

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 sdílána 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 znalostí 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 Vytvoření 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.	Využití či nevyužití 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