

4. konference kvality ve veřejné správě,
Karlovy Vary, 24.1.2008

Procesní řízení organizací



Václav Řepa
katedra informačních technologií
Vysoká škola ekonomická v Praze
repa@vse.cz

Václav Řepa a veřejná správa

repa@vse.cz, vaclav@panrepa.com

- Fakulta informatiky a statistiky
Vysoké školy ekonomické v Praze
- Zastupitel města Černošice (od r. 2002)
- Poradce při Úřadu vlády ČR
pro „řízení znalostí“ (2005/06)
- Člen predsedníctva Slovenské asociácie pre
procesné riadenie (<http://www.sapria.sk>)
- Projekt OpenSoul <http://www.panrepa.org>
 - Grant GAČR č. 402/05/0228
Modelování podnikových procesů (2005/07)
 - Grant GAČR č. 402/08/0529
Modelování podnikových procesů (2008/10)
- Bestseller Podnikové procesy, Grada Publishing (2006, 2007)



Business Process Reengineering

Hammer/Champy — Reengineering the corporation

řízení firmy orientováno na procesy
radikální a revoluční změny

v procesech

v organizaci

v technologii

v postojích

v kvalitaci

změna celkového zaměření firmy

význam informačních technologií

vyvolávají potřebu změn

umožňují změny

Business Process Reengineering

výchozí situace

Tři "C"

Customers

- nasycenost poptávky
- přesun rozhodování od dodavatele na zákazníka
- outsourcing
- individuální přístup
- dostupnost informací
- aktuálnost informací
- široké možnosti výběru dodavatele
- těsná závislost na zákazníkovi

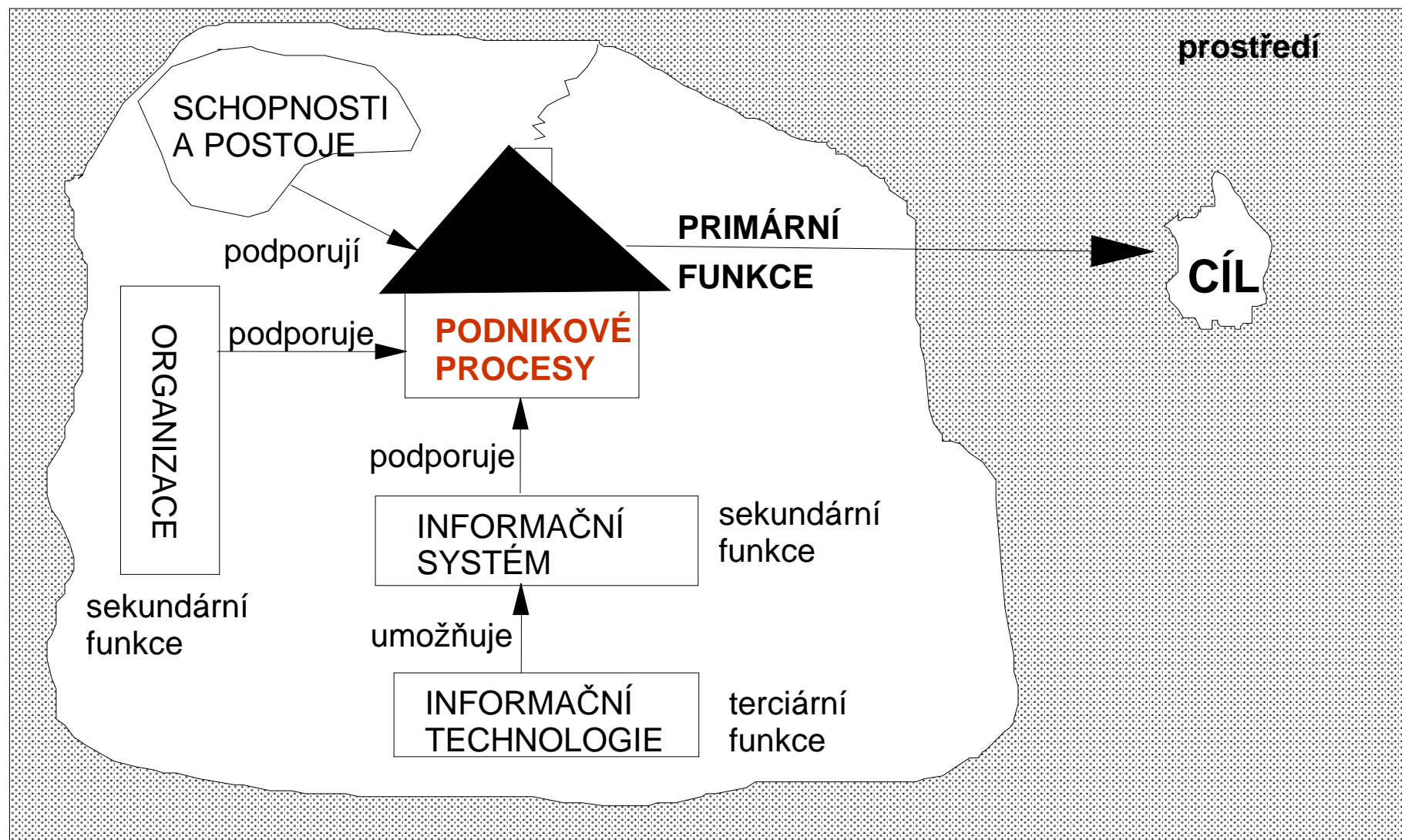
Competition

- nasycenost poptávky
- odstranění obchodních bariér
- rozmanité formy konkurence
- přesun od kvantity ke kvalitě
- vynalézavost nových firem
- nové technologické možnosti
- rychlost reagování na změny trhu a poptávky
- zvyšování úrovně produkce

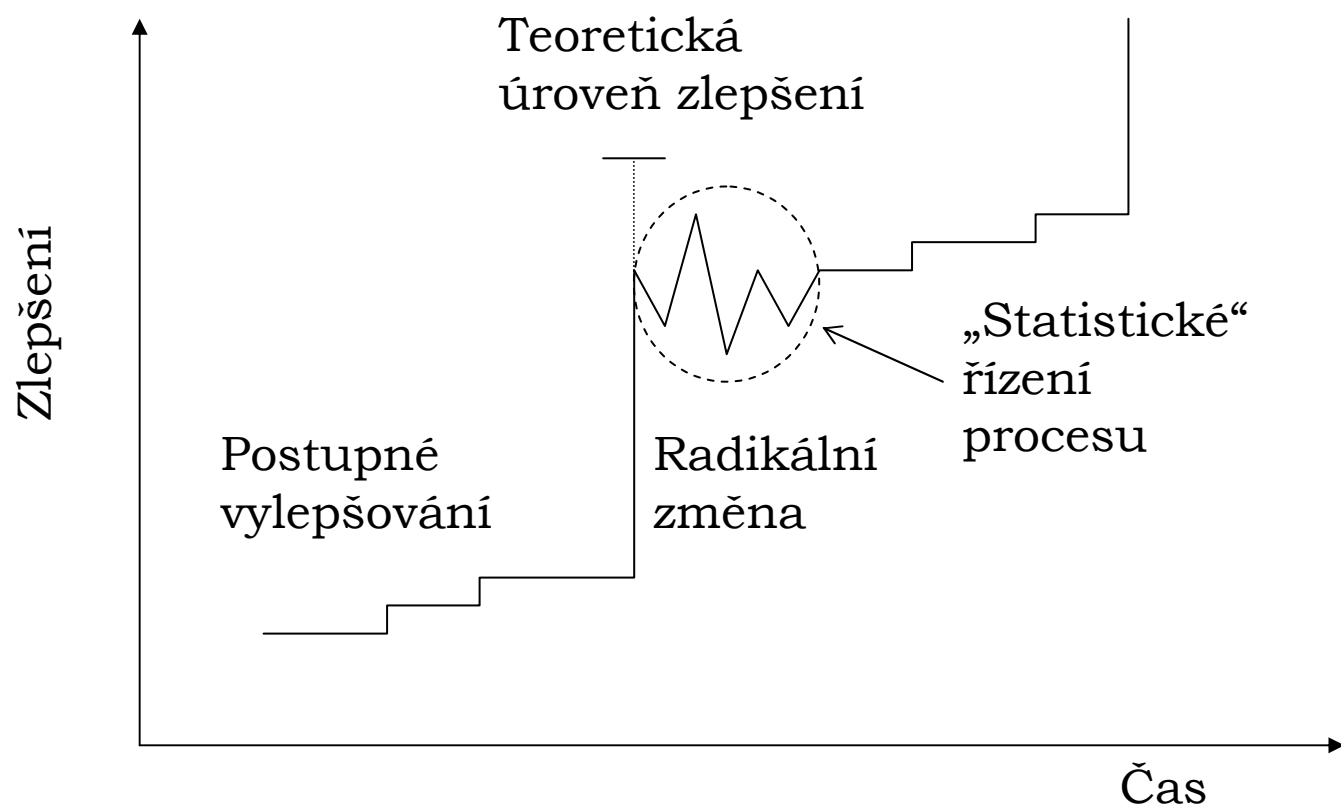
Change

- permanentní změna
 - trhů
 - konkurence
 - povahy činnosti
 - způsobu změny
- zkracování vývojového cyklu
- změny strategií
- změny podnikových procesů
- přesun k abstraktnímu myšlení
- nezbytnost informačních technologií, důraz na kvalitu informačního systému
- význam metainformací

Základní podniková struktura a její infrastruktury



Radikální změna versus postupné vylepšování

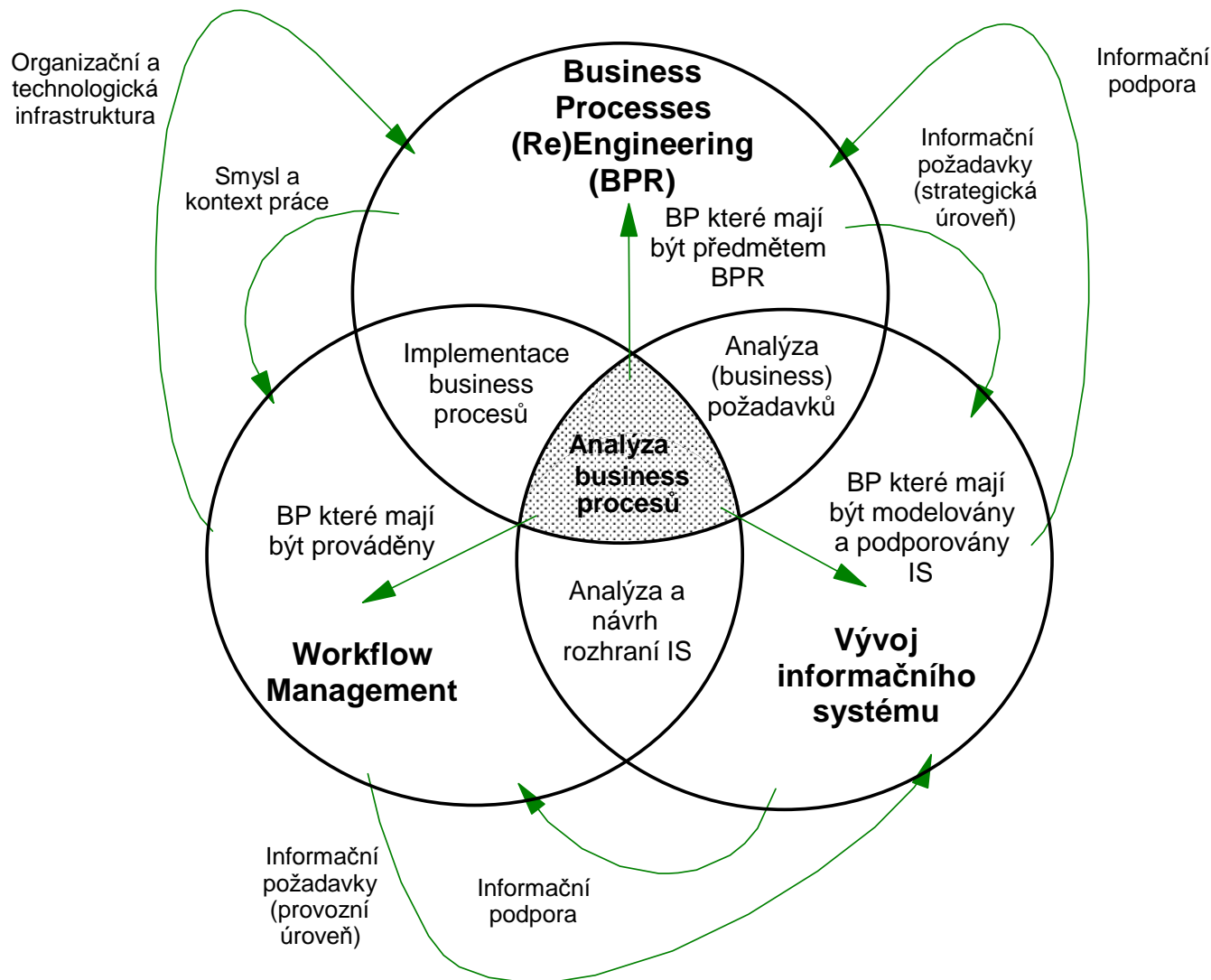


Technologie jako nástroj k bourání bariér / pravidel

| Původní pravidlo | Bourací technologie | Nové pravidlo |
|--|--|---|
| Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě | Sdílené databáze | Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba |
| Složitou práci může dělat jen expert | Expertní systémy | Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta |
| Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací | Telekomunikační nástroje, sítě | Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování) |
| Vše rozhodují manažeři | Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repozitáře a modelovací nástroje) | Rozhodování je běžnou součástí práce každého |
| Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací | Bezdrátová komunikace, přenosné počítače | Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace kdekoli jsou. |
| Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt | Interaktivní videodisky, WWW stránky | Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt |
| Lidé musí najít věci | Automatická identifikace, sledování pohybu... | Věci samy řeknou kde jsou |
| Plány je nutno revidovat periodicky | Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje | Plány jsou revidovány permanentně |

Zdroj: Hammer/Champy, 1993

Analýza procesů jako univerzální zdroj poznání



Znalostně řízená organizace

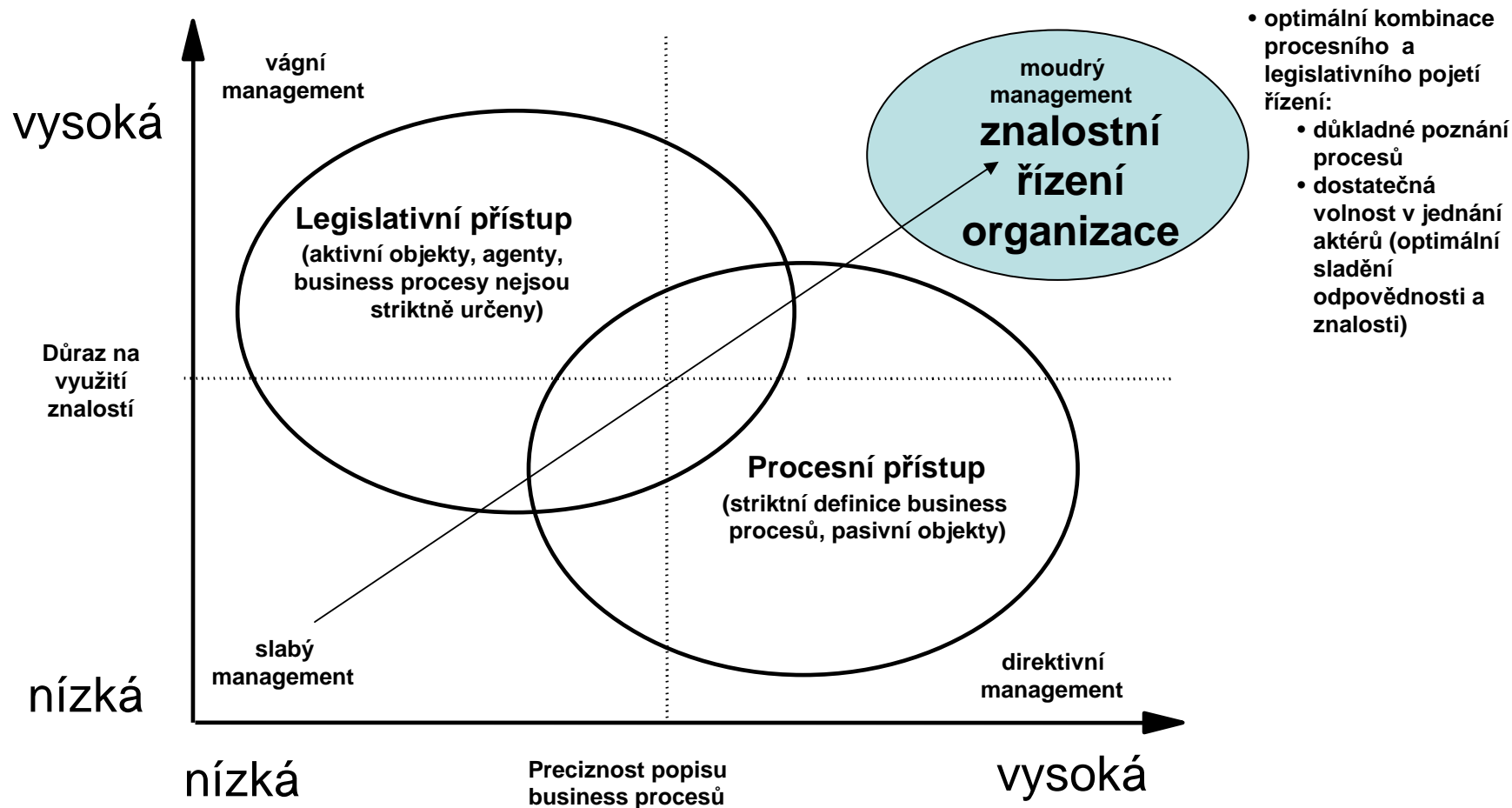
sedm dimenzí „e-organizace“

| | Tradiční organizace 90tých let | e-organizace |
|------------------------------|---|---|
| Organizační struktura | <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchická • Příkaz – kontrola | <ul style="list-style-type: none"> • Necentrická, síťová • Pružná, snadno změnitelná struktura |
| Vůdcovství | <ul style="list-style-type: none"> • Vůdcem je nadřízený • Vůdcové určují agendu • Vůdcové vyvolávají změnu | <ul style="list-style-type: none"> • Vůdcem je kdokoliv • Vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch • Vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu |
| Lidé a kultura | <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé odměny • Vertikální rozhodování • Odměňování jednotlivců a malých týmů | <ul style="list-style-type: none"> • Mentalita „vlastním svou kariéru“ • Delegace rozhodovací pravomoci • Očekávána a odměňována spolupráce |
| Soudržnost | <ul style="list-style-type: none"> • Vize „zadrátovaná“ v procesech • Interní soudržnost firmy | <ul style="list-style-type: none"> • Vize vložená v jednotlivcích • Účinek promítnut mimo firmu |
| Znalost | <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřená na vnitřní procesy • Individuální vlastnost | <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřená na zákazníky • Vlastnost organizace |
| Spojenectví | <ul style="list-style-type: none"> • Doplnuje / zvýrazňuje propasti • Spojování se vzdálenými partnery | <ul style="list-style-type: none"> • Vytváření nové hodnoty a vytěšňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb • Spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli |
| Velení | <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřené dovnitř organizace • Shora-dolů | <ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní i vnější zaměření • Distribuované |

Zdroj: Neilson, G.L., Pasternack, B.A., Viscio, A.J., 2000

Základní přístupy k řízení vývoje organizace

- role procesů ve vývoji organizace



Děkuji za pozornost



Zlepšení versus inovace procesu (BPR)

| | Zlepšení | Inovace |
|-----------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Úroveň změny | Postupná | Radikální |
| Počáteční bod | Existující proces | Zelená louka |
| Frekvence změn | Jednorázová / průběžná | Jednorázová |
| Čas k projevu efektu | Krátký | Dlouhý |
| Participace | Zespoda - nahoru | Shora – dolů |
| Typický rozsah | Omezený, v rámci dané funkční oblasti | Široký, mezi-funkční |
| Rizikovost | Střední | Vysoká |
| Primární nástroj | Klasické - statistické řízení | Informační technologie |
| Typ změny | Kulturní | Kulturní / Strukturní |

Zdroj: Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (p. 11)