MIS MANAGEMENT V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI

GRADA

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, umisťování 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.

GRADA®

Copyright © Grada Publishing, a.s.

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 sdílena 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. Využít či nevyužít 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, sestrám 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 periodicích. 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 nevídaným 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 vysnít.

Filip Šmída

Jak číst tuto knihu

Kniha, kterou držíte v rukou, 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, jehož úkolem je koncepční vedení reengineeringu, může vynechat pátou kapitolu, která je určená 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 poznatcích 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 užitku. 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 zdivo 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