

Zmena a účinnosť procesov (1)

Príspevok je voľným pokračovaním už publikovanej state, pozri prameň [1].

1. Zmena procesov

Pri sústavnej snahe o zvýšenie konkurencieschopnosti zaviedla väčšina podnikov programy reštrukturalizácie, režižinieringu, transformácie a podobne. Mnohým to pomohlo pripraviť sa na budúcnosť, ale viacerým podnikom skončilo neúspechom. Z mnohých štúdií o príčinách úspechu alebo neúspechu podobných akcií je možné odvodit určité všeobecné poznatky. John P. Kotter, profesor na Harvard Business School, uvádza v svojej knihe *Leading Chance* 8 kritických činiteľov úspechu programov zmien [2]:

1. V podniku je potrebné vyvolať pocit naliehavosti zmien.
2. Pre vedenie programu zmien musí byť zostavený zodpovedný výbor, ktorý musí mať dostatočné kompetencie.
3. Úderná vízia a stratégia sú nutnou podmienkou transformácie.
4. Vízia musí byť všeobecne známa, aby všetci pracovníci boli naklonení/získaní pre realizáciu zmien.
5. Delegovať právomoci a zodpovednosť na nižšie stupne riadenia.
6. Čiastkové úspechy by sa mali dosiahnuť čo najskôr (krátkodobé víťazstvá).
7. Výsledky úspechov je potrebné využívať na podporu ďalších zmien.
8. Nové prvky/zmeny je nutné zakotviť v kultúre podniku.

Väčšina vedúcich firiem na trhu vďačí za svoju prosperitu sviežej konkurenčnej formulke úspechu. Pod tým si možno predstaviť špecifickú kombináciu stratégie, procesov, vzťahov a hodnôt, ktoré ich odlišujú od ostatných [3].

Avšak podnetom na zásadné zmeny môže byť i generačná zmena výrobných/služieb firmy, resp. generačná zmena spôsobu výroby/výkonu služieb firmy, teda vnútorný podnet.

Pre projekty, ktorých cieľom je zásadná zmena/pretvorenie podnikových procesov sa používa hlavne pojem reinginiering alebo Business Process Re-engineering (BPR). Ďalej budeme používať len skratkové označenie reing.

Objektom reingu sú výlučne procesy [4].

Reing sa teda primárne nezaujíma o zníženie nákladov alebo o zníženie počtu zamestnancov [5].

Keďže reing je zmena (riadenia), preto je dobré uvedomiť si, čo sa vlastne vo firme

vyhľadávač	rok 1997	23.8.2000	1.10.2002
Lycos	18000	46 300	522 014
Altavista	-	131 930	371 514
Google	-	-	295 000

Tab.1 Výskyt hesla reengineering vo vyhľadávačoch

riadi. Sú to ľudia a ich aktivity, ktoré je treba riadiť a viesť k nejakému vopred definovanému cieľu. Ak aspoň manažment jasne nevníma cieľ, neprivedie firmu k úspechu ani najrafinovanejší spôsob merania výkonnosti ľudí [6].

Poznámka

Pojem business process sa prekladá rôzne, buď ako obchodné procesy alebo podnikové procesy. V našej terminológii sa javí ako vhodnejší pojem podnikové procesy, avšak nasledovná definícia podľa prameňa [7] rozširuje záber pojmu obchodný proces: Obchodným procesom možno chápať usporiadané množstvo činností, ktoré sú potrebné na to, aby sa produkt získaný nákupom alebo jeho vytvorením zmenil na produkt predaný zákazníkovi či spotrebiteľovi. Obsahuje jednotlivé základné technológie obchodných procesov a pomocné procesy, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu prípravy predaja, manipulácie s tovarom, ako aj procesy spojené s činnosťou technickej i netechnickej infraštruktúry obchodnej prevádzky.

Reing ako nový smer manažérskeho myslenia a konania sa začal rozvíjať v USA v druhej polovici 80. rokov. Jeho myšlienkové zázemie vytvára vydarená symbióza teoretických prístupov systémovo celistvého procesného riadenia a praktických aplikčných prác niekoľkých amerických konzultačných firiem. I keď sa dnes občas objaví snaha rôznych odborníkov prisvojiť si autorstvo – prevažná väčšina svetovej manažérskej literatúry spája pioniersku úlohu vzniku a rozvoja reingu s profesorom Masachussetského technologického inštitútu, Michaelom Hammerom, a na mieste druhom s vedúcim poradenskej firmy CSc Index, Jamesom Champyom [4].

Z pozornosti úzkeho kruhu odborníkov do nebyvalo širokej popularity teoretikov i praktikov manažmentu vstúpil pojem reing v máji 1993. Vtedy vychádza kniha spomínanej dvojice *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*. Niečo vyše 200 strán textu sa rýchlo stalo bestsellerom, ovenčeným všemožnými vavrínmi [4].

Dnes sa popri pojme podnikový reing (Hammer, Champy) používajú tiež pojmy inžiniering podnikových systémov (G. H. Watson), systémový inžiniering (A. P. Sa-

ge), procesná inovácia (T. H. Davenport, J. E. Short), reinginiering podnikových procesov (H. J. Johansson, P. McHugh), zlepšovanie podnikových procesov (H. J. Harrington) [8], bolo by čo študovať, keby...

Snaď každý, kto sa reing pristupmi v teórii i praxi hlbšie zaoberá, sa dnes v džungli reing poznatkov topí. Ak nechce ignorovať u nás dostupné svetové informačné zdroje, tak sa stretne s výzvou ponuky stoviek kníh a tisícok článkov, publikovaných referátov a výskumných správ i informácií o aplikáciách [8]. Na internete si to ľahko môže overiť aj neprofesionál. Ak si zvolí napr. na vyhľadávači Lycos heslo reengineering, tak sa mu ponúkne viac ako 18 tisíc rôznych prameňov, píše prameň [8] v roku 1997. Jeho postup bol dvakrát opakovaný, výsledok je v tab. 1. Množstvo dostupných prameňov prekročilo schopnosť prečítania jednou osobou.

Literatúra

(vybrané tituly)

- [1] KUBIŠ, J.: Analýza procesov. AT&P Journal, 2002, č. 11 a č. 12
- [2] Řízení změn. J.P.Kotter: Osm kroků úspěšné transformace podniku. Moderní řízení, 2000, č. 8, s. 13
- [3] Proč se z neúspěšnějších stávají neúspěšnější. Moderní řízení, 2000, č. 8, s. 21-24
- [4] VODÁČEK, L.: REENGINEERING- výzva pro české podniky, Podniková organizace, 1995, č. 5, s. 3- 8
- [5] TRUNEČEK, J.: Restrukturalizace: funkční kontra procesní přístup, Moderní řízení, 1997, č.8, s. 29- 33
- [6] SMOLEK, P.: Poznámka k reengineeringu, Moderní řízení, 1999, č.10, s. 50- 51
- [8] VODÁČEK, L.: Džungle v reengineeringu, Moderní řízení, 1997, č. 9, s. 29- 32

Pokračovanie v budúcom čísle.