

# OBSAH

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>9</b>
<b>1 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
1.1 Kořeny procesního řízení v TŽ.....	11
1.2 Trendy v ocelářství pro 21. století.....	12
<b>2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>17</b>
2.1 Strategie TŽ.....	17
2.2 Systém řízení TŽ.....	20
2.3 Řízení skupiny TŽ.....	21
2.4 Integrace a rozvoj systému řízení.....	22
2.5 Leadership.....	24
<b>3 PROČ A JAK PROCESNÍ ŘÍZENÍ?</b> .....	<b>27</b>
3.1 K nejdůležitějším pojmům spojeným s procesním řízením.....	27
3.2 Proč zavádět procesní řízení?.....	28
3.3 Základní charakteristiky procesního řízení.....	29
3.4 Přínosy a omezení procesního řízení.....	30
3.5 Typy procesů.....	32
3.6 Základní etapy implementace procesního řízení.....	33
3.7 Důvody zavádění procesního řízení v TŽ.....	36
3.8 Cesta k procesnímu řízení.....	36
3.8.1 Role systému kvality.....	36
3.8.2 Okolnosti přechodu na procesní řízení.....	38
3.9 Východiska zavádění procesního řízení.....	40
3.9.1 Aplikace požadavků normy EN ISO 9001:2000.....	40
3.9.2 Budování nového informačního systému.....	40
3.9.3 Firemní kultura a zapojení zaměstnanců do vytváření hodnot.....	40
3.9.4 Slabiny liniového modelu řízení.....	41
3.10 Zásady pro přechod na procesní řízení.....	41
3.11 Projekty zavádění procesního řízení v TŽ.....	42
3.11.1 Projekt Systém řízení TŽ – 3. etapa „Přechod na procesní systém řízení“.....	43
3.11.2 Projekt Intelektuální kapitál - Modul M3 „Rozvoj procesního řízení“.....	46
3.11.3 Projekt Procesní řízení v TŽ – 2. etapa.....	47
3.12 Přínosy a omezení zavádění procesního řízení.....	49
3.12.1 Přínosy.....	49
3.12.2 Omezení.....	50
3.12.3 Doporučení.....	50

<b>4</b>	<b>VYBRANÉ METODY A NÁSTROJE PRO PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>53</b>
4.1	Charakteristika vybraných metod a nástrojů pro nastavení systému procesů.....	53
4.2	Modelování a popis procesů.....	56
4.3	Nastavení systému procesů v TŽ.....	59
4.3.1	Modelování procesů.....	59
4.4	Typy procesů.....	60
4.4.1	Hlavní proces.....	60
4.4.2	Podpůrné procesy.....	61
4.4.3	Mapa procesů.....	63
4.4.4	Vazby mezi procesy.....	65
4.4.5	Kompetence v procesech.....	66
<b>5</b>	<b>MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ.....</b>	<b>69</b>
5.1	Východiska a ukazatele pro měření výkonnosti procesů.....	69
5.2	Role vlastníka v měření výkonnosti procesů.....	74
5.3	Měření výkonnosti procesů v TŽ.....	75
5.3.1	Hodnocení efektivnosti hlavního Realizačního procesu (Nákup – Výroba – Prodej).....	79
5.4	Nástroje měření výkonnosti procesů.....	80
5.4.1	Tradiční přístup k měření výkonnosti.....	80
5.4.2	Paralelní soustava poměrových ukazatelů.....	80
5.4.3	Balanced Scorecard.....	82
<b>6</b>	<b>PŘEZKOUMÁNÍ STAVU PROCESŮ.....</b>	<b>83</b>
6.1	Interní audity procesů.....	84
6.2	Sebehodnocení.....	86
6.3	Benchmarking procesů.....	91
6.4	Přezkoumání procesů TŽ interním auditem.....	96
6.4.1	Audit podpůrných procesů.....	97
6.4.2	Audit výrobních procesů.....	99
6.4.3	Kvalifikace a příprava auditorů pro provádění procesních auditů.....	99
<b>7</b>	<b>ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ.....</b>	<b>101</b>
7.1	Vybrané přístupy a metodologie zlepšování procesů.....	101
7.2	Zlepšování výkonnosti procesů prostřednictvím Lean Six Sigma.....	102
7.3	Transformace procesu údržby v TŽ.....	111
7.3.1	Zavedení 5S a TPM.....	112
7.3.2	Vyhodnocování parametrů procesu údržba.....	114
7.3.3	Hodnocení přínosů metody TPM.....	114
7.4	Zlepšování procesu plánování výroby.....	115
7.4.1	Rozhodnutí o implementaci APS.....	115
7.4.2	Očekávání implementace.....	116
7.4.3	Stanovení rozsahu projektu.....	116

7.4.4	Implementace systému .....	117
7.4.5	Dosažené výsledky .....	117
<b>8</b>	<b>PROCESNÍ ŘÍZENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU</b>	
	<b>ORGANIZACÍ .....</b>	<b>121</b>
8.1	Proces Marketing.....	121
8.1.1	Historie vzniku marketingu .....	121
8.1.2	Proces Marketing a jeho vliv na řídicí činnosti .....	122
8.1.3	Interakce procesu Marketing s ostatními procesy .....	124
8.2	Proces Informatika .....	125
8.2.1	Informační strategie .....	126
8.2.2	Informační systém .....	127
8.2.3	Řízení procesu Informatika .....	128
8.2.4	Přínosy procesního řízení informatiky .....	130
8.2.5	Dobré zkušenosti .....	130
8.3	Proces Výzkum a vývoj.....	131
8.4	Bezpečnost a ochrana zdraví jako součást procesů.....	134
8.4.1	Politika bezpečnosti a ochrany zdraví TŽ.....	134
8.4.2	Hodnocení účinnosti systému řízení BOZP.....	137
8.5	Proces Řízení složek životního prostředí .....	137
8.5.1	Sledování a vyhodnocování souladu s environmentální legislativou....	138
8.5.2	Aktualizace interní dokumentace .....	138
8.5.3	Monitorování a měření složek ŽP.....	138
8.5.4	Hodnocení výsledků monitorování a měření.....	139
8.5.5	Projednání výsledků hodnocení, schválení opatření ke zlepšení.....	140
<b>9</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PROCESECH.....</b>	<b>143</b>
9.1	Reflexe řízení lidí v procesech .....	143
9.2	Moderní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	143
9.3	Hodnocení zaměstnanců.....	154
9.4	Motivace zaměstnanců a měření spokojenosti .....	158
9.4.1	Motivace zaměstnanců.....	158
9.4.2	Spokojenost zaměstnanců a její měření.....	161
<b>10</b>	<b>DŮSLEDKY FINANČNÍ KRIZE PRO MANAGEMENT PODNIKŮ....</b>	<b>167</b>
	LITERATURA.....	171
	ZKRATKY A POJMY .....	175
	PROCESS-DRIVEN ORGANIZATION .....	183
	ПРОЦЕСНО УПРАВЛЯЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ .....	185
	ZARZĄDZANIE PROCESOWE BIZNESU ORGANIZACJI .....	187
	REJSTRÍK .....	189
	PŘÍLOHY .....	193