



Procesní management

Petr Mašín

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

PROCESNÍ MANAGEMENT

Procesní management

Seznam autorů:

PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2020

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-29-5

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam schémat	7
Seznam grafů	8
Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Značky a symboly v učebním textu	11
Úvod	12
1. KAPITOLA: ZÁKLADNÍ NÁZVOSLOVÍ, NÁSTROJE A PRINCIPY	14
1.1 Základní pojmy a charakteristiky	15
1.2 Definice procesů	19
1.2.1 Hlavní – klíčové procesy	19
1.2.2 Řídící procesy	20
1.2.3 Podpůrné procesy	21
1.3 Strategické plánování x plánování	22
1.4 Strategická analýza podniku	24
1.4.1 Externí analýza podniku	24
1.4.2 Interní analýza podniku	26
2. KAPITOLA: ODLIŠNOSTI FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO MANAGEMENTU	31
2.1 Trocha historie a porovnání základních charakteristik funkčního a procesního řízení	32
2.2 Principy procesního řízení	34
3. KAPITOLA: IMPLEMENTACE PROCESNÍHO MANAGEMENTU	38
3.1 Etapy procesu zavádění procesního řízení	39
3.2 Využití logického rámce projektu při zavádění procesního řízení	40
3.3 Principy procesního modelování	41
3.4 Principy procesní analýzy	43
3.4.1 Benchmarking	43
3.5 Demingův cyklus – PDCA	44
3.6 Redesign a reengineering	45
3.7 Procesní mapy	46
3.7.1 Enterprise model	48
3.7.2 Procesní analýza jako typ procesní mapy	48
3.7.3 Strukturovaná procesní analýza	49
3.8 Stabilizace procesů	50
4. KAPITOLA: PROVÁDĚNÍ PROCESNÍ ANALÝZY	53
4.1 Postup procesní analýzy	54
4.1.1 Analýza vnitřní stavby procesu	54

4.1.2 Analýza variantního řešení procesů	54
4.1.3 Analýza přidané hodnoty procesu	54
4.1.4 Analýza rizik	55
4.1.5 Analýza informačních technologií	56
4.1.6 Analýza zákaznických očekávání	56
4.1.7 Analýza struktury procesů	57
4.1.8 Metoda ABC „Activity Based Costing“	58
4.1.9 Metoda „Make or Buy“	58
5. KAPITOLA: MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ	61
5.1 Měření a monitorování výkonnosti procesů	62
5.2 Fáze měření výkonnosti procesů	63
5.3 Požadavky na měření výkonnosti procesů	63
5.4 Volba ukazatelů výkonnosti procesů	65
5.4.1 Univerzální ukazatele výkonnosti procesů	65
5.4.2 Ukazatele výkonnosti procesů ve výrobních procesech	65
5.4.3 Ukazatele výkonnosti procesů v nevýrobních procesech	66
5.5 Způsoby měření výkonnosti procesů	67
5.5.1 Měření výkonnosti procesů pomocí odchylek	67
5.5.2 Měření výkonnosti procesů pomocí výkonnostních indexů	68
5.5.3 Měření výkonnosti procesů pomocí nástroje Six Sigma	68
6. KAPITOLA: ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	71
6.1 Procesní cyklus	72
6.2 Zlepšování procesu	73
6.2.1 Průběžné zlepšování procesu	73
6.2.2 Skokové zlepšování procesu	77
6.2.3 Změny udržovací	77
6.3 Vybrané nástroje zlepšování procesů	79
6.3.1 Diagram příčin a následků	79
6.3.2 Kontrolní tabulka	80
6.3.3 Histogram	81
6.3.4 Paretův diagram	81
6.3.5 Korelační diagram	82
6.3.6 Vývojový diagram	83
6.3.7 Regulační diagram	83
6.4 Rozhodování o změně procesů	84
6.4.1 Identifikace rozhodovacího procesu	85
6.4.2 Typologie rozhodovacího procesu	86
6.4.3 Lidský faktor v rozhodovacích procesech	90
6.4.4 Manažerská etika v rozhodovacích procesech	91
7. KAPITOLA: INOVACE A INVENCE	96
7.1 Historie inovačních procesů	97
7.2 Rozdíl mezi inovací a invencí	97
7.3 Inovace	98
7.4 Invence	100

8. KAPITOLA: PRŮMYSLOVÁ, DIGITÁLNÍ A INFORMAČNÍ REVOLUCE	103
8.1 Průmyslová revoluce	104
8.2 Digitální revoluce	104
8.3 Informační revoluce	105
9. KAPITOLA: PRŮMYSL 4.0	110
9.1 Termín Průmysl 4.0	111
9.2 Digitální ekonomika	111
9.2.1 Digitalizace pracovního trhu	112
9.2.2 Odlišnosti a trendy digitalizace průmyslu a služeb	113
9.3 Kyber-fyzikální systémy jako nástroj Průmyslu 4.0	114
9.4 Ekonomické dopady Průmyslu 4.0	115
Rekapitulace	118
Vzorový závěrečný test	119
10. KAPITOLA: PŘÍPADOVÉ STUDIE	123
Závěr	133
Glosář	134
Literatura	138

Seznam schémat

Schéma 1.1 Znázornění procesu	16
Schéma 1.2 Znázornění koncepce obchodních procesů	18
Schéma 1.3 Znázornění procesu plánování	23
Schéma 1.4 Znázornění povahy prostředí	24
Schéma 1.5 Znázornění analýzy „4C“	26
Schéma 1.6 Znázornění nástroje Balanced Scorecard	28
Schéma 3.1 Příklad procesního modelu – Organigram obchodního oddělení firmy	43
Schéma 3.2 Příklad procesní mapy I.	47
Schéma 3.3 Příklad procesní mapy II.	47
Schéma 3.4 Příklad procesní mapy – Enterprise model	48
Schéma 3.5 Příklad procesní mapy – Procesní analýza	49
Schéma 3.6 Příklad procesní mapy – Strukturovaná procesní analýza, znázornění hierarchického uspořádání procesů	49
Schéma 4.1 Procesní model – náklady a užitek pro zákazníka	55
Schéma 4.2 Zákaznický model vnímání – ukazatele Termín, Náklady a Kvalita	57
Schéma 6.1 Procesní cyklus	72
Schéma 6.2 Vztah četnosti změn a jejich efektu v procesech	73
Schéma 6.3 Cyklický průběh systému DMAIC	75
Schéma 6.4 Průběh systému Kanban	76
Schéma 6.5 Znázornění Modelu úspěšnosti	78
Schéma 6.6 Znázornění diagramu rybí kosti (Ishikawa diagram)	79
Schéma 8.1 Význam informací pro podnik	105

Seznam grafů

Graf 10.1 Celkový plán obratu regionů v roce 2019

125

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Procesní modelování, tvorba modelu	42
Obrázek 6.1 Histogram	81
Obrázek 6.2 Paretův diagram	82
Obrázek 6.3 Korelační diagram	82
Obrázek 6.4 Vývojový diagram	83
Obrázek 6.5 Regulační diagram	84

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Porovnání základních odlišností funkčního a procesního řízení	34
Tabulka 3.1 Logický rámec projektu	41
Tabulka 6.1 Kontrolní tabulka	80
Tabulka 10.1 Tabulka motivační bonusový / provizní systém	126
Tabulka 10.2 Cafeteria systém	127

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

ÚVOD

O procesním managementu bylo řečeno mnohé, odborné literatury, která by se tímto oborem zabývala, však příliš k nalezení není. I to byl jeden z mnoha důvodů, díky kterému vznikla tato publikace.

Před lety jsem se začal zabývat procesním řízením ve firmách, a v souvislosti s tím jsem prostudoval značné množství knih, které se procesním řízením zabývají. Hledal jsem řešení toho, jak teoretické poznatky aplikovat do praxe podnikového prostředí, ale žádná z publikací nebyla uceleným shrnutím poznatků koncipována tak, jak bych si představoval. Nakonec jsem se proto rozhodl získané poznatky sám soustředit a tuto kodifikaci pro své studenty i kolegy na manažerských pozicích vytvořit.

Tato publikace je určena především studentům magisterského vysokoškolského studia a profesních programů MBA a DBA, ale i široké odborné veřejnosti, která se problematikou zavádění procesního řízení a poznatky s tím spojenými zabývá.

Kniha je rozdělena do devíti kapitol, které na sebe obsahem logicky navazují, přičemž čtenář získává postupně kompetence k přípravě na aplikaci modelů procesního managementu. Obsahem publikace je úvod do procesního managementu, základní pojmy, členění procesů a srovnání funkčního a procesního přístupu k managementu. V jejím rámci budou posouzena pozitiva a negativa procesního managementu, reengineering a redesign podnikových procesů, vztah pojmů procesní řízení a řízení procesů, procesní řízení ve vztahu k projektovému řízení a při současném ohlédnutí na základní informace z oblasti inovací, managementu kvality a strategického managementu, který je z pohledu zájmů celého podniku pro úspěšné zavedení klíčový. Dále bude řešena problematika role v procesním řízení a další aspekty, které s touto problematikou souvisí. Cílem je současně ukázat návaznosti procesního řízení na podnikovou praxi a širší dopady z hlediska přechodu od průmyslové k informační revoluci.

Základní pravidla efektivně řízeného podniku pro nové století se již velmi přesně profilují především vývojem principů Podniku 4.0, takže dovolují predikci s poměrně vysokou pravděpodobností. Již dnes je patrné, že podnik budoucnosti musí respektovat zákaznický imperativ, bude podle všeho velmi procesně orientovaný a rozhodujícím faktorem pro úspěch v těchto budoucích podmínkách bude podnikový intelektuální kapitál a jeho řízení. Procesní přístup se nezaměřuje jen na výsledky, ale také na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno zrevidovat tak, aby probíhaly delinearizovaně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející přidanou hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo počtu zaměstnanců, ale předmětem podnikových analýz a změn, jsou procesy vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a revizi procesů probíhajících v podniku.

Procesní management a jeho filozofie již dnes není pouhou konkurenční výhodou, ale i jednou z podmínek, jak uspět na náročném trhu a vyhovět normě ČSN ISO 9001:2000, která se stala nejen pro kvalitu nepsaným etalonem. Stále se vyvíjející, v mnohých odvětvích hyperkonkurenční prostředí, dává impulzy k tomu, aby podniky stále více řešily svoje efektivní fungování. I když „modernost“ termínu procesně řízené organizace již není tak omračující, jako tomu bylo před deseti lety, o to více se vlastní, primární kořeny procesního managementu zakotvily do řady našich firem. Působení zákazníků mělo na tyto podněty klíčový vliv, jehož síla donutila podniky hledat zlepšení ve svých procesech s cílem zvýšené efektivity, snížení nákladů a zvýšení kvality výroby a služeb. Právě tyto vlivy konkurenčního prostředí poukázaly na problém přizpůsobivosti firem v tradiční organizační struktuře.

Procesní organizace s efektivně fungujícím managementem kvality dokáže rychle reagovat na změny a udržet si tak svoji pozici, nebo ji v rámci konkurenčního prostředí ještě vylepšit. Ovšem nejenom schopnost na změny rychle reagovat, ale i ochota přijmout změnu jako každodenní součást firemních procesů, je klíčovým faktorem úspěchu. Tak, jako se neustále zkracuje doba vývoje výrobků a je třeba hledat stále nová zlepšení a inovace, musí i firma, chce-li být úspěšná, zaujmout tento postoj nejen ke svým produktům, ale i k nastaveným procesům. Vhodné zvolené monitorování a měření procesů odhalí slabá místa v organizaci, která jsou zároveň příležitostmi pro její zlepšení.

„Nemusíte dělat nic, přežití není povinné.“

W. E. Deming

„Když člověk vždy dělá jen to, co již dělal, tak může dosáhnout jen toho, čeho již dosáhl.“

G. B. Shaw

1

kapitola

Základní názvosloví, nástroje a principy