Pedagog v kurzu ERP

aneb o procesním řízení a software na jeho podporu

Jiří Stibor

Metody řízení firmy

1. Funkční řízení – historické ale stále většinové
2. Procesní řízení – moderní trend

Funkční řízení

- Počátek roku 1776 v díle Adama Smithe „An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations“ (Pojednání o původu a podstatě bohatství národů).
- Až na počátku 20.století definovali H. Fayol, W. Taylor a M. Weber základní atributy funkčního řízení.
- Hlavní představitel a průkopníkem Henry Ford

Paradigmata funkčního řízení

1. kladení důrazu na dělbu práce jako předpokladu zvýšení produktivity práce;
2. orientace na maximální produkci s co nejnižšími náklady;
3. posilování specializace pracovníků pro dosahování vyšší kvality a vyšší kvantity výroby;
4. dominance hromadné produkce.

Ad 1) Rozložení procesu na jednotlivé a hlavně jednoduché činnosti, které mohou provádět i nekvalifikovaní pracovníci.

Obecný popis funkčního modelu

- **Hierarchické rozdělení** v podobě strmé **pyramidové struktury** s relativně samostatnými organizačními jednotkami: provozovny, obory, úseky, dílny, cechy apod.
- Zaměstnanci se stejnými nebo **podobnými úkoly** se zařazují **do jednoho organizačního celku**, který má svou odpovědnost, agendu a **pracuje autonomně**.
- Celý **celek** je **podřízen jednomu vedoucímu**, jemuž odpovídají vedoucí podřízených organizačních útvarů.
- V podniku se nesleduje proces, ale **útvar** nebo funkce a jejich **výkonnost** a **efektivnost**.
- **Rozhodovací proces se** podle závažnosti problému postupně **soustřeďuje do nejvyšších pater** organizační pyramidy.
- **Rozpětí řízení** je poměrně **široké** a přináší rizika **byrokratizace** a soustředění se na provozně administrativní účely, které se ve svém obsahu mohou míjet s dosahováním hlavních produkčních cílů podniku.

Základní výhody funkčního modelu (1)

1) **Efektivní využití zdrojů**
   - Úlohy seskupené na jedno místo šetří čas a náklady.
   - Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno proniknout více do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problémů.
2) **Jednotný odborný vývoj dovednosti**
   - Pracovníci v jednom úseku se zaobírají podobnou činností, která je pro ně prioritou a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře.
3) **Zřetelný kariérní postup**
   - Je jednoznačně dané, jaké aktivity vedou pracovníka k povýšení.
   - Pochopí-li pracovník princip kariéry v podniku, na co se zaměřit a v čem se zdokonalovat, může předpokládat, jaký postup jej čeká.

Základní výhody funkčního modelu (2)

4) **Strategické rozhodování shora**
   - Podnik je řízen centrálně a vedení určuje směr rozhodování.
   - U všech útvarů v pyramidové struktuře je zajištěno jednotné vedení sledující strategii celé organizace.
5) **Dokonalejší koordinace práce v oddělení**
   - Společné cíle zaměstnanců v rámci jednoho oddělení a jejich semknutost při řešení problémů vytváří větší kolegialitu.
   - Členové týmu jsou více ochotni pracovat v týmu a plnit cíle podniku.

Základní nevýhody funkčního modelu

1) Organizace **řízena** spíše **potřebami** jednotlivých funkčních **celků** a **jednotek**.
2) Důraz na **jednoduché dovednosti** a jejich slučování do funkčních celků vyžaduje složité **koordinační** a **kontrolní činnosti**. V organizaci pak **roste počet pracovníků nepřinášejících hodnotu**, a tak se postupem času objevuje vyšší loajalita zaměstnanců k funkčnímu celku než k organizaci jako celku.
3) **Hierarchicky** uspořádaná organizační **struktura** dává **omezené možnosti** změn. Spíše vytváří předpoklady pro vytváření **umělých administrativně procesních barier** změn.

Výsledné problémy funkčního řízení (1)

- **různé funkce často zaujímají velice lokálně omezené postoje** a o věci, které je zdánlivě přímo neovlivňují, se nezajímají;
- **zájmy funkcí nemusí být v souladu se strategickými funkcemi podniku**;
- běžným rysem funkčních organizací je **destruktivní konkurence mezi jednotlivými funkcemi**, které se zaměstnanci často věnují energičtěji než soupeření s externími konkurenty;
- často dochází ke zpomalování komunikace v důsledku **příliš striktního dodržování byrokratického pravidla** (zprávy musí být předávány lineárně vzhůru vedoucímu příslušné funkce dřív, než je možné je předat jiné funkci), místo aby komunikace byla přímo směřována k příjemci, jemuž je adresována;
- v některých případech ve funkčním prostředí **k žádné komunikaci nedochází**; lidé se pohrouží do záležitostí své vlastní funkce či svého vlastního oddělení a **nejsou si vědomi**

Výsledné problémy funkčního řízení (2)

- zásadní chybou je **stavění administrativně operativních činností nad hlavní zájem**, kterým by měla být snaha co nejefektivněji uspokojit zákazníkovy potřeby;
- **za jeden proces zodpovídá více lidí** – je nejasná zodpovědnost a rozhodnutí jsou přesouvána na vrcholového manažera;
- při **roztříštěnosti jednoho procesu** mezi více funkcí je nemožné sledovat a vyčíslovat dílčí náklady spotřebované jednotlivými funkcemi v rámci jednoho procesu;
- faktorem, který velmi zvyšuje náklady podniku je také **zaměřování pozornosti na důsledky jevů** (hlavně při krizových událostech) **a ne na jejich příčiny**.

Procesní řízení

Procesní řízení - Vznik

Frederik W. Taylor rozložil na počátku 20. století výrobní proces na jednotlivé operace, tak aby je mohli vykonávat i nekvalifikovaní pracovníci (tak jak toho využil Ford a další).

Dalším posunem bylo uplatnění metody statistické analýzy výrobních a kontrolních procesů. Ta je hlavně spojena se jmény W. A. Skewharta, W. E. Deminga a J. M. Jurana. Díky jejich inovacím bylo možné zapojit pracovníky do postupného zlepšování procesů na základě měření jednotlivých činností a jejich nežádoucích odchylek.

Významným obdobím pro rozvoj procesně orientovaných myšlenek byla 70. léta dvacátého století. Právě v tomto období se začínají konstituovat systémy řízení kvality, které velkou měrou přispěly k zaměření procesního řízení na kvalitativní stránku výroby. (Total quality management) Základním rysem této koncepce je poznatek, že.

„Kvalita produktu je předurčená kvalitou procesů, ve kterých se vstupy transformují na výstupy požadovaných vlastností.“

Procesní řízení – pojmy a definice (1)

<u>Proces</u> je množina na sebe navazujících činností, které z definovaných vstupů vytvářejí požadovaný výstup, váží na sebe zdroje (lidi, technologie, materiál, finance a čas) a mají měřitelné charakteristiky.

- proces můžeme definovat jako transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu, za kterou zákazník zaplatí;
- proces je posloupnost činností, které se musí pravidelně vykonávat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle;
- proces je sekvence činností s jasně vymezeným počátkem a koncem;
- jako posloupnost činností, které s využitím zdrojů přeměňují vstupy na výstupy.

Procesní řízení – pojmy a definice (2)

- **VSTUP** – tzn. vše, co je třeba k realizaci procesu a co se v průběhu procesu zcela spotřebovává;
- **VÝSTUP** – tzn. produkt - výsledek procesu – hlavní, vedlejší
- **ZDROJE** – tzn. potřebné množství vstupů pro procesy; resp. vstupy lidské, finanční, informační, infrastruktura (hmotné, technologie)
- **VLASTNÍK** – tzn. subjekt odpovědný za průběh procesu.

Procesní řízení – rozdělení procesů

- **tvrdé** – seznam i pořadí činností v procesu jsou pevně dány
- **měkké** – pořadí činností může být podle okolností měněno
- **sériové** – probíhají po sobě
- **paralelní** – probíhají současně
- **hlavní** (**produkční**) – procesy vztahující se k zákazníkovi
- **řídící** – procesy řídící činnosti
- **podpůrné** – podporují hlavní a řídicí procesy
- **vertikální**, **horizontální** – podle strukturně organizačních schémat a vymezení kompetencí a odpovědností

Všechny by měly být zkoumány, analyzovány popisovány a regulovány na „makro, mezo, mikro a nano“ úrovni ve vztahu k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi.

Průběh procesu

Proces vede od požadavku zákazníka (interního, či externího) **k jeho uspokojení**. Dělení procesu na jeho části (subprocesy) je pouze pomocné pro lepší přehlednost jednotlivých atributů různých částí procesu. Samotná práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi „**protéká**“. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, zpravidla formou řízení interakcí a rozhraní. Samotné interakce a rozhraní jsou řízeny mezi činnostmi; subprocesy a procesy, stejně jako skupinami procesů.

Zdroje procesu

Jedná se o **vstupy** do procesu, **které jsou** v rámci samotného procesu **spotřebovány** nebo přetransformovány do přidané hodnoty. Tyto zdroje by měly být měřitelné a zahrnují širokou škálu od financí, přes znalosti až po energie.

Vlastník procesu

Tato funkce je naprosto **nezastupitelná**, neboť ztělesňuje **zodpovědnost za výsledek i** samotné **fungování procesu**. Může se pochopitelně jednat o jednotlivce, stejně jako o pracovní tým. Důležité je, že úspěšnost vlastníka není hodnocena z hlediska průběhu fungování procesu, ale na základě dosažených výsledků (výstupů). Nejde tedy jen o to, zda proces funguje bezchybně a plní řádně své úkoly, ale zda tyto úkoly plní nejefektivnější možnou formou. Jedná se tedy o novou definici odpovědnosti – nikoliv za vykonávání činnosti, ale za výsledek.

Procesní řízení – shrnutí

Procesní řízení lze popsat jako účinné řízení společnosti na bázi procesního modelu, kdy jednoznačně definované cíle společnosti, které plní očekávání vlastníka, jsou naplňovány neustále zdokonalovanými procesy. Vrcholový management společnosti trvale monitoruje očekávání vlastníků společnosti a ostatních nositelů oprávněných zájmů. Samotná strategie pak funguje ve dvou rovinách. Na jedné straně se jedná o změny skokové, na druhé straně pak o změny evoluční. Tento způsob řízení používá jako základ procesní model, který umožňuje řídit samotné změny a předpokládat budoucí vývoj na základě předem připravených scénářů.

Procesní řízení – jiné definice

- procesní řízení je vyhodnocení a v případě potřeby restrukturalizace funkcí systému s cílem zajistit co nejefektivnější a nejhospodárnější provádění procesu;
- procesní řízení je využití znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů s cílem splnit požadavky zákazníka za současné optimální rentability svých aktivit;
- pojem procesní řízení označuje sled činností, které organizace provádí buď za účelem optimalizace svých klíčových procesů, nebo je přizpůsobuje svým novým potřebám;
- procesní řízení je soubor činností plánování a monitoringu provádění procesů a obzvláště klíčových procesů organizace. Zaměňuje se často s reenginneringem.

Desatero hlavních principů procesního managementu

1. integrace a komprese prací,
2. delinearizace prací,
3. nejvýhodnější místo pro práci,
4. uplatnění týmové práce,
5. procesní zaměření motivace,
6. odpovědnost za proces,
7. variantní pojetí procesu,
8. 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace,
9. pruṭná autonomie procesních týmů,
10. znalostní a informační bezbariérovost.

TŮMA, M. *Procesní řízení: Tvorba procesní organizace.* [Online] [Citace: 17. květen 2009.] Dostupný z WWW: <http://www.ipm-plzen.cz/import/1085757907_import-PROCESNI_ORGANIZACE.pdf.>

Výhody procesního řízení

- **Zjednodušení** - Automatizovat staré procesy nemá cenu, pokud se nezmění sama povaha práce. BPM projekty začínají zdokumentováním stávajících procesů, ale pak se koncentrují na jejich zjednodušení, zrychlení a zefektivnění.
- **Efektivita** - Procesní modely popisují pořadí činností, spojených pravidly. Procesní řízení je mění na automatizované implementace, které vynucují dodržování pravidel a sledují dokončování prací v termínech.
- **Soulad a kontrola** - Globalizace, fúze, akvizice a různá regulační opatření vyvolaly novou poptávku po konzistenci a transparentnosti procesů.
- **Agilita** - Koncept architektury, orientované na služby (SOA), představuje novou IT revoluci. Nabízí pro účely propojení služeb a možnost jejich rychlé modifikace v reakci na rychle se měnící požadavky zákazníků, business logiku, nazývanou „orchestrace".
- **Průběžné zlepšování** - Hlavním cílem BPM je optimalizace business výkonnosti organizace. Tytéž metriky a klíčové výkonnostní indikátory, přiřazené a simulované v procesních modelech lze agregovat a zobrazovat v reálném čase na panelu procesního portálu a v sestavách.

Přínosy procesního řízení

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

Procesní řízení v oblasti lidských zdrojů (human resources)

- Trvalý monitoring výkonnosti dílčích procesů a činností s propojením na motivační nástroj v rámci řízení lidských zdrojů.
- Jednoduché, přehledné a jasné definice pracovních pozic, příslušných profesiogramů a pracovních rolí v procesním modelu.

Procesní řízení v oblasti finančního plánování

- Detailní popis procesů a přiřazení souvisejících zdrojů k těmto procesům přináší možnost lepšího plánování nákladů a z toho plynoucí možnosti využití např. metody ABC (activity based costing).
- Ocenění hlavních procesů organizace, což umožňuje využití benchmarkingu.

Procesní řízení v oblasti logistiky

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

Procesní řízení v oblasti informační technologií

- Snadné a rychlé definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.

Procesní řízení v oblasti provozu odborných útvarů

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

Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením (dle Tůmy)

Funkční organizace	Procesní organizace
platí mě můj šéf	moji mzdu a náklady platí zákazník
funkční útvary	procesní / projektové týmy
vykonavatelé činností	vlastníci procesů
jednoduché úkony	mnohostranná práce
kontrola podřízených	delegování pravomocí
hierarchická organizace	odpovědnost za hranice org. jednotek převzetí větší míry zodpovědnosti
řízení lidí	vedení a koučing
Vědomosti	Schopnosti
jsem placen za počet podřízených	jsem placen za vytvořenou hodnotu
ať dělám, co dělám, nic se nezmění	prohrajeme i vyhrajeme jako tým
odměňování za činnosti	odměňování za výsledky – zákazník

Problémy při implementaci procesního řízení (1)

Úspěch či neúspěch snah zavádět metody procesního řízení není určován tržním odvětvím, ani rozpočtem projektu a délkou jeho zavádění, dokonce ani asistencí renomované poradenské firmy.

Většina společností dojde k zásadnímu problému a tím je

neexistence konkrétního zadání

Pro samotné zavedení procesního řízení je naprosto nezbytné znát své přesně stanovené cíle. Pokud chybí jejich definice, je v podstatě nemožné udělat konkrétní zadání pro implementaci procesního řízení. Nejčastější scénář vypadal tak, že představitelé společnosti o procesním řízení a jeho implementaci mluvili, ale nikdy ji neuskutečnili. A vzhledem k tomu, že chybělo rychlé a úspěšné splnění dílčích cílů, které podpoří snahu managementu k dalším změnám, samotná implementace byla postupně opuštěna a nebylo v ní nijak pokračováno.

Problémy při implementaci procesního řízení (2)

Velmi zásadní faktorem pro zavádění procesního řízení je tedy přesné definování cílů firmy v konkrétním čase. Firemní strategie pro procesní řízení hraje naprosto klíčovou roli.

Překážky při zavádění procesního řízení:

- vnímání procesního řízení jako čistě technologické záležitosti,
- vnitropodnikové rozporné přístupy k procesnímu řízení,
- zavádění procesního řízení bez vhodné metodiky,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- příliš obecný přístup,
- nezainteresovanost vedení i pracovníků.

Poradenská společnost Gartner Inc.

Problémy při implementaci procesního řízení (3)

Průzkum provedený v rámci řešení grantového projektu „Průzkum procesního řízení v České republice“ dospěl k částečně podobným výsledkům.

- obavy a nechuť ke změnám,
- příliš rozsáhle definovaný projekt a špatně popsané cíle,
- malá podpora vedení firmy,
- nezainteresovanost pracovníků.

Poradenská společnost Gartner Inc.

Problémy při implementaci procesního řízení (4)

Základní chybou, které se řada firem dopustila, je „mix“ procesního a funkčního řízení. Přesněji řečeno: šlo o formálně administrativní implementaci standardů procesního řízení na funkčně liniové modely. Tato implementace sledovala spíše „módní“ účely získání příslušných certifikátů, než vážný úmysl přechodu k procesnímu řízení a přinesla podnikům krátkodobý efekt s nedoceněnými riziky budoucích podnikových krizí: ať už v ekonomickém, organizačním nebo technologickém smyslu.

Kritickým faktorem úspěšnosti je přístup samotných zaměstnanců, zvláště pak managementu.

„Mezi základní součásti celostního managementu patří: sociální vyzrálost manažerských subjektů, odborné znalosti a praktické zkušenosti manažerů, celková příprava budoucích manažerů v oblasti manažerských kompetencí (včetně soft skills).“

Prof. Porvaznik: Celostní management

Postup tvorby procesní organizace na základě MOPP*

Etapa 1: Vytvoření týmu procesní organizace a harmonogramu projektu.

Etapa 2: Analýza stávajícího stavu organizace.

Etapa 3: Optimalizace procesů podle kriteriální funkce.

Etapa 4: Definice a implementace nové procesní organizace.

Etapa 5: Pravidelná verifikace implementované procesní organizace.

Cílový stav implementace je zřejmý - **integrovaný systém řízení** (procesní modely, systémy řídicí dokumentace, řízení kvality, řízení rizik, útvary podpory vedení atd. - zdá se vhodné tuto oblast zahrnout pod známý a používaný pojem Corporate Governance) - bude dobře použitelným a obecně akceptovaným nástrojem řízení procesů (útvarů, projektů, společností);

*Modelování a optimalizace podnikových procesů

Doporučení při tvorbě procesní organizace

1) **DOPORUČENÍ PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT**
   - Procesní struktura firmy
   - Omezujte operativní rozhodování
   - Probuďte systémy řízení
2) **DOPORUČENÍ PRO LINIOVÝ MANAGEMENT**
   - Jste zákazníci systémů řízení
   - Sjednocení systémů řízení
   - Dejte najevo, co potřebujete:
3) **DOPORUČENÍ PRO PRACOVNÍKY SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ**
   - Jste business manažeři, nejste byrokrati
   - Zjednodušujte, zjednodušujte a ještě jednou zjednodušujte své postupy a nástroje
   - Poučte se z minulosti
   - Najděte a dotáhněte pozitivní příklad
   - Zlepšete své procesy a informační podporu
   - Nabídněte širší podporu řízení
   - Spolupracujte při prodeji:

Další čtení o řízení firem (1)

1. KUHN, T., S. *Struktura vědeckých revolucí.* Praha : Oykomenh, 1997
2. SMITH, A. *Pojednání o původu a podstatě bohatství národů.* Praha : SNTL, 1958.
3. HORA, K. *Procesní řízení v podnikové praxi (Bakalářská práce).* Brno : Rašínova vysoká škola, 2007.
4. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe.* Praha : Victoria publishing, 1996.
5. KOTEK, L. *Proces management jako nástroj moderního řízení.* [Online] http://gps.fme.vutbr.cz/STAH_INFO/2606_Kotek_L.pdf.
6. *Procesní řízení - Historie a vývoj.* www.itil.cz. [Online] http://www.itil.cz/index.php?id=949.
7. ŠPAČEK, M. *Vybrané pohledy na řízení podniku v nové ekonomice.* www.ekonomikaamanagement.cz. [Online] http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJKYA==&lang=cz..
8. HORÁK, R. Procesní řízení v rozhodovacím procesu. *Vojenské rozhledy.* 2001, č. 1,
9. PROCHÁZKA, P. *Mapování a modelování jako nástroj pro zlepšování procesu (Diplomová práce).* Brno : Masarykova univerzita, 2008.
10. MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy.* Bratislava : Epos, 2006

Další čtení o řízení firem (2)

11. HAMMER, M. a CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy:manifest revoluce v podnikání.* Praha : Management Press, 1995.
12. SOUČKOVÁ, M. *Procesní řízení a analýza v bance (Diplomová práce).* Praha : Bankovní institut vysoká škola praha, 2009.
13. BASL, J. *Modelování a optimalizace podnikových procesů.* Plzeň, ZČU, 2002.
14. *Co je proces.* softeu.cz. [Online] [Citace: 2. březen 2007.] http://blog.softeu.cz/prednasky/2007/jbpm/co-to-je-proces.html.
15. ŢID, N. *Vybrané aspekty procesního řízení.* www.intersystems.cz. [Online] http://www.intersystems.cz/cache/education/sympos06/presentations06/Vybrane_aspekty_procesniho_rizeni.doc
16. TŮMA, M. *Procesní řízení: Tvorba procesní organizace.* Institut průmyslového managementu. [Online] http://www.ipm-plzen.cz/import/1085757907_import-PROCESNI_ORGANIZACE.pdf.
17. *Procesy.* BPM. [Online] [Citace: 5. únor 2010.] http://bpm-slovnik.blogspot.com/2007/09/proces.html.

Další čtení o řízení firem (3)

18. *Řízení procesů versus procesní řízení - diskuze*. bpm-tema. [Online] http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html.
19. MOORE, G. A. *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*. New York : Penguin group, 2008.
20. GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno : Computer Press, 2008.
21. *Procesní řízení*. BPM. [Online] http://bpm-slovnik.blogspot.com/2008/04/bpm.html.
22. *Procesní řízení*. www.itil.cz. [Online] http://www.itil.cz/index.php?id=914.
23. ŠNAJDR, P. *Co je re-engineering podnikových procesů?* Procesní řízení. [Online] 18. září 2005. http://management.blog.cz/rubrika/procesni-rizeni.
24. KELLO, P. *Přechod z funkčního na procesní řízení (bakalářská práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2007.
25. KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci*. Moderní řízení. [Online] http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci.

Další čtení o řízení firem (4)

26. ŘEPA, V. *Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR?* Systémová integrace. 2005, roč. 12, č. 3.
27. PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Bratislava : Sprint, 2003.
28. TŮMA, M. *Jak zavést procesní organizaci podniku*. IT system. 2003, č. 10.
29. KALÍŠEK, J. *Procesní řízení na rozcestí.*. [Online] http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40245080-procesni-rizeni-na-rozcesti.
30. DITTRICHOVÁ, J. *Finanční krize*.[Online] http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=1035.
31. ŘEPA, V., ZÁMEČNÍKOVÁ, J. *Průzkum procesního řízení v České republice*. [Online] 2005. http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf.
32. ŘEPA, V. *Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení*. opensoul. [Online] http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Repa_Krize_a_procesni_rizeni.pdf.

LENTEA

ERP – podnikový informační systém

Plánování podnikových zdrojů (ve zkratce ERP z anglického Enterprise Resource Planning, žádná česká zkratka se neujala) nebo někdy též podnikový informační systém je označení systému, jímž podnik (nebo jiná organizace) za pomoci počítače řídí a integruje všechny nebo většinu oblastí své činnosti, jako jsou plánování, zásoby, nákup, prodej, marketing, finance, personalistika, atd. Každý organizační útvar (oddělení) typicky potřebuje svou vlastní aplikaci schopnou plnit jeho potřeby. S ERP každý útvar takovou vlastní aplikaci dostane, ale je to navíc aplikace, která umí komunikovat a sdílet informace se všemi ostatními v rámci celé organizace. Pojmem ERP se současně označuje i software, který toto vše zajišťuje.

Systém Lentea

Flexibilní a dostupné softwarové řešení pro organizace a firmy poskytující služby a výrobu.

LENTEA je software používaný pro:

- automatizaci procesů,
- komunikaci mezi systémy,
- konsolidaci dat,
- redakční systém a eshop.

Podle autorů nejsou potřeba drazí programátoři a kodéři.

Systém Lentea – základní popis

Toto **softwarové řešení** je vhodné pro všechny typy **školských zařízení**. V těchto organizacích probíhá celá řada **rutinních činností**, které nejsou doposud podchyceny systémově. Přístup k dokumentům v podobě excelovských tabulek, wordovských dokumentů, apod. je zajištěn složitě a nesystémově.

Řešení LENTEA Vám zajistí:

- ulehčení **administrativní zátěže**
- **transparentnost** a **závaznost** administrativních postupů.
- **přípravu pro kontrolu** Vašim zřizovatelem - všechny postupy a schvalovací procesy včetně termínů a průběhů schválení

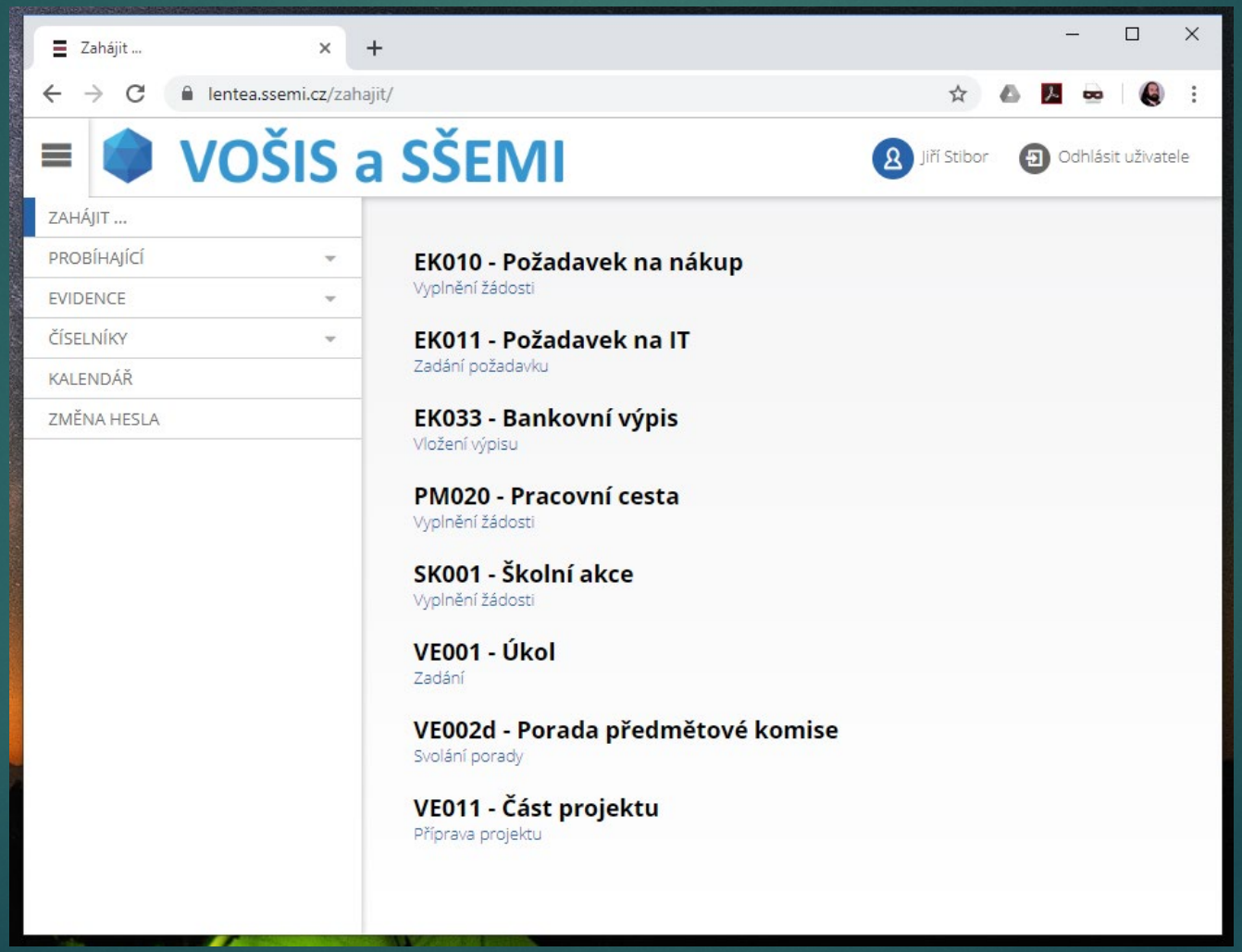
Procesy v našem systému

- Úkol
- Požadavek na IT
- Požadavek na nákup
- Školní akce
- Porada pedagogického sboru
- Porada předmětové komise

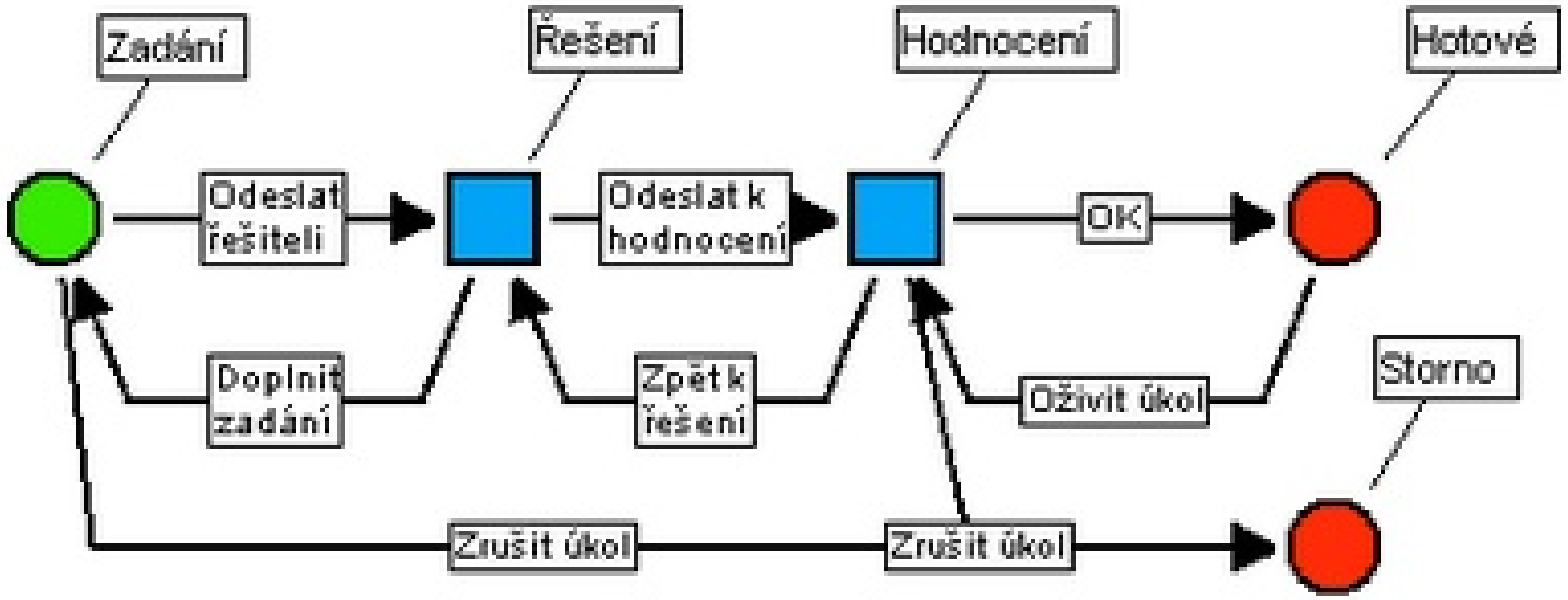
Dále se připravuje:

- Dovolená
- Pracovní cesta

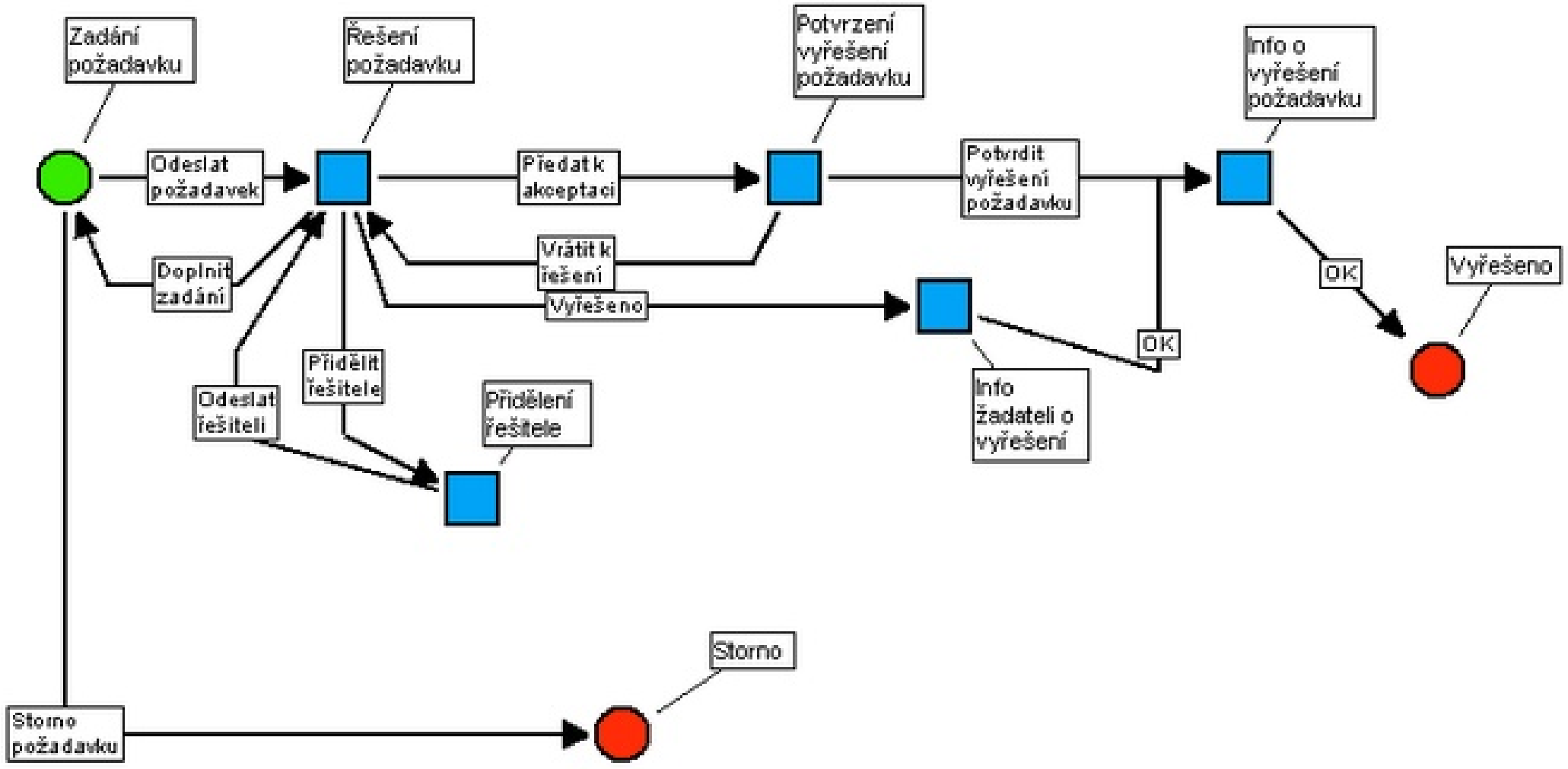
Pracovní plocha



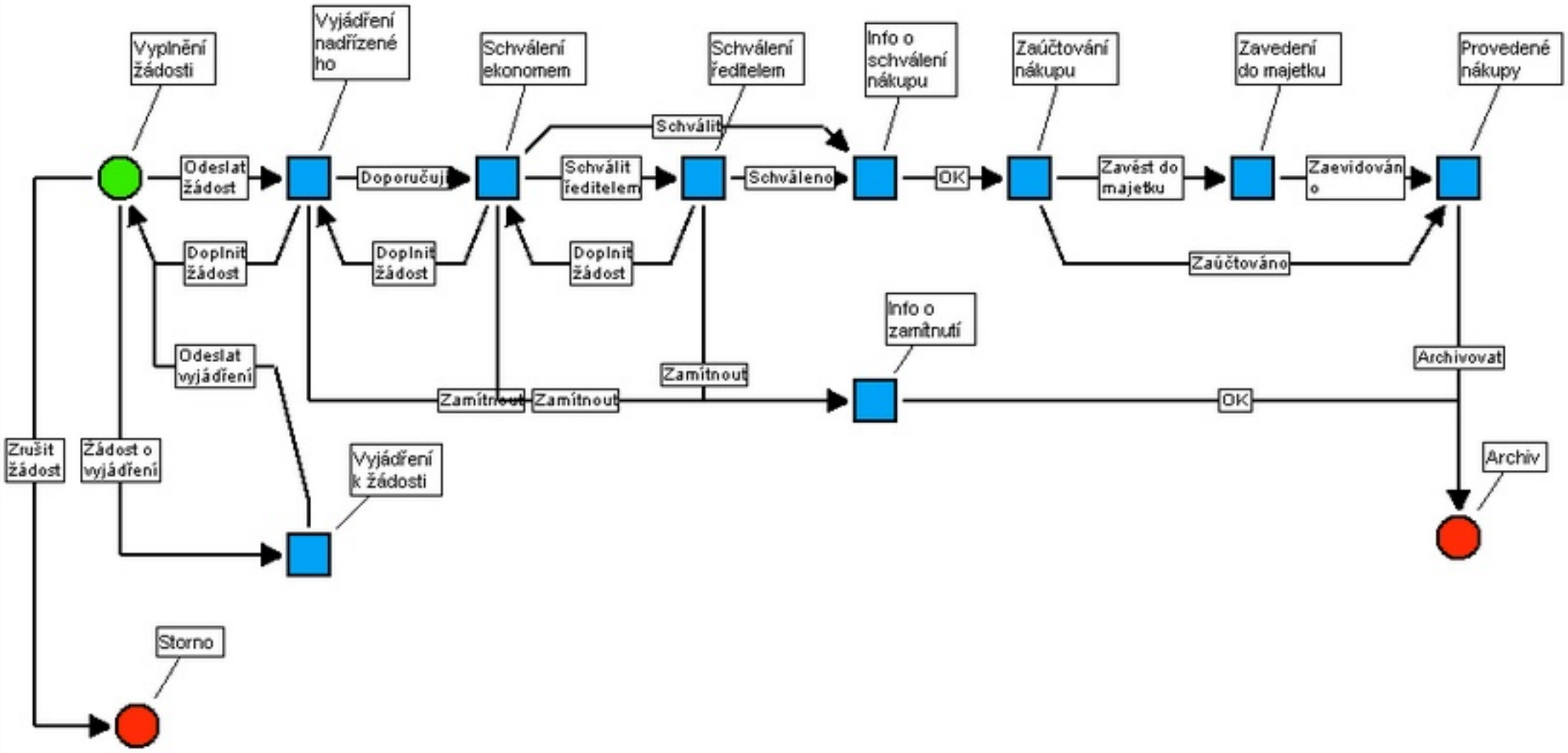
Proces Úkol


Zadání
Řešení
Hodnocení
Hotové
Odeslat řešiteli
Odeslat k hodnocení
OK
Doplnit zadání
Zpět k řešení
Oživit úkol
Storno
Zrušit úkol
Zrušit úkol

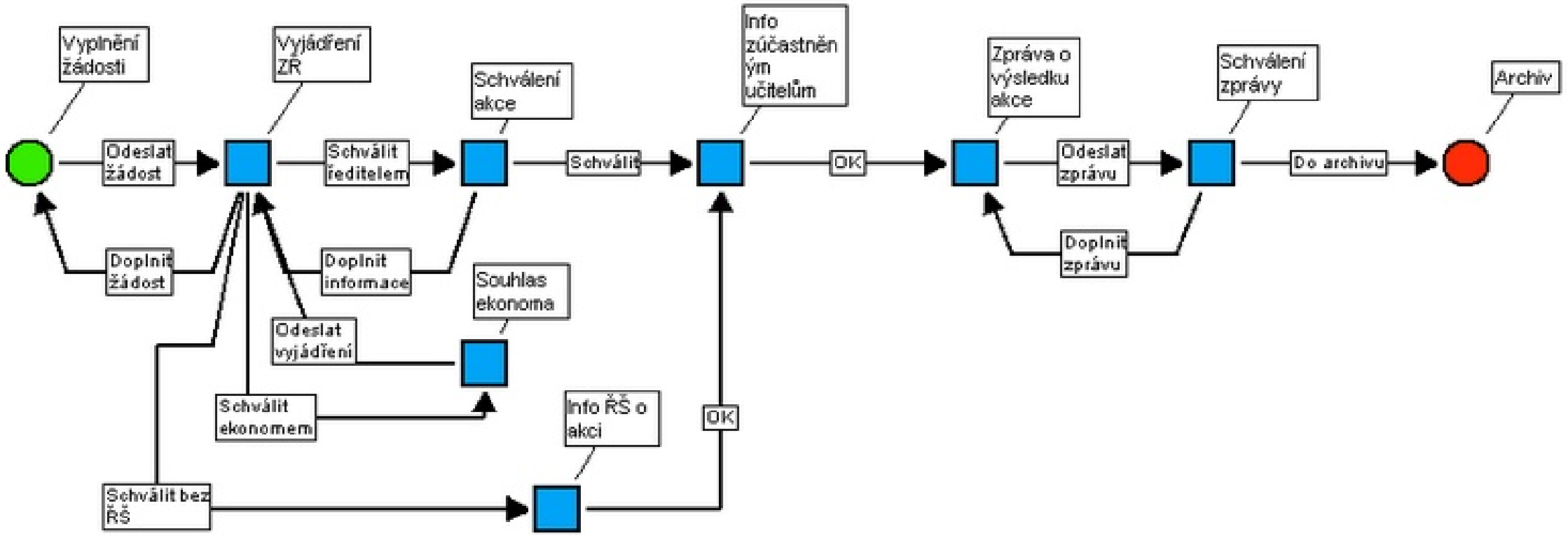
Proces Požadavek na IT



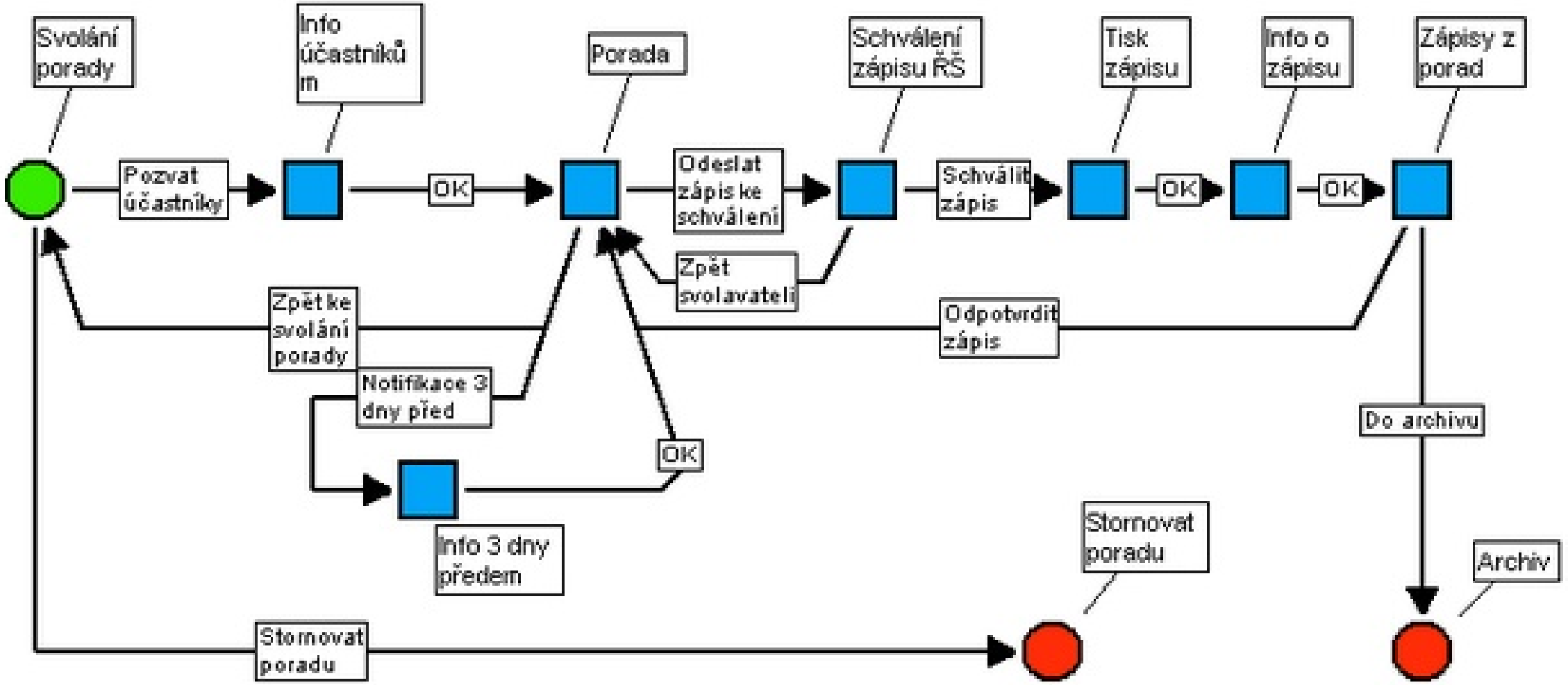
Proces Požadavek na nákup



Proces Školní akce



Proces Porada XXX



Dotazy?

Od 29.4.2019 je určen správcem systému Lentea

Ing. Antonín Skopec

(skopec@vosis.cz)