

Peter Gallo

# REINŽINIERING

DOMINANTA  
2000



## OBSAH

Pojem reinžiniering.....	4
Reinžiniering a jeho obsah .....	5
Zlepšovanie procesov .....	5
Redizajn procesov .....	5
Reinžiniering podnikateľských procesov .....	6
Príčiny zavedenie BPR .....	7
Predpoklady zavedenia metódy BPR.....	8
Princípy BPR .....	8
Pozitívne stránky BPR.....	9
Riziká .....	10
Etapa zavádzania BPR .....	10
Prvky reinžinieringu podnikateľských procesov .....	11
Prekážky radikálnych zmien reinžinieringu.....	11
Kľúčové procesy v rámci organizácie .....	13
Hodnotenie.....	14
Riadenie zákazníkmi.....	14
Vplyv technológie.....	15
Hlavní aktéri.....	16
Príležitosti pre BPR.....	16
Očakávania od BPR.....	16
Kľúčové otázky .....	17
Účastníci tímu pre zavedenie a realizáciu BPR.....	17
Gestor.....	17
Riadica tím.....	18
Manažér BRP.....	18
Externí poradcovia.....	18
Tím návrhu procesov .....	19
Externí poradcovia.....	19
Tímy pre subprocesy .....	20
Realizačné tímy .....	21
Kultúra organizácie.....	21
Metodológia.....	22
Etapa prípravy .....	22
Definovanie cieľov .....	22

Školenie tímu .....	23
Mapovanie celkového modelu procesu.....	23
Mapovanie subprocesov.....	24
Definovanie potrieb zákazníkov .....	25
Definovanie strategických potrieb organizácie.....	25
Návrh zmien.....	26
Súhlas riadiceho tímu.....	26
Gestor definuje ciele projektu .....	26
Inovácia .....	26
Vytvorenie výzie.....	26
Podpora inovácií .....	27
Úloha informačnej technológie.....	28
Realizmus.....	29
Budúce návrhy .....	29
Analýzy prínosov .....	30
Organizačná príprava zmien .....	30
Plán realizácie .....	30
Realizácia .....	31
Pilotné odskúšanie .....	31
Zámery a ciele.....	31
Racionálne spôsoby merania.....	32
Ľudia .....	32
Tímová práca .....	33
Vzdelávanie a školenia .....	33
Rozpoznanie zmien.....	34
Riadenie prebudovanej firmy.....	34
Vedenie ľudí .....	35
Udržanie zmien .....	35
Využívanie úspechov .....	35
REINŽINIERING PRAKTICKY .....	36

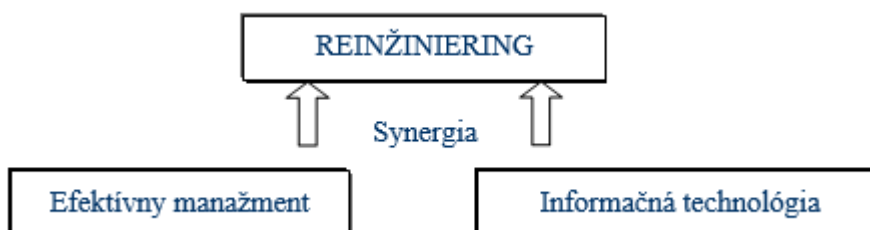
# Úvod

Publikácia bola spracovaná podľa: **Macdonald, J.: Reinžiniering podnikateľských procesov, Open Windows, 1999.** Tvorí výťah najdôležitejších vecí, ktoré je možné prakticky realizovať a uplatniť v efektívnom riadení podniku. V texte bola doplnené postrehmi autora k tomuto procesu.

## Pojem reinžiniering

Firmy pôsobiace na slovenskom trhu majú čoraz väčšie problémy s presadením sa u zákazníka. Množstvo konkurencie sa zvyšuje a i napriek zvýšenému úsiliu sa našim firmám nedarí dosahovať stanovené ciele. Výsledkom toho je pokles tržieb pri nezmenenej úrovni výšky nákladov. Neustále zlepšovanie produktov nevedie k zvyšovaniu úspešnosti firmy. Firmy, ak chcú prežiť, musia podstatne zmeniť štýl akým pracujú. Jednou z najnovších metód ako to dosiahnuť je aj reinžiniering podnikateľských procesov. Reinžiniering nastupuje po období totálneho riadenia kvality, kontrolingu, krízového riadenia a iných progresívnych metód úspešnosti podnikania a implementuje ich do svojho obsahu.

Rozvoj metódy je veľmi rýchly a názory na jeho obsah sú veľmi rôznorodé. Možno ich však zhrnúť do pojmu synergia efektívneho manažmentu a informačnej technológie.



**Obrázok 1** Synergický efekt v reinžinieringu

Plný názov tejto metódy je BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING, čo možno voľne preložiť ako reinžiniering „podnikateľského“, resp. „obchodného“ procesu.

## **Reinžiniering a jeho obsah**

BPR – Business Process Re-engineering zahrňuje tri procesy riadenie zmien vo firme, ktorá majú jej činnosť urobiť efektívnou. Sú to:

- zlepšovanie procesov
- redizajn procesov
- reinžiniering procesov.

### **Zlepšovanie procesov**

Totálne riadenie kvality, JIT, prípadne iné metódy efektívneho riadenia, kladú dôraz na zlepšovanie procesov. Pobádajú pracovníkov firmy k tomu, aby hľadali a zavádzali zlepšenia do pracovného a výrobného procesu. V minulosti sa dosť často s týmto pojmom spájala metodika racionalizácia práce. Zlepšenia sa obyčajne týkajú určitej časti výrobného procesu alebo práce útvaru. V podstate zlepšujú už existujúci systém vo firme. Majú silný vplyv na organizačnú kultúru firmy. Firma sa postupne orientuje na zákazníkov a procesy.

### **Redizajn procesov**

Redizajn procesov predstavuje vyššie štádium reinžinieringu, ako bolo zlepšovanie procesov. Zmeny, ktoré sa realizujú vo firme, sú väčšieho rozsahu a významu. Firma vstupuje do väčšieho rizika s očakávaním vyššieho efektu. Redizajn procesov sa sústreďuje na hlavné procesy vo firme, ktoré už prekračujú funkčné hranice. Výrazne sa zvyšuje orientácia na zákazníka.

## Reinžiniering podnikateľských procesov

Reinžiniering na základe definície Hammera<sup>1</sup> predstavuje „**základnú zmenu v myslení** a radikálnu prestavbu podnikateľského procesu, ktorej cieľom je dosiahnuť výrazné zlepšenie súčasných technických parametrov výkonnosti ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Tento prístup je založený na predpoklade, že neustále zlepšovanie po nejakom čase už nestačí k uspokojeniu potrieb tak domáceho ako aj svetového trhu. Spoločnosti, ktoré chcú byť úspešné potrebujú urobiť veľký prelom vo svojich výkonoch, aby predbehli konkurenciu.

Cieľom BPR je výrazné zlepšenie a nie malé kroky postupného a neustáleho rastu, čo je opodstatnené aj pre naše firmy. Ich stagnácia, zastaralé myslenie, neskoré sledovanie vývojových trendov v oblasti podnikania a riadenie je toho dôkazom. Kým my zavádzame TQM, controlling a budujeme svoje poznatky na základe štúdia trhu, úspešné firmy už majú zavedený systém BPR. *Čo to pre nich znamená?* Kým my sa snažíme skrátiť čas na vybavenie objednávky o 10 – 15 % a na niekoľko týždňov, uskutočniť vývoj výrobku za pol roka alebo niekoľko mesiacov a znížiť náklady o 10 – 20 % tieto firmy svojim radikálnym prístupom už vybavujú objednávku za deň, vývoj výrobku skrátia o 50 % a náklady dokážu znížiť o 60 až 80 % a súčasne zlepšia úroveň poskytovaných služieb.

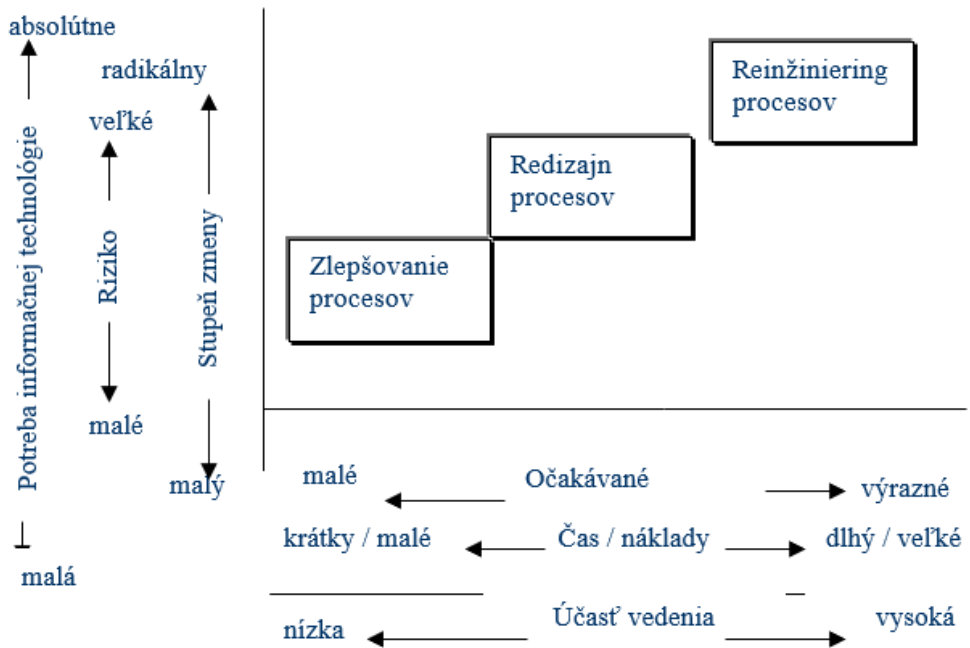
Obrázok znázorňuje požadované zmeny a výsledky, ktoré je možné týmito zmenami dosiahnuť. Zároveň znázorňuje aj riziko, čas a náklady spojené s týmto postupom. S reinžinieringom celej organizácie je spojené veľké riziko a vysoká náročnosť. Napríklad spoločnosť AT & T v priebehu dvoch rokov zavádzania reinžinieringu musela :

- prepracovať popisy práce stovkám pracovníkov,
- vypracovať nový prémiový poriadok a systém zaškoľovania,
- zmeniť celú personálnu politiku,
- začať hromadné preškoľovanie,
- znovu navrhnuť počítačový systém,
- zmeniť systém výkazníctva,

---

<sup>1</sup> Macdonald, J.: Reinžiniering podnikateľských procesov, Open Windows, 1999, str. 10

- vypracovať nové ponuky a zmluvy,
- zmeniť dohody so subdodávateľmi, dopravcami a cenármi.



**Obrázok 2** Stupne reinžinieringu

## Príčiny zavedenie BPR

Systém BPR vyvolali nasledujúce príčiny:

- posun v kvalite na základe metódy TQM a tým vyvolané zmeny postupov v riadení,
- technologický vývoj a rast sily konkurencie si vyžiadali aj zmenu myslenia na podnikateľské,
- podniky nie sú schopné zachytiť vývoj informačnej technológie a modernú technológiu používajú na zvýšenie tempa zastarane pracujúcich procesov,
- potreba informácií pre rozhodovanie sa zvyšuje,



- zlá organizačná štruktúra firiem postavená funkčne zakrývajúca hlavné procesy, ktoré zvyšujú výkonnosť firmy a uspokojujú potreby zákazníka.

## **Predpoklady zavedenia metódy BPR**

Aby sa mohla zaviesť metóda BPR – redizajn procesov je potrebný prístup „zelenej lúky“. Každý generálny riaditeľ firmy by si mal položiť otázku:

Ak by sme mali založiť spoločnosť s našimi súčasnými vedomosťami, ako by mala byť organizovaná?

Východiskom pre zavedenie systému BPR môže byť napríklad metóda TQM, ktorá túto metódu dopĺňa. Vzťah TQM a BPR je uvedený na obrázku 3. TQM tu tvorí dôležitú štruktúru, ktorá podporuje BPR. TQM podporuje potrebu zmeny v ľudskom správaní a postojoch a tým vytvára prostredie pre úspešné zavedenie stratégie BPR.

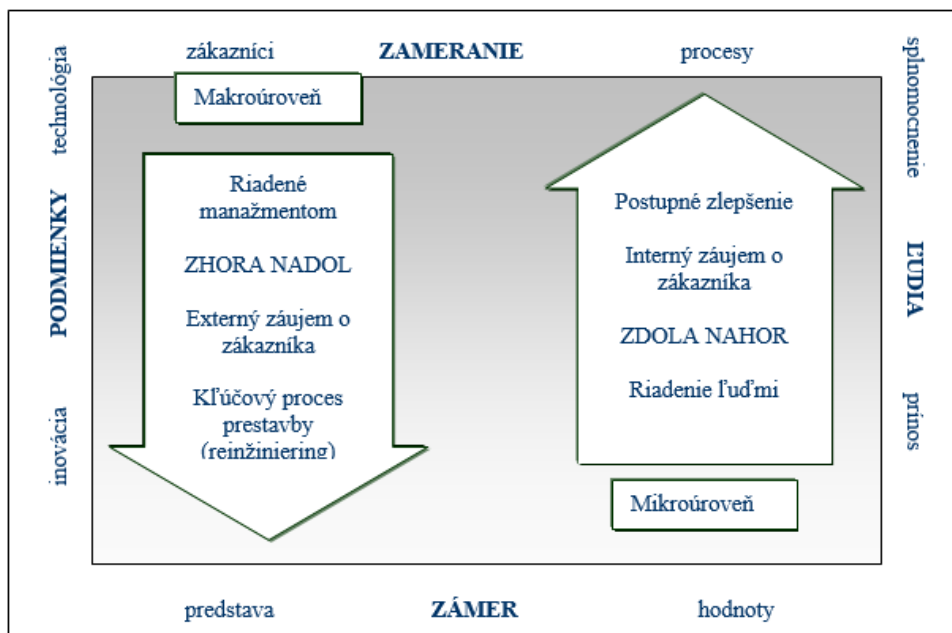
## **Princípy BPR**

BPR možno označiť ako metódu zlepšovania po skokoch a predstavuje strategické rozhodnutie o zmene riadenia firmy.

Hlavné princípy sú nasledovné:

- riadenie zákazníkmi,
- strategické myslenie,
- koncentrácia na kľúčové procesy organizácie,
- procesný, nie funkcionálny prístup,
- potreba účasti vrcholového manažmentu,
- obetavosť najlepších ľudí,
- časovo náročná metóda,
- komunikovanie jasnej vízie,
- stanovovanie náročných cieľov.





**Obrázok 3** Vzťah TQM a BPR

## Pozitívne stránky BPR

Aj keď výsledky sú prekvapujúce, možno konštatovať vysokú náročnosť na ich dosiahnutie. Príkladom môžu byť výsledky istej nemenovanej spoločnosti v oblasti služieb a prínosy z uplatnenia BPR:

- pokles administratívnych nákladov o 40%,
- zníženie fluktuácie pracovníkov o 58%,
- pokles doby obratu pohľadávok o 5%,
- zvýšenie počtu uzatvorených zmlúv o 20%,
- rast produktivity o 100%,
- skrátenie doby vybavenia zákazky z 28 dní na 4 dni.

Vo výrobnom podniku sa dosiahli nasledovné hodnoty:

- skrátenie času vybavenia objednávky z 33 dní na 3,
- skrátenie vývoja výrobku zo 48 mesiacov na 10,
- rast produktivity o 60%.

## Riziká

Zavádzanie nesie so sebou aj riziká. Medzi najväčšie možno zaradiť:

- výber nesprávnych procesov, ak procesy nie sú kľúčové, potom efekt bude nízky,
- vrcholové vedenie priamo finančne nepodporuje proces,
- zloženie tímu bráni inováciám,
- výsledky zmien a náklady zatienia očakávané zisky,
- spory vo vnútri organizácie,
- nie sú stanovení zodpovední vedúci procesov.

## Etapa zavádzania BPR

Najčastejšou chybou pri zavádzaní a realizácii BPR je výber nesprávnych procesov. Dôvody, prečo sa to stáva, môžu byť nasledovné:

- Vedúci sa príliš zameriavajú na očakávané prínosy a chcú, aby BPR bola záležitosť jedného dňa. Nemajú čas na spätnú väzbu, odhady, analýzy a plánovanie.
- Manažment je prednostne zameraný na výsledky, funkciami a hierarchiou a zahmlieva skutočnú podstatu procesov v organizácii.

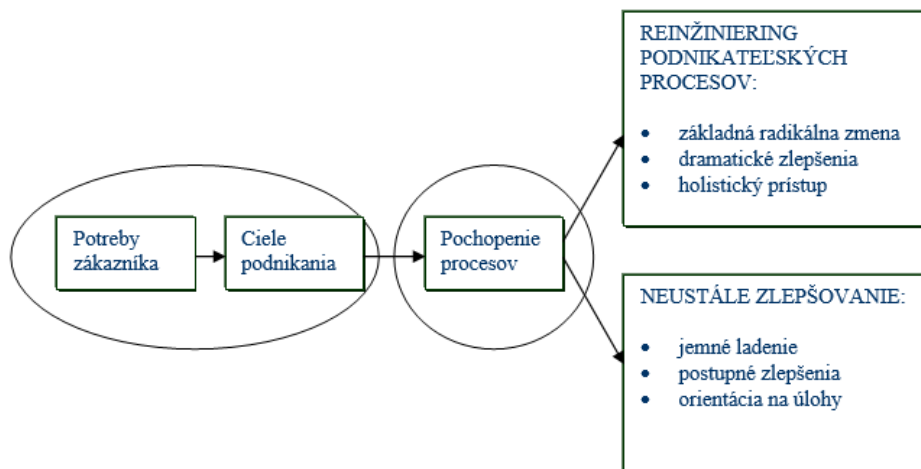
Iba málo vedúcich pracovníkov sa zameriava na procesy. Orientujú sa svojimi skúsenosťami na úlohy, prácu, funkcie, štruktúru a ľudí. Prevláda tiež zameranie na výsledky, než na spôsob ako ich dosiahnuť. Realizátori si neuvedomujú, že v dôsledku toho sú existujúce podnikateľské aktivity vo firme orientované pre :

- zastaranú technológiu,
- zastarané riadiace postupy,
- podnikanie, nie pre zákazníka.

Potom sa prepúšťanie v podniku zdôvodňuje recesiou na trhu, zníženie administratívy vysokými nákladmi a pod.

BPR má viesť manažment k tomu, aby si kládol základné otázky o stratégii firmy. Tieto by sa mali týkať aktuálnej úlohy zákazníkov, majiteľov, zamestnancov, dodávateľov a vonkajších subjektov.

## Prvky reinžinieringu podnikateľských procesov



**Obrázok 4** Potreby zákazníka a reinžiniering

Východiskovým bodom BPR je vlastné skúmanie podnikania.

## Prekážky radikálnych zmien reinžinieringu

Sú to predovšetkým:

- konzervatívne správanie sa manažmentu,
- odpor zamestnancov, vyplývajúci zo strachu, čo môže priniesť zmena,
- náklady, potreba pracovať po pracovnej dobe, aby sa dosiahli výsledky,
- súčasné dobré postavenie firmy,
- investície do aktuálnej informačnej technológie a iných systémov,
- vlastná veľkosť, alebo geografické rozmiestnenie firmy,
- zakonzervovanie súčasnej mentality,
- konvenčné myslenie.

## Historický vývoj k BPR

Manažment	Proces	Výsledok
Klasická teória riadenia (Taylor, Smith,...)	Hlavné procesy rozdelené na veľké množstvo malých špecializovaných procesov	Vysoký rast produktivity (hromadná výroba)
Moderná teória manažmentu	Vytvorenie skupiny stredného manažmentu medzi tými, ktorí rozhodujú a tými, ktorí vytvárajú produkty	Vyššia odbornosť a funkčnosť, ťažia komunikatívnosť s trhom a výrobou
Business Process Reengineering	Orientácia na zákazníka	Priamy kontakt s trhom a výrobou

Podstata podniku je jednoduchá, len manažéri ju robia komplikovanou. Podľa organizačnej štruktúry sú len tri funkcie, ktoré výrazne ovplyvňujú procesy v rámci organizácie:



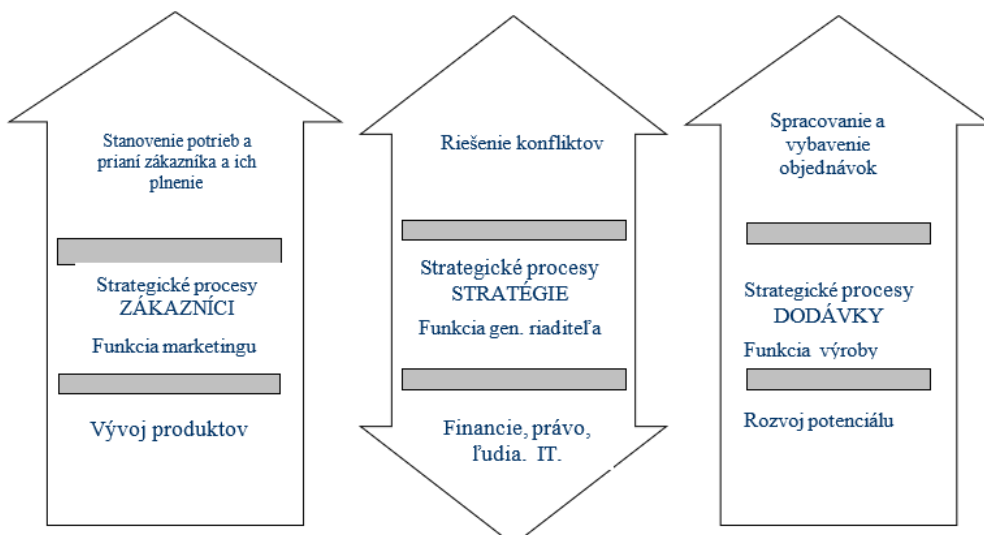
**Obrázok 5** Organizačná štruktúra z pohľadu reinžinieringu

Všetky ostatné funkcie slúžia na podporu týchto procesov. Zakrývanie týchto jednoduchých, ale podstatných princípov viedlo k relatívnemu poklesu priemyslu v západnej Európe. Možno to ilustrovať nasledovnými príkladmi:

- Nárast moci finančných riaditeľov viedol v 60. rokoch k zdôrazňovaniu štvrťročných výsledkov a ku krátkodobému finančnému mysleniu.
- Nárast vplyvu personálnych riaditeľov v 70. rokoch obmedzil množstvo manažérskych talentov.
- Rastúci vplyv pracovníkov z oddelení pre styk s verejnosťou a právnikov.

Účel kľúčových procesov v BPR → uspokojovanie potrieb zákazníkov.

## Kľúčové procesy v rámci organizácie



**Obrázok 6** Kľúčové procesy v organizácii

Závery:

- **Predaj** nie je hlavný proces, patrí viac k dodávkam ako k marketingovému procesu. Je nebezpečné pre prieskum trhu spoľahnúť sa iba na údaje z predaja.
- **Spracovanie objednávky, fakturácie a pohľadávky** sú časťou procesu dodávok. Neexistuje žiaden dôvod, prečo by mali byť

považované za oddelenú administratívnu činnosť alebo časť finančnej činnosti.

- **Výskum a vývoj produktov** sú súčasťou marketingového procesu orientovaného na zákazníka.
- **Financie, ľudské zdroje, administratíva, právo, styk s verejnosťou a informačný systém riadenia** nie sú kľúčové procesy v rámci firmy. Ich úlohou je iba podporovať ostatné procesy. Subprocesy týchto funkcií by mohli byť v procesovo riadenej organizácii jednoducho presunuté.
- **Generálny riaditeľ** má riešiť problémy, ktoré vznikajú v kľúčových procesoch a tak rozhodovať o stratégiách organizácie. Hlavná úloha tejto funkcia je podporovať strategické rozhodnutia a zabezpečiť, aby majitelia s nimi súhlasili.

Dôležité si je uvedomiť, že **zmyslom podnikania je pochopiť potreby a prania zákazníkov a potom ich plniť**.

## Hodnotenie

Cieľom hodnotenia je určiť skutočnú potrebu zmeny a organizačné bariéry, ktoré je potrebné odstrániť. Je vhodné využiť nasledovné doporučenia:

- Vrcholový manažment musí vycítiť potrebu zmeny, BPR nemôže byť úspešná bez ich aktívnej účasť.
- Momentálne zlá situácia nie je dôvodom na odklad rozhodnutia, ale sa musí začať ihneď pracovať.
- Manažment a zamestnanci potrebujú mať firemnú kultúru orientovanú na zákazníka, procesy a tímovú prácu.
- Organizácia musí mať jasnú, zákaznícky orientovanú víziu, poslanie a hodnoty.

## Riadenie zákazníkmi

Stratégie a postupy orientované na uspokojenie zákazníka zabezpečujú úspech v podnikaní a prežitie firmy.

Firma musí aktívne vyhľadávať názory zákazníkov priamo v praxi. Potvrdí sa často pravda, že firma mala milné názory o ich potrebách a požiadavkách.

Priemerný prieskum zákazníkov alebo kvality zriedkakedy poskytne dostatok informácií. Obyčajne vytvárajú pocit spokojnosti. Výskumy často trpia na zovšeobecňovanie, zatiaľ čo obchodná stratégia potrebuje podrobnosti.

Priania zákazníkov je potrebné mapovať podrobne a presne. Pozornosť venovať spoznaniu hlavných zákazníkov a sústrediť sa na skupiny ostatných zákazníkov – model obchodovania.

## Vplyv technológie

Zmena technológie ako taká je pomalá. Dedukciou možno zistiť:

<b>Roky</b>	<b>Tvrdenie</b>	<b>Výsledok</b>
60.	počítače za nás prevezmú celú namáhavú prácu	nestalo sa
70.	riadiace informačné systémy spôsobia revolúciu v podnikateľskom rozhodovaní	nestalo sa
80.	zavedenie PC a kapacita databáz dá možnosť všetkým pracovníkom rozhodovať sa	nestalo sa
90.	informačná technológia zmení charakter práce vrcholového manažmentu	Nestalo sa

Informačná technológia však neznamená len prácu s informáciami ale je aj silným nástrojom komunikácie. Uvedomuje si to čoraz viac ľudí a preto sa môže posunúť na stranu prevratných vynálezov typu spaľovacieho motora alebo žiarovky.

Aby sa vrcholový manažment rozhodol je potrebné poznať možnosti informačnej technológie a dôkladne sa s ňou oboznámiť. Pre metódu BPR znamená nesmierne mnoho. Vrcholový manažment by mal absolvovať školenia z oblasti informačných technológií a prakticky zvládnuť využitie jej poznatkov.



## Hlavní aktéři

- **Majitelia** – existuje názor, že majitelia sa zaujímajú iba o úspechy, ktoré sa dajú dosiahnuť za krátku dobu a príliš mnoho generálnych riaditeľov a predsedov predstavenstva sa aj podľa toho správa. Ak je potrebné urobiť radikálne zmeny, musí sa o nich s majiteľmi hovoriť, aby sa dosiahla ich dlhodobá podpora.
- **Zamestnanci** – majú obavy zo zmien a prepúšťania a preto je ich potrebné na ne pripraviť. Cieľom metódy BPR nie je prepúšťanie zamestnancov, ale dôsledné prebudovanie procesov nevedie často k zmenám pracovných miest a k potenciálnej strate miesta. Je potrebné vyjadriť sa k potrebám zamestnancov a pripraviť ich na zmeny.
- **Dodávatelia** – ich účasť na zmene im môže dať príležitosť, aby sa stali skutočnými obchodnými partnermi. Aj oni zmenia niektoré svoje procesy, aby mohli uspokojiť požiadavky vašej firmy.
- **Vonkajšie faktory** – treba pôsobiť na úpravu nepriaznivých vonkajších faktorov a zmeniť ich.

## Príležitosti pre BPR

Zákazník a interné analýzy by mohli upozorniť na oblasti záujmu zákazníkov, na nedostatky v procesoch a určiť možnosti zavedenia BPR. Varujúce signály vo vnútri organizácie sú:

- nadväzujúce činnosti trvajú príliš dlho,
- mnoho papierovania,
- príliš mnoho dozoru alebo nezasahovanie,
- príliš veľa skladovaných zásob,
- príznaky konfliktov.

## Očakávania od BPR

- zvýšenie záujmu zákazníka,
- zvýšenie rentability a likvidity,
- zlepšenie kvality,
- zvýšenie flexibility,
- urýchlenie dodávok produktov.

## Kľúčové otázky

- čo podnik potrebuje,
- čo podnik je,
- ciele procesov určované zákazníkmi,
- stanovenie vzorov,
- dôležitosť novej technológie,
- vplyv vonkajších faktorov,
- stratégie pre BPR.

## Účastníci tímu pre zavedenie a realizáciu BPR

Zmeny a zavedenie BPR sa realizuje pomocou ľudí. Tí ovplyvňujú procesy a riešia úlohy. Na začiatku ale musia byť vybraní „vodcovia“ zmien. Ak nie je vrcholový manažment zapojený do zmien a kľúčoví pracovníci im venujú málo pozornosti a času, je iba malá nádej na dramatické výsledky. BPR nie je rýchla metóda a vybraní ľudia sa musia angažovať 6 – 18 mesiacov. Počet ľudí, ktorí sa zúčastňujú procesu BPR závisí od veľkosti firmy. BPR si vyžaduje tímovú prácu v nasledovnom zložení:

- manažér tímu – gestor
- riadiaci tím
- manažér BPR
- externí poradcovia
- tím návrhu procesu
- tímy pre subprocesy
- nositelia procesov
- realizačné tímy.

## Gestor

Generálny riaditeľ je ideálnym gestorom BPR. V prípade, že je viac projektov BPR, gestormi by mohli byť výkonní riaditelia. Personálny riaditeľ, vedúci informatiky nie sú vhodní kandidáti na gestora, lebo sa pozerajú na problematiku zo svojho uhla pohľadu a zo svojej špecializácie. Gestor stanovuje:

- prelomovú koncepciu a ciele,

- uvoľňuje zdroje,
- splnomocňuje zamestnancov a určuje zodpovednosť,
- rieši vnútorné problémy,
- komunikuje a stojí za zmenami.

## **Riadiaci tím**

Projekt BPR prekračuje rámec funkcií v podniku. Generálni riaditelia musia proces zmien nielen pochopiť, ale ho aj uskutočniť. Informovanosť je veľmi dôležitá pre úspešnú prácu. Riadiaci tím zložený z výkonných riaditeľov bude artikulovať problémy tak, ako sa objavili. To zabezpečí vedomie zodpovednosti.. Úlohy riadiaceho tímu sú:

- predkladať a riešiť problémy,
- prijímať pripomienky,
- participovať na riešení,
- vytvoriť tímy zo správnych ľudí,
- odstraňovať prekážky,
- zaistiť vhodný spôsob hodnotenia,
- počúvať.

## **Manažér BRP**

V prípade, že je viac alternatív BPR, tak musia byť koordinované a musia sledovať jednotnú stratégiu firmy. Skúsenosti s metódou BPR v organizácii je potrebné uschovať. Riadiaci tím nemá byť navyše v podniku, ale má byť účinným nástrojom pre riešenie problémov. Nebezpečenstvom môže byť, aby manažér tímu nezačal príliš rozhodovať a obmedzovať zavádzanie inovácií. Na začiatku túto funkciu často vykonávajú poradcovia zvonku, ktorí školia ľudí pre BPR.

## **Externí poradcovia**

Sú nevyhnutní z nasledovných dôvodov:

- dostupnosť ľudí s vedomosťami a znalosťami techník BPR,
- potreba vidieť organizáciu z iného uhla.

Externí poradcovia môžu byť z rôznych oblastí, pretože je potrebné riešiť úlohy v špeciálnych oblastiach ako analýza procesov a merania, riadenie projektov, vytváranie tímov a inovácií, ako aj tvorbu pružných prístupov vhodných pre organizáciu. Riadiacou myšlienkou musí byť služba zákazníkom a preto podľa možností by bolo vhodné vziať ich do BPR.

## **Tím návrhu procesov**

Vytvorenie tohto tímu je rozhodujúca úloha BPR. Môže trvať aj celý rok, kým tím potom navrhne nové procesy v rámci organizácie. Pri ich spracovaní už by mal generálny riaditeľ začať demonštrovať vážnosť chystaných zmien. Pri výbere tímu je potrebné zohľadniť nasledovné faktory:

- **Zloženie** – tvoria ho členovia pracujúci na plný úväzok vo firme, ktorí majú požadované vedomosti a poznajú prístupy k projektu. Dynamika tímu sa stráca pri počte členov väčšom ako 9. Tím musí poznať kľúčové procesy, musí mať rôznorodé znalosti, skúsenosti a disciplínu. Nie je vhodné hneď na začiatku preskúmať a popísať všetky procesy, postačuje zameranie na kľúčové.
- **Individuálne kvality** – členovia tímu by mali byť vyšší riadiaci pracovníci a špecialisti. Výber členov určuje potreba inovácie a tvorivého myslenia členov. Vedúci tímu by mal mať navyše aj autoritu a dôveru. Členovia tímu na začiatku musia byť zaškolení, aby začali pracovať efektívne.
- **Termíny a budúca odmena** – úloha v tíme by sa mala brať ako povýšenie a odmena by mala byť primeraná. Členovia tímu by sa mali zaručiť, že si splnia svoje povinnosti v tíme.

## **Externí poradcovia**

Ešte pred vytvorením tímu je potrebné uvážiť potrebu externých poradcov a ich prácu pre tí v návrhu procesov. Manažér tímu by mal prijímať ich pohľad na vec, pretože nie je obmedzený konvenciami.

## **Manažér BRP**

V prípade, že je viac alternatív BRP, tak musia byť koordinované a musia sledovať jednotnú stratégiu firmy.

## **Vytváranie tímu**

Tým by nemal hneď od samého začiatku konať, ale mal by sa najskôr naučiť pracovať ako tím. Mal by absolvovať školenie o práci v tíme. Členovia tímu by nemali pracovať z pozície svojich funkcií, čím by sa odstránila rivalita.

## **Tréning BRP**

Členovia tímu potrebujú zaškolenia v technikách BRP. Mnohé sú prevzaté z TQM, manažmentu, ekonomiky, atď. Hlavnými pracovnými postupmi sú mapovanie procesov, simulácia, štatistické a iné meracie metódy a metódy rozhodovania. Vo veľkej miere tu môžu pomôcť externí poradcovia. Úlohou tímu v navrhovaní procesov je:

- mapovať existujúce procesy,
- podrobiť diskusii všetky domnienky,
- neprijímať žiadne obmedzenia,
- zachovať orientáciu na zákazníka,
- navrhnúť základnú stratégiu a získať pre ňu podporu,
- navrhnúť nový proces,
- vypracovať pilotné plány,
- definovať kritériá hodnotenia,
- odporúčať a predkladať plány gestorovi a riadiacemu výboru,
- byť neustále v kontakte zo všetkými zúčastnenými.

## **Tímy pre subprocesy**

Funkčná a geografická rozptýlenosť v organizáciách komplikuje procesy vo vnútri a skrýva účel podnikania. Vyvoláva to rozdelenie kľúčových procesov na subprocesy. Tím pri návrhu procesov by sa nemal utápať v detailoch, lebo potom nemusí nájsť stratégiu. Tímy pre subprocesy by mali mapovať malé procesy. Tím získa týmto dostatok pre rozhodovanie.

## Nositel' procesu

V prípade, že gestor prijal odporúčanie tímu, začne sa realizácia. Tvorivý tím sa v tejto etape môže rozpustiť. Realizácia procesu sa uskutoční v nasledovných krokoch:

**Určenie nositeľa procesu** – osoba zodpovedná za aktuálny reinžiniering a za nové ciele procesu. Týka sa skúšobnej a realizačnej etapy. Nositeľom procesu by mal byť riaditeľ odboru a mal by byť obyčajne vybraný z členov tímu pre navrhovanie procesov.

**Úlohy nositeľa tímu** – funkcia na plný úväzok, ktorá má rozhodujúci vplyv na konania organizácie. Hrá dôležitú úlohu pri transformácii organizácie z funkčnej na organizáciu založenú na procesoch. Základnými jeho úlohami sú:

- zabezpečiť, aby sa zámery plne realizovali,
- získavať a organizovať potrebné zdroje,
- vybrať členov realizačného tímu,
- prekonať odpor zo strany byrokratického aparátu,
- riadiť nový proces,
- zabezpečiť udržanie a postupné zlepšovanie počiatočných dobrých výsledkov.

## Realizačné tímy

Sú dozorcami a manažérmi vytvorených procesov. Vyberú sa z tých, ktorí sa zúčastnili starých procesov alebo pracovali v tvorivom tíme. Etapa práce realizačného tímu môže trvať aj 18 mesiacov. Pracujú tu aj špecialisti z rôznych oblastí informačnej technológie.

## Kultúra organizácie

Predstavuje kultúru vo vzťahu k zákazníkom, ako aj podelenie sa s úspechmi so zamestnancami. Zamestnanci by mali byť súčasťou týchto procesov a plne sa pre ňu angažovať.

## Metodológia

Predstavuje prostredie a disciplíny pre tím, aby mohol efektívne vykonávať svoju prácu. Projekt BPR v ťažiskových procesoch organizácie môže trvať aj 2 roky a viac, od výberu po hodnotenie výsledkov. Toto obdobie možno rozčleniť na etapy:

- príprava
- inovácia
- realizácia
- hodnotenie

### Etapa prípravy

Etapa prípravy pozostáva s nasledovných stupňov:

#### 1/ Definovanie cieľov

Vrcholový manažment musí definovať strategické ciele podniku. Musí si ujasniť princípy a hodnoty firmy a formuluje sa vízia. Pri realizácii BPR sa ciele a vízia nemení. Ciele je možné vzhľadom na meniace sa podmienky prehodnocovať. Následne na to sa vypracuje nová podnikateľská stratégia. Rozhodne sa o zmene kľúčových procesov v súlade s novou podnikateľskou stratégiou alebo predstavou, **aký podnik si prajeme**. Tím vybuduje manažér tímu v spolupráci s externými poradcami. Manažér tímu musí potom zabezpečiť, aby tím porozumel cieľom a s nimi sa stotožnil. Ciele musia byť v súlade s metódami práce a hlavnými činnosťami. Typické radikálne ciele sú:

- zníženie prevádzkových nákladov o 60 % a súčasne zlepšenie služieb zákazníkom,
- skrátenie času vybavenia objednávky na 1 deň, .....

Správne reakcia od tímu by mala byť: „To žartujete.“ alebo podobne. Osvojenie cieľov nastane vtedy, keď si tím úplne uvedomí voľnosť a stupeň poverenia



## 2/ Školenie tímu

Tím by mal prejsť školeniami práce v tíme typu transakčných analýz, nakoľko osoby, z ktorých je zložený tím, bývajú často aj osobnosťami. Tím by mal rešpektovať rozdielnosť individualít a vzbudzovať pocit dôvery a istoty. Len sebaistý tím môže pracovať v uvoľnenej atmosfére a súčasne vykazovať stálu koncentráciu a tvrdo pracovať. Tím by mal získať informácie z nasledovných oblastí:

- mapovanie procesov,
- možnosti , ktoré poskytuje rozvoj technológií,
- súčasný trh, konkurencia, legislatíva a ďalšie vplyvy,
- stanovisko zákazníkov (spojené s ich návštevou),
- dlhodobá výrobná a obchodná stratégia firmy.
- Mala by to byť zmes rôznorodých kurzov a školení.

## 3/ Mapovanie celkového modelu procesu

Organizácii musí byť jasné, čím chce byť pri plnení strategických cieľov pri uspokojovaní potrieb zákazníka a podnikateľských potrieb. Procesy, ktoré budú vytvorené, by mali naplniť tieto myšlienky. V tejto etape je potrebné sústrediť sa na celkový obraz firmy a nie na detaily. Pohľad na procesy v organizácii by mal byť v tejto etape satelitný. Mal by ukázať jednoduchosť podstaty podniku a príbuznosť vzťahov medzi funkciami a procesmi. Podnik má definované tri strategický procesy a to:

- zákazníci
- stratégia
- dodávky

Podporujúce procesy sú:

- ekonomika a financie
- právo a personalistika
- styk s verejnosťou.

Všetky tieto procesy možno ďalej deliť na množstvo ďalších procesov a subprocesov. Treba si uvedomiť dôležitosť všetkých procesov, lebo firma je tak silná, ako silný je najslabší proces alebo jeho časť. Príkladom môže byť na proces dodávky, ktorý je kľúčovým procesom. Tento zahŕňa subprocesy:

- rozvoj výroby
- možnosti dodávok
- produkcia výrobkov
- spracovanie objednávok
- plnenie objednávok

potom sa delí na:

- distribúciu
- dodávky
- spracovanie objednávok tovaru
- platby
- fakturácie
- pohľadávky.

Procesy sa znázorňujú vo forme značiek z vývojových diagramov.

#### **4/ Mapovanie subprocesov**

Predtým, ako sa projekt prebudovania procesu uskutoční, musí sa rozdeliť na subprocesy. Mapovanie strategických a kľúčových procesov je dôležitá úloha v organizáciách. Vyžaduje si ľudí s dobrými znalosťami procesov. Kým sa urobí prehľad všetkých strategických a kľúčových procesov, môžu sa zriadiť tímy subprocesov. Veľmi dôležitá v tejto etape je koordinácia a komunikácia. Subprocesy si vyžadujú potrebu jednotného vedenia, ktorú vykonáva manažér tímu pre návrh procesov. Správy a údaje z tejto etapy sú nasledovné:

- popisy procesov
- postupové diagramy
- technologické charakteristiky
- posúdenie spokojnosti zákazníka

- popis činností
- funkčné charakteristiky
- meranie výkonov
- posúdenie prínosu.

## **Definovanie potrieb zákazníkov**

Po návšteve zákazníka je vhodné spracovať detailnú správu o potrebách zákazníkov. Mapovanie vplyvu procesov na zákazníka poskytuje dôležité informácie z oblastí, z ktorých potrebujeme poznať zákazníka. Dotazníky, v ktorých zákazníci vyjadrujú svoju spokojnosť, majú obyčajne kladné hodnotenia. Také hodnotenie však nepomôže v prelome v službách zákazníkom. Ankety sa musia viesť tak, aby sa získali postrehy zákazníkov o poskytovaných službách a výrobkoch a aby sa dali odhadnúť ich budúce potreby. Zo získaných údajov je potrebné odhadnúť stupeň súčasných a budúcich potrieb pre vlastnú firmu. Techniky, ktoré je možno použiť v tejto etape sú napríklad:

- neustály kontakt so skupinou najdôležitejších zákazníkov,
- odborní externí poradcovia,
- dotazníky / prieskumy,
- sústredenie sa na skupiny vybraných zákazníkov,
- nezávislé prieskumy zisťujúce poradie dodávateľov,
- telefonické rozhovory, .....

## **Definovanie strategických potrieb organizácie**

Možno považovať za absurdné upokojuvať každú požiadavku zákazníka. Pre podnik je strategickým rozhodnutím určenie, ktorí zákazníci sú páni. Takéto rozhodnutie ovplyvňujú faktory ako zdroje, profesionálna zdatnosť, vlastnosti trhu a pochopenie zmien trhu a pod.. Tím sa musí v prvom rade sústrediť na definovanie potrieb spoločnosti a potom ich zosúladiť s prániami zákazníkov.

## Návrh zmien

V tejto etape by sa mali realizovať semináre s brainstormingu a malo by sa zistiť, ktoré činitele sú dôležité pre úspech firmy.

## Súhlas riadiaceho tímu

Dočasné výsledky a názory je potrebné predložiť návrhovému tímu, aby sa zabezpečila podpora zo strany manažmentu. Predložené materiály by mali obsahovať analýzy strategických potrieb a otázky spojené s návrhmi a realizáciou. Činitele úspechu a hlavné činitele sú pre súhlas manažmentu rozhodujúce.

## Gestor definuje ciele projektu

Názory a rozhodnutia riadiaceho tímu musia teraz vyjadrovať jasne definované ciele. tieto ciele sú dôležité pre etapu inovácie a návrhu.

## Inovácia

Etapa inovácie má nasledovné etapy:

### A/ Vytvorenie vízie

Vízia by mala dominovať v návrhu organizácie riadenej zákazníkmi a mala by obsahovať nasledujúce návrhy zmien organizácie:

- zmena organizácie z tradičných riadiacich funkcií na organizáciu založenú na procesoch orientovaných na zákazníka,
- od organizácie, ktorej stratégiu určujú výrobky a služby, k organizácii, ktorej výrobky a služby sú určované potrebami zákazníkov,
- od organizácie, ktorá využíva informácie pre vlastnú kontrolu, k organizácii, ktorej informačný systém je navrhnutý tak, aby zamestnanci mohli slúžiť zákazníkovi,
- od organizácie, ktorá ukazuje zákazníkovi mnoho tvári, k organizácii poskytujúcej jediný styčný bod a jednotnú tvár,

- od organizácie, v ktorej sa zamestnanci orientujú na svojich vedúcich, k organizácii, kde sa všetci orientujú na zákazníka.

## **B/ Podpora inovácií**

Myslenie firmy by nemalo byť vo vychodených smeroch. Môže byť napríklad mylná predstava, že fakturácia a inkaso má byť súčasťou financovania. Myslenie musí byť inovatívne v zmysle navrhnutých kľúčových procesov. Úlohou inovácie je nájsť prelomové riešenia pre naše procesy. Tímy musia mať voľnú ruku a oprávnenia:

- preverovať účelnosť príkazov zhora,
- spochybňovať obmedzenia existujúcich systémov alebo technológií,
- odhaľovať nesprávne predpoklady,
- zisťovať „prečo“.

Návrh inovácie môže začať jednoduchými otázkami, ktorých úlohou bude nájsť možné zmeny v existujúcich procesoch. Prehľad nedostatkov by mohol byť napríklad:

- proces sa vráti k pracovníkovi, alebo do oddelenia, kde bol pretým,
- proces dosiahne miesto, kde sa kontroluje alebo schvaľuje,
- naväzujúce činnosti sa rozdeľujú medzi viacerých zamestnancov,
- proces je manuálny, ale mohol by byť automatizovaný,
- v procese zostanú miesta, kde treba čakať,
- činnosť vykonávajú pracovníci s nedostatočnou úrovňou vedomostí a skúseností,
- práca sa spomalí v dôsledku dosiahnutia funkčných hraníc alebo hraníc oddelení,
- proces prebieha dvojmo.

Prípravná etapa by mala poskytnúť informácie o :

- hierarchii potrieb a prianí zákazníka,
- strategických zámeroch organizácie
- konkurencii a úspešných osobnostiach,

- predstavách a cieľoch.

Vedúci tímu musí:

- stanoviť pevné termíny, požadované informácie a analýzy by mali byť už spracované,
- neobmedzovať myslenie iba na možné varianty, vyžadovať odpovede z pohľadu zákazníka a byť radikálny,
- nedať sa presvedčiť predchádzajúcimi dobrými údajmi o výkonoch,
- neobmedzovať sa na porovnania s najlepšími údajmi získanými od konkurencie, zámerom je preskočiť konkurenciu,
- nedať sa obmedziť súčasnou politikou v organizácii alebo dohodami o budúcej politickej moci.

## Úloha informačnej technológie

Je potrebné vyvarovať sa chybe, že sa investujú prostriedky do modernej informačnej technológie, ktorá iba zduplikuje alebo zlepši existujúce procesy. Oddelenie IT by malo byť v ústraní, až kým nebudú potrebné jeho služby. Úloha IT v procese BPR je nasledovná

- *Stotožnenie sa z víziou.* IT potrebuje pochopiť podnikateľskú stratégiu organizácie ako celku, aby bola schopná zužitkovať technické znalosti, aby k vízii aby sa postupovalo spoločne.
- *Predvídanie možných alternatív.* Mali by sa konať pravidelné stretnutia na tému: „Ako môže IT by nápomocná pri tvorbe podnikateľských predstáv“.
- *Poskytovať infraštruktúru.* IT by mala fungovať ako prostriedok komunikácie a spracovania informácií pre potreby BPR.
- *Poskytnutie stratégie pri tvorbe systému.* Doporučenia pre BPR pre tvorbu systémov komunikácie a prezentovania informácií pre potreby rozhodovania.
- Poskytnutie znalostí o informačných systémoch ako dôležitého prostriedku BPR.
- *Zvýšiť hodnotu procesu.* IT by mala poskytnúť postupy mimo vychodených koľají.
- Zaisťiť včasné odovzdávanie.

- Pomoc užívateľom, aby porozumeli technológii.
- Pomôcť tímu BPR vlastniť IT.

IT musí hrať v tomto procese aktívnu úlohu. Má robiť návrhy, ako najlepšie prispieť k procesu. Má kľúčovú úlohu v neustálom zlepšovaní. Na základe výskumu, možno uviesť poradie technológií, ktoré sú dôležité pre BPR:

architektúra klient / server	pripojenie sa k existujúcim databázam
spracovanie obrazu dokumentov	kooperatívne spracovanie
noví databázové technológie	riadiace informačné systémy
unifikované aplikácie	záznam činností
systémy založené na procesoch	expertné systémy
systémy podporujúce rozhodnutia	lokálne počítačové siete
systémy založené na poznatkoch	satelity
elektronická výmena dát	zariadenia na snímanie kariet
fax	grafické pripojenie pre užívateľov
čiarkový kód	notebooky
osobné počítače	riadenie výrobného procesu

## Realizmus

Pre návrhu je potrebný prvok realizmu pri zavedení zmien. Nové podnety neodmietaj, ale podrobne ich triezvejšie uvažuj. Riziká, pre ktoré sa firma rozhodla, treba vidieť na prijateľnej úrovni a nie ako katastrofický scenár. Organizácia sa musí na tieto procesy z pohľadu zákazníckej perspektívy orientovať na procesy vedúce k radikálnej zmene.

## Budúce návrhy

Spracováva sa tu návrh procesu s pohľadom ako jednoduchá činnosť tímu. Je vhodné grafické znázornenie tohto procesu. Práca na redizajne obsahuje nasledujúce:

- vývoj nových IT
- zmena popisov práce
- vzdelávanie a školenia zamerané na získanie mnohostranných vedomostí



- vypracovanie novej dokumentácie
- vypracovanie nových postupov
- komunikácia s ľuďmi v iných procesoch
- nová nákupná politika a zmluvy.

Uvedené stupne inovácie je možné modifikovať a dopĺňať. Analýzy prínosov, plánovanie zmien a realizácia sú neoddeliteľnou súčasťou prípravy, vytvorenie vízie a redizajnu.

## **Analýzy prínosov**

Zahrňa reálne hodnotenie činností. Zmeny sa nedajú riadiť, ak sa do vyhodnocovania nezahrnú ukazovatele výstupov. Analýza prínosov by mala zahrňovať:

- náklady na realizáciu,
- očakávané finančné úspory,
- vplyv na zákazníkov,
- popis rizík.

## **Organizačná príprava zmien**

Dôležitými oblasťami v tejto etape sú:

- reštrukturalizácia základnej organizácie a pobočiek,
- personálna politika vrátane platov a odmien,
- mnohostranné znalosti, schopnosť viesť, tímová práca, vzdelávanie a školenia o delegovaní právomocí,
- plány preradenia pracovníkov.

## **Plán realizácie**

Uvádza sa tu postup, ako bude realizovaná metóda BPR.

## Realizácia

Realizácia hlavného procesu môže trvať aj 2 roky. Je potrebné rátať aj s možnými neúspechmi a sklamaniami. Narastajúce problémy sa sústredia zvlášť okolo ľudí a kultúry organizácie. Pre organizáciu bude najťažšie získať nové zručnosti a zmeniť postoje stredného a kontrolného manažmentu. Aby sa prekonali tieto prekážky, je potrebné sa zamerať na nasledovné oblasti:

- plán realizácie
- pilotné odskúšanie
- zámery a ciele
- racionálny spôsob merania
- ľudia
- tímová práca
- vzdelávanie a školenia
- komunikácia.

## Pilotné odskúšanie

Radikálna zmena je spojená s výrazným rizikom. tieto riziká môžu byť spojené s tlakom manažmentu nemeniť súčasný stav. nový návrh sa musí odskúšať postupne, skôr ako celá organizácia bude pracovať v zmenenom režime. bude sa musieť použiť množstvo simulácie, aby sa otestoval účinok nového prístupu. Simulácie nikdy nezachytia skutočný stav, pretože je príliš veľa faktorov, ktoré sa nachádzajú mimo kontrolu nositeľov procesov a tieto úplne určujú proces v praxi. Potrebné je zohľadniť aj faktory správania zamastencov a zákazníkov. Pilotný projekt by mal trvať tak dlho, aby sa získali potrebné informácie a hodnoty kritérií potrebných pre odskúšanie procesu. Výsledky testov budú určovať tempo realizácie.

## Zámery a ciele

Po etape návrhu musia byť zámery a ciele navrhnutého procesu odsúhlasené gestorom procesu a riadiacim tímom. Pred realizáciou musia byť jasne definované zámery prerokované so všetkými účastníkmi procesu. Hlavný proces môže mať viac cieľov a účelov. Na najvyššej úrovni by mali celkové ciele vyjadrovať najdôležitejší účel procesu. ciele by mali byť stanovené tak,

aby pomohli hodnotiť ľudí a prevádzkové náklady procesu. Hlavný proces má obyčajne množstvo subprocesov, kde sú vlastné zámery, ktoré umožnia hodnotenie subprocesu. Ak sa splnia ciele subprocesu, potom sa splní aj cieľ hlavného procesu.

Každý účastník procesu musí vedieť, čo sa od neho očakáva. Má aj právo hodnotiť prvky požiadaviek, o ktorých si myslí, že sú dôležité pre stály úspech jeho práce. Kritériá postavené len na najvyššej úrovni môžu poskytnúť opoždené dôležité údaje pre vyhodnotenie procesu.

Stále hodnotenie umožňuje riadiť subprocesy a neposkytuje mu iba výsledky. Je potrebné uviesť si, že keď sa navrhnu nové procesy, je potrebné navrhnúť aj spôsoby merania týchto procesov.

## **Racionálne spôsoby merania**

Efektívne meranie by malo:

- orientovať sa viac na procesy ako funkcie,
- zamerať sa na procesy, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov,
- byť dôležité pre ciele nositeľa procesu,
- byť ľahko pochopiteľné účastníkmi procesu,
- byť ľahko uskutočniteľné,
- byť finančne efektívne vzhľadom ku svojej účelnosti,
- byť zamerané na výstupy,
- byť poskytnuté zainteresovaným ľuďom.

Hodnotenie neustále overuje, či sa dosahujú stanovené ciele.

## **Ľudia**

Každá iniciatíva a zmena vyvoláva v ľuďoch pocit neistoty a prináša so sebou zmenu v spôsobe práce. Mnohí sa môžu pozerat' na zmeny ako na ohrozenie a neuvedomia si, že sa mení charakter ich práce. Otázky pracovných vzťahov a kultúry nemožno ignorovať. Je potrebné monitorovať príčiny vzniku konfliktov a odstraňovať ich. Problémy ľudí musia tvoriť súčasť základných prvkov návrhu. Možno identifikovať 5 závažných problémov pri zmene riadenia v súvislosti s BPR:

- zmeniť úlohy a zodpovednosť doterajších zamestnancov tak, aby boli splnené požiadavky procesov,
- predvídať a odhadnúť celý proces zmien v súvislosti v reinžinieringom,
- vyškolit' zamestnancov tak, aby zvládli a riadili nové procesy,
- odmeňovať a motivovať zamestnancov tak, aby dosahovali ciele,
- zaviesť nové procesy za chodu organizácie.

Skupina personálnej politiky by sa mala formulovať súčasne so založením návrhového tímu. Skupina by mala podliehať riadiacemu tímu. Tím bude skupina informovaná o činnosti a svoju politiku môže tvoriť so značným prehľadom o prebiehajúcich procesoch. Skupina by sa mala venovať problémom v prechodnom období (prepúšťanie, preradovanie a pod.). dôležitý je aj výcvik pracovníkov a školenia. Komunikácia a informovanosť je dôležitým prvkom aj v tejto etape BPR.

## **Tímová práca**

Tímová práca v tejto etape znamená tak vnútornú zladenosť ako aj jednotu v diskusiách. Reinžiniering odstráni tradičnú funkčnú organizáciu a vytvorí spoločnosť procesov. Tímy budú mnoho disciplinárne a navrhnuté tak, aby v maximálnej miere uspokojovali požiadavky zákazníkov. Vzdelanie musí byť všestrannejšie a špecialisti sa musia naučiť nové spôsoby správania.

## **Vzdelávanie a školenia**

Umožňuje predchádzať problémom z procesnej organizácie. Program školení nemá len zvyšovať erudovanosť zamestnancov, ale má pôsobiť aj na zmenu pracovného prostredia a vzťahov. Zamestnanci prechádzajú výcvikom priamo v podmienkach organizácie. Výhodné sú krátkodobé školenia – denné, príp. týždenné.

### **Posilnenie dosiahnutých úspechov**

Posilnenie dosiahnutých zmien sa týka nasledujúcich okruhov:

- rozpoznanie zmien
- riadenie prebudovanej firmy

- riadenie ľudí
- udržanie zmien
- využívanie úspechov.

## **Rozpoznanie zmien**

Je veľmi dôležité pre proces realizácie. Zmeny, ktoré sú účastníci BPR uvedomujú, možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- organizačné útvary sa zmenia s oddelení usporiadaných funkčne na tímy, ktoré sú usporiadané podľa procesov smerujúcich k zákazníkom,
- zamestnanci sa zameriavajú viac na externých alebo vnútorných zákazníkov, než na svojich vedúcich,
- zamestnanci, ktorí kedysi robili iba to, čo sa im prikázalo, robia teraz vlastné rozhodnutia, menia sa z kontrolovaných na tých, ktorí majú vlastné právomoci a zodpovednosť, majú svoje pravidlá, zamestnanie sa stáva tvorivé, výrazný vplyv na to má preškoľovanie,
- tradičné linky komunikácie sú zastarané, ľudia komunikujú s tými, s ktorými potrebujú komunikovať,
- tradičná manažérska práca prideľovania úloh a ich kontrola sa mení na tímovú prácu a tímové rozhodnutia,
- tímová práca zvyšuje kolektívnu zodpovednosť za výsledky procesov, než individuálne za úlohy,
- zamestnanci sú platení za výkony merané na úrovni tímu, menej za funkciu a odmeňovaní sú viac podľa schopností, ako podľa odpracovaných rokov.

Je potrebné odstrániť všetky procesy, ktoré neprinášajú zisky.

## **Riadenie prebudovanej firmy**

Cieľom manažmentu pre BPR by mala byť zlepšená schopnosť organizácie plniť svoje strategické zámery. Tieto by mali byť zamerané na upevnenie kultúry v organizácii a nie na jej deštrukciu. Manažment musí dávať pozor na ľudskú stránku zmien a neustále hodnotiť a kontrolovať výkony procesov.

## Vedenie ľudí

K problematike ľudí je potrebné pristupovať cielene a jasne, inak nemusí byť zaručená úspešnosť procesov BPR. Je potrebné znova preskúmať spôsoby merania výkonov zamestnancov a spôsob, ako sú za tieto výkony platení a odmeňovaní. Hodnotenia musia byť správne, aby bola zvládnutá zmena k procesnej organizácii. Vynechávajú sa ročné správy a dôraz sa kladie na správy týkajúce sa dynamiky tímu. Výška platu by mala závisieť od výkonu tímu, ale jednotlivci by mali dostať odmeny navyše, za nové znalosti a určitý prínos pre tím. Okrem plátov a odmeňovania je dôležité rozvíjať aj komunikáciu v organizácii.

## Udržanie zmien

Organizácia dá väčšie uspokojenie zamestnancom. riadia sa jasne definované procesy s presne stanovenými zodpovednosťami a spôsobmi hodnotenia. Spokojnosť vyvoláva aj tímová práca a možnosť robiť rozhodnutia o vlastných procesoch. Celkove bude menej správa zdola nahor ale viac zodpovednosti za vykonanú prácu. Procesy sa musia neustále hodnotiť a sledovať, aby nezačal vykazovať znaky zanedbanosti a nečinnosti. Pre hodnotenie výkonov reinžinieringu platí:

- Treba trvať na tom, aby sa vypracovali hodnotenia, ktoré poskytnú presný a skorý obraz o celkovom zlepšení procesu a podnikania.
- Hodnotenia by sa mali priamo dotýkať podnikateľskej stratégie a procesu.
- Hodnotenia by mali byť dynamické, aby odrážali zmenené podmienky podnikania.
- Zmenou stratégie, cieľov a návrhov procesov reagovať na hodnotenia všade tam, kde je to vhodné.
- Zaisťovať, aby sa všetky výsledky meraní dostali k príslušným pracovníkom.

## Využívanie úspechov

Potrebné si je uvedomiť, že zmeny, ktoré sa vykonali poskytujú nové príležitosti a možnosti. Je dôležité si uvedomiť, že zavedením BPR sa zmenili

aj vzťahy medzi zákazníkmi, zamestnancami a dodávateľmi a stali sa jednoduchšie. Netreba zaspáť na vavrínoch, ale postupovať ďalej k vytvoreniu dokonalejšej spoločnosti postavenej na modernej IT a ľudských vzťahoch.

## **REINŽINIERING PRAKTICKY**

Vychádza zo základných zodpovednostných okruhov:

- generálny riaditeľ
- riaditeľ pre marketing
- riaditeľ pre výrobu.

Odtiaľ aj vyplývajú základné úlohy firmy:

1. Stratégia firmy.
2. Organizácia.
3. Finančná podpora.

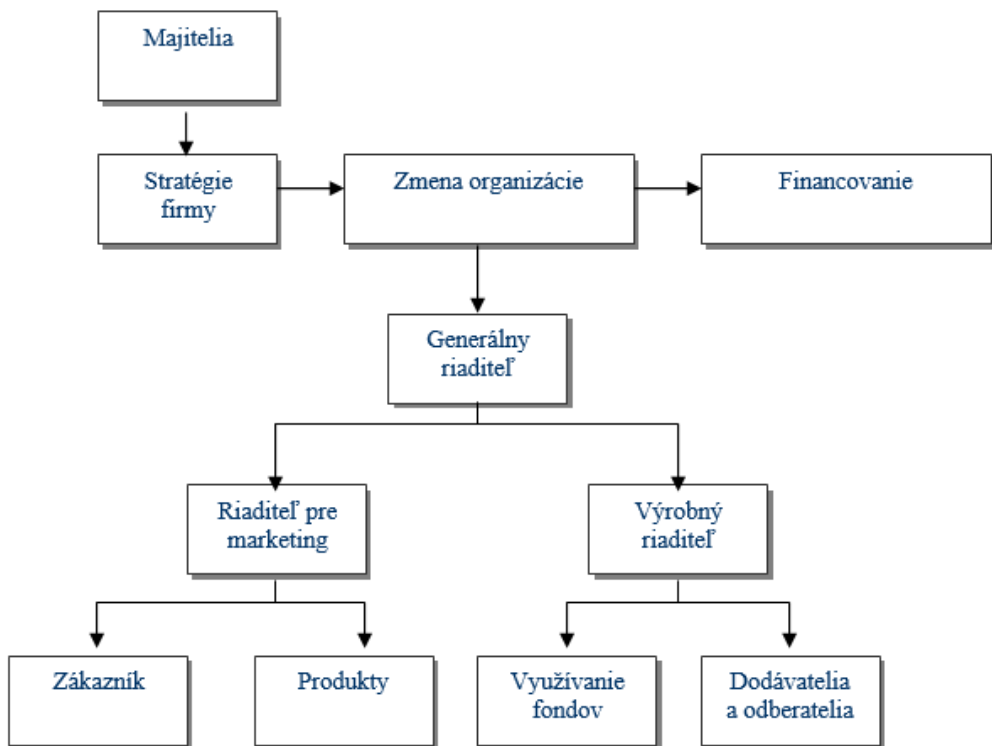
Na ne nadväzujú, ale i úzko súvisia ďalšie činnosti marketingu:

1. Potreby a prania zákazníkov.
2. Štruktúra produktov.

Z nich vyplývajú základné úlohy výroby:

1. Využívanie fondov.
2. Dodávky produktov k zákazníkovi.

Celý tento proces a postup riadenia procesu reinžinieringu je nasledovný:



**Obrázok 7** Reinžiniering podniku