

# Procesní řízení kontra organizační struktury a funkce

Norbert Žid

katedra informačních technologií VŠE Praha

e-mail: zid@vse.cz

## Abstrakt:

*Pozornost, která je již delší dobu věnována procesní orientaci samotného řízení i při rozvoji a užití informačních systémů, je vyvolávána trvalým tlakem na zefektivňování řízení, resp. řídicích a obchodních procesů, zvyšování celkové výkonnosti a flexibility organizací, zejména ve vztazích k externím partnerům. Otázky racionalizace podnikových procesů však nestojí samy o sobě, ale musí být řešeny v kontextu dalších významných hledisek, jako jsou organizační struktury, personální zdroje a jejich rozvoj nebo legislativní změny. Příspěvek se snaží postihnout tento širší kontext řešení a nejrůznější aspekty, které je nezbytné brát v oblasti procesního modelování a procesního reengineeringu v úvahu. Současně prezentuje i některé aktuální zkušenosti z veřejného sektoru i komerční sféry, které zde uváděné principy dokumentují.*

## Klíčová slova:

Proces, BPR, Business Process Reengineering, workflow, funkce, organizace, organizační struktura, lidské zdroje, role, řízení lidských zdrojů

## Úvod.

Současnost dává velký důraz na sofistikované propojení řídicích aktivit s informačními aktivitami. Hodně se slibuje od procesní orientace, kdy při vymezování procesů se účastní řídicí pracovníci spolu s řešiteli informační podpory. Nutno však předeslat, že základy této orientace se objevují již před více než 20 lety a jsou spojovány s pojmem BPR (Business Process Reengineering). Dnes na procesní orientaci navazují další koncepty a pojmy jako CMS (Contents Management System) a navazující DMS (Document Management System, WMS (Workflow Management System).

Všechny tyto koncepty se bezprostředně dotýkají procesů, které v organizaci probíhají, ale vždy se též vymezují k organizaci podniku a k pozicím či funkcím, které lidé v této organizaci zastávají. U malých organizací (cca do 20 lidí) je samozřejmě jsou otázky struktury organizace a vymezení funkcí méně významné, protože právě zde se počítá s kumulací více různých funkcí u jedné osoby a s vysokou pružností chování. U středních a větších organizací je však situace podstatně jiná. Čím větší je organizace, tím více nastupuje snaha organizovat takovýto komplex do přehledných celků a pracovníky přiřadit k určitým funkcím (funkce má obvykle definovány požadavky, k funkcím patří určité povinnosti a na druhé straně určité benefity). Přesto se často setkáváme s míněním, že organizační struktury a funkce jsou často příliš rigidní a tvoří jednu z hlavních překážek pružnosti organizace v tvrdém konkurenčním prostředí dneška.

Poučme se z toho, co bylo deklarováno již před 15-20 lety. U pojmů BPR stáli různí autoři a mezi nejznámější patřili Champy, Hammer, Davenport, Watson. V. Řepa shrnuje tehdejší myšlení a charakterizuje tehdejší představy např. takto:

„Organizace, aby splňovala nové nároky, musí změnit především základní pojetí podstaty svého fungování; za základ musí přestat být považována organizační struktura jako pevně definovaná struktura činností a vztahů, a z toho vyplývající pravomoci, odpovědnosti, komunikační procedury, odměňování, karierní postupy apod. Namísto toho je základem organizace nového typu představa podnikových procesů jako „souboru činností, který vyžaduje jeden či více vstupů a tvoří výstup, jenž předurčuje hodnotu pro zákazníka“ (Hammer 1993).

Před námi tak vystupuje jeden extrémní pohled s následujícím podtextem. Od pevných organizačních struktur a přesně definovaných funkcí se obvykle odvozuje i pevně definovaná struktura vykonávaných činností, která je obtížně měnitelná. Od takto „přednastavené“ firmy pak nelze očekávat patřičnou pružnost, variantnost postupů a nahraditelnost jednotlivých pracovníků (vykonavatelů pevných funkcí).

S odstupem let je však zřejmé, že výše uvedené představy měly za cíl vyprovokovat aktivity k překonání rigidních organizačních struktur a rigidních funkcí a jejich strnulé náplně. V době obdivu k BPR byla možná vyvolána nadměrná očekávání. Zvláště šéfové menších organizací vítali opuštění rigorózních tradičních organizačních struktur a funkcí pracovníků a očekávali v procesním přístupu jisté uvolnění řízení a automatickou schopnost rychlého přizpůsobování se měnícím se podmínkám (přirozené samozlepšování). Ale sám Dr. Michael Hammer už v listopadu 1996 ve Wall Street Journal sebekriticky přiznává: „Nebyl jsem dost moudrý .... Použil jsem inženýrský přístup a nebyl jsem dost citlivý k lidské dimenzi. Ale zjistil jsem, že právě ta je kritická... Narazil jsem na odpor.“

Nyní v roce 2006 je opět zdůrazňována orientace na procesní řízení, existují také mnohem kvalitnější technologické nástroje pro tuto orientaci. Přitom je zřejmé, že se neujala myšlenka, aby organizační struktury a profese ustoupily do pozadí. I při orientaci na procesy a důrazu na užítky pro koncové zákazníky je vhodné opírat se o jistou strukturu a funkce lidí v této struktuře. Dostáváme se spíše k dilematu do jaké míry je organizační struktura a s ní spojené funkce permanentně přizpůsobitelná a do jaké míry má být „trvalejší“. Není například jistá rigidita v organizaci a ve funkcích využívána „konzervativnějším“ vedením organizací jako záminka pro udržení vlastních pozic.

Rozhodující dnes není to, jak rigidní máme organizační strukturu a k ní vázané funkce; každá organizace si může volit strukturu i funkce dle svého „gusta“, neexistují zde žádná omezení. Přesto není vhodné s těmito prvky v organizaci jednat neuváženě (permanentně

a nekoordinovaně je měnit, vytvářet dojem, že není o co se opřít). Rozhodující v této oblasti je proto lidská dimenze tj. jak rigidní či přizpůsobivé je myšlení lidí a to zvláště řídicích pracovníků. Tato „lidská dimenze“ má schopnost rozlišit, jak rychle tyto prvky měnit vzhledem ke konkurenčnímu prostředí či naopak něco zapouzdřit a udržet setrvalý stav. Lidská dimenze se též „jedním okem“ ohlíží po sociálně právních aspektech a dopadech propouštění, uzamykáním se znalostí u těch, kteří ztrácejí své pozice, právními aspekty prudkých změn.

## Dilema pružnosti řízení.

V rámci našeho výzkumu je zkoumána řada institucí a jsou ukázány, jak se organizují a jaké funkce využívají. Proto je vhodné specifikovat podrobněji, jak je

různorodá úloha funkcí v organizacích. Nezanedbatelná je i úloha funkcí na úrovni celostátní statistiky a pro aktivity státních institucí.

Uvnitř organizací dnes nastupuje důrazně snaha orientovat se na procesy a hledat role lidí v těchto procesech. S procesní orientací je často spojována „nová“ pružnost v řízení. Je to dáno tím, že při přechodu na tuto orientaci se dává důraz na rozdělení procesů (hlavní oproti podpůrným, procesy orientované vně na zákazníky oproti procesům vnitřním, procesy realizovatelné vlastními pracovníky oproti procesům s možností vytěsnění vně). V současnosti se přidává i koncept SOA (Services Oriented Architecture), kdy řada předpřipravených funkcí bude poskytována do podnikových procesů prakticky zvnějšku.

Dostáváme se tak k užitečnosti využívání funkcí, jejich vztahu k rolím (což je typické pro procesní uvažování) a jak se na vše dívat optikou roku 2006.

### **Užitečnost funkcí ve státní a veřejné (a politické) sféře.**

Stát se v našich podmínkách dostává často do role, kdy sleduje zaměstnanost a nezaměstnanost, organizuje činnosti úřadů práce, podporuje programy pro rekvalifikaci lidí a podobně. Mimo toho stát obvykle prostřednictvím statistického úřadu potřebuje pro potřeby ministerstev a jiných státních institucí i pro potřeby mezinárodního srovnávání (EUROSTAT) řadu statistik a u řady z nich se vyskytuje pojem funkce tzv. KZAM-R tj. národní katalog zaměstnání, který vychází z mezinárodního katalogu.

Tak si možná ani řada lidí neuvědomuje, že všechny větší organizace u nás mají zákonnou povinnost každých ¼ roku odevzdávat tzv. šetření o ceně práce v tomto šetření je anonymně veden každý pracovník organizace včetně funkce, kterou zastává. Za stát toto šetření organizuje (nutno podotknout, že velmi kvalitně) organizace TREXIMA sídlící ve Zlíně. Jejím prostřednictvím má stát (potažmo i politická reprezentace a media) detailní přehled o ceně práce u cca 90% nepodnikatelské sféry a cca 55% podnikatelské sféry (šetření nedosahuje na malé organizace do 10 pracovníků a na OSVČ). Tak ve všech produktech pro oblast HR (Human Resources) např. u SAP, VEMa, a dalších mají jeden modul pro tvorbu souboru pro čtvrtletní šetření o ceně práce.

Ve vlastní režii organizuje Český statistický úřad tzv. výběrová šetření u cca 26000 domácností a i v tomto šetření se zařazují členové domácností do KZAM-R funkcí. Z tohoto pravidelného šetření jsou k dispozici různé statistiky i dle funkcí.

Z výše uvedených zdrojů pak čerpá řada politiků a novinářů, kteří např. uvádějí, že v funkci programátor či obvodní lékař je jistý průměrný plat ve sledovaném období.

### **Stav katalogu funkcí KZAM-R.**

*Je nutné zdůraznit, že tento katalog vznikl, je udržován a inovován v rámci statistických institucí a slouží prvotně pro jejich potřeby. Podrobnějším pohledem však je vidět jak zaostává za reálnou praxí. Ukažme si tento příklad: v KZAM-R najdeme skupiny funkcí s čísly 1236,213\*,312\*,3132, které mají vztah k pracovníkům informačních útvarů. Najdeme zde různé projektanty s různými přívlasky, programátory s různými přívlasky a jasně cítíme zastaralost řady funkcí a absenci jiných potřebných funkcí. Není se však třeba divit, protože původní katalog byl vypracován již v roce 1988 pod názvem ISCO-88, na české podmínky*

upraven v roce 1993 a 2. vydání KZAM-R katalogu přišlo na svět v roce 1996. V současné době se připravuje zásadnější inovace celé klasifikace zaměstnání (na mezinárodní úrovni) a tato nová klasifikace by mohla vstoupit do praxe v roce 2008. Konservativní pohled říká, budme rádi, že existuje alespoň nedokonalá ale společná základna tj. KZAM-R, na jejíž bázi se lze domlouvat (např. při mezinárodních i regionálních srovnávacích studiích).

Opačný pohled je skeptický ke stavu katalogu KZAM-R jednak z důvodů zastaralosti řady funkcí a nerespektování nových funkcí, a dále ze situace, kdy odpovědní pracovníci (HR útvarů, tazatelé ČSÚ spod.) nejsou schopni zařazovat pracovníky správně do stávajících funkcí. Je zřejmé, že právě vlivem možností IT sféry vzniká řada funkcí netradičních a nových (obchodník s IT aplikacemi, designér www aplikací, realizátor outsourcingu, apod.)

## Sféra organizací a její vztah k funkcím

Nutno předeslat, že všechny velké a střední organizace, ale i většina malých organizací využívá vlastní organizační schéma (organizační strukturu) a k této struktuře jsou obvykle vázány i funkce (pracovní pozice, funkční místa). Existuje řada možností, jak nastavit funkce v organizaci. Je k tomu možné využít katalog KZAM-R, ten je však svým zaměřením na statistická šetření pro vnitřní potřeby organizace málo vhodný. Existuje tzv. katalog typových pozic ISTEP, který je pod záštitou MSPV a je snadno dostupný na Internetu. V praxi si však organizace často vytvořily svůj vlastní katalog funkcí a jejich náplní (po léta byl v praxi ceněn katalog funkcí jehož autorem byl ing. Tůma).

Volnost s jakou si jednotlivé organizace nastavovaly své organizační struktury a uvnitř nich funkce (funkční místa) svědčí o tom, že neexistovala přílišná rigoróznost. Přesto lze konstatovat, že funkce (funkční katalogy) měly v organizacích řadu různých úloh a tyto úlohy se proměňovaly. Každá informační podpora oblasti HR (SAP, BAAN) nabízí moduly pro založení katalogu funkcí a detailních specifikací funkcí.

Jaké úlohy zastává v organizaci organizační struktura a katalog funkcí s ní spojený?

### Základní úlohy:

- A) Úloha plánování lidských zdrojů
- B) Úlohy právní ochrany v personální oblasti
- C) Úloha sjednocení motivačních a jiných prvků

**Ad A)** v každé větší a střední organizaci je nutné mít přehled o stávajícím počtu pracovníků a jejich složení. Obvykle jednou za rok se plánuje potřeba pracovníků a náklady na pracovní síly. Plánování lidských zdrojů pak znamená, že lidé odpovědní za HR předkládají při růstu organizace vedení organizace souhrn požadavků na nová funkční místa a náklady s nimi spojené. Naopak při redukci organizace předkládají návrh na redukci pracovních míst a ušetřené náklady.

**Ad B)** U každé funkce se předpokládá, že jsou určeny povinnosti spojené s funkcí a zároveň i práva. Je obvyklé, že nový pracovník při přijímání do zaměstnání podepisuje smlouvu a její přílohou je pak soupis povinností a práv k zastávané funkci. Jak organizace, tak i pracovník se pak může v případě pracovních sporů

o tyto dokumenty opírat (při výpovědích, při převádění na jiné pracoviště, při řešení odstupného a pod.).

**Ad C)** V organizaci zastává často tutéž funkci více pracovníků. Je proto často výhodné určit pro jednotlivé funkce obvyklé pracovní podmínky a motivační stimuly. Proto se tak často setkáváme se stavem, kdy pro určitou funkci, či skupinu funkcí jsou vymezeny platové podmínky a další motivační výhody (např. nárok na používání služebního vozidla, nárok na jistý telefonní limit, nárok na výhodný nákup podnikových akcií apod.).

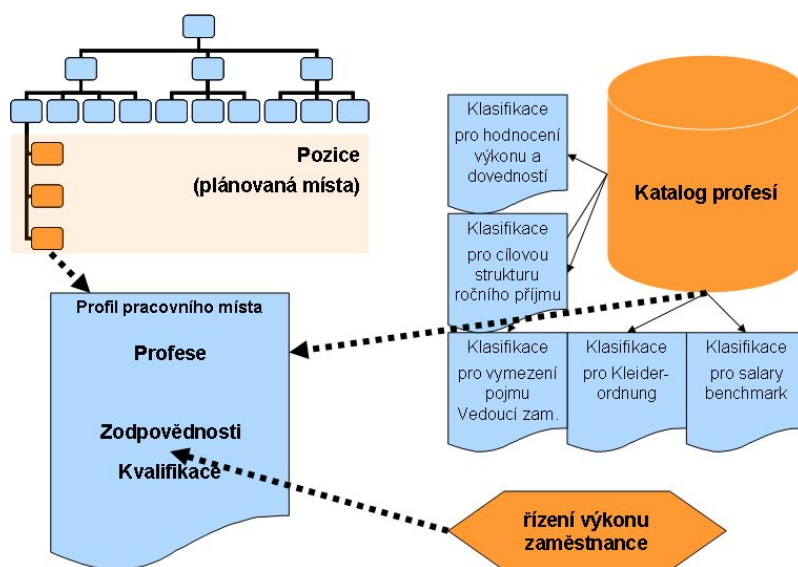
Výše uvedené úlohy funkcí (funkčních míst) je vhodné respektovat, jinak obvykle hledáme náhradní řešení, které se nenazývá funkcí, ale pod jinou nálepkou se řeší obdobné věci.

### Příklad řešení u velké mezinárodní organizace.

V našem příkladu využívám interní schéma mezinárodní společnosti Siemens. Ve schématu je používám termín profese (katalog profesí), zatímco v ostatním textu využívám pojem funkce (funkční místo, katalog funkcí). V našem rozboru jsou tyto pojmy prakticky totožné.

Schéma ukazuje na to, že smyslem celého modelu je kvalitnější řízení výkonů zaměstnanců (flexibilita ve stanovení pracovních náplní, sjednocení kritérií pro odměňování a další). Společnost Siemens AG zaměstnává na celém světě cca 460 000 pracovníků, proto má propracovaný systém řízení oblasti HR.

Schéma využívané vnitřně u společnosti Siemens AG



## Úloha funkcí a úloha rolí.

Procesní orientace zvýrazňuje v organizaci dominantní procesy organizace, orientované především na zákazníky (na hlavní službu organizace). Při definování procesů se setkáváme s pojmem role v procesu. Role obvykle zastává odpovědný pracovník, který si musí uvědomovat svoji úlohu v celém procesu (na koho navazuje, komu co předává, co v procesu garantuje). Procesní orientace může proto zvnějšku vypadat jako odmítnutí minulých funkcí, protože pracovník vykonává řadu rolí a rolíček, které jakoby spolu přímo nesouvisí. Je však zřejmé, že pracovník nemůže vykonávat jakékoli role úplně libovolně (bez předpokladů a vzdělání pro zastávání role). Obvykle vykonává příbuzné role, tj. role blízké určité funkci. Funkce pak může být i procesně orientovaném řízení jistou konstantou, ke které se váží širší práva a povinnosti, výhody a motivační prvky. Je až zarážející, s jakou pravidelností se opakují otázky nastupujícího pracovníka na plat, profesní výhody, garance zaměstnání. S jistotou se nebude ptát na role, které bude zastávat, do těchto rolí musí být „dotlačen“. S jistotou se však bude dívat na to, zda lidé se stejnou funkcí (stejnými rolemi) mají přibližně stejné platové podmínky i ostatní podmínky (motivační výhody).

## Citlivost „lidské dimenze“

V současnosti máme vlivem procesní orientace lepší přehled o procesech uvnitř organizace a důležité je, že se rozlišují procesy hlavní (s užitkem pro koncové zákazníky) od procesů podpůrných (jsou významné uvnitř organizace, mohou se vytěsnit). Řada pracovníků má tak v rámci procesů vymezeny role, které však musí odpovídat celkovému zaměření pracovníka (vzdělání, praxe, další schopnosti). Přesto je vhodné (i v prudce se měnícím světě) opírat se o jistou strukturu a funkce lidí a toto provázat na procesní role. Dostáváme se k otázkám, jak jsou organizační struktury a funkce v nich přizpůsobitelné a měnitelné a do jaké míry máme zachovávat jejich dlouhodobější stabilitu (např. jednou za rok realizovat přehodnocení). S funkcemi a strukturou získáváme jistou stabilitu v oblasti lidských zdrojů (pracovník má představu cca na rok jak bude odměňován, jaká je garance jeho funkce v organizaci, jaké má právní jistoty). Pokud organizace mění svoje struktury, ruší minulé funkce, redukuje počty pracovníků, pak je to legitimní záležitost, která však má být včas zveřejněna a zajištěna přiměřená náhrada (rekvalifikace, odstupné apod.)

Spojování organizační struktury a funkcí s jistou rigiditou, která brání rozvoji organizace ve stále měnícím se prostředí je spíše mýtus. Rozhodující je jak rigidní či přizpůsobivé je myšlení vedoucích pracovníků. Pokud chtějí držet setrvalý stav, pak jim k tomu může posloužit i neochota měnit funkce a organizační uspořádání. Naopak kvalitní vedoucí pracovníci právě pomocí změn v organizačních strukturách a ve funkcích jsou schopni dopředu avizovat požadované změny v celkovém chodu organizace.

## IT profese (funkce) v organizaci.

Existují v současnosti dvě tendence, které se dotýkají oblasti IT. Celkově lze konstatovat, že ve výrobních organizacích, obchodních organizacích ubývá specialistů pro oblast IT. Při zkoumání řady organizací jsem zjistil, že např. výrobní organizace s 800 pracovníky využívá pouze 5 pracovníků s IT profesemi. Tento

odliv je výrazný proto, že řadu IT činností je vhodné „vytěsnit“ mimo organizaci a zajistit si je u kvalitních dodavatelů. Proto na druhé straně narůstá počet organizací, které poskytují IT služby a do těchto organizací se soustřeďují lidé s IT profesemi.

Druhá významná změna spočívá v tom, že náplň řady tradičních funkcí je dnes často spojena s kvalitními znalostmi a dovednostmi IT. Proto dnes při náboru pracovníků se u nároků na funkci uvádí často i požadovaný stupeň znalostí IT (někdy i znalostí konkrétního aplikačního balíku). Tak se jistá úroveň IT znalostí dostává do specifikací, které charakterizují jednotlivé funkce.

## **Literatura:**

- Řepa, V.: Podnikové procesy; procesní řízení a modelování, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1281-4
- Chadima, Zd.: Normy a standardy modelování podnikových procesů, diplomová práce VŠE Praha, obhajoba 2006-06-02
- Hammer, M., Champy, J.: Reengineering – radikální proměna firmy (přeložil prof. Leo Vodáček), Management Press, Praha 1995
- Gála, L., Pour, J., Toman, P.: Podniková informatika, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1278-4
- Interní příručky Treximy: Příručka pro přípravu vstupních dat – čtvrtletní šetření o ceně práce, Zlín 2005
- Kopecký J.: Koncept spolupráce podniků a vysokých škol v oblasti HR, diplomová práce na KIT, Praha září 2006