



Procesní přístup k řízení organizace



Obsah přednášky

1. Úvod
2. Funkční a procesní přístup k řízení
3. Základní pojmy procesního řízení
4. Modelování a analýza procesů
5. Závěr





1. Úvod



*„Požadovaného výsledku
dosáhneme mnohem účinněji,
jsou-li činnosti
a související zdroje řízeny jako
proces.“*



2. Funkční a procesní přístup





Funkční přístup k řízení:

- zakladatel Adam Smith (18 století)
- počátek = dělba práce - rozdělení prací na dílčí úkony a specializace dělníka (realizace jediného dílčího úkonu)
- 20 století - dělba práce mezi jednotlivé funkční jednotky na základě odborností pracovníků

Příklad: pásová výroba - 1913 Henry Ford nebo Baťa





Nevýhody funkčního přístupu:

- Časové ztráty a informační šumy
- Zvyšování výkonnosti pouze u jedné funkční jednotky
- Mnohastupňové řízení – strmá organizační struktura
- Vysoká loajalita pracovníků k funkční jednotce vyvolávající odpor ke změnám
- Realizace nadbytečných a duplicitních činností – nejasné kompetence z pohledu celku





Procesní přístup k řízení:

- 40. léta 20. století – tvorba síťových diagramů a jejich analýza
- Tvorba produktu **NE** z pohledu funkčních jednotek, ale z pohledu organizace jako celku





Tři kameníci otesávali kameny. Navštívil je cestovatel a tázal se jich, co to dělají:

- První kameník: „**Otesávám kámen.**“
- Druhý kameník: „**Dělám svoji práci co nejlépe, abych vydělal sobě a své rodině na chleba.**“ T
- Třetí kameník odpověděl: „**Já stavím katedrálu!**“

*Dnes doplníme další dva. Čtvrtého, který odpoví: „**Dělám, to co mi nadřízený řekne, nechci mít potíže.**“ A pátý praví: „**Zvyšuji úroveň svých schopností, připravuji se, aby naše fakulta získala akreditaci.**“*





Procesní přístup k řízení x příběh:

- Zaměřeno na konečný cíl – „**Já stavím katedrálu!**“
- Dnes také nesmí být opomíjen i rozvoj schopností zaměstnanců a jejich zainteresovanosti s ohledem na konečný cíl - „**Zvyšuji úroveň svých schopností, připravuji se, aby naše fakulta získala akreditaci.**“





Procesní přístup k řízení a jeho cíl:

- Cílem je trvalé zlepšování chodu organizace při efektivní, účelné a hospodárné reakci na požadavky zákazníka.

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.





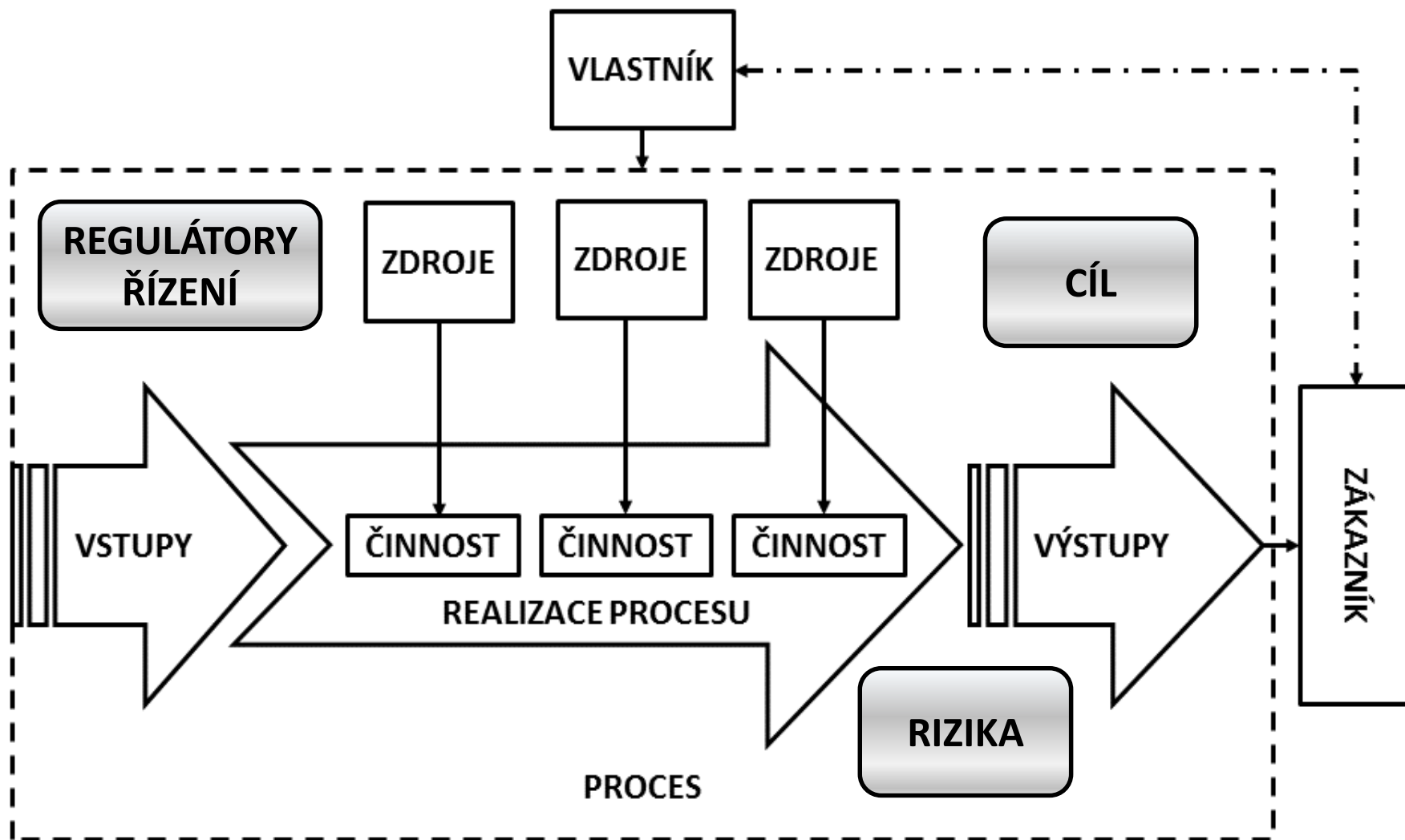
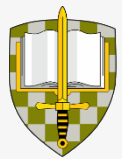
Principy procesního řízení:

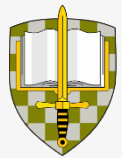
- integrace a komprese prací do logických celků;
- delinearizace prací;
- nejvýhodnější místo pro práci;
- týmová práce;
- procesní zaměření motivace;
- odpovědnost za proces;
- variantnost procesu;
- samořízení, samokontrola, samoorganizace;
- znalosti a informační bezbariérovost.





3. Základní pojmy procesního řízení





Ukazatele výkonnosti procesu:

- Čas
- Náklady
- Kvalita





Skupiny procesů:

- hlavní (klíčové) procesy (*např. UO – vzdělávání*);
- řídicí procesy (*např. UO – plánování*);
- podpůrné procesy (*např. UO – zásobování*).





Prvky procesu:

- Cíl
- Výstup
- Regulátor
- Vlastník procesu
- Manažer (realizátor) procesu
- Činnost
- Zdroj
- Vstup
- Riziko





4. Modelování a analýza procesů

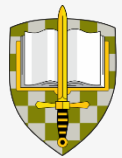




Metody modelování procesů

- **SIPOC**
- VSM - Value Stream Mapping
- **SPAGHETTI DIAGRAM**
- RACI - matice odpovědnosti
- **CFM – Cross Functional mapping / SLD – Swim Lane Diagram**





Metoda SIPOC

- definování procesu, jeho všech nástrojů, vztahů a vazeb mezi nimi, ve zjednodušené podobě

S	I	P	O	C
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
Who supplies the materials / inputs?	What resources are needed or provided by the supplier? Can be materials or information.	What steps or activities are carried out to create value for the customer?	What products or services are created by (or result from) the process?	Who are the customers?

Zdroj:

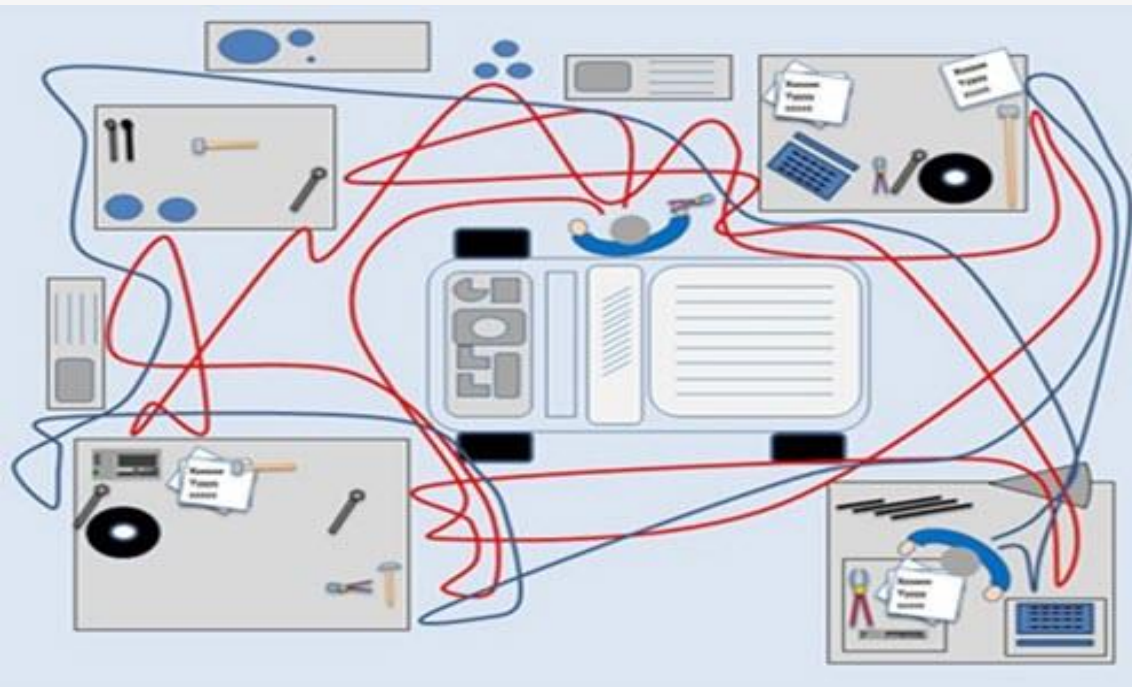
<https://auditandcompliance.wordpress.com/2019/01/02/what-is-sipoc-diagram-suppliers-inputs-process-outputs-customers/>





SPAGHETTI DIAGRAM

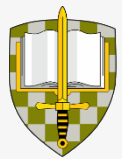
- zaznamenává vzdálenosti jednotlivých procesních kroků a také jejich pořadí a logickou návaznost



Zdroj:

<https://4improvement.one/knowledge/tools-techniques/25-problem-analysis-tool/58-spaghetti-diagram>

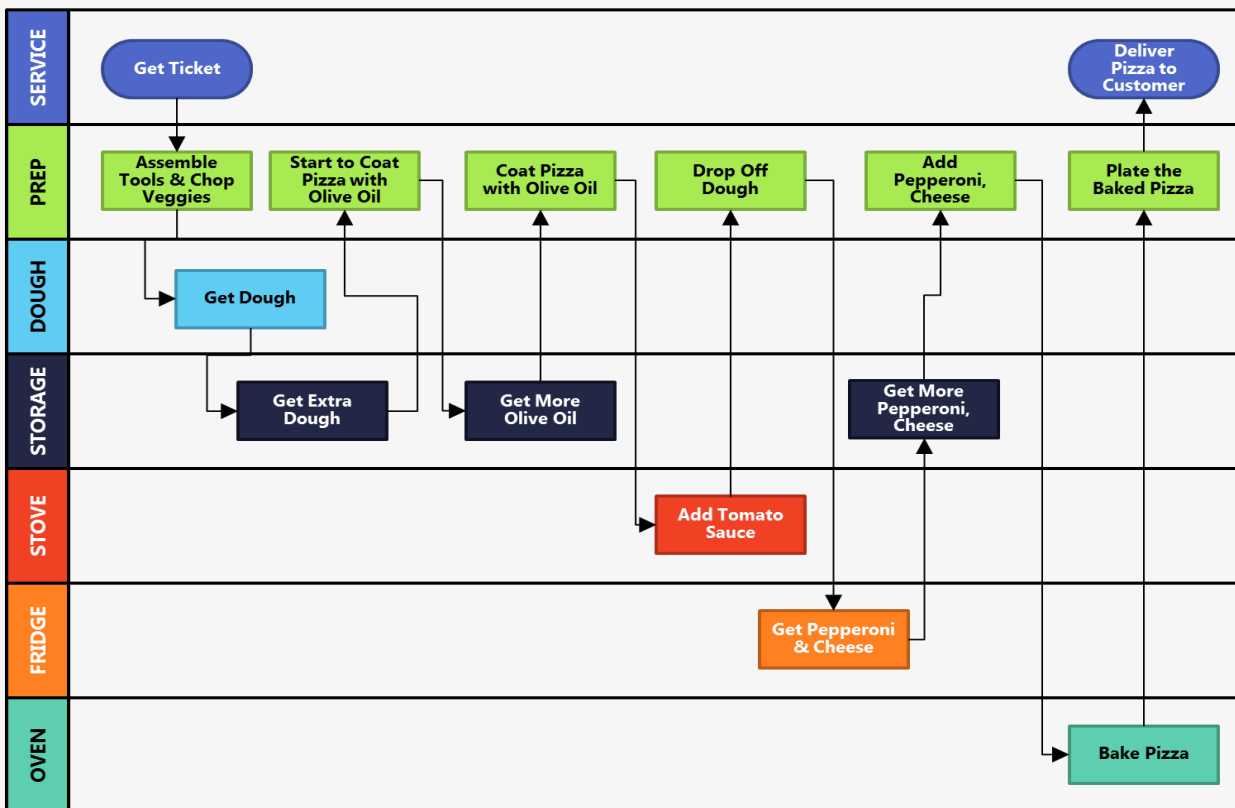




CFM – Cross Functional mapping / SLD – Swim Lane Diagram

Current State: The Pizza Place

Source: North Carolina Center for Public Health Quality



Zdroj:

<https://www.health.state.mn.us/communities/practice/resources/phqi/toolbox/swimlanemap.html>





Metody analýzy procesů

- Hlas zákazníka
- VSM
- *Teorie omezení*
- ***FBD – FISHBONE DIAGRAM***
- ***5 Why's***
- SLD (CFM)
- SPAGHETTI DIAGRAM





Teorie omezení



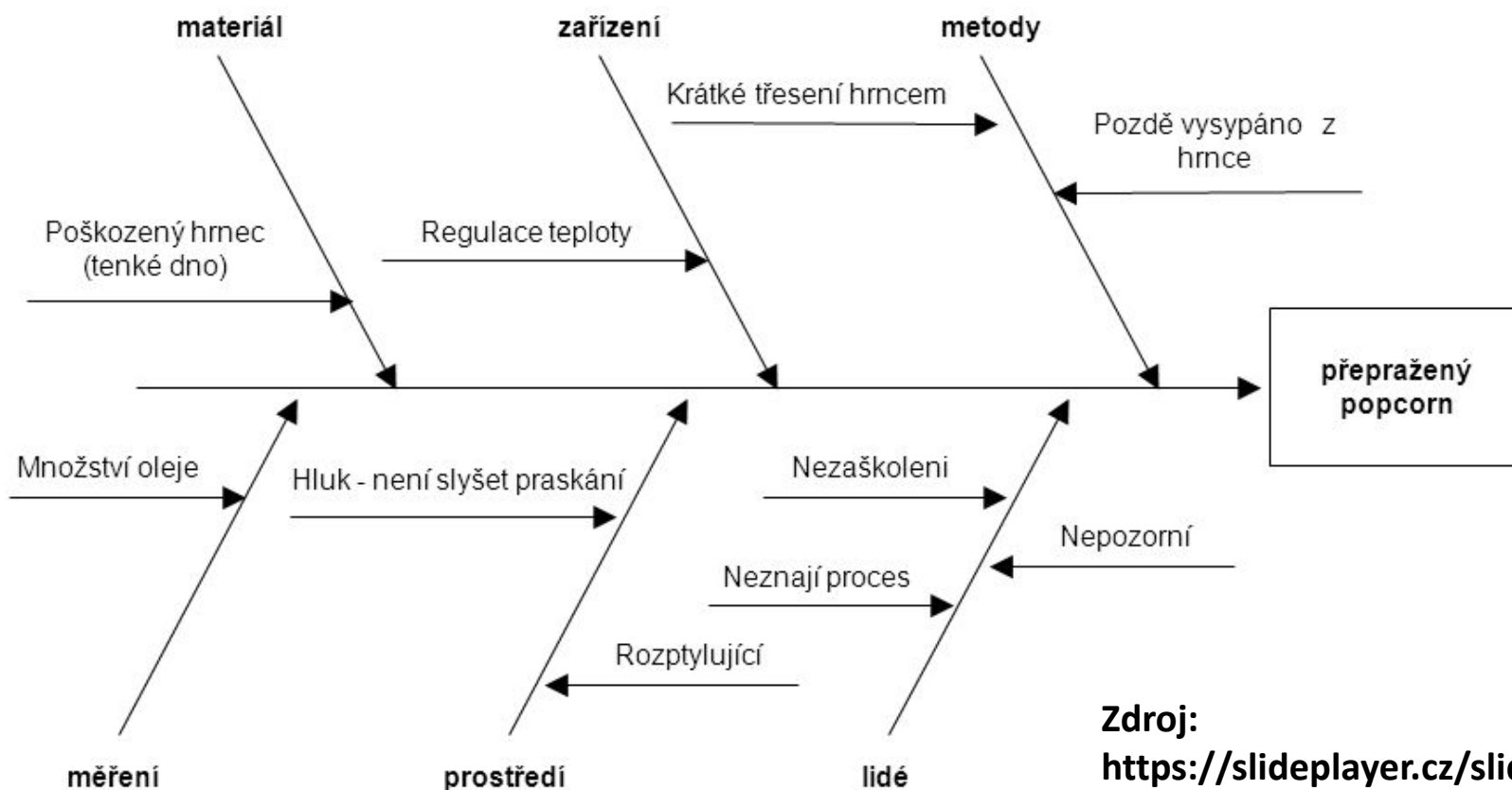
Zdroj:

https://www.potifob.cz/TOC_Kriticky_retez.htm





FISHBONE DIAGRAM



Zdroj:

<https://slideplayer.cz/slide/2023201/>





5 WHY'S

1. identifikace problému
2. identifikace jeho příčiny (Proč se to stalo?)
3. zaznamenání příčin(y) - diagram, tabulka
4. u každé příčiny si říct, proč k ní došlo - opět si příčiny zaznamenat
5. u každého problému si říct 5x (nebo méně) „proč?“
- to nás dostane k prvotní příčině





5 WHY'S

1. Proč studenti neovládají pořadové cviky za pochodu?

Protože měli je jeden pořadový nácvik?

2. Proč byl jen jeden nácvik?

Protože byl naplánován pouze jediný nácvik.

3. Proč byl naplánován pouze jeden nácvik?

Proto plánovač nedostal podklady pro naplánování více nácviků.

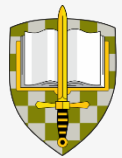
4. Proč plánovač nedostal podklady na další nácviky?

Protože náčelní štábu školního pluku nedostal úplné podklady od velitelů rot.

5. Proč velitelé rot nedodali úplné podklady pro plánování?

Protože si nesplnili své povinnosti k plánování ve stanovený termín.





6. Závěr





Využití procesního řízení v rezortu MO - AČR:

- standardizace postupů např. velitelů a štábů – SOP (stále operační postupy), dozorčí a strážní služby ...;
- standardizace posloupnosti činností – metodiky činností se zbraní / u zbraně (vedení výuky a výcviku);
-





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

