

PODNIKOVE PROCESY

Podnikové procesy

- Podnikový proces (business proces) je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje



PRŮBĚŽNÉ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU

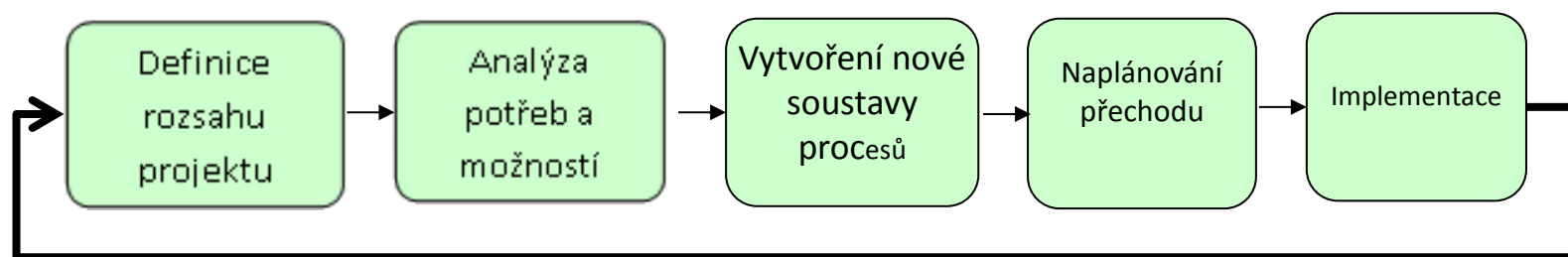
1. Popis současného stavu
2. Stanovení sledovaných metrik
3. Měření provozu procesu
4. Návrh a implementace zlepšení
5. Sledování provozu procesu

Business Process Reengineering (BPR)

- jiný proces než zlepšování
- nový proces často ve všech aspektech

Podnikové procesy

MODEL ZÁSADNÍHO REENGINEERINU



Podnikové procesy

Zlepšení versus inovace procesu

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová / průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda nahoru	shora dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovitost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické – statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní / strukturní

Podnikové procesy

Potřeba změny

- Hlavní rozdíly:
- prostředí nenasycené poptávky (industriální éra)
- prostředí nasycené poptávky (postindustriální éra)
- 3 C – Customers (zákazníci), Competition (konkurence), Change (změna)
- dříve nejdůležitější práce dělníka, nyní prodej
- cena rozhoduje jen někdy
- klíčovým fenoménem je změna (permanentní)
- klíčová úloha IT

Podnikové procesy

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje sítě	Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace ať jsou kdekoli
Nejlepší kontakt se zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní videodisky, www stránky	Nejlepší kontakt se zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí najít věci	Automatická identifikace, sledování pohybu, ...	Věci samy řeknou kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně

Podnikové procesy

Orientace na procesy

- Firmu již nelze řídit pevně definovanou organizační strukturou, kde každý zaměstnanec má pevně určené pravomoci a odpovědnosti
- Procesy jsou tu proto, aby se vstupy měnily na výstupy pro zákazníka a ne aby se vykonávaly činnosti

Podnikové procesy

Orientace na procesy

- Nadřízenost a podřízenost musí platit účelově v rámci daného procesu, často momentálně
- delegování, tvořivost, pružnost
- najít ty prvky procesů, které platí obecně a nemění se – standardizace
- pozornost nestandardním měnícím se procesům

Podnikové procesy

Vlastnosti procesů, které prošly reengineeringem:

- několik prací je spojeno do jedné (zobecnění/agregace činností)
- pracovníci rozhodují (delegování pravomocí)
- kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu (potřeba analyzovat povahu procesu, nepřizpůsobovat jej organizaci)
- procesy mají variantní provedení (potřeba postihnout v obecné rovině základní směry proměnlivosti procesu)

Podnikové procesy

- práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější (osvobození od pevné organizace ve prospěch optimalizace)
- redukují se kontrolní opatření a nástroje (delegace odpovědnosti)
- minimalizují se smírčí jednání (zaměření na cíl, rozdělení odpovědností)
- manažer případu je jediným kontaktním místem (zaměření na zákazníka, namísto činností)
- kombinace centralizovaných a decentralizovaných operací (organizace řízená nikoliv nezbytně jedním centrem)

Podnikové procesy

Krize reengineeringu

- často jen destrukce
- jen technologie, ne lidé

Nový reengineering není:

- zaměřený na technologii
- zaměřený na radikální personální řezy
- necitlivý k zaměstnancům
- radikální a drsný

Podnikové procesy

ale spíše:

- vyvážený lidsko-organizačně-technologický vývoj
- zaměřený na spoluúčast zaměstnanců a zákazníků
- respektující nehmotné (psychologicko-sociální) aspekty
- zaměřený na zpětný odraz (operační/strategický)
- respektující „lidské tempo“ změny

Podnikové procesy

klade důraz na lidské potřeby jako jsou:

- důvěra
- bezpečnost
- ověření individuální hodnoty
- komunikace

Podnikové procesy

doporučuje se respektovat následující nezbytné náležitosti reengineeringu:

- závazek a podpora managementu
- sdílení cílů
- improvement zaměstnanců (nastolení vnitřní síly na základě důvěry)
- s tím související stimulace lidí

Podnikové procesy

- trávení času se spolupracovníky s pozitivním postojem
- komunikace s lidmi se stejnou zkušeností
- vzdělávání
- rozpoznání neformální organizace (namísto trvání na formálních strukturách)
- engineering místo reengineeringu

Podnikové procesy

Principy reengineeringu

- vnější zaměření na cílové zákazníky
- vnitřní zaměření na zapojení maxima lidí
- iniciovat kreativitu
- myslet a konat co nejvíce horizontálně
- odstranit procesy, které nepřinášejí přidanou hodnotu
- místo vstupů se zaměřit na výstupy
- dát prioritu výsledkům

Podnikové procesy

- vytvořit síťovou strukturu lidí a činností
- posunout rozhodování blíže k zákazníkům
- liniové vedoucí nahradit týmy a „manažery případů“
- dbát na motivaci lidí
- kde je to možné, dát odpovědnost za vedení sebe sama
- vyvarovat se složitosti a mechaničnosti v přístupu k procesům
- držet počet klíčových procesů na minimu (max. 12)
- budovat systém procesů s krátkou zpětnou vazbou

Podnikové procesy

Organizační struktura a velení

- **tradiční pojetí** = hierarchie jednou provždy, specializace pracovníků, pracovníci neznají kontext toho, co dělají
- **nově** = redukce stupňů řízení, delegování pravomoci na co nejnižší stupeň, až ztráta jediného centra řízení
- vůdcovství, vůdce ten, kdo má ke změně nejbližší
- změna záležitostí permanentní
- projektové řízení
- lidé a kultura, jinak myslet, jinak chovat – Maslow

Podnikové procesy

Znalosti

- znalostní řízení
- od znalosti individuální ke znalosti týmové
- orientace na zákazníka

Podnikové procesy

Soudržnost a spojenectví

- u **tradiční** firmy jen vnitřní záležitostí, princip win - lose
- **nově** realizována společnou vizí, včetně vnějšku (zákazníci, trh),
- princip win – win

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšení (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
Vnitrofunkční projekt působí v jedné funkční oblasti podniku	1.1 Lokální zlepšení Eliminace nákladného papírování zavedením e-mailového systému	1.2 Lokální změna Komplexní změna zásobovacího procesu, která zajistí výběr nejlepších dodavatelů	1.3 Lokální reengineering Zavedení systému digitálního hlasového záznamu pro optimalizaci procesu nákupu
Mezifunkční projekt zahrnuje procesy procházející různými funkčními oblastmi podniku	2.1 Vnitropodnikové zlepšení Zavedení zjednodušeného bankovního formuláře na půjčky	2.2 Vnitropodniková změna Zavedení samostatných pracovních týmů pro zpracování objednávek	2.3 Vnitropodnikový reengineering Přechod na internetové bankovníctví a zrušení fyzických poboček banky
Meziorganizační projekt zaměřen na komplexní procesy zahrnující několik subjektů – například podnik, zákazníky a dodavatele	3.1 Komplexní zlepšení Přímé elektronické propojení s výhradním dodavatelem za účelem maximální redukce nákladů	3.2 Komplexní změna Změna dodávkového procesu mezi automobilkou a dodavatelem systémem just in time	3.3 Komplexní reengineering Komplexní outsourcing se zachováním jen několika desítek zaměstnanců s tím, že bývalí zaměstnanci sami vytvoří subdodavatelské firmy

Pět základních druhů organizačních změn podle Josepha, podle míry rozsahu

	Rightsizing	Restrukturace	Automatizace	TQM	Reengineering
Předmět očekávání	lidské zdroje	komunikace vztahy	technologie	požadavky zákazníků	fundamentální
Zaměřeno na	personál kvalifikace, ..	organizaci	systemy	detailní vylepšení	radikální změny
Orientace	funkční	funkční	procedurální	procesní	procesní
Role IT	často napadaná	příležitostně zdůrazněné	zlepšení existujících systemů	vedlejší	klíčová
Cíle zlepšení	obvykle přírůstkové	obvykle přírůstkové	přírůstkové	přírůstkové	dynamické a významné
Frekvence změny	obvykle jednorázové	obvykle jednorázové	periodicky	permanent ní	obvykle jednorázové