

Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)

Co jsou Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities) Manažerské funkce, resp. činnosti představují asi nejklaasičtější způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se podle tohoto pojetí dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti.

Manažerské funkce, resp. činnosti představují asi nejklaasičtější způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se podle tohoto pojetí dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti.

Autorem zřejmě nejstarší **klasifikace manažerských funkcí** je Henri Fayol - dělí je takto:

- Plánování
- Organizování
- Přikazování
- Kontrola
- Koordinace

Alternativních klasifikací je celá řada.

Luther Gulick a Lyndall Urwick - akronym **POSDCORB**:

- Plánování (Planning)
- Organizování (Organizing)
- Rozmísťování (Staffing)
- Řízení (Directing)
- Koordinování (Coordination)
- Vykazování (Reporting)
- Rozpočtování (Budgeting)

Heinz Wehrlich a Harold Koontz:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

Z českých autorů jsou asi neznámější následující dvě klasifikace:

Prof. Leo Vodáček a **Olga Vodáčková**:

- Sekvenční:
 - Plánování
 - Organizování
 - Výběr a rozmísťování spolupracovníků
 - Vedení spolupracovníků
 - Kontrola
- Paralelní – průběžné:
 - Analyzování řešených problémů
 - Rozhodování
 - Realizace + implementace (včetně koordinace)

Prof. Jaromír Veber:

- Průřezové činnosti:
 - Rozhodování
 - Organizování
 - Řízení lidských zdrojů
 - Komunikování
 - Práce s informacemi
- Činnosti naplňující fáze managementu:
 - Plánování
 - Implementace
 - Kontrola

Obrázek nabízí přehled ještě několika dalších přístupů k manažerským funkcím, rolím, úkolům a dovednostem.

FUNKCE, PROCESY	ÚKOLY	ROLE
Henri Fayol (1916) <i>Administration Industrielle et Generale</i> funkce správy: <ul style="list-style-type: none">• plánování/předvídaní (planning)• organizace (organizing)• příkazování (directing)• koordinace (coordinating)• kontrola (controlling)	Günther Wöhe (podle U. Schubert, 1972) <i>Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre</i> „úkoly dispozičního faktoru“: <ul style="list-style-type: none">• stanovení cílů• plánování• rozhodování• realizování• kontrolování	Henry Mintzberg (1973) <i>The Nature of Managerial Work</i> manažerské role: <ol style="list-style-type: none">1) interpersonální<ul style="list-style-type: none">• reprezentant (figurehead)• vůdce/lídr (leader)• spojovací článek (liaison)2) informační<ul style="list-style-type: none">• sběrač podnětů (monitor)• šířitel podnětů (disseminator)• mluvčí (spokesperson)3) rozhodovací<ul style="list-style-type: none">• podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial)• řešitel poruch (disturbance-handler)• přidělovatel zdrojů (resource-allocator)• vyjednávač (negotiator)
Luther Gulick (1937) <i>Notes on the Theory of Organization</i> akronym POSDCoRB: <ul style="list-style-type: none">• plánování (Planning)• organizace (Organizing)• personální zajištění (Staffing)• příkazování (Directing)• koordinace (Coordinating)• evidence a výkaznictví (Reporting)• rozpočtování (Budgeting)	ČINNOSTI Peter F. Drucker (1973) <i>Management: Tasks, Responsibilities, Practices</i> 5 základních činností manažera: <ul style="list-style-type: none">• určování cílů + rozhodování o realizaci• organizování• motivování a komunikace• hodnocení• rozvoj lidí (včetně sebe) + průřezová koordinace	Kae H. Chung (1987) <i>Management. Critical Success Factors</i> <ol style="list-style-type: none">4) administrativní<ul style="list-style-type: none">• administrátor (processor of paperwork)• dohlizitel politik (monitor of policies)• správce rozpočtů (administrator of budgets)
Lyndall F. Urwick (1943): <i>The Elements of Business Administration</i> jako Henri Fayol + navíc: <ul style="list-style-type: none">• zkoumání/rozbor (investigating)• komunikace (communicating)	Harold Koontz & Heinz Weihrich <ul style="list-style-type: none">• plánování (planning)• organizace (organizing)• personalistika (staffing)• vedení (leading)• kontrola (controlling)+ průřezová koordinace	TVŮRČÍ VEDENÍ John Adair (1990) <i>Understanding Motivation</i> funkce tvůrčího vedení: <ul style="list-style-type: none">• plánování (planning)• zahajování (initiating)• kontrolování (controlling)• podporování (supporting)• informování (informing)• hodnocení (evaluating)
Harold Leavitt (1982) <i>podle Peters&Waterman</i> <i>In Search of Excellence</i> „proces řízení = proud tří variant“: <ul style="list-style-type: none">• průkopnictví• rozhodování• realizace	James H. Donnelly, Jr. & James L. Gibson & John M. Ivancevich <ul style="list-style-type: none">• plánování (planning)• organizace (organizing)• vedení (leading)• kontrola (controlling)	DOVEDNOSTI Robert L. Katz (1974) <i>Skills of an Effective Administrator</i> manažerské dovednosti: <ul style="list-style-type: none">• technické (nižší management)• lidské (všechny úrovně managementu)• koncepční (vrcholový management)
Stephen P. Robbins & Mary Coulter <ul style="list-style-type: none">• plánování (planning)• organizace (organizing)• vedení (leading)• kontrola (controlling)		

Plánování (Planning)

Co je Plánování (Planning)

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: Ekonomika a finance, Informatika, Kvalita, Lidské zdroje, Logistika a doprava, Management organizace, Marketing, Služby, Výroba.



„Vrcholným úkolem podnikového řízení je určení konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl, dlouhodobá maximalizace zisku, a formulace podnikové politiky, tj. ‚pochodové osy‘, kterou musí podnik dodržet, aby tyto cíle co nejehospodárněji dosáhl.“

Günther Wöhe

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: Ekonomika a finance, Informatika, Kvalita, Lidské zdroje, Logistika a doprava, Management organizace, Marketing, Služby, Výroba.

Podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává se rozlišuje **Strategické plánování**, **Taktické plánování** a **Operativní plánování (Operational planning)**. Dlouhodobým předvídáním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování.

Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace (podniku), pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj.

Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě (Nákup a prodej).

- Finanční plán (integruje všechny plány pomocí finančního vyjádření)
- Plán prodeje
- Plán projektu
- Plán výroby
- Plán nákupu
- Plán rozvoje lidských zdrojů
- Plán osobního rozvoje zaměstnance (Personal Development Plan)
- Investiční plány
- Plány údržby a oprav

Dílčí plány musí být navzájem provázány.

Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování. Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

Základním plánem organizace je její globální strategie.

Metody plánování jsou:

- Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up)
- Progresivní plánování (Bottom-Up)
- Retrogradní plánování (Top-Down)

- Strategické alternativy
- Strategické řízení

Metody a ucelené systémy plánování v oblasti výroby a logistiky a Plánování zdrojů jsou:

- APS (Advanced Planning & Scheduling)
- ERP (Enterprise Resource Planning)
- MRP (Material Requirements Planning)
- MRP II (Manufacturing Resource Planning)
- JIT (Just in time)
- KANBAN
- DBR (Drum Buffer Rope)
- SCM (Supply Chain Management)

Plánování financí zahrnuje:

- Plánování hospodářského výsledku
- Plánování výnosů
- Plánování nákladů
- Plánování kapitálu
- Plánování finančních toků

Analytické techniky použitelné v plánování jsou:

- Analýza 5F (Porter)
- BCG matice
- Diferenční analýza
- Paretovo pravidlo
- PESTLE analýza
- Princip strategie=>struktura (Chandler)
- SWOT analýza
- SMART - návrh cílů
- Technika scénářů
- VRIO analýza

Související pojmy a metody:

- Cíl (Objective)
- Čas (Time)
- Hierarchie strategií (Hierarchy of Strategies)
- Kontingenční přístup (Contingency Approach)
- Korporátní strategie (Corporate Strategy)
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Metriky (Metrics)
- Okolní prostředí
- Operativní plánování (Operational planning)
- Plán (Plan)
- Princip ekvifinality (Equifinality Principle)
- Prognózování (Forecasting)
- Strategické plánování
- Taktické plánování
- Zdroje (podnikové zdroje)
- Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle)
- Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle)

Související oblasti řízení:

- Řízení provozu firem (Operations Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

Organizační rozvoj (Organization Development)

Co je Organizační rozvoj (Organization Development)

Organizační rozvoj (Organization Development) je komplexní metoda (či spíše sada metod) zvyšování efektivnosti a životaschopnosti organizace pomocí aplikování poznatků behaviorálních věd (psychologie, sociologie a antropologie). Klíčovou roli hrají zejména poznatky a aplikace metod sociální psychologie organizace a sociotechniky.

Organizační rozvoj (Organization Development) je široký, velmi komplexní koncept řízení organizace (je to sada metod) zvyšování efektivnosti a životaschopnosti organizace pomocí aplikování poznatků **behaviorálních věd** (psychologie, sociologie a antropologie). Klíčovou roli hrají zejména poznatky a aplikace metod sociální psychologie organizace a sociotechniky.

Z hlediska organizačního rozvoje je organizace tvořena alespoň dvěma lidmi, kteří spolupracují na dosažení aspoň jednoho společného cíle.

Cílem jsou změny formálních i neformálních struktur, procesů, práce, schopností a výkonnosti lidí a aplikace nových technologií (např. ICT).

Organizační rozvoj souvisí s řízením změn a zaváděním inovací.

Organizační rozvoj v praxi: Organizační rozvoj se používá jako celkový rámec pro permanentní organizační změnu. Využívají se přitom související metody řízení změn uvedené níže.

Související pojmy a metody:

- Byrokracie (Bureaucracy)
- Čtyři fáze změny (Four phases of change)
- Dopředná vazba (FeedForward)
- Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change)
- Osmdesát kroků změny (Eight Step Change Model)
- Učení s dvojitou zpětnou vazbou (Double-Loop Learning)
- Učící se organizace (Learning Organizations)

Organizování (Organizing)

Co je Organizování (Organizing)

Organizování (organizing) je jednou ze základních manažerských činností (funkcí). Znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace.

„V dnešní situaci bychom si měli přiznat, že neexistuje jediná nejlepší struktura.“

Peter Lorange

Organizování (Organizing) je jednou ze základních manažerských činností (funkcí). Důvodů k organizování je více, mezi ty nejdůležitější patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a další. Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezování vztahů mezi lidmi, tedy **organizování lidí** a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Z hlediska denodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí.

Organizování probíhá ve všech typech organizací a jeho základy tvoří základní **metody organizování**:

- Dělba práce
- Vytváření organizačních jednotek
- Vytváření organizačních struktur
- Vyvažování pravomocí a zodpovědností
- Delegování (dělba kompetencí)
- Stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení
- Koordinace činností

Historie organizování a klíčové milníky jsou popsány zde.

Základní koncepty organizování jsou:

- Adhokracie
- Byrokracie
- Meritokracie

Základní metody organizování jsou:

- Centralizace (Centralization)
- Decentralizace
- Zmocnění (Empowerment)
- Organizační rozvoj
- OSCAR
- Specifickou a moderní formou organizování jsou pracovní týmy

Analytické techniky použitelné v organizování jsou:

- 360° zpětná vazba (360 Degree Feedback)
- Analýza pracovních míst (Job Analysis)
- Analýza sociální sítě (Social Network Analysis)
- Davidsonův zlom
- Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle)
- Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)
- McKinsey 7S
- Mintzbergův paradox (Paradox of Mintzberg)
- MIT 90's
- Organizační architektura (Organizational Architecture)
- Popis pracovního místa (Job Description)
- Princip strategie → struktura (Principle of Strategy → Structure)
- Profily rolí
- Reengineering
- Sloanův filtr
- Specifikace pracovního místa
- Systémový přístup
- Techniky dekompozice organizace

Související pojmy a metody:

- Cíl (Objective)
- Funkcionální organizační struktura
- Holismus × redukcionismus
- Charakteristiky okolního prostředí
- Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure)
- Manažer (Manager)
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Maticová organizační struktura (Matrix Organizational Structure)
- McKinsey 7S
- Mintzbergův model organizace (Mintzberg's Organizational Model)
- Neformální organizační struktura (Informal Organizational Structure)
- Odpovědnost
- Okolní prostředí
- Organigram
- Organizace (Organization)
- Organizační architektura (Organizational Architecture)
- Organizační jednotka (Organization Unit)
- Organizační komponenty (dle Dědiny a Cejthamra) (Organizational components)
- Organizační kultura (Organizational Culture)
- Organizační schéma (Organizational Chart)
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Práce (Labour)
- Pracovní role (Job roles)
- Pravomoc, autorita (Authority)
- Proces
- Profily rolí
- Sociální pozice (Social Position)
- Sociální role
- Sociální síť (v sociologii)
- Sociální status (Social Status)
- Strategické obchodní jednotky (SBUs) (Strategic Business Units)
- Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)
- Štábně-liniová organizační struktura (Staff & Line Organizational Structure)
- Typologie organizační struktury
- Základní systémy organizace (dle Dědiny a Cejthamra) (Basic organizational system (according to Dedina&Cejthamr))
- Zaměstnání (Job)
- Zmocnění (Empowerment)

Rozhodování (Decision Making)

Co je Rozhodování (Decision Making)

Rozhodování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace. Rozhodování je podstatou práce manažerů, podobně jako související řešení problémů.

Rozhodování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: Ekonomika a finance, Informatika, Kvalita, Lidské zdroje, Logistika a doprava, Management organizace, Marketing, Služby, Výroba.

Rozhodování (Decision Making) je podstatou práce manažerů, podobně jako související řešení problémů (Problem Solving).

Samotné rozhodování a řešení problémů je předmětem několika oborů - **kognitivní psychologie**, **kognitivní vědy**, **ekonomie** a **ekonomiky**, **teorie rozhodování** a **umělé inteligence**.

Související pojmy a metody:

- Brainstorming
- Davidsonův zlom
- Diferenční analýza (Gap analýza)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)
- Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle)
- Inkubační doba (Incubation)
- Kognitivní styl (Cognitive Style)
- Mentální mapy (Mind Maps)
- Metakognice
- Mintzbergův paradox (Paradox of Mintzberg)
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)
- PESTLE analýza
- Princip ekvifinality (Equifinality Principle)
- Skupinové myšlení (Groupthink)
- Skupinové myšlení (Groupthink)
- Sloanův filtr, Sloanův princip (Sloan's Filter, Sloan's Principle)
- SWOT analýza
- Šest otázek (Six Questions)
- Typy problémů a rozhodnutí (Types of Problems and Decisions)
- VRIO analýza
- WIBI

SWOT analýza

Co je SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení **vnitřních a vnějších faktorů** ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** - hrozby

K čemu je a jak funguje SWOT analýza v praxi?

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), ale použít ji lze téměř na cokoliv. Příkladem je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je možné ji použít pro organizaci / podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve **vnějším prostředí**. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

Jaká jsou základní pravidla a postup při vytváření SWOT analýzy?

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem co vás napadne. Bez správného postupu vám zůstane jen vyplněná tabulka. V praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů, jejich základní a společné rysy jsou tyto:

- Zaměřte se na **klíčové a důležité věci**. Dlouhý seznam s řadou nepodstatných věcí pouze rozptýlí vaši pozornost. Důležité je slovo **klíčové faktory**
- Zahrnujte pouze **fakta a objektivní faktory**, ne domněnky nebo spekulace. Pouze věci, které jsou nějak měřitelné nebo změřitelné dávají analýze důraz.
- Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních. Důležitost a objektivnost vám potvrdí kolegové - jen ty věci, na kterých se **shodnete ve více lidech** mají váhu.
- Rozepište faktory do 4 SWOT kvadrantů
- **Vyhodnoťte co s tím**. Hledejte cesty jak využít vaši situace, případně jak ji zlepšit. K tomu použijte následující hodnocení mezi kvadranty - to je klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy, pomůže totiž stanovit strategii realizace dalších opatření.
 - Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení
 - Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení
 - Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení
 - Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení
- Případně zrevidujte faktory, pokud jste během hodnocení přišli na něco jiného než před ním

Jaké další metody můžete využít při vytváření SWOT analýzy?

- Pro vnitřní faktory (v čem je organizace dobrá a špatná), tedy nalezení silných a slabých stránek můžete použít:
 - Finanční analýzy organizace
 - Hodnocení pomocí EFQM
 - Analýza hodnotového řetězce (Value Stream Mapping (VSM))
 - Analýzy zdrojů (například Grantova analýza, VRIO analýza)
 - Analýzy produktového portfolia (například Bostonská matice)
- Pro vnější faktory hledáte v okolí organizace příležitosti. K tomu lze použít například:
 - Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PESTLE Analýza)
 - Sektorová analýza (například Porterova analýza 5F (Five Forces))
 - Analýza konkurenčního postavení (Segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)



Související pojmy a metody:

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Brainstorming
- Diskontinuita (Discontinuity)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)
- EFE matice (EFE Matrix)
- EFQM Excellence Model
- IFE matice (IFE Matrix)
- Okolní prostředí
- PESTLE analýza
- Prognózování (Forecasting)
- Rizika (Risks)
- Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation)
- Situační analýza (Situation analysis)
- Situační analýza 5C
- SPACE analýza (SPACE Analysis)
- VRIO analýza

Řízení projektů (Project Management)

Co je Řízení projektů (Project Management)

Řízení projektu je řízení časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.



Řízení projektu (někdy též **projektové řízení**) se

zabývá řízením projektu, tedy časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

Řízení projektů je řízení **vymezené sady činností** (tedy projektu), je to organizované úsilí s jasným časově definovaným cílem. Jeho účelem je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady (viz magický trojúhelník projektového řízení). Při projektovém řízení je tedy třeba aplikovat znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na projekt tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů v čase, v nákladech i potřebné kvalitě.

Formou projektu lze realizovat různé typy dodávek (produktů) zákazníkům nebo různé aktivity uvnitř organizace. Existují organizace, které dodávku svých produktů vůči zákazníkům realizují výhradně formou projektu, jde například o stavební firmy, podniky zaměřené na kusovou výrobu nebo IT firmy, které realizují dodávku implementace různých informačních a komunikačních technologií. Existují také organizace, pro které je dodávka jejich produktů formou projektu doplňková což neznámá, že by pro ně projektové řízení nebylo vhodné. Projektové řízení se totiž ve skutečnosti týká většiny organizací, ať si to uvědomují nebo ne. Jedná se pouze o míru jeho využití a intenzity. Každá organizace totiž provádí **organizační změny** nebo mění svůj informační systém a to jsou svým charakterem ucelené sady činností, jejichž cílem je zavést změnu - tedy **projekty**.

K projektovému řízení v organizaci patří neodmyslitelně maticová organizační struktura, která souvisí s vyvážením pravomocí a odpovědností projektového manažera vůči dalším projektovým nebo liniovým manažerům, ale rovněž s pravomocemi a odpovědnostmi všech pracovníků na projektu účastných, tedy celého projektového týmu.

Jaké existují přístupy k řízení projektu?

Protože neexistuje nic jako "typický projekt" tak také neexistuje jediný správný přístup k řízení projektu. Ten je nutné vždy volit podle charakteru a podmínek konkrétního projektu, respektive podle toho, jaký typ projektů ve firmě máme. Jinak se řídí projekty vývoje software a jinak výstavba nové továrny nebo nové výrobní linky. V zásadě existují dva základní přístupy k řízení projektu:

Tradiční přístup je založen na důkladném naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Je vhodný pro projekty, které mají předem jasně danou podobu cíle (např. nová výrobní hala, výstavba nové elektrárny) a je třeba dobře naplánovat a odřídit všechny aktivity, návaznosti či subdodavatele. Tradiční přístup vyžaduje kvalitně popsany cíl, výstupy a plán projektu. V zásadě skládá z pěti základních fází projektu:

- Inicie (initiation)
- Plánování a návrh (planning and design)
- Realizace (execution)
- Monitoring (monitoring and controlling)
- Uzavření (completion)

Agilní přístup je založený na průběžném upřesňování cíle projektu díky interakci a budoucím zákazníkům či s uživateli výsledků projektu, na pružných reakcích na změny, a průběžném rozvrhování práce v průběhu projektu. Agilní přístup je vhodný pro takové projekty, kde dochází k **vývoji produktu**, tedy tehdy když nelze předem

kvalitně popsat a naplánovat všechno do detailu a bez interakce s budoucím zákazníkem či uživatelem. Agilní přístup se často využívá ve vývoji software, kde je v protikladu vůči tradičnímu přístupu, tzv. vodopádovému modelu.

Jaké existují standardy pro řízení projektů?

Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající **standardy**. Ty nejvýznamnější v tomto oboru jsou: PMI, IPMA, AXELOS Limited. Existuje rovněž mnoho oborových a dílčích metodik pro řízení projektů. Obecně nejznámější a světově nejrozšířenější **metodiky a standardy pro řízení projektů** jsou:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) - kterou vydává AXELOS Limited

Tyto metodiky a svým způsobem de-facto standardy obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí. Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:

- Na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá
- Na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů, ...)
- Na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou)

Ve vztahu k řízení projektu se vztahují také **normy ISO**, které umožňují certifikovat systém řízení projektů v organizaci.

- ISO 10006 Systémy managementu jakosti (norma ISO pro řízení projektů)
- ISO 21500 Management projektu (Project Management) (připravovaná norma ISO pro řízení projektů)

Z hlediska řízení samotného projektu je klíčová role tzv. projektového manažera (v praxi se užívají synonyma **vedoucí projektu**, **manažer projektu** anglicky **project manager**). K této manažerské roli existuje rozvinutý dnes již de-facto profesní standard ICB(IPMA Competence Baseline) a dále systémy **profesních certifikací**. Nejznámější a světově nejrozšířenější certifikace projektových manažerů jsou:

- Certifikace projektového manažera dle IPMA (IPMA Project Manager Certification) (IPMA - International Project Management Association)
- Certifikace projektového manažera dle PMI (PMI Project Manager Certification) (PMI - Project Management Institute)
- Certifikace projektového manažera dle PRINCE2 (PRINCE2 Project Manager Certification) (AXELOS Limited)

Jaký existuje software pro řízení projektů?

Řízení projektu je možno podpořit pomocí různých pomůcek, nástrojů a software pro řízení projektů, které mají různé funkce podle potřeb a typu projektu a hlavně zvolené metody nebo přístupu k řízení projektů. Nástroje pro řízení projektů jsou od těch nejjednodušších, které umožňují evidenci projektů, tvorbu Ganttova diagramu, výpočet kritické cesty, až po složité systémy určené pro velké organizace a podniky EPM (Enterprise Project management), které jsou součástí systémů plánování a řízení zdrojů (ERP) a obsahují funkce koordinace soustavy projektů, řízení rizik, finančního plánování, plánování a optimalizace kapacit a další.

Podívejte se jaké jsou obvyklé funkce software pro řízení projektů.

Související pojmy a metody:

- Agilní projektové řízení (Agile project management)
- Certifikace projektového manažera dle IPMA (IPMA Project Manager Certification)
- Certifikace projektového manažera dle PMI (PMI Project Manager Certification)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)

- Ganttův diagram (Gantt Chart)
- Harmonogram projektu (Project Schedule)
- Magický trojúhelník projektového řízení
- Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix)
- Matice odpovědnosti RASCI (RASCI Responsibility Matrix)
- Maticová organizační struktura (Matrix Organizational Structure)
- Metody síťové analýzy
- Plán projektu (Project Plan)
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment)
- Program (v projektovém řízení)
- Projekt
- Projektově řízená organizace
- Projektové řízení (Project-Based Management)
- Software pro řízení projektů (Project Management Software)
- WBS (Work Breakdown Structure)

Řízení změn (Change Management)

Co je Řízení změn (Change Management)

Řízení změn je oblast, která se zaměřuje na změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku a dotýká se také kultury organizace.

„Nejtěžší ze všeho je měnit myšlení lidí“



Život a fungování každé organizace je ovlivněn nejrůznějšími podněty, které přicházejí z okolního prostředí (od zákazníků, dalších organizací, dodavatelů, vlastníků, voličů, stakeholderů, jejich závislost na hospodářských cyklech, ekonomické, politické či vojenské situaci, nebo vývoji technologií, legislativy či lidského poznání), ale také z vnitřního prostředí firmy (od zaměstnanců, z informačního systému organizace, od monitorovacích systémů nebo od manažerů). Zejména vnější změny jsou v 21. století stále rychlejší než kdy předtím - například životní cyklus informačních technologií se výrazně zrychlil, novinky jsou na trhu k dispozici téměř neustále. Průměrná obměna zařízení je mnohde jen 2-3 roky.

Změny jsou základní charakteristikou života organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Peter F. Drucker definoval koncem osmdesátých let pojem turbulence v podnikovém řízení.

Z tohoto všeho vyplývá vyšší důraz na **řízení v proměnlivém prostředí** a management se tím stává z velké části **řízením změn**.

Základní typy změn, se kterými se každá firma, organizace či tým musí vypořádat, jsou:

Rozvojové nebo také strategické změny

Jsou to takové změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Typickým příkladem takových změn je budování strategie firmy formou strategického řízení. To zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů - a takové **strategické řízení změn** v organizaci zajišťuje, že je strategických cílů dosaženo.

Jedná se tedy o řízení **změn, které zasahují celou organizaci** a to zaváděním těchto změn (implementace změn).

Takové změny jsou mnohdy realizovány formou projektů s využitím projektového řízení.

Provozní změny

Jsou to takové změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení či fungování organizace. Mohou se týkat dílčí změny procesů, technologií, nebo změn v průběhu projektů (bez vlivu na výsledek projektu samotného).

Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognóování, simulace a další.

Řízení změn se ale především zaměřuje na samotné změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. **Řízení změn** navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a **organizačním chování**, používá sociotechniku, různé metody analýzy dopadů a další. Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí. Někdy se mluví o **transformaci** a o **transformačním řízení** (resp. o transformačním vedení), čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu.

John P. Kotter (2000) říká doslova: „*Mnohem lepších výsledků dosáhneme, nebudeme-li změny řídit, ale vést.*“

Základní **metody řízení změn** jsou:

- Tři fáze změny (Lewin)
- Čtyři fáze změny
- Osm kroků změny
- Organizační rozvoj
- Řízení změn pomocí CSF

Související pojmy a metody:

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Cíl (Objective)
- Data
- Databáze (Database)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)
- EA (Enterprise Architecture) - podniková architektura
- Hardware
- Incident
- Incident Management
- Informace
- Kmenová data (Master Data)
- Kolbův cyklus učení (Kolb's Learning Cycle)

- Koordinování (Coordination)
- Měkké faktory (Soft Factors)
- Metoda Delphi
- Myšlenková setrvačnost (Cognitive inertia)
- Organizační klima (Organizational Climate)
- Organizační kultura (Organizational Culture)
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)
- PESTLE analýza
- Podnikový proces (Business process)
- Prognózování (Forecasting)
- Projektový záměr (Business Case)
- Příležitost (Opportunity)
- Reinženýring procesů (Reengineering)
- Řízení požadavků (Requirements Management)
- Simulace
- Software
- Studie proveditelnosti
- Stupně závažnosti změn v organizaci (Severity Degrees of Change in the Organization)
- SWOT analýza
- Technika scénářů
- Tvrdé faktory (Hard Factors)
- Učení (Learning)
- Změny

Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change)

Co je Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change)

Lewinův třífázový model změn patří mezi nejstarší a nejznámější modely změn v organizaci (případně v jakémkoli sociálním uspořádání, které obsahuje skupinu lidí).

Lewinův třífázový model změn patří mezi nejstarší a nejznámější modely změn v organizaci (případně v jakémkoli sociálním uspořádání, které zahrnuje nějakou sociální skupinu).

Autorem modelu je americký sociální psycholog Kurt Lewin. Podle něj má změna probíhat ve třech fázích:

- **Rozmrazení** - stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)
- **Změna** - proběhne zamýšlená změna, její součástí může být zmatenost a nejistota
- **Zamrazení** - nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány)

Související pojmy a metody:

- Čtyři fáze změny (Four phases of change)
- Organizační rozvoj (Organization Development)

- Osm kroků změny (Eight Step Change Model)
- Řízení změn pomocí CSF (Critical Success Factors for Change Management)
- Stupně závažnosti změn v organizaci (Severity Degrees of Change in the Organization)
- Změny

Související vědní disciplíny:

- Sociální psychologie (Social Psychology)

Související oblasti řízení:

- Řízení projektů (Project Management)
- Řízení změn (Change Management)

Čtyři fáze změny (Four phases of change)

Co je Čtyři fáze změny (Four phases of change)

Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws. Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje.

Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws. Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje. Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:

- **Využití vlivu k prosazení nápadu**
 - klíčová postava: misionář – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je
- **Použití autority ke změně postupů**
 - klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení
- **Zakotvení změny do technologie**
 - klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy
- **Vytváření kultury příznivé pro stálé změny**
 - klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury)

K čemu je koncept čtyř fází změny v praxi?

Koncept lze použít jako rámec pro realizaci změn v organizaci. Klíčové je realizovat postupně všechny čtyři fáze, včetně zajištění klíčových rolí (postav) pro každou fázi.

Osm kroků změny (Eight Step Change Model)

Co je Osm kroků změny (Eight Step Change Model)

Model osm kroků změny vypracoval John P. Kotter. Implementace změny v jeho podání zahrnuje postupné provedení osmi kroků.

Model osm kroků změny vypracoval John P. Kotter. Implementace změny v jeho podání zahrnuje postupné provedení následujících osmi kroků:

- **Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti**
 - Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
 - Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich
- **Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny**
 - Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny
 - Přimět skupinu pracovat společně jako tým
- **Krok 3: Vytvoření vize a strategie**
 - Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny
 - Vyvinutí strategií na dosažení této vize
- **Krok 4: Komunikace transformační vize**
 - Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o nové vizi a strategiích
 - Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců
- **Krok 5: Delegování v širokém měřítku**
 - Odstraňování překážek
 - Změna systémů nebo struktur bránících transformaci
 - Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů
- **Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství**
 - Plánování viditelných zlepšení výkonu neboli „vítězství“
 - Dosahování těchto vítězství
 - Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří se podíleli na dosažení těchto vítězství
- **Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn**
 - Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi
 - Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
 - Oživování procesů stále novými transformačními projekty, náměty a prvky
- **Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury**
 - Dosahování lepších výsledků prostřednictvím **chování orientovaného na zákazníky** a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
 - Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
 - Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání manažerů a výběr vhodných nástupců

K čemu je model osmi kroků změny v praxi?

Model nabízí detailní popis kroků změny, který lze aplikovat při zavádění změn v organizaci.

Delegování (Delegation)

Co je Delegování (Delegation)

Delegování, někdy též dělba kompetencí v oblasti managementu znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a zodpovědností na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.

Delegování, někdy též **dělba kompetencí** v oblasti managementu znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.

Zatímco úkoly a pravomoci jsou dělitelné, **odpovědnost je nedělitelná**.

Související pojmy a metody:

- Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle)
- Manažer (Manager)
- Osm kroků změny (Eight Step Change Model)
- Pravomoc vs. odpovědnost (Authority vs. Responsibility)
- Zmocnění (Empowerment)

Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle)

Co je Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle)

Eisenhowerův princip je technika určování priorit úkolů v rámci sebeorganizování rozhodovací práce manažera (typicky vrcholového).

Eisenhowerův princip (anglicky **Eisenhower's Urgent or Important Principle**) je technika určování priorit v rámci (sebe) organizování - rozhodovací práce manažera (typicky vrcholového, například CEO), kterou vypracoval Dwight Eisenhower. Jedná se o jednu z metod řízení času.

K čemu je Eisenhowerův princip dobrý a jak jej použít?

Pomáhá vytřídit denní úkoly na ty podstatné a nepodstatné. Úkoly dělí podle **důležitosti** a **naléhavosti**:

- **Důležitost úkolu** – jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. Pomáhá dosáhnout cílů organizace?
- **Naléhavost úkolu** – jak je daný úkol časově naléhavý - tedy jak rychle musí být vyřešen

Výsledkem jsou následující kombinace úkolů (rozhodnutí) rozdělena do čtyř kvadrantů:

- I. **Důležité a zároveň naléhavé** – jedná se o krizové situace a neodkladné problémy, manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
- II. **Důležité a nenaléhavé** – se patří všechno, co je třeba udělat - v podstatě prevence krizových situací předtím než vzniknou, pokud to manažer neřeší, mohou se dostat do prvního kvadrantu, jde o denní úkoly, plánování i kontrolu úkolů. Tyto úkoly lze delegovat na nižší stupně řízení
- III. **Nedůležité, ale naléhavé** – sem patří naléhavé či nepředpokládané události nebo vyrušení - telefonáty, maily atd. - tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení
- IV. **Nedůležité a zároveň nenaléhavé** – těmto činnostem je třeba se vyvarovat, jsou často předmětem prokrastinace. Je třeba vytvořit opatření, například pravidla rozhodování či pravomocí, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával (viz Sloanův filtr)

Přes důležitost delegování méně důležitých úkolů na nižší úrovně je třeba připomenout existenci Mintzbergova paradoxu.

Související pojmy a metody:

- Delegování (Delegation)
- Manažer (Manager)
- Metakognice
- Mintzbergův paradox (Paradox of Mintzberg)
- Pravomoc, autorita (Authority)
- Pravomoc vs. odpovědnost (Authority vs. Responsibility)
- Principy a přístupy k řízení (Principles and Approaches to Management)
- Prioritizace (Prioritization)
- Prokrastinace (Procrastination)
- Řešení problémů (Problem Solving)
- Sloanův filtr, Sloanův princip (Sloan's Filter, Sloan's Principle)
- Zloděj času (Thief of Time)

Motivace, motivování a motivační teorie

Co jsou Motivace, motivování a motivační teorie

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována vnitřně (sebemotivace) nebo z vnějšího prostředí.

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je **vnitřní pohnutka**, která **podněcuje jednání člověka k něčemu**. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s **výkonností člověka** - motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.

Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.

Sebemotivování je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe.

Jaké je základní rozdělení motivačních faktorů?

V zásadě nás motivují dvě základní věci a to je odměna (pozitivní motivace) a strach (negativní motivace). Odměna je určitě vnímána lépe, ale oba typy motivace jsou rovnocenné a přirozené. Negativní motivace není špatná, jak by se na první pohled mohlo zdát - např. strach - je to přirozený faktor, který pomáhá lidem přežít a vyřešit různé situace. Strach byl a vždycky bude faktorem evoluce a přirozené obrany (když vás napadne medvěd, to je velká motivace - budete určitě utíkat rychleji než normálně) a například ve válečné době vznikají velké vynálezy - právě proto, že myšlení je díky faktoru strachu velmi napřimené.

- **Pozitivní motivace** - je založena na odměně za lepší výkony:
 - Faktor hmotné zainteresovanosti
 - Faktor morálního ocenění
 - Faktor seberealizace
- **Negativní motivace** - je založena na silových faktorech:
 - Faktor existenční
 - Faktor strachu (obava o život, o práci nebo o pracovní místo)

Jaké jsou nejznámější motivační teorie?

Existuje celá řada teorií, jak lze využít různé formy motivace pro různé situace a různé osobnosti lidí. Je to totiž velmi důležité zdůraznit, že úspěšnost použití správného motivačního faktoru hodně závisí na osobnosti konkrétního člověka a také na kultuře firmy. Co v jednom týmu nebo u konkrétního člověka funguje, to u jiného fungovat nemusí.

- Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice)
- Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation)
- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory)
- Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs)
- McClellandova teorie získaných potřeb (McClelland's Three Needs Theory)
- McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory)
- Skinnerova teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory)
- Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory)

Jak využívají motivaci v praxi firmy?

Cílem **motivování** v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z **klíčových faktorů úspěchu**. V organizacích se pomocí motivace se vytváří a podněcuje u lidí vnitřní zájem, ochota a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů a cílů organizace. Motivace se zjednodušeně vztahuje k dosažení určitého cíle a uspokojení z jeho dosažení. Klíčové je dosažení **skutečného vnitřního odhodlání**.

Související pojmy a metody:

- Hawthornský efekt
- Jungova typologie osobnosti (Jung typology of personality)
- Osobnostní vlastnosti
- Osobnost (Personality)
- Stimul
- Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)

Související vědní disciplíny:

- Psychologie (Psychology)
- Sociální psychologie (Social Psychology)

Související oblasti řízení:

- Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)
- Time Management
- Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)

Co je Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)

Personalistika a lidské zdroje, někdy též human resource management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci - od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd. V praxi se používají také další pojmy, jako je personální řízení nebo řízení a rozvoj lidských zdrojů.



„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“

Alfred Pritchard Sloan

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy též human capital management či personální management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů - pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení lidského kapitálu. Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci - od prosté správy pracovníků až po aktivní práci s lidským kapitálem.

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvary, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace.

Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytvoření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Je vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů má širší vědní základ zejména v psychologii, sociální psychologie, sociologie a pedagogice.

V dnešní době se neobejdeme bez software (Personální software, HR software), který pomáhá udržovat a sdílet zásadní informace o lidech. Usnadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení.

Běžná provozní práce personalistů zahrnuje tři základní okruhy, kterými jsou **personální administrativa**, **platy** a **mzdy** a **personalistika - řízení lidských zdrojů**:

Personální administrativa a evidence zaměstnanců

- Spis, tj. Personálie
- Povinnosti vůči státu
- Provozní informace pro potřeby organizace
- Osobní plán rozvoje zaměstnance
- Pracovní smlouva / Pracovně - právní vztahy

Platy a mzdy

- Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody
- Evidence a systematizace mezd
- Fond pracovní doby

- Odměňování pracovníků (platy a mzdy)
- Motivační složky
- Mzdové účetnictví
- Zpracování mezd
- Evidence odpracované doby
- Zúčtování a výplata mezd

Personalistika - řízení lidských zdrojů

Získávání pracovníků (Recruitment)

- Plánování a vytváření pracovních míst
- Analýza pracovních míst (Job Analysis)
- Proces získávání a výběru pracovníků
- Assessment Centrum (AC)
- Výběr pracovníků
- Nástup a adaptace zaměstnance (onboarding)

Organizační struktura a její prvky

- Stupně řízení
- Rozpětí řízení (Span of Control)
- Články řízení
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Organizační schéma (Organizational Chart)
- Organigram

Systematizace a popis pracovních míst

- Plánování a vytváření pracovních míst
- Zaměstnání (Job)
- Analýza pracovních míst (Job Analysis)
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Popis pracovního místa (Job Description)
- Evidence organizační struktury (Organizational structure management)

Vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace

- Vlastnost/schopnost požadovaná organizací
- Kvalifikační profil (Qualification Profile)
- Kvalifikační deficit (Qualification Deficit)
- Expirace kvalifikací
- Řízení vzdělávání
- Osobní kvalifikace (Personal Qualification)
- Plánování vzdělávání
- Personální audit
- Plán osobního rozvoje zaměstnance (Personal Development Plan)
- Vzdělávání (Education)
- Metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training)
 - AAR (After Action Review)
 - Asistování (Assisting)
 - Briefing, brífing
 - Instruktaž (Instructing)
 - Koučování (Coaching)
 - Konzultování (Counselling)
 - Mentorování (Mentoring)

- Pověření úkolem (Task Entrust)
- Pracovní porady (Business Meetings)
- Rotace práce (Job Rotation)
- Metody vzdělávání mimo pracoviště
 - Assessment Centrum (AC)
 - Distanční vzdělávání (Distance learning)
 - Hraní rolí (Manažerské hry (Business Games))
 - Přednáška
 - Praktické demonstrování
 - Případové studie
 - Návětr asertivity (viz Asertivita (Assertiveness))
 - Neuro-lingvistické programování
 - Simulace, simulační hry
 - Teambuilding a Outdoor training (adventure education, vzdělávání hrou či vzdělávání pohybovými aktivitami)
- Formy on-line vzdělávání
 - e-Learning
 - Webinář

Řízení zaměstnanců

- Pracovní smlouvy a pracovně právní vztahy
- Rozmístování pracovníků a staffing
- Výběr pracovníků
- Orientace a adaptace
- Motivování a Hodnocení pracovníků (Staff Evaluation)
 - Motivování pracovníků
 - Hodnocení pracovního výkonu a souladu s osobním plánem
 - Metody hodnocení pracovníků

Sociální programy a benefity

- Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)

Personální plánování (Strategie lidských zdrojů)

- Plánování osobního rozvoje pracovníků (rozvoj lidských zdrojů)
- Plánování kariéry pracovníků
- Plánování vzdělávání pracovníků
- Plánování penzionování a propouštění pracovníků
- Řízení pracovní doby, pracovního režimu a docházky pracovníků
- Péče o pracovníky a pracovní benefity
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- Propouštění (Dismissal) a penzionování pracovníků (outplacement)

Základní metody aplikované v řízení lidských zdrojů:

- Metody plánování, analýzy a prognózování systematizace míst a práce
- Metody hodnocení
- Metody vzdělávání
- Metody plánování nákladů
- Metody řízení lidských zdrojů
- Metody náboru
- Metody vedení lidí

Základní techniky aplikované v řízení a vedení lidí:

- AAR (After Action Review)
- Asistování (Assisting)
- Instruktaž (Instructing)
- Koučování (Coaching)
- Konzultování (Counselling)
- Vedení a komunikování (Leadership & Communication)
- Řízení podle kompetencí (Management by Competencies)
- Mentorování (Mentoring)
- Metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training)
- Paralelní týmy (Parallel Teams)
- Pověření úkolem (Task Entrust)
- Pracovní porady (Business Meetings)
- Překlenující epistemologie
- Rotace práce (Job Rotation)

Metody a analytické techniky použitelné v řízení lidských zdrojů jsou:

- 360° zpětná vazba (360 Degree Feedback)
- Analýza pracovních míst (Job Analysis)
- Analýza sociální sítě (Social Network Analysis)
- Behavioral Event Interview (BEI)
- Matice Jacka Welche (Jack Welch Matrix)
- Popis pracovního místa (Job Description)
- Personální audit
- Profily rolí
- Sociogram
- Sociometrie
- Specifikace pracovního místa
- Metody průzkumu spokojenosti (Satisfaction Survey Methods)

Související pojmy a metody:

- Analýza pracovních míst (Job Analysis)
- Analýza sociální sítě (Social Network Analysis)
- BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) (Occupational safety and health (OSH))
- Cíl (Objective)
- e-Learning
- eSkills
- GDPR (General Data Protection Regulation)
- HCM (Human Capital Management) - řízení lidského kapitálu
- Hodnoty a normy (Values and Norms)
- HRM (Human Resources Management) - řízení lidských zdrojů
- Intelektuální kapitál
- Klíčové kvalifikace (Core Skills)
- Kompetence
- Kompetence vs kompetentnost (Competence vs Competency)
- Kompetenční model (Competence model)
- Kvalifikace
- Kvalifikační deficit (Qualification Deficit)
- Kvalifikační profil (Qualification Profile)
- Lidské zdroje, lidé v organizaci (Human Resources, People in the Organization)
- Lidský kapitál (Human Capital)
- Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure)
- Manažerské dovednosti

- Maticová organizační struktura (Matrix Organizational Structure)
- Měkké dovednosti (Soft skills)
- Motivace, motivování a motivační teorie
- Motivační složky (Incentives)
- Mzda (Wage)
- Neformální organizační struktura (Informal Organizational Structure)
- Odměna z dohody (Reward Agreement)
- Organigram
- Organizační architektura (Organizational Architecture)
- Organizační jednotka (Organization Unit)
- Organizační kapitál (strukturální kapitál)
- Organizační klima (Organizational Climate)
- Organizační kultura (Organizational Culture)
- Organizační rozvoj (Organization Development)
- Organizační schéma (Organizational Chart)
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Osobní kvalifikace (Personal Qualification)
- Osobnost (Personality)
- Outsourcing mezd (Payroll Outsourcing)
- Personální agentura
- Personální audit
- Personální plánování a strategie lidských zdrojů
- Personální software, pro řízení lidských zdrojů (HR Software)
- Plán osobního rozvoje zaměstnance (Personal Development Plan)
- Plat (Salary)
- Plochá organizace (Flat organization)
- Pracoviště (Workplace)
- Pracovní pozice, Pracovní místo (Position)
- Pracovní role (Job roles)
- Pracovní skupina vs. pracovní tým (Working Group × Working Team)
- Pracovní smlouva
- Procesní analýza (Process analysis)
- Proces získávání a výběru pracovníků
- Psychologická smlouva
- Rekvalifikace (Retraining)
- Sdílené hodnoty
- Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie)
- Strmá organizační struktura
- Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills)
- Typologie organizační struktury
- Učící se organizace (Learning Organizations)
- Vzdělávání (Education)
- Zaměstnanec (Employee)
- Zaměstnanecské benefity (Employee Benefits)
- Zaměstnání (Job)
- Znalosti

Související vědní disciplíny:

- Pedagogika umělé inteligence
- Psychologie (Psychology)
- Sociální psychologie (Social Psychology)
- Sociologie (Sociology)

Související profese:

- HR specialista
- CHRO (Chief Human Resources Officer)
- Kouč
- Lektor
- Mzdový účetní (Payroll Accountant)
- Náborář
- Personalista (Human resources officer)
- Podnikový psycholog

Související oblasti řízení:

- Řízení znalostí (Knowledge Management)
- Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Co je Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Vedení (leadership) je jednou ze základních manažerských funkcí (činností) ve všech jejich novějších pojetích. Koncept vedení klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Oproti tradičním přístupům řízení je vedení založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a podobných metod, pro které je charakteristická větší pravomoc i odpovědnost pracovníků.

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“

Peter F. Drucker

Koncept leadershipu klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Oproti tradičním přístupům řízení je **vedení** založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a podobných metod, pro které je charakteristická větší pravomoc i odpovědnost pracovníků.

Vedení (leadership) je jednou ze základních manažerských činností v moderním pojetí managementu (teoreticky se tím zabývají např. **Koontz & Wehrich**).

Využití vedení v praxi: V praxi to znamená důraz na vůdčí roli manažera, který je v pojetí leadershipu především iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem. Jde o schopnost získávat druhé pro **hodnoty**, vizi a cíle organizace a pro usměrňování jejich chování ve směru strategie organizace.

Klíčové vědní obory pro vedení a komunikování jsou zejména psychologie, sociální psychologie a sociologie.

Metody vedení a komunikování jsou:

- Briefing
- Porady
- Motivace a motivování

- Volba správného stylu vedení (styl řízení)
- Zmocnění

Související pojmy a metody:

- Cíl (Objective)
- Charisma
- Kontingenční přístup (Contingency Approach)
- Manažerská mřížka (Managerial Grid)
- Metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training)
- Metriky (Metrics)
- Mise, poslání (Mission)
- Neverbální komunikace (Nonverbal Communication)
- Odpovědnost
- Organizační klima (Organizational Climate)
- Organizační kultura (Organizational Culture)
- Pracovní skupina vs. pracovní tým (Working Group × Working Team)
- Pravomoc, autorita (Authority)
- Pravomoc vs. odpovědnost (Authority vs. Responsibility)
- Princip ekvifinality (Equifinality Principle)
- Sdílené hodnoty
- Složitější modely sociální komunikace (Complex Models of Social Communication)
- Sociální interakce (Social Interaction)
- Sociální komunikace (Social Communication)
- Sociální komunikace (Social Communication)
- Vize (Vision)
- Základní model sociální komunikace (Basic Model of Social Communication)
- 360° zpětná vazba (360 Degree Feedback)

Související vědní disciplíny:

- Psychologie (Psychology)
- Sociální psychologie (Social Psychology)
- Sociologie (Sociology)

Související oblasti řízení:

- Organizování (Organizing)
- Plánování (Planning)

Strategické řízení (Strategic Management)

Co je Strategické řízení (Strategic Management)

Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.



Co je strategické řízení?

Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. **Strategické řízení ve firmě** zajišťuje, že se věci **nedějí náhodně** ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace (tzv. governance) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace.

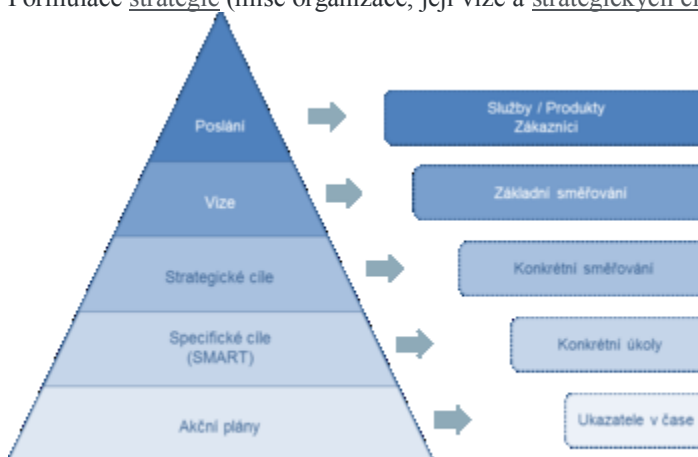
„Strategův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědní za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“

Kenichi Ohmae

Jaké jsou fáze a procesy strategického řízení?

Je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. Celý **proces strategického řízení** probíhá ve 4 základních, **neustále se opakujících** fázích (tzv. Strategický cyklus):

- Formulace strategie (mise organizace, její vize a strategických cíle)



Zdroj: D. Štěrba, 2008, s. 200

- Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
- Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
- Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).

Při strategickém řízení nejde pouze o stanovení dlouhodobých cílů. Je to velmi **komplexní manažerská disciplína** - **strategické řízení** je umění, věda a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní organizaci dosáhnout stanovených záměrů a to včetně citu pro změnu směru. Strategické řízení představuje celý proces specifikování mise organizace, její vize a cílů, různých politik a plánů, definice programů, projektů, či různých opatření, které pomáhají k dosažení cílů. Chcete-li tedy dobře zvládat strategické řízení, musíte umět řídit své projekty. Musí existovat určitý harmonogram, který říká, kdy bude kterých cílů dosaženo. Musí existovat metriky, pomocí kterých se změří, zdali bylo cílů dosaženo.

Co je zásadní pro strategické řízení?

Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby **všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle** cílů a **usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení**. To je opravdový, nejvyšší a jediný smysl strategického řízení.

Co je výstupem strategického řízení?

Především je to dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle. Jedním z výstupů strategického řízení je ale také samotná Strategie. Jedná se zpravidla o dokument nebo jinak sepsanou deklaraci obsahující popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich dosažení. Měla by být co nejstručnější a nejsrozumitelnější všem tak, aby každý věděl, co má dělat. Velkou chybou je sepisování mnoho stránkových dokumentů, které nikdo nečte.

Strategie nemusí být jen jedna

Vždy musí existovat jedna **hlavní strategie** (někdy označována jako obchodní či globální strategie), která agregovaně určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:

- Finanční strategie
- Obchodní strategie
- Personální strategie / Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Informační strategie (Information Strategy)
- a další

Kdo je za odpovědný za strategické řízení?

Stanovení mise a strategických cílů organizace je záležitostí vlastníka, případně statutárního orgánu, který nejvyššímu managementu organizace prostřednictvím strategických cílů předává svoje představy o fungování, vytyčuje směr podnikání a definuje jim úkoly, kterých mají dosáhnout. Například s pomocí metody Balanced Scorecard (BSC) lze docílit vyvážených cílů ze všech klíčových pohledů. Ve středních a velkých organizacích spočívá hlavní odpovědnost na úrovni ředitele, ale dílčí úkoly se týkají všech manažerů a správně nastavené strategické cíle se propagují až na úroveň úkolů jednotlivých pracovníků. V malých organizacích strategické řízení spočívá zpravidla na úrovni statutárního orgánu.

Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení

- 7 tříd strategického rizika (Slywotzky)
- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Matice BCG (Bostonská matice)
- Balanced Scorecard (BSC)
- Blue Ocean Strategy (Strategie modrého oceánu)
- Diferenční analýza (Gap analýza)
- EFE matice (EFE Matrix)
- IFE matice (IFE Matrix)
- Hierarchie strategií (Hierarchy of Strategies)
- Základní marketingové koncepty
- Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives)
- Analýza MOST (MOST Analysis)
- PESTLE analýza

- Princip strategie → struktura (Principle of Strategy → Structure)
- Prognózování (Forecasting)
- Technika scénářů
- SPACE analýza (SPACE Analysis)
- SWOT analýza
- SPACE analýza (SPACE Analysis)
- SMART
- VRIO analýza
- Winterlingova krizová matice

Související pojmy a metody:

- Analýza MOST (MOST Analysis)
- Cíl (Objective)
- CSF (Critical Success Factors) Kritické faktory úspěchu
- Governance
- Harmonogram (Schedule)
- Charakteristiky okolního prostředí
- KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti
- Mise, poslání (Mission)
- Okolní prostředí
- Prognózování (Forecasting)
- Sdílené hodnoty
- Specifické cíle (Specific Goals)
- Strategické alternativy
- Strategické cíle
- Strategické plánování
- Strategický cyklus (Strategic cycle)
- Strategie (Strategy)
- Účel, funkce a záměry podniku dle Druckera (Business Purpose, Functions and Objectives by Drucker)
- Vize (Vision)
- Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle)
- Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle)

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)

Co je Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F).

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy **odvětví** a jeho **rizik**. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní **cenu** a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby

- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu

V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele.



Na obrázku je Porterův model pěti sil, podle **Michaela E. Portera** (upraveno).

Poznámka: Pokud bychom chtěli model ještě více přiblížit mikroekonomii, lze přidat k původnímu Porterovu modelu další dva rozměry:

- *Chování vlády – regulace odvětví*
- *Trh komplementů – jejich nabízené množství a cena*

V případě komplementů jde vlastně o zohlednění situace na souvisejících trzích (např. cena ropy ovlivňuje poptávku po automobilech).

Související pojmy a metody:

- Dodavatel (Supplier)
- Konkurence (Competition)
- Legislativa (Legislation)
- Marketingová strategie
- Matice BCG (Bostonská matice)
- Okolní prostředí
- PESTLE analýza

- Prognózování (Forecasting)
- Situační analýza (Situation analysis)
- Situační analýza 4C
- Situační analýza 5C
- Situační analýza 7C
- SWOT analýza
- Trh (Market)
- Zákazník (Customer)

Základní marketingové koncepty

Co jsou Základní marketingové koncepty

Základní marketingové koncepty (Marketingové koncepce, podnikatelské koncepce) jsou způsoby, kterými mohou podniky realizovat své marketingové, obchodní a prodejní aktivity.

Základní marketingové koncepty (Marketingové koncepce, podnikatelské koncepce) jsou způsoby, kterými mohou podniky realizovat své marketingové, obchodní a prodejní aktivity.

Philip Kotler a Kevin Lane Keller klasifikují koncepce marketingových činností následovně:

- Holistická marketingová koncepce (Holistic Marketing Concept)
- Marketingová koncepce
- Prodejní koncepce
- Výrobová koncepce (Product Concept)
- Výrobní koncepce (Production Concept)

Základní marketingové koncepty v praxi: Podnik si musí vybrat a rozhodnout se pro takový marketingový koncept, který je pro něj v jeho situaci nevhodnější.

Související pojmy a metody:

- Blue Ocean Strategy (Strategie modrého oceánu)
- Marketingová strategie
- Marketingové makroprostředí (Marketing Macro Environment)
- Marketingové prostředí (Marketing Environment)
- Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C)
- Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)
- Webový marketingový mix 4S (Web Marketing Mix 4S)

Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives)

Co je Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (Management by Objective - MBO) je metoda řízení lidí založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.

Řízení podle cílů (anglicky **Management by Objectives**, zkratka **MBO**) používá se obvykle zkratka MBO i v češtině. Je to metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Navrhl ji Peter F. Drucker.

Jak vypadá řízení podle cílů v praxi?

Řízení podle cílů je především velmi přirozená. Dává důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení. Dává větší volnost realizátorům úkolu (manažerům, ale i řadovým pracovníkům), kterým je umožněno rozhodnout se jaký způsob dosažení cíle je nejhodnější. (je tedy v protikladu např. vůči mikromanagementu). Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu k němu je přenesena na realizátora. K této odpovědnosti musí mít mít také odpovídající pravomoc. Metodu řízení podle cílů můžeme prakticky použít kdekoliv. Její nevýraznější omezení je v tom, že přirozeně vyžaduje manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umí stanovit správně postup k dosažení stanovených cílů.

Poznámka: Metoda MBO je specifickým způsobem rozvinuta v metodě BSC (Balanced scorecard), která navíc přidává nutnost vzájemné provázanosti cílů.

Související pojmy a metody:

- Balanced Scorecard (BSC)
- Cíl (Objective)
- KGI (Key Goal Indicators) - Klíčové cílové ukazatele
- KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti
- Manažer (Manager)
- Mikromanagement
- Odpovědnost
- Pravomoc vs. odpovědnost (Authority vs. Responsibility)
- SMART
- SOM (Service Oriented Management)
- Taktické plánování
- Účel, funkce a záměry podniku dle Druckera (Business Purpose, Functions and Objectives by Drucker)
- Účelnost (Effectiveness)

Prognózování (Forecasting)

Co jsou Prognózování (Forecasting)

Prognózování se zabývá předvídaním budoucího vývoje společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídaní.

„Předpovědi jsou ošidné, zvláště když se týkají budoucnosti.“

Niels Bohr

Prognózování se zabývá předvídaním budoucího vývoje organizace, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídaní. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování.

Prognózování používá celou řadu prognostických metod a technik prognózování, které se dělí do zhruba tří základních skupin:

- Analýza 5F (Porter)
- Statistické metody a techniky
 - Statistické metody prognózování trendů
 - Časové řady
 - ARIMA modely, SARIMA modely, SAR modely, SMA modely, SARMA modely
 - Box-Jenkins metoda
 - Modely náhodných procházek
 - Modely klouzavých průměrů (MA)
 - Autoregresní modely (AR)
 - Smíšené procesy (ARMA)
 - Regresní modely, Regresní analýza
 - Strukturální analýza
 - Párová a vícenásobná korelace
 - Speciální metody (např. obalové křivky, exponenciální vyrovnávání atd.)
- Expertní a kvalitativní prognostické metody
 - Delfská metoda (Delphi)
 - Trend Impact Analysis (TIA)
 - Brainstorming
 - Brainwriting
 - Vyhodnocování expertních odhadů
 - Extrapolace
- Participativní metody
- Metody založené na scénářích
 - Technika scénářů

Související pojmy a metody:

- Diskontinuita (Discontinuity)
- Dopředná vazba (FeedForward)
- Charakteristiky okolního prostředí
- Metody prevence rizik
- PESTLE analýza
- Strategické alternativy
- SWOT analýza
- Turbulence
- VRIO analýza
- Winterlingova krizová matice
- 10 megatrendů (10 Megatrends)

SWOT analýza

Co je SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby).

Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení **vnitřních a vnějších faktorů** ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** - hrozby

K čemu je a jak funguje SWOT analýza v praxi?

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), ale použít ji lze téměř na cokoliv. Příkladem je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je možné ji použít pro organizaci / podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve **vnějším prostředí**. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

Jaká jsou základní pravidla a postup při vytváření SWOT analýzy?

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem co vás napadne. Bez správného postupu vám zůstane jen vyplněná tabulka. V praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů, jejich základní a společné rysy jsou tyto:

- Zaměřte se na **klíčové a důležité věci**. Dlouhý seznam s řadou nepodstatných věcí pouze rozptýlí vaši pozornost. Důležité je slovo **klíčové faktory**
- Zahrnujte pouze **fakta a objektivní faktory**, ne domněnky nebo spekulace. Pouze věci, které jsou nějak měřitelné nebo změřitelné dávají analýze důraz.
- Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních. Důležitost a objektivnost vám potvrdí kolegové - jen ty věci, na kterých se **shodnete ve více lidech** mají váhu.
- Rozepište faktory do 4 SWOT kvadrantů
- **Vyhodnoťte co s tím**. Hledejte cesty jak využít vaši situace, případně jak ji zlepšit. K tomu použijte následující hodnocení mezi kvadranty - to je klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy, pomůže totiž stanovit strategii realizace dalších opatření.
 - Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení
 - Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení
 - Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení
 - Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení
- Případně zrevidujte faktory, pokud jste během hodnocení přišli na něco jiného než před ním

Jaké další metody můžete využít při vytváření SWOT analýzy?

- Pro vnitřní faktory (v čem je organizace dobrá a špatná), tedy nalezení silných a slabých stránek můžete použít:
 - Finanční analýzy organizace
 - Hodnocení pomocí EFQM
 - Analýza hodnotového řetězce (Value Stream Mapping (VSM))
 - Analýzy zdrojů (například Grantova analýza, VRIO analýza)
 - Analýzy produktového portfolia (například Bostonská matice)
- Pro vnější faktory hledáte v okolí organizace příležitosti. K tomu lze použít například:
 - Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PESTLE Analýza)
 - Sektorová analýza (například Porterova analýza 5F (Five Forces))
 - Analýza konkurenčního postavení (Segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)



Související pojmy a metody:

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Brainstorming
- Diskontinuita (Discontinuity)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)
- EFE matice (EFE Matrix)
- EFQM Excellence Model
- IFE matice (IFE Matrix)
- Okolní prostředí
- PESTLE analýza
- Prognózování (Forecasting)
- Rizika (Risks)
- Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation)
- Situační analýza (Situation analysis)
- Situační analýza 5C
- SPACE analýza (SPACE Analysis)
- VRIO analýza

Související oblasti řízení:

- Facility management
- Marketing a prodej (Marketing and Sales)
- Plánování (Planning)
- Řízení organizace (Organizational Management)
- Řízení projektů (Project Management)
- Řízení rizik (Risk Management)
- Řízení změn (Change Management)

- Strategické řízení (Strategic Management)

Brainstorming

Co je Brainstorming

Brainstorming je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma.

Brainstorming je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma. Poprvé s touto myšlenkou přišel v roce 1939 reklamní pracovník Alex Faickney Osborn, jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize Applied Imagination (1953).

K čemu se brainstorming využívá?

Přestože se zrodil v obchodě, jeho použití je prakticky neomezené. Používá se v celé řadě oblastí - od řešení problémů až po generování vysoce kreativních nápadů. Používá se v managementu, marketingu i při vědecké činnosti.

Jaké jsou základní zásady a pravidla brainstormingu?

Všeobecně je známo pět základních zásad. Jejich cílem je eliminovat veškerá omezení a naopak stimulovat tvorbu nových myšlenek:

- **Příjemná atmosféra** - je důležité navodit tvůrčí klima a příjemné prostředí, správně naplánovat celou schůzku
- **Soustředíme se na kvantitu** - čím více bude námětů, tím pravděpodobněji budou obsahovat kvalitní návrh řešení
- **Žádná kritika** - žádná omezení neexistují, kritiku odkládáme na později, abychom nebrzdili toky myšlenek a námětů
- **Jakékoliv nápady jsou vítány** - uvolněte fantazii, uvažujte mimo rámec zvyklostí, generujte náměty bez ohledu na jejich realitu, logiku, rozumnost
- **Kombinujeme a zlepšujeme již vzniklé nápady** - "1+1=3", náměty vznikají vzájemnou spoluprací celého týmu
- **Vzájemně se inspirujte** - vzájemné povzbuzování a stimulaci nových myšlenek a nápadů je důležitou součástí brainstormingu
- **Všichni účastníci jsou si rovni** - šéfovo nápad není lepší než nápad juniora, cílem jsou jakékoliv nápady, které mohou další inspirovat nebo obohatit

Modifikace brainstormingu:

- Rolestorming
- Imaginární brainstorming
- Negativní brainstorming
- Vizuelní brainstorming
- Brainwriting
- Metoda 635
- Diskuze 66

Související pojmy a metody:

- Analytické techniky (Analytical techniques)
- Brainwriting
- Ishikawův diagram
- Mentální mapy (Mind Maps)
- Rozhodovací stromy (Decision tree)
- Řešení problémů (Problem Solving)
- SWOT analýza

Související osobnosti:

- Alex Faickney Osborn

Související oblasti řízení:

- Krizové řízení (Crisis Management)
- Řízení inovací (Innovation Management)
- Řízení rizik (Risk Management)

Situační analýza (Situation analysis)

Co je Situační analýza (Situation analysis)

Situační analýza je typ analýzy, která zhodnocuje vnější i vnitřní podmínky konkrétní organizace, které mají vliv na výkonnost organizace nebo pomáhají při rozhodování o výběru vhodné strategie.

Situační analýza (anglicky **Situation Analysis**) je typ analýzy, která zhodnocuje vnější i vnitřní podmínky konkrétní organizace, které mají vliv na výkonnost organizace nebo pomáhají při rozhodování o výběru vhodné strategie.

Jaké metody zvolit při tvorbě situační analýzy?

Při provádění situační analýzy je zejména důležité postupovat systematicky, protože vynechání nějakých faktorů může negativně ovlivnit strategické rozhodnutí - jinými slovy při špatně udělané situační analýze může být uděláno špatné strategické rozhodnutí. Obvykle se zhodnocují vnitřní i vnější vlivy (např. politické, ekonomické, technologické). Zcela logicky se zaměřuje na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb a podobně. Její výsledky by měly odpovědět organizaci na to, kde jsou její schopnosti, jaké jsou trendy na trhu a jaké je celkové podnikatelské a obchodní prostředí.

Při situační analýze se proto kombinuje více analytických technik, typicky:

- SWOT analýza
- PESTLE analýza
- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- VRIO analýza
- Situační analýza 5C
- Situační analýza 4C

- Situační analýza 7C

Související pojmy a metody:

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Korporátní strategie (Corporate Strategy)
- Obchodní strategie
- PESTLE analýza
- Situační analýza 4C
- Situační analýza 5C
- Situační analýza 7C
- Strategické cíle
- SWOT analýza
- VRIO analýza

KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti

Co jsou KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti
KPI (Key performance indicators) jsou indikátory, ukazatele či metriky výkonnosti přiřazené procesu, službě, organizačnímu útvaru, celé organizaci, které vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost).

Key Performance Indicators, zkratka **KPI**. Lze překládat jako **klíčové ukazatele výkonnosti**, nebo **výkonové ukazatele**, obvykle se používá zkratka KPI.

KPI označuje **indikátory** / **ukazatele** / **metriky** výkonnosti přiřazené procesu, službě, organizačnímu útvaru, celé organizaci. KPIs vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost). Používají se na všech úrovních řízení organizace, zejména ve strategickém řízení, řízení podle cílů a v řízení služeb (SOM).

- Ekonomické ukazatele
- Ukazatele kvality
- Ukazatele výkonnosti procesů
- Ukazatele IT služeb
- Ukazatele zásob
- Systém provázaných ukazatelů (BSC)

KPIs podobně jako cíle by měly splňovat podmínky SMART.

Poznámka: V užším významu se vztahují jen na procesy a jsou pojímány jako doplněk ke KGI (Key Goal Indicators). Zatímco KPI měří výkonnost procesu, KGI měří, jak se daří dosahovat cíle.

Související pojmy a metody:

- Balanced Scorecard (BSC)

- Katalog služeb (Service Catalog)
- KGI (Key Goal Indicators) - Klíčové cílové ukazatele
- KRI (Key Risk Indicators)
- Metriky (Metrics)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Outsourcing
- Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives)
- SCOR Model
- SLM (Service Level Management)
- Služba (Service)
- SMART
- SOEM (Service Oriented Enterprise Management)
- Výrobky (Products)

Řízení procesů (Process Management)

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Baťa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře

nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi **klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat**. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k **řízení činností a procesů v organizaci**.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézá jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidáné hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- **Hlavní procesy** jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy a činnosti** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejnámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)

- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl “jednotný jazyk” (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi neznámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada další metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzy procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide

- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management
- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM
- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPE (Business Process Engineering)
- BPM (Business Process Management)
- BPM (Business Process Modeling) - Modelování procesů
- BPMN (Business Process Modeling Notation)
- CABE (Computer Aided Business Engineering)
- CASE (Computer Aided System Engineering)
- Činnost
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- EFQM Excellence Model
- Hlavní procesy
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Mapa procesů (Process Map)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Notace
- Optimalizace procesů (Business Process Improvement)
- Podnikový proces (Business process)
- Podpůrné procesy (Support Processes)
- Proces
- Procesní analýza (Process analysis)
- Procesní audit
- Procesní řízení
- Redesign procesů (Business Process Redesign)
- Referenční procesní model
- Reinženýring procesů (Reengineering)
- Řízení workflow (Workflow Management WFM)
- Six Sigma
- Taxonomie
- Total Quality Management (TQM)
- Vlastník procesu
- Workflow

Řízení procesů (Process Management)

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.

ČTĚTE DÁLE



Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)

Total Quality Management (TQM)

Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Baťa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje.

Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi **klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat**. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k **řízení činností a procesů v organizaci**.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézá jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidávané hodnoty, kterou mu přinášejí. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- Hlavní procesy jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- Podpůrné procesy jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- Řídící procesy a činnosti jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl "jednotný jazyk" (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi nejznámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada dalších metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzy procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management
- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM
- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPE (Business Process Engineering)
- BPM (Business Process Management)
- BPM (Business Process Modeling) - Modelování procesů
- BPMN (Business Process Modeling Notation)
- CABA (Computer Aided Business Engineering)
- CASE (Computer Aided System Engineering)
- Činnost
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- EFQM Excellence Model
- Hlavní procesy
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Mapa procesů (Process Map)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Notace
- Optimalizace procesů (Business Process Improvement)
- Podnikový proces (Business process)
- Podpůrné procesy (Support Processes)
- Proces
- Procesní analýza (Process analysis)
- Procesní audit
- Procesní řízení
- Redesign procesů (Business Process Redesign)
- Referenční procesní model
- Reinženýring procesů (Reengineering)
- Řízení workflow (Workflow Management WFM)

- [Six Sigma](#)
- [Taxonomie](#)
- [Total Quality Management \(TQM\)](#)
- [Vlastník procesu](#)
- [Workflow](#)

Řízení procesů (Process Management)

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.

ČTĚTE DÁLE



[Manažerské funkce / činnosti \(Managerial Functions / Activities\)](#)

[Total Quality Management \(TQM\)](#)

[Demingův cyklus \(Deming Cycle, PDCA Cycle\)](#)



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Baťa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi **klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat**. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k **řízení činností a procesů v organizaci**.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézá jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- **Hlavní procesy** jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy a činnosti** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl “jednotný jazyk” (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi nejznámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada dalších metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzy procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management
- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM
- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPE (Business Process Engineering)
- BPM (Business Process Management)
- BPM (Business Process Modeling) - Modelování procesů
- BPMN (Business Process Modeling Notation)
- CABE (Computer Aided Business Engineering)
- CASE (Computer Aided System Engineering)
- Činnost
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- EFQM Excellence Model
- Hlavní procesy
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Mapa procesů (Process Map)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Notace

- [Optimalizace procesů \(Business Process Improvement\)](#)
- [Podnikový proces \(Business process\)](#)
- [Podpůrné procesy \(Support Processes\)](#)
- [Proces](#)
- [Procesní analýza \(Process analysis\)](#)
- [Procesní audit](#)
- [Procesní řízení](#)
- [Redesign procesů \(Business Process Redesign\)](#)
- [Referenční procesní model](#)
- [Reinženýring procesů \(Reengineering\)](#)
- [Řízení workflow \(Workflow Management WFM\)](#)
- [Six Sigma](#)
- [Taxonomie](#)
- [Total Quality Management \(TQM\)](#)
- [Vlastník procesu](#)
- [Workflow](#)

Řízení procesů (Process Management)

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.

ČTĚTE DĚ **Řízení procesů (Process Management)**

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.

ČTĚTE DÁLE



[Manažerské funkce / činnosti \(Managerial Functions / Activities\)](#)

[Total Quality Management \(TQM\)](#)



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Baťa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi **klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat**. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k **řízení činností a procesů v organizaci**.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby

byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).

- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézá jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- **Hlavní procesy** jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy a činnosti** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl "jednotný jazyk" (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi nejznámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada dalších metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzy procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management
- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM
- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPE (Business Process Engineering)

- BPM (Business Process Management)
- BPM (Business Process Modeling) - Modelování procesů
- BPMN (Business Process Modeling Notation)
- CABA (Computer Aided Business Engineering)
- CASE (Computer Aided System Engineering)
- Činnost
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- EFQM Excellence Model
- Hlavní procesy
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Mapa procesů (Process Map)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Notace
- Optimalizace procesů (Business Process Improvement)
- Podnikový proces (Business process)
- Podpůrné procesy (Support Processes)
- Proces
- Procesní analýza (Process analysis)
- Procesní audit
- Procesní řízení
- Redesign procesů (Business Process Redesign)
- Referenční procesní model
- Reinženýring procesů (Reengineering)
- Řízení workflow (Workflow Management WFM)
- Six Sigma
- Taxonomie
- Total Quality Management (TQM)
- Vlastník procesu
- Workflow

Řízení procesů (Process Management)

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.

ČTĚTE DÁLE



[Manažerské funkce / činnosti \(Managerial Functions / Activities\)](#)

[Total Quality Management \(TQM\)](#)

Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Baťa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. **Velmi klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat.** To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k řízení činností a procesů v organizaci.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézá jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- **Hlavní procesy** jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy a činnosti** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl "jednotný jazyk" (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi nejznámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada dalších metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzu procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management
- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM

- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- [BCM \(Business Continuity Management\)](#)
- [BPE \(Business Process Engineering\)](#)
- [BPM \(Business Process Management\)](#)
- [BPM \(Business Process Modeling\) - Modelování procesů](#)
- [BPMN \(Business Process Modeling Notation\)](#)
- [CABE \(Computer Aided Business Engineering\)](#)
- [CASE \(Computer Aided System Engineering\)](#)
- [Činnost](#)
- [Demingův cyklus \(Deming Cycle, PDCA Cycle\)](#)
- [EFQM Excellence Model](#)
- [Hlavní procesy](#)
- [Manažerské funkce / činnosti \(Managerial Functions / Activities\)](#)
- [Mapa procesů \(Process Map\)](#)
- [Model zralosti CMM \(Capability Maturity Model\)](#)
- [Notace](#)
- [Optimalizace procesů \(Business Process Improvement\)](#)
- [Podnikový proces \(Business process\)](#)
- [Podpůrné procesy \(Support Processes\)](#)
- [Proces](#)
- [Procesní analýza \(Process analysis\)](#)
- [Procesní audit](#)
- [Procesní řízení](#)
- [Redesign procesů \(Business Process Redesign\)](#)
- [Referenční procesní model](#)
- [Reinženýring procesů \(Reengineering\)](#)
- [Řízení workflow \(Workflow Management WFM\)](#)
- [Six Sigma](#)
- [Taxonomie](#)
- [Total Quality Management \(TQM\)](#)
- [Vlastník procesu](#)
- [Workflow](#)

Řízení procesů (Process Management)

Co je Řízení procesů (Process Management)

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků.

ČTĚTE DÁLE



[Manažerské funkce / činnosti \(Managerial Functions / Activities\)](#)

Total Quality Management (TQM)

Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Baťa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi **klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat**. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI

- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k **řízení činností a procesů v organizaci**.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézají jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- **Hlavní procesy** jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy a činnosti** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl "jednotný jazyk" (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi nejnámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada další metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzy procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management

- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM
- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPE (Business Process Engineering)
- BPM (Business Process Management)
- BPM (Business Process Modeling) - Modelování procesů
- BPMN (Business Process Modeling Notation)
- CABA (Computer Aided Business Engineering)
- CASE (Computer Aided System Engineering)
- Činnost
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- EFQM Excellence Model
- Hlavní procesy
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Mapa procesů (Process Map)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Notace
- Optimalizace procesů (Business Process Improvement)
- Podnikový proces (Business process)
- Podpůrné procesy (Support Processes)
- Proces
- Procesní analýza (Process analysis)
- Procesní audit
- Procesní řízení
- Redesign procesů (Business Process Redesign)
- Referenční procesní model
- Reinženýring procesů (Reengineering)
- Řízení workflow (Workflow Management WFM)
- Six Sigma
- Taxonomie
- Total Quality Management (TQM)
- Vlastník procesu
- Workflow

Briefing, brífing

Co je Briefing, brífing

Brífink (Briefing) je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce.

ČTĚTE DÁLE



[Personalistika a řízení lidských zdrojů \(Human Resources Management\)](#)

Brífink (Briefing) je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce.

Příklad: Ideálním vzorem toho, jak má vypadat briefing, nabízí tradice Britského královského letectva (RAF) z doby druhé světové války. Před zahájením skupinové letecké operace se posádky letadel sešly v poradní místnosti, kde jim velitel připomněl všechny podstatné charakteristiky úkolu, jeho strategický i taktický smysl a cíle. Dále jim zpravodajský důstojník předal všechny aktuálně dostupné informace o nepříteli a meteorolog je informoval o počasí. Následovala krátká diskuse a odpovědi na otázky. Atmosféra byla záměrně spíše neformální, s britským smyslem pro suchý humor.

Brífink v praxi: Z hlediska vedení lze vyzdvihnout motivační charakter takových porad, uvolnění atmosféry před akcí, snahu o odbourání stresu, pozvednutí morálky a týmového ducha. Z hlediska řízení znalostí je pak důležité využití jak formálních, tak neformálních struktur pro šíření znalostí a informací.

Briefing, brífing

Co je Briefing, brífing

Brífink (Briefing) je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce.

Brífink (Briefing) je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce.

Příklad: Ideálním vzorem toho, jak má vypadat briefing, nabízí tradice Britského královského letectva (RAF) z doby druhé světové války. Před zahájením skupinové letecké operace se posádky letadel sešly v poradní místnosti, kde jim velitel připomněl všechny podstatné charakteristiky úkolu, jeho strategický i taktický smysl a cíle. Dále jim zpravodajský důstojník předal všechny aktuálně dostupné informace o nepříteli a meteorolog je informoval o počasí. Následovala krátká diskuse a odpovědi na otázky. Atmosféra byla záměrně spíše neformální, s britským smyslem pro suchý humor.

Brífink v praxi: Z hlediska vedení lze vyzdvihnout motivační charakter takových porad, uvolnění atmosféry před akcí, snahu o odbourání stresu, pozvednutí morálky a týmového ducha. Z hlediska řízení znalostí je pak důležité využití jak formálních, tak neformálních struktur pro šíření znalostí a informací.

Briefing, brífing

Co je Briefing, brífing

Brífink (Briefing) je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce.

Brífink (Briefing) je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce.

Příklad: Ideálním vzorem toho, jak má vypadat briefing, nabízí tradice Britského královského letectva (RAF) z doby druhé světové války. Před zahájením skupinové letecké operace se posádky letadel sešly v poradní místnosti, kde jim velitel připomněl všechny podstatné charakteristiky úkolu, jeho strategický i taktický smysl a cíle. Dále jim zpravodajský důstojník předal všechny aktuálně dostupné informace o nepříteli a meteorolog je informoval o počasí. Následovala krátká diskuse a odpovědi na otázky. Atmosféra byla záměrně spíše neformální, s britským smyslem pro suchý humor.

Brífink v praxi: Z hlediska vedení lze vyzdvihnout motivační charakter takových porad, uvolnění atmosféry před akcí, snahu o odbourání stresu, pozvednutí morálky a týmového ducha. Z hlediska řízení znalostí je pak důležité využití jak formálních, tak neformálních struktur pro šíření znalostí a informací.



Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.

Tomáš Bařa

Co je řízení procesů?

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo **proces** je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložujeme, brzíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. **Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.** Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené aby nezavládl úplný chaos.

Jak řídíme procesy?

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví co má dělat”, když procesy zdánlivě “**samy od sebe fungují**”, nebo ještě lépe se samy od sebe **zlepšují**. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Denodenní prací je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi **klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat**. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI

- 5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Jaké jsou přístupy k řízení procesů?

Existují základní tři přístupy k **řízení činností a procesů v organizaci**.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézají jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

Jak se rozdělují procesy v organizaci?

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- **Hlavní procesy** jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy a činnosti** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní

Jaké jsou metody řízení procesů?

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na **správné nastavení procesů** v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Existuje jich celá řada, mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM (Business Process Management)
- ITIL (řízení ICT procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management (TQM)

Jaké jsou metody analýzy a optimalizace procesů?

Občas je nutné procesy analyzovat, ať již za účelem jejich zjednodušení nebo třeba za účelem zavedení nového podnikového software. **Metody analýzy procesů** (analytické techniky, metodiky) pomáhají s identifikací a detailní analýzou jednotlivých procesů. Říkají jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl "jednotný jazyk" (tzv. notace) pro všechny zúčastněné.

Samotný popis procesů může být **prováděn pomocí různých notací** (notace v některých případech spojeny s konkrétní metodikou - viz dále):

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- EPC (eEPC)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF
- Vývojový diagram

Mezi neznámější metody či metodiky analýzy procesů (jsou ucelenější než samotné notace) patří:

- Metodika ARIS (prof. A.W.Scheer)
- Metodika IDEF3
- Metodika PDT (V.Řepa)
- Časové snímky

Celá řada další metodik pomáhá s tím, jak nacházet neefektivní procesy a jak tuto neefektivitu odstraňovat. **Metody optimalizace, redesignu a reengineeringu procesů** jsou zaměřeny na **zlepšení procesů v organizaci**. V zásadě se dělí na metody skokového zlepšení (reengineering, business process reengineering - BPR), metody zlepšení nebo změny procesů (improvement, redesign) a metody průběžného zlepšování procesů (continuous improvement), které vycházejí z řízení kvality. Všechny metody obvykle využívají některou z metodik pro analýzy procesů a na zanalyzované procesy následně uplatňují příslušnou formu zlepšení.

- Reinženýring procesů (Reengineering)
 - Reengineering dle M. Hammer, J.Champy
 - Reengineering dle T. Davenport
 - Reengineering - Metodika Kodak
 - PPP (Participatory Process Prototyping) - Gappmaier

Jednorázové a zásadní změny procesů jako je jejich optimalizace a reengineering jsou důležité pro

V praxi zcela nejlepší je ale **průběžné zlepšování procesů**, kdy jsou do zlepšování zapojeni metodiky z oblasti řízení kvality, jako jsou TQM (Total Quality Management), Demingův cyklus PDCA, DMAIC, SixSigma a další.

Jaké nástroje a software se používá pro popis a řízení procesů?

Analýzu procesů je možno provádět pomocí různých nástrojů (BPM Business Process Modeling tools):

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- iGrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstSTEP Designer
- MS Visio
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect
- Visual Paradigm

Pro řízení a automatizaci procesů a postupů práce se využívají nástroje (BPM Business Process Management) a různé workflow aplikace, například:

- Adobe Lifecycle
- IBM Process Server
- Oracle Business Process Management

- Microsoft SharePoint
- JBoss / jBPM
- FileNet BPM
- Lotus Domino workflow

Související pojmy a metody:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPE (Business Process Engineering)
- BPM (Business Process Management)
- BPM (Business Process Modeling) - Modelování procesů
- BPMN (Business Process Modeling Notation)
- CABA (Computer Aided Business Engineering)
- CASE (Computer Aided System Engineering)
- Činnost
- Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)
- EFQM Excellence Model
- Hlavní procesy
- Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)
- Mapa procesů (Process Map)
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model)
- Notace
- Optimalizace procesů (Business Process Improvement)
- Podnikový proces (Business process)
- Podpůrné procesy (Support Processes)
- Proces
- Procesní analýza (Process analysis)
- Procesní audit
- Procesní řízení
- Redesign procesů (Business Process Redesign)
- Referenční procesní model
- Reinženýring procesů (Reengineering)
- Řízení workflow (Workflow Management WFM)
- Six Sigma
- Taxonomie
- Total Quality Management (TQM)
- Vlastník procesu
- Workflow

Pracovní porady (Business Meetings)

Co je Pracovní porady (Business Meetings)

Pracovní porady představují setkání pracovníků za účelem komunikace, nebo metodu vzdělávání na pracovišti.

Pracovní porady jsou jeden ze základních nástrojů manažera a řízení vůbec na všech stupech řízení a plní dvě základní funkce:

- Setkání pracovníků za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení určitého úkolu, projektu apod. (viz brífing)
- Metoda vzdělávání na pracovišti, pokud při poradě jeden nebo více pracovníků vzdělávají ostatní

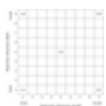
Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)

Co je Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)
Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům.

ČTĚTE DÁLE

Organizování (Organizing)

Manažer (Manager)



Manažerská mřížka (Managerial Grid)

Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Zřejmě nejfrekventovanější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert (Model 4S):

- **Exploativně autoritativní styl** – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer
- **Benevolentní autoritativní styl** – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer
- **Konzultativní styl** – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci
- **Participativní styl** – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově

Rensis Likert předvídal i **pátý styl**, kdy se naprosto vytrácí **formální autorita** a uplatňuje se pouze **neformální autorita**. Pro hodnocení stylu řízení se rovněž používá tzv. manažerská mřížka (managerial grid).

Praktické využití stylů řízení: Každý manažer používá na základě své osobnosti, zkušeností, svého manažerského vzdělání a dalších okolností (např. charakter organizace, počet podřízených, úroveň vzdělání pracovníků) určitý styl řízení / styl vedených svých pracovníků. Styl řízení manažerů v konkrétní organizaci může být rovněž ovlivněn firemní kulturou a ovlivňuje klima na pracovišti. Nelze jednoznačně určit, který ze stylů vedení je nejvhodnější, protože pro každý **typ organizace** nebo situaci ve které se organizace nachází je vhodný jiný styl. Například v rámci krizového řízení musí být používány více autoritativní styly řízení.

Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)

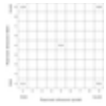
Co je Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)

Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům.

ČTĚTE DÁLE

Organizování (Organizing)

Manažer (Manager)



Manažerská mřížka (Managerial Grid)

Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Zřejmě nejfrekventovanější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert (Model 4S):

- **Exploativně autoritativní styl** – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer
- **Benevolentní autoritativní styl** – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer
- **Konzultativní styl** – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci
- **Participativní styl** – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově

Rensis Likert předvídal i **pátý styl**, kdy se naprosto vytrácí **formální autorita** a uplatňuje se pouze **neformální autorita**. Pro hodnocení stylu řízení se rovněž používá tzv. manažerská mřížka (managerial grid).

Praktické využití stylů řízení: Každý manažer používá na základě své osobnosti, zkušeností, svého manažerského vzdělání a dalších okolností (např. charakter organizace, počet podřízených, úroveň vzdělání pracovníků) určitý styl řízení / styl vedených svých pracovníků. Styl řízení manažerů v konkrétní organizaci může být rovněž ovlivněn firemní kulturou a ovlivňuje klima na pracovišti. Nelze jednoznačně určit, který ze stylů vedení je nejvhodnější, protože pro každý **typ organizace** nebo situaci ve které se organizace nachází je vhodný jiný styl. Například v rámci krizového řízení musí být používány více autoritativní styly řízení.

Zmocnění (Empowerment)

Co je Zmocnění (Empowerment)

Jde o systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší. Typicky z vedoucího na podřízené. Zmocnění/zmocňování (Empowerment) může být doprovodným jevem decentralizace, kdy jde o přenos rozhodovacích pravomocí z výše postavených manažerů na nižší úroveň řízení.

„...nikdo nemůže činit mnoho rozhodnutí a navíc dobře.“

Alfred Pritchard Sloan

Empowerment, překládá se někdy jako **zmocnění**, či **posílení**, často se používá anglický výraz **Empowerment**. Jedná se o označení přístupu nebo **stylu vedení**, který je zaměřen na posilování pravomocí, zvyšování duchovní, politické, společenské, ekonomické nebo rozhodovací síly pracovníků nebo organizačních jednotek.

Empowerment je širší pojem než je delegování pravomocí, protože je zaměřen na **využití celkového potenciálu pracovníků**, (nápady, energii, nadšení a znalosti). Empowerment vyžaduje prostředí důvěry, společně sdílených cílů, určitou volnost v rozhodování, ale také **vysokou míru odpovědnosti** zmocněných pracovníků.

Jde tedy o systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší doprovázený přenosem odpovědností.

Ve prospěch **zmocňování** se obvykle uvádějí následující argumenty:

- Zmocnění pracovníci se učí samostatně rozhodovat a tím se profesně rozvíjejí
- Vedoucí pracovník si uvolňuje ruce od nadbytku rozhodování, které musel dělat a ponechává si ve svých rukou jen zásadní rozhodnutí
- Zmocnění působí motivačně na zmocněné pracovníky a větší volnost jednání obohacuje jejich práci
- Rozhodovací hierarchie založená na zmocnění je pokládána za flexibilnější
- Rozhodnutí jsou přijímána rychleji, přímo na místě a se znalostí věci

Využití zmocnění v praxi: Může být doprovodným jevem decentralizace, kdy jde o delegování rozhodovacích pravomocí z výše postavených manažerů na nižší úrovně řízení a to zejména proto, že se jedná spíše o styl vedení než o pouhou organizační techniku.

Kontrola (Control)

Co je Kontrola (Control)

Kontrola (Control) patří mezi manažerské funkce (funkce managementu). Vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména plány, strategie, organizační strukturu, organizační architekturu, sociální síť, procesy, kvalitu atd.

ČTĚTE DÁLE

[Paretovo pravidlo \(Pravidlo 80/20\)](#)



[Řízení rizik \(Risk Management\)](#)



[Manažerské funkce / činnosti \(Managerial Functions / Activities\)](#)

Kontrola (Control) patří mezi manažerské funkce (funkce managementu). Vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména:

- Plány a strategie (globální i dílčí)
- Organizační strukturu, architekturu, sociální síť, procesy apod.
- Výkonnost a efektivní využití zdrojů (lidských, finančních, materiálních i nemateriálních)
- Řízení kvality

Kontrola je soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí. Hlavním účelem je korigování organizace žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům a má proto také vztah na řízení rizik.

Kontrola je jedním ze základních úkolů manažerů na všech úrovních. Provádějí kontrolu buď přímo sám nebo nepřímo (delegování kontroly na další pracovníky nebo třetí osoby).

Metody kontroly jsou:

- Běžná vnitřní kontrola
- Interní audit
- Externí audit
- Dopředná vazba
- Zpětná vazba

Audit

Co je Audit

Audit je přezkoumání určitých činností, informací a dat s cílem prověřit jejich platnost a spolehlivost. Výsledkem auditu je **auditorská zpráva**. Audit vždy provádí nezávislá a kvalifikovaná osoba, která se nazývá auditor.

ČTĚTE DÁLE



[Řízení organizace \(Organizational Management\)](#)



[Finanční řízení a ekonomika firmy](#)

[Kontrola \(Control\)](#)

Audit znamená přezkoumání určitých činností, informací a dat s cílem prověřit jejich platnost a spolehlivost. Výsledkem auditu je **auditorská zpráva**. Audit vždy provádí nezávislá a kvalifikovaná osoba, která se nazývá auditor. Ten může být externí (najatý auditor) nebo interní (pracovník firmy) podle druhu a povahy auditu. Účelem auditu je například zjistit, zda doklady podávají platné a spolehlivé informace o skutečnosti. V některých případech je účelem auditu objektivně zhodnotit fungování procesů nebo lidí ve firmě.

- Interní audit - je vykonávaný člověkem nebo útvarem uvnitř organizace (**interní auditor**)
- Externí audit - je prováděn externím subjektem (**auditorem**, auditorskou firmou, státními orgány apod.)

Kromě finančního auditu, který je asi nejnámější, existují i audity v dalších oblastech, jako je audit dopadů na životní prostředí, technický audit na kvalitu výrobků nebo bezpečnost procesů a podobně. Pro audity platí ve většině zemí státem stanovená pravidla.

Výsledkem práce auditora je **auditorská zpráva**.

Jaké druhy auditů existují?

- **Finanční audit** nebo také **audit účetních výkazů** prověřuje správnost finančních výkazů organizace
- **Audit kvality** nebo také **audit systému řízení kvality** prověřuje systém řízení kvality v organizaci dle předem stanovených kritérií. Zpravidla se provádí dle některé z norem ISO
- **Ekologický audit** nebo také audit dopadů na životní prostředí prověřuje shodu s požadavky na ochranu životního prostředí
- **Audit informačního systému** nebo také IT audit prověřuje hardware, software, informace, bezpečnost nebo provozní dokumentaci informačního systému
- **Bezpečnostní audit (Security Audit)** prověřuje systém řízení bezpečnosti v organizaci
- **Technický audit** prověřuje kvalitu výrobků
- Procesní audit prověřuje procesy v organizaci
- **Manažerský audit** prověřuje úroveň řízení nebo stupeň zralosti řízení organizace
- **Strategický audit**
- Forenzní audit
- **Energetický audit**
- a další

Nejnámější a nejvíce formální i z mezinárodního hlediska je **finanční audit**. Vychází ze zákonů příslušného státu nebo mezinárodních standardů (např. SOX, IAS/IFRS). Je prováděn **certifikovaným auditorem**. Z časového hlediska existují audity roční nebo průběžné, z hlediska šíře a hloubky záběru existují audity selektivní nebo komplexní.

K čemu slouží auditor?

Primárně slouží ke zjištění stavu nezávislou a kvalifikovanou osobou (auditorem). Důvodů pro provedení auditu je v praxi celá řada, je vždy důležité znát účel auditu a komu je určen. Výsledky externího auditu jsou určeny pro **vlastníky** (např. akcionáře), investory, veřejnost, státní orgány a další zájmové skupiny. V některých případech audit nařizuje **zákon**. Oproti tomu interní audit slouží **top managementu** organizace jako součást vnitřní kontroly (například proti podvodům) pro nebo optimalizaci (**optimalizaci procesů**, organizace a či řízení). Audit je tak využíván k prověření skutečného stavu, jako podklad k rozhodování a provádění změn.

Forenzní audit

Co je Forenzní audit

Forenzní audit je jednorázové, intenzivní provedení forenzní analýzy třetí nezávislou osobou (auditorem, auditorskou firmou). Audit je na rozdíl od analýzy intenzivnější a vždy prováděn nezávislou osobou.

ČTĚTE DÁLE

[Due Diligence](#)



Řízení bezpečnosti (Security Management)

Audit

Forenzní audit je jednorázové, intenzivní provedení forenzní analýzy třetí nezávislou osobou (auditorem, auditorskou firmou). Audit je na rozdíl od analýzy intenzivnější a vždy prováděn nezávislou osobou, jeho výsledkem je důkazní materiál ve formě auditorské zprávy určený většinou soudu nebo vyšetřovacím orgánům.

Forenzní audit v praxi: Forenzní audit se využívá k intenzivnímu prošetření nějakého incidentu, odhalení podvodu či protiprávního jednání. Na rozdíl od ostatních auditů je tedy zaměřen na hledání viníků či podvodníků. Forenzní audit může být prováděn v různých oblastech, nejčastěji:

- **Forenzní audit účetnictví** - zaměřen na odhalení účetních podvodů
- **Forenzní audit správy a nakládání s majetkem** - zaměřený na odhalení podvodů při správě majetku (zejména u velkých společností)
- **Forenzní audit korupčního jednání** - zaměřen na odhalování korupce
- **Forenzní audit zadávání veřejných zakázek** - zaměřen na transparentnost zadávání veřejných zakázek
- **Forenzní audit propojení mezi subjekty** - zaměřen na nedovolené provázání organizací v obchodním styku
- a další

Forenzní audit se odehrává zhruba v těchto krocích:

- Definice cílů forenzní analýzy, definice problému
- Zvolení metod forenzní analýzy a Identifikace důkazných předmětů
- Fyzické zajištění důkazných předmětů
- Zvolení techniky zkoumání předmětu analýzy
- Analýza získaných dat (vizualizace, dešifrování, lámání hesel).
- Interpretace výsledků
- Dokumentace a prezentace výsledků forenzní analýzy

Zpětná vazba (FeedBack)

Co je Zpětná vazba (FeedBack)

Zpětná vazba je základním regulačním mechanismem složitých systémů. Principem je porovnávání hodnot na vstupu s hodnotami výstupu.

ČTĚTE DÁLE

Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)

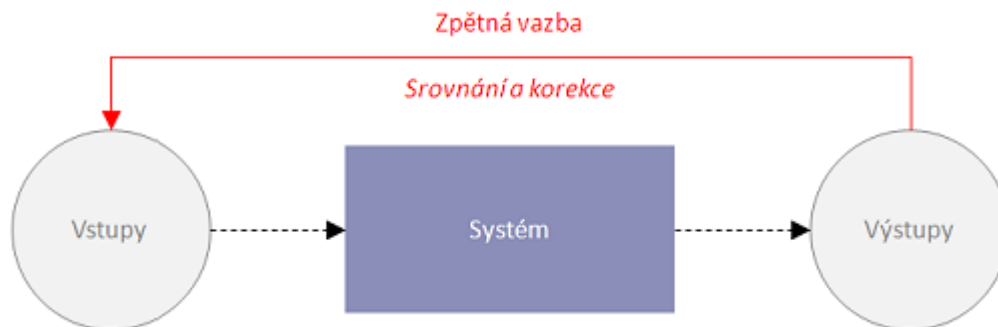
Kontrola (Control)



Dopředná vazba (FeedForward)

Zpětná vazba (FeedBack) je základním regulačním mechanismem složitých systémů. Principem je porovnávání hodnot na vstupu s hodnotami výstupu.

V prostředí organizačních systémů jde o srovnávání naplánovaných (zamýšlených) veličin na vstupu se skutečně zamýšlenými hodnotami na výstupu. Pokud je zjištěn rozdíl, dochází ke korekci.



Související pojmy a metody:

- Dopředná vazba (FeedForward)
- Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style)

Zmocnění (Empowerment)

Co je Zmocnění (Empowerment)

Jde o systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší. Typicky z vedoucího na podřízené. Zmocnění/zmocňování (Empowerment) může být doprovodným jevem decentralizace, kdy jde o přenos rozhodovacích pravomocí z výše postavených manažerů na nižší úrovně řízení.

„...nikdo nemůže činit mnoho rozhodnutí a navíc dobře.“

Alfred Pritchard Sloan

Empowerment, překládá se někdy jako **zmocnění**, či **posílení**, často se používá anglický výraz **Empowerment**. Jedná se o označení přístupu nebo **stylu vedení**, který je zaměřen na posilování pravomocí, zvyšování duchovní, politické, společenské, ekonomické nebo rozhodovací síly pracovníků nebo organizačních jednotek. Empowerment je širší pojem než je delegování pravomocí, protože je zaměřen na **využití celkového potenciálu pracovníků**, (nápady, energii, nadšení a znalosti). Empowerment vyžaduje prostředí důvěry, společně sdílených cílů, určitou volnost v rozhodování, ale také **vyšší míru odpovědnosti** zmocněných pracovníků.

Jde tedy o systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší doprovázený přenosem odpovědností.

Ve prospěch **zmocňování** se obvykle uvádějí následující argumenty:

- Zmocnění pracovníci se učí samostatně rozhodovat a tím se profesně rozvíjejí
- Vedoucí pracovník si uvolňuje ruce od nadbytku rozhodování, které musel dělat a ponechává si ve svých rukou jen zásadní rozhodnutí
- Zmocnění působí motivačně na zmocněné pracovníky a větší volnost jednání obohacuje jejich práci
- Rozhodovací hierarchie založená na zmocnění je pokládána za flexibilnější
- Rozhodnutí jsou přijímána rychleji, přímo na místě a se znalostí věci

Využití zmocnění v praxi: Může být doprovodným jevem decentralizace, kdy jde o delegování rozhodovacích pravomocí z výše postavených manažerů na nižší úroveň řízení a to zejména proto, že se jedná spíše o styl vedení než o pouhou organizační techniku.

Řešení problémů (Problem Solving)

Co jsou Řešení problémů (Problem Solving)

Řešení problémů nebo také hledání řešení patří mezi kognitivní schopnosti a dovednosti. Schopnost řešit problémy je (v různé míře) důležitou složkou inteligence každého člověka.

„Houstone, máme problém.“

Jim Lovell

Řešení problémů nebo také hledání řešení patří mezi kognitivní schopnosti a dovednosti a je součástí rozhodování. Schopnost řešit problémy je (v různé míře) důležitou složkou inteligence každého člověka.

Řešení problémů patří mezi manažerské funkce, role i dovednosti. Pro další výklad je důležitý význam pojmů „**problém**“ a „**řešení problémů**“:

- Problém je „*sporná nebo složitější otázka, kterou je třeba řešit*“
- Problém je „*sporná, nerozřešená otázka, nesnadný úkol, složitá věc*“
- Řešit znamená „*hledat a nalézat za daných okolností uspokojivou odpověď, vysvětlení, východisko*“

Syntézou uvedených výkladů získáme definici: „*řešení problémů je hledání a nalézání za daných okolností uspokojivých východisek ze situací vyžadujících pozornost a zvládnutí.*“

Řešení problému má několik fází, které jsou v odborné literatuře popisovány různě. Dále je uvedena syntéza různých výkladů:

- **Definice problému** – je třeba určit, co je problém a jaké by mělo být jeho řešení
- **Analýza problému** – je třeba zjistit kdy, kde a proč problém vznikl nebo vzniká
- **Návrh možných řešení** – zpracování několika možností řešení problému
- **Výběr řešení** – je vybráno nejvhodnější řešení problému
- **Ověření funkčnosti řešení** – po aplikaci řešení problému je vyhodnocena jeho účinnost

Řešení problémů v praxi: řešení problémů je každodenní součástí práce manažera. V praxi lze rozlišit problémy známé a problémy nové. Manažer si musí osvojit určité minimální portfolio metod a technik řešení problémů a současně se naučit konzultovat problémy s odborně příslušnými specialisty, případně řešit problémy pomocí práce ve skupině či týmu.

Mezi techniky řešení problémů patří:

- Brainstorming
- Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower’s Urgent or Important Principle)
- G8D (Global Eight Disciplines)
- Kontingenční přístup (Contingency Approach)
- Mentální mapy (Mind Maps)
- Mintzbergův paradox (Paradox of Mintzberg)
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)
- Princip ekvifinality (Equifinality Principle)
- Sloanův filtr, Sloanův princip (Sloan’s Filter, Sloan’s Principle)

