

SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ ORGANIZACE

V této kapitole se naučíme

A. Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení.

B. Jaká je charakteristika procesního přístupu k řízení a jeho hlavní principy.

Současná společnost se nachází v období přerodu a velkých společenských změn, kterou se různí autoři z oblasti věd společenských a především z oblasti managementu snaží popsat pomocí slov globální, informační či nová éra apod. Pravdou zůstává, že naše společnost v posledním období prošla velkou spoustou změn. Tyto změny se charakterizují různými aspekty: politický rámec, sociální struktura a především způsob výroby, získávání informací a zavádění nových technologií.

Manželé Tofflerovi (2001) ve své knize tvrdí, že lidstvo prošlo třemi základními civilizačními kulturami. První je civilizace agrární, druhou pak civilizace průmyslová a třetí je civilizace informační. Členění, které tito autoři provedli, vychází z přístupu ke způsobu produkce hodnot. Zatímco agrární společnost produkuje omezené množství výrobků pomocí převážně svalů a primitivních mechanismů, industriální civilizace používá ve výrobě masových metod, pásové sériové výroby. Informační civilizace využívá vědění a informací. Jinými slovy můžeme říci, že základní podstatou průmyslové civilizace je, že podniky a organizace jsou založeny na hmotných aktivech a masové výrobě produktů. Naproti tomu hodnota podniků a organizací v informační civilizaci spočívá především ve schopnosti strategickým a operativním způsobem získávat, generovat, distribuovat a aplikovat poznatky. To má za následek posun od hromadné průmyslové výroby omezeného a přesně definovaného množství výrobků k flexibilnímu diverzifikovanému (druhově rozmanitému) výrobnímu procesu, který je schopen uspokojit různorodou poptávku v krátkém časovém horizontu

a je schopen rozšířit spotřebitelský výběr. Současnou poptávku pak tedy můžeme charakterizovat jako značně různorodou podle toho, jak se rozrůžňují potřeby zákazníků a jak se lepší informovanost, což zabezpečuje stále větší rozvětvení a specifikaci poptávky. Je nutné si uvědomit, že se nejedná pouze o poptávku po produktech, ale i o poptávku po službách, informacích a jiných výsledcích lidské činnosti.

Tuto různorodost a specifičnost si opět můžeme ukázat na příkladu kávy. Zatímco ještě před několika lety jsme při návštěvě restaurace v případě požadavku na kávu mohli vybírat pouze kávu tureckou nebo žádnou, dnes po výčtu různorodé nabídky nevíme, kterou si vybrat. Co z toho vyplývá? Podnik je připraven uspokojit požadavek každého zákazníka. Jaké závěry z toho plynou pro ostatní? Že musí být taktéž připraveni na všechny možné požadavky a přání zákazníka. Jak se tedy připravit, když se to týká rozsáhlé, značně strukturované a různorodé organizace zabezpečující a provádějící diverzifikované činnosti, jako je veřejný sektor? Odpovědí na tuto otázku je procesní řízení. Procesní řízení vznikalo právě jako odpověď na uvedené změny a jako přístup zabezpečující organizaci nebo podniku získání schopnosti pružné reakce na změněné vnější, ale i vnitřní podmínky chodu organizace.

Když uslyšíme termíny jako „snižování“ nebo „restrukturalizace“ ve večerních zprávách nebo o nich čteme v denním tisku, dozvídáme se o společnostech, které přecházejí k procesnímu řízení a vzdalují se od hierarchicky uspořádaného funkčního managementu. Procesní řízení zahrnuje mnoho konceptů: jako management celkové kvality (TQM) nebo neustálé zlepšování procesů (CPI), procesní týmy, znovu vystavění podniku či vysoce výkonné společnosti. Každý z těchto moderních přístupů k řízení je založen a vychází z procesního chápání organizace.

Charakteristika funkčního přístupu k řízení

Vývoj funkčního řízení byl započat a poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v jeho knize O původu a bohatství národů. V této práci byla poprvé popsána a definována filozofie a základní zákonitosti funkčního přístupu. Filozofie tohoto přístupu spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Praktické uplatnění tohoto přístupu ve velkém měřítku bylo realizováno v továrnách Henryho Forda, který sloučil výhody tohoto přístupu a možnosti nových strojů, jež usnadňovaly a umožňovaly, aby jeden člověk zastával práci více lidí. Výsledkem toho pak byl vynález pásové výroby, který byl také poprvé zaveden ve Fordových podnicích. Tímto přístupem bylo docíleno zvýšení výkonnosti každého pracovníka, úspory času, zrychlení práce a v konečném důsledku zvýšení produkce. Je ovšem nutné si uvědomit, že na počátku 20. století byla rozhodujícím činitelem hospodářství ekonomika hromadné výroby.

Pokud tedy chceme charakterizovat funkční přístup, tak hlavním jeho znakem je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností (odborností). Tomuto členění dále odpovídá organizační struktura, která je založená na útvech, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu (úkolů / projektu / akce), aniž je sledován celý tok činností jako celek. V případě funkčního řízení představuje každý pře-

chod procesu od jednoho útvaru k druhému rizikové místo především z hlediska časové ztráty a informačního šumu. Organizace je pak řízena potřebami jednotlivých funkčních jednotek a cesta ke zlepšení vede ve funkčním modelu zpravidla přes zvyšování výkonnosti každé organizační jednotky.

Další základní charakteristikou funkčního přístupu je důraz na dovednosti, jež mohou být omezeny na jednoduché činnosti. Tyto dovednosti jsou sdružovány do funkčních celků, které ovšem vyžadují koordinační a kontrolní místa. Následkem bývá velké množství pracovníků nepřidávajících hodnotu a loajalita pracovníků spíše k funkčnímu celku než k celé organizaci. Výsledkem tohoto uspořádání je mnohastupňová pyramida ovládaná z jednoho místa s omezeným delegováním odpovědnosti a pravomocí. Takto uspořádaná struktura dává jen omezené možnosti změn, neboť vytváří předpoklady pro vytváření umělých bariér jednotlivými pracovníky, kteří si tak chrání svá funkční místa. Tím jsou v praxi upřednostňovány zájmy funkčních míst nebo organizačních celků nad zájmy celé organizace.

Tento přístup může dále vyvolávat nadbytečné, někdy i duplicitní činnosti, a může vést také k nejednoznačnému přiřazení kompetencí především z hlediska odpovědnosti za výsledek procesu jako celku. Problematický také zpravidla bývá přenos výsledků práce mezi jednotlivými činnostmi, vzhledem k tomu, že pracovníci provádějící jednotlivé činnosti neznají návaznost mezi nimi.

Z uvedených důvodů se generují i příčiny v odmítání přechodu z funkčního přístupu na procesní. Těchto příčin je celá řada a mezi nejvýznamnější patří následující:

Funkční struktura „konzervuje“ v jednotlivých útvarech činnosti, jejichž změnám či zrušení se útvary z existenčních důvodů brání.

Neinovované informační systémy, které byly v minulosti vyvíjeny cestou funkčního přístupu a které ještě dnes vyhovují pouze potřebám funkčních struktur.

Zaměření pracovníků na daných funkčních místech na výkon svěřených činností a nikoliv na fungování celku, tj. optimální průběh všech procesů procházejících horizontálně napříč organizací.

Nedostatek nebo zkrácené informace a znalosti o procesním přístupu, jeho podstatě, možnostech a přínosech.

Neochota měnit stávající systém odměňování na systém odměňování založený na reálných výsledcích na základě měřitelných výkonů procesů.

Charakteristika procesního přístupu k řízení

Základní charakteristikou procesního přístupu k řízení je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka. Procesní přístup umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivity, hospodárnosti

a účelnosti činností a procesů v organizaci, tedy přechod od ekonomiky velkého měřítka k ekonomice znalostní.

Prostřednictvím procesního řízení se na organizaci díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. V (ČSN EN ISO 9000, 2001) je procesní přístup charakterizován ve vztahu k výsledku, a to: „Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“

Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. **Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka**

a) způsobem, který:

- definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací;
- pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje;
- definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost;
- nastavuje systém měření výkonnosti procesů;
- sleduje a vyhodnocuje každý proces;

b) tak, aby:

- byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry;
- byly optimálně využívány dostupné zdroje;
- byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

Celá řada známých a běžně využívaných metod a filozofií ke zvyšování výkonnosti a úspěšnosti organizace v sobě zahrnuje procesní přístup, jako např. Demingův cyklus (PDCA cyklus) – viz kapitola 3, ISO normy řady 9000 – viz kapitola 4, Systémy managementu jakosti viz kapitola , Balanced Scorecard – viz kapitola 1, Model EFQM a Model CAF – viz kapitola 4.

Úspěch těchto metod a filozofií nezávisí na rychlém uvedení do praxe, excelentním externím nebo interním poradci. **Klíčovým faktorem úspěchu je důslednost nasazení a prosazování procesního přístupu za jednoznačné a trvalé podpory vrcholového managementu dané organizace.**

Procesní přístup tedy znamená důsledné nasazení a prosazování známých metod ve všech pracovních postupech, u vzájemně sladěných cílů, se všemi zaměstnanci, po neomezenou dobu a za jednoznačné a trvalé podpory top managementu.

Procesní přístup je příležitostí, jak sloučením známých metod a postupů rozhodujícím způsobem přispět k celkovému úspěchu organizace. „Myslet a jednat v propojených pracovních postupech“ (VDA 12, 2003) umožňuje všem zúčastněným získat přehled nad celkovým hodnotovým řetězcem a zlepšit chod organizace.

Principy procesního řízení

Procesní řízení je nutné dát do souvislosti se třemi základními oblastmi. První oblastí je **znalost procesů**. To znamená, že organizace si je vědoma svých procesů, jejich vstupů a výstupů, způsobu, jakým se tyto vstupy mění na výstupy, a ví, jaké zdroje se přitom spotřebovávají. Zdroje jsou nezbytnou součástí optimálního řízení procesů. Druhou oblastí je **verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy**. Podstatou této oblasti je, že činnosti realizované v rámci procesu jsou popsány a parametrizovány, což znamená, že obsahují výkonnostní charakteristiky. Všichni pracovníci jsou si vědomi své role při přeměně vstupů na výstupy. Třetí oblastí je **monitorování měření a neustálé zlepšování**. Vlastníci procesů, respektive osoby odpovědné za proces, mají k dispozici výkonnostní ukazatele vypovídající o účinnosti a efektivnosti procesů. Dále na základě výkonnostních ukazatelů navrhuji a provádějí změny v procesech a tím je optimalizují.

Procesní řízení chápeme jako kontinuální činnost managementu organizace vedoucí k zavedení (transformaci funkčně orientované organizace na organizaci procesního typu), rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení.

K zabezpečení správného a celistvého uplatňování procesního řízení je nutné dodržet **deset principů procesního řízení**, upraveno dle (Drahotovský, I., Řezníček, B., 2003):

1. **Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese prací znamená zhušťování prací a napřimování procesů a vede k jejich přeprojektování. Jde o vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivně prováděných činností.
2. **Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
3. **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.
4. **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.
5. **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo svázána s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoli pouze s činností.
6. **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.).
7. **Variantní pojetí procesu** – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
8. **3S** – samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.

9. **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.
10. **Znalostní a informační bezbariérovost** – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, např. vhodný je přístup Knowledge Managementu.

Jaké jsou hlavní přínosy procesního řízení?

Přínosy procesního řízení se projevují ve všech oblastech organizace. Velikost přínosů v jednotlivých oblastech se může různit v závislosti na charakteru, vnitřním členění a velikosti organizace. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace se současným snížením potřeb zdrojů.

V oblasti řízení společnosti dosáhneme:

- ◆ Prostor pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- ◆ Schopnosti snadné odhalitelnosti příčiny stavu plnění, případně neplnění cílových ukazatelů. Současně s tím schopnosti trvalého zlepšování procesů na základě průběžného sledování výkonnosti procesů.
- ◆ Jasně definice strategie podpůrných činností organizace, určení konkrétních a měřitelných cílů pro její naplnění.
- ◆ Jednoduché a rychlé řízení změn, případně reakce na změny v požadavcích zákazníka.

V oblasti personálních zdrojů organizace dosáhneme:

- ◆ Trvalého monitoringu výkonnosti dílčích procesů a činností s propojením na motivační nástroj v rámci řízení lidských zdrojů.
- ◆ Možnost jednoduché, přehledné a jasné definice pracovních pozic, příslušných profesiogramů a pracovních rolí v procesním modelu.

V oblasti finančního plánování dosáhneme:

- ◆ Detailního popisu procesů a jejich parametrizace (přiřazení zdrojů), které dává možnost nákladového plánování na úrovni hlavních procesů v organizaci a využití metody ABC (Activity Based Costing).
- ◆ Ocenění hlavních procesů organizace, což umožňuje využití benchmarkingu.

V oblasti logistiky dosáhneme:

- ◆ Existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků.
- ◆ Odhalení a odstranění úzkých míst v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb a udržování zásob materiálu.
- ◆ Schopnosti provádět ve vytvořeném procesním modelu analýzy a simulace vedoucí k optimalizaci logistických procesů.
- ◆ Možnost vytvořit na základě provedené procesní analýzy základní podklad pro rozhodnutí o optimální koncepci zásobování.

V oblasti IT dosáhneme:

- ◆ Snadného a rychlého definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.

V oblasti provozu odborných útvarů dosáhneme:

- ◆ Vygenerování celého procesního modelu na podnikovou intranetovou síť, kde je dále umožněno aktivní dynamické procházení všech struktur modelu. Významného zvýšení informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních.
- ◆ Možnosti vyhledávání a připomínkování jednotlivých procesů vytvoření platformy pro zapojení všech pracovníků do procesu neustálého zlepšování procesů.
- ◆ Možnosti připojení a provázání jakýchkoliv již existujících podnikových směrnic a dokumentů v elektronické podobě, včetně možnosti jejich spuštění / otevření přímo z modelu, což výrazně zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci.

Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace

Oproti funkčnímu přístupu, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní přístup k řízení orientován nejen na výsledek práce (produkt), ale i na postup jeho dosažení. Práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi „protéká“. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, zpravidla formou řízení interakcí a rozhraní (interakce a rozhraní jsou řízeny mezi činnostmi; subprocessy; procesy; skupinami procesů a oblastmi procesů), což znamená řízení produktů (výsledek procesu) a meziproduktů (výsledek subprocessu, respektive činnosti). Při procesním přístupu k řízení dochází ke zlepšením obvykle formou optimalizace a zjednodušení celého toku práce. V tabulce 2.1, kde je provedeno srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení, jsou patrné základní rozdíly především z hlediska způsobu dosažení výsledků práce a odpovědnosti za tyto výsledky.

V praxi jsou předmětem neustálého zdokonalování (ať již průběžného či skokových změn) procesy, nikoli organizace nebo útvary. Organizace neprovádějí zdokonalování svých útvarů, ale provádějí zdokonalování práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají.

Zatímco organizační jednotky jsou přesně definované a známé, procesy a jejich průběh, včetně všech nezbytných charakteristik při využití funkčního přístupu zmapovány a definovány nejsou. Což prakticky znamená, že procesy v organizaci odpovídají jejím přirozeným činnostem, ale jsou často rozdrobeny (rozbity) a zamlženy organizačními strukturami. Procesy jsou pak „neviditelné“, protože pracovníci uvažují o jednotlivých činnostech, nikoli však o procesu, v němž jsou zapojeni, jako o celku. Procesy zůstávají také neřízeny, protože manažeři jsou pověřováni vedením útvarů nebo pracovních jednotek, ale žádný z nich nemá odpovědnost za celý úkol, tj. za proces.

Tabulka 2.1 – Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Klíčová slova

Funkční přístup k řízení; procesní přístup k řízení; cíl procesního řízení; cyklus PDCA; principy procesního řízení; základní rozdíly funkčního a procesního přístupu k řízení.