

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Business process management ve vybrané organizaci

Bc. Michaela Čermáková

**Diplomová práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Čermáková**
Osobní číslo: **E13486**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Business process management ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Předmětem práce je oblast podnikových procesů. Cílem práce je provedení analýzy vybraných podnikových procesů, následné sestavení mapy procesů a zhodnocení dosažených přínosů pro podnik.

Osnova:

- Vymezení problematiky podnikových procesů a podstaty procesního přístupu.
- Analýza procesů v podniku a identifikace procesních toků.
- Vyhodnocení výsledků, sestavení návrhů a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BURLTON, Roger T. Business process management: profiting from process. Indianapolis, Ind.: Sams, c2001, xiii, 398 p. ISBN 06-723-2063-0.

KIRCHMER, M. High performance through process excellence: from strategy to execution with business process management. Berlin: Springer, 2011, p. ISBN 978-364-2211-645.

MADISON, Dan. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: a practical guide to exchanging work and information flow. Chico, United States of America: Paton Press LLC, 2007. ISBN 978-193-2828-047.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.



Vedoucí diplomové práce:

Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22. 4. 2015

Michaela Čermáková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za cenné rady, odbornou pomoc a ochotu během zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům a vedení společnosti ABC za poskytnuté rady a informace, které mi pomohly při zpracování této práce.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na oblast podnikových procesů a jejich zlepšování. Teoretické poznatky o základních principech a využívání procesního řízení jsou následně aplikovány na konkrétní podnik. V praktické části je po analýze současných procesů navrženo zlepšení a sestaveny procesní modely.

KLÍČOVÁ SLOVA

Proces, procesní řízení, procesní model, zlepšování podnikových procesů

TITLE

Business Process Management in chosen company

ANNOTATION

This diploma thesis is focused on Business Processes and its improvements. Theoretical background about basic principles and using Business Process Management is implemented on existing company. In practical part of work are analyzed current processes, suggested improvements and created process models.

KEYWORDS

Process, Business Process Management, Process Model, Business Process Improvement

OBSAH

ÚVOD.....	- 10 -
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	- 11 -
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	- 11 -
1.2 CHARAKTERISTIKY PROCESU	- 12 -
1.3 KLASIFIKACE PROCESŮ	- 13 -
1.4 FUNKČNÍ VS. PROCESNÍ ŘÍZENÍ	- 13 -
1.5 VÝHODY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	- 15 -
2 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	- 17 -
2.1 POSTUP ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	- 17 -
2.2 PŘEMĚNA MYŠLENÍ.....	- 19 -
2.3 PROBLÉMY PŘI ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	- 20 -
2.4 KLÍČOVÉ FAKTORY ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	- 21 -
3 METODY ŘÍZENÍ, MODELOVÁNÍ A MĚŘENÍ PROCESŮ.....	- 23 -
3.1 ŘÍZENÍ PROCESŮ	- 23 -
3.1.1 Průběžné zlepšování procesů.....	- 24 -
3.1.2 Skokové zlepšování procesů.....	- 27 -
3.2 MODELOVÁNÍ PROCESŮ	- 27 -
3.2.1 Business Process Modeling Notation.....	- 28 -
3.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ	- 34 -
3.3.1 Key Performance Indicators KPI.....	- 34 -
3.4 VÝZKUM O PŘÍNOSECH A VYUŽITÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	- 36 -
3.4.1 Procesní řízení v ČR.....	- 37 -
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1.1 Normy, směrnice.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.1.2 Organizační struktura.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.1.3 Práva, povinnosti a odpovědnosti pracovníků	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.2 ANALÝZA PROCESŮ PROBÍHAJÍCÍCH VE SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2.1 Proces nabídek	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.2.2 Proces projektování.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.2.3 Proces výroby rozvaděčů.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.2.4 Proces zásobování.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
5 NAVRŽENÉ ZMĚNY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.1 VYUŽÍVÁNÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.3 MAPA PROCESŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6 NÁVRH NOVÝCH PROCESŮ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.1 PROCES VYPRACOVÁNÍ NABÍDEK.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.1.1 Sledované ukazatele procesu	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.1.2 Popis procesu vypracování nabídek	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.2 PROCES ŘÍZENÍ REALIZAČNÍCH PROJEKTŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.2.1 Sledované ukazatele procesu	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.2.2 Popis procesu řízení realizačních projektů.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.3 PROCES PROJEKTOVÁNÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.3.1 Sledované ukazatele procesu	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.3.2 Popis procesu projektování	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.4 PROCES ZAJIŠTĚNÍ VÝROBY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.4.1 Sledované ukazatele procesu	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.4.2 Popis procesu zajištění výroby.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.5 PROCES ZAJIŠTĚNÍ ZÁSBOVÁNÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.5.1 Sledované ukazatele procesu	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.5.2 Popis procesu zajištění zásobování.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
6.6 SHRNUTÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
ZÁVĚR	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
POUŽITÁ LITERATURA.....	- 85 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání skokového a průběžného zlepšování procesů	- 24 -
Tabulka 2: Legenda k symbolům využívaným pro grafické znázornění..	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 3: Údaje o procesu vypracování nabídek.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 4: Údaje o procesu řízení realizačních projektů	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5: Údaje o procesu projektování.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6: Údaje o procesu zajištění výroby	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7: Údaje o procesu zajištění zásobování.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Příklad organizačního schématu	- 14 -
Obrázek 2: Vývojový cyklus procesně řízené organizace (podle T. Davenporta)	- 23 -
Obrázek 3: Capability Maturity Model	- 26 -
Obrázek 4: Objekt událost	- 29 -
Obrázek 5: Objekt aktivita.....	- 29 -
Obrázek 6: Objekt brána.....	- 29 -
Obrázek 7: Spojovací objekt (sekvenční tok).....	- 30 -
Obrázek 8: Spojovací objekt (tok zpráv).....	- 30 -
Obrázek 9: Spojovací objekt (asociace)	- 30 -
Obrázek 10: Objekt pool.....	- 31 -
Obrázek 11: Objekt dráha.....	- 31 -
Obrázek 12: Datový objekt.....	- 32 -
Obrázek 13: Seskupování aktivit.....	- 32 -
Obrázek 14: Objekt poznámky	- 32 -
Obrázek 15: Příklad modelu procesu založení objednávky.....	- 33 -
Obrázek 16: Ishikawův diagram.....	- 36 -
Obrázek 17: Organizační schéma společnosti ABC.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 18: Mapa procesů probíhajících ve společnosti ABC.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 19: Aktualizované organizační schéma společnosti ABC	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 20: Aktualizovaná mapa procesů probíhajících ve společnosti ABC	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 21: Model procesu vypracování nabídek	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 22: Model procesu řízení realizačních projektů....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 23: Model procesu projektování	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 24: Model procesu zajištění výroby	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 25: Model procesu zajištění zásobování	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK

BCM	Business Continuity Management
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPD	Business Process Diagram
BPI	Business Process Improvement
BPM	Business Process Management
BPMI	Business Process Management Initiative
BPMN	Business Process Modeling Notation
CMM	Capability Maturity Model
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KPI	Key Performance Indicator
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PO	Požární ochrana
TQM	Total Quality Management.

ÚVOD

Po dlouhá léta se ve společnostech praktikuje funkční řízení, kdy základem fungování organizace je rozdělení činností na co nejjednodušší úkoly. Jak se však vyvíjí společnost, ekonomie i lidské myšlení, vyvíjí se v posledních letech také pohled na řízení organizace. V době vysoké konkurence, kdy samotné přežití, natož prosperita, není pro firmy samozřejmostí, vyvstává otázka, jak být lepší než konkurence a lépe uspokojit potřeby zákazníků.

Odpovědí může být procesní řízení (Business Process Management), které řídí firmu jako soubor vzájemně provázaných činností. Pozornost tedy není orientována na jednotlivé organizační jednotky a jim přidělené úkoly, ale na procesy, které mohou procházet napříč celou společností.

Veškeré činnosti probíhající v podniku, by měli přinášet hodnotu pro zákazníka, a proto cílem procesního řízení je odstranit takové činnosti, které tuto hodnotu nezvyšují. Neustálým zlepšováním jednotlivých procesů se dosahuje vyšší výkonnosti celé organizace a naplňování klíčových cílů firmy. V procesně řízených organizacích dochází ke zplošťování organizační struktury, je kladena větší odpovědnost na jedince, sdílejí se informace a je podporována týmová spolupráce.

Hlavním cílem diplomové práce je zmapování procesů probíhajících v konkrétním podniku a navrhnutí jejich zlepšení. Výsledkem je vytvoření procesních modelů s detailními popisy činností.

K naplnění stanoveného cíle je třeba pochopit principy fungování procesního řízení. K tomu napomáhá rešerše odborné literatury a zmapování základních pojmů z oblasti procesního řízení, porovnání s funkčním přístupem k řízení, popsání postupů zavádění procesního řízení, popsání způsobů modelování procesů a zhodnocení celkových přínosů procesního řízení.

V praktické části diplomové práce je popsáno procesní řízení na příkladu konkrétního podniku. Tato část práce vychází z interních zdrojů společnosti a z rozhovorů s vedením a zaměstnanci společnosti. Nejdříve je analyzována současná situace ve firmě, včetně organizačních schémat a mapovaných procesů. Dále jsou navržena možná zlepšení současné situace a výsledkem je sestavení mapy procesů, popis vybraných procesů a vytvoření modelů procesů.

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Procesní řízení je pojem velmi široký a v posledních letech velmi využívaný. Jedná se o koncepci, která v prostředí plném změn pomáhá podnikům změnit jejich pohled na fungování, pružně reagovat na změny a tak dosahovat lepších výsledků. V následující kapitole budou uvedeny teoretické základy tohoto konceptu a jeho odlišení od tradičního způsobu řízení.

1.1 Základní pojmy

Jak vyplývá z názvu, základním prvkem procesního řízení jsou procesy. Termín proces lze využívat v různých významech a oborech lidské činnosti. Pojem proces definovali různí autoři následujícími způsoby:

- Základní definici, kterou ostatní autoři rozšiřují, předložili Hammer a Champy [13], podle kterých je proces *„soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“*.
- Václav Řepa [28] podnikovým procesem rozumí *„objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle a objektivně v daných podmínkách.“*
- Burltonova [6] definice procesu je orientovaná na plnění potřeb zákazníků a zní: *„proces obsahuje vše, co děláme, abychom poskytli zainteresovaným, co očekávají, že obdrží. Obsahuje také všechny opatření, které přijmeme, když očekávání nenaplníme“*.
- Davenportova [8] definice zahrnuje navíc důležitý prvek měřitelnosti procesů a proces považuje za *„jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených k vytváření specifikovaného výstupu pro určitého zákazníka či trh.“*

Pro pojem procesní řízení také existuje mnoho definic:

- Dle Burltona [6] lze procesní řízení jednoduše definovat jako *„proces, který zajišťuje pokračující zlepšování výkonnosti podniku.“*
- Hammerova [12] definice zaměřená na neustálé zlepšování zní: *„Procesní řízení znamená ujišťovat se, že procesy pracují na nejvyšší úrovni jejich potenciálu, vyhledávat příležitosti jejich zlepšení a přenesení těchto příležitostí do reality.“*

- Autoři BPM portálu [3] do definice zakomponovali i provádění změn v podniku a považují procesní řízení za „*manažerskou disciplínu a současně technologii využívající pro procesně orientované řízení podniku jeho architekturu podnikání. BPM je zaměřen na řízení celého životního cyklu podnikání, což vyžaduje i zvládnutí změn ve firemní kultuře.*“
- Šmída [33] definoval procesní řízení velmi komplexně a jeho definice zahrnuje všechny podstatné body zmíněné v předešlých definicích. Procesní řízení považuje za „*systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle*“

Procesní řízení tedy již nedělí práci na jednotlivé činnosti, ale naopak ji slučuje do ucelených procesů, které prochází napříč organizací a mnohdy i za její hranice. Na organizaci se nově nahlíží jako na systém procesů, požaduje se pružná reakce na změny a neustálá implementace změn a tím i zlepšování naplňování cílů.

1.2 Charakteristiky procesu

Popis podnikového procesu popisuje postup, tedy časovou strukturu nikoli věc. Cílem je odstranit činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka a k tomu je nutné charakterizovat a poznat jednotlivé oblasti procesů. [32]

- **Vstup** procesu je spouštěcí situace např. objednávka od zákazníka.
- **Výstup** procesu je cílový stav, kterého má být dosaženo. Může se jednat o výrobek či službu.
- Každý výstup procesu by měl mít nadefinované **parametry**, aby bylo možné měřit naplňování **cílů**.
- **Zdroje** jsou potřebné k přeměně vstupu na výstup. Patří sem například finance, lidé, znalosti, výstupy jiných procesů, stroje či zařízení.
- **Vlastník** procesu nese celkovou odpovědnost za proces. Je zodpovědný za jeho zlepšování, řídí, řeší a eliminuje systematické a náhodné vlivy.
- **Zákazník** procesu může být uvnitř či vně organizace.
- **Rizika procesu** označují skutečnosti, které mohou narušit fungování procesu.

- Procesy procházejí několik útvary ve společnostech a často zasahují i do vnějšího prostředí. **Hranice** procesy názorně oddělují od vnějšího prostředí. [10], [32]

1.3 Klasifikace procesů

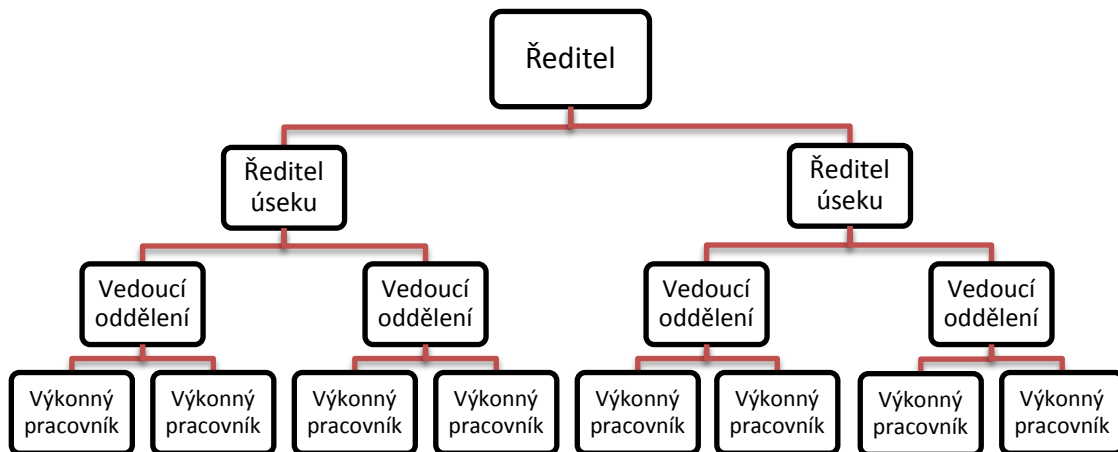
Proces jako celek lze rozložit na subprocessy, tedy dílčí části procesu. Toto dělení je pomocné zejména pro přehlednost modelů. Dle účelu rozlišujeme hlavní, podpůrné a řídicí procesy. [10]

- **Hlavní (klíčové)** procesy vytvářejí hodnotu pro externího zákazníka. Klíčové procesy odpovídají primární funkci společnosti
- **Podpůrné** procesy poskytují službu či produkt pro vnitřního zákazníka. Jejich cílem je zajistit fungování hlavních procesů. Tyto procesy v některých případech bývají outsorcovány.
- **Řídicí** procesy zajišťují fungování organizace a tedy i chování ostatních procesů. Lze sem řadit koordinování, řízení, organizování či plánování. [3], [10]

1.4 Funkční vs. procesní řízení

Organizaci lze řídit mnoha způsoby, funkčním, procesním či projektovým přístupem. Zatímco procesní a projektový přístup se využívají v posledních letech a jsou součástí moderního managementu, funkční řízení bylo definováno již v 18. století.

Funkční řízení poprvé definoval otec moderní ekonomie Adam Smith v roce 1776 ve svém díle O původu a bohatství národů. Tento způsob řízení je založen na rozložení činností na co nejjednodušší úkony tak, aby je mohli vykonávat i nekvalifikovaní pracovníci. Ve společnostech tak vznikají funkční jednotky (útvary) založené na dovednostech, kdy každý útvar vykonává určitou činnost. Funkční, neboli hierarchické řízení bývá vyjádřeno pomocí organizačního schématu (viz obrázek 1), které vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Funkční řízení vyjádřeno mnohastupňovou pyramidou, která je řízena z vyšších pozic se potýká s problematickým delegováním pravomocí a odpovědností. [10], [28]



Obrázek 1: Příklad organizačního schématu

Zdroj: vlastní vypracování

Tímto přístupem se zabývalo mnoho dalších ekonomů např. Frederic Winslow Taylor, který zavedl denní výkonové normy pro dělníky, diferenciální úkolovou mzdu či předáky na dílnách. Další průlom způsobil Henry Ford počátkem 20. století zavedením pásové výroby. Tím dosáhl zvýšení výkonnosti na pracovníka, úspory času či zvýšení produkce. Henri Fayol definoval čtrnáct principů, které se orientují na dělbu práce, určení jediného odpovědného vedoucího či centralizaci rozhodovacího procesu. A v neposlední řadě Max Weber a jeho 6 principů byrokratické organizace se taktéž zaměřuje na dělbu práce, rozdělení pravomocí a odpovědnosti. [5]

V moderní době, kdy na globalizovaných trzích nabídka převyšuje poptávku, a firmy bojují o každého zákazníka, se již funkční řízení nejeví jako nejlepší způsob řízení společnosti. Mezi hlavní nevýhody funkčního řízení lze zařadit problematické určení priorit, kdy jednotlivé oddělené útvary spolu v rámci podniku nespolupracují a v některých případech dokonce soutěží. Při přechodu činnosti od jednoho útvaru ke druhému tak může vznikat riziko časového nesouladu či informačního šumu. V organizační struktuře podniků je často vysoký počet stupňů řízení což taktéž zvyšuje možnost problematického sdílení informací, vznikají nepotřebné pozice a je obtížná kontrola a koordinace úkolů. Jak řekl Americký autor John Maxwell „*Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.*“ [34] Taktéž vyvstává otázka rozdělení pravomocí a s tím spojené odpovědnosti. Zlepšování chodu organizace je v takovémto případě možné pouze zvyšováním výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Jako nástroj zlepšování se využívá finanční analýza. [10], [5]

1.5 Výhody procesního řízení

V 90. letech 20. století Hammer a Champy přišli s myšlenkou business process reengineeringu jako nástroje k radikální přeměně fungování organizace. Ve své knize *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* mimo jiné definovali 3C, které ovlivňují podniky. Jedná se o: [28]

- customers (zákazníci);
- competition (konkurence);
- change (změna).

Tyto 3 C jsou zásadní důvody, proč by organizace měly směřovat k procesnímu řízení. Klíčoví pro každý podnik jsou zákazníci, kteří mají čím dál více informací a možností výběru. Díky globalizaci a možnostem internetu se zákazníci nadále nespokojí s univerzálním produktem, ale požadují produkt přesně podle jejich přání, který bude dostupný téměř kdekoli a kdykoli. S rostoucí převahou zákazníků na trhu, roste ve firmách také význam oblastí zaměřených na poznávání potřeb a přání zákazníků jako je marketing či management a naopak klesá význam a potřeba dělnických profesí. Díky procesnímu řízení je snadnější definovat odpovědnost za výsledek procesu, tedy tvorbu hodnoty pro zákazníka. [28], [10]

Dnešní trh práce nabízí velké množství kvalifikovaného personálu a není tedy již žádoucí vytvářet pracovní úkony, které zvládne i nekvalifikovaný pracovník. Firmy se tak mohou soustředit na výrobu složitějších personifikovaných produktů. V procesně řízených organizacích pracovníci již nevykonávají oddělené činnosti, ale jsou zapojeni do procesu uspokojování zákazníka (ať již vnitřního, či vnějšího) jako celku. [6], [28], [10]

S rozvojem technologií firmy musí neustále inovovat, aby naplnily požadavky zákazníků a nezůstali pozadu za svou konkurencí. Rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji již není cena, ale kvalita a odlišení. Napříč tomu firmy navzájem více spolupracují za účelem naplnění přání zákazníka a dodavatelsko-odběratelské vztahy se tak často stávají užší. Business process management není ale pouze o zlepšování operačních procesů, ale jedná se o manažerskou disciplínu zaměřenou na dosahování strategie a cílů organizace trvale udržitelným zlepšováním výkonu. [28], [19]

Změna se stává každodenní činností firem. Nemělo by se však jednat pouze o jednorázové skokové změny, ale o nikdy nekončící proces, jehož cílem je neustálé zlepšování hodnoty pro zákazníka.

Zavedení procesního řízení vyžaduje kompletní změnu podnikové kultury i myšlení lidí. Na organizaci se nově nahlíží jako na systém vzájemně propojených procesů. Ve společnostech dochází ke zplošťování řídicí struktury, je kladena větší odpovědnost na jedince a je podporována týmová práce. Zaměstnanci již pouze neplní příkazy svých nadřízených, ale jsou přímo zodpovědní za obsluhu procesu. V procesně řízených organizacích se znalosti sdílejí, činnosti se spojují do procesů a pozornost se věnuje příčinám nikoli následkům jevů. Firmy již nefungují odděleně od okolního světa, ale stále více jsou ovlivňovány vnějšími vlivy a chod organizace se přizpůsobuje přání stakeholderů, v první řadě zákazníků. [6], [28]

Autoři Jeston a Nelis označili těchto 7 oblastí, které jsou zásadní pro dosažení vysoce výkonného řízení organizace a opravdové orientace na procesy:

- vedení procesů;
- řízení procesů;
- výkonnost procesů;
- napojení na strategické cíle;
- schopnosti lidí;
- způsob realizace projektu;
- technologie. [19]

Procesní řízení může firmám zajistit konkurenční výhodu, odstraněním toho, co nepřidává hodnotu pro zákazníka, zaměřením na naplňování strategických a tedy klíčových cílů firmy, zvýšením efektivnosti a motivace zaměstnanců a neustálou snahou o zlepšování. Využití procesů výstižně definuje Hammerův výrok: „*Jakýkoli proces je lepší než žádný proces. Dobrý proces je lepší než špatný proces. A dokonce i dobrý proces může být vylepšen.*“ [19], [13]

2 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Hlavní důvod firem pro přechod na procesní řízení jsou změny ve vnějším prostředí. Procesní řízení firmám umožňuje pružněji reagovat na tyto tlaky, provádět změny, a tak efektivněji uspokojovat požadavky zákazníků.

Přechod na procesní řízení změní celý chod organizace. Nejedná se pouze o nové nastavení procesů, ale celkovou změnu podnikové kultury a strategie. Nová podniková kultura by měla zahrnovat dobrou komunikaci, sdílení nápadů i vzdělávání zaměstnanců. Důležité je pochopit podnikovou kulturu a ztotožňovat se s ní.

Nové procesy musí podporovat podnikovou strategii. Strategie určuje celkové směřování podniku. Jedná se o „*dlouhodobý plán k dosažení určitého cíle nebo cílů vytvořený pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidí ve všech částech organizace.*“ [22], [26]

2.1 Postup zavádění procesního řízení

Zavádění procesního řízení je činnost, která vyžaduje čas a skládá se z několika kroků. Šmída definoval následující kroky:

- stanovení vize a cílů;
- analýza současného stavu, benchmarking a stanovení cílových hodnot;
- návrh procesů;
- transformace organizace;
- zlepšování procesů. [33]

Stanovení vize a cílů

Prvním důležitým krokem je stanovení vize a jednotlivých krátkodobých i dlouhodobých kroků, které povedou k dosažení vize. Vize je „*představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout*“ [22]. Je důležité, aby vizi rozuměl každý zaměstnanec, chápal důvod změny i kroky, které budou ke změně využity. Důležitým krokem je také vybrání skupiny lidí, která bude změnu provádět a bude za ni zodpovědná. [33]

Analýza současného stavu, benchmarking a stanovení cílových hodnot

V druhé části je třeba definovat současný stav, odlišit od sebe jednotlivé procesy, které často prochází více organizačními jednotkami, tyto procesy popsat, a identifikovat vše, co nepřispívá k naplnění vize. Některé procesy nebo části procesů, které nepřidávají hodnotu, mohou být úplně zrušeny, některé outsorcovány.

K dosažení cílového stavu může podnik využít benchmarkingu což je *„kontinuální proces, při němž podnik měří a porovnává svou výkonnost, své funkce, systémy a postupy oproti osvědčeným postupům jiných společností a určuje, jak tyto společnosti dosáhly daných výkonových úrovní a používá tyto informace ke zlepšení své výkonnosti.“* [17]

Podnik se tedy inspiruje nejlepšími technikami v oboru, aby dosáhl požadovaných cílů. Tyto cíle by měl podnik stanovit vysoké, aby působili motivačně, ale realistické, aby bylo možné jich dosáhnout. Cíle se stanovují v oblastech jako jsou: náklady, rychlost, kvalita výstupu či výše přidané hodnoty. [33]

Návrh procesů

Zavedení nových procesů do praxe předchází celá řada kroků. Nový proces by měl být výrazně rychlejší, efektivnější a bez činností, které nepřidávají hodnotu, měl by tedy eliminovat slabá místa zjištěná v rámci analýzy. V rámci návrhu nového procesu je vytvořen model, který je následně testován v praxi, a jsou hledány možné nedostatky.

Zaváděním procesního řízení se nemění jen procesy, ale také manažerské postupy, organizační struktury a informační technologie. [33]

Transformace organizace

Implementace nových procesů do praxe vyžaduje dostatečné množství zdrojů, například lidských či technologických. Důležitým krokem je změření kapacit organizace, zda jsou dostačující k zavedení nového způsobu provádění procesů a identifikovat rozdíly mezi současnou organizační strukturou a požadavky nově definovaných procesů. Pokud jsou kapacity dostatečné, je sestaven plán, který pomůže transformovat organizaci do cílového stavu. Součástí plánu je například časový rozvrh, způsob informování zaměstnanců a obecně všech stakeholderů o prováděných změnách či plán na vzdělávání zaměstnanců. [33]

Zlepšování procesů

Po zavedení nových procesů do praxe je potřeba tyto procesy neustále monitorovat, hodnotit jejich efektivnost a hledat příležitosti ke zlepšení. [33]

Grasseová vidí proces zavádění procesního řízení podobně a uvádí jej v následujících krocích:

- Strategické plánování zavádění procesního řízení. V rámci tohoto kroku se stanoví požadované přínosy procesního řízení pro organizaci.
- Sestavení plánu zavádění procesního řízení.
- Mapování současných procesů v organizaci, tedy popis skutečného stavu.
- Zjišťování nedostatků aktuálních procesů.
- Navrhnutí cílového stavu a opatření jak tohoto stavu dosáhnout.
- Provedení změny.

Grasseová odhaduje dobu od zahájení projektu až po uplatňování procesního řízení v závislosti na velikosti organizace, na počátečním stavu procesů či na zkušenostech a schopnostech zaměstnanců „*pokud jsou všechny okolnosti příznivé zhruba do jednoho roku.*“ [10]

Zavádění procesního řízení tedy vždy musí předcházet důkladné naplánování budoucích kroků, které povedou k dosažení cílů. Nezbytné je také sledování a porozumění současné situaci ve firmě a po provedení změny je důležité usilovat o pravidelné opravování a neustálé zlepšování procesů.

2.2 Přeměna myšlení

Úspěch zavádění procesního řízení závisí z velké části na lidech. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně informováni o budoucích změnách, mohou se cítit ohroženi a klást odpor zavádění nového způsobu řízení. Tomu lze předejít, pokud vedení podniku bude se zaměstnanci efektivně komunikovat a vysvětlí jim jednotlivé kroky, které povedou k zavedení nového řízení, jejich cíle a důsledky. Pokud zaměstnanci pochopí účel přeměny a uvidí v ní příležitost, sami se aktivně zapojí. Lidé potřebují mít dostatečné pravomoci k provádění změn, ale také odpovědnost. Úkolem vedení podniku je podporovat prováděné změny, informovat o nich zaměstnance a pomáhat skupině, která má změny na starosti. [33]

Se změnou způsobu řízení se musí také změnit způsob odměňování zaměstnanců. V tradičně uspořádaných organizacích bývají zaměstnanci hodnoceni za plnění úkolů, které jsou jim přiděleny. Tento způsob odměňování nemotivuje zaměstnance ke snaze cokoli zlepšovat. V procesně řízených organizacích by měl být systém odměňování úzce propojen s měřením výkonnosti zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být hodnoceni na základě toho, jak

přispívají k procesu a tedy uspokojování potřeb zákazníka. Zaměstnanci mají zodpovědnost za proces nebo za jeho část a tedy měřítkem pro hodnocení může být fungování procesu a jeho zlepšování. [4], [33]

2.3 Problémy při zavádění procesního řízení

Zavádění nového způsobu řízení je zásadní krok, který změní celý chod organizace a vyžaduje značné úsilí všech zaměstnanců. Jako hlavní problémy při zavádění procesního řízení Sinur a Thompson uvádí:

- pojetí procesního řízení pouze jako technologické záležitosti;
- nejednotnost v pojetí procesního řízení v podniku;
- nevyužití vhodných metod pro zavádění procesního řízení;
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků;
- příliš obecný přístup;
- nedostatečná podpora vedením podniku. [30]

Řepa shrnul chybné předpoklady, které se často vyskytují při využívání procesního řízení:

Procesní řízení je pouze záležitostí informačních technologií

IT představuje technologii, která je zásadní pro rozvoj procesů, ale jedná se pouze o nástroj.

Procesní řízení je pouze manažerským úkolem

Jako protipól předchozího předpokladu Řepa udává že, procesní řízení je sice převážně manažerský problém, ale mělo by přinášet „*sloučení procesního řízení a technologií v jeden celek*“. Kvalitního procesního řízení tedy nelze dosáhnout bez IT. [28]

Plná automatizace procesů

Procesní řízení by mělo směřovat k situaci, kdy procesy v podniku dokážou pružně reagovat na veškeré vzniklé situace. Pro některé procesy je tedy nevhodné, aby byly plně automatizované a jejich průběh byl zafixován a neměnný.

Stálá organizační struktura

Tento bod také brání organizaci v dynamičnosti a pružné reakci na změny. Za základ organizace by tak mohly být považovány vztahy mezi procesy. [28]

2.4 Klíčové faktory zavádění procesního řízení

Úspěch zavádění procesního řízení závisí na celé řadě faktorů zejména na znalostech a zkušenostech zaměstnanců, vhodně zvolených a využitých technikách či stanovených cílech. Platforma Prosci zabývající se benchmarkingem a managementem změny provedla výzkum zaměřený na kritické body zavádění procesního řízení. Tento výzkum proběhl opakovaně v letech 2000, 2002, 2010 a 2014 a zúčastnily se ho společnosti v USA. [25]

Z průzkumů vyplynuly tyto okolnosti, které společnosti považují za klíčové při zavádění procesního řízení:

- Ve fázi přípravy projektu, firmy označily za nejdůležitější *„identifikaci klíčových nástrojů provedení změny a vyhodnocení dopadu neprovedení změny“*.
- V oblasti analýzy stávajících procesů je považováno za klíčové *„provedení porovnávací studie o procesech s jinými společnostmi“*.
- Při designu nových procesů společnosti zvolili jako nejdůležitější *„vytvoření nových a inovačních představ (brainstorming, kreativní myšlení, překračování tradičních rámců v myšlení,...)“*.
- Při implementaci nových procesů je považován za nejdůležitější *„detailní design procesů a modelu organizace. Vytvoření nových pracovních rolí“*.
- A za činnosti následující po implementaci firmy označily jako nejdůležitější *„definici klíčových metrik k periodickému sledování, sledování a měření parametrů nových procesů, vývoj plánu postupného zlepšování procesů“*. [28], [25]

Je tedy zřejmé, že postup zavádění procesního řízení uvažovaný ve výzkumu společnosti Prosci je podobný výše zmíněným krokům a skládá se z následujících činností: příprava projektu, analýza současné situace, navrhnutí a implementace nových procesů a jejich následné monitorování.

Řepa shrnul faktory ovlivňující úspěch zavádění procesního řízení a za zásadní považuje:

- podporu vedení;
- zainteresovanost všech zaměstnanců;
- určení rozsahu změny;
- určení cílů napojených na strategii firmy;
- sestavení a proškolení vhodného týmu;

- vybrání vhodné metodiky. [28], [27]

Klíčem k úspěšnému zavedení procesního řízení je důkladná příprava projektu včetně jasně definované strategie, konkrétních cílů a kroků jak těchto cílů dosáhnout. Ve společnosti musí probíhat efektivní komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Vhodně zvolený tým vybraný k zavádění změny, který má podporu vedení poté může zhodnotit současný stav organizace, stanovit kroky k dosažení cílového stavu, navrhnout nové procesy, které následně převede do praxe, aby mohly být neustále zlepšovány.

3 METODY ŘÍZENÍ, MODELOVÁNÍ A MĚŘENÍ PROCESŮ

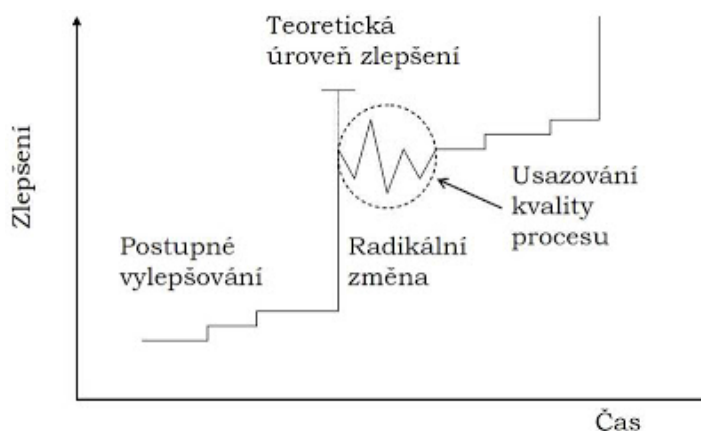
Pro úspěšnou implementaci procesního řízení je nezbytné analyzovat současnou situaci a řídit procesy. K tomu může napomoci modelování procesů a sestavení procesní mapy a procesních modelů a v neposlední řadě také hodnocení procesů.

3.1 Řízení procesů

Pro procesně orientované organizace je řízení a optimalizace procesů základní faktor úspěchu. Organizace provádějí komplexní změny, které se zabývají všemi činnostmi podniku a hledají způsoby, jak modifikovat a tedy i zlepšit současné procesy.

Jeden ze systematických přístupů, který pomáhá organizacím provádět zásadní změny procesů je Business process improvement (BPI). Jedná se o cyklus zvyšování výkonnosti organizace složený ze vzájemně se doplňujících radikálních a průběžných změn. [3], [29]

T. Davenport znázornil uplatňování skokových a průběžných změn procesů v podniku (viz obr. 2). Radikální a průběžné změny se vzájemně doplňují a střídají, jde tedy o určité fáze vývojového cyklu. [28]



Obrázek 2: Vývojový cyklus procesně řízené organizace (podle T. Davenporta)

Zdroj: [8]

Radikální změna přichází na řadu v případě, že postupné vylepšování již není dostačující a je třeba změnit celkový chod organizace. Implementace radikální změny je vždy rizikovější s ne zcela jasným výsledkem. Výsledky radikální změny často bezprostředně po implementaci kolísají a až po určitém čase je dosaženo požadovaného přínosu. Po dosažení vyšší úrovně implementací radikální změny se začínají opět uplatňovat postupné změny a celý proces se opakuje. Rozdíly mezi uplatňováním skokových a průběžných změn v podniku jsou znázorněny v tabulce 1. [28], [3]

Tabulka 1: Porovnání skokového a průběžného zlepšování procesů

	Skokové změny	Průběžné zlepšování
Úroveň změny	Radikální	Přírůstková
Počáteční bod	Čistý štít	Existující proces
Participace	Shora-dolů	Zespoda-nahoru
Typický rozsah	Široký, mezi funkcemi	Úzký, v dané oblasti
Riziko	Vysoké	Střední
Primární nástroj	Informační technologie	Statistická kontrola
Typ změny	Kulturní a strukturální	Kulturní
Potřebný čas	Dlouhý	Krátký
Frekvence změny	Jednorázová	Jednorázová, průběžná

Zdroj: Vlastní vypracování podle [8]

3.1.1 Průběžné zlepšování procesů

V procesně orientovaných organizacích by mělo neustále docházet k řízení a zlepšování procesů, mělo by se jednat o součást podnikové kultury a celkového přístupu k řízení. K průběžnému zlepšování procesů se využívají metody jako Total quality management, Demingův cyklus, DMAIC cyklus, Business continuity management, ITIL a mnohé další.

Total quality management

Podle mezinárodní organizace pro normalizaci je TQM „manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“ [15]

Přístup Total quality management tedy aplikuje kvalitu do všech oblastí podnikání, redukuje plýtvání a defekty a zajišťuje správný průběh procesů hned napoprvé. Jde tedy o kulturu, přístup a způsob organizování společnosti, která se zaměřuje na co nejefektivnější řízení a tedy poskytování co možná nejlepších produktů pro své zákazníky. [17]

Business Continuity management (BCM)

„Business Continuity Management je oblast řízení, která je zaměřena na to, aby byly trvale dostupné všechny kritické funkce organizace vůči zákazníkům, dodavatelům a dalším stranám.“ [22]

BCM se zaměřuje na předvídaní okolností, které mohou ohrozit fungování organizace, snaží se snížit negativní následky těchto okolností a napomoci co nejrychleji obnovit běžný provoz organizace.

Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

ITIL je souhrn nejlepších zkušeností a praktik z oblasti využívání informačních technologií. Jde o rámec pro řízení IT procesů a služeb, který se zabývá procesy řízení IT služeb, jejich zkvalitňováním a lepším využíváním a tím zvyšováním přidané hodnoty pro zákazníka.

Mezi hlavní přínosy ITIL lze řadit redukci nákladů, vytváření vyšší hodnoty pro zákazníka, zapojení nejlepších zkušeností do řízení informačních služeb, zvyšování produktivity, zlepšení interní a externí komunikace díky standardizovanému mezinárodnímu jazyku. [2]

Demingův cyklus

Demingův cyklus, též známý jako PDCA cyklus je model neustálého zlepšování kvality založený na čtyřech na sebe navazujících a neustále se opakujících krocích a to:

- Plan;
- Do;
- Check;
- Act.

Prvním krokem je „Plan“, tedy naplánování potřebné změny, provedení analýzy současné situace, sestavení plánu a predikce budoucího vývoje. Následuje krok „Do“ což je zrealizování plánu. Třetím krokem je „Check“ tedy kontrola výsledků a poslední částí je „Act“ tedy přijetí nápravných opatření a opatření k vylepšení procesů. Na první PDCA cyklus by měl navazovat další a zajistit tak nepřetržité zlepšování procesů. [17]

DMAIC

Metoda postupného zlepšování DMAIC je součástí projektu Six Sigma. Každý krok napomáhá dosažení co nejlepších výsledků. Jednotlivé kroky jsou:

- Define;
- Measure;
- Analyze;
- Improve;
- Control.

V prvním kroku, tedy „Define“ se definují cíle projektu a celkový stav, kterého má být dosaženo. V rámci „Measure“ dochází ke změření současného stavu procesu a kvantifikaci problémů. Dalším krokem je „Analyze“ kdy se zjišťují příčiny problémů. V rámci kroku

„Improve“ dochází ke zlepšování fungování procesu, eliminaci zjištěných příčin problému a optimalizaci procesů. Během posledního kroku „Control“ se zavádějí změny do činnosti podniku, kontrolují se průběhy procesů a plánuje se budoucí vývoj. [17]

Model zralosti

Pokrok způsobený inkrementálními změnami sledují modely zralosti. Tyto modely popisují „jednotlivé stupně zralosti organizace k určitému způsobu organizace informačního systému“. Jedním z modelů zralosti je Capability Maturity Model (CMM) znázorněný na obrázku číslo 3, který poprvé představil Institut softwarového inženýrství na univerzitě v Pittsburgu. [28]

Model původně hodnotil připravenost podniků na implementaci nové technologie, ale lze jej považovat i za model zrání procesního systému organizace. Model obsahuje pět úrovní zralosti organizace a hodnotí úroveň implementace procesního řízení ve společnosti. Každá úroveň představuje výchozí stav pro další průběžné zlepšování a dosažení následující úrovně.

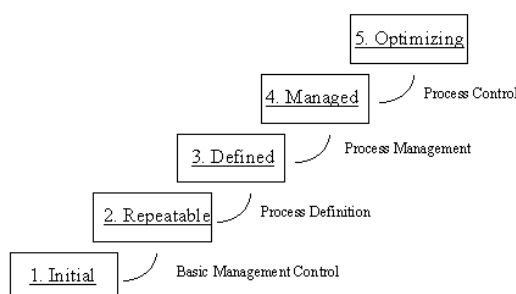
Výchozí úroveň (initial) je úroveň nezralosti, kdy procesy nejsou sledovány ani řízeny. Úspěch závisí na kvalitě zaměstnanců a není možné systematicky zlepšovat výkonnost.

Podniky na opakovatelné úrovni zralosti (repeatable) se pokoušejí své procesy řídit a plánovat změny. Základní procesy lze úspěšně opakovat.

V rámci definované úrovně zralosti (defined) se chápou činnosti v organizaci jako součásti procesů a ty jsou zdokumentovány.

Podniky na řízené úrovni zralosti (managed) již sledují a měří procesy a výsledky těchto měření se využívají k systematickému zlepšování procesů.

Organizace dosahující optimalizované úrovně zralosti (optimizing) lze již považovat za plně procesně řízené. Procesy v podniku jsou neustále rozvíjeny a společnost je schopna reagovat na změny. [28], [2]



Obrázek 3: Capability Maturity Model

Zdroj:[2]

3.1.2 Skokové zlepšování procesů

Skokové změny přinášejí do chodu organizace zásadní změny. Nejvýznamnější metodou využívanou k přeměně organizace je reengineering. S reengineeringem podnikových procesů poprvé přišli autoři Michael Hammer a James Champy v 90. letech 20. století ve své knize *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Pojem reengineering definovali jako „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“ [11]

Reengineering představuje radikální přeměnu fungování organizace, nejedná se pouze o dílčí změny, ale předpokládá se, že současný stav je nevhodný a je třeba jej změnit, zaměřit se na klíčové procesy a odstranit zbytečnosti. [28]

Skokové a průběžné změny probíhají odlišně, působí na různě velké části společnosti, týkají se různého počtu lidí a mají odlišný výsledek. Tyto dva druhy změn ale mají také společné vlastnosti. Hlavním společným znakem je orientace na procesy a zaměření na zvyšování jejich výkonnosti. Skokové i průběžné změny vyžadují změny ve způsobu řízení společnosti a chování lidí a oba druhy změn jsou časově náročné. Výsledkem těchto změn by mělo být dosažení co nejvyšší úrovně procesního řízení a pomocí procesů dosáhnout definované strategie a cílů.

3.2 Modelování procesů

Pro znázornění všech procesů v organizaci se využívá procesní modelování. Výsledkem je mapa procesů, která graficky zobrazuje proces jako sérii na sebe navazujících kroků, využívající vstupy a transformující je na výstupy. Procesní řízení je orientované na zákazníka a způsoby jak vytvářet přidanou hodnotu pro něj. Tedy i úkolem procesního modelování by mělo být zobrazit, jak která činnost napomáhá vytvářet přidanou hodnotu. Pro sestavení procesní mapy se stanoví hlavní cíl procesu a hlavní kroky jak tohoto cíle dosáhnout. Procesní mapa by měla odhalit překážky, které brání dosažení cíle, nejasnosti v rozhodovacích pravomocích a v neposlední řadě kroky, které nejsou nezbytné. Prvním krokem při mapování procesů je identifikace aktuální situace. Tedy vytvoření tzv. as-is modelu, který pomáhá odhalit kritická místa procesu i potenciální oblasti pro zlepšení. Na základě analýzy as-is modelu je definován to-be model, tedy takový model, který popisuje cílový stav, kterého má být dosaženo. [23], [1]

Procesní modely jsou přínosné nejen pro management podniku, ale také pro všechny zaměstnance, kteří, pokud je model přehledný, mohou získat větší povědomí o celkovém průběhu procesu organizací. Procesní modely odhalují postupy, které jsou využívány, zobrazují využívání zdrojů a celkově zlepšují porozumění průběhu procesu.

Pro zmapování procesů v organizaci je tedy nutné sestavit procesní mapu, do které se promítá současný stav firmy se zaměřením na očekávání zákazníka. Pokud by byl popis procesu příliš podrobný, mohl by se stát složitý a nepřehledný a proto se hlavní proces dělí na subprocesy. Jsou identifikovány charakteristiky jednotlivých subprocesů, jako jsou vstupy, výstupy, vlastník, dodavatel či zákazník. [23], [1]

Aby bylo modelování procesů účinné, je třeba, aby procesy byly definovány vlastníkem procesu, který o nich má největší přehled. Postup definování procesu může být následující:

- 1) Definování výstupu, tedy co je cílem procesu.
- 2) Definování vstupů, tedy co je potřeba mít k dosažení cíle.
- 3) Popis činností, které vedou k výstupu. Kdo co dělá, kdo má jaké pravomoci a koho informuje.
- 4) Vytvoření potřebné dokumentace
- 5) Stanovení parametrů, pro měření a kontrolu výkonnosti procesu. [23]

3.2.1 Business Process Modeling Notation

Pro modelování procesů se často využívá notace Business process modeling notation (BPMN), vytvořená Business Process Management Initiative (BPMI) v roce 2004. BPMN lze definovat jako „grafickou notaci určenou k popisu podnikových procesů, která se používá při jejich modelování a analýze“. [22]

Cílem BPMP bylo vytvořit notaci, které budou rozumět všichni uživatelé tedy procesní analytici, kteří tvoří počáteční návrhy procesů, techničtí vývojáři zodpovědní za implementaci i lidé z podniku, kteří budou řídit a měřit tyto procesy. Cílem notace je ale zároveň postihnout všechny důležité aspekty. [36]

BPMN je tedy standard pro modelování podnikových procesů, který pro znázornění procesů využívá Business process diagramy (BPD). Procesní diagram je vyjádřen jako síť grafických objektů (aktivit) a toků mezi nimi. Jednotlivé objekty v diagramu se liší svým tvarem a jsou rozčleněny do těchto čtyř základních kategorií:

- Flow Objects (Tokové objekty);
- Connecting Objects (Spojovací objekty);
- Artifacts (Artefakty);
- Swimlanes (Plavecké dráhy).

K jednotlivým základním prvkům je možno přidávat různé specifikace a informace aniž by to narušilo přehlednost diagramu. [3], [1], [36]

Rozeznávají se tři základní typy **flow objects**:

- Event (Událost);
- Activity (Aktivita);
- Gateway (Brána);

Událost je skutečnost, která se odehraje během průběhu procesu. Události ovlivňují tok procesu a mají příčinu a výsledek. Na obrázku 4 je zleva znázorněna událost, jíž proces začíná, která se odehrává v průběhu procesu a událost, jíž proces skončí. [36]



Obrázek 4: Objekt událost

Zdroj: [3]

Aktivita (obr. 5) zobrazuje činnost. Může to být úkol nebo subprocess. Subproces bývá značen znaménkem plus uprostřed objektu. [36]



Obrázek 5: Objekt aktivita

Zdroj: [3]

Brána (obr. 6) popisuje rozbíhání a sbíhání toků v procesu. Jedná se například o rozhodování, větvení, slučování a spojování cest. [36]



Obrázek 6: Objekt brána

Zdroj: [3]

Plovoucí objekty (obr. 7) je potřeba v diagramu propojit, aby bylo možné znázornit strukturu procesu. K tomu slouží **spojovací objekty**, které mají tyto tři základní podoby:

- Sequence Flow (Sekvenční tok)
- Message Flow (Tok zpráv)
- Association (Asociace)

Sekvenční tok zobrazuje pořadí aktivit v procesu.[36]



Obrázek 7: Spojovací objekt (sekvenční tok)

Zdroj: [3]

Message flow (obr. 8) znázorňuje tok zpráv mezi dvěma účastníky procesu. [36]



Obrázek 8: Spojovací objekt (tok zpráv)

Zdroj: [3]

Asociace (obr. 9) propojují data, text a ostatní prvky s plovoucími objekty. Užívají se k určení vstupů a výstupů aktivit. [36]



Obrázek 9: Spojovací objekt (asociace)

Zdroj: [3]

Plavecké dráhy slouží pro organizování aktivit do oddělených vizuálních kategorií, za účelem znázornit rozdíly v odborných schopnostech či odpovědnosti. Rozlišují se dva základní druhy a to:

- Pool (Bazén)
- Lane (Dráha)

Pool (obr. 10) znázorňuje účastníky procesu. Každý pool představuje jiného účastníka. Pro komunikaci mezi dvěma pooly se využívá tok zpráv. [36]



Obrázek 10: Objekt pool

Zdroj: [3]

Součástí poolu může být dráha (obr. 11), která organizuje a třídí aktivity. Dráhy se většinou využívají pro oddělení rolí nebo specifických funkcí ve společnosti. Pro komunikaci mezi jednotlivými drahami se využívá sekvenční tok, který nemůže překročit hranice bazénu. [36]



Obrázek 11: Objekt dráha

Zdroj: [3]

Artefakt představuje upřesňující informace a vyjadřuje určitou flexibilitu pro modeláře, kteří tak mohou pokrýt specifické situace, které vznikají. Do diagramu je možné přidat jakékoli množství vlastních artefaktů a zobrazit tak například vstupy a výstupy aktivit v procesu. Předdefinovány jsou tyto tři typy:

- Data Object (Datový objekt)
- Group (Seskupení)
- Annotation (Poznámka)

Datové objekty (obr. 12) ukazují, jaká data jsou potřebná pro danou aktivitu nebo naopak jaká data jsou výstupem z aktivity. Datové objekty jsou propojeny s aktivitami pomocí asociací. [36]



Obrázek 12: Datový objekt

Zdroj: [3]

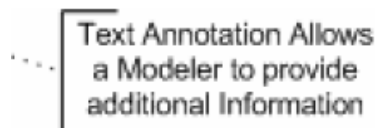
Seskupení aktivit (obr. 13) se využívá pro dokumentační nebo analytické potřeby, ale nemá vliv na sekvenční toky. [36]



Obrázek 13: Seskupování aktivit

Zdroj: [3]

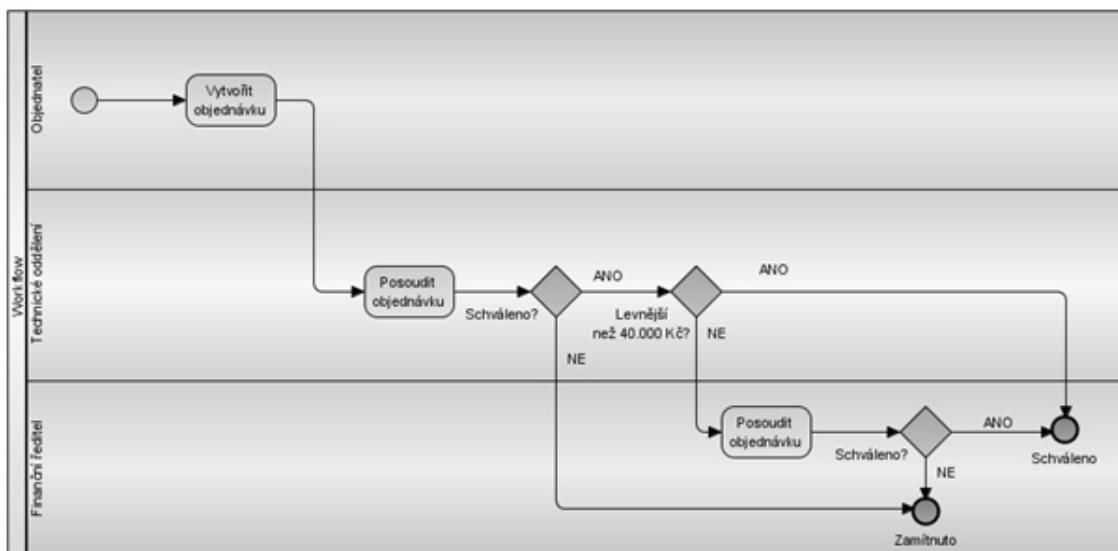
Poznámky (obr. 14) poskytují možnost přidat dodatečné textové informace do diagramu. [36]



Obrázek 14: Objekt poznámky

Zdroj: [3]

Na obrázku 15 je znázorněn příklad modelu procesu. Jedná se o proces založení objednávky, který obsahuje pool pojmenovaný work flow se třemi drahami, které reprezentují finančního ředitele, technické oddělení a objednavatele. Spouštěcí událostí procesu je žádost na založení objednávky objednavatelem. Vytvořenou objednávku musí schválit technické oddělení. Je-li objednávka schválena, další krok závisí na její ceně. Je-li cena nižší než 40 000 Kč je objednávka schválena a následuje koncová aktivita „Schváleno“. Je-li cena vyšší než 40 000 Kč musí být objednávka schválena finančním ředitelem. Pokud ten objednávku schválí, taktéž následuje koncová aktivita „Schváleno“ a pokud ne, tak „zamítnuto“. [3]



Obrázek 15: Příklad modelu procesu založení objednávky

Zdroj: [3]

BPMN se využívá pro komunikování širokého spektra informací s různými cílovými skupinami. Použití Business process modeling notation a následné vytvoření procesního diagramu tedy přehledně zobrazí kdo, co, kdy, kde o proč v rámci procesu dělá. [3], [1], [36]

BPMN není jedinou notací, kterou je možné využívat pro modelování procesů. Další možnosti jsou například: BPEL (Business Process Execution Language), Event Driven Process Chain (EPC), UML Activity Diagram, Activity-Decision Flow (ADF) Diagram. Použitím všech notací by mělo dojít k podobnému cíli, tedy přehledně znázornit průběh procesů organizací. [36]

Důvody pro využívání procesního modelování a vytváření procesních map tedy lze shrnout do následujících bodů:

- Vyjasnění specifických rolí a pravomocí účastníků procesu.
- Identifikovat příležitosti ke zlepšení.
- Napomoci snadnějšímu porozumění procesních toků.
- Poskytnout celkový pohled na strukturu podniku.

Za nejdůležitější informace, které lze získat z procesních map lze považovat zjištění oblastí, kterým se firma věnuje, zřetelné zobrazení procesů, které ve firmě probíhají, členění těchto procesů na subprocessy a jejich vzájemnou provázanost. Neméně důležité je zobrazení odpovědnosti, potřebných vstupů a získaných výstupů z jednotlivých procesů. [23], [27], [1]

3.3 Měření výkonnosti procesů

Chceme-li hodnotit procesy, je nezbytné měřit jejich výkonnost. Měření výkonnosti procesů napomáhá k odhalení příčin nedokonalostí a je tedy nástrojem k neustálému zlepšování procesů. Měření výkonnosti také poskytuje informace pro řízení procesů a sleduje účinnost implementovaných změn. Proces je považován za efektivní, dosahuje-li kvalitativních i kvantitativních požadavků, které byli předem stanoveny. Při zavádění procesů se stanovují parametry jednotlivých oblastí takzvané klíčové ukazatele výkonnosti, tedy konkrétní měřicí body, které bude možné sledovat, porovnávat a hodnotit. Měření by nemělo být zaměřeno pouze na výstup procesu, ale sleduje se celkový průběh procesů včetně vstupů. [3]

3.3.1 Key Performance Indicators KPI

K měření výkonnosti procesů se mohou využívat tzv. KPI (Key Performance Indicators) tedy klíčové ukazatele výkonnosti. KPI představují set měřících nástrojů, ukazatelů či metrik orientovaných na ty aspekty výkonnosti organizace, které jsou nejdůležitější pro současný a budoucí úspěch organizace. Pro správné využití těchto indikátorů je nezbytné, aby byly správně definovány a skutečně se týkaly oblastí, které jsou klíčové pro daný proces. Důležitým krokem je také určení množství sledovaných KPI, nedostatečné množství ukazatelů nemusí postihnout všechny problémové oblasti a naopak příliš mnoho ukazatelů také nemusí přinést požadovaný výsledek. KPI se obvykle nevyužívají jako absolutní hodnoty, ale spíše jako procentuální změny dané oblasti. KPI by také měly být měřitelné v čase a je možné je využívat pro benchmarking. KPI se zpravidla týkají následujících oblastí:

- čas;
- využití zdrojů;
- dosahování kvality;
- přidaná hodnota pro zákazníka. [22], [24]

Aby ukazatele výkonnosti skutečně přinesly požadované hodnoty, měly by splňovat následující vlastnosti:

- vyjádřeny v nefinanční podobě;
- měřeny opakovaně;
- vybrány vrcholovým vedením;

- pochopeny všemi zaměstnanci, kteří zároveň přijímají nápravná opatření;
- přenášet odpovědnost na jednotlivce či týmy;
- mít významný dopad;
- mít pozitivní dopad. [22], [24]

Výkonnost procesů se tedy hodnotí z mnoha úhlů a v mnoha oblastech. Za univerzální ukazatele měření procesů, tedy ty, které jsou využitelné téměř v jakémkoli procesu lze považovat:

- průběžnou dobu procesu;
- efektivní využití nákladů;
- podíl odchylek skutečnosti od plánu;
- hodnotu, kterou proces přidal.

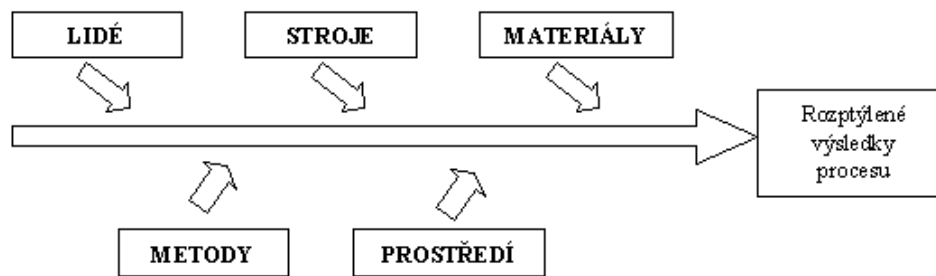
Některé ukazatele jsou specifické pro výrobní a nevýrobní procesy. V rámci výrobních procesů lze měřit například:

- přidanou hodnotu na pracovníka;
- obrátkovost materiálu;
- indexy způsobilosti strojů a procesu.

V oblasti nevýrobních procesů lze měřit například:

- podíl vyřízených reklamací;
- náklady na reklamace. [35], [24]

Získané hodnoty sledovaných ukazatelů slouží majiteli procesu k provedení analýzy, zda se získané hodnoty nacházejí v požadovaných mezích. Pokud ne, následuje analýza příčin těchto odchylek. K odhalení příčin lze využít například Ishikawův diagram (obr. 16), který sleduje, zda příčina odchylek byla způsobena lidskou činností, závadou na stroji, nevhodným materiálem, nevhodně zvolenou metodou či prostředím.



Obrázek 16: Ishikawův diagram

Zdroj:[35]

Pokud výsledkem procesu nebývá produkt se stále totožnými vlastnostmi, je to způsobeno variabilitou procesu. Je tedy žádoucí identifikovat, řídit a eliminovat faktory variability a dosáhnout tak konstantní úrovně výstupu. Variabilita procesu může být způsobena z větší části náhodnými vlivy, které způsobují předvídatelné chování procesů a lze je ovlivňovat (eliminovat). A nepředvídatelnými vlivy, které je velmi složité ovlivnit. Variabilitu lze řídit za pomoci statistické matematiky a teorie pravděpodobnosti např.: histogramy, diagramy či za pomoci Paretovy analýzy. [22], [35], [24]

Měření výkonnosti procesů je tedy nedílnou součástí procesního řízení. Bez měření by nebylo možné hodnotit stupeň naplnění stanovených cílů, odchylky od těchto cílů a jejich příčiny. Měření procesů poskytuje cenné informace jak pro vedení podniku, tak pro zaměstnance, kteří se procesu účastní.

3.4 Výzkum o přínosech a využití procesního řízení

Pro ověření teoretických modelů v praxi lze využít například výzkumy společnosti BPTrends. Výzkumy probíhaly v letech 2005, 2007, 2009, 2011 a poslední proběhl na podzim roku 2013 a zúčastnilo se ho 309 společností. Výzkumů se zúčastnili obchodní manažeři a BPM konzultanti z mnoha mezinárodních organizací zabývajících se procesním řízením. Většina zúčastněných organizací své procesy řídí a plánuje změny. se nachází na 2. stupni v modelu zralosti (tedy na opakovatelné úrovni - podniky se pokoušejí své procesy řídit a plánovat změny. Základní procesy lze úspěšně opakovat.) [14]

Závěry získané z průzkumu

Součástí výzkumu bylo samotné chápání pojmu Business process management. Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že se jedná o metodiku řízení shoda dolů navrhnoutou pro organizování, řízení a měření organizací na základě klíčových procesů organizace.

Respondenti ve všech minulých průzkumech se shodují, že BPM je o řízení změn procesů v celém podniku a ne o nových technologiích.

Dominantní důvod společností k zavádění BPM se během let také neměnil a nejčastější odpovědí bylo snižování nákladů pomocí vyšší efektivity procesů.

Naopak důležitost BPM ve společnostech v jednotlivých letech kolísala. V roce 2005 28% společností považovalo BPM za hlavní strategický cíl. V roce 2007 to bylo 26%, v roce 2009 19% (nízké hodnoty v roce 2007 a 2009 jsou přičítány finanční krizi). V roce 2011 i 2013 hodnota vzrostla na 31%.

Za největší problém při zavádění procesního řízení společnosti označily, že mají snahu měnit několik procesů, které spolu soutěží o pozornost. Za druhý nejčastější důvod byl označen nezáměr vrcholového vedení anebo je zaměřeno na jiném místě, než je potřeba. [14]

3.4.1 Procesní řízení v ČR

Výzkum zaměřený na stav procesního řízení proběhl i mezi českými firmami. Autoři Řepa a Zámečníková průzkum uskutečnili v roce 2005. Z průzkumu vyplynulo, že téměř 60 % dotázaných firem již zavedlo procesní řízení a 35 % o jeho zavedení uvažuje v budoucích třech letech.

Mezi hlavní důvody pro zavádění procesního řízení společnosti nejčastěji uvedly:

- zvyšování kvality služeb a produktů;
- snižování nákladů;
- využití moderních technologií.

Jako hlavní přínosy přechodu na procesní řízení firmy uvedly:

- jasné definování pravomocí;
- změna pracovních postupů;
- nově definované role;
- zeštíhlení organizační struktury. [26]

Je tedy zřejmé, že procesní řízení je disciplína značně rozšířená i v České republice. Hlavním důvodem firem účastnících se vybraných průzkumů jak v ČR, tak ve světě pro zavádění procesního řízení je tedy snaha dosáhnout vyšší efektivity procesů s nižšími náklady. Za hlavní přínosy procesního řízení tedy lze považovat:

- rychlejší uspokojení přání zákazníka;
- snadnější řízení průběhu činností;
- navýšení výkonnosti podniku;
- sledování a zlepšování procesů;
- snadnější rozdělení pravomocí a odpovědností. [20]

Správné využití a neustálé zlepšování procesního řízení může tedy znamenat dosažení maximální efektivity, kdy každý zaměstnanec ve společnosti rozumí procesu, své roli a vlivu své role na celý průběh procesu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Aris Community [online]. © 2009 - 2014 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.ariscommunity.com/>
- [2] AXELOS. Global best practices [online]. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/itil>
- [3] BPM portál: Znalostní servis profesionálů BPM [online]. © 2003-2007 [cit. 2014-10-31]. Dostupné z: <http://bpm-cz.blogspot.com/>
- [4] BPM.com [online]. 2014 [cit. 2014-11-2]. Dostupné z: <http://bpm.com/>
- [5] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. Základy managementu. Vyd. 2. Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-719-4540-4.
- [6] BURLTON, Roger T. Business process management: profiting from process. Indianapolis, Ind.: Sams, c2001, xiii, 398 p. ISBN 06-723-2063-0.
- [7] CQS: Sdružení pro certifikaci systémů jakosti [online]. © 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/>
- [8] DAVENPORT, Thomas H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1993, x, 337 p. ISBN 08-758-4366-2.
- [9] EISO [online]. © 2009 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/uvod/>
- [10] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [11] HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. 1st HarperBusiness Essentials pbk. ed. New York: HarperBusiness Essentials, c2003. ISBN 00-605-5953-5.
- [12] HAMMER, Michael. Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives. 1st pbk. ed. New York: HarperBusiness, 1997. ISBN 08-873-0880-5.
- [13] HAMMER, Michael. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.

- [14] HARMON, Paul a Celia WOLF. The State of Business Process Management 2014. Dostupné z: <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>
- [15] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO [online]. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.html>
- [16] Interní zdroj společnosti
- [17] ISixSigma [online]. 2000-2014 [cit. 2014-10-23]. Dostupné z: <http://www.isixsigma.com/>
- [18] ISO.CZ [online]. 2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>
- [19] JESTON, John a Johan NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. Third edition. 2013, xxxvi, 652 pages. ISBN 978-0-415-64175-3.
- [20] JUŘICA, P. Procesní přístup k řízení. In Sborník příspěvků - workshop doktorandů fakulty podnikatelské. Brno: VUT Brno, 2007. s. 154-166. ISBN: 978-80-214-3521- 6.
- [21] KIRCHMER, M. High performance through process excellence: from strategy to execution with business process management. Berlin: Springer, 2011, 175 p. ISBN 978-364-2211-645.
- [22] Management mania [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [23] Mapování procesu. In: Krajská hospodářská komora Královehradeckého kraje [online]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/06-procesni-model-systemu-managementu-jakosti/06-01-mapovani-procesu.pdf>
- [24] PARMENTER, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, N.J., c2007, xv, 236 p. ISBN 978-047-0095-881.
- [25] Prosci: Manage Change, Maximize Performance [online]. © 2015 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.prosci.com/>
- [26] ŘEPA, Václav a Jana ZÁMEČNÍKOVÁ. Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR?. Systémová integrace. 2005, roč. 12, č. 3, s. 8. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/procesni-rizeni-jak-si-stoji-firmy-v-cr>

- [27] ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [28] ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [29] SHTUB, Avraham a Reuven KARNI. Business Process Improvement. ERP. Boston, MA: Springer US, 2010, s. 217. DOI: 10.1007/978-0-387-74526-8_13. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/978-0-387-74526-8_13
- [30] SINUR ,J., THOMPSON, J. The Business Process Management Scenario, Gartner, 2003
- [31] Slovník cizích slov. 1. vydání. 2013, 879 s. ISBN 978-80-200-1415-3.
- [32] SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [33] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [34] The John Maxwell Company [online]. © 2015 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.johnmaxwell.com/>
- [35] VOLEK, Jindřich. Metody a nástroje zlepšování procesů. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj38-cz.htm>
- [36] WHITE, Stephen A. Introduction To BPMN. In: Object Management Group [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf