

Procesně řízená organizace

Václav Řepa



Česká společnost
pro systémovou
integraci



Pro bohatší život

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

System riadenia organizácii je vřdy determinovanř takou premenou vstupov na vřstupy, aby sa uspokojili pořiadavky zřkaznřkov. Tento zřkladnř predpoklad cieľovřho sprřvania sa akejkolvek organizacie (mať ciele a svojich zřkaznřkov) je podstatou jej existencie. Transformacia vstupov na vřstupy tak prebieha nezávisle od prevařujřcej orientacie systemu riadenia, ktorř mřde byť funkcnř, projektovř alebo procesnř. Pri funkcnřj orientacii je zřkladnřm štruktřrnym prvkom funkcnř vymedzenř hierarchickř řtvar, pri projektovej orientacii je primřrnym prvkom projekt a v procesne riadenej organizacii sř zřkladnřmi prvками procesy. Āinnosti sa vykonřvajú vřdy, diferencovanř je vřak pohľad na ich vnřtornř usporiadanie a zabezpeĀenie transformacie vstupov na vřstupy. Predlořenř publikacia s nřzvom *Procesnř řřzenř organizace* sa zaoberř procesnřm prřstupom k riadeniu organizacii. Tento prřstup nie je len teoretickřm konceptom, ale jeho principy sř vřsostne aplikovateľne pre riadiacu prax organizacii, pretože prinřřajř obrovskř vřhody nielen z hľadiska uspokojovania pořiadaviek zřkaznřkov (ak majř zřujem o naře produkty), ale v Āase hospodřrskěj recesie umořňujř organizaciam flexibilne reagovať na zmeny vonkajřieho ekonomickěho prostredia (ak zřkaznřci o naře produkty nemajř zřujem). Z tohto hľadiska preto pozitívne hodnotim naĀasovanie tejto publikacie prřve v Āase prehlbuřcej sa ekonomickej krizy a povařujem ju za viac ako aktuřlnu.

Predlořenř publikacia prinřřa pre rozvoj teorie kombinaciu informaĀnřho a manařerskeho pohľadu na procesne riadenie. Třto kombinacia vytvřra holistickř pohľad na problematiku procesne riadenřch organizacii. Z hľadiska rozvoja teorie je třtu publikaciu mořnř odporuĀať ako zřkladnř literatřru pre vřetky predmety, ktorřch obsahom je procesne riadenie nielen na informaticky orientovanřch odboroch, ale aj odboroch ekonomickřch a manařerskřch. NajvřĀřšř posun v problematike procesnřho riadenia prinřřa prřve rozhranie zalořenř na interdisciplinarite manařerskřch a informaĀnřch vied.

Jasnř prřnos publikacie prof. Řepy pre rozvoj teorie procesnřho riadenia mř vřak aj svoju druhř stranu. Je řou aplikovateľnř jeho myřlienok v riadiacej praxi organizacii, ktorě sa rozhodli implementovať principy procesnřho riadenia alebo takěto projekty zmeny uř absolvovali s menřim alebo vřĀřšim řspechom. Konkrětnostř, nřzornostř a zrozumiteľnostř textu je zřrukou jeho pochopiteľnosti pre manařerov, ktorř bojujř na poli procesnřho riadenia. V publikacii sa nachřdzajř aj praktickě nřvody na posřdenie zrelosti procesnřho riadenia, ktorě nestrřcajř na aktuřlnosti, aj keď sř prevzatě od inřch zahraniĀnřch autorov. Takřmto je aj model zrelosti podniku a podnikovřch procesov od otca procesnřho riadenia M. Hammera. Napokon, ako autor piře v řvode svojej publikacie, prřve M. Hammerovi je venovanř predlořenř publikacia.

*doc. Ing. Jřn Zřvadskř, Ph.D.
Ekonomickř 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 Business 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.

Knihy 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>), jež 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, pouštějice 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, konzultanti, politici, a už i úředníci mají namísto tradičních agend najednou procesy (po-hříchů 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 cokoli 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 pouťový 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 „Koncepce 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.

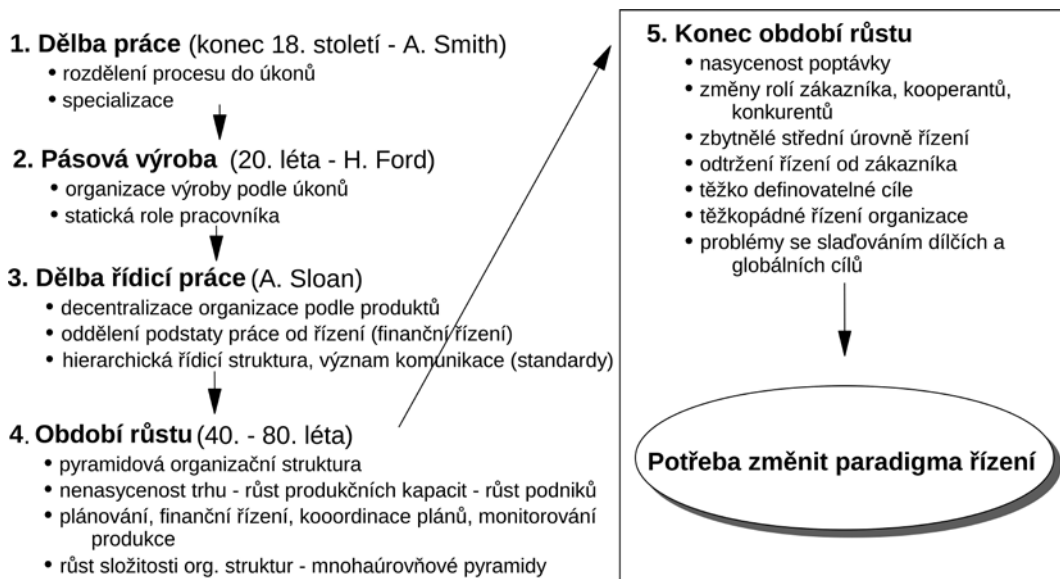
Kdo má pocit, že přeháním, tomu doporučuji zkusit zjistit u operátora, proč vám nefunguje datové připojení ve vašem mobilu („dlouhou chvíli vám zkrátíme písničkou“). Anebo si lze jednoduše namísto výrobní firmy dosadit libovolný úřad.

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 vše 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 zničitelské z hlediska celé společnosti – cíle jednotlivých divizí mohou být ve vzájemném rozporu, divize mohou dosahovat své efektivity na úkor celku, obtížně se prosazují společně



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 nenasycenost 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 činnosti 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, dálnopisem 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 nenasycené 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