

# **PROJEKTY REENGINEERINGOVÝCH PROJEKTŮ**

odpovědi na otázky:

1. co má být předmětem reengineeringu a proč
2. vhodný přístup
3. kritické body, které musí být splněny a které nesmí nastat
4. jak sestavit dobrý tým
5. kritéria pro schválení projektu

## **Co bývá cílem?**

- procesy směřující k zákazníkům
- služby informačního procesu

## **Kritické části projektu**

- stadium přípravy
- globální analýza
- podpora a účast vrcholového vedení

## **Rozložení činností**

- 2/3 plánování, 1/3 vývoj a implementace výsledku

## **Trvání projektů**

- průměrně okolo 12 měsíců

## **Doba potřebná k dosažení výsledků**

- průměrně do 6 měsíců po ukončení projektu

## **Důvody úspěšnosti týmu**

- uvolnění členů pro projekt a delegování pravomoci
- důvěra a podpora vrcholového vedení
- sdílení jednotné vize a cílů

## **Používání konzultantů**

- jako vedoucí týmů a vyjednávači
- jako školitelé a konzultanti
- jako poradci a experti

## **Řízení změn**

- stálá a rozmanitá komunikace
- školení pracovníků
- plánování provedení změn a stálé přehodnocování cílů

## **Role vrcholového týmu**

- silná podpora
- přímá spoluúčast

## **Největší překážky**

- odpor ke změnám v organizaci
- kultura podniku
- nedostatek času

## **Kritické faktory úspěchu**

- Sponzorství vrcholovým vedením
- Strategické zaměření
- Případová studie změny
- Dobrá metodika
- Řízení změny
- Liniové vlastnictví
- Budování projektového týmu

# OBEČNÉ ČINNOSTI PROJEKTU REENGINEERINU

Fáze projektu	Nejčastěji uváděné nejdůležitější činnosti projektu reengineeringu
<b>Příprava a zahájení projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace klíčových nástrojů provedení změny a vyhodnocení dopadu neprovedení změny.</li> <li>• Identifikace kritických procesů k reengineeringu.</li> <li>• Identifikace sponzorů z vrcholového vedení a vytvoření řídicí komise projektu ze zástupců klíčových rolí.</li> <li>• Získání podpory vrcholového vedení.</li> <li>• Příprava plánu projektu: zahrnuje definici rozsahu projektu, měřitelných výsledků, výběr metodiky postupu a stanovení výchozího postupu prací.</li> <li>• Získání souhlasu vrcholového vedení s cíli a rozsahem projektu.</li> <li>• Výběr reengineeringového týmu.</li> <li>• Výběr externích konsultantů – expertů.</li> <li>• Zahájení projektu (kick-off meeting).</li> <li>• Zaangažování liniových manažerů do cílů projektu, počátek komunikace projektu s organizací.</li> <li>• Vyškolení reengineeringového týmu.</li> <li>• Započetí procesu řízení změny a příprava plánu komunikace.</li> </ul>
<b>Analýzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedení porovnávací studie o procesech s jinými společnostmi.</li> <li>• Interview se zákazníky a cílovými skupinami za účelem zjištění potřeb (včetně budoucích).</li> <li>• Interview se zaměstnanci a manažery za účelem nastolení porozumění a upřesnění představy potřebné změny.</li> <li>• Studium dostupné literatury a teorie o technologických trendech a významných zkušenostech.</li> <li>• Popis současného stavu procesů na globální úrovni, zjištění parametrů z provozu a identifikace problémů.</li> <li>• Kompletace potřeb technologických změn.</li> <li>• Interview s klíčovými sponzory a vrcholovým vedením.</li> <li>• Provedení/návštěva workshopů a seminářů.</li> <li>• Získání informací od externích expertů a konsultantů.</li> </ul>
<b>Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření nových a inovačních představ (brainstroming, kreativní myšlení, překračování tradičních rámců v myšlení, ...)</li> <li>• What-if analýza, použití vzorů z úspěšných projektů v jiných společnostech.</li> <li>• Vytvoření alternativních modelů (3–5) a z nich vytvoření hybridního optimálního modelu s pomocí liniových expertů.</li> <li>• Vytvoření vize ideálních procesů.</li> <li>• Definice nových formálních procesních modelů (diagramy).</li> <li>• Konstrukce modelu organizace a jeho sladění s novými procesy.</li> <li>• Definice technologických požadavků a výběr technologické platformy pro nové procesy.</li> <li>• Definice krátkodobých a dlouhodobých zlepšení.</li> </ul>
<b>Schválení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava analýzy nákladů a přínosů. Definice návratnosti investic.</li> <li>• Analýza dopadů změny na zákazníky a zaměstnance, jakož i na konkurenční postavení společnosti.</li> <li>• Analýza dopadů změny na technologické prostředí a informační systém.</li> <li>• Příprava formální případové studie změny (business case) pro vrcholové vedení.</li> <li>• Presentace shrnutí projektu řídicí komisi a vrcholovému vedení a získání jejich souhlasu.</li> </ul>

Fáze projektu	Nejčastěji uváděné nejdůležitější činnosti projektu reengineeringu
<b>Implementace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailní design procesů a modelu organizace. Vytvoření nových pracovních rolí.</li> <li>• Vývoj podpůrného systému (technologické infrastruktury).</li> <li>• Pilotní a testovací provoz na malých případech.</li> <li>• Vzdělávání zaměstnanců v nových formách řešení, příprava a plán změny.</li> <li>• Provedení změny ve fázích implementace nového systému (procesů a jejich infrastruktury).</li> <li>• Vytvoření plánu školení a proškolení zaměstnanců v nových procesech a jejich infrastruktuře.</li> </ul>
<b>Následné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definice klíčových metrik k periodickému sledování, sledování a měření parametrů nových procesů, vývoj plánu postupného zlepšování procesů.</li> <li>• Závěrečná zpráva řídicí komisi a vrcholovému vedení.</li> <li>• Analýza zkušeností z projektu a úprava firemních metodik (báze znalostí).</li> </ul>