další.

Další kapitola srovnává reengineering a BPM. Následující kapitola je o outsourcingu procesů, kde lze nalézt i důvody a možnosti.

Kapitolu autoři věnují také návratnosti investic. Nejdříve autoři poukazují na vztah BPM a SixSigma. Chápou to jako další proces, stejně jako řízení změny. Dále uvádějí faktory ovlivňující úzká místa procesu.

Část knihy je věnována implementaci BPM. Autoři zdůrazňují systémový přístup.

> *-- O který se snažím i já ve své disertační práci. --*

Dále zdůrazňují vzdělávání, řízení znalostí.

Autoři se věnují také implementaci BPM – viz Příloha 9.

Když už se podaří BPM prosadit, je nutné udržet jeho myšlenky neustále v chodu, vytvořit dostatečně flexibilní, rozšiřitelný systém, v němž se vše děje v rámci procesů.

> *-- Uvedené aktivity jsou zaměřeny především na dělání business. Proti tomu nic nenamítám, nicméně hledám-li něco o systému řízení a jeho transformaci, zde to nenacházím. Kromě toho mnoho aktivit z uvedeného seznamu lze velmi dobře využít v transformaci funkčně členěného podniku na procesně řízený. --*

V další části autoři srovnávají SW versus procesní vývojový cyklus:

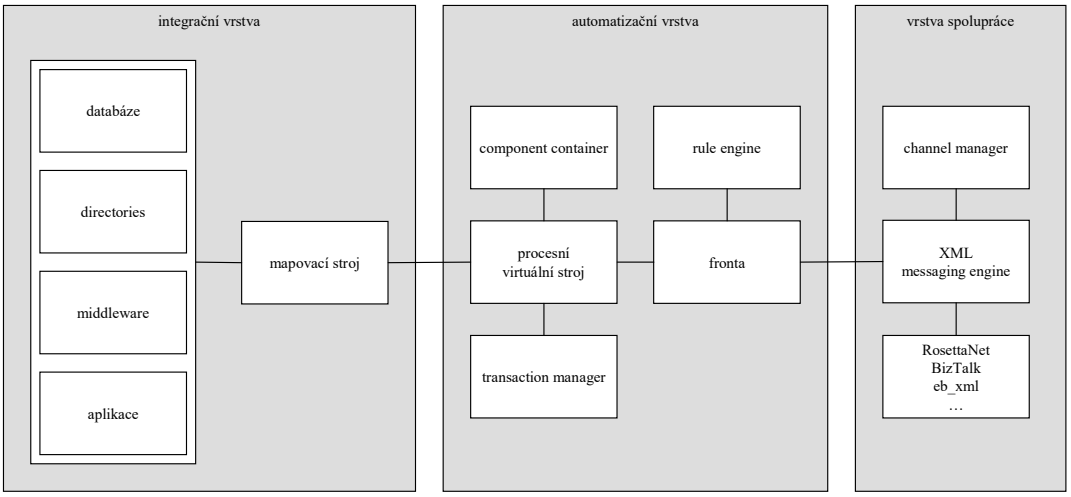
- SW: analytik věcné části vytvoří model → SW architekt jej překlopí do specifikace na IS → SW vývojář jej implementuje → systémový administrátor jej nasadí → zpět na začátek
- Procesní: analytik věcné části a SW vývojář vyvinou model → systémový administrátor jej nasadí → analytik věcné části jej využívá, řídí.

Následující část je věnována BPM systému. Autoři postulují základní myšlenku, že systém BPM musí být flexibilní vůči procesům tak, jako je flexibilní RDBMS vůči datům. Musí být spolehlivý, neboť jde o mission critical systém. A musí být pochopitelně bezpečný.

Autoři zprostředkovávají deset základních vlastností BPMS podle AMR Research:

- modelování procesů,
- kolaborativní vývoj,
- dokumentace procesů,
- simulace procesů,
- integrace aplikací,
- automatizace procesů,
- B2B spolupráce,
- vývoj koncovým uživatelem,
- analýza procesů,
- management znalostí.

Architektura BPMS je podle následujícího obrázku (obrázek 22):



OBRÁZEK 22 – ARCHITEKTURA BPMS ([SMIH03-01])

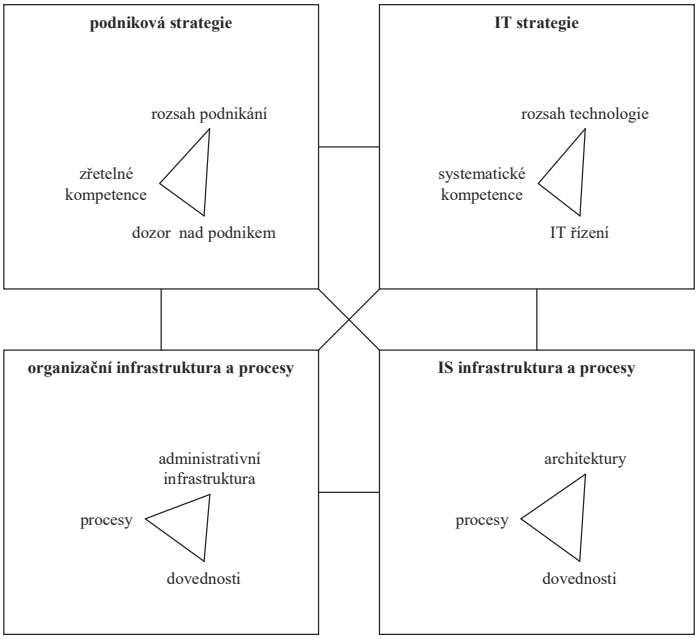
Autoři si představují místo SŘBD (systém řízení báze dat) něco jako systém řízení báze procesů s vlastním business *process query language*.

-- Podle mého názoru však jde jen o další vrstvu nad běžným SŘBD. Nicméně idea je velice zajímavá. --

12. Grembergen, W. Van: „Strategies for Information Technology Governance“

Tato publikace ([GREW04-01]) je souhrn příspěvků různých autorů na dané téma.

První příspěvek popisuje závislost podniků na IT, z čehož vyplývá nutnost je řídit. Představuje tzv. Strategic Alignment Model, který má 4 kvadranty, každý ovlivňuje každý, přičemž uvnitř každého kvadrantu jsou oblasti, které spolu rovněž navzájem souvisí – viz obrázek 23:



OBRÁZEK 23 – STRATEGIC ALIGNMENT MODEL ([GREW04-01])

Dále autor vyzdvihuje některé vztahy mezi kvadranty:

- nastavení výkonu strategie (podniková strategie → organizační infrastruktura → IS infrastruktura),
- nastavení transformace technologií (podniková strategie → IT strategie → IS infrastruktura)
- nastavení potenciální konkurenční výhody (IT strategie → podniková strategie → organizační infrastruktura).

V dalším příspěvku je tematika stočená k využití a ohnutí Balanced Scorecard (BSC) pro IT oddělení. Ukazuje kaskádu BSC: BSC vývoje IT spolu s BSC operační úrovně IT a BSC pro kontrolní služby je specifikací BSC pro strategickou úroveň IT, které je specifikací BSC pro

celý podnik.

-- Avšak je to kaskáda podle funkčních míst, což není v souladu s procesním přístupem. --

Perspektivy takové BSC jsou:

- orientace na zákazníka,
- přínos podniku,
- operativní efektivita,
- orientace na budoucnost.

Jiný příspěvek se krátce zabývá počítáním ROI procesů.

-- Toto vidím jako komponentu, kterou lze v budoucnu zakomponovat do mého přístupu a podpořit tak transparentnost přínosu procesů. --

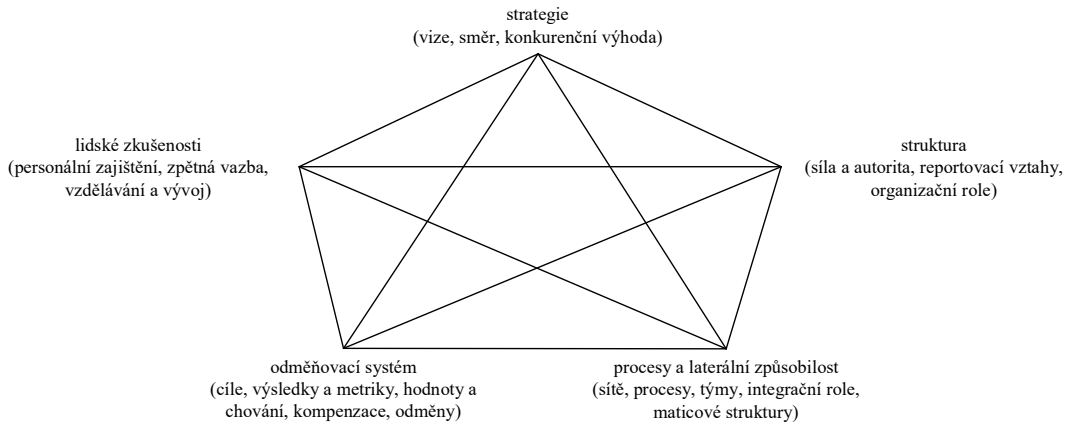
Další příspěvek je věnován funkčním místům (pozicím) v IT/IS odděleních, jiný v podstatě popisuje COBIT a další se zabývá řízením IT při outsourcingu.

-- Z pohledu tématu disertační práce jde o oblasti sice blízké, nicméně přesto mimo její rozsah. --

13. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A.: „Designing dynamic organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels“

Autoři v této publikaci ([GALJ02-01]) zastávají při postupu tvorby nové organizace postup shora dolů.

Uvádějí komponenty návrhu organizace – tzv. *star model* (obrázek 24):



OBRÁZEK 24 – STAR MODEL NÁVRHU ORGANIZACE ([GALJ02-01])

Následně ihned z textu vyplývá, že autoři stále uvažují funkčně členěnou organizační strukturu a jakési *cross-organizational processes*.

-- Což je zcela proti myšlence procesního řízení. --

Autoři popisují proces návrhu organizace v souvislosti s uvedeným star modelem:

I. Určení rámce návrhu – promítnutí strategie

- přeložit strategii do návrhových kriterií (tj. co všechno organizace a lidé musí splňovat, aby se do návrhu mohli pustit),
- vysvětlení omezení a předpokladů,
- vyhodnocení současného stavu.

II. Návrh organizace - struktura, procesy a laterální způsobilost, odměňovací systém a lidé

III. Vývoj detailů

IV. Implementace nového návrhu

Organizaci neustále vidí jako něco vedle procesů. Definují ji jako nezávislou na procesech – prý je možno mít organizaci funkční, geografickou, produktovou, zákaznickou, a tzv. *front-back hybrid*.

-- O procesní organizaci nemají autoři nic. --

Pokud jde o laterální způsobilost, tak tento pojem právě řeší fakt, že vertikální organizace má bariéry. Autoři uvádějí pět typů laterální způsobilosti: sítě (ve smyslu osobní vztahy a komunity), laterální procesy (formalizovaný tok), týmy, integrační role a maticové struktury.

Jde-li o měřící systém a odměňování, zastávají autoři zcela oprávněně, že musí existovat definované metriky. Nastřelují BSC, ale jinak o procesech v těchto souvislostech nehovoří.

Následně autoři píší velmi obecně o samotném procesu změny, nicméně jde o obecná doporučení.

14. Robson, M., Ullah, P.: „Praktická příručka podnikového reengineeringu“

V knize [ROBM98-01] je kromě jiného podán pohled na procesy.

-- Bohužel i zde se potvrzuje časté vnímání procesů z funkčního hlediska – procesy jsou pojmenovány jako fakturace, nákup, distribuce apod. Osobně takové procesování funkčních oblastí odmítám, i když jsou jednotlivé činnosti v rámci každé oblasti popsány jako proces. Podle mě proces začíná vznikem požadavku a končí jeho vyřízením. Fakturace, nákup, distribuce a další jsou podprocesy tohoto procesu a jsou koncipovány jinak, než když jsou uvažovány samostatně. --

Dále pochopitelně kniha pojednává o BPR.

-- Z popisovaného přístupu vyplývá, že BPR není možné považovat za nástroj řízení podniku. Procesní řízení však ano. --

15. Hammer, M.: „Beyond reengineering, how the process centered organization is changing our work and our lives“

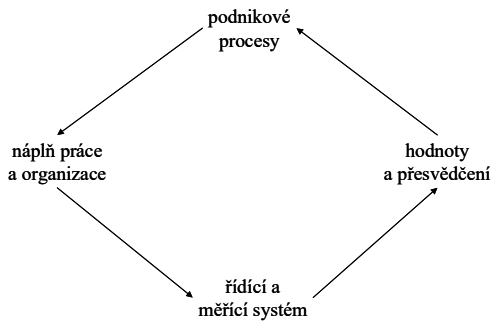
M. Hammer v [HAMM96-01] v kapitole 6 rozebírá, co je to vlastně *business*. Říká, že posláním podniku je vytvářet hodnotu pro zákazníka (viz výše), není to vytvářet hodnotu pro akcionáře.

-- S tímto tvrzením však nesouhlasím. Lidé chtějí vydělávat peníze, proto založí podnik. A způsob, jak vydělat, je právě pomocí řízení procesů poskytnout hodnotu zákazníkovi, který je ten, kdo je ochoten nám zaplatit. --

Autor dále říká, že hodnotu pro zákazníka vytvářejí podnikové procesy. Z toho vyplývá, že úspěch podniku je závislý na úspěchu jeho procesů. Vynikající procesy podnik má, když jsou dobře navrženy, když má ty správné lidi správně zainteresované a když mají k dispozici vynikající pracovní prostředí.

-- S tímto naprosto souhlasím. --

Autor v kap. 13 dále podává následující schéma řízení (obrázek 25):



OBRÁZEK 25 – BUSINESS DIAMOND – SYSTÉM ŘÍZENÍ ([HAMM96-01])

Podle tohoto schématu podnikové procesy, jak jsou v podniku navrženy, určují náplň práce i organizaci podniku. Od tohoto je přímo odvozen řídící a měřící systém, který směřuje k dosažení hodnot a přesvědčení lidí v podniku.

-- V daném schématu mi schází návaznost na strategii podniku a na zákazníka. --

V [HAMM96-01] autor také odkrývá, že v podniku existují resp. by měly existovat, dva řídící systémy. jeden povrchový a jeden hluboký. Povrchový sytém řízení je ten, který je vidět. Jeho cílem je uspokojovat potřeby zákazníka. Hluboký systém řízení je naopak ten, který vytváří prostředí pro povrchový systém řízení. Sleduje prostředí, ve kterém povrchový systém funguje,

neustále zdvihá laťku a přizpůsobuje podnik změnám v okolí. Typická je pro něj otázka: „Je to, co děláme, to pravé? Co by to mělo být?“ Hlavní činnosti hlubokého systému jsou:

- zjišťování – zjišťuje se, zda není potřeba provést nějakou změnu,
- redesign – navrhuje cílový stav,
- transformace – řídí přechod k novému stavu.

Celý hluboký systém řízení je vlastně také proces skládající se z uvedených subprocesů. Výstupem tohoto procesu je právě povrchový systém řízení. Za celý proces je zodpovědný (je tedy vlastníkem) generální ředitel firmy. Z jednotlivé subprocesy hlubokého systému řízení odpovídají vybraní lidé, kteří jsou vlastníky těchto procesů, někdy i na plný úvazek.

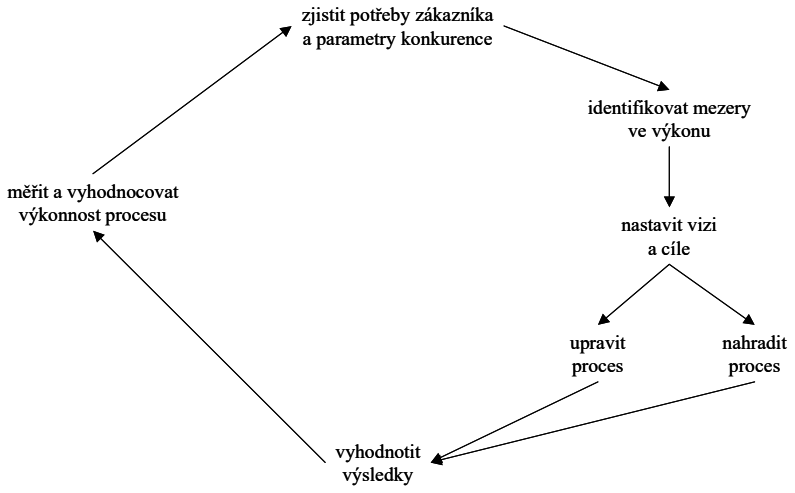
-- S tímto náhledem plně souhlasím, v podstatě je v souladu s klasifikací procesů, kterou uvádím. --

Na strategicko-taktické úrovni řízení probíhají činnosti, které mají za úkol stanovit strategii využití procesů pro dosažení celkových podnikových cílů. V kapitole 12 autor uvádí tyto možné procesní strategie rozvoje:

- intensifikace – zdokonalovat stávající procesy, aby lépe sloužily stávajícím zákazníkům,
- extense – silnými procesy proniknout na nové trhy,
- umocnění – rozvíjet procesy tak, aby poskytovaly další služby stávajícím zákazníkům,
- sdílení – nabídnout vlastní procesy, které umíme nejlépe, a provozovat je jako službu jiným společnostem,
- inovace – použít procesy, které podnik dobře zvládá, pro výrobu a poskytování i jiných výrobků a služeb,
- diversifikace – vytvořit nové procesy a jimi dodávat nové výrobky a služby.

-- Uvedené procesní strategie rozvoje nejsou v rozporu s mým přístupem k procesnímu řízení, neboť se zaměřuji především na operativní úroveň. Dá se uvažovat o zakomponování těchto strategií do mého přístupu, avšak to není již předmětem této disertační práce. --

V publikaci je dále znázorněn obecný proces návrhu procesu (obrázek 26).

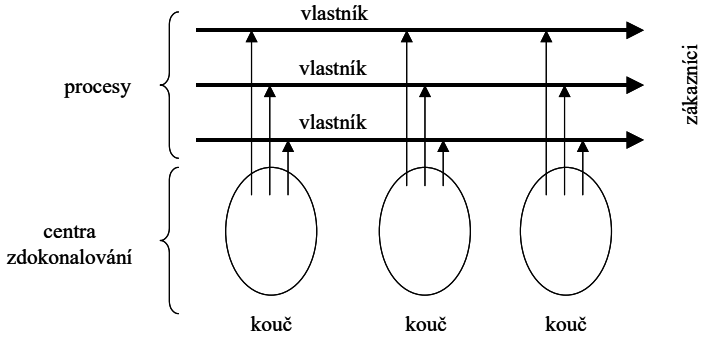


OBRÁZEK 26 – PROCES NÁVRHU PROCESU ([HAMM96-01])

Obrázek ukazuje, že celý proces začíná zjišťováním toho, co má být výstupem procesu, tj. co chce zákazník. Následuje analýza možností, stanovení cílového stavu, jeho realizace, vyhodnocení změny a nakonec nasazení a řízení procesu. Celý proces zlepšování pak začíná od začátku.

> *-- I toto schéma je v souladu s mým přístupem k procesnímu řízení. Přestože se primárně nevěnuji tvorbě nových procesů, ale čistě transformaci na procesně řízenou firmu, v budoucích verzích svého přístupu plánuji navrhnout i postupy zavádění nových procesů, kde využiji principy zde uvedené. --*

V [HAMM96-01] nalezneme také náčrt procesní organizace (viz obrázek 27). Tento způsob organizování lidí je více o tom, co podnik dělá a pro koho, než o administrativě, kterou lze spatřovat ve funkčně členěných organizacích.



OBRÁZEK 27 – ZÁKLADNÍ NÁČRT PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ([HAMM96-01])

Podle obrázku je pro každý druh zákaznického požadavku definován proces, jehož výsledek zajišťují lidé, účastníci procesu. Výsledek procesu směřuje k zákazníkovi. Za každý proces je odpovědný jeho vlastník. Vedle vlastníků procesů existuje pozice kouče (správce lidských

zdrojů), což je osoba specializující se na určitou funkční oblast. Úkolem kouče je rozvíjet schopnosti lidí v dané oblasti lidského vědění a dovednosti. Zde je opět zřetelně vidět podobnost s maticovou organizací.

> *-- Principy tohoto náčrtu jsou odraženy ve dvou variantách procesní organizace, které navrhuji. Abstrahuji u nich však od pozic koučů, které je možné představit si na pozadí, nebo lépe je možné představit si rozvíjení znalostí a dovedností lidí jako proces, za který je odpovědný ten který kouč. --*

Autor v publikaci dále uvádí základní kroky, jak se stát procesní organizací:

- rozpoznat, pojmenovat své procesy,
- ujistit každého, že je součástí určitého procesu či procesů,
- měřit procesy a komunikovat naměřené hodnoty,
- řízení procesů – neustále sledovat jejich výkonnost (kvalitu) a zlepšovat je (není to projekt, ale styl života).

> *-- Tyto kroky jsou pravdivé, sdílím je, ale v konceptu celkové změny podniku jsou naprosto nedostatečné, což vyplyne, srovnáme-li je s kroky, které navrhuji já. --*

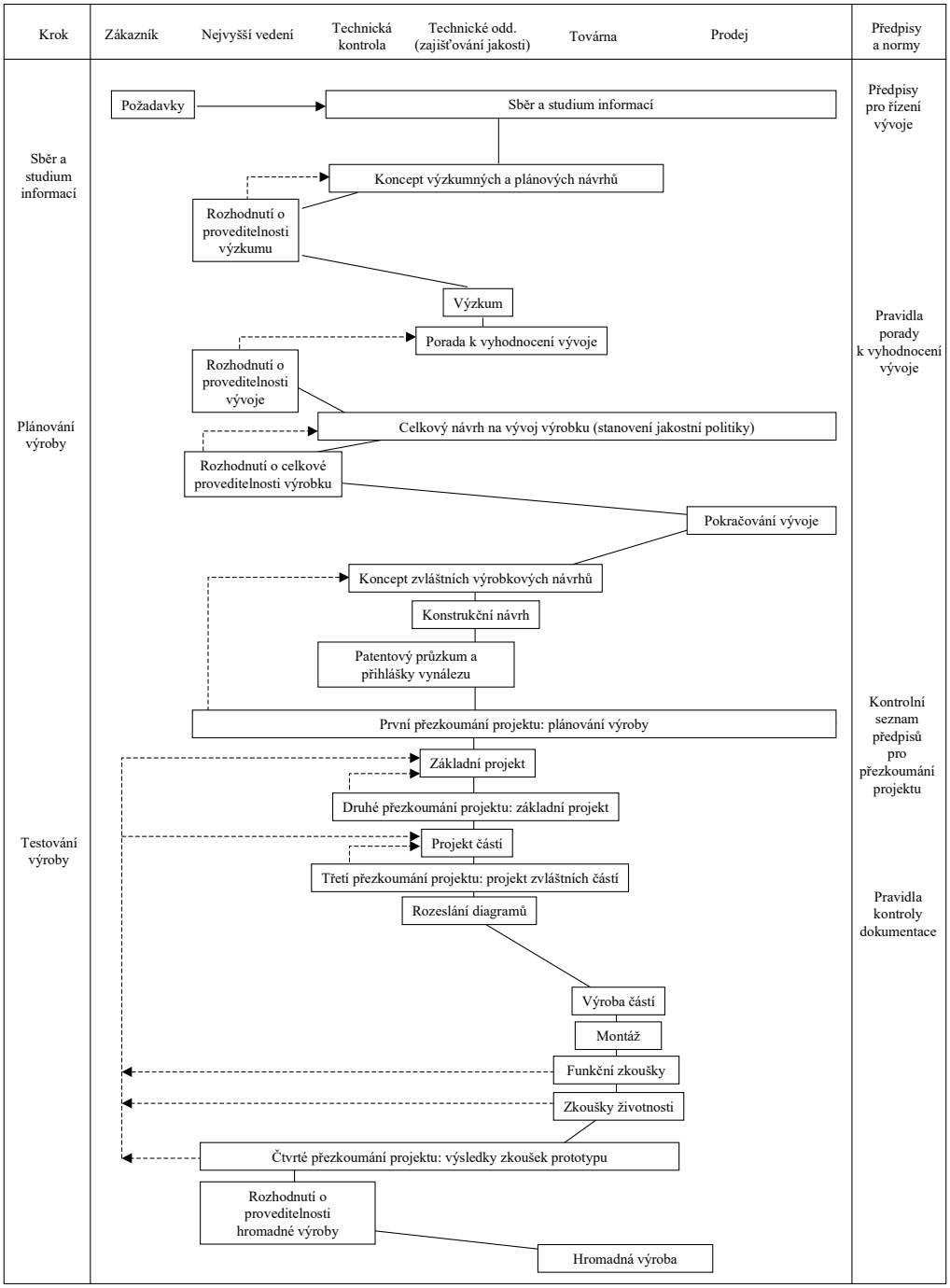
16. Mizuno Shigeru: „Řízení jakosti“

Knihu s tématem řízení jakosti ([SHIM88-01]), jsem vybral z toho důvodu, neboť procesní řízení a kvalita produktu a služeb spolu úzce souvisí.

Autor se nejdříve stejně jako [HAMM96-01] zabývá otázkou, co je to *business*.: *„…prvním cílem při řízení jakosti je zajistit, aby nákup výrobku byl pro spotřebitele výhodou. Zisk podniku je vedlejším produktem při dosahování tohoto cíle. Je proto důležité, aby podnik měl jasně definovanou strategii, v rámci které by prioritou byly výhody výrobku pro spotřebitele…“*

> *-- Tento pohled je, řekl bych, přesnější oproti [HAMM96-01]. Zisk je skutečně vedlejším produktem, avšak pouze z hlediska řízení kvality. Nicméně je to hlavní cíl podniku a cokoliv dalšího je pouze nástrojem pro dosažení zisku. --*

Protože kvalita produktu závisí na tom, jak je nastaven proces, díky kterému vzniká, věnuje se autor procesu návrhu, konkrétně ve výrobním podniku. Ukazuje proces řízení jakosti ve stadiu a projektování *hromadné výroby* (obrázek 28).



OBRÁZEK 28 – PROCES ŘÍZENÍ JAKOSTI VE STADIU A PROJEKTOVÁNÍ HROMADNÉ VÝROBY ([SHIM88-01])

-- Řízení kvality jako jednoho z hlavních cílů podniku musí podnik zasahovat mnohem šíře, než jen ve výrobní a předvýrobní fázi. V rámci metodiky, kterou vyvíjím pro společnost Aquasoft, jsem navrhl základní klíčový proces tvorby přidané hodnoty. --

Autor se kromě jiného také věnuje problematice řízení. Popisuje tzv. křížově funkční řízení. Tento způsob řízení vznikl na základě funkčního řízení s cílem posílit řízení kvality v podniku jako celku. Činnosti v podniku probíhají jednotlivými odděleními horizontálně i vertikálně. Každé oddělení v křížově funkčním řízení musí spolupracovat na dosažení celkového cíle a neřešit pouze své problémy.

	Křížově funkční vedení			
	↑	↑	↑	
Složky	úv	v	vv	→ Vedení mezi odděleními
Odbyt	úv	v	v	→
Inspekce	úv	v	v	→
Výroba	úv	v	úv	→
Nákup	úv	úv	úv	→
Výrobní technologie	úv	úv	úv	→
Konstrukce	úv	v	v	→
Plánování výroby	úv	úv	vv	→
Oddělení ↑ / *Funkce* →	*Jakost*	*Náklady*	*Harmonogram výroby*	
úv – úplný vztah, v – vztah, vv – volný vztah				

OBRÁZEK 21 - KŘÍŽOVĚ FUNKČNÍ ŘÍZENÍ

Podle tohoto schématu každé oddělení odpovídá za svou hlavní činnost a dále za oblasti průřezové (jakost, náklady, harmonogram), které byly identifikovány jako klíčové pro celopodnikové řízení. Křížově funkční řízení nakonec dospělo k odpovědnosti ředitelů oddělení spíše za určitou funkci (až proces), než za oddělení jako celek.

> *-- Otázkou pak zůstává, k čemu mají sloužit funkčně členěná oddělení. Já říkám, že jsou zbytečná, avšak v konceptu čistě procesního řízení. --*

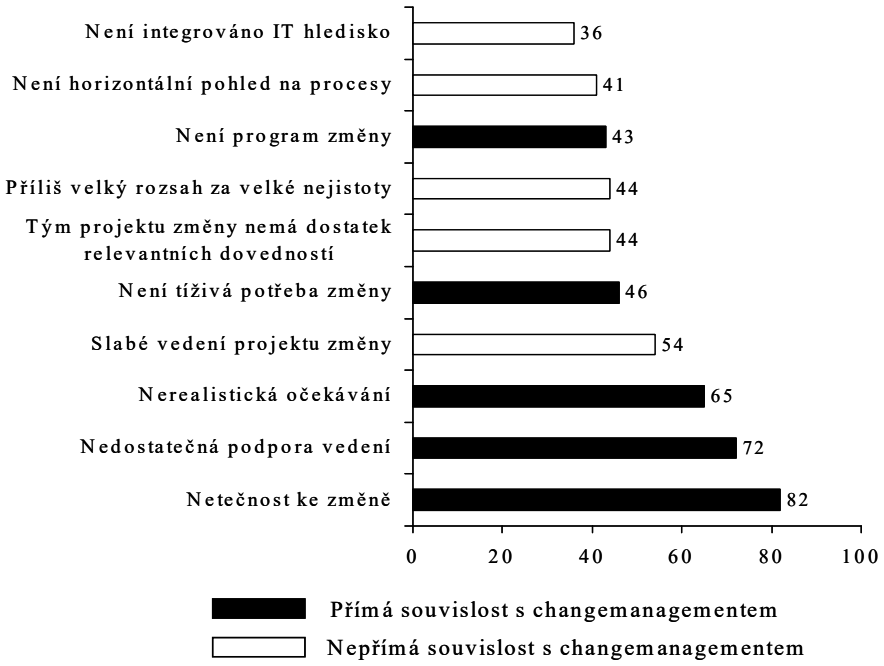
Publikace je věnována také určování priorit procesů. Určování priority procesů je nedílnou součástí procesního řízení. Postup pro určení priority procesu popsaný v této knize zohledňuje i výskyty procesů a poskytuje tak exaktnější výsledek. Je zde vzorec určení priority objektu (výrobku) při rozhodování, který výrobek vyrábět (tj. do čeho investovat). V podstatě není důležitá konkrétní podoba vzorce, jako rozhodující veličiny. Pokud se uvedený přístup převede na priority procesů, pak sledované veličiny a jejich souvislost s ovlivněním priority procesu bude takováto:

- obchodní využití procesu: čím jednodušší je správa výrobku na trhu, tím je proces atraktivnější,
- technologická náročnost procesu
  - při zavádění: čím je proces složitější, tím je rizikovější a méně zajímavý,
  - při existenci procesu v podniku: čím je proces složitější, tím je rizikovější a tím více si ho musíme všímat,
- roční provozní hodiny – kolik času za rok, resp. na zakázku vezme zdrojům (možno dále zpodrobnit na jednotlivé typy zdrojů): čím méně je časově náročnější, tím je zajímavější (ovšem analogie s předchozí odrážkou),
- provozní rychlost procesu: za jak dlouho proces proběhne (dtto),
- provozní náklady na proces versus prodejní cena: zisk procesu (čím vyšší, tím pochopitelně atraktivnější, pozor však na výjimečné zakázky jinak méně ziskových procesů),
- odhadovaný životní cyklus výrobku: pokud se nepředpokládá, že proces poběží dlouho, jeho priorita klesá.

-- Náplň uvedených faktorů napovídá, že je nezbytné mít správně definované potřebné metriky a procesy měření a vyhodnocování. Je také možné přiřadit výsledným hodnotám určité váhy a některou veličinu tak udělat významnější. Uvedené faktory jsou v souladu s mým přístupem k procesnímu řízení. --

17. Orianda a ProSci

Tyto dva firemní zdroje ([ORIANDA] a [PROSCI]) poskytují pohled na 10 nejčastějších bariér neúspěchu změny (obrázek 29). Čísla představují počet procent velkých firem, jejichž CIO (Chief Information Officer) označil danou bariéru za významnou. Výsledek se sice týká implementace rozsáhlých balíků, přesto je zajímavý i z pohledu řízení změny obecně.



OBRÁZEK 29 – BARIÉRY ZMĚNY (PROCENT FIREM) ([ORIANDA])

Vlastní zkušenosti i fakta zde uvedená ukazují, že jasná podpora nejvyššího vedení firmy je pro úspěšné provedení změny naprostou nutností. Kterých chyb se nejvíce top management dopouští, jde-li o řízení změny? Odpověď dává [PROSCI]. Pět nejzávažnějších chyb jsou podle jejich průzkumu „Best Practices in Change Management“ z roku 1998 tyto:

- top management není přímo angažován v projektu změny (dvojnásobná četnost oproti ostatním důvodům),
  - nepomáhá odstraňovat překážky,
  - domněnky, že ten pravý specialista dokáže zařídit vše,
  - ztráta zájmu o projekt po jeho zahájení
- vysílání nekonsistentních signálů a/nebo nedostatečná komunikace,
  - řízení starým stylem,
  - ztroskotání komunikace týmu změny s vrcholovým vedením,
  - nařízení změny bez diskuse výhod,
- ignorování vlivu změny na zaměstnance (zaměření se pouze na „business“),
- přesun k novému stavu a nastolení nových priorit příliš brzo (pozn. OŠ: ale také příliš pozdě), roztěkanost
  - nízký zájem o změnu
  - zapomenutí důvodu změny
  - utopení projektu změny mezi ostatními projekty (nízká priorita)

    - ztráta orientace v projektu
- neposkytnutí adekvátních zdrojů,
    - podcenění potřebných výkonných zdrojů (lidé, peníze, čas),
    - podcenění náročnosti na účast vedení (čas a úsilí).

Dojde-li k opomenutí některé podstatné oblasti řízení změny, hrozí riziko, že změna neproběhne, nebo proběhne, ale nedosáhne se vytýčeného cíle podle představ či v termínu, budou vyšší náklady na změnu. ProSci dále uvádí rizika špatného řízení projektu změny, (resp. i jaký vliv může projekt změny mít na ostatní dění ve firmě):

- zaměstnanci se nezměnili,
- ztráta odborníků (odešli, nechtěli změnu),
- zpoždění jiných důležitých projektů (tomu se zřejmě firma nevyhne),
- zákazníci pociťují vliv změny nepřímo, přes zaměstnance, se kterými komunikují (zmatení, rozčilení),
- snižuje se produktivita.

-- Jestliže shrnu body uvedené výše, pak mohu za nejdůležitější faktory úspěchu považovat aktivní podporu vedení během celého projektu změny, konsistentní a komplexní chápání změny, jasný plán změny a jeho dodržování, přisouzení nejvyšší priority (a zdrojů) projektu a konečně zohlednění lidské stránky věci (zaměstnanci). I na toto bere zřetel můj přístup k procesnímu řízení, nicméně zabývá se především věcnou stránkou transformace podniku. --

18. Leader to Leader Institute (formerly the Drucker Foundation)

Tento zdroj ([PFDF]) kromě jiného uvádí doporučení k vedení projektu změny:

- prohlubujte současné nedostatky – problémy jsou přítelem pro prosazení změny, nemají být řešeny, neboť slouží k přesvědčování, že změna je nutná,
- označte dělící čáru – je nutné říci, co je nový stav, co starý; přes dělící čáru není návratu,
- vypořádejte se s „mumláním“ – lidé, kteří nejsou přesvědčení o správnosti změny, pochopitelně budou projevovat nesouhlas, nepochopení i nedůvěru; je potřeba vést dialog, naslouchat a odpovídat,
- umožněte lidem podílet se na rozhodování – tím dáte možnost vyjádřit potřeby všech, zároveň na ně uvalíte motivující zodpovědnost,
- využijte příležitost k tvořivosti v neutrální zóně (tj. lidé, kteří dosud nejsou plně přesvědčeni o přínosech změny) – právě u těchto lidí dochází nejčastěji k nejlepším návrhům a průlomům,
- odolejte pokušení hnát se kupředu – neutrální zónou je nutné procházet obezřetně a neohrozit ji spěchem; lidé potřebují čas, aby se ke změně přiklonili,

- uvědomte si, že vedení lidí neutrální zónou je jiné, než vedení po změně – fungování nového stavu vyžaduje jiný styl řízení, založený více na logice a pochopení manažerů zaměstnanci, zatímco řízení v neutrální zóně vytváří vztahy, které mají někdy blíže k emocím.

-- Všechna tato doporučení chápu, jsou v souladu s mými zkušenostmi i s doporučeními z ostatních zdrojů. --

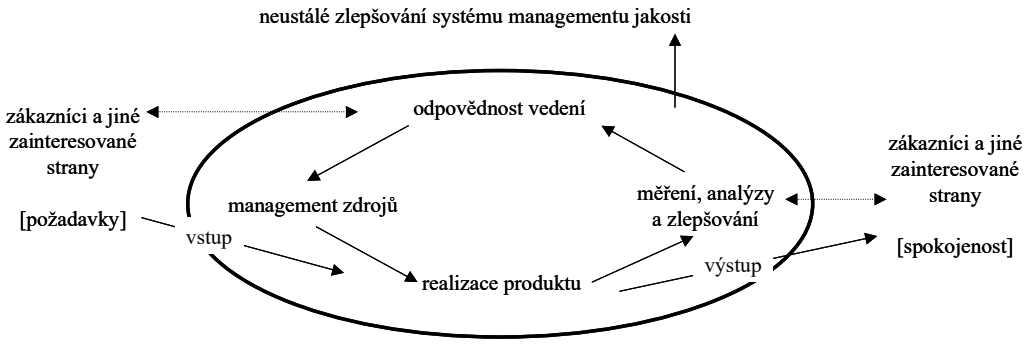
19. Manganelli, R., Klein, M.: „The Reengineering Handbook“

Tato kniha ([MANR96-01]) se věnuje transformaci podniku směrem k procesům, avšak z pohledu BPR. Představuje metodu Rapid Re, která relativně podrobně provádí BPR ve firmě. Centrem pozornosti jsou samozřejmě procesy, i když metoda (Rapid Re) nezapomíná na související oblasti, jako je organizace a nutné změny. Rozdíl od přístupu, který je předmětem této práce, je právě v primární orientaci. Metoda Rapid Re vychází od procesů a vedle ostatních činností týkajících se reengineeringu procesů se zabývá změnami v organizaci. Podrobněji viz Příloha 11.

-- Přístup v této disertační práci však vychází od nutnosti reakce firmy na požadavky trhu, orientace na kvalitu, shledání procesního řízení jako nástroje pro její řízení a přizpůsobení organizace tak, aby vyhovovala požadavkům procesního řízení. BPR může být požadavkem, který z transformace podniku na procesně orientovaný vyplyne. Organizace bude již procesně řízena, změny v procesech pak budou již jednodušší o organizační hledisko. --

20. ISO 9000:2000

Norma obsahuje širší pojetí řízení procesů (ve skutečnosti přímo řízení kvality) viz obrázek 30:



OBRÁZEK 30 – MODEL SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DLE ISO 9000:2000

Uvedené schéma propojuje potřeby zákazníků, strategické řízení a řízení zdrojů, avšak zcela schází jakákoliv zmínka o procesech.

> *-- Jistě jsou procesy myšleny na pozadí, ale to není důvod je do schématu nezahrnout. --*

Příloha 4 – České zdroje

1. Basl, J. , Benda, L.: „Podpora podnikových procesů produkty SAP“

Autoři v této publikaci ([BASJ03-01]) podávají stručné nastínění procesní organizace, definici procesu, a to v souladu s obecným názorovým proudem. Popisují podnikový proces, který má podle nich základní kroky:

- nakupovat
- vyvíjet
- vyrábět
- montovat
- expedovat
- prodávat
- získávat zaplaceno

-- Podnikový proces vidím poněkud jinak. Podle mého názoru podnikový klíčový proces začíná a končí u zákazníka, i když slovo končí v některých případech není relevantní, protože péče o zákazníka trvá dále. --

Autoři dále píší o čtyřech základních procesech. Primárním je podle nich produkce výrobků a služeb, dále proces prodeje a marketingu, proces finančního řízení a proces zajištění personalistiky. Klíčovou činností je pak zpracování návrhu výrobků, zpracování nabídky, příjem zakázky a zajištění její realizace.

-- Jak je to napsáno, mi připadá chápané odděleně, funkčně členěné. --

Autoři potom ukazují zachycení zpracování zakázky v IS.

-- Zpracování zakázky a vlastně celou podporu procesu ze strany IS chápu poněkud jinak, jak vysvětluji ve svém konceptu. --

Dále autoři uvádějí základní charakteristiky procesní organizace a rozdělení procesů podle klíčovosti.

-- V zásadě v tomto nevidím rozpor se svým přístupem a návrhem základního procesního rámce pro Aquasoft. --

V publikaci následuje schéma obecné procesní struktury.

-- Toto však rozhodně podle mého názoru nepostihuje procesní fungování, stále je to rozdělení podniku do základních funkčních bloků (vývoj, nákup, výroba, distribuce, prodej, služby, servis). --

V další kapitole autoři popisují podporu podnikových procesů nástroji IS/ICT, a to obecné rysy

vývoje podpory a změna v devadesátých letech od automatizace a zvyšování efektivity výroby směrem k zákazníkovi a od operativní úrovně k úrovni strategické. Hovoří o ERP a o jejich rozšíření o oblast CRM. Přímo píší, že ERP jsou členěny na funkční oblasti podporující primární proces podniku, kterým je logistika (oproti tvrzení na začátku publikace), což se pak ukazuje jako proces v krocích:

- přijetí obchodního případu,
- vytvoření objednávky,
- její obsahová, termínová a cenová specifikace,
- plánování potřebných materiálových požadavků, včetně zpracování návrhů na nákupu a kooperace,
- objednání a nákup zboží a služeb od dodavatelů,
- zajištění skladového hospodářství
- plánování výrobních a předvýrobních kapacit,
- řízení realizace výrobní zakázky, včetně sběru zpětnovazebních dat z výroby,
- expedice hotových výrobků,
- archivace zakázek a souvisejících dalších dat.

-- Jednak zde vidím rozpor v tom, že ERP jsou členěny do modulů podle funkčních oblastí, jednak v tom, že klíčový proces je zde popsán jinak, než na začátku publikace. Nicméně popis kroků klíčového procesu je již blíže mému pojetí. --

Následující část publikace je věnována základní struktuře procesů podporovaných produkty SAP.

-- Toto na mě působí tak, že je převzato vžité funkční členění činností podniku a jen je k tomu použit pojem proces, tj. pojmenování funkční oblasti jako proces. Některé procesy skutečně mohou probíhat je v rámci dané funkční oblasti podle dosavadního vymezení, ale obecně takto chápat procesní řízení nelze. --

2. Basl, J., Tůma, M., Glasl, V.: „Modelování a optimalizace podnikových procesů“

Začátek publikace ([BASJ02-01]) je věnován změně ve společnosti a na trhu – globální informační společnosti. Dále je kapitola o vývoji a změně využití počítačů. Autoři uvádí kromě jiného také důležité změny v podnicích, přičemž k závěru 90. let 20.století říkají, že základní princip uspořádání struktury podniku je procesní uspořádání.

-- Podle svých zkušeností, i když nevelkých, musím konstatovat, že je to spíše přání než realita. --

Autoři zprostředkovávají několik definic pojmu proces. Závěr z toho je, že tento pojem je ustálen stejně jako pojmy úzce související.

-- S tím souhlasím jakož i s uvedenými definicemi. Nicméně kvůli drobným nuancím uvádím v této práci definice vlastní, které však jsou ve shodě s obecným chápáním. --

Následuje rozdělení, klasifikace procesů dle:

- funkčnosti
  - průmyslové,
  - administrativní,
  - řídící,
- klíčovosti
  - klíčové,
  - podpůrné
    - mezipodnikové,
    - řídící,
    - řízení kvality,
    - kontrolní procesy,
  - vedlejší procesy
    - procesy vyžádané shora,
    - dočasné procesy.

Dále je uvedena klasifikace procesů podle hodnotvornosti na:

- konkurenční (tvorba hodnoty pro zákazníky),
- kvalifikační (rozvoj zdrojů),
- podpůrné (procesy významné pro udržení v oboru, avšak lze je vyčlenit do dodavatelských organizací),
- transformační procesy (formování klíčových způsobilostí firmy budujících budoucí konkurenční výhodu).

Uvedené rozdělení procesů je doplněno ještě několika dalšími způsoby členění.

-- První dva způsoby rozdělení procesů chápu, sám však vidím členění procesů jiné. Množství uvedených přístupů ke členění procesů působí spíše jako úsilí zprostředkovat co možná největší, úplný názorový pohled. --

Na dalším místě v publikaci autoři opět pojednávají o funkční organizaci a o organizaci procesní. Podávají výklad standardních vlastností procesní organizace. Tvrdí, že pomocí integrovaného procesního přístupu lze výrazně zjednodušit dosavadní organizace firem (útvarové).

-- Osobně bych šetřil slovy výrazně zjednodušit, spíše bych použil zprůhlednit a zefektivnit. --

Dále autoři říkají, že je nutné definovat útvarovou strukturu, která bude jednoznačně odrážet a podporovat strukturu procesní.

-- Bohužel již nepíší, jak přesně to má vypadat. --

V publikaci nalezneme i kritické faktory procesní organizace:

- ochota vlastníků, managementu a zaměstnanců k provedení a akceptování změn,
- kritický a objektivní pohled na podnik, tj. porozumění příležitostem, hrozbám, silným stránkám a slabým (SWOT),
- existence globální strategie dostatečně komunikované ve firmě,
- dostatečná podpora ze strany vlastníků a managementu pro proces tvorby a implementace procesní organizace a jejího budoucího životního cyklu,
- uvolnění dostatečného množství zdrojů - existence správné, ověřené a fungující metodiky, její znalost a osvojení v podniku,
- zajištění technických podmínek pro tvorbu a implementaci procesní organizace do života podniku.

Úspěšný podnik po změně pak:

- zvládá dokonale své procesy, a tak dosahuje nákladového i rychlostního prvenství,
- má provázané strategické cíle až do provozní úrovně, kde je realizují standardní procesy nebo projekty změny, jejich naplňování sleduje na vhodně agregovaných klíčových ukazatelích,
- používá procesní model k zachycení všech neuralgických bodů řízení a k harmonickému provázání změn,
- identifikuje své hodnotvorné procesy, na které alokuje zdroje, procesy nepřidávající hodnotu eliminuje, vedlejší drží nákladově na uzdě nebo outsourcuje,
- rozeznává procesy, které potřebují pevnou strukturu a procesy, které potřebují volnost, adekvátně těmto procesům přizpůsobuje organizační struktury, integruje procesy se svým okolím,
- kvalita se z požadavku stává samozřejmostí, standardy kvality nejsou stohy mrtvé dokumentace, ale generují se z procesního modelu, kterým se řídí změny,
- zvyšuje neustále svůj výkon – reaguje radikálním redesignem svých procesů na změnu okolí nebo technologie,
- využívá informační technologie pro optimální podporu svých procesů na změnu okolí nebo technologie,
- nastavuje si zrcadlo těch nejlepších ve svém oboru... A snaží se být lepší.

-- S kritickými faktory i charakteristikami podniku, který je zvládl, souhlasím, s některými však pouze s výhradami, což však nepovažuji na tomto místě za důležité rozebírat. --

Dále autoři uvádějí srovnání útvarové a procesní organizace.

-- Ano, toto odpovídá i mému vnímání. --

Následují metody modelování podnikových procesů. Tato oblast však není náplní této disertační práce.

Na str. 47 dané publikace je uveden obrázek ukazující vztah podnikových procesů a informační technologie. Zde postačí slovní popis: strategické cíle firmy jsou realizovány procesy a ty slouží pro procesně orientované zavádění IS/ICT. Ty jsou zpětně bází pro formulaci realistických cílů a strategické plánování. Kladou požadavky na procesy, které definují strategické cíle firmy.

-- Tuto „zpětnou vazbu" (tj. poslední vazba od ICT k procesům a ke strategii) jsem příliš nezachytil, konkrétně nevím, proč ICT kladou požadavky na strategii a procesy. --

Dále je uvedeno schéma firemního modelování. Říká, že je nutné zachytit:

- co – schopnosti, aktivity,
- s čím – mapa informačních souvislostí,
- jak a kdy – procesní řetězce,
- kde s kým – struktura, kompetence, profese.

-- Ano, to je pravda, ale schází mi tu nějaké provázání. Takto to není, jak to vidím já, neodráží to systém řízení podniku. --

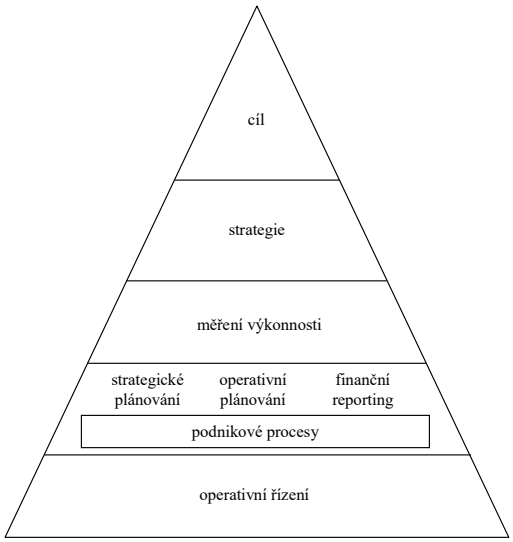
Publikace dále prezentuje otevřenou architekturu ARIS – známý „domeček" dávající do souvislostí organizaci, data, řízení, funkce a výkon.

-- Osobně mi takovéto členní připadá funkční, zde z pohledu analytika. Jakýmsi způsobem to popisuje podnik jako systém, ale odděleně, i když řídící diagramy mají ty ostatní spojovat. Je to však jakési účelové, přičemž daný účel mi buď uniká, nebo se s ním neztotožňuji. Samozřejmě lze implementovat jiný systém modelů. ARIS jako nástroj považuji za nejlepší, nicméně systém diagramů je nutné vytvořit, což je výsledkem mé disertační práce. ARIS je Architektura informačních systémů, čili je orientován především pro pohled IS. Můj přístup je orientován kromě toho i (především) na samotný podnikový, věcný systém a lze jej pomocí ARIS jako aplikace (programu) rovněž implementovat. --

Autoři dále píší o optimalizaci podnikových procesů.

-- Tato problematika se tématu mé disertační práce týká pouze okrajově, neřeším ji. Práce je věnována návrhu prostředí, v němž je optimalizace možná, efektivní a racionální. --

Následuje část věnovaná Value Based Management. Publikace ukazuje jeho schéma (obrázek 31):



OBRÁZEK 31 – SCHÉMA VALUE BASED MANAGEMENT ([BASJ02-01])

-- Toto schéma docela dobře vystihuje základní principy mého přístupu. Ve svém řešení mám tyto principy rozvrženy do několika schémat. --

Autoři dále ukazují postup tvorby procesní organizace na základě MOPP (modelování a optimalizace podnikových procesů) a ARIS, který má tyto etapy:

- vytvoření týmu procesní organizace a sestavení harmonogramu projektu,
- analýza stávajícího stavu,
- optimalizace procesů podle definované kriteriální funkce,
- definice a implementace nové procesní organizace,
- pravidelná verifikace implementované procesní organizace.

-- Tento postup na této úrovni lze postavit vedle základních fází transformace, jak ji navrhuji já. Zde uvedený postup je podle mého názoru více zaměřen na optimalizaci, kdežto já se zaměřuji pokud možno pouze na transformaci k procesně řízené organizaci. --

Pokud jde o analýzu současného stavu, autoři uvádějí tyto kroky:

- rekapitulace strategie,
- tvorba konvencí modelování,
- definice procesního stromu,
- definice a vymezení vazeb a interface mezi jednotlivými procesy,
- vzájemná konsolidace cílů a procesů,
- popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu,

- analýza komplexního modelu,
- formulace kritických (slabých) míst v procesu, případně kritických procesů.

-- K tomuto postupu mám výhrady. Nechápu pojem procesní strom. Pokud jde o interakce procesů, je nutné velmi obezřetně zvážit, zda stále nejde o jeden proces, nebo zda jde opravdu jen o dva komunikující procesy. Také nechápu, jak je možné ještě před popisem procesů nadefinovat jejich vazby a interface. --

V závěru autoři uvádějí přínosy projektů MOPP. Z nich vyplývá, že tento přístup – a přeneseně i přístup, který navrhuji já, neboť oba řeší stejnou věc – obecně má smysl.

V úplném závěru lze nalézt tento odstavec:

„Nové technologie, zejména pokud se jedná o technologie informační a komunikační, nenaplnily v mnoha případech očekávání, která byla vkládána do projektů jejich implementace do podnikové praxe. Hledání důvodů těchto neúspěchů přinesla řadu podnětných řešení a poukázání na možní příčiny, i když se nedá konstatovat, že by se jednalo o pouze jeden klíčový fenomén.

Přesto se v uplynulém desetiletí takovým fenoménem staly podnikové procesy... Je to právě analýza podnikových procesů, která podniku poskytuje informace o jeho aktuálních potřebách a jeho klíčových kompetencích...

Ale jak nová technologie, tak i procesní přístup nelze zavést bez odpovídající podpory uživatelů a příslušné změny jejich chování... Procesní chápání tak představuje důležitou a dlouhodobou změnu podnikové kultury..."

-- S tímto odstavcem se naprosto ztotožňuji a je to také důvod, proč ve své disertační práci kladu daleko větší důraz na procesy a procesní přístup než na informační a komunikační technologie, bez kterých by však procesní přístup v dnešní době nebyl vůbec možný. --

3. Basl, J.: „Podnikové informační systémy“

Publikace [BASJ02-02] začíná pojednáním o globální společnosti, pokračuje tématem podniky v informační společnosti. Kromě jiného uvádí typy podniků – viz Příloha 10.

-- Toto rozdělení typů firem naznačuje, že informační systém, má-li plnit funkci podpory řízení, musí jednoznačně respektovat styl řízení firmy. --

Autor věnuje pozornost také klíčové roli informace v podniku. Informace snižují náklady a naopak zvyšují příjmy. Změny využití informací v podniku jsou tyto:

- dříve: sledování informací zejména z vlastního podniku, informace spíše evidenčního charakteru zachycující výsledky fungování podniku, informace podporující snižování nákladů, důraz kladen na integraci dat a technických prostředků
- nyní: vyšší důležitost informací z okolí a pro okolí podniku, informace důležitou podporou pro rozhodování o rozvoji podniku ve vztahu k jeho okolí a pro

uspokojování požadavků zákazníků, informace podporující zvyšování prodejnosti produktů a služeb, důraz kladen na komunikaci a spolupráci obchodních partnerů na bázi IS/ICT.

V podkapitole o dalších důležitých rysech IS píše autor o managementu znalostí – konkrétně zmiňuje tři důležité oblasti užití znalostí:

- business operation, související s operačním využitím znalostí,
- business intelligence, zahrnující například práce s datovými sklady na úrovni managementu podniku,
- business management, završující oblast řízení podniku jako celku.

Autor uvádí:

"Znalostní intelektuální kapitál představuje perspektivně jeden z nejdůležitějších zdrojů v podniku..."

"Cílem znalostního managementu je vytvoření učícího se systému, který je integrován do informačního a logistického systému podniku, monitorujícího toky dat a informací a následně zlepšujícího rozhodování a řízení v podniku."

"Základem znalostního managementu jsou nadefinované procesy, jejichž popis slouží velmi dynamicky ke všem změnám a rovněž k zachycení všech souvisejících dokumentů včetně potřebných datových a informačních zdrojů."

-- A proto je nutné mít systém řízení založený na procesech. Teprve pak lze uvažovat o řízení znalostí a nasazení informačního systému. --

Autor věnuje kapitolu informačním systémům v podniku. Jako hlavní změny v IS podniků dnes vidí zaměření na přenositelná zařízení připojená k internetu, orientaci IS jako komunikační nástroj, podpora rozhodování. Změna chápání hlavních úkolů IT v podnicích dnes spočívá v orientaci na zákazníka – zákazník a plnění jeho potřeb, vysoká přidaná hodnota pro zákazníka, pružná a rychlá doba splnění požadavků zákazníka, procesní uspořádání podniku.

Autor uvádí modely podnikového IS. Kromě jiného předkládá procesní pohled. Hlavní procesy podniku jsou:

- zpracování návrhu výrobků,
- zpracování nabídky
- a zajištění realizace zakázky.

Na jiné straně ale autor uvádí základní procesy:

- primární proces – produkce výrobků či služeb,
- proces prodeje a marketingu,
- proces finančního řízení
- a proces zajištění personalistiky.

-- Zde bohužel vzniká nekonzistence v pojetí. Kromě toho vidím tuto problematiku odlišně – v podstatě jde o klasifikaci procesů, jak uvádím později. --

Další kapitoly jsou věnovány ERP, resp. rozšířeným ERP. Rozšíření spočívá ve vazbách ERP na SCM (Supply Chain Management) a CRM, integraci pomocí MIS (Management Information Systems) a využití internetu k provázání s okolím.

Navazují kapitoly o metodách aplikovaných v rámci podnikových informačních systémů. Jde o metody řízení podniku – metody zlepšující organizaci a kvalitu (JIT, TQM, MRPII, TOC) a jejich promítnutí do ERP (popsáno jen ilustrativně).

Projekty změn IS autor vidí formou nasazení ERP. Pokud jde o efektivnost implementace projektů IS, je nutné vyhodnocovat náklady a přínosy a zlepšovat procesy v rámci nasazování ERP.

Závěr publikace patří socioinformatice. To je neustálé přibližování a sílící neoddělitelnost lidského faktoru a informatiky: „*Socioinformatika představuje přirozený vývojový stupeň v podnikové informatice v intencích informační společnosti.. Socioinformatika napomáhá překonat relativní uměle vytvořenou uzavřenost informatiky (a informatiků) a současně umožňuje dát prostor jejím velmi častým interdisciplinárním atributům.... Předpona socio zdůrazňuje právě onu lidskou dimenzi. V průběhu devadesátých let se ukázalo, že právě všestranně připravení uživatelé v podnicích mohou přispět k lepšímu využití potenciálu investic vložených do technického a programového vybavení, vytvoření vhodných dat a také podnikových procesů.*“

> *-- Ačkoliv alespoň teoreticky nesouhlasím s propagací ERP systémů, jakkoliv rozšířených, jako systémů podporujících procesy, ztotožňuji se s autorovým náhledem, že informační systémy musí podporovat podnikové procesy. Pokud nebude systém procesního řízení, nebude ani efektivní informační systém. --*

4. Carda, A., Kunstová, R.: „Workflow – Řízení firemních procesů“

Na počátku této publikace ([CARA01-01]) autoři v podstatě ve dvou kratičkých odstavcích nastiňují, spíše zmiňují funkční hierarchické organizace a procesní organizace.

> *-- Popis je na velice přehledové úrovni (několika větami), proto se k němu nemohu vyjádřit. --*

Dále autoři popisují dimenze podnikových procesů.

> *-- Z knihy vyplývá opět to, že jako procesy jsou označovány původní funkční oblasti. --*

Autoři podávají definici pojmu klíčový proces podle obecného pojetí: je rozhodující pro přežití a k rozvoji podnikání. Dále uvádějí specifické vlastnosti klíčového procesu. Je charakteristický tím, že jeho výchozí struktura se postupně mění, zpřesňuje a prohlubuje až po silně strukturovaný rutinní proces a operativní dobře definovaná data. Klíčové procesy začínají zpravidla znalostními procesy a končí datovými procesy.

> *-- Takovému pojetí procesů nerozumím, pravděpodobně jde o pohled z jiného úhlu, který nezapadá do běžně používaných přístupů, z nichž vycházím. --*

Autoři následně popisují známý fakt, že čas velkých monolitických centralizovaných systémů je pryč. Dále se věnují vysvětlení workflow jako podpoře či přímo určité podobě podnikových procesů, především v souvislosti s využitím IS/ICT.

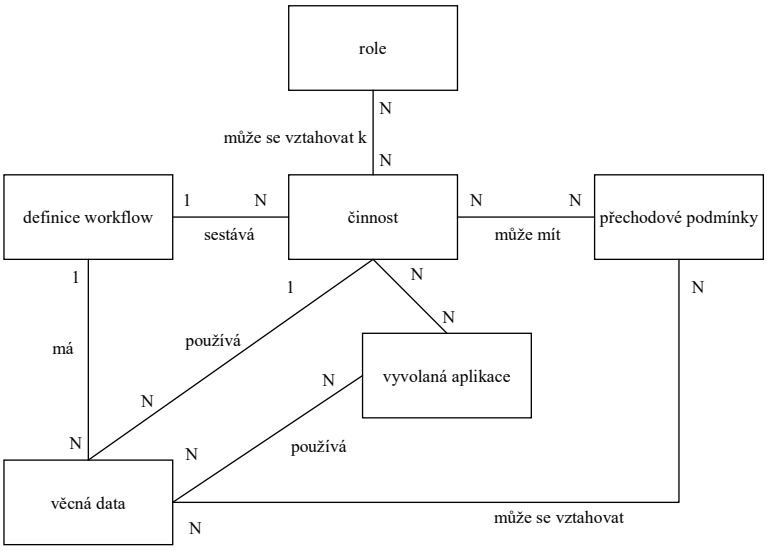
Další části publikace jsou věnovány srovnání BPR a workflow. Tyto přístupy mohou na sebe navazovat. Pokud mají být nasazeny oba, tak nejdřív autoři doporučují BPR, pak workflow, i když pro workflow je z BPR důležitý především jen definice procesu, což jako aktivita je tak jako tak součástí vytváření workflow systému.

> *-- Definice procesu a jeho vlastností v pojetí workflow je zde myslím v souladu s obecným přístupem. Nicméně je v publikaci uvedeno, že proces probíhá až několika organizačními útvary, což je podle mého názoru z hlediska čistého procesního přístupu nepřijatelné. Na jiném místě hovoří autoři o tom, že účastníci workflow jsou seskupováni do organizačních struktur podle potřeby, aby to vyhovovalo jejich pravomocím, odpovědnostem a vztahům nadřízenosti a podřízenosti. Toto je pravděpodobně dáno statickou organizační strukturou a rovněž odporuje procesnímu pohledu. --*

Autoři dále popisují workflow jako jen podporu běhu procesů s možností jejich sledování (monitoring, zpětná vazba).

> *-- S tímto souhlasím, ale dodávám, že aby kruh byl uzavřen, musí být v podniku implementován komplexní systém řízení. --*

Část publikace je věnována také konstrukci workflow. Autoři definují požadavky na popis procesu, v podstatě ve shodě s obecnými požadavky. Uvádí datový model – obrázek 32:



OBRÁZEK 32 – DATOVÝ MODEL WORKFLOW ([CARA01-01])

> *-- Tento model je v souladu s mým přístupem a lze jej zakomponovat do jeho pracovního rámce. --*

Autoři také uvádějí referenční model workflow, který popisuje základní model, resp. architekturu systému workflow.

> *-- S modelem souhlasím, nicméně tato oblast již leží mimo záběr mé disertační práce. --*

V následující kapitole publikace jsou popsány metody a nástroje analýzy podnikových procesů. ISAC (Information Systems Work and Analysis of Changes) je o procesech pouze minimálně, směřuje spíš k IS. PDIT říká: zmapuj procesy věcné oblasti, zmapuj organizační strukturu věcné oblasti, popiš funkční strukturu aplikace, popiš události věcné oblasti, popiš uživatelské postupy, vytvoř model reality (funkčnost vytvářeného systému, procesy na úrovni operací IS), navrhni dialogové funkce, navrhni komunikační síť, dokonči návrh funkční struktury (aplikace), slaď procesní model s ostatními částmi návrhu aplikace.

> *-- Počáteční kroky PDIT jsou zpočátku v zásadě v souladu s postupem, který navrhuji, ale pak se ukazuje, že PDIT je opravdu jen pro návrh IS. Pojem proces je zde navíc derivován na operace IS. Nicméně vidím možnost integrace PDIT s AVP. --*

BORM (Business Object Relation Modelling) je rovněž určena pro návrh IS.

> *-- BORM dle popisu vychází z procesů, ale účelově právě kvůli návrhu IS. Dostává se až příliš blízko na implementační úroveň. Zdá se mi proto, že AVP s BORM nelze propojit. --*

Další uváděnou metodou je Balanced Scorecard (BSC).

> *-- Svým charakterem, nazíráním na podnik z různých úhlů pohledu, zohledňování různých úrovní řízení, propojení všeho do souvislostí je ideální pro využití v AVP, v podstatě tvoří nevyhnutelný spojovací článek. Nejde však úplně a pouze o analýzu podnikových procesů. --*

PQM – Process Quality Management vyžaduje určit či vytvořit poslání podniku, seznam dominantních vlivů, kritické faktory úspěchu. Dále přiřazení kritických faktorů úspěchu k podnikovým procesům, stanovení nejkritičtějších procesů, určení důsledků pro IT a důsledků pro systém řízení. Do důsledků pro IT ústí také stanovení vstupních a výstupních informací, kam ústí definice podnikových procesů.

> *-- Tato metoda je již poněkud blíže mému pojetí, nicméně nepostihuje všechny aspekty, které jsou podle mě potřebné pro efektivní systém řízení. --*

Publikace dále popisuje vliv automatizace procesů na organizační strukturu. Jde o relativně krátkou, ale výstižnou kapitolu. Pojednává v podstatě o různých architekturách organizace podniku. Dospívá k čistě procesně členěné organizaci.

> *-- Zde je podobnost s mými návrhy, konkrétně s tímto v zásadě shoduje procesní organizace bez soutěžících týmů. Malý ale ne nepřekonatelný rozdíl je v pojmech. --*

V další části publikace autoři zprostředkovávají poznatky v oblasti implementace workflow. Implementace je prováděna podél procesů, je sekvenční (postupné zavádění), bere na zřetel redukci složitostí. Změny v organizaci jsou ověřovány ve změnách modelu. Do implementace patří měření výkonnosti, nepřetržité zlepšování, předávání dovedností a školení.

Postup dle Rheinner Group je: vybrat první aplikaci (proces pro automatizaci), neautomatizovat neefektivní procesy, vybrat implementovaný systém workflow, vypracovat plán implementace, uplatnit iterativní, evoluční, postupnou implementaci, stanovit integrační platformu propojující různé produkty a neustále spolupracovat s uživateli.

Postup podle Davenporta a Shorta je: vytvořit podnikové vize a určit podnikové cíle, identifikovat procesy pro implementaci, pochopit a změřit existující procesy, navrhnout a vytvořit prototyp nového procesu.

> *-- Postupy zde popsané jsou ve srovnání s AVP zaměřené spíše na aplikační podporu toku prací, než na celý systém řízení. Samozřejmě workflow považuji za nástroj velice dobře, dá se říci i nezbytně, využitelným v procesně řízené organizaci. Podle mého názoru je možné postupovat jak od zavádění workflow k celkově procesně řízené organizaci, tak začít celkovou transformaci, která v sobě bude zahrnovat i zavádění workflow. Postup, který navrhuji, se zaměřuje spíše na druhou možnost. --*

5. Staněk, V.: „Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů“

V první polovině knihy ([STAV03-01]) autor porovnává klasické účetnictví s novým přístupem – Activity Based Costing. Zhruba v polovině informativně vysvětluje základní pojmy oblasti procesního řízení v souladu s ostatními autory. Za zmínku stojí porovnání procesního a projektového řízení: *„Projektové řízení se obecně týká provedení ojedinělého procesu, je to obecný model řízení, který však má svá konkrétní pravidla, metody, postupy, které se opakují. Projekt je obvykle časově ohraničené úsilí s jasným, ojedinělým, ne běžně opakovaným výstupem. Tím výstupem může být třeba nový firemní proces."*

> *-- Activity Based Costing je metoda měření, resp. nástrojem pro podporu řízení nákladů, založená na procesech. Jako taková však nepopisuje systém řízení, pouze definuje určitý typ zpětné vazby. Proto je dobře využitelná v procesně řízených organizacích. --*

6. Fiala, P.: „Modelování a analýza produkčních systémů“

Na prvních stránkách této publikace ([FIAP02-01]) přináší autor definice pojmů. Pak následuje z naprosté části matematický přístup ke sledování výkonnosti, optimalizaci, plánování a kvalitě.

> *-- Proti tomu se nestavím, nicméně bohužel se to netýká hlavního tématu mé disertační práce. Kniha je podle mě vhodná až tehdy, když je procesní řízení zavedeno. --*

7. Tománek, J.: „Reengineering a management změn“

Publikace [TOMJ01-01] je sborníkem příspěvků na dané téma. Je velice svérázným pohledem na oblast podniků v ČR, podnikatelského prostředí, procesů i oblastí konzultačních činností, jakož i oblastí dle mého názoru naprosto nerelevantních.

Je zde obecně zmíněn reengineering. Dále se autor věnuje definici procesu. Rozlišuje mezi reengineeringovým procesem (tj. procení pojetí) oproti procesům ve smyslu postupu. Probírá i pojmy úzce související, a to v souladu s běžně (odborně) rozšířeným pojetím.

Publikace také popisuje základní myšlenky, pozitivní charakteristiky procesního přístupu (autor to nazývá reengineeringem). Dále také naopak hlavní chyby reengineeringu (čeho špatného se lidé dopouštějí, když reengineering provádějí). Výklad pokračuje na obecné, popisné úrovni tím, jak se zhostit reengineeringu.

Autor píše o nových trendech a přístupech v managementu a o tom, že procesní řízení „je to pravé“ – jde tedy o argumentaci ve prospěch procesního řízení.

Dále autor píše krátce opět obecně o procesu změny. Stanovuje východiska pro změnu:

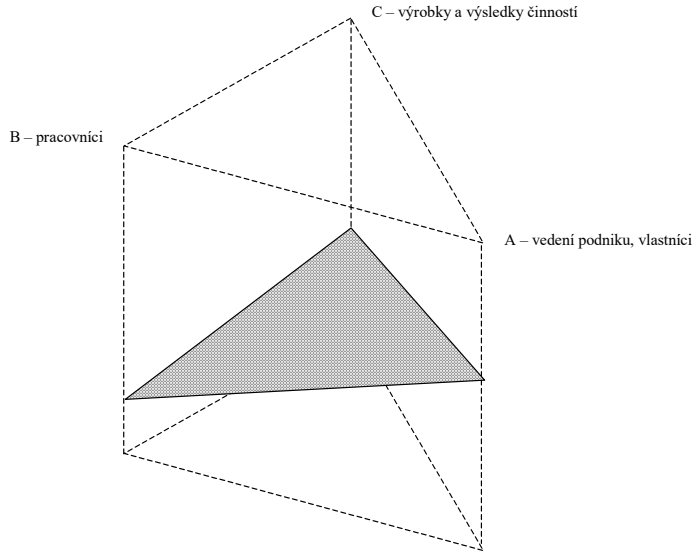
- odborně připraveni a procesně myslící lidé z dané organizace,
- radikální změna,
- shoda a souhlas vrcholového managementu, externí konzultanti, tým změn,
- změna není zadarmo,
- systémový postup a přístup.

Reengineeringový postup má dva bloky (autor to zmiňuje velice stručně jako nabídku své konzultační organizace):

- startovací,
  - příprava podnikové kultury na změnu,
  - vlastní příprava změny,
    - provedení změny (konec vytvoření nového procesu),
- prováděcí.

Publikace ukazuje jakýsi trojboký hranol pro znázornění průběhu krizových a reengineeringových změn (obrázek 33). Úsečka AB představuje řízení a organizování podniku, úsečka BC vývoj a rozvoj produktů, technologie, vlastní výroby a úsečka CA prodej výrobků a činností. Šrafovaný trojúhelník tak představuje úroveň podniku v uvedených aspektech. Čím výše je položen, tím lépe.

-- V publikaci však nenalezneme náznak toho, jak uvedené charakteristiky měřit nebo odkaz na nějakou metodu měření. --



OBRÁZEK 33 – HRANOL PRO ZNÁZORNĚNÍ PRŮBĚHU KRIZOVÝCH A REENGINEERINGOVÝCH ZMĚN ([TOMJ01-01])

Autor opakovaně píše o charakteristikách reengineeringu, chybách při něm, doporučení.

> *-- Ta jsou v podstatě vhodná i pro zavádění procesního řízení dle mého pojetí. Jinak publikace je zaměřena na reengineering procesů, tedy nikoliv na transformaci firmy. --*

V publikaci nalezneme klíčové postupy změny:

- změna začíná od nejvyššího managera,
- ustanoven tým změn,
- školení týmu změn,
- školení většiny pracovníků,
- perfektní příprava,
- hledání a organizování prvních projektů podnikových procesů k realizaci.

Autor navrhuje také procesní organizaci.

> *-- Na první pohled je stejná jako organizace navržené v rámci této práce, avšak při podrobnějším zkoumání schématu se ukazuje, že v podstatě pouze funkční útvary nově nazývá procesními. --*

Protože jde o sborník, lze v něm nalézt články i jiných autorů. L. Mládková zde píše o tom, jak si manažeři vyberou metodu procesního řízení: něco si přečtou, nebo jim to poradí konzultační firma, nebo se inspirují u konkurence. Dále píše o mapování procesů, a to že je to obvykle první krok, ale ve skutečnosti to má být až krok druhý.

-- S tímto mám stejné zkušenosti. --

Dále rámcově popisuje, co se má zvládat při mapování a jak. Posléze pokračuje problémy přechodu z funkčního na procesní organizaci (popis činností a rozškatulkování dle funkčních útvarů, vše vedeno v technické rovině).

-- Avšak lidé jsou ale velmi velkým kritickým faktorem úspěchu! --

Výklad pokračuje popisem problémů s transformací.

-- Což je ve shodě s obecnými problémy při změně. --

Profesor Truneček ve svém příspěvku pojednává o riziku. Naráží na malou důraznost, tzv. riziko reengineeringu s lidskou tváří, který nakonec vede stejně k funkčnímu uspořádání podniku.

M. Hanke ve svém článku píše o nasazení ICT. Na současné procesy to nelze.

-- Ano,souhlasím, je to plýtvání, neefektivní, odvážné. --

J. Závadský uvádí tři aspekty úspěšné firmy:

- odpovídající strategie jako motiv jistoty,
- zdravé procesy jako naplnění strategie,
- motivovaní lidé jako vykonavatelé procesů a zároveň nositelé nových myšlenek.

-- Ano, tento pohled je v souladu s konceptem procesně řízení firmy, jak jej navrhuji. Chybí však systematický pohled na tuto problematiku. --

8. Nenadál, J. a kol.: „Moderní systémy řízení jakosti, quality management“

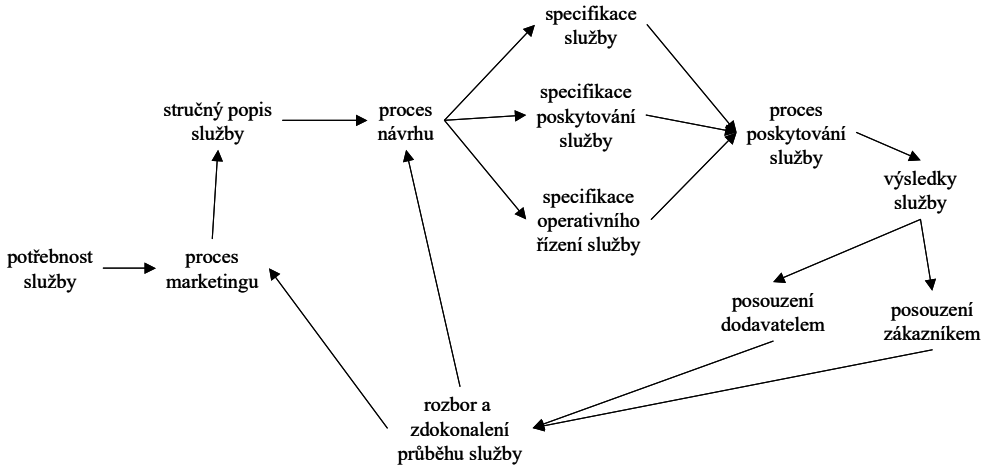
V [NENJ02-01] autor zdůrazňuje, že cílem operativního řízení procesů, resp. kvality, je především zabránit snižování jakosti během výrobních, obslužných a pomocných procesů. Toho se má dosáhnout:

- tvorbou podmínek pro splnění požadavků na jakost stanovených v *předvýrobních* etapách,
- vytvoření stabilních podmínek pro plynulý průběh výrobního procesu,
- minimalizace ztrát spojených s výskytem neshodných výrobků *v procesu i u zákazníka*,
- udržování úrovně jakosti dosažené během výroby,
- vytvoření podmínek pro neustálé zlepšování procesu.

Kvalitní nemusí být tudíž pouze výroba sama, ale také předvýrobní i povýrobní fáze.

-- Na toto bych rovněž rád upozornil, neboť i toto musí procení řízení v celém systému zohlednit. --

Dále autor prezentuje pohled na návrh procesu. A sice proces zajištění jakosti ve službách, resp. návrh procesu zajišťujícího službu (obrázek 34). Autor upozorňuje na charakter procesů ve službách. Jedná se o *nehmotný* produkt, cena často nehraje dominantní roli (např. u drahých restaurací). Při tvorbě firemního image mají zásadní váhu reference. Dále uvádí, že zákazník u služeb mnohem více vnímá riziko. To lze eliminovat součinností zákazníka při poskytování služby. Protože zákazník nedostává do rukou výrobek, roste v oblasti služeb role lidského kapitálu, hlavně při přímém styku. Proces návrhu služby musí vyústit v popis vlastní služby, popis poskytování služby a popis regulace jakosti služby.



OBRÁZEK 34 – SMYČKA JAKOSTI VE FIRMĚ SLUŽEB DLE ISO 9004-2 ([NENJ02-01])

-- Schéma zde uvedené zcela logicky znázorňuje potřebné návaznosti potřebných kroků. Jako takové není v rozporu s mým přístupem a lze ho v dalších verzích určitým způsobem využít. --

9. Rais, K., Smejkal, V.: „Řízení rizik“

Transformace podniku z funkčně členného na procesně řízený je pochopitelně plná různých nástrah. Proto je nutné zabývat se také řízením rizik. Autoři knihy [RAIK03-01] uvádějí tyto bariéry mezi návrháři a realizátory změny (původně v Kaplan, Norton: „Balanced Scorecard“):

- neuskutečněná vize a strategie,
- nepropojení strategie s cíli oddělení, týmů a jednotlivců,
- nepropojení strategie s alokací zdrojů,
- zpětná vazba, která se týká zavádění strategie – není strategická, ale je taktická.

-- Ve všech bodech jde o nepropojení strategické úrovně s úrovní taktickou a operativní. I toto je známka, že v podniku není něco v pořádku. Propojení všech úrovní i zajištění zpětné vazby je jedním z přínosů konceptu řízení kvality, resp. přidané hodnoty na všech úrovních, který představuji a který je základní vazební součástí transformace podniku, kterou taktéž předkládám.--

V [RAIK03-01] autoři uvádějí také následující hlavní faktory úspěchu změny ve firmě:

- shromáždění a využití relevantních informací jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů,
- nástroje, důležité pro změnu (musejí být včas identifikovány a aktivovány),
- plán, jak pomoci lidem se na změnu adaptovat,
- změna musí být prováděna systematicky,
- podpora vlastníků či nadřízeného managementu.

-- Tyto kritické faktory úspěchu vnímám také a ve svém přístupu je zohledňuji. --

10. Drdla M., Rais, K.: „Řízení změn ve firmě – reengineering“

Publikace [DRDM01-01] v rámci procesu provádění změn ve firmě uvádí tyto předpoklady úspěchu změny:

- je definován jasný smysl změny,
- je dostatek času na celý proces změny,
- je jasný signál zahajující změnu,
- existuje podpora zejména ze strany vedení firmy,
- nedochází k rozmělňování sil,
- dílčí úspěchy jsou používány k podpoře procesu změny.

Naopak předpoklady neúspěchu změny jsou podle stejné literatury tyto:

- chápání změny jako jednorázového aktu a nikoliv jako dlouhodobého procesu,
- neúčast, popř. nezájem těch, kterých se týká,
- nejasnost (složitost) v prezentaci cíle změny,
- vedení firmy nepřevezme zodpovědnost a dominantní roli v procesu změny,
- podcenění vlivu staré kultury.

-- Také všechny tyto faktory přijímám tzv. „za své“ a snažím se je zohlednit ve svém přístupu. --

Dále uvádí otázky, na které je nutné znát odpověď, aby změna v podniku proběhla s minimálním rizikem neúspěchu.

-- Tyto otázky doporučuji při transformaci podniku z funkčně členěného na procesně řízený opravdu zodpovědět. --

Autoři také zmiňují kroky procesy změny. Jedním z kroků je analýza silového pole. Analýza silového pole zjišťuje faktory, které hovoří pro změnu, které proti a které jsou dosud indiferentní. Vyplyne z ní, které faktory je možné či nutné posílit a které oslabit. Autoři upozorňují, že však nesmí dojít k posílení těch faktorů, které pak nebude možné řídit. Řízení změny musí být koordinováno, řízeno. Určení vhodné osoby, která bude změnu dále prosazovat a řídit, je složité. [DRDM01-01] tomuto tématu věnuje samostatnou kapitolu.

-- Tyto kroky jsem spolu s dalšími publikacemi ([ULRD90-01]a [KOTJ96-01]) použil k vytvoření kroků projektu změny, který lze použít v podstatě i obecně. --

11. Tureckiová, M.: „Od funkční specializace k procesní integraci“

Tento seminář byl věnován problematice změn v podniku v souvislosti s procesním řízením. Kromě jiného zde byly uvedeny oblasti, kterých se změna organizace týká:

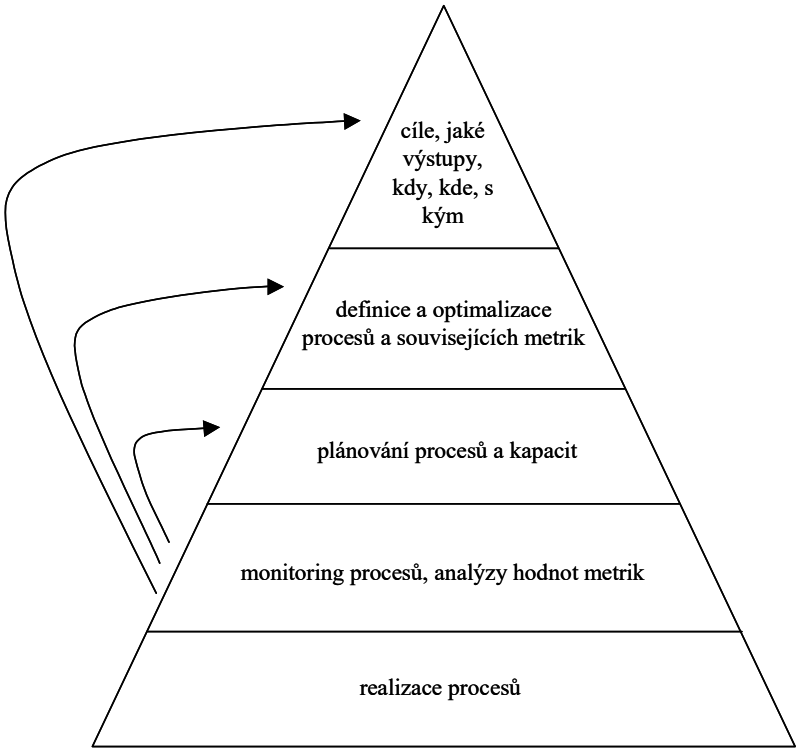
- změna charakteru pracovních činností,
- změna pracovních jednotek,
- změna podnikové kultury,
- změna systému odměňování,
- změna rolí lidí v pracovním procesu,
- změna přípravy pracovníků k výkonu práce,
- změna kriterií postupu v pracovní kariéře,
- změna úlohy manažerů,
- změna úlohy liniových manažerů,
- změna organizační architektury.

-- Ano, toto jsou skutečně rozhodující oblasti, které zohledňuje můj přístup k procesnímu řízení. Nicméně problematika je širší, jak ostatně vyplyne z mého přístupu. --

12. Voříšek, J.: „MMDIS, Princip multidimenzionality a dimenze řešení IS“

V [VORJXX-01] autor prezentuje model řízení podnikových procesů. Jednotlivé aktivity, které realizují systém řízení procesů, zachycuje v různých úrovních obrázek 35. Na nejvyšší, strategické úrovni jsou určovány cíle, kterých se má dosáhnout. Na strategicko-taktické úrovni

jsou definovány nové procesy, optimalizovány procesy stávající a jsou definovány metriky pro jejich měření. Na takticko-operativní úrovni dochází k plánování využití zdrojů podniku pro průběh procesů. Na operativní úrovni jsou samozřejmě procesy realizovány a zároveň měřeny. Měření slouží jako zpětná vazba pro vyšší úrovně řízení.



OBRÁZEK 35 – MODEL ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ ([VORJXX-01])

-- Takové rozdělení kompetencí je plně v souladu s mým pojetím procesního řízení a tuto myšlenku v zásadě přejímám. --

Příloha 5 – Metodika reengineeringu podle [MORD93-01]

Kroky:

1.. „Umístění“ firmy, definice pozice na trhu

- Otázky: Kde jsem teď? Co můžeme zlepšit? Jaké jsou naše nejlepší investice? Jaká je naše podniková strategie?
- Akce: Analýza trhu a konkurence, definice jádra podnikání firmy
- Výstupy: Příležitosti, cíle, strategie, konceptuální schéma workflow

2. Business reengineering

- Otázky: Jak se změníme? Jaký je dopad našich plánů? Jak se nový plán shodne se současnými činnostmi?
- Akce: Zmapovat současné procesy, navrhnout nové workflow, analyzovat dopady, navrhnout novou organizaci
- Výstup: Nové procesy a workflow, nová organizace, definice systémů, schémata nákladů a přínosů.

3. Výstavba infrastruktury (workflow, technologie, marketing, finance, lidské zdroje)

- Otázky: Jaké změny ve způsobu dělání našeho businessu musíme udělat? Jak uřídíme vliv na lidi? Jak zkoordinujme všechny změny?
- Akce: finanční propočty, vývoj technologických systémů, vývoj organizace, detailní plánování implementace
- Výstup: technologická infrastruktura, organizační struktura a připravené lidské zdroje, odpovídající rozpočet, zahajovací marketingový plán a cíle.

4. Implementace, provoz, zhodnocení

- Otázky: Co děláme tak dobře, jak jen můžeme? Co můžeme dělat s novými myšlenkami?
- Akce: Zahájit nový běh věcí, provozovat firmu, vyhodnocovat běh firmy
- Výstupy: zisk, zkušenost, uspokojení

Příloha 6 – Metoda Positioning, respektive Dynamic Business Reengineering podle [MORD93-01]

Činnosti:

1. tzv. positioning (kde a co jsme)
    - strategie přístupu k trhu
    - sbírání a řízení dat pro změnu
    - celopodniková koordinace změny
    - změna prostředí/paradigmatu
    - analýza současného podnikového modelu
    - identifikace projektu změny

2. řízení projektu
    - plánování zdrojů a týmů
    - reportování o projektu a plánování

3. Reengineering
    - úvodní analýza dopadů
    - definování rozsahu projektu
    - identifikovat funkce a procesy
    - definovat alternativy
    - zhodnotit dopady každé alternativy
    - vybrat nejlepší alternativu
    - implementovat ji
    - aktualizovat modely

Cíle takové změny jsou podle autorů tyto:

- narovnat procesy,
- snížit náklady (na práci, na informace, materiál, administrativu...),
- zvýšit kvalitu,
- zaměřit se více na zákazníka.

Kroky dané metodiky jsou:

- ustanovit tým změny, vytvořit agendu změny, zahájit,

- analyzovat organizační schéma,
- analýza procesů – na vyšší úrovni,
- analýza podnikových funkcí – na nižší úrovni,
- plánování podnikových a útvarových cílů,
- studium podnikové politiky a pravidel,
- analýza lidských zdrojů - každý musí vědět, co je jeho práce,
- mít pod kontrolou služby informačních systémů.

Jiných devět kroků metody Dynamic Business Reengineering:

- identifikovat možné projekty změny,
- provést úvodní analýzu dopadů změny,
- nasměrovat úsilí a stanovit rozsah,
- analyzovat procesy,
- definovat alternativy a stimulovat nové procesy a workflow,
- definovat dopady každé alternativy,
- vybrat nejlepší alternativu,
- implementovat ji,
- upravit tzv. Positioning model podle nové situace.

Příloha 7 – Process Management Framework podle [BURR01-01]

První fáze – kontext businessu:

Cílem je ujistit se, že existuje společné a shodné vnímání podniku a jeho poslání.

Výstupem je zpráva, která shrnuje současný a budoucí stav; definuje a dává obsah pojmům business driver, příležitost, hrozba, klíčové indikátory výkonu (key performance indikators, KPI), silné a slabé stránky, kritické faktory úspěchu (KFÚ), vize, mise, firma, principy, cíle, strategie, očekávání zájmových skupin.

Kroky:

- validace mise,
- analyzovat *business drivers,*
- klasifikovat typy zájmových skupin,
- dokumentovat současné vztahy,
- dokumentovat principy a hodnoty,
- nastínit budoucnost a určit očekávání,
- stanovit KPI a cíle,
- určit KFÚ.

Druhá fáze – Architektura procesů a vytýčení podnikové strategie

Cílem je identifikovat vazby mezi procesy, technologiemi, zařízeními, lidskými zdroji a podnikovou strategií.

Výstupem je zpráva, která začíná popisem procesů a končí programem změny; klíčovou komponentou je strategie migrace procesů organizovaná podle procesů, která ukazuje vytýčení doporučené změny organizace, technologie, zařízení, lidských zdrojů, definuje a dává obsah pojmům vztahy, zájmové skupiny, architektura procesů, organizační struktura, technologie, lidské zdroje, zařízení, strategie, podpora managementu, business case změny, projekt změny.

Kroky:

- identifikovat procesy,
- promítnout je na kriteria a určit priority,
- identifikovat informační a znalostní potřeby,
- identifikovat strategické technologie,
- identifikovat požadavky zařízení,
- určit organizační strategii,
- určit lidské kvalifikace,
- určit slazení příležitosti a omezení.

Třetí fáze – vize

Cílem je určit a potvrdit budoucí stav – výkon, požadavky procesů, renovaci a definovat rozsah procesů a další proměnné charakteristiky; ujistit, se, že jsou nastaveny správné procesy a že každý zná kriteria pro úspěch.

Výstupem je definice zájmových skupin kolem procesů, jejich očekávání, cesty měření a cílové úrovně výkonu.

Kroky:

- vybrat proces k renovaci a identifikovat jeho zájmové skupiny,
- formulovat vizi procesu,
- identifikovat cíle výkonu procesu,
- definovat rozsah projektu změny,
- vypracovat strategii projektu změny,
- vypracovat úvodní business case,
- vypracovat strategii pro komunikaci a změnu lidských zdrojů,
- finalizovat projektový plán.

Čtvrtá fáze – porozumění existujícím procesům

Cílem je dostatečně porozumět současnému stavu tak, aby mohla být ustanovena základna pro změnu. Dokumentuje se současný stav a definují se priority zdokonalení.

Výstupem je právě dokumentace popisující výsledky snažení podle cílů této fáze.

Kroky:

- potvrdit rozsah a hranice,
- zmapovat existující procesy a porozumět jim,
- změřit výkon procesů,
- určit původní příčiny současného stavu a jeho problémů,
- identifikovat priority zlepšení,
- implementovat jednoduché nerizikové projekty, na nichž se ukáže přínos celé změny.

Fáze pátá – renovace návrhu procesu

Cílem je (nově) navrhnout proces, jeho směrnice, aktivátory s cílem podpořit požadavky zájmových skupin.

Výsledkem je především návrh nového stavu a strategie transformace.

Kroky:

- změřit (benchmark) procesy a trendy.
- zjistit aktivátory,
- finalizovat kriteria pro vyhodnocení úspěchu,
- namodelovat renovované procesy,
- demonstrovat/vyhodnotit renovované procesy,
- aktualizovat business case pro vývoj,
- vyvinout transformační strategii.

Fáze šestá – Vyvinout aktivátory a podpůrné mechanismy

Cílem je detailně vyvinout všechny komponenty pro řešení business procesů – během této fáze organizace změní či vytvoří všechny podpůrné mechanismy vyžadované pro renovovaný proces podle požadavků zájmových skupin

Výsledkem je infrastruktura zařízení, technologie a lidské odpovědnosti a kompetence, redefinice politiky, pravidel, pracovních pozic, organizační struktury, technologie, HW, SW, sítě. Nastartován je trénink.

Kroky:

- postavit fyzickou infrastrukturu,
- zajistit klíčové lidské kvalifikace,
- vystavět výpočetní (computing) infrastrukturu,
- vyvinout procesy, procedury, pravidla,
- redefinovat pracovní pozice (jobs),
- navrhnout organizační změny,
- zaktualizovat personální politiku,
- vyvinout/integrovat technologie a systémy,
- vyvinout trénovací kvalifikaci.

Fáze sedmá – implementace

Tato fáze připravuje všechny zájmové skupiny, které budou změnou dotčeny.

Výstupem jsou přímo výsledky některých pilotních projektů.

Kroky:

- připravit (se) pro testování podniku,
- dokončit testy a pilotní projekty,
- aktualizovat dokumentaci,

- vyškolit management,
- vyvinout plán nasazení,
- vytrénovat zaměstnance,
- vyvinout a rozjet marketingový program,
- spustit změny.

Fáze osmá – Operativní řízení procesu a pokračování ve zdokonalení

Účelem této fáze je pokračovat v hledání příležitostí ke zlepšení. Proces je uvažován jako celek, bez ohledu na organizační strukturu.

Výstupem je získání zpětné vazby týkající se implementované změny.

Kroky:

- stabilizovat řešení,
- změřit se na výkon,
- provést poimplementační zhodnocení,
- provést úpravy,
- nalézt příležitosti ke zdokonalení,
- přijmout řešení.

Příloha 8 – Fáze BPR podle [JOHH93-01]

Fáze objevování s kroky:

- mobilizace,
- zhodnocení,
- výběr,
- upoutat pozornost.

Popis fáze však je odlišný. Určí se proces, který se má měnit, tým, který změnu provede, určují se přístupy, rozsah, techniky a nástroje... Ve fázi objevování se potvrzuje strategie, priority, metriky. Mapují se na přehledové úrovni procesy, uvažují se změny v podnikové kultuře s ohledem na potřebu změnit organizaci směrem k procesům. Nutná je podpora vrcholového vedení.

Fáze redesign – detailizace reengineeringu procesu s těmito kroky:

- mobilizace,
- analýza,
- inovace,
- konstrukce,
- odsouhlasení.

Tým reengineeringu se upravuje podle potřeb. Provede se podrobné zmapování procesů určených pro redesign. Cílem je zjednodušit procesy. Analyzují se vztahy s dodavateli a zákazníky. Zdokonalování se zaměřuje na sběr dat, analýzu, vývoj konceptů a specifikace různých možností. Plánuje se realizační fáze.

Fáze realizace, prováděna v pěti paralelních tocích:

- řízení,
- procesy,
- informační systémy,
- organizace,
- metriky.

Tyto toky procházejí pěti kroky:

1. Mobilizace

- vytvořit tým,
- detailní plánování,
- potvrdit investice a přínosy,
- rozpoznat dopady.

2. Komunikace

- plná vize v kontextu,
- vize toku prací,
- vysvětlit rozumové úvahy,
- zhodnotit vizi, plán a dopady.

3. Konání

- provést úkoly,
- řízení podle plánu,
- komunikovat.

4. Měření

- specifikace cílových hodnot,
- výsledek porovnání přínosů a nákladů.

5. Udržení stavu

- běžné řízení,
- metriky.

Příloha 9 – Implementace BPM podle [SMIH03-01]

Implementace samotná má tyto východiska:

- porozumění vrcholového managementu,
- jasné cíle strategie definující i využití BPM
- a konečně dovednosti lidí v oblasti zavádění BPM.

Je při ní nutné zvážit:

- do jaké míry process management zavést, v jakém rozsahu,
- zda postupovat od poznání procesů, nebo od integrace systémů,
- umět alespoň odhadnout ROI,
- vědět, kde začít (pilot),
- rozhodnout se, zda jít zdola nahoru či shora dolů.

Kroky iniciační fáze:

- vytvořit učící se organizaci (v oblasti process managementu),
- poznávání vlastních procesů a návrh přesvědčovacích pilotních projektů,
- podporovat BPM platformu a integrovat její nástroje do existujících projektů,
- implementovat program řízení dle BPM s cílem rozšířit jeho kompetence,
- navrhnout nové podnikové procesy - od zákazníků i jejich zákazníků,
- zahájit první inicializační BPM projekty paralelně se současnými projekty s cílem zvládnout riziko a objevit příležitosti k urychlení současných opožděných procesů s využitím BPM,
- vyhledat malé *mission-critical* projekty, které mají vysokou návratnost; alternativně se pokusit vyřešit velký problém, jako je celkové řízení přidané hodnoty,
- zaměřit se na projekty obsahující části integrace aplikací, workflow, architektura orientovaná na služby, webové služby, integrace hodnotového řetězce s cílem získat širokou základnu zkušeností,
- vyhledat příležitosti k otestování slibovaných výhod BPM,
- nalézt rozdílnosti mezi BPM a současným konceptem řízení kvality ve firmě,
- použít BPM ke zvýraznění toho, co podnik již dělá - neukazovat BPM jako nejnovější iniciativu nebo tzv. *killer-application*.
- outsourcovat komoditní procesy a měřit jejich poskytovatele, případně identifikovat procesy, které byly zamýšleny k prodeji jiným, ale nebyly na to praktické prostředky,
- ustanovit celopodnikové standardy pro procesní řízení a centralizovat úložiště definice procesů,

- používat cross-industry standardy s cílem spolupracovat na úrovni podnikových procesů.

Příloha 10 – Typy podniků podle [BASJ02-02]

- Kinetická firma:
  - cílem je plnit individuálně požadavky každého jednotlivého zákazníka,
  - reagovat prakticky v nulovém čase (nutno rozlišit událost související s příležitostí na trhu a událost vyvolanou s konkrétním zákazníkem).

- Fraktálová firma: fraktály jsou s v tomto pojetí nezávisle fungující korporativní jednotky, jejichž cíle a výkony mohou být přesně pospány. Jsou:
  - sobě podobné - každý z nich vytváří v podniku službu,
  - samo se organizující - procedury jsou optimálně organizované pomocí vhodných metod,
  - samo se optimalizující - fraktály si samy stanovují cíle, samy se restrukturují, regenerují a ruší,
  - cílově orientované - jejich cíle podporují dosažení cíle korporace,
  - dynamické – jsou propojené do sítě prostřednictvím efektivního informačního a komunikačního systému, přičemž si samy stanovují způsob a rozsah přístupu k datům a informacím.

- Virtuální podnik – hlavní rysy:
  - nabídka výrobku nebo služby od jednoho subjektu,
  - fyzikální atributy přitom nemusí existovat,
  - charakteristické je vysoké využití informačních technologií, nové kompetence a nové koncepty koordinace,
  - dočasná síť nezávislých podniků sledujících společný cíl, sdílejí prostřednictvím IS/ICT společné informace. Vůči zákazníkovi vystupují jako celek.

Příloha 11 – Metoda Rapid-Re ([MANR96-01])

Základní fáze transformace jsou:

- Příprava
  - rozpoznat potřebu změny,
  - jednotně se shodnout na potřebě změny, odhodlání se pro změnu,
  - připravit tým, který změnu povede,
  - naplánovat změnu.
- Identifikace
  - „modelování“ zákazníků (ve vztahu k podniku) – kdo jsou, co chtějí,
  - definovat a měřit výkon – co sledovat a jakých hodnot dosahovat (dle zákazníka),
  - definovat entity – na úrovni business objektového modelu – a ve vztahu k procesům,
  - modelovat procesy – autoři říkají, že se má vzít vždy nějaká entita a procházet jejími stavy,

-- To je podle mě nevhodné. Primární jsou procesy, které plní přání zákazníka. Entity jsou objevovány potom. --

  - identifikovat aktivity – zde se identifikují aktivity nutné, aby entity mohly měnit stav,
  - rozšířit procesní model – přechody stavů jsou v procesu nahrazeny aktivitami,
  - zmapovat organizaci – organizační schéma → tabulka s aktivitami, označit, za co je který útvar odpovědný, čemu dává vstup, o čem je uvědoměn,

-- Toto mi navozuje opět domněnku, že autoři uvažují funkčně členěnou organizaci, což je pro procesní řízení nevhodné. --

  - zmapovat zdroje – která aktivita co potřebuje, jak často, kolik to stojí – odhadem, je-li zavedeno ABC, použít,

-- Já se domnívám, že ABC je rozumné dělat právě až když už známe procesy. --

  - nastavit priority procesů, stanovit, která hlediska jsou pro stanovení priority důležitá, a pak pro každý proces dát míru.
- Vize (toto je prováděno pro každý proces, jde o nastavení toho, jak má proces vypadat po reengineeringu)
  - porozumět struktuře procesů – úplně podrobné zmapování procesů (autoři ukazují, jak to lze znázornit tabulkou aktivita/organizace, útvary, zdroje,

-- Na tomto místě je již jasné, že autoři opravdu uvažují funkčně členěnou organizaci. --

- porozumět toku procesů – zde jde o to, že procesy mohou probíhat různě, mají své varianty, větvení, subprocesy, dále jde o vysledování vstupů a výstupů, a to za účelem zmapovat informační toky (CRUD matice), a dále časování procesu, spotřeba zdrojů,
- identifikovat aktivity přidávající hodnotu,
- provést benchmarkové testy výkonu – zjistit, s kým se srovnávat, zjistit jeho výkon, náš výkon,
- určit rozhodující faktory výkonu,
- odhadnout příležitosti – zde jde o zjištění, jak rozsáhlá bude změna, koho a čeho se dotkne, jak bude náročná, kolik to bude stát, co přinese, rizika,
- nastínit ideální vnější vývoj – jak by proces běžel, kdyby externí vlivy byly optimální,
- dtto vnitřní,
- integrovat vize – optimální vnější a optimální vnitřní podmínky mohou být v konfliktu – je nutné to definovat a říct, jak to řešit,
- definovat subvize – pokud by realizace celé vize byla moc dlouhá, tak je dobré kvůli motivaci rozdělit ji do menších kousků,

- Řešení – technický návrh
  - datový model,
  - přezkoumat propojení procesů – účelem je zjistit, zda jiné zřetězení aktivity atd. přinese zlepšení – toto je to úzké a klíčové pojetí BPR,
  - monitorovací systém – mít prostředky, jak změřit, co potřebujeme, a způsob, jak tyto informace využít,

-- Toto by mělo vycházet ze strategie přes BSC. --

- propojit rozhraní a informace – účelem je zjednodušit, zefektivnit rozhraní (interní i externí) pro předávání informací,
- vyhodnotit alternativy – zjistit, zda je vhodné složitý proces rozdělit do jednodušších (pro různé případy) a učinit tak, nebo naopak spojit dva procesy v jeden,
- přemístit a znovu nastavit řídící orgány – cílem je zmenšit počet aktivit, které nepřinášejí přidanou hodnotu (řízení, především kontrola chyb),
- modularizovat – definovat, co může být implementováno samostatně,
- specifikovat nasazení – jednotlivé moduly – jak implementovat,
- aplikovat technologie – které technologie (i postupy) aplikovat,
- naplánovat implementaci.

- Řešení – „měkký“ návrh
  - posílit lidi ve styku se zákazníky – to jsou lidi, kteří musí reprezentovat podnik, musí se u nich zvednout osobní zainteresovanost a význam pozice ve firmě,

- identifikovat „job clusters“ – zde jde o přehodnocení, co vše musí zvládat a umět která pozice,

-- Autoři počítají stále se stejnými pozicemi. Podle mého názoru ovšem procesní řízení může vyžadovat pozice úplně jiné. Autoři neodvozují pozice z procesů, ale berou již zavedené pozice. S tímto nesouhlasím. --

- definovat pracovní týmy,
- definovat dovednosti a potřeby zaměstnanců – tady jde o zjištění kapacitní náročnosti procesů, kolik kdo zvládne a kolik lidí bude podnik tedy potřebovat, jak překlenout špičky zátěže,
- specifikovat řídící strukturu – jak organizovat tři základní složky - práci, vedení a osobní rozvoj; rozdělit na lidi, kteří to umí nejlépe, určit vlastníky procesů a kompetence vzhledem k manažerům útvarů – autoři říkají, že vlastník procesu je manažer na nejnižší úrovni. A že jeho úkolem je v podstatě dohadovat se s útvarovými manažery,

-- Jak jsem naznačil, tento přístup pro čisté procesní řízení odmítám. --

- překreslit organizační hranice – cílem je zajistit, aby každý tým byl v jedné organizační složce, a redukovat počet organizačních hranic,

-- Toto si zcela protiřečí s předchozími body. Kromě toho autoři ihned uvádějí, že připouštějí i několik organizačních jednotek pro jeden proces. --

- specifikovat změny v práci – spíš jde o odhad náročnosti změny pro každou pracovní náplň,
- navrhnout kariérní postupy – podobně, ale jde o změnu pracovní pozice do jiné,
- definovat přestupní organizaci – skutečně jde o návrh organizace, která má existovat mezi tou současnou a tou novou,

-- Definovat přestupní organizaci považuji za dost nevhodné, protože to zesložiťuje celou transformaci – je nutné takto navrhovat další organizaci. --

- navrhnout program změn – navazuje na definování projektu changemanagementu v první fázi; na konci tohoto je už jasné, jak vypadá organizační struktura, definice pracovních pozic, počty lidí, ale ještě není známo, kdo co bude dělat (přiřazení jmen)

-- To se mi zdá jako dost „nefér“ vůči lidem, ti by měli od začátku mít nastavenou cestu, kudy půjdou. --

- naplánovat stimuly – cílem je sladit dohromady cíle jednotlivců, cíle organizace (jako podniku) a cíle procesů; také se zde definuje měření a zpětná vazba – odměňovací systém,

-- Myslím si, že cíle procesů a cíle organizace už měly být dávno sjednocené. Autoři v knize poukazují na psychologické poznatky od Maslowa a Herzberga. Na

personální úrovni se v rámci svého přístupu k procesnímu řízení příliš nepohybuji, nicméně zde vidím využití kaskádování BSC. --

- naplánovat implementaci – předběžný plán implementace změny v sociální oblasti, včetně náboru nových lidí, rekvalifikace; také je zde definována struktura reengineeringového týmu pro další fázi.

- Transformace
  - návrh systému podniku – provést v podstatě analýzu pro potřeby návrhu IS, řeší se, jak zajistit IS – na míru, nákup balíků atd.,
  - provést technický návrh – řeší se platformy a dále se provádí detailní design IS,
  - vytvořit testy a zaváděcí plány – tedy jak se bude testovat nový IS a jak migrovat ze starého,
  - vyhodnotit možnosti lidských zdrojů – „ten umí to a ten zas tohle“ – je nutné velice dobře promyslet, kterého konkrétního člověka kam přiřadit; O BPR se říká, že umožní dělat stejnou práci s menším počtem lidí – co ale s těmi, které nyní podnik nepotřebuje? – Dát jim výpověď? Co když firma bude růst?

-- Ačkoliv si tuto problematiku uvědomuji, neřeším ji. V mém přístupu totiž nejde o reengineering, přístup se zaměřuje na procesní řízení. (I když nevylučuji provádět změny v procesech.) --

- postavit systém – několik řádek publikace o tom, že se vyprodukuje operabilní verze procesu – musí fungovat databáze apod.,

-- Daná pasáž na mě působila trochu zmateně.--

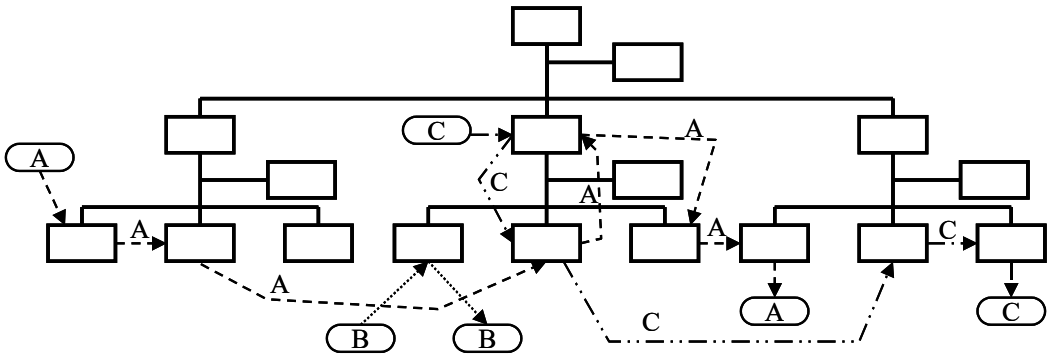
- vytrénovat osazenstvo – aby uměli používat IS,

-- Schází mi zde „zaškolení“ zaměstnanců s cílem, aby rozuměli vůbec novému stylu řízení. --

- zavést pilotní běhy nových procesů,
- přehodnotit a změnit – aby se odstranily případné „mouchy“,
- kontinuální zlepšování.

Příloha 12 – Koncept řízení zdrojů, alt. 1, var. a) – bez vlastníků procesů

Grafické schéma:



OBRÁZEK 36 – FUNKČNĚ ČLENĚNÁ ORGANIZACE S PROCESY

Slovní popis:

Schéma (obrázek 36) ukazuje celkový pohled na organizaci podniku s naznačením toku (předávání odpovědnosti) jednotlivých procesů (ozn. A, B, C) přes organizační útvary.

Tato varianta představuje situaci, kdy stávající, funkčně orientované organizační útvary nedoznávají změn. V podniku však došlo ke zmapování procesů, jejich cílů a metrik. Proces je jako celek vnímán, chybí však mechanismy, aby byl jako celek i řízen. Agregované údaje ze všech měření využívá top management podniku. Na základě jejich vývoje přijímá opatření. Osobní hodnocení spolupracovníků není přímo provázáno na metriky.

Charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci:

- *manažeři*
  - sledují metriky procesů, které jeho útvarem procházejí
  - využívají dosavadních postupů optimalizace, to znamená v rámci svého útvaru,
  - případně upozorňují své nadřízené na potřebné změny, když již není v jejich moci dosáhnout určených hodnot metrik,
  - manažer útvaru a jeho pracovníci „uprostřed“ podniku stále nevidí klienta, pro kterého práci dělají.

Posouzení varianty:

Tato varianta je ve funkčně řízených organizacích nejsnáze prosaditelná, neboť nevyžaduje bolestivé zásahy. Cesta od zjištění nepříznivého vývoje ke změně je však dlouhá. Měření a analýza údajů může být chápána jako práce navíc. Pokud na základě naměřených hodnot

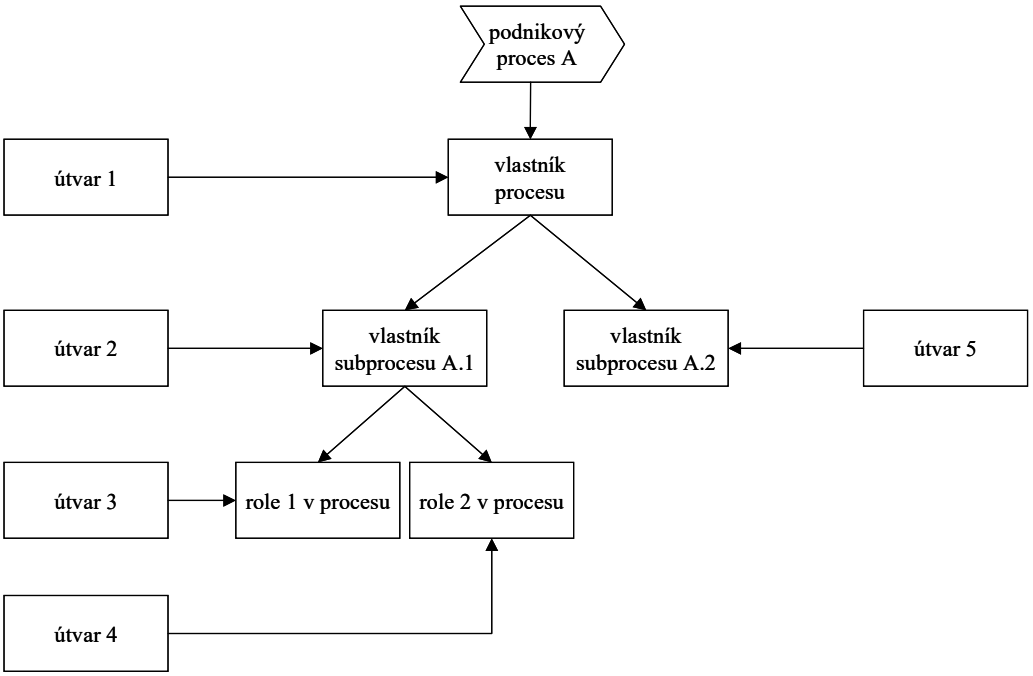
nedojde ke změně vedoucí k jejich zlepšení, samotné měření bude považováno za něco zbytečného a obtěžujícího, veškeré úsilí spojené s mapováním procesů a jejich měřením se časem rozpustí. Záleží především na aktivitě top managementu, zda ze sledování procesů něco vytěží.

Úsilí směrované ke zvyšování efektivity tvorby přidané hodnoty je zde nevhodně distribuováno, a to jak horizontálně (mezi manažery útvarů), tak vertikálně (na různé úrovně řízení), což s sebou přináší přinejmenším delší dobu reakce, případně i nebezpečí rozplynutí zlepšovacích aktivit.

Pro efektivní řízení tvorby přidané hodnoty je tato varianta zcela nepostačující.

Příloha 13 – Koncept řízení zdrojů, alt. 1, var. b) – s manažery útvarů a vlastníky procesů

Grafické schéma:



OBRÁZEK 37 – FUNKČNÍ ORGANIZACE S MANAŽERY ÚTVARŮ A VLASTNÍKY PROCESŮ

Slovní popis:

Na rozdíl od předchozí varianty je v této určena osoba, která je již jistým způsobem odpovědná za celý proces – vlastník procesu. Dále je, v rámci zvyšování efektivity tvorby přidané hodnoty, kladen důraz na celkové řízení kvality (specialista pro kvalitu) a provozních rizik (specialista řízení provozních rizik) v rámci procesů. Změny jsou schvalovány dosavadním způsobem používaným v podniku.

Schéma (obrázek 37) ukazuje, jak je zajištěno řízení vybraného procesu, i to, jak jsou jednotliví účastníci procesu stále podřízení funkčním organizačním útvarům (útvar je reprezentován svým manažerem). Manažer útvaru 1 je z pohledu procesu jeho vlastníkem. Manažer útvaru 2 je vlastníkem subprocesu A.1. Pracovník z útvaru 3 vykonává v daném procesu roli 1 atd. Funkční podřízenost zůstává znázorněna tradiční hierarchií (obrázek 36).

Charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci:

- *vlastníci procesů*
  - vlastník procesu odpovídá za svěřený proces jako celek představenstvu podniku,

- nepodléhá v záležitostech spadajících do jejich kompetencí a povinností, stanovených vnitřním předpisem, svým organizačně nadřízeným[1],
- nesmí svou odpovědnost delegovat na další osobu (kromě svého zástupce v době své nepřítomnosti),
- spravuje procesní dokumentaci
- dohlíží na soulad procesu s ostatními vnitřními předpisy podniku a právními normami,
- optimalizuje proces, a to i s ohledem na změny v okolí procesu a podniku
- vidí celý proces – od požadavku klienta po jeho poděkování, nebo stížnost[2],
- odpovídá (spolu se specialistou pro kvalitu a specialistou řízení provozních rizik) za stanovení metrik a agregaci měření procesu, za koordinaci provádění změn v procesu a za spolupráci s ostatními vlastníky procesu při změnách týkajících se více procesů
- nerozhoduje o změně, je pouze konzultační a koordinační složkou,
- neodpovídá za dosažení hodnot metrik, ale navrhuje opatření, která by měla vést k jejich zlepšení,
- s manažery útvarů, kterými proces vlastníka prochází, komunikuje ohledně využití zdrojů, provádění měření a změny,
- aktivně spolupracuje se specialistou pro kvalitu a specialistou řízení provozních rizik,
- jestliže to složitost procesu vyžaduje, má vlastník procesu pravomoc vymezit v procesu podprocesy a jejich vlastníky – vlastníci podprocesů pro vlastníka paralelně vykonávají práci týkající se především měření procesu a podpory zavádění změn v daném místě procesu.

- *manažeři útvarů*
  - manažer útvaru odpovídá i nadále za optimální využití zdrojů svého útvaru,
  - spolupracuje s vlastníkem procesu na zlepšeních procesu. Jsou odpovědni za provedení změny v souladu s požadavky vlastníka procesu v roli koordinátora změny.
- *specialista pro kvalitu*
  - je odpovědná za systém řízení kvality

---

[1] Je-li vlastník jednoho procesu zároveň organizačně nadřízen vlastníkovi jiného procesu, nemá organizačně nadřízený jakoukoliv pravomoc přímo zasahovat svému organizačně podřízenému do správy jemu svěřeného procesu. Osoba nadřízená má možnost podávat návrhy na změnu jiných procesů, stejně jako ostatní zaměstnanci podniku. Výše popsaná situace neznamená, že proces vlastněný organizačně podřízenou osobou je z hlediska podniku méně významný než proces vlastněný organizačně nadřízenou osobou. Spory, které z tohoto pojetí procesního řízení vyvstávají, řeší vždy vyšší úroveň řízení v organizaci.

[2] Oproti předchozí variantě vlastník procesu může optimalizovat proces jako celek a nedochází tak k nekoordinovaným lokálním (útvarovým) změnám, které mohou přinášet problémy v jiných částech podniku.

    - při jejím dosahování spolupracuje s příslušným vlastníkem procesu na stanovení cílů daného procesu (podle mapy cílů podniku)
    - s vlastníkem procesu a specialistou řízení provozních rizik rozhoduje o zavedení nového měření a modifikaci nebo zrušení stávajícího měření
    - ve spolupráci s vlastníkem procesu, případně specialistou řízení provozních rizik, a v souladu se strategickými cíli banky stanovuje cílové hodnoty metrik procesu, jejichž naplňování sleduje v reportech získávaných od vlastníků procesů,
    - na základě rozboru těchto reportů navrhuje vlastníkovi procesu potřebná preventivní či nápravná opatření (tj. i změny v procesu).
- *specialista řízení provozních rizik*
    - společně s příslušným vlastníkem procesu a se specialistou řízení kvality rozhoduje o zavedení nového měření a modifikaci nebo zrušení stávajícího měření
    - identifikuje, měří a oceňuje provozní rizika jednotlivých procesů,
    - ve spolupráci s vlastníkem procesu nastavuje jednotlivým provozním rizikům parametry a navrhuje způsob jejich měření
    - navrhuje místa v procesu vhodná k měření provozních rizik
    - na základě měření provozních rizik zjišťuje potenciálně hrozící provozní rizika procesů a doporučuje nápravná či preventivní opatření.

Posouzení varianty:

Ani v této variantě není motivační systém odvozen od měření procesů. Snaha vlastníka o optimalizaci a pravidelné měření vyplývá pouze z jeho postavení a osobního nasazení, vlastník není nijak objektivně stimulován. Osobní hodnocení spolupracovníků dále závisí na původních principech, které jen zřídka odrážejí množství a kvalitu odvedené práce. Pokud již odrážejí množství práce, nejsou metriky nastaveny vždy tak, že množství práce může daný spolupracovník aktivně ovlivnit. Protože ani manažeři útvarů nejsou přímo ohodnocováni na základě přidané hodnoty pro podnik, nemají tito zvláštní zájem cokoliv měnit (výjimky samozřejmě existují).

Varianta s vlastníkem procesů a manažery útvarů již není tak snadno prosaditelná jako varianta předchozí, a to i přestože útvary v organizaci zůstávají stejné. Jsou totiž navíc definovány pozice vlastníků procesů. Pozice specialisty pro kvalitu a specialisty řízení rizik, pokud nejsou čerstvě vytvořeny, jsou „oprášeny“ a pojaty v celém procesu. Nevůle vedení akceptovat procesní řízení v tomto pojetí vyplývá především právě ze vzniku dalších kompetentních osob (vlastníků procesů) a z toho vyplývajících konfliktních situací[1].

Pokud vlastníkem procesu je někdo, kdo vedle této činnosti provádí i činnosti jiné, které přímo souvisejí s některou klíčovou aktivitou podniku, je pravděpodobné, že se těmto klíčovým činnostem bude věnovat více a na aktivity spojené s vlastnictvím procesu bude mít méně času.

[1] Původní myšlenka této varianty obsahovala pozici vlastníka i s rozhodovací pravomocí. To se však při zavádění v eBance ukázalo jako zcela neprůchozí myšlenka.

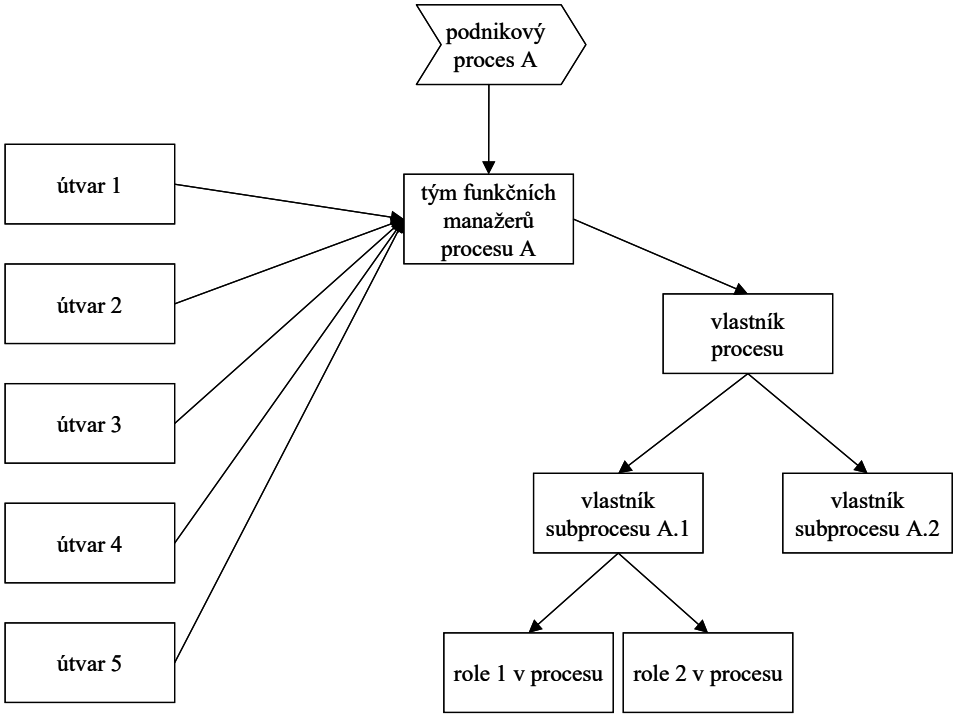
Toto je otázka priorit a motivačního systému. Naopak, pokud vlastnictví procesu bude na plný úvazek, vedení podniku by mělo o to více sledovat činnosti vlastníků procesů a zabývat se jejich návrhy. Jinak by vlastníci procesů pro podnik představovali zbytečné náklady.

I v této variantě je rozdělení kompetencí v rozhodovacím a zlepšovacím procesu nevhodné a nemůže tak docházet k pružné reakci na změny okolí, především požadavky klientů. Rozdělení kompetencí způsobuje již několikrát zmíněné konfliktní situace. Pokud by vlastníkovi připadly pravomoci pro schválení operativní změny v procesu, pružnost by se tím zvýšila. Zvýšil by se ovšem také výskyt konfliktů a celkový dopad na flexibilitu by mohl být i negativní.

Tato varianta již představuje alespoň částečné prostředí pro efektivní řízení tvorby přidané hodnoty. Slabým místem je stávající proces schvalování změn.

Příloha 14 – Koncept řízení zdrojů, alt. 1, var. c) – s týmy manažerů odpovědnými za celý proces a výkonným vlastníkem

Grafické schéma:



OBRÁZEK 38 – FUNKČNÍ FORGANIZACE S TÝMY MANAŽERŮ A VLASTNÍKY PROCESŮ

Slovní popis:

Myšlenka této varianty je založena na úzké spolupráci manažerů všech útvarů, kterými protéká daný proces, a na existenci vlastníků procesů, kteří působí především jako proaktivní správce procesu.

Schéma (obrázek 38) ukazuje, jak je zajištěno řízení vybraného procesu. Manažeři utváří tým, který má proces ve své kompetenci (viz dále). Stejně jako v předchozí variantě je v podniku stále platné i schéma funkční hierarchie (obrázek 36).

Charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci:

- *tým funkčních manažerů*
  - představuje v rámci původní organizační struktury účelové seskupení manažerů organizačních útvarů, které v otázkách procesního řízení vystupuje jako celek,
  - složen z manažerů útvarů, kterými protéká daný proces,

- je plně odpovědný za výsledek procesu a má spolurozhodovací úlohu v otázkách změn procesu i v předmětu měření,
- zodpovídá vrcholovému vedení podniku,
- aktivně spolupracuje se specialistou pro kvalitu a specialistou řízení provozních rizik,
- je nadřízen vlastníku procesu,
- jeho složení je schváleno vrcholovým vedením,
- člen manažerského týmu nesmí delegovat své členství v týmu na další osobu, kromě svého manažerského zástupce,
- protože útvarem může protékat více procesů, manažer tohoto útvaru bude členem více manažerských týmů
- sdělení závazných stanovisek a oficiální komunikace týmu s dalšími částmi podniku probíhá přes mluvčího manažerského týmu, kterým je jeden ze členů,
- jednání jednotlivých členů týmu v rámci procesního řízení musí být v souladu s jednáním týmu, v otázkách procesního řízení rozhodují členové manažerského týmu společně. Nemohou-li se dohodnout, rozhodovací slovo má vedoucí manažerského týmu, je-li určen. Není-li určen, členové manažerského týmu zvolí pro rozhodnutí manažera či manažery organizačně na vyšší úrovni řízení. Pokud se členové manažerského týmu neshodnou ani v tomto bodě, spor postoupí k vyřešení vrcholovému vedení,
- v rámci manažerského týmu lze uplatnit principy řízení stávající organizace podniku – manažer útvaru na organizačně nižší úrovni, který je členem manažerského týmu, v rámci daného procesu a v rámci svého útvaru rozhoduje nezávisle na manažerovi mu nadřízenému, pokud ten není členem stejného manažerského týmu. Pokud dojde ke sporu, nadřízený manažer se na dobu nutnou k vyřešení tohoto sporu stane dalším členem manažerského týmu,
- komplexně svěřený proces řídí – po převzetí procesu do péče a po významné změně procesu, příp. strategických cílů firmy, formuluje vizi a cíle svěřeného procesu v písemné podobě (na základě strategických cílů podniku, požadavků specialisty pro kvalitu, specialisty řízení provozních rizik, požadavků a potřeb klientů apod.),
- zodpovídá za efektivní a hladký průběh procesu,
- stanovuje vlastníka procesu, vlastníkem procesu může být člen týmu,
- může pověřit účastníky procesu úkoly souvisejícími s realizací nebo s měřením procesu,
- vlastníka procesu může pověřit realizací schválených změn procesu,
- navrhuje a prosazuje nová kritéria měření, změnu a zrušení stávajících kritérií, navrhuje a prosazuje průběžná i radikální zdokonalování procesu,
- sleduje a vyhodnocuje procesu stanovená kritéria,
- dbá na soulad řízení a průběhu svěřeného procesu s vnitřními předpisy podniku a platnými zákony,

    - je oprávněn schválit změnu v procesu tehdy, jestliže je realizace navržené změny operativního charakteru a neovlivní žádný jiný proces. Pokud změna ovlivní i další proces, na rozhodování se podílí příslušný další manažerský tým. Není-li změna operativního charakteru, musí být schválena vrcholovým vedením. Ke změně se vždy vyjadřuje specialista pro kvalitu a specialista řízení provozních rizik.
- *vlastník procesu*
    - jmenován manažerským týmem,
    - nesmí vlastnictví procesu dále delegovat,
    - upozorňuje manažerský tým na nedostatky procesu z pohledu efektivního a hladkého průběhu procesu,
    - vyžaduje-li to složitost procesu, rozděluje svěřený proces na dílčí procesy, pokud nebyly stanoveny při mapování procesu,
    - po dohodě s jejich přímými nadřízenými (tj. manažerským týmem) stanovuje vlastníky dílčích procesů, max. však jednoho vlastníka daného dílčího procesu v každém místě fyzického působení podniku (např. pobočka banky),
    - po dohodě s manažerským týmem také může pověřit účastníky procesu úkoly souvisejícími s realizací nebo s měřením procesu,
    - vlastník procesu dále navrhuje nová kritéria měření, změnu a zrušení stávajících kritérií,
    - navrhuje (ale nerozhoduje o nich) průběžná i radikální zdokonalování procesu,
    - na základě dohody s manažerským týmem realizuje provozní opatření k předcházení, zmírnění a odstranění problémů procesu,
    - realizuje schválené změny procesu,
    - sleduje a vyhodnocuje metriky procesu a spravuje dokumentaci procesu,
    - dbá na soulad řízení a průběhu svěřeného procesu s vnitřními předpisy podniku a platnými zákony,
    - stejně jako v předchozí variantě odpovídá za koordinaci prováděných změn v procesu a za spolupráci s ostatními vlastníky procesu při změnách týkajících se více procesů,
    - překrývání některých činností vlastníka procesu s činnostmi manažerského týmu je záměrné.
- *specialista pro kvalitu a specialista řízení provozních rizik*
    - k těmto pozicím se vztahují v podstatě stejné odpovědnosti a pravomoci jako v předchozí variantě.

Posouzení varianty

V manažerském týmu procesu pochopitelně může docházet k názorovým střetům. Tato situace je však v souladu s běžným životem. Je zcela věcí členů manažerského týmu, aby se na vyřešení problému mezi sebou dohodli. Proto tvoří tým. V rámci jednoho útvaru funkční hierarchie je

manažer nucen rozhodovat se s vědomím, že jeho rozhodnutí budou mít vliv i na další procesy, které jeho útvarem protékají. Rozhodování by měl podřídit prioritám stanoveným procesům. Na rozdíl od předchozí varianty zde nejsou konflikty mezi manažery a vlastníky procesů, protože vlastník procesu nemá výraznější rozhodovací pravomoci, je pouze výkonným a konzultačním partnerem manažerskému týmu.

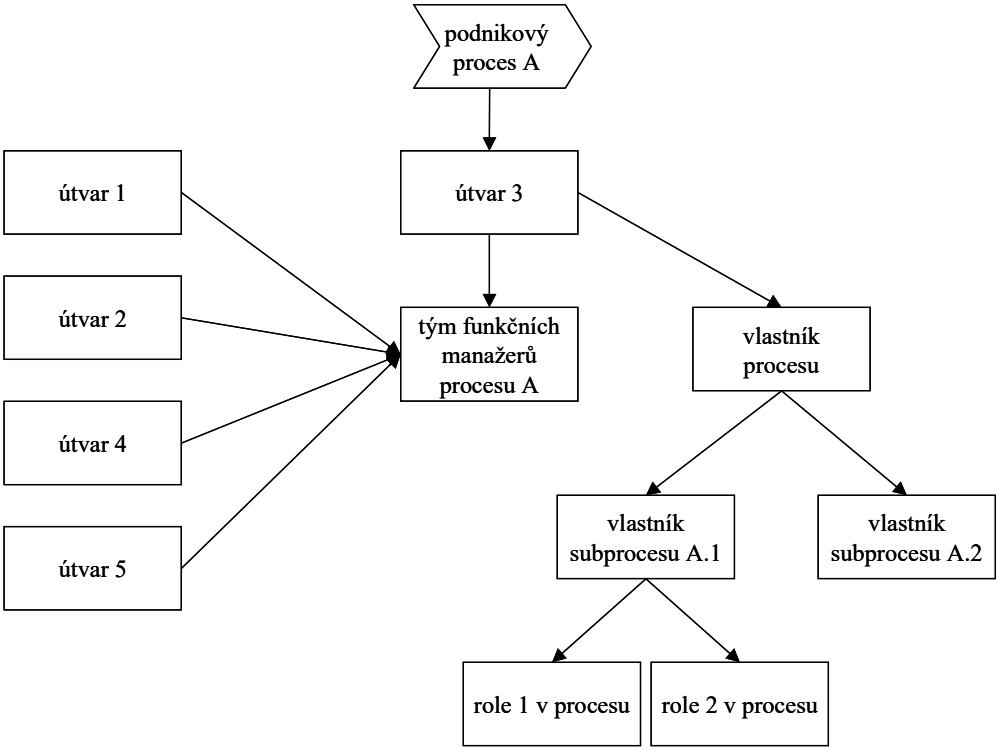
Velké plus této varianty je, že je možné vytvořit a používat smysluplný motivační systém založený na metrikách procesu. Manažerský tým totiž má pohled na proces jako celek a je za jeho výsledky odpovědný. Zároveň každý manažer má možnost ovlivnit nasazení zdrojů na proces. Sice jen v rámci svého útvaru, ale to není velký problém. Manažerský tým sám je motivován na nejlepších výsledcích, přičemž z výnosů procesu ohodnocuje jeho jednotlivé účastníky.

Vlastník procesu zde vykonává všechny své funkce, vyjma závazného rozhodování o změně a nasazení zdrojů. Tuto odpovědnost přebírá manažerský tým, který tak tvoří spojovací článek mezi funkční hierarchií a procesy.

Pro efektivní řízení tvorby přidané hodnoty je toto organizační uspořádání přijatelné. Rozdělení kompetencí v rozhodovacím i zlepšovacím procesu sice přetrvává, avšak odpovědnost za změny (v podobě ohodnocení dle výkonu procesu) a odpovídající pravomoci jsou v rukou jednoho subjektu (i když složeného z několika jednotlivců). Rozdělení kompetencí však může znamenat obtíže při realizaci změn.

Příloha 15 – Koncept řízení zdrojů, alt. 1, var. d) – s manažerem odpovědným za celý proces

Grafické schéma:



OBRÁZEK 39 – FUNKČNÍ ORGANIZACE S MANAŽEREM ODPOVĚDNÝM ZA CELÝ PROCES

Slovní popis:

Pojetí procesního řízení, či spíše řízení procesů, v této variantě je zúžením varianty předchozí. Snaží se odstranit prostředí vyvolávající střet názorů. Toho má být dosaženo stanovením jednoho manažera, který bude konečně odpovědný za určitý proces – viz obrázek 39, kde je tímto manažerem manažer útvaru 3. I zde je v podniku stále platné také schéma funkční hierarchie (obrázek 36).

Otázkou zůstává, kdo z manažerského týmu má být určen jako manažer konečně odpovědný za proces. Rozhodnout lze podle:

- úrovně funkční hierarchie – odpovědným bude ten manažer, který je ve funkční hierarchii nejvýše, případně ten, který je funkčně nadřízen největšímu počtu manažerů útvarů, kterými proces protéká[1],

[1] Druhá možnost je více v souladu s funkční organizací a bude vyvolávat méně konfliktů.

- zatížení útvaru – odpovědným bude ten manažer, jehož útvar\je procesem zatížen nejvíce[1],
- přidané hodnoty útvaru – odpovědným bude ten manažer, jehož útvar přidává největší díl přidané hodnoty,
- vzdálenost od klienta – odpovědným bude ten manažer, jehož útvar je klientům nejblíže[2].

Charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci:

Oproti předchozí variantě veškerá konečná rozhodnutí přecházejí z týmu manažerů na vybraného manažera. Manažerský tým pak má jen povinně poradní a výkonnou roli.

Posouzení varianty

Určení jedné osoby konečně odpovědné za proces, která je zároveň manažerem „toho správného“ útvaru, ještě více propojuje principy funkční organizace a řízení procesů. Za proces je odpovědný jeden člověk, přičemž ten zůstává manažerem (významného) útvaru. Čas ukáže, jestli organizace sama dospěje k tomu, že rozdělení do funkčních útvarů je vlastně zbytečné.

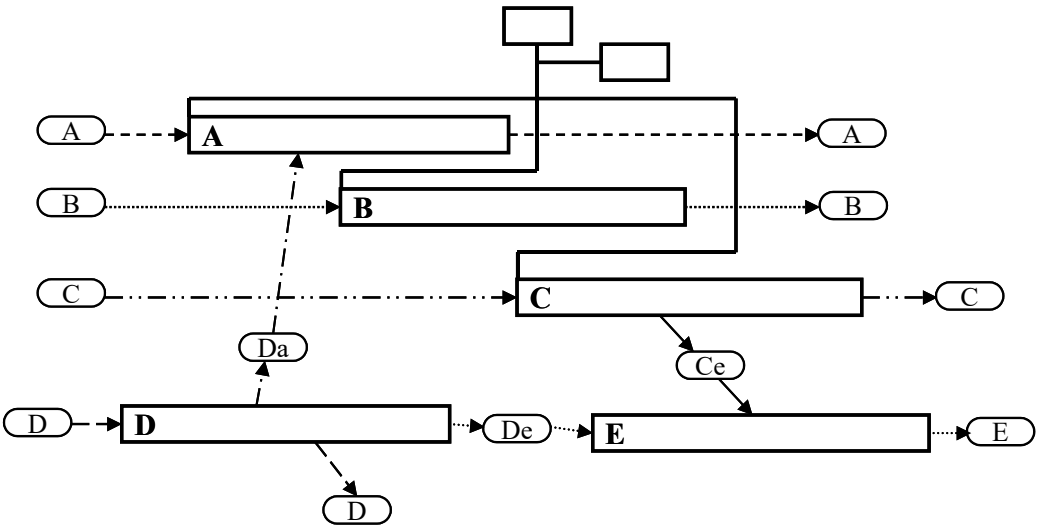
---

[1] Ve smyslu theory of constraint, TOC.

[2] Hrozí však nebezpečí koncentrace těchto odpovědných osob v jedné části firmy. Hrozbou je to jen pro funkční uspořádání. Ve skutečnosti na tom není nic nelogického. Manažeři útvarů, které jsou v procesu nejblíže zákazníkovi, v podstatě vystupují jako reprezentanti firmy. Mají proto velký zájem na tom, aby zákazníka nezklamali, a budou tak odpovědně řídit celý proces. Problém ovšem je u firem, které mají několik zastoupení - například banka. Pokud jde o proces vyřizovaný pouze v rámci zastoupení, je logické, že manažerem odpovědným za proces je manažer pobočky. Jestliže ale uvažujeme třeba proces poskytování úvěru, který prostupuje i centrálu, pak je nutné za konečně odpovědného určit někoho právě z centrály (typicky produktový manažer).

Příloha 16 – Koncept řízení zdrojů, alt. 2, var. a) – procesně řízená organizace bez operativních týmů

Grafické schéma – základní uspořádání:



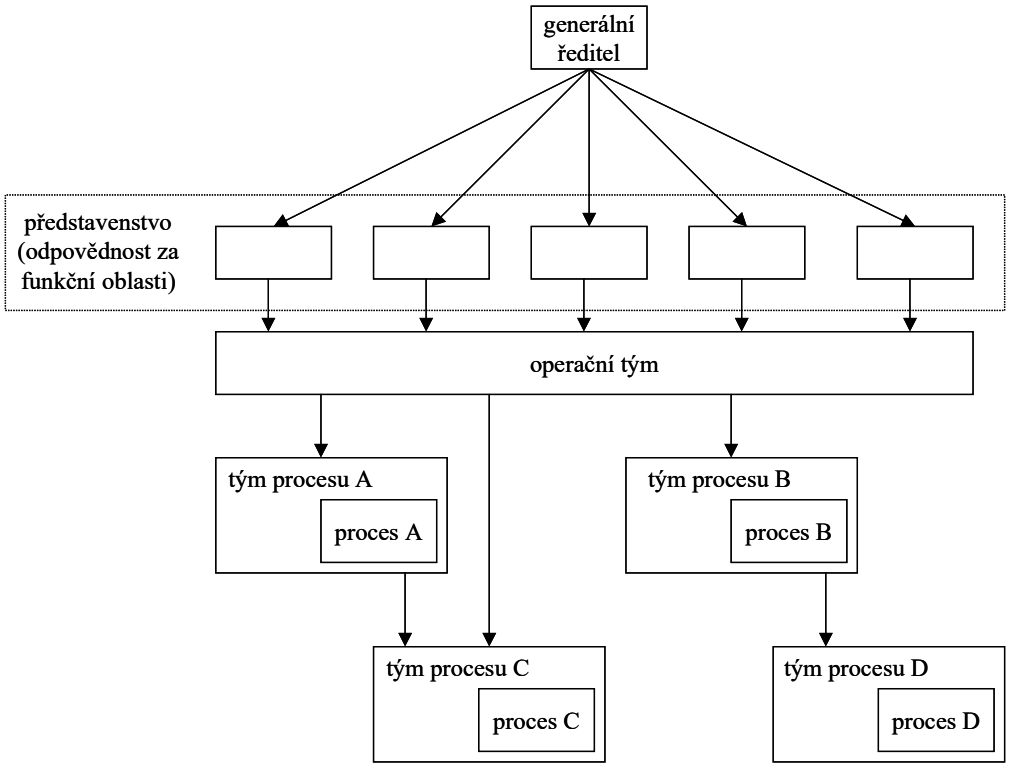
OBRÁZEK 40 – PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE BEZ OPERATIVNÍCH TÝMŮ

Slovní popis – základní uspořádání:

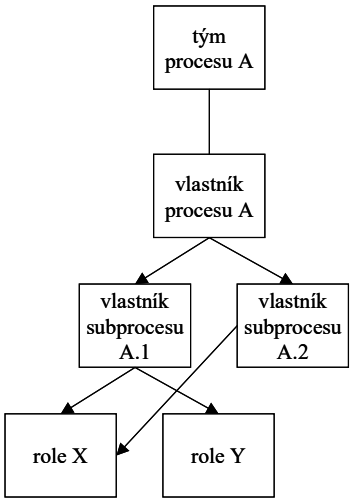
Schéma (obrázek 40) ukazuje celkový pohled na procesně řízenou firmu. Jednotlivé procesy (A až E) jsou vykonávány v rámci jednotlivých procesních útvarů, které nesou jméno procesu. Viz též dále.

Organizace v této variantě je zdánlivě nepodobná funkčně členěné organizaci. Ve skutečnosti však je podoba relativně velká. Ovšem procesní organizace seskupuje lidi na základě toho, na kterém procesu participují. Útvary procesu A, B a C odpovídají kritickým procesům (žádost o založení účtu, žádost o poskytnutí úvěru apod.) Tyto procesy mají nejvyšší prioritu. Další procesy (zde znázorněné jako D a E), jsou procesy podpůrné. Proces D předává své výsledky procesu A, který již je kritický. To však neznamená, že by proces D reagoval na požadavek klienta spouštějící proces A. Znamená to, že proces D produkuje nějaký výstup, který je potřeba v procesu A. Spouštění procesu D však nesouvisí se spouštěním procesu A. Pokud by byl proces D spouštěn na základě požadavku procesu A, pak by vůbec nebyl znázorněn jako samostatný proces, ale podproces na další úrovni zobrazení.

Grafické schéma – velký podnik:



OBRÁZEK 41 – PROCESNÍ ORGANIZACE BEZ OPERATIVNÍCH TÝMŮ VE VELKÝCH FIRMÁCH



OBRÁZEK 42 – USPOŘÁDÁNÍ TÝMU PROCESU (ORG. BEZ OPERATIVNÍCH TÝMŮ)

Slovní popis – velký podnik:

Ve velkých firmách (akciových společnostech) by organizační struktura byla o málo složitější (obrázek 41). Na obrázku lze vidět, že do úrovně představenstva je klasické uspořádání firmy. Představenstvo zároveň tvoří nebo jmenuje operační tým, který je nejvyšší instancí pro jednotlivé týmy zajišťující jednotlivé procesy.

Na dalších úrovních organizace, které znázorňují již uspořádání týmu procesu, mohou vztahy vypadat, jak ukazuje obrázek 42 – za proces jako celek odpovídá vlastník procesu, který jmenuje a řídí vlastníky podprocesů. Ti řídí už přímo pracovníky procesu.

Charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci:

- *top manažer a operační tým*
  - vedle svých klasických činností hraje roli poslední instance, která rozhoduje spory vlastníků procesů o zdroje, pokud se problém přenese až k němu. Ve velkých firmách členové představenstva tvoří místo toho tzv. operační tým.
- *vlastník procesu*
  - zodpovídá za tým procesu,
  - má kompetence opravňující ho k využití zdrojů podniku v rámci jeho procesu,
  - s vlastníky ostatních procesů komunikuje ohledně sdílení zdrojů,
  - konflikty týkající se právě sdílení zdrojů jsou řešeny prioritami procesů, případně vlastníkem „nadřízeného“ procesu nebo top manažerem (či operačním týmem)[1].
- *vlastník podprocesu*
  - je jakousi prodlouženou rukou vlastníka,
  - má pouze výkonné pravomoci, rozhodnutí o změně v procesu zůstává na vlastníkovi procesu,
  - může ovlivnit nasazení zdrojů v rámci daného podprocesu.
- *ostatní spolupracovníci – členové týmů*
  - každý z nich nepatří pouze do jednoho útvaru, protože pochopitelně může participovat na několika procesech[2],
  - řídí se pravidly procesu a pokyny vlastníka (pod)procesu.

---

[1] Nadřízený proces je takový, který využívá výsledků jiného procesu, pokud ten nemá vyšší prioritu.

[2] Z toho pramení výše zmíněné spory vlastníků o zdroje. Fakt, že zaměstnanci stabilně nepatří do nějakého útvaru, u nich může způsobovat nejistotu. Při přeměně na procesní členění organizace je tedy nutné mít na paměti, že lidé mohou nabýt představy, že ztrácejí jistotu svého postavení ve firmě, a připravit potřebná školení rozptylující veškeré obavy. Pocit nejistoty lze zpočátku snížit primárním zařazením zaměstnance do nějakého procesního útvaru s tím, že se může (spíše musí) účastnit prací i pro jiné útvary. Je ovšem nutné postupem času existenci tohoto primárního přiřazení odsouvat do pozadí, až jeho potřeba zanikne.

- *specialista pro kvalitu*
  - je přímo odpovědný top manažerovi,
  - jeho kompetence se rozšiřují o oblast efektivity organizace,
  - stává se nejvyšším subjektem na rozhraní podnik – zákazník z hlediska zákaznické spokojenosti,
  - je vlastníkem procesů pro měření a změny procesů, jejichž členy jsou vlastníci procesů.
- *specialista řízení provozních rizik*
  - dbá na minimalizaci počtu výskytů rizikových situací a jejich negativních následků,
  - je členem týmů procesů pro měření a změny procesů,
  - jeho úlohu může převzít sám specialista pro kvalitu spolu s vlastníky procesů.

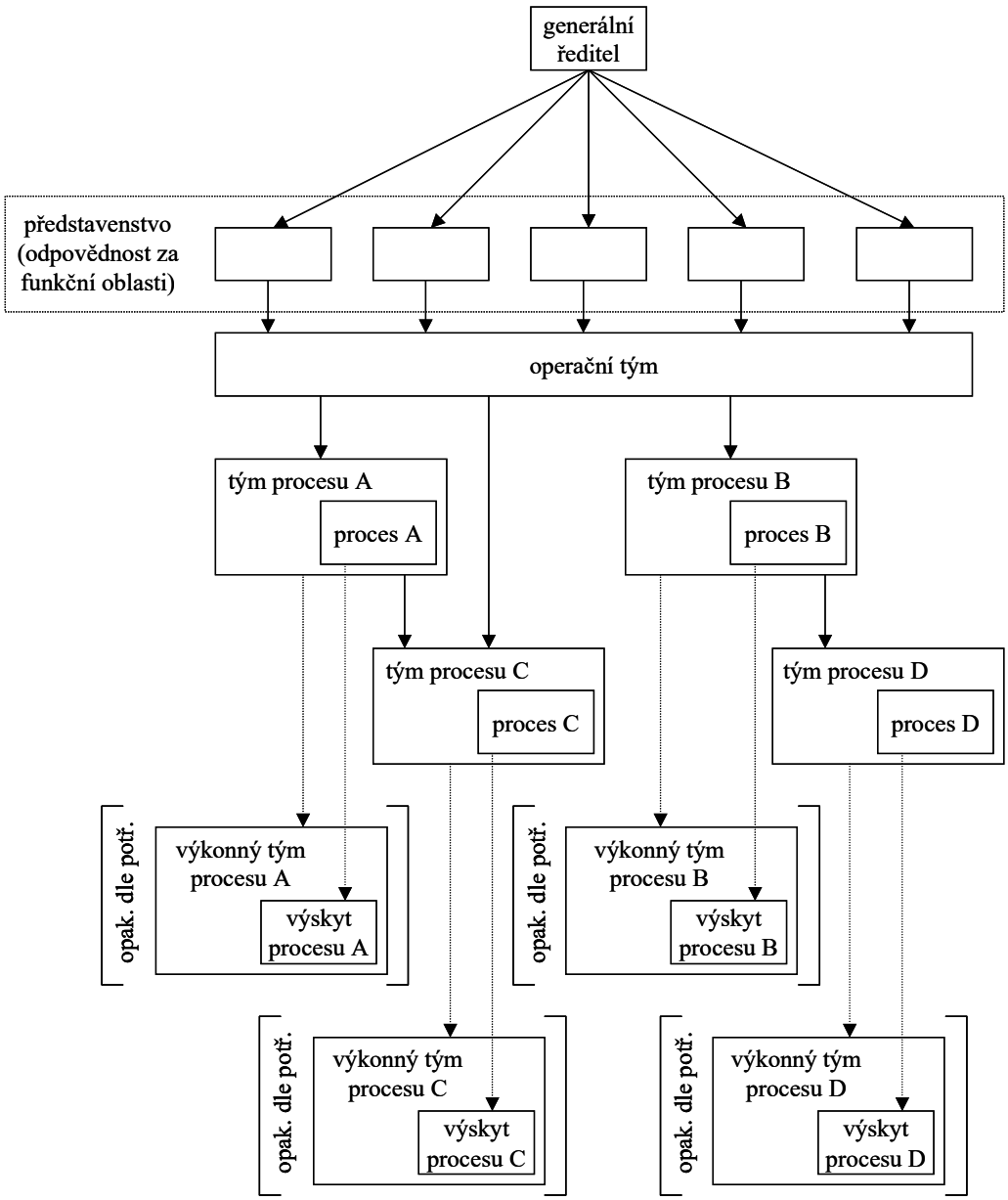
Posouzení varianty:

Varianta procesně členěné organizace bez operativních týmů již plně vyhovuje potřebám řízení kvality. Za optimální průběh procesu je odpovědný vlastník, který má plné kompetence k nasazení zdrojů a který je podle výkonu procesu ohodnocen (a získává prostředky pro ohodnocení spolupracovníků). Vlastníky ke strategii podniku váže specialista pro kvalitu a top manažer.

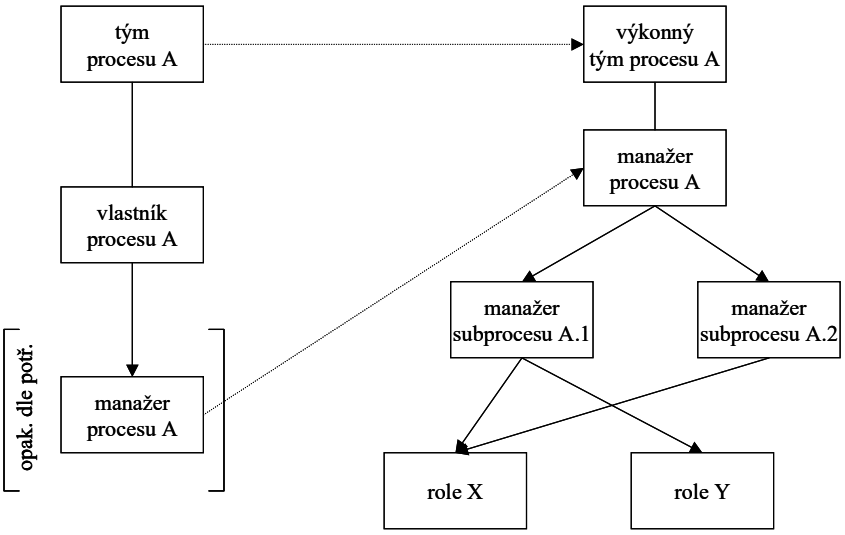
Procesně členěná organizace představuje zcela odlišný koncept řízení. Proto nemusí být vůbec možné tuto variantu prosadit, pokud o ni vedení podniku neprojeví skutečný zájem. Ale i pak je zapotřebí značného úsilí, neboť jde o to, aby tento nový koncept pochopili úplně všichni a aby byly veškeré obavy rozptýleny.

Příloha 17 – Koncept řízení zdrojů, alt. 2, var. b) – procesně řízená organizace s operativními týmy

Grafické schéma:



OBRÁZEK 43 – PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE S OPERATIVNÍMI TÝMY



OBRÁZEK 44 – USPOŘÁDÁNÍ VÝKONNÉHO TÝMU PROCESU (ORG. S OPERATIVNÍMI TÝMY)

Slovní popis:

Tato varianta procesního členění organizace je nejčistší aplikací procesního řízení. Organizace podniku přímo odráží jak procesy, tak jejich výskyty a rozvíjí tím variantu předchozí[1] – viz obrázek 43. Rozdíl oproti předchozí variantě je tedy v rozlišení procesu jako schématu a procesu jako instance. Odtud pochází i další úroveň v organizaci (i když jen virtuální). Větší rozdíl pozorujeme na nižších úrovních organizace (obrázek 44).

Charakteristika kompetencí klíčových pozic v organizaci:

V čistě procesně řízené organizaci ideálně existují pouze čtyři úrovně, které mezi sebou sdílí tři úrovně řízení (viz též výše):

role	úroveň řízení
top-manažer	strategická úroveň
vlastníci procesů	taktická úroveň
manažeři procesů	
členové týmu	operativní úroveň

TABULKA 21 – ÚROVNĚ ŘÍZENÍ V ČISTĚ PROCESNĚ ŘÍZENÉ ORGANIZACI

[1] Není však tak volná jako organizace typu améba (Kyocera Corporation).

- *top manažer a operační tým*
  - top manažer (generální ředitel) je tradičně odpovědný za fungování podniku jako celku, pokud není sám vlastníkem, odpovídá vlastníkovi podniku. Viz předchozí varianta.
- *vlastník procesu*
  - vlastník procesu zodpovídá podniku (top manažerovi) za a má pravomoci k optimalizaci procesu tak, aby co nejlépe podporoval cíle podniku (ve spolupráci s dalšími vlastníky a specialisty),
  - spolu se specialistou kvality stanovuje, jak se měří efektivita procesu,
  - provádí vyhodnocení měření,
  - navrhuje sám (či na základě podnětů od ostatních) možná zlepšení procesu,
  - připravuje podklady pro zahájení realizace změny,
  - účastní se projektu samotné realizace změny – zcela určitě jako zákazník procesu změny v procesu, v lepším případě jako manažer procesu změny v procesu,
  - po realizaci změny vyhodnocuje její reálné přínosy,
  - má pravomoci k ohodnocení jednotlivých výskytů procesu a k vypsání výběrového řízení na manažera procesu.
- *manažer procesu*
  - manažerů procesu může být více, jeden manažer může odpovídat za více výskytů procesů, jeden výskyt procesu však může mít pouze jednoho manažera, manažer může zodpovídat za výskyty i různých procesů,
  - je zodpovědný vlastníkovi procesu za a má pravomoci k řízení týmu spolupracovníků v rámci v podstatě standardizovaného projektu (výskytu procesu) – zpracování požadavku a dodání požadovaného výstupu,
  - provádí konkrétní měření podle způsobu určeného vlastníkem procesu,
  - je zodpovědný za dosažené hodnoty stanovených metrik,
  - jako kdokoliv jiný může navrhnout vlastníkovi změnu v procesu,
  - má pravomoci k sestavení týmu a rozdělení týmového ohodnocení mezi členy týmu.
- *Tým*
  - je skupina nejmenšího možného počtu spolupracovníků podniku, kteří jsou schopni zabezpečit dodání produktu (konkrétního výstupu procesu) minimálně v požadované kvalitě,
  - je sestavován manažerem procesu[1],

[1] Způsob sestavování a řízení týmu je zcela v rukou manažera procesu. Může sestavit stálý tým, který zpracovává několik výskytů i různých procesů, nebo může pro každý výskyt procesu sestavit speciální tým – podle složitosti podniku.

    - člen týmu může být zároveň členem jiných týmů (jak stejného, tak různých procesů)[1],
    - člen týmu je zodpovědný svému manažerovi procesu za kvalitní vykonání potřebné činnosti.
- *Specialista pro kvalitu*
    - viz předchozí varianta.

Posouzení varianty

Tuto variantu vidím, jak jsem již uvedl, jako nejčistší aplikaci procesního řízení. Procesní organizace s operativními týmy vytváří prostředí umožňující prosazení těch nejlepších, což podniku pomáhá dosahovat nejlepších výsledků, na jejichž základě jsou všichni v podniku transparentně odměňováni. Uvnitř podniku mizí „kolektivní vina“, každý je zodpovědný za svou práci, a tím za své ohodnocení. Není zde místo pro ty, kdo se chtějí schovat za výkony ostatních. Organizace vytváří vnitřní trh s pracovní silou. To má jistě vliv na psychiku zaměstnanců. Proto je tato varianta vhodná pro podniky s jasnými cíli a sebevědomými jedinci.

Předchozí varianta velmi těsně propojila taktickou a operativní úroveň řízení procesů. Vlastník by tak byl odpovědný jak za proces jako schéma, tak za výkon členů týmů. V této variantě jsou operativní a taktická úroveň opět viditelně odděleny. Vlastníkovi zůstávají kompetence, které mu umožňují vytvářet pro procesní týmy prostředí pro dosahování nejlepších výsledků (splnění požadavků klientů). Manažeři procesů pak musí dokázat co nejvíce se přiblížit ideálnímu průběhu procesu. Oddělení výkonné úrovně (tj. vytváření operativních týmů) je evidentně možné jen v těch firmách, které mají dostatečnou poptávku a dostatek lidí na práci.

Problematiku distribuovaných společností částečně nastiňuji v další příloze (Příloha 18).

[1] Konflikty vzniklé účastí jedné osoby v několika týmech a s tím související i nedostatek spolupracovníků (který je řešen právě sdílením jedné osoby pro více týmů) je vhodné řešit v první řadě podle priority procesu/výskytu procesu. V případě stejné priority záleží buď na dohodě manažerů, nebo na rozhodnutí konkrétního spolupracovníka (většinou podle toho, jaké ohodnocení mu který manažer nabízí). Jestliže takový spolupracovník není schopen zajistit běh obou týmů, procesní řízení právě odhalilo nedostatek pracovní síly nebo špatné koordinace procesů. Pokud se manažeři a vlastníci nedokážou dohodnout, předají spor operačnímu týmu, pokud existuje, top-managerovi nebo specialistovi pro kvalitu, který problém posoudí z hlediska ztráty díky snížení kvality výstupu.

Příloha 18 – Specifika procesního řízení pro distribuované společnosti

Distribuovanou společností rozumím podnik, který má svá působiště v různých lokalitách. Jako příklad může sloužit banka s pobočkami. Přijde-li klient na pobočku, zahájí tím proces. Některé procesy lze zajistit pouze na pobočce, jiné probíhají centrálou. Některé procesy probíhají i několika pobočkami (např. převoz hotovosti z jedné pobočky do druhé). Řešenou otázkou je rozdělení kompetencí na procesu.

Za všechny varianty, domnívám se, je možné stanovit, že vlastníkem procesu musí být vždy jedna osoba, která sídlí na centrále.

Proces pouze na pobočce

Proces probíhající pouze na pobočce musí být nějak spravován a realizován. V podstatě jde o výskyt procesu, což je pojem, který se objevuje pouze ve variantě procesní organizace s operativními týmy. V ostatních případech je nutné použít pojem podproces, i když jde o celý proces. Vlastníkem podprocesu, resp. manažerem procesního týmu daného procesu je manažer pobočky, případně specialista na pobočce pracující. Varianty s a bez rozlišení výskytu procesu se zde příliš neliší.

Proces na pobočce i centrále

Jestliže proces probíhá pobočkami i centrálou a neuvažujeme jednotlivé výskyty procesu, pak vlastníkem podprocesu bude rovněž manažer pobočky či specialista na pobočce. V poslední uvedené variantě – procesní organizace s operativními týmy – je potřeba určit, kdo má být manažerem procesního týmu. Tým se totiž skládá z lidí na pobočce i v centrále. Zůstávají možnosti určit tuto osobu podle zatížení, přidané hodnoty či vzdálenosti od klienta.

V případě banky lze typicky uvažovat i další hledisko, kterým je rizikovost operace. Pro procesy, jejichž riziko selhání pro banku je malé, doporučuji, aby manažerem procesu byl manažer pobočky. Naopak procesy, které by při selhání výrazně ohrozily jakýmkoliv způsobem postavení banky, je nutné mít řízené na centrále lidmi, kteří zastupují banku jako celek. Hovořím o procesech, ve skutečnosti může jít i o jednotlivé výskyty procesů: Jestliže jde o poskytnutí úvěru do určitého limitu, manažerem procesu může být manažer pobočky (s tím, že způsobilost klienta posuzují členové týmu - specialisté na centrále). Úvěr nad limit však musí být zpracován týmem, jehož manažer je osoba z centrály, typicky přímo vlastník daného procesu, který je zároveň členem představenstva.

Počítat je také nutné s tím, že klient nemusí využít pobočky, ale může kontaktovat například call centrum. Potom se výskytu procesu ujme pochopitelně manažer procesu v centrále banky. V některých případech je však i zde vhodnější předat řízení výskytu procesu manažerovi klientovy „domovské“ pobočky, protože další kroky procesu vedou k větší zátěži pobočky a/nebo kladou větší nároky na osobní komunikaci s klientem.

Proces mezi pobočkami

Další možností je proces probíhající pouze mezi pobočkami. Zmínil jsem převoz hotovosti, což je proces, který nepřináší přidanou hodnotu pro klienta. Ve skutečnosti tento proces probíhá i centrálou, ale tato větev procesu není kritická z pohledu samotného převozu. Kdo by měl být osobou odpovědnou za takový proces? Proces je spuštěn vždy na základě události. V tomto konkrétním případě jde o potřebu hotovosti na pobočce. Odpovědná osoba na pobočce obvolá ostatní pobočky, jestli mají přebytek hotovosti. Pokud ano, proces může pokračovat. Tím je

zároveň vysvětleno, kdo má být osobou odpovědnou za tento proces. Opět je ale nutné rozlišit, zda uvažujeme jednotlivé výskyty procesu.

Každopádně je proces rozdělen na dvě strany: strana hotovost požadující a strana hotovost poskytující. Proces převozu hotovosti tak má dvě hlavní větve, skutečné paralelní podprocesy, které jsou vlastněny příslušnými osobami na každé pobočce. Tyto osoby vykonávají vždy své povinnosti vlastníka podprocesu, jak je popsáno v příslušných variantách.

Ve variantě procesní organizace s operativními týmy je navíc nutné určit manažera procesu (osobu odpovědnou za konkrétní výskyt procesu). V případě převozu hotovosti je odpovědnost určena vnitřními předpisy, které zaručují předávání dokumentů a hotovosti jen proti podpisu. Obecně by manažerem procesu podle definice byla osoba, která proces vyvolala (zde pokladní z pobočky, která potřebuje hotovost).

Volba osoby řídící výskyt procesu (manažera procesu), jak lze poznat, není vždy triviálním počinem. Rozhodnutí, kdo bude pro který typ výskytu procesu jeho manažerem, je na vlastníkovi procesu a na specialistovi pro kvalitu. Problematika distribuce podniku částečně znemožňuje volnou soutěž manažerů v rámci podniku. Navíc vyžaduje pokročilé prostředky pro komunikaci a organizaci práce.

Literatura

Citovaná:

[ASHR95-01] Ashkenas, R., Ulrich, D., Todd Jick, Kerr, S.: "THE BOUNDARYLESS ORGANIZATION: Breaking the Chains of Organizational Structure", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, ISBN 078790113X

[BASJ03-01] Basl, J. , Benda, L.: „Podpora podnikových procesů produkty SAP", VŠE, Praha, 2003, ISBN 80-245-0613-0

[BASJ02-01] Basl, J., Tůma, M., Glasl, V.: „Modelování a optimalizace podnikových procesů", Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 2002, ISBN 80-7082-936-2

[BASJ02-02] Basl, J.: „Podnikové informační systémy", Grada Publishing, Praha, 2002, ISBN 80-247-0214-2

[BECJ03-01] Becker, J. Et al.: „Process Management, a Guide fot the Design of Business Processes", Springer Verlag, Berlin, 2003, ISBN 3-540-43499-2

[BRUT98-01] Bruckner, T., Voříšek, J.: „Outsourcing informančích systémů", Ekopress, Praha, 1998, ISBN 80-86119-07-6

[BURR01-01] Burlton, R.T.: „Business Process Management, Profiting from Process", Sams Publishing, 2001, ISBN 0-672-32063-0

[CARA01-01] Carda, A., Kunstová, R.: „Workflow – Řízení firemních procesů", Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0200-2

[DAVT93-01] Davenport, T.,H.: „Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology", Ernst&Young, 1993, ISBN 0-87584-366-2

[DIMD92-01] Dimancescu, D.: „The Seamless Enterprise", Oliver Wight Publications, Inc., Essex Junction, 1992, ISBN 0-939246-51-1

[DOHJ02-01] Dohnal, J.: „Řízení vztahů se zákazníky", Grada Publishing, a.s., Praha, 2002, ISBN 80-247-0401-3

[DRDM01-01] Drdla M., Rais, K.: „Řízení změn ve firmě – reengineering", Computer Press, Praha, 2001, ISBN 80-7226-411-7

[FIAP02-01] Fiala, P.: „Modelování a analýza produkčních systémů", Professional Publishing, Praha, 2002, ISBN 80-86419-19-3

[GALJ02-01] Galbraith, J., Downey, D., Kates, A.: „Designing dynamic organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels", Amacom, New York, 2002, ISBN 0-8144-7119-6

[GARJ03-01] Garsha, J.B., „Rozvoj organizace pomocí managementu procesů", Česká společnost pro jakost, Praha, 2003, ISBN 80-02-01581-9

[GIBR98-01] Gibson, R.: "Rethinking the future", Nicholas Brealey Publishing,

London, 1998-2001, ISBN 1-85788-108-7

[GREW04-01] Grembergen, W. Van: „Strategies for Information Technology Governance“, Idea Group Publishing, London, 2004, ISBN 1-59140-140-2

[HAMM02-01] Hammer, M.: „Agenda 21, co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století“, Management Press, Praha, 2002, ISBN 80-7261-074-0

[HAMM95-01] Hammer, M., Champy, J.: „Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce v podnikání“, Managment Press, Praha, 1995, ISBN 80-85603-73-X

[HAMM96-01] Hammer, M.: „Beyond reengineering, how the process centered organization is changing our work and our lives“, HarperBusiness, New York, 1996, ISBN 0-88730-880-5

[JOHH93-01] Johansson, H, J., et al.: „Business Process Reengineering“, John Wiley & Sons, Chichester, 1993, ISBN 0-471-93883-1

[KOTJ96-01] Kotter, J.: “LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL”, Harvard Business School Press, Boston, 1996, ISBN # 0-87584-747-1

[MANR96-01] Manganelli, R., Klein, M.: „The Reengineering Handbook“, Amacom, New York, 1996, ISBN 0-8144-7923-5

[MORD93-01] Morris, D.C., Brandon, J.S.: „Re-Engineering Your Business“, McGraw Hill, 1993, ISBN 0-07-043179-5

[NENJ01-01] Nenadál, J.: „Měření v systémech managementu jakosti“, Management Press, Praha, 2001, ISBN 80-7261-054-6

[NENJ02-01] Nenadál, J. a kol.: „Moderní systémy řízení jakosti, quality management“, Management Press, NT Publishing, s.r.o., Praha, 2002, ISBN 80-7261-071-6

[ORIANDA] Orianda, Německo, http://www.orianda.com

[PFDF] Leader to leader Institute (formerly the Drucker Foundation) http://www.pfdf.org

[PROSCI] ProSci: BPR On-Line Learning Center, http://www.prosci.com

[RAIK03-01] Rais, K., Smejkal, V.: „Řízení rizik“, Grada publishing, a.s., Praha, 2003

[RASK04-01] Rashid N. Khan: „Business Process Management, A Practical Guide“, Meghan-Kiffer Press, Tampa, 2004, ISBN 0-929652-32-0

[ROBM98-01] Robson, M., Ullah, P.: „Praktická příručka podnikového reengineeringu“, Management Press, Praha, 1998, ISBN 80-85943-64-6

[SANP02-01] Sande, P., Neuman, R. P., Cavanagh R. R., „Zavádíme metodu Siy Sigma“, TwinsCom, Brno, 2002, ISBN 80-238-9289-4

[SHIM88-01] Mizuno Shigeru: „Řízení jakosti“, Victoria Publishing, Asian Productivity Organization, Japonsko, 1988, ISBN 80-85605-38-4

[SMIH03-01] Smith, H., Fingar, P.: „Business Process Management, the Third Wave“, Meghan-Kiffer Press, Tampa, 2003, ISBN 0-929652-33-9

[STAV03-01] Staněk, V.: „Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů“, Grada publishing, a.s., Praha, 2003, ISBN 80-247-0456-0

[ŠLAO01-01] Šlapák, O.: „Model globální informační společnosti„, Systémová integrace 1/2001, ČSSI, Praha, 2001, ISSN 1210-9479

[ŠLAO03-01] Šlapák, O.: „Systémová reintegrace v globální informační společnosti„, Systémová integrace 1/2003, ČSSI, Praha, 2003, ISSN 1210-9479

[ŠLAO03-06] Šlapák, O.: „Různá pojetí architektury informačních systémů„, Systémová integrace 2/2003, ČSSI, Praha, 2003, ISSN 1210-9479

[ŠLAO03-07] Šlapák, O.: „Nový přístup k řízení zisku„, Moderní řízení 7/2003, Economia, a.s., Praha, 2003, ISSN 0026-8720

[ŠLAO98-01] Šlapák, O.: „Metodiky a realita návrhu informačních systémů“, diplomová práce, KIT, VŠE, Praha, 1998

[TOMJ01-01] Tománek, J.: „Reengineering a management změn“, Computer Press, Praha, 2001, ISBN 80-7226-428-1

[TOMR95-01] Tomasko, R.: „Rethinking the Corporation“, AMACOM, 1995, ISBN 0-8144-7890-5

[TRUJ97-01] Truneček, J.: „Management v informační společnosti“, VŠE, Praha, 1997, ISBN 80-7079-201-9

[TRUJ99-01] Truneček, J.: „Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí“, VŠE, Praha, 1999, ISBN 80-7079-083-0

[TURM03-01] Tureckiová, M.: „Od funkční specializace k procesní integraci“, seminář pořádaný v říjnu 2003 na půdě Českého institutu interních auditorů, autorka je z University Karlovy, katedra andragogiky.

[UČEP10-01] Učeň, P.: „Metriky v informatice“, Grada Publishing, s.r.o., Praha, 2001, ISBN 80-247-0080-8

[ULRD90-01] Ulrich, D., Lake, D.: “ORGANIZATIONAL CAPABILITY: Competing from the Inside Out”, John Wiley & Sons, New York, 1990, ISBN # 0471618071

[VODL97-01] Vodáček, L., Rosický, A.: „Informační management, pojetí, poslání a aplikace“, Management Press, Praha, 1997, ISBN 80-85943-35-2

[VODL99-01] Vodáček, L., Vodáčková, O.: „Management, teorie a praxe v informační společnosti“, management Press, Praha, 1999, ISBN 80-85943-94-8

[VORJ97-01] Voříšek, J: „Strategické řízení informačních systémů a systémová integrace, Management Press, Praha, 1997, ISBN 80-85943-40-9

[VORJXX-01] Voříšek, J.: „MMDIS, Princip multidimenzionality a dimenze řešení IS“, prezentace k předmětu IT_215, Katedra informačních technologií, VŠE, Praha, http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/IT215_materialy_k_predmetu/05MMDIS-Princip_multidimezionality_a_dimenze_reseni_IS_v4.ppt

[WARJ96-01] Ward, J., Griffiths, P.: „Strategic Planning for Information Systems, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester, England, 1996, ISBN 0-471-96183-3

Související studovaná a doporučená:

American Chamber of Commerce: „E-Commerce in the Czech Republic 2000“ – výzkumná zpráva

Cambridge Technology Partners: „Business Models for the New Economy“, 2000, 8 Cambridge Center, Cambridge, MA 02142, ref. č. 127.100, http://www.ctp.com

Cambridge Technology Partners: „New Economy Primer“, 1999, 8 Cambridge Center, Cambridge, MA 02142, ref. č. M1/EN/06/99/21M, http://www.ctp.com

Cambridge Technology Partners: „Rethinking Customer Aquisition“, 1999, 8 Cambridge Center, Cambridge, MA 02142, ref. č. M2/EN/10/99/10M, http://www.ctp.com

COM(97) 157 – A European Initiative in Electronic Commerce, Communication to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – oficiální dokument EU na podporu rozvoje elektronického obchodování

COM(97) 157 – Communication to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions

Datamonitor: „eInvestment Strategies in Europe 2002“, [2001], marketingový dokument k výzkumné zprávě uvedeného názvu, ref. kód DMFS1427

Datamonitor: „eMarketplaces – the Future of Business-to-Business eCommerce“, [2000], marketingový dokument k výzkumné zprávě uvedeného názvu

Datamonitor: „Financial Services Techology in Europe: Perspective 2003“, [2001], marketingový dokument k výzkumné zprávě uvedeného názvu

Datamonitor: „Is the Internet Reaching Maturity?“, 2001, ref. kód BFFS0129

Datamonitor: „New Reports April 2002“, 2002 – marketingová nabídka výzkumných zpráv

Dohnal, J., Pour, J.: „Architektury informačních systémů“, EKOPRESS, Praha, 1997, ISBN 80-86119-02-5

Dohnal, J., Pour,J.: „Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti“, VŠE, 1999

Dohnal, J.: „Informační společnost, její příležitosti a výzvy“, 5. Sympozium EDI(FACT), Praha, 1999

Dohnal, J., Kučera, M.: „Úvod do CRM v informační společnosti“, VŠE, Praha, 2001, ISBN 80-245-0139-2

Dyson, E.: „Release 2.1 – vize života v digitálním věku“, Management Press, Praha, 2001, ISBN 80-7261-030-9

e-Biz – elektronické vydání časopisu uvedeného jména, Cpress, a.s.

Escalate: „Next Generation e-Commerce“, whitepaper společnosti Escalate, 2000

Feigenbaum, Armand V. (1961) Komplexní řízení jakosti, New York, Macgraw – Hill, 1996

Fiala, A. a kol..: „Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000“, Verlag Dashöfer, www.dashofer.cz, Praha, 2002, ISBN 80-86229-19-X

Gartner Group: „Enterprises Drive Competitive Advantage Through SRM“, Gartner Group, 2001, Engagement #220053130

Gates, B.: „Byznys rychlostí myšlenky, jak upět v digitálním věku“, Management Press, Ringier ČR, Praha, 1999, ISBN 80-85943-97-2

Gates, B.: „Informační dálnice“, Management Press, Ringier ČR, Praha, 1996, ISBN 80-85943-28-X

GEGXS: „Business-to-Business Integration: Participating in Supply-Chain Initiatives and Business Exchanges“, whitepaper společnosti GE Global eXchange Services, http://www.gegxs.com

http://europa.eu.int/information_society/index_en.htm – stránky EU pro informační společnost, http://europe.eu.int/pol/infso/index_en.htm – EU aktivity k informační společnosti, http://www.cordis.lu – stránky iniciativy Evropské komise informující o všech aktivitách EU týkajících se výzkumu a technologického vývoje podle rámcových programů

http://mds.centrport.net/mdsefc?a25250041;MMET101C1696P29653B29654S0;B29654;1]

http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm - Balanced Scorecard

http://www.accenture.com – stránky společnosti Accenture

http://www.americanbanker.com – stránky společnosti American Banker

http://www.amrresearch.com – stránky společnosti AMR Research

http://www.balancedscorecard.org/ – Balanced Scorecard

http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/ – australský program kvality – Business Excellence Australia

http://www.businessinternetconsortium.org – stránky sdružení Business Internet Consortium

http://www.cio.com – informační portál pro ředitele podnikové informatiky

http://www.crm-forum.com – portál oblasti CRM

http://www.crmguru.com – portál oblasti CRM

http://www.csq.cz – Česká společnost pro jakost

http://www.czech-capu.cz – Czech Association for Business Excellence, CAPU

http://www.czechmade.cz – Sdružení pro Cenu České republiky za jakost

http://www.datamonitor.com – stránky společnosti Datamonitor

http://www.deloitte.com – stránky společnosti Deloitte Touch Tohmatsu

http://www.eaijournal.com – infomační portál oblasti EAI

http://www.ebizq.net – portál pro EAI

http://www.efqm.org – European Foundation for Quality Management

http://www.e-komerce.cz – portál elektronického obchodu

http://www.eoq.org – European Organization for Quality

http://www.epravo.cz – právnický portál

http://www.ey.com – stránky společnosti Ernst & Young

http://www.forrester.com – stránky společnosti Forrester Research

http://www.gartner.com – stránky společnosti Gartner Group

http://www.goldratt.com, http://www.goldratt.cz – Theory of Constraints

http://www.idc.com – stránky společnosti IDC

http://www.ietf.org – IETF, Internet Engineering Task Force

http://www.instat.com – stránky společnosti In-stat/MDR

http://www.isixsigma.com – stránky věnované metodám zvyšování kvality, především pak SixSigma

http://www.it-director.com – informační portál pro řídící pracovníky v IT

http://www.ittoolbox.com – informační portál IT

http://www.jup.com – stránky společnosti Jupiter Research

http://www.kpmg.com – stránky společnosti KPMG

http://www.marketresearch.com – stránky společnosti MarketResearch

http://www.metagroup.com – stránky společnosti Metagroup

http://www.metagroup.com/cgi-bin/inetcgi/search/displayArticle.jsp?oid=18532

http://www.nist.gov – NIST, National Institute for Standards and Technology, vláda USA

http://www.npj.cz – Národní politika podpory jakosti

http://www.park.cz – stránky Virtuálního informačního parku

http://www.pwcglobal.com – stránky společnosti PriceWaterhouseCoopers

http://www.quality.nist.gov – stránky Baldrige National Quality Program (USA)

http://www.spis.cz – SPIS, Sdružení pro informační společnost, občané a firmy České republiky

http://www.strategy-business.com – informační portál pro top management

http://www.techrepublic.com – rozsáhlý informační a diskusní portál z oblasti IT, TechRepublic

http://www.uvis.cz – ÚVIS, Úřad pro veřejné informační systémy, vláda České republiky

Jandoš, J.: „Komunikační systémy a služby“, VŠE, Praha, 1995, ISBN 80-7079-282-5

Kalakota, R., Robinson, M.: “e-Business: Roadmap for Success”, Addison Wesley Longman, Inc., 1999, ISBN 0-201-60480-9

Karpecki, L.: „Evropský průzkum informační společnosti“, Systémová integrace 2/2001, ČSSI, Praha, 2001, ISSN 1210-9479

kolektiv autorů: „Dějiny evropské civilizace“, Paseka, Praha a Litomyšl, 1997, ISBN 80-7185-101-9

Kopřiva, P.: „Inovace řízení vztahu se zákazníky“, disertační práce, Katedra informačních technologií, VŠE, Praha, 2001

Martin, W.J.: „The Global Information Society“, Aslib Gower, England, 1995, ISBN 0□566□0775□9

META Group Research, Jack Gold, „Changing the Channel for Mobile Applications“, Web & Colaboration Strategies, Teleconference 040, 19 September 2000

META Group Research, Luis Leamus: „The Changing Face of E-Business Infrastructures: Part 1 - More Than a Facelift!“, Server Infrastructure Strategies, Delta 840, 12 June 2000;

Milutinovic, V., Patricelli, F. (editors): „E-Business and E-Challenges“, IOS Press, Amsterdam, 2002, ISBN 1-58603-2763

Neumann, J.: „Procesy ve firmách související se zákazníkem a funkcionalita CRM“, diplomová práce, Katedra informačních technologií, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2001

Občanský zákoník, č. 40/1964 Sb. v pozdějších zněních

Obchodní zákoník, č. 513/1991 Sb. v pozdějších zněních

Peterka, J.: „Regulační rámec rozvoje informační společnosti v České republice“, Systémová integrace, ČSSI, Praha, 2001, ISSN 1210-9479

Příspěvky do sborníku konference SSGRR2002s, L'Aquila, Itálie – International Conference on Advances in Infrastructure for e-Business, e-Education, e-Science, and e-Medicine on the Internet

Příspěvky do sborníků konferencí Systémová integrace pořádaných Českou společností pro systémovou integraci

Příspěvky na on-line virtuální konferenci For Business 2000: http://www.forbusiness2000.com

Pstružina, K.: „Svět poznávání“, nakladatelství olomouc, Olomouc, 1998, ISBN 80-7182-074-1

Smith, H. et al.: „The Emergence of Business Process Management“, výzkumná zpráva společnosti CSC Research Services, 2002

Sohal, A., Ritter, M.: „Manufacturing best practices: observations from study tours to Japan, South Korea, Singapore and Taiwan“, Benchmarking for Quality Management & Technology, Volume 2, Number 4, str. 4-p14, MCB University Press, 1995, ISSN 1351-3036

Šlapák, O.: „Impacts of the Global Information Society on the Banking Industry„ ve sborníku konference SSGRR 2002s, L'Aquila, Italy (July 29 - August 4, 2002, zvaná přednáška)

Šlapák, O.: „Péče o klienta (nejen) v bankách„, Bankovnictví 6-7/2002 a 8/2002, Economia, a.s., Praha, 2002, ISSN 1212-4273

Šlapák, O.: „Totální elektronizace peněz„, Bankovnictví 6-7/2003 a 8/2003, Economia, a.s., Praha, 2003, ISSN 1212-4273

Šlapák, O.: „Bezpečná komunikace a důvěryhodnost v GISp„, Systémová integrace 2/2003, ČSSI, Praha, 2003, ISSN 1210-9479

Šlapák, O.: „Trendy a problémové oblasti obchodní infrastruktury„, Systémová integrace 1/2003, ČSSI, Praha, 2003, ISSN 1210-9479

Šlapák, O.: „Data, informace, znalosti„, E-Logos, Katedra filosofie, VŠE, Praha, 2003, ISSN 1211-0442

Šlapák, O., Voříšek, J.: „Integrace v globální informační společnosti“, příspěvek do sborníku konference Systémová integrace 1999, Praha, 1999, ISBN 80-7079-059-8

Šlapák, O., Dohnal, J.: „Banky a elektronický trh“, Systémová integrace 4/1999, ČSSI, Praha, 1999, ISSN 1210-9479

Tapscott, D. et al.: „Blueprint to the digital economy“, McGraw-Hill, New York, 1998, ISBN 0-07-063349-5

Voříšek, J.: „Architektura programového vybavení a řízení jeho tvorby“, VŠE, Praha, 1992,

Seznam zkratek

ABC	Activity Based Costing
ANSI	American National Standards Institute, Národní standardizační a normotvorný institut USA
APPIS	APPIS: Analýza podnikových procesů zaměřená na definici požadavků na informační systém
AVP	Analytické vývojové prostředí – prostředí prezentované v této disertační práci
B2B	Business-to-Business – vztah subjektů
B2C	Business-to-Consumer – vztah subjektů
BNQP	Baldrige National Quality Program
BPM	Business Process Management
BPMS	Business Process Management System
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factor, kritický faktor úspěchu
CWCM	Casewise Corporate Modeler
ČSSI	Česká společnost pro systémovou integraci
EAI	Enterprise Application Integration
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
ERP	Enterprise Resource Planing
GISp	Globální informační společnost
HW	Hardware
ICT	Information and Communication Technologie, informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
ISO	International Standards Organization
IST	Informační strategie
JIT	Just-in-Time – výroba s dodávkou přesně v určený čas (jak na konci výroby, tak v jejím průběhu).
KFÚ	Kritický faktor úspěchu, český ekvivalent CSF
KIT	Katedra informačních technologií, VŠE

KPI	Key Performance Indikators – klíčové indikátory výkonu
MIS	Management Information System
MMDIS	Multidimensional Management and Development of Information Systems, metodika řízení a vývoje IS na KIT.
MOPP	Modelování a optimalizace podnikových procesů
SCM	Supply Chain Management
SŘBD	Systém řízení báze dat
SW	Software
TOC	Theory of Constraint
TQM	Total Quality Management, celkové řízení kvality
URL	Uniform Resource Locator
VoC	Voice of Customer, hlas zákazníka
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
WF	Workflow
WFA	Workflow automation

Seznam obrázků

obrázek 1 – základní myšlenkový tok vedoucí k procesnímu řízení firmy 10
obrázek 2 – procesy a systémová integrace (upraveno autorem dle původního schématu prof. Voříška – viz též [ŠLAO03-01])..... 11
obrázek 3 – komponenty konceptu systému procesního řízení 18
obrázek 4 – výchozí koncepční rovnice řízení kvality 19
obrázek 5 – základní schéma systému procesního řízení 20
obrázek 6 – taktické a operativní řízení procesu..... 22
obrázek 7 – kategorie procesů projektově řízené firmy 25
obrázek 8 – proces řízení přidané hodnoty pro zákazníka..... 26
obrázek 9 – obecné etapy projektu změny..... 32
obrázek 10 – základní body transformace organizace v proceně řízenou 35
obrázek 11 – náčrt celkového procesu transformace 42
obrázek 12 – vztahy diagramů AVP na meta-úrovni 65
obrázek 13 – mezivrstva diagramů umožňující účelově přiřadit jeden diagram k více objektům. 66
obrázek 14 – vstupní diagram AVP 67
obrázek 15 – služby Aquasoftu klientele..... 68
obrázek 16 – podpora EFQM 69
obrázek 17- podpora BQNP 70
obrázek 18 – ukázka mapy cílů podle BSC 83
obrázek 19 – strategický rámec podniku ([WARJ96-01])..... 95
obrázek 20 – process management hexagon ([BURR01-01]) 102
obrázek 21 – architektura BPM systému ([RASK04-01])..... 110
obrázek 22 – architektura BPMS ([SMIH03-01])..... 114
obrázek 23 – Strategic Alignment Model ([GREW04-01]) 115
obrázek 24 – star model návrhu organizace ([GALJ02-01]) 116
obrázek 25 – Business Diamond – systém řízení ([HAMM96-01]) 118
obrázek 26 – proces návrhu procesu ([HAMM96-01])..... 120
obrázek 27 – základní náčrt procesního řízení ([HAMM96-01]) 120
obrázek 28 – proces řízení jakosti ve stadiu a projektování hromadné výroby ([SHIM88-01]) 122
obrázek 29 – bariéry změny (procent firem) ([ORIANDA])..... 125
obrázek 30 – model systému managementu jakosti dle ISO 9000:2000 127
obrázek 31 – schéma value based management ([BASJ02-01])..... 134

obrázek 32 – datový model workflow ([CARA01-01]) 138
obrázek 33 – hranol pro znázornění průběhu krizových a reengineeringových změn ([TOMJ01-01]) 142
obrázek 34 – smyčka jakosti ve firmě služeb dle ISO 9004-2 ([NENJ02-01]) 144
obrázek 35 – model řízení podnikových procesů ([VORJXX-01]) 147
obrázek 36 – funkčně členěná organizace s procesy 164
obrázek 37 – funkční organizace s manažery útvarů a vlastníky procesů 166
obrázek 38 – funkční forganizace s týmy manažerů a vlastníky procesů 170
obrázek 39 – funkční organizace s manažerem odpovědným za celý proces 174
obrázek 40 – procesně řízená organizace bez operativních týmů 176
obrázek 41 – procesní organizace bez operativních týmů ve velkých firmách 177
obrázek 42 – uspořádání týmu procesu (org. bez operativních týmů) 177
obrázek 43 – procesně řízená organizace s operativními týmy 180
obrázek 44 – uspořádání výkonného týmu procesu (org. s operativními týmy) 181

Seznam tabulek

tabulka 1 – dimenze inf ve fázi zahájení transformace 43
tabulka 2 – dimenze pro ve fázi zahájení transformace 44
tabulka 3 – dimenze swhw ve fázi zahájení transformace..... 45
tabulka 4 – dimenze org ve fázi zahájení transformace 46
tabulka 5 – dimenze pra ve fázi zahájení transformace..... 47
tabulka 6 – dimenze eko ve fázi zahájení transformace..... 48
tabulka 7 – dimenze inf ve fázi konkretizace prostředí – cíle a metriky 49
tabulka 8 – dimenze pro ve fázi konkretizace prostředí – cíle a metriky 50
tabulka 9 – dimenze swhw ve fázi konkretizace prostředí – cíle a metriky 51
tabulka 10 – dimenze org ve fázi konkretizace prostředí – cíle a metriky 52
tabulka 11 – dimenze pra ve fázi konkretizace prostředí – cíle a metriky..... 52
tabulka 12 – dimenze eko ve fázi konkretizace prostředí – cíle a metriky..... 53
tabulka 13 – dimenze inf ve fázi konkretizace prostředí – motivační systém 54
tabulka 14 – dimenze pro ve fázi konkretizace prostředí – motivační systém 54
tabulka 15 – dimenze swhw ve fázi konkretizace prostředí – motivační systém..... 55
tabulka 16 – dimenze org ve fázi konkretizace prostředí – motivační systém 55
tabulka 17 – dimenze pra ve fázi konkretizace prostředí – motivační systém..... 56
tabulka 18 – dimenze eko ve fázi konkretizace prostředí – motivační systém..... 56
tabulka 19: Účel diagramu dle prefixu..... 63
tabulka 20: Účel objektu dle prefixu..... 63
tabulka 21 – úrovně řízení v čistě procesně řízené organizaci..... 181

Podrobný obsah

ORIENTAČNÍ OBSAH 3

USPOŘÁDÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE 5

ABSTRAKT A KLÍČOVÁ SLOVA 6

ABSTRACT AND KEYWORDS 7

1. ŘEŠENÁ PROBLEMATIKA 8

1.1 Cíl disertační práce 8

1.2 Odůvodnění tématu 8

1.3 Shrnutí, závěr 12

2. STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY 13

2.1 Zahraniční zdroje 13

2.2 České zdroje 14

2.3 Průzkum softwarové podpory sledování přidané hodnoty 14

2.4 Závěr 15

3. KONCEPT SYSTÉMU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ 17

3.1 Výchozí schéma 18

3.2 Systém procesního řízení 19

3.2.1 Základní schéma systému řízení 19

3.2.2 Strategické, taktické a operativní řízení procesů 21

3.2.3 Metriky procesů 22

3.2.4 Priority a klasifikace procesů 23

3.3 Koncept tvorby přidané hodnoty 25

3.4 Koncept řízení zdrojů 26
3.4.1 Alternativa 1: Funkčně orientovaná organizace s procesy 27
3.4.2 Alternativa 2: Procesně řízená organizace 27
3.5 Minimální, obecné požadavky na informační systém pro procesní řízení .. 28
3.6 Shrnutí, závěr 29
4. TRANSFORMACE FIRMY NA PROCESNĚ ŘÍZENOU 30
4.1 Výchozí otázky transformace 30
4.2 Etapy celkového procesu změny ve firmě 32
4.3 Změna orientace řízení podniku na procesní 34
4.3.1 Základní fáze transformace 34
4.3.1.1 Zahájení transformace 35
4.3.1.2 Konkretizace prostředí pro řízení 38
4.3.1.3 Řízení změny 38
4.3.1.4 Řízení firmy podle nových pravidel 38
4.3.2 MMDIS a transformace organizace 39
4.3.2.1 Využití MMDIS 39
4.3.2.2 Popis procesu transformace s využitím MMDIS 40
4.4 Poznatky a doporučení pro transformaci 57
4.4.1 Přechod z funkčně řízené organizace k procesně řízené – návrh řešení kompetencí .. 57
4.4.2 Procesní řízení ve stávající funkční organizaci – zásady přechodu odpovědnosti 58
4.5 Shrnutí, závěr 59
5. ANALYTICKÉ VÝVOJOVÉ PROSTŘEDÍ TRANSFORMACE PODNIKU 60
5.1 Cíl AVP 60
5.2 Základní logika AVP 61
5.3 Označení diagramů, tříd objektů a jejich instancí v AVP/CWCM 62
5.4 Rozcestníky a meta-úroveň diagramů AVP 64
5.5 Obsah AVP 67
5.5.1 Základní souvislosti 67
5.5.2 Podpora zvyšování vyspělosti firmy 69

5.5.3 Oblasti řešené v rámci AVP (řešené oblasti) 70

5.6 Shrnutí, závěr 76

6. ZÁVĚR DISERTAČNÍ PRÁCE 78

PŘÍLOHA 1 – DEFINICE POJMŮ 80

PŘÍLOHA 2 – VÝVOJ STYLŮ ŘÍZENÍ 85

1. Dělba práce a funkční organizace 85

2. Inovace organizace 86

3. Od nákladů ke kvalitě 87

4. Kritika funkční organizace a řízení 87

5. Podstata změny v organizaci 88

6. Řízení v 21. století 90

PŘÍLOHA 3 – ZAHRANIČNÍ ZDROJE 93

1. Dimancescu, D.: „The Seamless Enterprise“ 93

2. Ward, J., Griffiths, P.: „Strategic Planning for Information Systems“ 94

3. Tomasko, R.: „Rethinking the Corporation“ 96

4. Garsha, J.B., „Rozvoj organizace pomocí managementu procesů“ 97

5. Morris, D.C., Brandon, J.S.: „Re-Engineering Your Business“ 98

6. Burlton, R.T.: „Business Process Management, Profiting from Process“ 101

7. Davenport, T., H.: „Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology“ 103

8. Johansson, H, J., et al.: „Business Process Reengineering“ 107

9. Rashid N. Khan: „Business Process Management, A Practical Guide“... 107

10. Becker, J. Et al.: „Process Management, a Guide fot the Design of Business Processes“ 111

11. Smith, H., Fingar, P.: „Business Process Management, the Third Wave“ 112

12. Grembergen, W. Van: „Strategies for Information Technology Governance“ 115

13. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A.: „Designing dynamic organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels“ 116

14. Robson, M., Ullah, P.: „Praktická příručka podnikového reengineeringu“ 117

15. Hammer, M.: „Beyond reengineering, how the process centered organization is changing our work and our lives“..... 118

16. Mizuno Shigeru: „Řízení jakosti“ 121

17. Orianda a ProSci..... 124

18. Leader to Leader Institute (formerly the Drucker Foundation) 126

19. Manganelli, R., Klein, M.: „The Reengineering Handbook“ 127

20. ISO 9000:2000 127

PŘÍLOHA 4 – ČESKÉ ZDROJE 129

1. Basl, J. , Benda, L.: „Podpora podnikových procesů produkty SAP“..... 129

2. Basl, J., Tůma, M., Glasl, V.: „Modelování a optimalizace podnikových procesů“ 130

3. Basl, J.: „Podnikové informační systémy“ 135

4. Carda, A., Kunstová, R.: „Workflow – Řízení firemních procesů“ 137

5. Staněk, V.: „Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů“ 140

6. Fiala, P.: „Modelování a analýza produkčních systémů“..... 140

7. Tománek, J.: „Reengineering a management změn“..... 141

8. Nenadál, J. a kol.: „Moderní systémy řízení jakosti, quality management“ 143

9. Rais, K., Smejkal, V.: „Řízení rizik“..... 144

10. Drdla M., Rais, K.: „Řízení změn ve firmě – reengineering“ 145

11. Tureckiová, M.: „Od funkční specializace k procesní integraci“ 146

12. Voříšek, J.: „MMDIS, Princip multidimenzionality a dimenze řešení IS“ 146

PŘÍLOHA 5 – METODIKA REENGINEERINGU PODLE [MORD93-01] 148

PŘÍLOHA 6 – METODA POSITIONING, RESPEKTIVE DYNAMIC BUSINESS REENGINEERING PODLE [MORD93-01] 149

PŘÍLOHA 7 – PROCESS MANAGEMENT FRAMEWORK PODLE [BURR01-01] 151

PŘÍLOHA 8 – FÁZE BPR PODLE [JOHH93-01] 155

PŘÍLOHA 9 – IMPLEMENTACE BPM PODLE [SMIH03-01] 157

PŘÍLOHA 10 – TYPY PODNIKŮ PODLE [BASJ02-02] 159

PŘÍLOHA 11 – METODA RAPID-RE ([MANR96-01]) 160

PŘÍLOHA 12 – KONCEPT ŘÍZENÍ ZDROJŮ, ALT. 1, VAR. A) – BEZ VLASTNÍKŮ PROCESŮ 164

PŘÍLOHA 13 – KONCEPT ŘÍZENÍ ZDROJŮ, ALT. 1, VAR. B) – S MANAŽERY ÚTVARŮ A VLASTNÍKY PROCESŮ 166

PŘÍLOHA 14 – KONCEPT ŘÍZENÍ ZDROJŮ, ALT. 1, VAR. C) – S TÝMY MANAŽERŮ ODPOVĚDNÝMI ZA CELÝ PROCES A VÝKONNÝM VLASTNÍKEM 170

PŘÍLOHA 15 – KONCEPT ŘÍZENÍ ZDROJŮ, ALT. 1, VAR. D) – S MANAŽEREM ODPOVĚDNÝM ZA CELÝ PROCES 174

PŘÍLOHA 16 – KONCEPT ŘÍZENÍ ZDROJŮ, ALT. 2, VAR. A) – PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE BEZ OPERATIVNÍCH TÝMŮ 176

PŘÍLOHA 17 – KONCEPT ŘÍZENÍ ZDROJŮ, ALT. 2, VAR. B) – PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE S OPERATIVNÍMI TÝMY 180

PŘÍLOHA 18 – SPECIFIKA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ PRO DISTRIBUOVANÉ SPOLEČNOSTI 184

LITERATURA 186

SEZNAM ZKRATEK 194

SEZNAM OBRÁZKŮ 196

SEZNAM TABULEK 198

PODROBNÝ OBSAH 199