



MANAGEMENT V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI



Procesně řízená organizace

Václav Řepa



Česká společnost
pro systémovou
integraci



VIP partner
Fakulty informatiky
a statistiky VŠE v Praze



Česká společnost
pro systémovou
integraci

Václav Řepa

Procesně řízená organizace

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.

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

Doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D. – Univerzita Hradec Králové

JUDr. Martin Maisner – kancelář ROWAN LEGAL

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

Doc. Ing. Petr Sodomka, Ph.D. – UTB ve Zlíně

Doc. Ing. Milena Tvrdíková, CSc. – VŠB-TU Ostrava

Prof. Ing. Ivan Vrana, DrSc. – Česká zemědělská univerzita v Praze

Prof. Ing. Václav Řepa, CSc.

Procesně řízená organizace

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Jiří Bíla, DrSc.

Doc. Ing. Ján Závadský, Ph.D.

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2012

Vydala Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400, www.grada.cz

jako svou 4736. publikaci

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Jan Šístek

Počet stran 304

První vydání, Praha 2012

Výtiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Tato kniha vznikla za podpory prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj vědy a výzkumu na Fakultě informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze.

ISBN 978-80-247-4128-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7866-2 ve formátu PDF

ISBN 978-80-247-7867-9 ve formátu EPUB

ISBN 978-80-247-7868-6 ve formátu MOBI

Obsah

O autorovi	9
Řekli o knize	11
Předmluva	13
1 Procesní řízení organizace	15
1.1 Kořeny a historie vývoje procesního řízení	18
Potřeba změny	20
Orientace na procesy jako řešení problémů růstu	23
Krise reengineeringu	25
Druhá generace přístupů k procesním změnám	26
2 Koncepce procesně řízené organizace	29
2.1 Základní obsahová struktura a infrastruktury organizace	29
2.2 Postup konstrukce procesně řízené organizace	33
Modely	34
Postup návrhu	41
Závěrečná poznámka	53
2.3 Role služeb v konstrukci a vývoji organizace	54
Služba a její význam pro procesní systém	54
SLA (Service Level Agreement)	56
2.4 Strategické řízení versus business procesy	61
Balanced Scorecard a strategické mapy	62
Strategické činnosti z pohledu business procesů organizace	66
3 Informační modelování organizací	69
3.1 Principy informačního modelování organizace	70
Modelování	70
Abstrakce	73
Tři architektury	76
3.2 Dvakrát dvě dimenze informačního modelu	79
Objekty versus procesy	80
Globální versus detailní pohled	84
Metamodel business systému	87

3.3	Modelování objektů	88
	Model systému objektů a diagram tříd	94
	Životní cyklus třídy objektů a diagram stavů	101
3.4	Modelování procesů	104
	Modelování systému procesů a Eriksson-Penkerova notace	107
	Modelování průběhu procesu a diagram procesu	112
3.5	Konsistence modelů	121
	Kritéria konsistence – správnost a úplnost modelů	123
	Příklad provázání procesů s třídami objektů a klíčová role událostí	131
	Strukturální konsistence	134
4	Zavádění procesního řízení do organizace	139
4.1	Projekty procesních změn	139
	Obsah projektu procesní změny	139
	Kritické faktory projektu procesní změny	141
	Sponsorství vrcholovým vedením	142
	Strategické zaměření	142
	Případová studie změny	143
	Dobrá metodika	143
	Řízení změny	144
	Liniové vlastnictví	144
	Budování týmu	145
	Shrnutí – kritické náležitosti projektu procesní změny	146
	Zásady vedení projektu procesní změny	148
4.2	Proces proměny organizace	149
	Vlastnosti procesně řízené organizace	150
	Typy procesních změn	157
	Zrání organizace ke změně	160
4.3	Procesní audit	164
	Faktory zralosti	165
	Použití modelu zralosti	173
5	Informační systém procesně řízené organizace	177
5.1	Informační infrastruktura business procesů	177
5.2	Funkčnost informačního systému	183
	Historický kontext	183
	Co a k čemu je diagram datových toků	184
	Funkčnost IS v kontextu informačního modelu organizace	188
	Konsistence DFD s ostatními diagramy informačního modelu	190
	Realizace diagramu datových toků v jazyku UML	191
5.3	Integrace informačního systému organizace prostřednictvím business procesů	193

6 Organizace procesně řízené organizace	199
6.1 Základní pojmy v oblasti organizace procesně řízené organizace	199
6.2 Základní struktura obecných rolí	201
Strategický manažer	201
6.3 Fungování rolí v organizaci	203
Kontext	203
Typové procesy provozu organizace	206
7 Souhrnné a globální náměty	209
7.1 Worst Practices in Business Process Engineering	209
Úvod	209
Procesní řízení je záležitostí manažerskou, IT hrají sekundární roli a neměly by nijak ovlivňovat obsah procesů	210
Procesní řízení je záležitostí IT, tedy fenoménem z hlediska manažerského podružným	210
Automatizace procesů	211
Popisy procesů v organizaci fixují jistý postup, na rozdíl od projektů, jež jsou z podstaty proměnné	212
Business procesy musí vycházet z organizační struktury	212
Popisy business procesů musí být takové, aby z nich bylo možné generovat aplikace	214
Hierarchie business procesů	214
Klasifikace business procesů	215
Podrobnost popisu procesů	217
7.2 Vývoj společnosti a řízení organizací	218
Podniky v současné krizi	220
Nový tržní systém	221
Summary	224
Literatura	225
Příloha: Přehled nástrojů modelování organizací (CABE)	231

Věnováno Dr. Michaelu Hammerovi, otci procesního řízení, který zemřel neočekávaně na podzim roku 2008, na samém počátku transformační ekonomické krize, jedním z jejíchž pozitivních důsledků by mohlo být i řádné docenění jeho životního díla.

O autorovi

Prof. Ing. Václav Řepa, CSc.

Absolvent fakulty řízení Vysoké školy ekonomické v Praze, od r. 2000 docent v oboru informatika, roku 2008 jmenován v tomto vědním oboru profesorem.

Od roku 1982 působí s malými přestávkami na katedře automatizovaných systémů řízení, později informačních technologií VŠE v Praze, od roku 1999 také na Univerzitě Hradec Králové, Univerzitě Pardubice a Technické univerzitě v Liberci v rámci doktorského studijního programu, v současnosti také v Bratislavě na Panevropské vysoké škole. Odborně se zaměřuje na metodiky vývoje informačního systému, řízení projektů a modelování a řízení podnikových procesů a jejich vztah k vývoji informačního systému.

Je duchovním otcem projektu OpenSoul, zaměřeného na metodické pokrytí problematiky procesního řízení a informačního modelování organizací a projektu PARMA (Public Administration Reference Model Architecture), zaměřeného na aplikaci myšlenek procesního řízení ve veřejné správě.

Od roku 2002 působí v lokální politice, do roku 2010 jako zastupitel města Černošice.

Je členem pracovní skupiny WG6 – Software Metrics ISO/IEC JTC1 SC7, Komise pro informační systémy Svazu měst a obcí, programových výborů řady mezinárodních konferencí, je certifikovaným eBusiness Process Managerem a do roku 2005 byl poradcem pro řízení znalostí v ústřední státní správě při Úřadu vlády ČR. Je také zakládajícím členem a členem předsednictva Slovenské asociace pro procesní řízení (SAPRIA).



Řekli o knize

Systém riadenia organizácii je vždy determinovaný takou premenou vstupov na výstupy, aby sa uspokojili požiadavky zákazníkov. Tento základný predpoklad cieľového správania sa akejkoľvek organizácie (mať ciele a svojich zákazníkov) je podstatou jej existencie. Transformácia vstupov na výstupy tak prebieha nezávisle od prevažujúcej orientácie systému riadenia, ktorá môže byť funkčná, projektová alebo procesná. Pri funkčnej orientácii je základným štruktúrnym prvkom funkčne vymedzený hierarchický útvar, pri projektovej orientácii je primárnym prvkom projekt a v procesne riadenej organizácii sú základnými prvkami procesy. Činnosti sa vykonávajú vždy, diferencovaný je však pohľad na ich vnútorné usporiadanie a zabezpečenie transformácie vstupov na výstupy. Predložená publikácia s názvom *Procesně řízená organizace* sa zaoberá procesným prístupom k riadeniu organizácii. Tento prístup nie je len teoretickým konceptom, ale jeho princípy sú výsostne aplikovateľné pre riadiacu prax organizácii, pretože prinášajú obrovské výhody nielen z hľadiska uspokojovania požiadaviek zákazníkov (ak majú záujem o naše produkty), ale v čase hospodárskej recesie umožňujú organizáciám flexibilne reagovať na zmeny vonkajšieho ekonomického prostredia (ak zákazníci o naše produkty nemajú záujem). Z tohto hľadiska preto pozitívne hodnotím načasovanie tejto publikácie práve v čase prehlbujúcej sa ekonomickej krízy a považujem ju za viac ako aktuálnu.

Predložená publikácia prináša pre rozvoj teórie kombináciu informačného a manažérskeho pohľadu na procesné riadenie. Táto kombinácia vytvára holistický pohľad na problematiku procesne riadených organizácii. Z hľadiska rozvoja teórie je túto publikáciu možné odporúčať ako základnú literatúru pre všetky predmety, ktorých obsahom je procesné riadenie nielen na informaticky orientovaných odboroch, ale aj odboroch ekonomických a manažérskych. Najväčší posun v problematike procesného riadenia prináša práve rozhranie založené na interdisciplinarite manažérskych a informačných vied.

Jasný prínos publikácie prof. Řepy pre rozvoj teórie procesného riadenia má však aj svoju druhú stranu. Je ňou aplikovateľnosť jeho myšlienok v riadiacej praxi organizácii, ktoré sa rozhodli implementovať princípy procesného riadenia alebo takéto projekty zmeny už absolvovali s menším alebo väčším úspechom. Konkrétnosť, názornosť a zrozumiteľnosť textu je zárukou jeho pochopiteľnosti pre manažérov, ktorí bojujú na poli procesného riadenia. V publikácii sa nachádzajú aj praktické návody na posúdenie zrelosti procesného riadenia, ktoré nestrácajú na aktuálnosti, aj keď sú prevzaté od iných zahraničných autorov. Takýmto je aj model zrelosti podniku a podnikových procesov od otca procesného riadenia M. Hammera. Napokon, ako autor píše v úvode svojej publikácie, práve M. Hammerovi je venovaná predložená publikácia.

doc. Ing. Ján Zavadský, Ph.D.
Ekonomická fakulta UMB
Poprad, Slovensko

V současné době se hledají prostředky, jak zefektivnit výkon organizací, a to nejen cestami jejich „zeštíhlování“, ale hledají se i cesty v řízení restrukturalizaci organizací, v jiných pohledech na organizace, v jiném hodnocení výkonu organizací. *Procesní* popis organizací má velmi podobný dosah, jako měl ve své době popis reálného světa z pohledu *systému*. Procesní popis má tu výhodu, že jde o pokračování systémového popisu, pojem procesu je víceméně tak či onak interpretovatelný a srozumitelný, je zde dobře známý hierarchický popis organizace (který má být procesním popisem překonán) a jsou zde měřitelné charakteristiky (pružnost v provádění změn funkce i struktury organizace, vyšší adaptabilita na vnější vlivy na organizace, vyšší dynamika zpětnovazebních zásahů do organizace apod.), které mohou doložit přednosti procesního popisu.

Aktuálnost procesního popisu a procesního řízení organizací je dána v neposlední řadě trvalým prorůstáním softwaru a hardwaru do běžných i speciálních oblastí našeho života, kde právě současná dosažená úroveň prostředků výpočetní techniky již hraje neodmyslitelnou integrační roli.

Obsah publikace je velmi zajímavý. Od počátečního obecného vymezení procesního popisu organizace přes koncepci procesně řízené organizace, vlastní procesní řízení, informační modelování organizací až po „Worst Practices in Bussines Process Engineering“.

Přínosů pro rozvoj teorie je celá řada, i když autor je skromně zamlčuje. Organizace a zejména velké organizace jsou to, čemu se dnes říká – Komplexní systémy. Základní vlastností komplexních systémů není obrovský počet prvků (např. velké knihovny nejsou komplexními systémy), ale počet vzájemných propojení prvků, typy těchto propojení a aktivní závislosti mezi prvky. Komplexní systémy jsou v důsledku toho nepřehledné, obtížně strukturovatelné, jejich chování je nepředvídatelné a některé situace, které tyto systémy generují, jsou emergentní. Formalismy pro modelování komplexních systémů nevycházejí z představ spojitosti v číselných prostorech, ale jsou často formalismy ležícími mimo analytickou matematiku, jsou spíše kvalitativní a nevyhýbají se aktivnímu vlivu člověka (např. v roli řešitele problémů). To vše v autorově procesním popisu organizace a procesním řízení organizace lze nalézt a publikaci lze z tohoto hlediska chápat jako otevření nové etapy aplikace vlastností komplexních systémů na organizace.

Kniha je inspirativní a její přínos pro praxi považuji za pozitivní a nezanedbatelný.

prof. Ing. Jiří Bila, DrSc.

Ústav přístrojové a řídicí techniky,

Odbor automatického řízení a inženýrské informatiky,

ČVUT v Praze

Předmluva

Tato kniha se zabývá procesním řízením. To je fenomén ze své podstaty velmi široký a takto se jej v této knize též snažím uchopit, jakkoliv se to může podařit jen do určité míry. Kniha navazuje na úspěšnou publikaci Podnikové procesy, procesní řízení a modelování, jež se dočkala dvou dodatečných rozšířených vydání (Grada Publishing, Praha, 2005, 2007 a 2008). Základní téma procesního řízení mají tyto knihy společné. Na rozdíl od předchozí se tato kniha více soustřeďuje na systematické uchopení fenoménu procesního řízení v jeho podstatě a úplnosti. Nezabývá se tak podrobně historickým kontextem, ani přehledem existujících přístupů a standardů, to činí jen v míře nezbytné. Zato jde mnohem více do hloubky v oblastech vytváření koncepce procesního systému a modelování organizace. V těchto oblastech podrobně představuje dvě základní metodiky, zpravidla uváděné v kontextu metodiky modelování a analýzy business procesů MMABP: metodiku informačního modelování organizací a metodiku návrhu procesního systému organizace. Ne tak vyčerpávající, ale přesto dosti podrobná pozornost je pak věnována dalším navazujícím tématům: zavádění procesního řízení do života organizace a informační infrastruktury procesně řízené organizace. Menší pozornost je pak dále a pro úplnost věnována organizační infrastruktury. Závěrečná souhrnná kapitola „Souhrnné a globální náměty“ rozebírá dvě témata, jež považuji pro procesní řízení za kriticky důležitá: chyby, omyly a mýty, jichž je v této oblasti více než zdrávo a jejichž diskuse je velmi efektivní cestou proniknutí k podstatě fenoménu procesního řízení (dle pravidla, že chybami se nejlépe učí), a úvahu o širších souvislostech tohoto fenoménu s vývojem celého společenského systému. V příloze je aktuální přehled existujících nástrojů pro modelování organizací a jejich procesů, jako důležitý doplněk k tématu modelování. V knize není původně plánovaný souhrnný příklad modelů procesně řízené organizace, a to zejména z důvodu rozsahu. Tyto příklady jsou volně dostupné a systematicky doplňované a rozvíjené na webu projektu OpenSoul (<http://panrepa.org>), jenž je také v knize často zmiňován.

Kniha není psána tak, aby byla přečtena jednorázově od začátku do konce. Řazení jednotlivých kapitol sice zohledňuje souvislosti jednotlivých témat, ale ta jsou podávána pokud možno způsobem vyčerpávajícím, s častými odkazy do jiných kapitol, primárně věnovaných souvisejícím tématům. Tak se často čtenář setká i s odkazy do kapitol následujících, o kterých by při důsledně sekvenčním čtení neměl ani potuchy. Pro úplné vytěžení obsahu knihy doporučuji ji přečíst nejprve celou přehledovým způsobem, s cílem získat nepodrobný, ale úplný přehled o jejím obsahu, a potom ji číst ještě jednou, po jednotlivých tematických kapitolách podrobněji s tím, že u každého odkazu již máme alespoň hrubou představu o obsahu.

Ačkoliv jsem se snažil stále myslet na čtenáře, považuje jeho roli za, v jistém ohledu, i náročnější, než je role autora, a doufám, že bude mít možnost si kromě odborných informací užít i jiných hodnot literárního díla, ovšem je nutno podotknout, že svým charakterem je tato kniha především odborná. S tím se pojí i přirozený význam poznámek pod čarou a odkazů na další literaturu, jimiž se to v textu jen hemží. Poznámky pod čarou jsou v této knize velmi důležité, často je v nich obsažena kritická informace, bez níž není další text srozumitelný či alespoň úplný. Nedoporučuji tedy poznámky pod čarou považovat za něco navíc, nepodstatného, co je možné směle přeskakovat. Naopak, důrazně čtenáři doporučuji věnovat jim příslušnou pozornost a žádnou nevynechat. Po-

dobné je to s odkazy na další literaturu, které zdaleka nejsou jenom formální, všechny jsou míněny vážně a může se i stát, že je znalost příslušného odkazovaného zdroje nezbytnou podmínkou správného uchopení kontextu.

Je mou milou závěrečnou povinností poděkovat všem spolupracovníkům, kteří přispěli k této knize:

- spoluvůrcům obsahu přílohy, vyjmenovaným přímo tam;
- nejmenovaným, však zcela konkrétním manažerům (i jejich firmám), kteří díky své mimořádné odvaze a společenské odpovědnosti realizovali ve svých firmách procesní změny, pouštějící se tak většinou při plném vědomí do podniku značně riskantního, čímž pomohli ověřit teoretické konstrukce a dotvořit je do podoby prakticky použitelných hodnot;
- dalším spolupracovníkům, přiloživším přímo, či nepřímo ruce k dílu:
 - Kateřině Farské za cennou precizní* kritiku připravovaných textů;
 - Renatě a Giancarlovi Guizzardi za velmi přínosné a osvěžující odborné debaty;
 - Jiřímu Voříškovi za nemnohé, však velmi cenné odborné diskuse k rozhraní našich děl;
 - dávným spolupracovníkům Ivě Stanovské a Dušanu Chlapkovi, spolupráce s nimiž stála u prazákladů tohoto díla;
 - Petru Mušálkovi za těžko docenitelné stylistické a jazykové úpravy;
 - spolupracovníkům a přátelům Petrům Hřebejkovi a Hamerníkovi, Martinovi Matulovi, Janu Pálkovi, Pepe Rafajovi, Jiřímu Rozvařilovi a Pavlu Kubáčovi za čas a úsilí, strávené v přínosných debatách;
- mým drahým studentům doktorského studia, celému zdravému jádru oboru Kognitivní informatika, jakož i studentům dalších oborů, s nimiž se mi poštěstilo úžeji spolupracovat, za odborně-mravní útěchu, již mi, byť většinou nevědomky, poskytují a tím mi dodávají vnitřní sílu, k práci též nezbytnou.

Samostatný dík pak patří mé rodině a všem ostatním blízkým, kteří mi vytvářeli nutné podmínky k uskutečnění této extrémně náročné akce, o jejíž náročnosti ten, kdo to nezkusil, nemůže mít nejmenší tušení.

* Nakladatelství respektuje jazyk i stylistiku autora.

1 Procesní řízení organizace

S procesy se dnes setkáváme takřka na každém kroku. Je to oblíbené a hlavně hezky znějící slovo. Používají je s oblibou manažeři, konsultanti, politici, a už i úředníci mají namísto tradičních agend najednou procesy (po-hřichu též tradiční). Nejvíce oblíbený je tento pojem ovšem u firem, které se živí v oblasti informačních systémů a technologií.¹ Až se zdá, že procesy a informační technologie jedno jsou.

Skutečné podstaty procesního řízení se však tento „kůl nůspík“ týká jen velmi zřídka. Slovo proces se totiž dá používat téměř kdykoliv a téměř v jakémkoliv významu. A v té přehršli významů a kontextů poněkud zaniká hluboký význam, jenž se za tímto nenápadným pojmem skrývá. Zaniká, že přemýšlet procesně znamená především důkladně změnit tradiční náhled na téměř cokoliv v životě organizace. Že to znamená například opustit představu hierarchické struktury, jako základu organizace firmy, mýtus „manažerské odpovědnosti“ za práci podřízených a z toho logicky plynoucí neodpovědnosti „podřízených“. Znamená to ale i pochopit podstatu smyslu vývoje technologií a především podstatu jeho role ve vývoji organizace.

Podnikovým procesem zpravidla rozumíme *objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.*

Je zřejmé, že u procesů hraje **zásadní roli čas**. Mluví se zde o posloupnosti činností, tedy o časové posloupnosti. Každá činnost je vykonána v jistém čase, na časové ose lze tedy jednotlivé činnosti vždy srovnat do jednoznačné posloupnosti. To jsou vlastnosti společné všem procesům. Popis podnikového procesu je tedy popisem procesním, nikoliv objektovým (nepopisujeme věc, ale postup, tedy časovou, nikoliv prostorovou strukturu).

K podnikovému procesu ovšem, jak je z výše uvedené definice patrné, dále neodmyslitelně patří:

1. cíl,
2. úmysl,
3. objektivní přirozenost postupu,
4. objektivně dané podmínky.

¹ Trochu to připomíná okouzlení slovem „digitální“ z počátku osmdesátých let minulého století, kdy se člověk mohl setkat s pojmy jako digitální prstýnek (rozuměj poutkový prstýnek s číslicovými hodinkami) nebo digitální míč (černobílý fotbalový míč). V podobné pozici se dnes zdají být chudáci procesy.

To odlišuje podnikový proces od jiných, v technickém smyslu také procesů. Nejedná se o postup sám o sobě, ale s jasným *cílem* (na rozdíl například od popisu životních cyklů objektů, kde požadavek na cíl nedává smysl)², *prováděný s úmyslem* tohoto cíle dosáhnout v daných podmínkách. To dává podnikovému procesu jistou přirozenou variantnost. Podmínky, za nichž je podnikový proces prováděn (nikoliv pouze *běží*, ale *je prováděn*, neboť jde o proces vedený úmyslem), se totiž mohou případ od případu měnit, takže není obecně možné proces pojímat zcela mechanicky lineárně. Je nutno vnímat jeho možné varianty, odpovídající jednotlivým možným podmínkám. Neznamená to ovšem, že je nutno rezignovat na přesný popis procesu, neboť *podmínky* se mohou měnit pouze v *objektivně daných mezích*. K poznání procesu tedy patří i poznání těchto objektivních mezí možných podmínek. Rovněž tak základní řazení činností v procesu není zcela náhodné, ani obecně nepopsatelné, ale vždy vyplývá z přirozených zákonitostí byznysu. Při stanovení postupu procesu tedy musíme především poznat jeho *přirozenost*. Čili nejde o to základní řazení činností v procesu *stanovit*, ale je třeba je *poznat*, neboť je dáno *objektivně*, povahou daného byznysu.

U podnikového procesu je přitom nutno rozlišovat mezi:

- obecným popisem postupu procesu (*třída procesů*) a
- konkrétním průběhem konkrétního procesu (*instance třídy procesů*).

V případě **třídy procesů** se jedná o strukturu činností včetně všech možných variant. Variantnost postupu je dána možnými podmínkami, v nichž proces probíhá, tedy je-li cílem popsat postup obecně, nezávisle na konkrétních okolnostech, za nichž v konkrétním čase proces probíhá, je nutno poznat a popsat také všechny podstatné podmínky (okolnosti), které mohou nastat, a tomu odpovídající varianty postupu procesu. Přesně o to také v případě popisu třídy procesů jde – vytvořit *obecné schéma procesu, platné pro všechny podstatné varianty okolností, za nichž může v budoucnu probíhat*. Čas se zde vyskytuje v *relativní podobě*, tedy záleží sice na vzájemném řazení činností procesu (která následuje po které a ne naopak), ale chybí konkrétní čas, v němž se činnosti vyskytují. Jde o popis všech možností *budoucího průběhu*.

Pro tento její obecný, abstraktní charakter se také pro třídu procesů používá název **definice procesu**.

V případě **instance procesu** jde o průběh procesu v konkrétním daném čase za konkrétních podmínek, v tom čase platných. Zde již nejsou žádné varianty, ale zcela konkrétní podmínky a tomu odpovídající konkrétní postup procesu. I *čas je zde absolutní*. Jde o *konkrétní průběh procesu v konkrétním čase a za tomu odpovídajících konkrétních okolností*. Nic už zde není potenciální, možné, ale konkrétní a skutečné (nejenom čas a okolnosti, ale i lidé, výstupy apod.).

Pro tento konkrétní, jednorůchodový charakter instance procesu se časem pro ni ustálil název **pracovní tok – workflow**.

² Pro podrobnější argumentaci viz kapitolu „Informační modelování organizací“.

Procesní řízení je pak něco úplně jiného než pouhé synonymum pro řízení procesů.³ Ostatně podnikové procesy, ani jejich řízení nejsou nic nového, vždy nějak probíhaly a byly i nějak řízeny. Je zjevné, že má-li se v tomto pojmu skrývat něco přelomového, musí zde jít o nějaký jiný význam.

Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.

Jak už bylo zmíněno výše, podnikové procesy jsou postupy jednotlivých činností, jak po sobě následují z logiky byznysu samého. Základem pro procesní řízení je tedy především **pochopení základní logiky byznysu** – základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce činností potom určují základ fungování celé firmy. Veškeré další záležitosti ve firmě, jako je organizační struktura nebo informační systém, už pak mají roli infrastruktury těchto business procesů, tedy jejich význam je odvozen z významu procesů, neboť infrastruktury jsou tu proto a jen proto, aby je podporovaly.

Klíčovým důvodem zájmu o podnikové procesy při řízení organizace je potřeba dynamiky v jejím fungování, aby organizace mohla svoje pracovní postupy pružně přizpůsobovat novým možnostem, které přináší vývoj technologie. Nová technologie totiž umožňuje inovace ve dvou vzájemně různých rovinách. Umožňuje jednak změnit povahu jednotlivých prvků výkonu – jednotlivých funkčních míst organizace (optimalizovat či zvýšit výkon), a také umožňuje měnit řazení těchto jednotlivých prvků v pracovních postupech (optimalizovat či zjednodušit postupy). To jsou různé věci, které je proto nutno vidět odděleně, ale přitom vždy ve vzájemné interakci. Každá nová technologická možnost totiž zpravidla vyvolává potřebu (možnost) změnit pracovní postup, ale současně prakticky nikdy nepokrývá celý rozsah činností organizace. Proto je třeba umět měnit pracovní postupy pružně, aby bylo možno nové technologické možnosti začlenit do života organizace bez současné potřeby měnit ty stávající činnosti, které zůstanou novou technologií nedotčeny.

V tradičním pojetí organizace jsou jednotlivé pracovní úkony i celé dílčí pracovní postupy konzervovány v jednotlivých funkčních místech organizační struktury. Jejich vzájemné vztahy jsou pak „natvrdo“ předurčeny hierarchií této struktury. Přirozené návaznosti činností, vyžadované podstatou byznysu, jsou tak v organizační hierarchii přetvořeny do návazností jednotlivých funkčních míst. Podnikové procesy jsou pak zakódovány v organizační struktuře. Klasikové reinženýringu mluví o „fragmentaci přirozených procesů“, kdy proces je rozřezán na jednotlivé dílčí úseky, odpovídající jednotlivým funkčním místům. V organizační struktuře se tak ztrácí celkový kontext procesu, resp. je zastoupen hierarchicky vyšším funkčním místem. To je problém hlavně u tzv. „klíčových“ procesů (podrobněji je tento pojem vysvětlen v kapitole „Koncepte procesně řízené organizace“). Ty totiž probíhají napříč celou organizační strukturou, takže o jejich řízení v celkovém kontextu by se pak tedy měl

³ Jak se často a rádo používá, podobně jako projektové řízení namísto řízení projektů nebo podnikové řízení namísto řízení podniku apod. Zdá se, že se časem dočkáme i automobilového řízení a dalších českojazykových prznění. Nikoliv na omluvu, ale snad alespoň ku pochopení jisté přirozenosti je třeba dodat, že s významovými nejasnostmi těchto souloví se potýká i mateřská angličtina primitivně necitlivými překlady, z níž tyto novotvary pocházejí (srov. např. „project management“ versus „project-driven management“).

starat prvek hierarchicky nejvyšší – top management celé organizace. To je zjevný nesmysl, zejména vezmeme-li v úvahu, že klíčový proces vždy obsahuje přímou komunikaci se zákazníkem ve věci jeho konkrétní zakázky. Logickým důsledkem pak tedy je, že o řízení procesů (zvláště pak těch klíčových, z nichž je organizace živa) se nestará prakticky nikdo. Řízeny jsou pouze jejich dílčí fragmenty.⁴

Každá nová technologická změna, která mění organizaci práce, logicky tedy vyžaduje změnu organizační struktury. V případě klíčových procesů pak vyžaduje změnu prakticky celé organizace. To činí organizaci neschopnou jednoduše využít možnosti nové technologie. Přitom právě ty technologické změny, které mění organizaci práce, jsou ty nejcennější, protože právě ty přinášejí vyšší efektivnost. Klasikové reinženýringu mluví o využití možnosti „dělat věci jinak“.

1.1 Kořeny a historie vývoje procesního řízení

Procesní řízení přišlo na svět počátkem devadesátých let minulého století, a to v podobě krize manažerského myšlení.

Bezpochyby nejslavnějším a dnes již klasickým dílem o procesním řízení, tehdy ještě zvaném procesním reengineeringem, je kniha H. Hammera a J. Champyho (Hammer, M., Champy, J., 1993). Tento vpravdě manifest nového způsobu řízení firmy definuje reengineering jako „*Radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost.*“ Popisované případové studie uvádějí příklady, kdy došlo i ke stonásobnému zlepšení výkonnosti firmy. Tato tvrzení se pochopitelně setkávala se značnou nedůvěrou u manažerů velkých firem s desítkami let zkušeností, kvalitními a dobře motivovanými zaměstnanci a nejmodernějšími technologiemi, kteří si tedy dovedli jen stěží představit, že by svoji práci mohli dělat tak špatně, že ji lze stonásobně zefektivnit.

Problémem však není špatná práce manažerů, jejich nedostatečná zkušenost, zastaralé stroje nebo špatný výkon zaměstnanců. Problémem je to, že odvozují svůj pracovní styl i organizační principy od prototypu továrny na špendlíky, kterou popsal Adam Smith ve své knize „O původu bohatství národů“ (Hammer, M., Champy, J., 1993). Postupy, které platily v roce 1776, kdy byla kniha napsána a kde hlavním přínosem bylo rozdělení celého procesu výroby na co nejjednodušší úkony, postupně zastarávaly, ztrácely platnost, byly postupně nahrazovány. Dnešní situace je už dramaticky odlišná.

⁴ Pro ilustraci neschopnosti řídit klíčové procesy si představme celkem typickou situaci, kdy se, jako zákazníci velké výrobní firmy, sháníme po informacích o stavu naší zakázky, považující její vyřizování za nepřiměřeně dlouhé. V místě příjmu objednávky se dozvíme, že už byla dávno předána účetnímu oddělení. Tam nám po delším naléhání prozradí, že ji už dávno zaúčtovali a předali do přípravy výroby, kde se možná dozvíme... atd. Na jednotlivé zaměstnance se však nemůžeme zlobit, neboť naši zakázku jako celek (nejenom příjem objednávky, ale i přípravu a výrobu samotnou, případně expedici a dopravu [zajišťovanou navíc externí firmou] a k tomu všechny účetní náležitosti) nikdo z nich nemá v kompetenci. Nikdo, kromě prvku hierarchicky nejvyššího. Mobilní telefon generálního ředitele nám však ve firmě odmítl prozradit a asi dobře udělali, neboť ani on by nám patrně nepomohl.

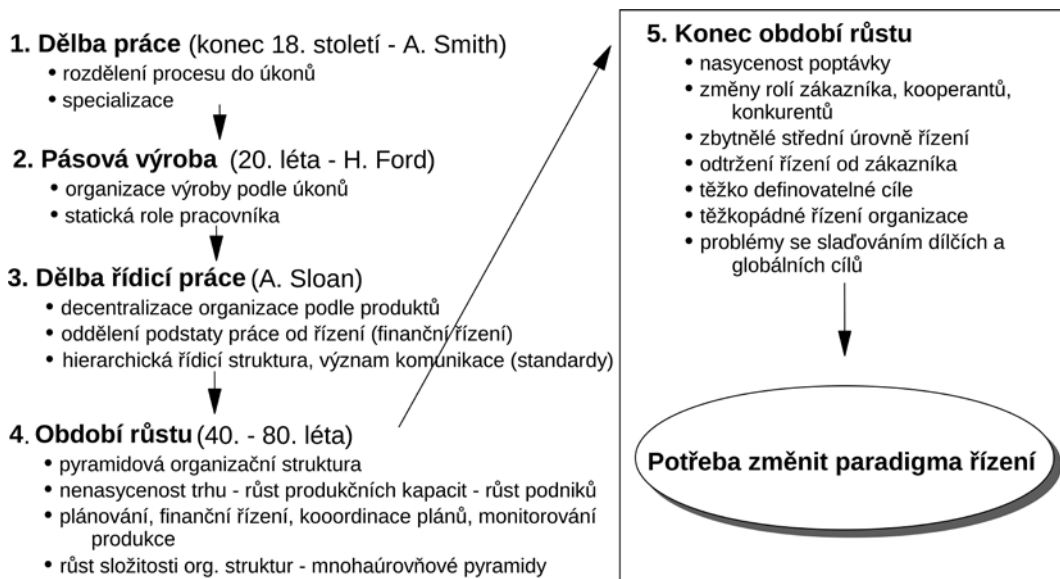
Kdo má pocit, že přeháním, tomu doporučuji zkusit zjistit u operátora, proč vám nefunguje datové připojení ve vašem mobilu („dlouhou chvíli vám zkrátíme písničkou“). Anebo si lze jednoduše namísto výrobní firmy dosadit libovolný úřad.

Kniha (Hammer, Champy, 1993) – a její mistrný český překlad (Hammer, M., Champy, J., 1995) je cenná zejména bravurním a přesvědčivým výkladem základních kořenů reengineeringu. Autoři v ní na historických souvislostech nade vši pochybnost dokládají, že potřeba změny v řízení firem je nevyhnutelná, že vyvstává z objektivních skutečností, z nichž nelze utéci, vylhat se, ani se jim vyhnout. Z knihy se dovídáme, že tato potřeba vyvstala s přechodem od *industriální éry* podnikových činností do *éry postindustriální*. V této postindustriální éře se tím, kdo začal rozhodovat o úspěchu té které firmy, stal zákazník; značně narostla konkurence a potřeba neustálých změn.

Obrázek 1.1.1 ilustruje základní mezníky v historii vývoje řízení podniků podle Hammera a Champyho. Prvním významným mezníkem ve vývoji sociálně-ekonomického systému byla práce Adama Smitha. Rozdělení práce na úkony umožňující úzkou specializaci prací vede k prudkému růstu kvalifikace a má dalekosáhlé důsledky v oblasti vnitřního uspořádání firem, posléze i vztahů mezi firmami a nakonec v uspořádání celého trhu. Koneckonců především toto rozdělení umožnilo níže popsaný následný vývoj způsobu řízení, zprostředkovaný Smithovými následovníky.

K dalšímu mezníku ve vývoji sociálně-ekonomického systému přispěl Henry Ford, který zavedl pohyblivý pás a nechal práci přicházet k dělníkům, místo toho, aby dělníci přicházeli k práci. Zlepšení, které to přineslo, však nemělo takové efekty, jako původní Smithova myšlenka, nicméně díky dělbě práce došlo ke stonásobnému až tisícinásobnému růstu produktivity oproti přístupu, kdy celý výrobek dělal jeden člověk sám.

Dalším významným historickým počinem byla Sloanova aplikace principu dělby práce Adama Smitha v oblasti managementu, která vedla k vytvoření nezávislých divizí. To na jednu stranu zvyšuje možnosti jejich efektivity, na druhou stranu to však může být až zničující z hlediska celé společnosti – cíle jednotlivých divizí mohou být ve vzájemném rozporu, divize mohou dosahovat své efektivity na úkor celku, obtížně se prosazují společné



Obrázek 1.1.1 Historie vývoje řízení podniků (dle Hammer, M., Champy, J., 1993)

akce a investice apod. V dané době a na daném stupni rozvoje organizace práce však tyto problémy nebyly kritickými, resp. nebyly relevantní, jejich doba přišla až mnohem později.

Ta doba nazrávala prakticky po celé poválečné období, které Hammer nazývá „obdobím růstu“, a krize přišla právě na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. Zlepšování organizace práce a z toho plynoucí růst efektivnosti, nastartované Adamem Smithem a postupně zlepšované jeho následovníky (Ford, Sloan a další), umožnilo růst průmyslu, i potažmý růst vývoje technologie, k čemuž paradoxně, nicméně logicky, přispěly i obě světové války, přinejmenším tím, že pomohly udržet nenasyčenost poptávky, která byla, jak se později ukázalo, základním pilířem onoho období růstu. Vývoj technologie (resp. její používání) měl za následek podstatné změny ve způsobech práce a její organizace, zejména komunikace, což zpětně vytváří nové možnosti. Celý tento mechanismus způsobuje ve všech oblastech lidského činění neustálý a zrychlující se růst.

Tak se stalo, že dnešní svět se značně liší nejen od 18. století, kdy žil Smith a informace se předávaly pomocí poštovních dostavníků (ty byly postupně nahrazeny vlaky, telegrafem, telefonem, dálkopisem a dnešními digitálními přenosy dat a e-mailem), ale i od světa Forda a Sloana. Díky rozvoji v dopravě se svět značně zmenšil a díky rozvoji výroby jsou již produkční schopnosti firem vyšší, než kolik zákazníci vůbec stíhají zkonsumovat. Poptávka se nasýtila, čímž se zhroutil základní pilíř období růstu a toto období skončilo.

Potřeba změny

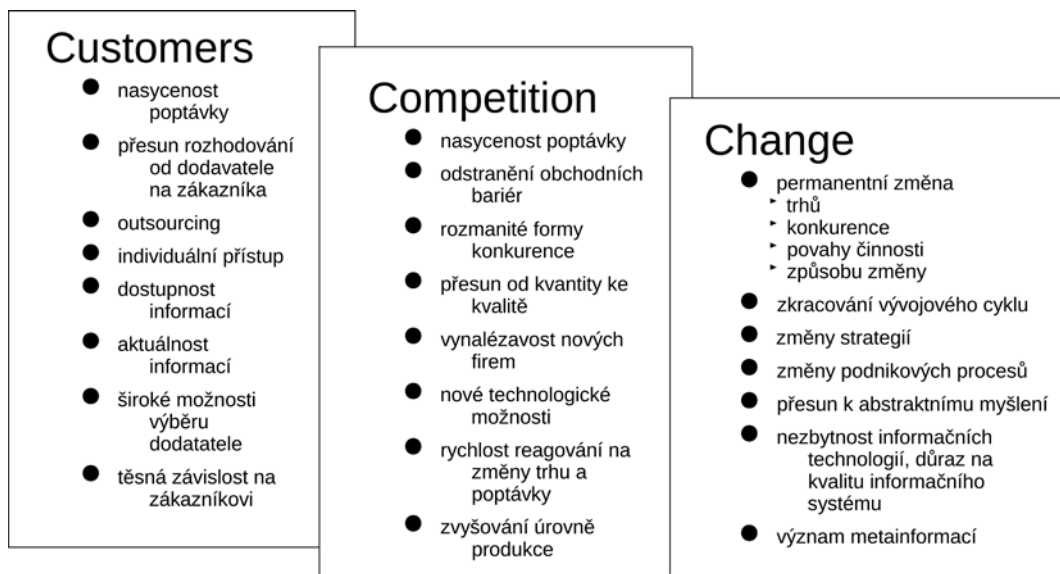
V čem tedy spočívají hlavní rozdíly prostředí nenasyčené poptávky (industriální éra) a prostředí dnešního (post-industriální éra)? Hammer vidí tři hlavní fenomény současného světa a podle nich organizuje veškeré kritické projevy či faktory současné hospodářské situace. Hovoří o tzv. třech C (viz obrázek 1.1.2):

- zákazníci (*Customers*),
- konkurence (*Competition*),
- změna (*Change*).

Zatímco v dřívějších dobách bylo **zákazníků** dost a firmy nedokázaly jejich zájem uspokojit, dnes je zákazníků nedostatek. Trh je nasycen, zákazník se stává pánem. Dříve firmám stačilo vyrobit produkt a kupec se našel sám. Pokud se mu něco nelíbilo, měl na výběr buď koupit, nebo nekoupit. Byl snadno nahraditelný. Tato situace umožňovala firmám vyrábět unifikovaný produkt, což je činnost, ve které je dělba práce na malé části nejefektivnější, a porážet konkurenci výhradně nižší cenou. Dnes již firma dlouhodobě s unifikovaným produktem neuspěje. Je z čeho si vybírat, a pokud produkt nemá požadované vlastnosti, kupující přejde ke konkurenci. Firmy jsou nuceny výrobky produkovat ve značném množství modifikací, což činí výrobu složitější. Dělba práce již nemůže být tak efektivní jako dřív, způsobem stejným jako dřív.

Převaha zákazníka způsobuje, že roste význam nevýrobních profesí ve firmách. Zatímco dříve byla rozhodující práce dělníků, a tím i organizace jejich práce, dnes je rozhodující práce průzkumníků trhu, marketingových specialistů či obchodníků. Jejich činnost již nelze do dílčích činností rozdělit tak efektivně jako dřív, a hlavně způsobem stejným jako dřív.

I povaha **konkurence** se změnila. Dříve si firmy při srovnatelném výrobku konkurovaly především cenou, dnes je – v prostředí s nedostatkem zákazníků – třeba hledat další nové formy konkurence. Na některých trzích



Obrázek 1.1.2 Tři C (dle Hammer, M., Champy, J., 1993)

rozhoduje kvalita, jinde variantní provedení, nebo třeba služby s výrobkem spojené. Cena tedy rozhoduje jen někdy. Proto paradigma, že nejdůležitější je stlačit dolů cenu, je jen stěží obhajitelné.

Další konkurenční problém způsobuje nepřizpůsobivost firem s tradiční organizací práce. Na trh přicházejí nové firmy, které nejsou zatížené minulým vývojem a jemu uzpůsobenými organizačními strukturami. Nové firmy se utvářejí podle situace v dané době, zatímco existujícím firmám trvá přizpůsobení dlouho. Ani zavedené firmy tedy dnes nemají nic jistého. Kvalitní výrobky již nestačí, to, co bylo včera výborné, již dnes nemusí být dost dobré a zítra to bude úplně zastaralé.

Posledním, ale nejdůležitějším, a hlavně zcela novým klíčovým fenoménem, je **změna**. V podmínkách stále se zvyšujícího nedostatku zákazníků a stále se zesilující konkurence nepřichází potřeba změny jen jednou za čas, ale prakticky neustále. Doba vývoje výrobků se zkracuje. Produkty se neustále inovují. Již dnes musíme přemýšlet o přespříští generaci výrobků. Nesmíme se na ni však vázat. Zítra může být všechno jinak. Firmy se v dnešní době nemohou spoléhat na osvědčené postupy, musí být daleko flexibilnější, protože čas rozhoduje. Potřeba změny se stává permanentní. Změna již neznamená záležitost jednorázovou, ale musí být integritní součástí denního života organizace – stává se jeho běžnou součástí, stává se permanentní.

Kromě změn povahy „tří C“, které uvádí Hammer, došlo samozřejmě i k dalším změnám, jak uvádí (Smolík J., 2004). Adam Smith žil v době, kdy byl pro práci v manufakturách kritický nedostatek kvalifikovaných dělníků. Ještě ve Fordových dobách, a částečně i ve Sloanových, byl problém získat pro některé nové profese vyškolené zaměstnance. Bylo proto potřeba práci rozdělit tak, aby ji zvládli i laici. Dělení na jednoduché opakované operace toto umožňovalo. Dnešní vysoké i učňovské školství tento problém překonává. Na trhu je dostatek vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří jsou navíc velmi flexibilní a jsou schopni se přizpůsobit novým požadavkům. I další z důvodů členění na operace tedy padá. V neposlední řadě je třeba zmínit obrovský rozvoj informačních,

komunikačních a dopravních technologií. Zatímco ve Smithových dobách bylo nemožné řídit vzdálené pobočky, ve Sloanových dobách to bylo obtížné, dnes je to v podstatě jednoduché. Počítače, datové sítě, telefony, telekonference, letadla. To všechno stírá rozdíl mezi pobočkou na druhé straně světa a dílnou přes ulici. Zatímco dříve bylo obtížné koordinovat práci fyzicky vzdálených míst, a proto zůstávaly velmi autonomní, dnes to naopak možné je a navíc je to i žádoucí.

Také M. Hammer a J. Champy ve své knize upozorňují na **klíčovou úlohu informační technologie** v popisovaných nutných změnách. Na příkladech dokladují, jak informační technologie bourají omezení původního pravidla a umožňují jej zaměnit pravidlem novým, umožňujícím změny, které jsou v rámci reengineeringu nezbytné (viz tab. 1.1.1).

Tabulka 1.1.1 Technologie jako nástroj k bourání bariér či pravidel (Hammer, Champy, 1993)

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jistém čase na jistém místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje, sítě	Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování)
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace, ať jsou kdekoli
Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní videodisky, WWW stránky	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí hledat věci	Automatická identifikace, sledování pohybu, ...	Věci samy řeknou, kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně ⁵

⁵ V procesně řízené organizaci časem začne být jasné, že plán v původním významu nástroje řízení vlastně vůbec neexistuje, že je to jen jakási nereálná iluze. Žádná tržní firma nemůže být řízena plánem, protože je řízena potřebami zákazníků a dalšími omezujícími objektivními skutečnostmi prostředí (konkurence, technologie, legislativa atd.), jež se neustále mění. Každý plán je tedy ve skutečnosti jen odhadem, jenž již v příštím okamžiku neplatí. Pokud však firma přijme filozofii procesního řízení včetně permanentního upřesňování odhadů podle skutečnosti, pak pracuje přímo se skutečností a plán jako pojem zaniká (zůstanou jen rámcové odhady, které jsou však stejně určeny k tomu, aby byly v příštím okamžiku změněny). Háček je však v tom, že k tomu je potřeba kromě nutné technologie (viz tabulku 1.1) také diametrálně odlišný způsob řízení a sdílení kompetencí, jakož i veškeré další náležitosti procesně řízené firmy. Inu, všechno souvisí se vším.

Role informační technologie se tak v těchto změnách jeví jako nejdůležitější. To později vedlo k extrémnímu (a popravdě stále ještě častému) dojmu, že jediným, nebo hlavním podnětem, či dokonce důvodem „reengineeringové revoluce“ byly informační technologie, že se tedy jedná o informatickou (či IT) záležitost. Dnes, z jistého časového odstupu, je již jasně vidět, že tento dojem neodráží zcela přesně pravou podstatu věci. Technologie na jisté úrovni svého vývoje je sice nezbytnou podmínkou k tomu, aby nutné změny, z reengineeringu plynoucí, vůbec mohly být uskutečněny – viz tabulku 1.1, ale to neznamená, že tyto komplexní změny v pojetí managementu podniku, jakož i lidských zdrojů apod., by měly být považovány za ryze technologickou záležitost. Je zřejmé, že vývoj (informační) technologie dodal tu poslední kapku, kterou přetekl pohár starého způsobu řízení, což ale neznamená, že by právě ta poslední kapka měla být tou nejdůležitější, a už vůbec to neznamená, že je kapkou jedinou. Ostatně, přecenění „technických“ stránek procesních změn bylo základní příčinou krize „reengineeringového hnutí“, k níž došlo v polovině devadesátých let (viz dále).

Orientace na procesy jako řešení problémů růstu

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se tedy ukázalo, že starý způsob řízení firem je v nových podmínkách nevyhovující. Staré paradigma se překonalo. Firmu již nelze řídit na základě pevně definované organizační struktury, kde každý zaměstnanec má své předem určené místo, definovanou odpovědnost a k tomu příslušné pravomoci. Takové řízení totiž předpokládá především pevně definovanou strukturu činností a jejich návazností, představu přesně definované a především neměnné posloupnosti činností („technologie práce“). Od takto řízené firmy pak nelze předpokládat patřičnou pružnost, variantnost postupů, ani přílišnou nahraditelnost pracovníků, jak požaduje výše popsaná změněná situace. Samostatnou a vpravdě nepřekonatelnou skupinu problémů potom tvoří požadavek tvořivého přístupu pracovníků všech úrovní, jejich vnitřní motivace ke změně, a to permanentní.

Organizace, aby splňovala výše uvedené nároky, tedy musí změnit především základní pojetí podstaty svého fungování: za základ musí přestat být považována organizační struktura jako pevně definovaná struktura činností a jejich vztahů a z toho vyplývající pravomoci, odpovědnosti, komunikační procedury, odměňování, kariérní postupy apod. Namísto toho je základem organizace nového typu představa podnikových procesů jako „souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka“. (Hammer, M., Champy, J., 1993). Procesy jsou tedy chápány účelově (jsou tu proto, aby vstupy byly zpracovány na výstupy, ne proto, aby se vykonávaly činnosti) a vždy ve vazbě na zákazníka (vytvářejí hodnotu pro zákazníka). Tímto pojetím procesů je daná i jejich případná hierarchie – hlavní či klíčové jsou ty řetězce činností, jimiž přímo vzniká hodnota pro zákazníka, u ostatních musíme hledat jejich smysl v podpoře oněch klíčových. Procesy a jejich vztahy tedy tvoří základ organizace, vše ostatní má již povahu infrastrukturální a je od základní struktury procesů odvozeno: organizační a komunikační struktura, informační systém a další případná technologie. Mají-li přitom být procesy dostatečně „pružné“, aby mohly odrážet proměnlivou povahu zákaznických potřeb a okolností daných trhem, musí být adekvátně pružné i ostatní odvozené infrastruktury. Jak organizace, tak technologie tedy již nemohou být definovány do úplného detailu pevně, naopak musí být schopny pojmout onu permanentní změnu.

V oblasti organizace to znamená především oprostit se od pevně definované struktury nadřízenosti a podřízenosti – tyto vztahy musí platit vždy účelově, v rámci daného procesu. To předpokládá delegovat rozhodovací

pravomoc podle potřeby procesu tomu, komu náleží – obecně komukoliv. Namísto „postavením v hierarchii firmy“ je tak pravomoc určena potřebou procesu, často potřebou momentální. Pracovníci ovšem musí být schopni tuto pravomoc přijmout – unést příslušnou odpovědnost. To od nich vyžaduje jistou míru tvořivosti – schopnosti zachovat se podle situace a v pravý okamžik rozhodnout, a také jistou míru nezištnosti a důvěry – rozhodovat se vždy v zájmu procesu (resp. zákazníka), nikoliv své osoby, svého „postavení“ a s důvěrou, že správné rozhodnutí bude odměněno. Žádný z těchto požadavků není klasická hierarchická organizace schopna naplnit.

V oblasti podpůrné technologie znamená přizpůsobivost změnám procesu především najít ty prvky procesů, organizace a komunikace, které platí obecně a na něž se nejméně vztahuje potřeba změny, a oddělit je od těch naopak specifických. Na jednu stranu to vede k silné potřebě standardizace firemního systému (ta se po desetiletí vyvíjela například v podobě řešení ERP, průmyslových a organizačních standardů [včetně například i standardů ISO řady 9000]). Na druhou stranu to vyvolává silnou potřebu věnovat zvláštní pozornost právě nestandardním procesům a činnostem, neboť vyžadují kvalitativně zcela jinou podporu – tyto musí být podporovány specificky a zpravidla v obecné rovině, infrastrukturou, jejíž základní vlastností je přizpůsobivost potřebným změnám. Obecně patří do této skupiny například počítačové nástroje na podporu základní infrastruktury projektu – komunikace a sdílení informací, řízení projektů, počítačové nástroje modelování firmy, řízení znalostí apod. Namísto pevně dané standardní infrastruktury, podporující předdefinované činnosti a procesy (jak je tomu v případě standardních procesů), to zde znamená orientaci spíše na metodiky (namísto „workflow“), znalosti (namísto dat určené struktury), schopnosti (namísto definované kvalifikace či specializace) a podpůrné obecné technologie.

(Hammer, M., Champy, J., 1993) popisují vlastnosti procesů, které prošly reengineeringem, takto:

- původně oddělené navazující úkony se spojují (= slučování i zobecňování činností);
- pracovníci rozhodují (= delegace pravomoci);
- kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu (= potřeba analyzovat povahu procesu, nepřizpůsobovat jej organizaci);
- procesy mají variantní provedení (= potřeba postihnout v obecné rovině základní směry proměnlivosti procesu);
- práce se provádějí tam, kde je to nejrozmumnější (= osvobození od pevné organizace ve prospěch optimalizace);
- redukuje se kontrolní opatření a nástroje (= delegace odpovědnosti);
- minimalizují se smířčí jednání (= zaměření na cíl, rozdělení odpovědnosti);
- jediným kontaktním místem je manažer workflow (= zaměření na proces z hlediska zákazníka, namísto činností);
- kombinace centralizovaných a decentralizovaných operací (= organizace řízená nikoliv nezbytně jedním centrem).

V roce 1993, po vydání knihy M. Hammera a J. Champyho (Hammer, M., Champy, J., 1993) a knihy T. H. Davenporta (Davenport, T. H., 1993) začal světový „boom“ reengineeringových přístupů. Těchto přístupů vznikla celá řada. Mnohé z nich se skryly pod různými jmény. Tak se dnes můžeme setkat s pojmy jako „podnikový reengineering“ (Hammer, Champy), „engineering podnikových systémů“ (Watson), „systémový engineering“ (Sage), „procesní inovace“ (Davenport, Short), „reengineering podnikových procesů“ (Johannson, McHugh)

nebo „zlepšování podnikových procesů“ (Harrington). Tyto přístupy, jakkoliv nejsou obsahově zcela shodné, v zásadě usilují o totéž – o řešení kritických obecných problémů firem „postindustriální éry“.

Krise reengineeringu

„Skutečnými původci myšlenek reengineeringu procesů však nebyli ani konsultanti, ani akademici. Byli to reální lidé s reálnými problémy, které potřebovali řešit. Skutečné kořeny reengineeringu leží v manažerských experimentech s použitím informačních technologií k propojení procesů, překračujících tradiční organizační hranice v takových společnostech, jako je Ford, Hewlett-Packard nebo Mutual Benefit Life. Tito lidé ještě v osmdesátých letech minulého století nenazývali výsledky svých experimentů business reengineeringem.“ (Davenport, T. H., 1996). To přišlo až později, na počátku let devadesátých v dílech klasiků reengineeringu – Hammera, Champyho, Davenporta a dalších.

„Ve Spojených státech amerických, a později i v Evropě, se ‚Business Reengineering‘ stal alternativním pojmem pro tzv. ‚downsizing‘, tedy nástrojem masivní redukce velikosti podniků. A tak našel reengineering širší odezvu především mezi vrcholovým vedením podniků, a to zejména výrobních podniků v období hospodářského poklesu z počátku devadesátých let. Na ‚Bostonském fóru‘ v polovině devadesátých let přiznal jeden z klasiků reengineeringu M. Hammer, že Business Reengineering se stal pojmem poněkud nevhodným, především díky násilnické terminologii a dalším nelichotivým věcem, které se stalo zvykem s reengineeringem spojovat: ‚zraněným pomáhat, ale opozdilce střílet‘ – to je jeden příklad přístupu k reengineeringovému projektu za všechny. Nikdo nechtěl být ‚reengineerován‘ a lidé se cítili jako váleční zajatci.“ (Davenport, T. H., 1996).

Podle Davenporta (Davenport, T. H., 1996) se původní Business Reengineering smrškl do destruktivního stylu vedení, velmi vzdáleného původně souvisejícím, lidsky zaměřeným koncepcím, jako je Naprosté řízení jakosti (TQM – Total Quality Management), rovněž usilujícím o změny procesů.

V té době (Bartlett, C. A., Ghoshal, S., 1995) pravi: *„Reengineering podnikových procesů sám o sobě není špatný. Procesy vyjadřují způsob, jakým lidé pracují. Podnik, který ignoruje přirozenou podstatu procesů a nedaří se mu je zlepšovat, riskuje svou budoucnost. Nicméně ke zlepšování procesů existuje několik různých přístupů. Business Reengineering musí uvažovat nejenom o snižování nákladů, ale také o zlepšení idejí, které dávají lidem jejich budoucnost v podniku a které podněcují jejich tvořivost v zájmu podniku a společnosti. Reengineering procesů by neměl v lidech vyvolávat obavy ze ztráty zaměstnání, musí být naopak zaměřen na přetvoření společnosti v organizaci, schopnou přirozeného samozlepšování. Tudiž tou nejživotnější cestou k oživení podniku je omlazení zaměstnanců v jejich mysli a tvořivosti, v jejich chování a pozitivních akcích vůči budoucnosti.“*

A sám Dr. Michael Hammer v listopadu 1996 ve *Wall Street Journal* sebekriticky přiznává: *„Nebyl jsem dost moudrý... Použil jsem svůj inženýrský přístup a nebyl jsem dost citlivý k ‚lidské dimenzi‘. Ale zjistil jsem, že ta je kritická... Narazil jsem na odpor.“* (Hammer, M., 1996).

Ještě jiný, a díky časovému odstupu také velmi výstižný pohled na nedostatky původního technicistního přístupu k procesním změnám poskytuje například internetová diskuse (Learning Organization, 2002): *„Je snadné měřit drastické změny, ale zkuste změřit zákazníky, které jste nikdy neměli, nebo kreativní nápady zaměstnanců, které ještě nemáte, a to ještě dříve, než s nimi oni sami přijdou!“*

Jak moudře shrnuje Jaroslav Král, vedle obecně negativních důsledků necitlivosti k lidem tím firma především ztrácí jejich znalost, a to je ještě horší. Reengineering tak musí dopředu brát v úvahu i změny v myšlení, které bude vyžadovat, a také celkový (kulturní) kontext procesů.

Druhá generace přístupů k procesním změnám

Již v druhé polovině devadesátých let tak přišla první velká krize reengineeringového hnutí, krize, provázená neúspěchy mnoha projektů, až podezřením na nesmyslnost tohoto novátorského přístupu k managementu podniků. Výsledkem této krize byla změna celkového pojetí reengineeringu. Ukázalo se, že pro úspěch provedení procesní změny jsou klíčově důležité také jiné než toliko technické aspekty, významně především lidé a jejich postoje. Dále se jasně ukázalo, že spor o to, nakolik má být změna radikální, jestli má být úplná, nebo částečná apod., je zcela irelevantní, resp. vše je správně – je třeba uvažovat o postupných a pozvolných stálých změnách, jakož i o jednorázové a radikální změně, a to ve vzájemných vztazích a vývojových souvislostech:

Podnikové procesy jsou dány nejenom událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale i chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty.

Procesní řízení je neustálé sledování podnikových procesů, a je-li to nutné či vhodné, jejich přírůstkového zlepšování, či radikálního reengineeringu, to vše za účelem stálého zajišťování strategických cílů.

Výrazným představitelem nových přístupů (druhé generace) k procesním změnám, které přišly v reakci na krizi druhé poloviny devadesátých let, je metodika PPP Markuse Gappmaiera. Markus Gappmaier zavádí pojem „celostního“ přístupu k procesům: „*Holistic Business Process Management*“, jenž je – oproti tradičnímu pojetí procesní změny – nikoliv:

- zaměřený na technologii,
- zaměřený na radikální personální řezy,
- necitlivý k zaměstnancům,
- radikální a drsný,

ale spíše:

- vyváženým lidsko-organizačně-technologickým vývojem,
- zaměřený na spoluúčast (zaměstnanců i zákazníků),
- respektující nehmotné (psychologicko-sociální) aspekty,
- zaměřený na zpětný odraz (operační či strategický),
- respektující „lidské tempo“ změny.

Gappmaier, na rozdíl od tradičního reengineeringu, klade důraz na lidské potřeby, jako jsou:

- důvěra,
- bezpečnost,
- individuální hodnoty,

- komunikace,
- porozumění

a doporučuje respektovat následující nezbytné náležitosti reengineeringového projektu:

- závazek a podpora top managementu,
- sdílení cílů,
- *empowerment* zaměstnanců (nastolení vnitřní síly a aktivity na základě důvěry),
- s tím související stimulace lidí,
- trávení času se spolupracovníky s pozitivním postojem,
- komunikace s lidmi (organizacemi) se stejnou zkušeností,
- vzdělávání,
- rozpoznání „neformální organizace“ (namísto striktního trvání na formálních strukturách),
- engineering namísto reengineeringu,
- atd.

Gappmaierův přístup není jediným svého druhu, je však důsledně propracovaným představitelem „druhé generace“ přístupů k procesní změně, přístupů, které staví na kritice příliš technicistního pojetí reengineeringu první poloviny devadesátých let, zdůrazňují potřebu vyváženého respektu ke všem stránkám změny a upozorňují tak na silné souvislosti s takovými fenomény své doby, jako jsou znalosti a znalostní řízení, procesní řízení, řízení změn a řízení rizik. Tyto souvislosti jsou příležitostně podrobněji rozebírány i v následujících kapitolách této knihy.

2 Koncepce procesně řízené organizace

2.1 Základní obsahová struktura a infrastruktury organizace

V úvodní kapitole je podán výklad fenoménu procesního řízení organizací, jsou diskutovány okolnosti jeho vzniku a související klíčové aspekty. Jsou zde též definovány základní pojmy proces a procesní řízení. Z obsahu úvodu je zřejmé, že v případě podnikových procesů a procesního řízení organizací se především jedná o mnohazrůdnou záležitost na rozhraní různých oborů, jejíž správné uchopení je proto z podstaty mimořádně náročné. O tom konečně svědčí i řada omylů a neúspěchů, jimiž je historie vývoje těchto myšlenek provázána a která navíc naznačuje, že omylům a neúspěchům v této oblasti ani dnes rozhodně není konec a jistě nebude ještě nějaký čas.

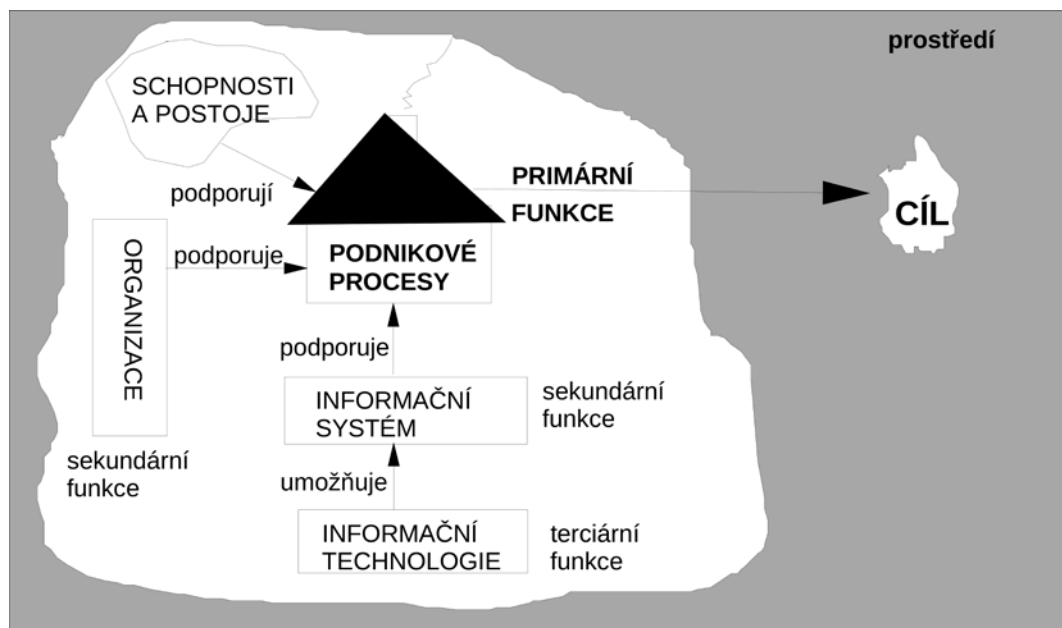
Tato kapitola přináší jistý způsob komplexního uchopení této mnohazrůdné problematiky. Přichází se soustavou základních pohledů na obsah organizace v různých nutných a vzájemně se doplňujících perspektivách a tím dodává ke zvládnutí komplexní problematiky potřebnou strukturu. V této struktuře pak rozvíjí klíčová témata úvodní kapitoly v patřičném detailu.

Obrázek 2.1.1 ilustruje výše zmiňované perspektivy, z nichž je třeba vidět různé klíčové struktury v organizaci.

Každá organizace žije v jistém **prostředí** (šedá plocha). Toto prostředí přímo určuje smysl existence organizace, v něm totiž existují hodnoty, na něž se organizace upíná, jichž dosahuje, jež poskytuje. U tržních firem se pro toto prostředí používá abstraktní, leč všeobecně srozumitelný pojem trh. Trh určuje, co je potřeba produkovat, nabízet, čím si organizace vyslouží právo na existenci. Pokud bude ve fungujícím tržním prostředí nějaká firma nabízet nepotřebné⁶ výrobky či služby, dříve či později zanikne, prostředí ji, jako nežádoucí prvek, samo vyloučí tím, že ji neposkytne příslušnou protihodnotu, z níž může být živa. **Primární funkcí** každé organizace je tedy dosahování cílů, jež leží v prostředí, v němž tato organizace existuje, tedy mimo tuto organizaci. Jinak řečeno, smysl organizace je dán tím a jenom tím, co **poskytuje svému okolí**, systému. Za to v tržním systému dostává zaplacení, což jediné jí umožňuje existovat dál.⁷

⁶ Přesněji takové, o něž není zájem, ještě přesněji takové, jež nedokáže prodat. Není zde řeč o jakési abstraktní objektivní potřebě, ale o potřebě, kterou si trh uvědomuje, což může být v konkrétní době a místě rozdíl, jakkoliv obecně tyto pojmy k sobě obsahem konvergují.

⁷ Nutno přiznat, že, v zájmu přesného vysvětlení podstaty myšlenek procesního řízení, se zde operuje poněkud zjednodušeným modelem reality. Ve skutečnosti žádný tržní systém není tak dokonale čistý, aby byl automatickou zárukou vyloučení neužitečných prvků – organizací nepřinášejících hodnotu. Každý jistě osobně zná nějakou organizaci, která dobře prospívá navzdory tomu, že neposkytuje systému takřka žádné hodnoty, zákazníci ji nezajímají, či jsou jí jejich potřeby dokonce na obtíž (denně osobně vcházím do styku s organizací, která si na potlačování potřeb svých zákazníků dokonce najímá policejní jednotky a občas se tím chlubí i v médiích). Nicméně za každou takovou výjimkou vždy stojí deformace přirozených (tržních) vztahů, jejímž nejoblíbenějším způsobem je umělý (nejlépe úředně jištěný) monopol. A to potvrzuje nikoliv nerealnost, ale naopak obecnou správnost, ba potřebnost principů procesního řízení.



Obrázek 2.1.1 Procesní struktura a infrastruktury organizace

Něco podobného ovšem musí platit i v prostředích netržních, aby tato dávala obecný smysl, například ve veřejné správě. I zde musí být smysluplnost každé organizace (zde úřadu) přímo závislá na obecné potřebě služeb, jež systému – prostředí tato organizace poskytuje. Potíž je zde ovšem v tom, že, na rozdíl od zcela přirozeného tržního systému, veřejná správa je záležitostí veskrze umělou, čistým plodem lidské ruky. To ovšem neznamená, že příslušné hodnoty, na nichž by existence organizací veřejné správy měla být stavěna, nejsou obecně platné či poznatelné. Koneckonců i veřejná správa patrně pochází z obecné potřeby, jenom tato potřeba není tak krystalicky čistě samoviditelná, jako je tomu v případě trhu. Zkrátka, má-li veřejná správa vůbec jaký obecný smysl, musí být i u jejích organizací tato primární funkce objektivně definovatelná.⁸

Aby organizace mohla naplňovat svou primární funkci, musí konat. Obecnou abstrakcí veškerého konání organizace je soustava jejích **podnikových procesů**. Je zřejmé (viz obrázek 2.1.1), že toto, jakkoliv abstraktní, uvědomění si veškerých činností v organizaci v jejich vzájemných souvislostech, odvozené od primární funkce, je tou skutečnou **esencí fungování organizace**. Nikoliv organizační struktura (jak je tradičně vnímáno), nikoliv informační systém (jak by se snad, zvláště některým, mohlo zdát) a už vůbec ne informační technologie (jak se stalo zvykem obchodníků s IT často prohlašovat), vyjadřují podstatu fungování organizace; tu vyjadřuje

⁸ Prosím laskavého čtenáře, aby tento odstavec vnímal jako základní nástin problematiky veřejné správy z pohledu procesního řízení. Jedná se o natolik komplikovanou a abstraktní záležitost, že je jí i na mnohých dalších místech této knihy věnována pozornost, a to mnohem větší, přesto však stále nedostatečná.