

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Procesní přístup k řízení organizace

Cíl: Studenti rozumí základním pojmům procesního řízení, rozdílům mezi funkčním a procesním řízením, včetně životního cyklu procesu.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte, na čem je založen funkční přístup k řízení, co je jeho cílem a jak je cíle dosahováno.
2. Objasněte, na čem je založen procesní přístup k řízení, co je jeho cílem a jak je cíle dosahováno.
3. Na příkladu objasněte pojem proces a jeho další prvky (činnost, vstup, výstup, zdroj, vlastník, zákazník a regulátor).
4. Vyberte libovolnou organizaci, identifikujte její hlavní, řídicí a podpůrné procesy.
5. Objasněte na zvoleném příkladu zdokonalování procesu s využitím metody PDCA.

Studijní literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Procesní řízení – ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

Obsah:

1. Funkční a procesní přístup k řízení
2. Základní pojmy procesního řízení
3. Životní cyklus procesu
4. Závěr

1. Funkční a procesní přístup k řízení

Funkční přístup k řízení

Počátky funkčního přístupu k řízení jsou datovány do 2. poloviny 18. století. Za zakladatele tohoto přístupu je považován Adam Smith, který ve své knize „O původu a bohatství národů“ 2001 (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) vydané v České republice v roce, definoval základy funkčního řízení. Smith tuto knihu vytvořil s cílem dosáhnout efektivity práce a obstát tak v konfrontaci s konkurencí. Jeho filosofie se

opírá o dělbu práce, která vychází z rozdělení prací na dílčí úkony a specializace dělníka (realizace jediného dílčího úkonu).

Historie ukazuje, že k této dělbě práce docházelo již v době, kdy Smith tvořil svoji knihu. Jako příklad bychom mohli uvést některé světové malíře, kteří měli své týmy, se kterými tvořili výzdobu sálů, kostelů i katedrál. Malíř načrtl na zeď postavy, zvířata atd., pomocník začal s malbou a malíř dohlížel, opravoval a následně i dílo dokončil.

Myšlenky Adama Smitha se plně uplatnily až v 19. století s nástupem vědeckotechnické revoluce, kdy bylo třeba specializace dělníka k obsluze stroje a vykonání dílčího úkonu. Dalším stupněm tohoto vývoje bylo vytvoření a zavedení pásové výroby. Zde je třeba vzpomenout na Henryho Forda, který v roce 1913 spustil v Americe pásovou linku na výrobu automobilů, čímž se stal největším výrobcem aut na světě.

Funkční přístup k řízení lze charakterizovat jako dělbu práce mezi jednotlivé funkční jednotky, které jsou vytvářeny na základě odborností (dovedností) jednotlivých pracovníků. Funkční jednotky vytvářejí organizační strukturu, přičemž každá funkční jednotka vykonává stanovené činnosti a výstupy své práce předává jiné funkční jednotce. Příkladem tohoto funkčního řízení z 1. poloviny 20. století jsou Baťovy obuvnické závody. Jednotlivé dílny byly samostatnými funkčními jednotkami, které plně odpovídaly za realizaci stanovených úkonů (např. výroba podrážky pro obuv, model, ...). Každá dílna dodávala své produkty další dílně (funkční jednotce), která vykonala následný úkon (např. přišití svrchní části boty k podrážce, ...).

Přestože v 19. a 20. století byl funkční přístup k řízení považován za efektivní, tak s sebou přinesl i řadu negativ, jak je rozebírají Grasseová a kol. (2008):

- přechod mezi jednotlivými funkčními (organizačními) jednotkami znamená časovou ztrátu a dochází i k informačním šumům, které mohou narušit komunikaci a celistvost informací;
- řízení je zaměřeno na jednotlivé funkční jednotky a zvyšování výkonnosti je tak realizováno pouze zvýšením výkonnosti jedné nebo druhé funkční jednotky;
- pro řízení efektivity funkčních jednotek jsou třeba pracovníci, kteří koordinují a kontrolují výkon funkčních jednotek a přechody mezi nimi. Tito pracovníci nejsou pro jednotlivé funkční jednotky efektivní, neboť nerealizují specializované činnosti k tvorbě požadovaných výstupů. Vzhledem k potřebě (množství) pracovníků pro řízení funkčních jednotek a přechodu mezi jednotkami vzniká mnohastupňové řízení (strmá

organizační struktura – řízení z jednoho místa s omezeným delegováním odpovědností a pravomocí);

- pracovníci se snaží chránit své pracovní pozice prostřednictvím ochrany zájmů funkčních jednotek bez ohledu na zájmy celé organizace. U pracovníků je posilována loajalita k funkční jednotce a ne k celku. Dopadem je odpor vůči změnám (zrušení funkční jednotky, zrušení pracovních míst z důvodu tvorby nové organizační struktury organizace atd.) z důvodu obavy o vlastní existenci;
- pracovníci realizující jednotlivé činnosti neznají návaznosti tvorby konečného produktu (výstupu) jako celku. Dopadem této neznalosti jsou vytvářené a realizované nadbytečné, duplicitní činnosti. Dále to přispívá k nejednoznačně formulovaným kompetencím pracovníků z pohledu celku jako takového.

Funkční přístup k řízení organizace byl a je uplatňován ve funkční/funkcionální, liniové, liniově-štábní a divizionální organizační struktuře organizace.

Procesní přístup k řízení

Základy procesního přístupu k řízení lze stanovit do 40. let 20. století. Tento přístup k řízení je úzce spjat s vytvořením a použitím metody kritické cesty (Critical Path Method – CPM) a její následné rozvinutí v metodě Program Evaluation and Review Technique (PERT). Byla to právě aplikace metod síťové analýzy do řízení organizací, která položila základ tohoto přístupu. Velký vzestup použití těchto metod nastal v 60. a 70. letech 20. století. Tvorba sítí a jejich analýza (řazení činností do logických posloupností, odstraňování duplicit atd.) byla počátkem tvorby procesů, kdy na vytvoření produktu se přestává nahlížet pouze z pozice funkčních jednotek, ale z pohledu organizace jako celku (tvorba výstupu/produktu jako celku napříč organizací).

Procesní přístup k řízení se zaměřuje na řízení opakovaných procesů napříč celou organizací, přičemž na organizaci se pak díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Procesní přístup k řízení ve vztahu k výsledku (produktu) charakterizuje ČSN EN ISO 9000:2005 (2006): *„Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“*

Cílem procesního přístupu k řízení je trvalé zlepšování chodu organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na požadavky zákazníka. Tento cíl je dosahován (Grasseová, Dubec a Horák, 2008):

- definováním pracovního postupu jako uceleného sledu činností (proces) napříč organizací;

- definováním vstupů, výstupů a zdrojů všech sledů činností (procesů);
- stanovením odpovědností za proces (vlastník procesu) a všech činností v procesu;
- nastavením systému měření výkonnosti procesů;
- monitorováním a hodnocením všech procesů.

Dosahování cíle procesního přístupu k řízení se projevuje v průběžném zvyšování výkonnosti organizace (definována měřitelnými ukazateli v porovnání s naměřenými hodnotami výkonnosti). Předpokladem zvyšování výkonnosti organizace je dosahování odpovídající kvality výstupů procesů a řízení procesů (definováno měřitelnými ukazateli a jejich parametry) včetně optimálního využití disponibilních zdrojů.

Grasseová a kol. (2008) definují deset principů procesního řízení:

- integrace a komprese prací do logických celků k dosažení přidané hodnoty pro zákazníka – zahrnuje nalezení a vyřazení nadbytečných činností, doplnění chybějících činností a inovaci neefektivních činností. Dopadem je zpravidla úspora času, zdrojů i nákladů, dosažení požadované kvality výstupu;
- delinearizace prací – znamená vykonání prací v přirozeném sledu dle jejich návaznosti. Činnosti tak nemusí být vykonávány pouze jedna za druhou, ale mohou být vykonávány i souběžně. Dopadem delinearizace je zpravidla časová úspora realizace procesu;
- nejvýhodnější místo pro práci (například z pohledu dostupnosti zdrojů) – jestliže je proces realizován efektivně, tak se to projeví zpravidla v úspoře času, nákladů, efektivního využití zdrojů a dosažení odpovídající kvality jak z pohledu vlastníka při řízení procesu, tak i z pohledu zákazníka vytvořenou přidanou hodnotou;
- týmová práce – umožňuje realizovat procesy týmy, které mají odpovídající odpovědnosti a pravomoci pro dosažení cílů procesů (výstupů). Práce v týmech zpravidla vyvolává synergický efekt, který se projeví v kvalitě řízení procesu i kvalitě výstupu a jeho přidané hodnoty pro zákazníka;
- procesní zaměření motivace – vychází z provázání motivace pracovníků (členů týmu) s výsledkem (přidanou hodnotou pro zákazníka). V žádném případě není motivace provázána pouze s činnostmi. Dopadem je zpravidla snaha o kontinuální zlepšování procesu na základě návrhů pracovníků (členů týmu);
- odpovědnost za proces je dána vlastníkovému procesu – odpovídá za proces jako celek (kvalitu výstupu pro zákazníka i kvalitu řízení procesu). Vlastník je schopen zahájit změnu procesu, jestliže je potřeba jej přizpůsobit novým potřebám zákazníka nebo regulátorům řízení;

- variantnost procesu – vyplývá z volby několika možností realizace procesu. Volba varianty je přímo závislá na požadavcích na vstupu, trhu, na výstupu a dostupnosti zdrojů (volba optimální varianty realizace);
- 3S (samořízení, samokontrola a samoorganizace) – vyjadřuje autonomii týmu procesu. Příkladem takového týmu je procesní tým, který je schopen kontinuálně optimalizovat proces z pohledu řízení i realizace výstupu pro zákazníka (dle jeho požadavků), bez větších zásahů z okolního prostředí;
- pružná autonomie procesních týmů – je vyjádřena možností realizace změn organizační struktury týmu podle nových požadavků, které jsou na něj kladeny. Vlastník procesu má schopnost i pravomoc realizovat organizační změny (pracovní pozice, náplň práce) s využitím zdrojů již používaných v procesu (rozšíření kvalifikace);
- znalosti a informační bezbariérovost – zpravidla se vytváří pomocí sdílených databází znalostí a centralizace informačních zdrojů. Doporučuje se využití znalostního managementu (Knowledge Management) pro tvorbu znalostní databáze a sdílení informací potřebných pro řízení procesu a tvorbu výsledného výstupu. Takováto bezbariérovost snižuje pravděpodobnost vzniku konfliktu, usnadňuje koordinaci a komunikaci, čímž přispívá k motivaci pracovníků a synergickému efektu.

Procesní přístup k řízení organizace je uplatňován v liniové, liniově štábní, maticové, divizionální a hybridní organizační struktuře organizace.

Důvody využití procesního přístupu k řízení

Funkční přístup k řízení představuje vertikální řízení, zaměřené na výkon jednotlivých funkčních jednotek (dílů, oddělení). Jedná se o přístup, který je zdrojem tvorby strmé organizační struktury (příliš mnoho řídicích pracovníků), vzniku duplicitních činností a nejasností v kompetencích. Funkční přístup je zpravidla představitelem rigidního přístupu k řízení organizace, kde změny se prosazují jen velmi těžko.

Procesní přístup k řízení oproti tomu představuje horizontální řízení, napříč organizační strukturou organizace, zaměřené na dosahování výsledků pro dosažení stanovených cílů organizace. Tento přístup reprezentuje pružné řízení organizace, které je zaměřeno na efektivitu organizace jako celku a spokojenost jeho zákazníků.

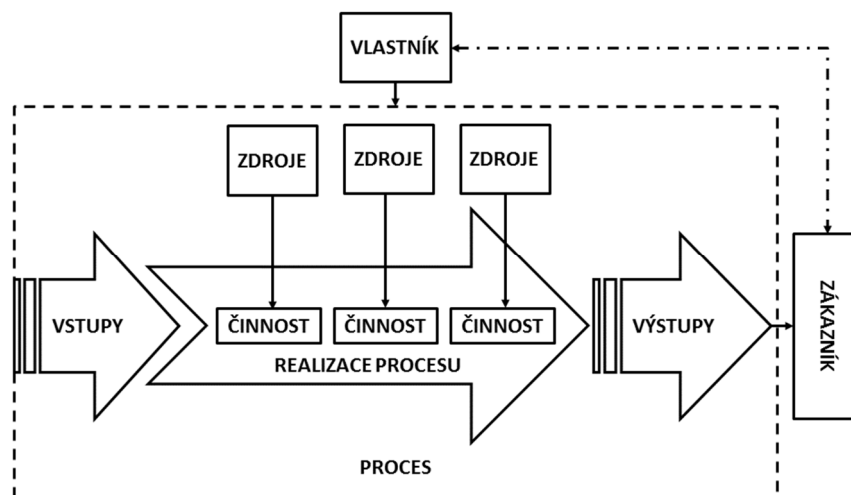
Osm důvodů přechodu od funkčního přístupu k procesnímu přístupu k řízení, které vycházejí z výzkumu GAČR 402/05/0228:

- snižování nákladů (odstranění duplicitních a nadbytečných činností, efektivní využití zdrojů);

- konkurenční tlak;
- zvyšování kvality služeb (pružnost vzhledem k požadavkům zákazníka);
- zvyšování kvality produktu (zlepšování procesu);
- snížení časové náročnosti (odstranění nadbytečných činností);
- snaha odhalit své slabé stránky (efektivita procesu a jeho zlepšování);
- využití moderních technologií (zlepšování procesu);
- zavedení managementu jakosti do firmy (monitorování a přezkoumávání procesu se zaměřením na efektivitu procesu, kvalitu výstupů a zlepšování procesu).

2. Základní pojmy procesního řízení

Pojem proces pochází z latinského processus, které lze přeložit jako postupovat, nebo vyvíjet se. Proces je možné si představit jako chůzi člověka, kdy je kladena postupně jedna noha před druhou. Člověk takto postupuje v požadovaném směru na stanovené místo (proces přemístění chůzí z bodu A do bodu B – plánovaný nebo jako reakce na vzniklou situaci). V řadě případů tento proces člověk absolvuje zcela automaticky, aniž by nad ním přemýšlel (automatická činnost). Na straně druhé je tu například proces přípravy nedělního oběda. Vezmeme kuchařskou knihu, shromáždíme potraviny uvedené v kuchařské knize, které dle postupu v kuchařské knize přetvoříme na oběd (výstup), neboli uvaříme oběd (proces vaření oběda podle kuchařské knihy).



Obrázek 1 Schéma procesu

Zdroj: Pitaš 2016

Co je tedy proces, jak jej lze definovat? **Proces** je souhrn činností přetvářející vstupy (materiál, suroviny) na výstupy pro zákazníka (zákazníky) s použitím zdrojů (věcných, finančních a personálních) a ovlivněných regulátory řízení (obrázek 1). **Činnost** je základním

prvkem procesu, který slouží k transformaci vstupů na dílčí výstupy s použitím zdrojů. **Zákazník procesu** je osoba, organizační jednotka nebo organizace, která využívá dodaný výstup pro dosažení vlastních cílů. Zákazník procesu zpravidla využívá získaný výstup jako vstup do jiného procesu. Zákazníky můžeme rozdělit na interní (uvnitř organizace) a externí (vně organizace). **Regulátor řízení** je trvale platné závazné pravidlo, které je nutno dodržovat. Mezi regulátory řízení zahrnujeme zákony, vyhlášky, normy a standardy, směrnice, rozkazy a nařízení. **Vlastník procesu** je zpravidla vedoucí zaměstnanec, který odpovídá za dosahování cíle procesu, efektivní průběh, monitorování dle definovaných ukazatelů a hodnot výkonnosti procesu, včetně soustavného zlepšování procesu. **Vstupem** rozumíme vše, čemu je v průběhu procesu přidána hodnota. **Zdroj** procesu je používán k přeměně vstupů na výstupy prostřednictvím přidávání hodnoty. **Výstup** je výsledek procesu, který je charakterizován svou přidanou hodnotou pro zákazníka. **Riziko procesu** je možnost, že při realizaci procesu nastane určitá:

- pozitivní událost (nastartovaná využitím příležitosti) s následnými pozitivními (žádoucími) dopady na výsledek (výstup) procesu a dosažení stanoveného cíle;
- negativní událost (nastartovaná působením hrozby na zranitelnost aktiva – zpravidla zdroje nebo vstupy procesu) s následnými negativními dopady na výsledek (výstup) procesu a dosažení stanoveného cíle procesu.

Procesní přístup k řízení vychází z předpokladu, že základním objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný proces, s definovanými a přiřazenými zdroji a vstupy, který je řízen svým stanoveným vlastníkem v souladu s regulátory řízení a je realizován pro konkrétního zákazníka. (Grasseová a kol. 2008) Je třeba však zdůraznit, že zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces zastoupený vlastníkem nebo odpovědným zaměstnancem (osobou).

Proces je realizován za účelem poskytnutí (dodání) požadovaného produktu (výrobku nebo služby) určenému zákazníkovi a jeho cílem je vyjádření stavu, kterého chceme dosáhnout ve vazbě na cíle organizace. Proces je znázorněn ve formě schématu na obrázku 1 spolu s vazbami na vlastníka a zákazníka procesu.

Proces je charakterizován ukazateli výkonnosti, které jsou ovlivňovány činnostmi procesu a jejíž hodnota ukazuje míru naplnění cíle procesu. Ukazatele výkonnosti procesu se stanovují v těchto oblastech:

- čas – časová náročnost realizace procesu a čerpání času (při uplatnění metody CPM – čerpání času na kritické cestě a časových rezerv na vedlejších cestách);

- náklady – na práci lidských zdrojů a techniky, režijní náklady a náklady na materiál, které jsou potřebné na realizaci procesu;
- kvalita – přesnost výroby, ovladatelnost a použitelnost, spolehlivost výstupu procesu (i ve vazbě na reklamace zákazníka).

Proces je dále charakterizován parametry (cílové hodnoty) ukazatelů procesu, kterých je požadováno dosáhnout pro dosažení stanoveného cíle. Jeho hodnota se stanovuje jako maximální nebo minimální a to v závislosti na povaze ukazatele.

Grasseová a kol. (2008) rozděluje procesy do tří základních skupin:

- hlavní (klíčové) procesy – jsou směřovány na dosažení vize a splnění poslání organizace prostřednictvím tvorby produktů (výrobky a služby) pro externího zákazníka;
- řídicí procesy – zabezpečují kvalitu dosažení vize a splnění poslání organizace v souladu s regulátory řízení (trvale závazná pravidla formulovaná v zákonech, vyhláškách, normách, ...) prostřednictvím zajištění integrity a fungování organizace (interní zákazník);
- podpůrné procesy – zabezpečují chod organizace tak, že dodávají produkty (výstupy) potřebné pro realizaci hlavních a řídicích procesů (interní zákazník).

Příklad procesů na Univerzitě obrany:

Hlavní procesy – vzdělávací proces (zákazníci – lidé od 19 let věku, Generální štáb Ministerstva obrany) a vědecko-výzkumný proces (zákazníci – Grantová agentura České republiky, Ministerstvo obrany prostřednictvím Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany).

Řídicí procesy – proces řízení rizik (zákazníci – vedoucí pracovníci univerzity), kontrolní proces (zákazníci – vedoucí pracovníci univerzity), proces plánování výuky (zákazníci – akademičtí pracovníci, studenti univerzity).

Podpůrné procesy – logistické procesy zaměřené na nákup materiálu a zdrojů, údržbu zdrojů (výpočetní technika, automobilní technika, budovy, ...) atd. (zákazníci – vlastníci hlavních a řídicích procesů univerzity).

ČSN EN ISO 9000:2005 rozděluje procesy do čtyř skupin:

- procesy realizace produktu – korespondují s hlavními (klíčovými) procesy, jak uvádí Grasseová a kol. (2008);
- řídicí procesy;

- procesy přípravy zdrojů – obdoba podpůrných procesů, jak popisují Grasseová a kol. (2008);
- procesy dalšího rozvoje – jsou určeny k zabezpečení optimalizace a růstu organizace s využitím inovací prvních třech skupin procesů (do této skupiny lze řadit projekty a programy rozvoje organizace).

Další známé rozdělení procesů reflektuje časové hledisko. Z toho důvodu z pohledu času, po který proces existuje, dělíme procesy na:

- trvalé – jsou to procesy časově neomezené, které se cyklicky opakují, přičemž kritériem je pouze frekvence opakování procesu;
- dočasné (jednorázové procesy) – jedná se o procesy časově omezené a mají zpravidla charakter projektu nebo programu (hlavní proces/proces dalšího rozvoje).

Následující příklad ukazuje možný trvalý, klíčový proces, který je realizován v armádě velitelem a jeho štábem.

Procesy lze také dále dělit z pohledu typu odhadu doby realizace procesu na procesy:

- deterministické;
- stochastické;
- smíšené.

Deterministické procesy jsou charakteristické jasně stanovenou dobou trvání (realizace), náklady na realizaci a je tedy známo jak proces bude probíhat (vychází z metody síťové analýzy CPM – metoda kritické cesty). Oproti tomu stochastické procesy v sobě skrývají řadu neznámých. Nelze tedy jasně definovat dobu trvání procesu, náklady na realizaci (vychází z metody síťové analýzy PERT). Nevíme přesně, jak se proces bude chovat vzhledem k tvorbě požadovaného výstupu pro zákazníka, proto zde pracujeme s pravděpodobností doby realizace výstupu (nákladů na realizaci výstupu, dosažení parametrů kvality výstupu atd.). Obě metody jsou metodami analýzy času (dob trvání činností), aby bylo možno následně stanovit/odhadnout množství potřebných finančních prostředků na realizaci činností. Smíšené procesy jsou pak kombinací obou předcházejících. Proces se může rozdělovat do několika větví (paralelní činnosti), které se pak následně spojují. Některá z větví bude deterministickou a další stochastickou. To znamená, že se zde nacházející známé činnosti, kde lze přesně predikovat čas, náklady i výstup. Na straně druhé jsou zde činnosti neznámé a jejich vývoj (dobu realizace) lze pouze odhadovat (pravděpodobnost doby realizace atd.)

Příklad deterministického, stochastického a smíšeného procesu:

Deterministický proces (zpravidla cyklicky opakovaný proces) – vaření kávy, výroba vozu ŠKODA OCTAVIA, údržba techniky po výcviku, příprava techniky na letní / zimní provoz atd.

Stochastický proces (zpravidla jednorázový proces) – obrana stanoveného prostoru (obránná operace), útok na nepřítele a ovládnutí stanoveného prostoru (útočná operace), vývoj nového léku, vozu na nový pohon (obvykle procesy výzkumu a vývoje), ale i proces stavby nové atomové elektrárny (vliv doby trvání procesu a možnost působení vnějších změn).

Smíšený (zpravidla jednorázový proces) – proces výstavby a rekonstrukce dálnice, vyproštění bojového vozidla a jeho osádky.

4. Životní cyklus procesu

Filosofie životního cyklu procesu spočívá v jeho neustálém opakování, kdy každý nový produkt je vyvinut, zaveden do výroby a užívání, až je jeho životní cyklus ukončen úpadkem a vyřazením. Na straně druhé je třeba zdůraznit, že produkty zpravidla prochází inovací, čímž je jejich používání prodlouženo. Nejmarkantněji tyto inovační trendy lze spatřovat ve výrobě a službách.

Příklady inovací:

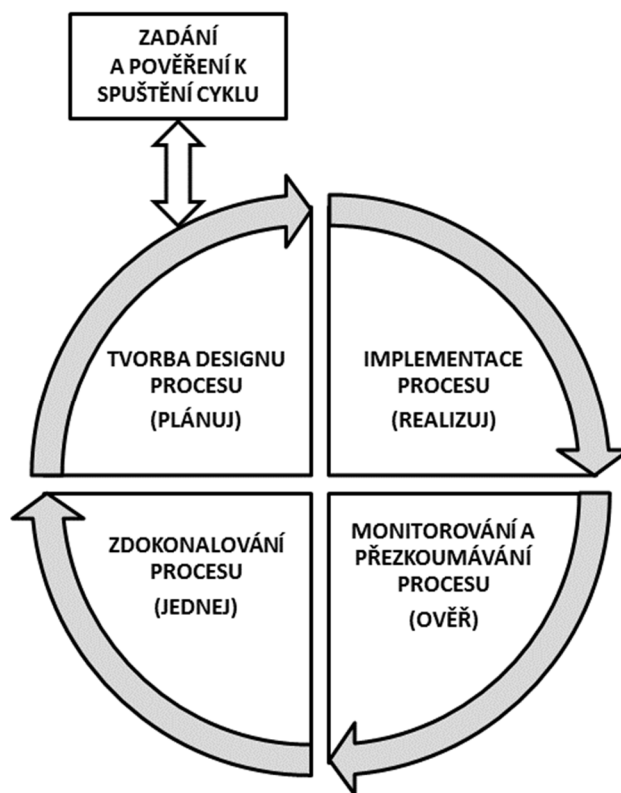
Příkladem inovace služby může být prodej výrobků, jehož základy byly položeny směnečným obchodem, který se z venkovního prodeje (stánkového prodeje) částečně přesunul do kamenných obchodů a následně, spolu s rozvojem informačních technologií, se inovoval a uplatnil i ve virtuálním světě ve formě internetového prodeje. V prostředí rezortu Ministerstva obrany lze uvést jako příklad zavedení Internetového tržiště.

Inovace ve výrobě spočívá ve zdokonalování stávajících výrobků (nové funkce, tvary, nižší hmotnost). Příkladem jsou jednotlivé řady typů mobilních telefonů, osobních vozů. V prostředí rezortu Ministerstva obrany za takovou inovaci lze považovat i modernizaci tanku T-72 na T-72 M4CZ.

Proces, stejně tak jako produkt, prochází svým životním cyklem, který slouží k zavedení procesu a jeho soustavného zlepšování kvality. Nejznámější životní cyklus nepřetržitého a postupného zlepšování je Demingův cyklus¹ neboli PDCA (Plan–Do–Check–Act, což

¹Přestože je tato metoda pojmenována po W. E. Demingovi, jejím autorem je Demingův duchovní otec Walter A. Shewhart.

překládáme jako: Plánuj, Realizuj, Ověř, Jednej), který popisuje například Šimonová (2009). Metoda PDCA je zaměřena na postupné zlepšování kvality produktů a procesů, probíhající formou cyklicky opakovaného provádění čtyř činností.



Obrázek 2 Životní cyklus procesu (aplikace metody PDCA)

Zdroj: Pitaš (2016)

Metoda PDCA ve svém cyklu definuje čtyři kroky:

- plánuj – stanovení cíle a ukazatelů výkonnosti, vytvoření a popis realizace procesu (včetně stanovení odpovědností) s následným schválením (naplánování zamýšleného zlepšení);
- realizuj – implementace vytvořeného a schváleného plánu;
- ověř – kontrola plnění ukazatelů výkonnosti a cílových hodnot, včetně spokojenosti zákazníka (plán versus implementace);
- jednej – při zjištění pozitivních výsledků se implantovaný proces stává novým standardem, podle kterého bude vytvářen požadovaný výstup (platí pro trvalé procesy).

U dočasných procesů se nevykonává žádná akce. Jestliže jsou zjištěny nežádoucí odchylky ukazatelů výkonnosti procesu a parametrů hodnoty ukazatele procesu, vlastník procesu svým rozhodnutím opětovně spouští činnost plánování (iniciace změny).

Aplikace metody PDCA², znázorněná na obrázku 3, zdůrazňuje činnost zadání a pověření ke spuštění cyklu, neboli činnosti tvorby designu procesu (plánuj). Naplánovaná činnost je následně realizována (realizuj), její realizování je monitorováno a přezkoumáváno (ověř). Jestliže jsou zjištěny nežádoucí odchylky od plánu nebo zaznamenána příležitost ke zlepšení, tak je spuštěna činnost zdokonalování (jednej) a celý cyklus je spuštěn po schválení návrhu z činnosti zdokonalování formulací zadání a pověření ke spuštění cyklu.

Jestliže je proces schválen a cyklicky realizován v organizaci, metoda PDCA prostřednictvím čtyř kroků napomáhá jeho soustavnému postupnému zlepšování. Cyklus je tak zahájen (tvorba designu procesu) například na základě:

- obdržení požadavku zákazníka na změnu kvality výstupu procesu;
- rozhodnutí o využití příležitosti, například související s nákupem nové technologie a jejím využitím v procesu;
- předloženého návrhu (výstup ze zdokonalování procesu) na inovaci postupu realizace procesu (zpravidla na základě výstupů z monitorování a přezkoumávání procesu) vycházející například ze zjištěných změn výkonnosti pracovníků (zvýšení nebo snížení dovednosti, kvalifikace).

Cyklicky opakující se proces se zpravidla nachází ve dvou základních stavech, a to ve stavu realizace a spolu s tím probíhá monitorování a přezkoumávání procesu, nebo ve stavu čekání (nečinnosti). Nezařazení monitorování a přezkoumávání procesu může vést k nezachycení možných rizik (působení hrozeb nebo možnost využití příležitostí) s dopadem na efektivnost procesu a organizace. Procesy, cyklicky se opakující, můžeme dělit na procesy s vysokou opakovatelností (opakován 2 a více krát za rok) nebo s nízkou opakovatelností.

5. Závěr

Procesní přístup k řízení nahrazuje funkční přístup řízení z důvodu zvýšení efektivity činností organizace, pružnosti a rychlosti zavádění změn, včetně získání výhody nad konkurencí.

Procesy jsou každodenní součástí našeho života, neboť je realizujeme (proces přípravy jídla, nápoje) a inovujeme (proces přípravy jídla s využitím nového sporáku), nové se učíme (proces tvorby nového typu dokumentu s využitím nového software). Rezort Ministerstva obrany realizuje celou řadu procesů souvisejících s akvizicemi, řízením rizik, projektovým

² Standardizaci metody lze nalézt v ČSN EN ISO 9004. Systémy managementu jakosti: Směrnice pro zlepšování výkonnosti. (2002)

řízením, přípravou jednotlivců a jednotek na obranu České republiky, plnění závazků v rámci NATO a Evropské unie.

Procesy pravidelně vyhodnocujeme z pohledu efektivity, abychom buď proces dále takto realizovali, nebo jej inovovali, případně již nerealizovali a nahradili jej procesem jiným. Neprovedení monitorování a přezkoumávání spolu s následným zdokonalováním procesů vede k neefektivitě realizovaného procesu, jeho rigiditě vzhledem k požadavkům zákazníka (například neschopnost připravit techniku na zimní nebo letní provoz v požadovaném čase a kvalitě). Výsledkem je ztráta konkurenční výhody i zákazníka (například nesplnění úkolu ve stanoveném prostoru – technika neschopná provozu v zimních nebo letních podmínkách).

Procesní přístup k řízení vyžaduje definování cíle procesu v návaznosti na stanovené cíle organizace, její vizi a poslání.