

Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě

Filip Šmída



Česká společnost
pro systémovou
integraci

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Edice Management v informační společnosti

Ediční rada:

prof. Ing. Josef Basl, CSc. – Vysoká škola ekonomická v Praze – předseda
Ing. Kateřina Drongová – Grada Publishing, a.s. – místopředseda

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc. – Technická univerzita Liberec
doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D. – Univerzita Hradec Králové
doc. Ing. Karol Matiaško, CSc. – Žilinská univerzita v Žilině
prof. RNDr. Jaroslav Pokorný, CSc. – MFF UK v Praze
doc. Ing. Jan Pour, CSc. – VŠE v Praze
doc. Ing. Karel Richta, CSc. – FEL ČVUT v Praze
Ing. Petr Sodomka, Ph.D. – UTB ve Zlíně
doc. Ing. Milena Tvrdíková, CSc. – VŠB-TU Ostrava
prof. Ing. Ivan Vrana, Dr.Sc. – Česká zemědělská univerzita v Praze

Ing. Filip Šmída, Ph.D.

Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě

© Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2007

Vydala Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400, www.grada.cz
jako svou 2842. publikaci

Recenzenti publikace:

Prof. Ing. Ivo Vondrák, CSc.

Doc. Ing. Vojtěch Merunka, Ph.D.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 300

První vydání, Praha 2007

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

ISBN 978-80-247-1679-4 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247- 6380-4 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Poděkování	11
Jak číst tuto knihu	12
O autorovi	15
Úvod	17
1. Proč procesní řízení?	29
1.1 Definice pojmu proces a procesní řízení	29
1.2 Procesní řízení, výkonnost firmy a ekonomiky	30
1.3 Vlastnosti (atributy) procesu	31
1.4 Negativa spojená s implementací procesního řízení	35
1.4.1 Podnikem ovlivnitelné negativum	36
1.4.2 Podnikem neovlivnitelné negativum	37
1.4.3 Zhodnocení procesního řízení z hlediska přínosů	38
2. Tvorba a realizace strategie	41
2.1 Teorie a praxe strategického řízení v Česku	41
2.2 Příčiny náročnosti tvorby a realizace strategie	43
2.3 Principy a obecné zásady tvorby strategie	44
2.3.1 Principy strategického myšlení	44
2.3.2 Obecné zásady tvorby strategie	49
2.4 Proces tvorby a realizace strategie	50
2.4.1 Průzkum a zhodnocení prostředí a trendů	51
2.4.2 Identifikace základních kompetencí podniku	55
2.4.3 Tvorba vize, poslání a strategie	58
2.4.4 Tvorba strategie změny	65
2.4.5 Ověření realizovatelnosti strategie změny	66
2.4.6 Realizace strategie a návrat na začátek	68
2.5 Propojení strategického a operativního řízení	69
2.5.1 Vlastnosti a účel moderních systémů měření výkonnosti	70
3. Kritické faktory úspěchu tvorby a realizace strategie	75
3.1 Kritické faktory úspěchu tvorby strategie	75
3.1.1 Rozhodnutí top managementu zpracovat strategii	75
3.1.2 Strategické řízení je nejdůležitějším úkolem nejvyššího vedení	75
3.1.3 Strategie je sdílána všemi členy top managementu	76
3.1.4 Znalost principů strategického myšlení a schopnost je aplikovat v praxi	76
3.1.5 Týmová práce vrcholového vedení a jmenování správce strategie	76
3.1.6 Specifické způsobilosti členů top managementu	76

3.1.7	Schopnost vytvořit realizovatelnou strategii	77
3.1.8	Zapojení pracovníků, kteří svými znalostmi mohou strategii zpřesnit	77
3.2	Kritické faktory úspěchu realizace strategie	78
3.2.1	Kritické faktory úspěchu realizace strategie formou projektů	78
3.2.2	Kritické faktory úspěchu realizace strategie formou procesů	81
4.	Reengineering podnikových procesů – zavádění procesního řízení	85
4.1	Vývoj směrem k potřebě aplikovat reengineering	85
4.2	Filozofie reengineeringu	88
4.2.1	Zásadní teze a definice reengineeringu, co reengineering není	88
4.2.2	Změny podoby procesů, stylu práce a důsledky pro firmu	90
4.2.3	Úloha informační technologie	92
4.2.4	Lidská stránka reengineeringu	92
4.2.5	Předmět reengineeringu	94
4.2.6	Výběr procesů pro reengineering a postup jeho realizace	96
4.2.7	Nároky na vůdčí schopnosti top managementu firmy	97
4.3	Mýty o reengineeringu, chyby a jejich náprava	98
4.3.1	Nejčastější mýty o reengineeringu	98
4.3.2	Nejčastější chyby při reengineeringu	101
4.3.3	Pět zásadních charakteristik úspěšných projektů reengineeringu	107
5.	Technická stránka zavádění a rozvoje procesního řízení	109
5.1	Fáze implementace procesního řízení	109
5.2	Vize procesně řízené firmy a stanovení cílů	110
5.2.1	Vytvoření vize změny a stanovení cílů	111
5.2.2	Identifikace příležitostí	112
5.2.3	Vytvoření a vzdělávání procesních týmů	117
5.2.4	Komunikace transformační vize a získání lidí pro spolupráci	119
5.2.5	Vybudování infrastruktury	119
5.3	Provedení benchmarkingu a definování úspěchu	120
5.3.1	Provedení benchmarkingu podnikatelských praktik	121
5.3.2	Identifikace a využití nejlepších praktik pro zlepšení	122
5.3.3	Určení požadavků na informační technologie	122
5.3.4	Stanovení cílů výkonnosti	123
5.4	Inovace podnikových procesů	123
5.4.1	Vytvoření konceptu (nového) procesu	125
5.4.2	Mapování procesů	127
5.4.3	Testování prototypu nového procesu	129
5.4.4	Vypilování prototypu procesu	130
5.4.5	Zásadní změna informační technologie	131
5.4.6	Náhrada starého procesu novým	134
5.5	Transformování organizace	134
5.5.1	Transformování operací	135
5.5.2	Transformace organizačních struktur	135
5.5.3	Implementace procesů, které prošly reengineeringem	136

5.6	Monitoring reengineeringovaných procesů	137
5.6.1	Vybroušení implementovaných procesů	138
5.6.2	Monitorování procesů pro účely neustálého zlepšování	138
5.6.3	Přenos získaných znalostí a zkušeností	138
5.7	Časování reengineeringu	139
5.8	Kolik procesů obvykle firmy mají?	140
5.9	Jaké typy procesů existují a čím se vyznačují?	142
5.10	Které procesy musí firma zavést, aby byla dlouhodobě úspěšná?	143
5.10.1	Proces tvorby strategie	143
5.10.2	Proces řízení změn	144
5.10.3	Proces strategického managementu lidských zdrojů	145
5.11	Best practices v reengineeringu aneb co se v praxi osvědčilo	145
6.	Využití IS&IT a komunikační technologie pro podporu procesního řízení	149
6.1	Obecné zásady používání informační a komunikační technologie	149
6.2	Co říkají výzkumy (nejen) IS&IT v amerických a evropských firmách?	151
6.2.1	Výzkum CSC Index	152
6.2.2	Výzkum Coopers&Lybrand	152
6.2.3	Výzkum Vitria Technology	153
6.2.4	Výzkum CIO Insight	154
6.3	Rozhodovací kritéria pro tvorbu IS&IT	162
6.4	Kde a jak použijete IS&IT	163
6.5	Nejnovější trend využití IS&IT v procesně řízených organizacích: aplikace BPM	165
6.5.1	Slovo úvodem	165
6.5.2	Od reengineeringu ke třetí vlně BPM	165
6.5.3	Procesní orientace versus existence účinné metodologie	167
6.5.4	Propast mezi potřebami manažerů a schopnostmi IT	167
6.5.5	Třetí vlna BPM	168
6.5.6	Trocha historie	168
6.5.7	Architektura BPM	170
6.5.8	Nutnost směřování k BPM	171
6.5.9	Co chtějí procesně orientované firmy, jak toho mohou dosáhnout?	171
6.5.10	Od reengineeringu ke skutečnému managementu procesů	172
6.5.11	Implementace BPM	174
6.5.12	Systémové myšlení – „klíčová“ základní kompetence	174
6.5.13	Otevřený standard Process-Modeling Language jako „umožňovatel“	175
6.5.14	Původ a účel BPML	177
6.5.15	Business Process Management Systems	177
6.5.16	Přínosy BPMS	179
6.5.17	Jaké schopnosti bude muset každý BPMS mít?	179
6.5.18	Výhody Business Process Managementu	180
6.5.19	Závěrem k BPM	181
6.6	Příklady: jak pomohla IT při reengineeringu	182

7. Lidská stránka zavedení a rozvoje procesního řízení	189
7.1 Úvod k lidské stránce zavádění procesního řízení	189
7.2 Změna systémů hodnocení a odměňování	190
7.3 Delegování pravomocí, odstraňování překážek	191
7.4 Vzdělávání pracovníků v oblasti procesního řízení	192
7.5 Úloha a požadavky na vrcholové vedení	194
7.5.1 Jaká má být úloha vrcholového vedení?	194
7.5.2 Jak si stojí český management?	195
7.6 Úloha řídicího výboru a požadavky na jeho členy	198
7.7 Úloha a požadavky na leadera reengineeringu	199
7.8 Úloha a požadavky na reengineeringového cara	200
7.9 Úloha a požadavky na vlastníky procesů	201
7.9.1 Odpovědnost vlastníka procesu	202
7.9.2 Kompetence vlastníka procesu	202
7.9.3 Požadavky na vlastníka procesu	202
7.10 Sestavování a úloha procesního týmu	203
7.10.1 Definice pojmu „tým“ a „procesní tým“	203
7.10.2 Obecná pravidla týmové práce	204
7.10.3 Přínosy týmové práce	204
7.10.4 Zásady (výjimečné) týmové výkonnosti	204
7.10.5 Formy vedení týmu	205
7.10.6 Typické role v procesním týmu	206
7.10.7 Profil vedoucího týmu	208
7.10.8 Sestavování týmu, důležitost znalosti psychologie	209
7.10.9 Životní cyklus týmu	210
7.10.10 Moderní trend zajišťování pracovníků – vnitřní trh práce	211
7.10.11 Současný světový trend – outsourcing lidských zdrojů	211
7.11 Úloha speciálního oddělení procesního řízení	212
7.11.1 Podpora při analýze procesu	212
7.11.2 Podpora při návrhu cílového stavu procesu	213
7.11.3 Implementační podpora	213
7.12 Obsazování rolí pracovníky	213
7.12.1 Jak vybírat vhodné kandidáty?	213
7.12.2 Cíl, forma a výstupy personálního auditu	214
7.13 Změna podnikové kultury	215
7.14 Role externího konzultanta	217
7.14.1 Oslovení srdcí	217
7.14.2 Oslovení hlavy	218
7.14.3 Dohlížení na správnost implementace	218
7.14.4 Konzultant vykonává nebo pomáhá?	219
7.15 Reakce zaměstnanců na reengineering	219
7.16 Jak vypadá procesní organizační struktura?	222
7.17 To nejdůležitější: jak úspěšně vést program změn?	223
7.17.1 Náročnost a důležitost umění řídit změny, struktura procesu řízení změn	223
7.17.2 Vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny	224

7.17.3	Sestavení koalice, schopné prosadit a realizovat změny	224
7.17.4	Vytvoření vize a strategie programu změn	224
7.17.5	Komunikace vize programu změn	225
7.17.6	Delegování pravomocí a poskytnutí podpory v širokém měřítku	226
7.17.7	Plánování, realizace a ocenění krátkodobých výsledků	226
7.17.8	Využití výsledků pro motivaci, argumentaci a podporu dalších změn	227
7.17.9	Zakotvení nových přístupů a postupů do firemní kultury	227
8.	Využití či nevyužití konzultanty?	229
8.1	Kritické faktory úspěchu transformačních projektů	229
8.2	Odpovědi na nejdůležitější otázky	233
8.2.1	Náročnost (komplexita) transformace na procesně řízenou firmu	233
8.2.2	Nutnost řídit a pracovat multiprojektově	233
8.3	Výhody projektového přístupu	234
8.4	Jak vybrat tu pravou poradenskou organizaci?	235
9.	Co bude následovat?	237
9.1	Cesta za dokonalostí nikdy nekončí	237
9.2	Jaké procesy musí v každé organizaci dosahovat špičkové světové výkonnosti?	238
9.3	Další nutné kroky k výkonnosti světové třídy	239
9.3.1	Budování organizační kultury, podporující žádoucí jednání	239
9.3.2	Neustálé zlepšování všech procesů za podpory systému měření výkonnosti	240
9.4	Cesta k prosperitě v 1. dekádě 21. století	241
9.4.1	Přizpůsobte firmu svým zákazníkům	241
9.4.2	Poskytněte svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu	244
9.4.3	Postavte procesy na první místo	245
9.4.4	Vytvořte řád tam, kde dosud vládne chaos	248
9.4.5	Vytvořte funkční systém měření výkonnosti, používající klíčová měřítka	249
9.4.6	Zbavte svůj podnik pevné struktury	251
9.4.7	Zaměřte se na konečného zákazníka	253
9.4.8	Zbořte zdi, které dosud obklopují vaši organizaci	255
9.4.9	Namísto vertikální integrace integrujte virtuálně	258
9.4.10	Proměňte nejlepší teorii v maximálně účinné praktické postupy	260
9.4.11	Institucionalizujte vaši přizpůsobivost změnám	264
	Slovo závěrem	267
	Přílohy	269
A.	Co řekly známé osobnosti a organizace o procesním řízení	269
B.	Slovník pojmů a definic	271
C.	Nejčastěji používané zkratky a jejich význam	277
D.	Enterprise Processes podle Smitha a Fingara	279
E.	Seznam obrázků a tabulek	281

Doporučená literatura	283
Použitá literatura	286
Rejstřík věcný	293

Poděkování

Chtěl bych poděkovat všem lidem, bez jejichž laskavé pomoci a velmi obětavé podpory by tato kniha nemohla vzniknout. Největší dík patří mé manželce Andrejce za její lásku, pochopení, podporu, obětavost a nekonečnou trpělivost. Umožnila mi, abych při zaměstnání věnoval několik tisíc hodin intenzivnímu studiu, shromažďování podkladů a psaní textu. Děkuji svým rodičům, Anně a Josefovi, babičce Marii, bratru Tomášovi, sestřám Martině a Zuzaně za jejich vzácné přátelství a lásku. Děkuji Ladislavu Hájkovi (Láďo, nikdy na tebe nezapomeneme!), Richardovi Svobodovi, Ingrid Hájkové a Martinu Hájkovi za jejich vzácné přátelství, lásku, obětavost a vstřícnost. Jste mi druhou rodinou, díky!

Na prvním místě druhé části poděkování, věnované různým profesionálům, bych chtěl z hloubi srdce poděkovat nejen obrovskému odborníkovi, jehož kvality sahají daleko za hranice naší republiky, ale také vynikajícímu, velmi laskavému, ochotnému a trpělivému člověku, který pro mne a pro úspěch nejen této knihy udělal nesmírně mnoho – panu prof. Ing. Jaroslavu A. Jiráskovi, DrSc. Pane profesore, vaší laskavé a obětavé pomoci si nesmírně vážím. Děkuji Ing. Milanu Brejchovi za čas, který mi věnoval při konzultaci poznatků, za vyžádaná vystoupení na konferencích, členství v přípravném výboru konferencí o projektovém managementu a zprostředkování publikace článků v odborných periodících. Děkuji Ing. Jiřímu Lubinovi, Ph.D., za rozhovory, ochotné a trpělivé zodpovězení četných dotazů, za odbornou korekturu některých textů pro Moderní řízení a Business World. Děkuji svým bývalým spolupracovníkům za velmi zajímavé rozhovory, které mi pomohly lépe a komplexněji pochopit problematiku procesního řízení. Děkuji všem účastníkům konferencí, na nichž jsem měl tu čest vystupovat, za podnětné rozhovory a cennou zpětnou vazbu. Děkuji všem ostatním, kteří jakýmkoli způsobem přispěli k tomu, že má druhá kniha mohla spatřit světlo světa.

Děkuji prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc., děkanovi Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci, který mi laskavě vycházel vstříc a vytvořil mi pro napsání této knihy skvělé podmínky. Děkuji svému školiteli, doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc., za inspirující vedení mého doktorského studia, díky němuž jsem dostal možnost si nevidaným způsobem rozšířit své odborné obzory.

Zvláštní dík pak patří mému vydavateli, nakladatelství Grada – a zejména šéfredaktorce ekonomické redakce, paní Ing. Kateřině Drongové, za její trpělivost, pomoc a za skvělou spolupráci. Obrovskou měrou se zasloužila o to, aby kniha spatřila světlo světa.

Knihu věnuji své manželce Andrejce, nejvzácnější a nejdražší ženě, kterou jsem kdy potkal. Svou láskou, vzácným charakterem a obětavostí mi dala více, než jsem si kdy dokázal vysnit.

Filip Šmída

Jak číst tuto knihu

Kniha, kterou držíte v ruce, byla napsána na základě osobních zkušeností se zaváděním procesního řízení a rozsáhlého studia nejkvalitnější zahraniční i tuzemské literatury, zaměřené na strategické a procesní řízení, během tříletého doktorského studia na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci. Mou snahou bylo předložit ty nejcennější zkušenosti ze spolupráce se špičkovými odborníky a nejkvalitnější poznatky, které se mi během uplynulých tří let velmi intenzivního studia podařilo shromáždit. Kniha, kterou jsem napsal, je proto dosti rozsáhlá.

Zcela záměrně jsem se snažil zasadit procesní řízení do kontextu fungování podniku tak, aby jej pochopil co nejširší okruh čtenářů – studenti a pedagogové managementu, manažeři, podnikatelé. Systémový pohled na problematiku zavádění a rozvoje procesního řízení je užitečný zvláště pro ten okruh čtenářů, kteří management teprve začali studovat. Těm jednoznačně doporučuji přečíst knihu celou. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují a přečtením knihy získá student o problematice ucelený obraz.

Zařazení nejnovějších teoretických poznatků by měli ocenit zejména pedagogové managementu. Hlavním teoretickým přínosem knihy je předložení ucelené metodologie implementace procesního řízení s důrazem na realizaci (pátá kapitola). Dalším přínosem v oblasti teorie je předložení argumentů, které dokazují, že procesní řízení je skutečně nejmodernější filozofií řízení organizací (první kapitola). Přitom se opírám jednak o poznatky renomovaných odborníků a jednak o výzkumy, prováděné v desítkách světových firem. V neposlední řadě je teoretickým přínosem této práce identifikace a popis hlavních mýtů o reengineeringu a nejčastěji opakovaných chyb, kterých se manažeři při transformaci organizace z funkčně na procesně řízenou dopouštějí – spolu s návrhem řešení, která pomohou těmto chybám předejít. Předložené teoretické poznatky jsou zároveň ověřeny v praxi. Pedagogové proto mohou knihu využít jako učební pomůcku pro výuku těch, kteří se chtějí managementu věnovat z praktické stránky.

Provázání nejnovější teorie s praxí jistě potěší manažery a podnikatele, jejichž denním chlebem je překonávání nástrah podnikatelského prostředí a ono velmi obtížné neustálé zlepšování chodu jejich organizací. Přestože je zavádění a rozvoj procesního řízení velmi náročná činnost a potýká se s mnoha problémy, nebuduje tato kniha žádné nesmírně složité teoretické konstrukce natolik vzdálené realitě podnikatelského života, že by jejich implementace nebyla možná.

Protože jsem si vědom, že čas manažerů je vzácný, doporučuji jim číst knihu následovně: vrcholové vedení, jež hož úkolem je koncepční vedení reengineeringu, může vynechat pátou kapitolu, která je určena středním manažerům a těm, kteří budou reengineering provádět. Rozhodne-li se však top management procesní řízení zavést, pak by si měl přečíst z páté kapitoly alespoň obsah, raději celou.

Manažeři, jež pracují v progresivních firmách, si mohou přečíst devátou kapitolu, která je věnována otázce, co musejí firmy udělat, aby byly v dnešním dravém podnikatelském prostředí po několik následujících strategických obdobích úspěšné.

Těm, kteří se zajímají o úlohu informační technologie v procesně řízených firmách, doporučuji přečíst kapitoly 4, 5 a 6. Tyto kapitoly se na informační technologii dívají očima manažerů a z hlediska jejich potřeb. V knize se nezaměřuji na informační technologie z hlediska IS/IT expertů, protože mé odborné zaměření tomu neodpovídá. Přesto se domnívám, že přečtení doporučených tří kapitol pomůže IS/IT expertům lépe pochopit požadavky manažerů na

informační technologie. Zájemcům o vynikající literaturu, věnovanou techničtějšímu pohledu na úlohu IS/IT v procesně řízených firmách, doporučuji studovat práce Smitha a Fingara nebo Burltona (viz doporučenou nebo použitou literaturu).

Zájemci o hlubší studium si mohou vybrat z řady doporučené literatury, uvedené na konci publikace. Mou snahou nebylo zahrnout čtenáře obrovským množstvím titulů. Hodnota seznamu by v takovém případě byla přinejmenším diskutabilní. Ke každému tématu proto nabízím několik knih, které představují v poznacích pro příslušnou problematiku naprostou špičku – z nich si můžete vybrat. Odkazy na tyto zdroje naleznete i v jednotlivých kapitolách.

Na následující straně najdete strukturu knihy v grafické podobě. Věřím, že v ní každý čtenář najde to, co ho na procesním řízení zajímá.

V knize se můžete setkat s dvěma grafickými prvky, jejichž význam je následující.



Vymezení nebo definice pojmu.



Příklady nebo dílčí kroky při realizaci jednotlivých funkcí.

Struktura knihy

ÚVOD:
Popis změn, které probíhají
v dnešním podnikatelském prostředí

1. KAPITOLA:
Vysvětlení, proč je důležité
dnešní organizace řídit procesně

2. KAPITOLA:
Zasazení procesního řízení
jako klíčového konceptu
do kontextu podnikání

3. KAPITOLA:
Popis kritických faktorů
realizace strategie formou
projektů a procesů

4. KAPITOLA:
Vývoj směřující k potřebě
reengineeringu, původní
metodologie, chyby a mýty

5. KAPITOLA:
Technická stránka zavádění
a rozvoje procesního řízení –
metodologie realizace

6. KAPITOLA:
Vysvětlení úlohy moderní
informační technologie při zavádění
a rozvoji BPM

7. KAPITOLA:
Popis lidské stránky zavádění
a rozvoje procesního řízení,
jak získat a motivovat lidi

8. KAPITOLA:
Předložení důvodů, proč
k implementaci doporučujeme
přizvat poradce

9. KAPITOLA:
Jak dále rozvíjet firmu po
zavedení procesního řízení –
k výkonnosti světové třídy

10. KAPITOLA: Závěr
Citáty slavných o BPM,
slovník pojmů a definic,
doporučená literatura

O autorovi

Ing. Filip Šmída, Ph.D.

Vystudoval Hospodářskou fakultu se specializací na management na Technické univerzitě v Liberci (2001). V rámci doktorského studia na téže fakultě nejdříve absolvoval půlroční stáž ve firmě Benteler, s cílem optimalizovat procesní model řízení podniku, následně působil čtrnáct měsíců ve firmě Preciosa, kde se jako projektový inženýr odboru strategického rozvoje, člen řídicího týmu procesního centra, člen dvou procesních týmů, člen Rady katedry řízení změn a člen neformální skupiny, zabývající se aplikací teorie omezení, intenzivně podílel na rozsáhlém projektu reengineeringu této velké české firmy.

Úspěšně obhájil disertační práci na téma Zavádění a rozvoj procesního řízení (2005). Od března 2005 pracuje jako Area Sales Manager – Central and Eastern Europe ve firmě Rotec, světové jedničce na trhu sleeves pro flexotiskové stroje.

Je autorem knihy Strategie v podnikové praxi (Professional Publishing, 2003), několika článků pro Business World a Moderní řízení a více než čtyřiceti článků v konferenčních sbornících, převážně z mezinárodních konferencí.



Úvod

Snahou autora a cílem této knihy je předložit současným i budoucím manažerům kvalitní teoretické základy i praktické zkušenosti s nejmodernějším manažerským přístupem – řízením podnikatelských procesů (ve světě známé pod americkým označením Business Process Management, BPM). A to takovou formou, která by byla dobře srozumitelná. Autor se snažil knihu psát tak, aby byla dobrým praktickým pomocníkem při implementaci procesního řízení a neustálém zlepšování podnikových procesů.

V dnešní době již mnoho manažerů ví, že mimořádně turbulentní prostředí, globalizace, čtvrtá informační revoluce, nadvláda zákazníka, orientace na zákazníka, převis nabídky, nadbytek výrobních kapacit, znalostní management, měření výkonnosti, podnikové procesy, zkracování time-to-market atd. nejsou jen prázdné fráze, ale skutečnost – realita. Někteří manažeři již vědí i to, že je výše uvedené „pojmy“ velmi silně ovlivňují. Cítí, že je nutné si osvojit nové znalosti a kvalitní teoretické základy, pokud je nemá světová konkurence zničit. Někteří manažeři (a podle zkušeností autora jich není málo) se často změn bojí, bojí se vykročit do neznáma a „na stará kolena“ se učit něco nového. Takovým vedoucím pracovníkům můžeme pro povzbuzení říci, že kvalitní moderní metody managementu často nepředstavují něco zásadně nového a není nemožné si potřebné znalosti osvojit, protože vždy stojí na logickém základě.

Jako nezměrně obtížná se ovšem ukazuje implementace a praktická aplikace opravdu užitečných a konkurenceschopnost zajišťujících manažerských konceptů. Autor sám se měl možnost setkat s tím, jak nesmírně náročné je přesvědčit vrcholové vedení podniku, aby se odhodlalo vykročit vpřed. Neméně obtížné je pak i následné přesvědčování, aby implementace probíhala podle metodiky, kterou vytvořili zkušení konzultanti či manažeři. Kniha proto klade velký důraz právě na implementaci a realizaci změn.

Často se nabízí i otázka, jak poznáme, že právě tato či ona manažerská filozofie je kvalitní a její zavedení nevyvolá více chaosu než užítku. Během posledních dvaceti či třiceti let dnes již minulého dvacátého století krachovalo více firem než během předchozích sedmdesáti let. Přitom se objevily stovky nových manažerských metod a autoři velké většiny z nich slibovali trvalé odstranění všech zásadních problémů. Problém spočívá v tom, že posledních třicet let minulého století představovalo pro podnikatelský svět zcela zásadní převrat v konkurenci a trendech, kterými se management ubíral. Prakticky nikdo se již velmi dlouhou dobu nezamyslel nad platností paradigmat, jež tvoří základní zdvo managementu. Ti, kteří tak učinili, poskytli manažerům velmi cennou inspiraci pro radikální zvyšování výkonnosti organizací. O dvacátém století se přitom hovoří nejen jako o období velmi dramatických změn podnikatelského prostředí, ale i mnoha „převratů“ na politické a společenské scéně, které mají na podnikání rovněž velký dopad.

Zamysleme se nyní nad tím, jakými premisami se mnoho manažerů doposud řídí. Přestože to mnoha lidem tak nepřipadá, ono zamyšlení a kritické zhodnocení je velmi důležité. Podívejme se, proč. Základní paradigmata jsou zakotvena v myslích všech odborníků na určitou vědu a rozhodují o tom, co vědci, učitelé, autoři a praktičtí pracovníci daného oboru považují za realitu. Determinují, na co se soustředí pozornost a co je naopak opomíjeno.

V případě společenských věd (mezi něž patří i management) jsou základní premisy o mnoho důležitější než v případě přírodní vědy. Všeobecně převažující teorie fungování přírody totiž nemá žádný vliv na to, zda se Slunce otáčí kolem Země nebo naopak. Společenská věda se nezabývá chováním předmětů, ale chováním lidí. Proto paradigmata, z nichž odborná veřejnost vychází, zásadně ovlivňují pohled na management. V sociálních

vědách navíc neexistují žádné přírodní zákony, proto jsou tyto obory vystaveny neustálým změnám. Premisy, které ještě včera platily, proto dnes mohou být zcela zavádějící.

Mnoho manažerů se (a zdaleka nejen v České republice) řídí starými premisami, které pozbyly platnosti a musí být nahrazeny [21]:

- **Management rovná se podnikový management.** Tato premisa přetrvává od třicátých let 20. století, kdy se v USA přejmenoval management jiných než podnikových institucí ve snaze vyhnout se negativnímu vnímání managementu způsobenému krizí v podnikovém sektoru. Protože později nedošlo k opětovnému sjednocení terminologie, je management podnikového a nepodnikového sektoru dosud vnímán odděleně. Kromě toho, že podniky a ostatní organizace byly založeny za rozdílným účelem a že podle Petera F. Drucker existuje asi deset procent terminologie a problémů specifických pro určitou instituci, se firmy a veřejný sektor ničím zásadním neliší. Management tak lze úspěšně aplikovat s cílem zefektivňovat práci v jakékoli organizaci.
- **Existuje jediná správná organizační struktura.** Organizace úspěšného podniku slouží ke zproduktivnění společné práce lidí. Každá organizační struktura má evidentní přednosti, evidentní omezení a konkrétní možnosti použití. Je potřeba vždy zkoumat, jakým způsobem je žádoucí zorganizovat lidi, aby došlo k vyřešení určitého problému. Zatímco například řízení devizových rizik vyžaduje centralizaci, služby zákazníkům, zejména v odvětvích s progresivní technologií, vyžadují lokální autonomii. Na některých výzkumných projektech musí pracovat samostatní jednotlivci, jiné od samého začátku vyžadují týmovou práci. V posledních letech můžeme často slyšet o pádu hierarchie. Pamatujme na to, že bez hierarchie by nebylo možné realizovat strategická rozhodnutí nebo navrátit upadající podnik k prosperitě. Jak je vidět, existují situace, v nichž princip hierarchie hraje zcela zásadní roli. Jakákoli instituce (chce-li být úspěšná) musí být při organizování práce velmi flexibilní.
- **Existuje jediná správná metoda řízení lidí.** Lidé jsou různí, a proto je není možné řídit stejně. V každé firmě mohou být zaměstnaní lidé s odporem k riziku, kteří mají rádi jasné instrukce, stejně jako samostatní pracovníci, kteří budou vyžadovat téměř absolutní volnost. Můžeme se setkat s lidmi, jež jsou na určité firmě naprosto závislí, i s pracovníky, jejichž znalosti jsou uplatnitelné stejně dobře i kdekoli jinde. Stále častěji navíc existují i lidé, kteří sice pracují pro nějakou firmu, ale nejsou jejími zaměstnanci. Ke každému jednotlivci je tedy potřeba přistupovat jako k partnerovi, motivovat jej a vybudovat jeho loajalitu k firmě. To je úkolem vůdcovství. Řízení lidí představuje klíčovou oblast, neboť, jak říká Jaroslav Jirásek, schopní a angažovaní lidé představují největší všeobecnou naději na vytvoření trvale udržitelné konkurenční výhody [41]. A vytvořit skutečně kvalitní lidské zázemí je nesmírně obtížné.
- **Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou daní.** Tato premisa platila po celé 19. a první polovinu 20. století. Od té doby jsme však stále častěji svědky situace, kdy obory mění technologie zvenčí. Mnoho vynálezů v určitém odvětví bývá použito v odvětví zcela jiném. Platí tedy, že mnoho novinek, které vyvolají technickou revoluci v nějakém oboru, je vynalezeno v oboru jiném. Příklady existuje celá řada – spojení farmaceutického průmyslu s genetikou, mikrobiologií, molekulární biologii, lékařskou elektronikou a jinými obory; spojení výroby automobilů s elektronikou a počítači atd. Ani konečná užití již zdaleka nejsou dána. Neustále jsou vynalézány a používány nové a nové materiály – viz například výroba papíru bez použití dřeva a bez příměsí chloru; plnění piva do plastových a skleněných lahví nebo plechovek; plastické hmoty se dnes používají pro desítky a stovky různých účelů... Nezaostává ani odvětví služeb – namátkou jmenujme explozi možností uspokojit úvěrové potřeby firmy nebo rozmach ve zpravodajské branži.