

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY**

Evidenčné číslo: 103004/I/2015/1407081131

REINŽINIERING INTERNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV

Diplomová práca

2015

Bc. Vladislav Michalko

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY**

Evidenčné číslo: 103004/I/2015/1407081131

**REINŽINIERING INTERNÝCH PODNIKOVÝCH
PROCESOV**

Diplomová práca

Študijný program:	6258 Manažérske rozhodovanie a informačné technológie
Študijný odbor: :	Kvantitatívne metódy v ekonómii
Školiace pracovisko:	Katedra aplikovanej informatiky
Školiteľ:	Ing. Janette Brixová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Vladislav Michalko
Študijný program: Manažérske rozhodovanie a informačné technológie
(Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.24 Kvantitatívne metódy v ekonómii
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Reinžiniering interných podnikových procesov
Anotácia: Vplyv reinžinieringu interného procesu reálnej firmy na ostatné nadväzujúce procesy

Vedúci: Ing. Janette Brixová
Katedra: KAI FHI - Katedra aplikovanej informatiky FHI
Dátum zadania: 19.11.2013

Dátum schválenia: 26.11.2014
doc. Ing. Gabriela Kristová, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetky zdroje použitej literatúry.

Dátum: 27.4.2015

.....
(podpis študenta)

Podakovanie

Veľká vďaka patrí najmä Ing. Janette Brixovej, za jej usmernenie a cenné rady pri písaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

MICHALKO Vladislav: *Reinžiniering interných podnikových procesov* – Ekonomická univerzita v Bratislave; Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra aplikovanej informatiky. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Janette Brixová. – Bratislava: FHI EU, 2015, strán:58

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo popísať problematiku reinžinieringu interných podnikových procesov, ktorá môžu slúžiť ako vzor pre jednotlivé firmy, popísať základné metódy reinžinieringu, popísať reálnu firmu a jej najhlavnejšie procesy. V praktickej časti popísať interný proces reálnej firmy a následne na tento proces použiť reinžiniering a vyvodiť záver.

Práca obsahuje štyri časti a obsahuje 0 grafov, 4 tabuliek a 13 obrázkov.

Prvá časť popisuje základné informácie o prístupoch pri riadení spoločnosti, o reinžinieringu interných podnikových procesov, význam riešenia tejto problematiky a detailný popis krokov reinžinieringu podnikových procesov. V druhej časti práce popisujeme čo bolo cieľom tejto práce. Tretia časť sa venuje metodike práce, v nej sme si priblížili a zadefinovali popis konkrétnej spoločnosti, jej základné činnosti, priblížili sme jeden proces, na ktorom budeme vykonávať reinžiniering. Takisto sme priblížili informácie o intranetovom systéme Bitrix24, ktorý spoločnosť zavádzala do prevádzky. Štvrtá časť obsahuje aplikáciu reinžinieringu na proces, výstup a výsledky po reinžinieringu.

Kľúčové slová:

Prístupy pri riadení spoločnosti, podnikové procesy, reinžiniering podnikových procesov, intranetový systém Bitrix24

ABSTRACT

MICHALKO Vladislav: Internal business process reengineering - University of Economics in Bratislava; Faculty of Informatics; Department of Applied Informatics. – Thesis Supervisor: Ing. Janette Brixová. - Bratislava: FHI EU, 2015, Pages: 58

The main aim of the thesis was to describe the issue of re-engineering internal business processes, which can serve as a model for individual firms, describe the basic methods of re-engineering, to describe a real company and its most prominent processes. The practical part describes the internal process of real companies and then to use this process reengineering and conclusion.

The work consists of four parts and contains 0 graphs, 4 tables and 13 figures.

The first section describes the basic information on approaches to the management of the company, the re-engineering internal business processes, the importance of addressing this issue, and a detailed description of the steps of business process reengineering. The second part describes what was the goal of this work. The third part deals with the methodology of work in it we approached and defined description of a company, its basic activities, we approached a process in which we carry out reengineering. We have also approached the information of intranet system Bitrix24 that the company used into service. The fourth part contains the application reengineering the process, outputs and outcomes after reengineering.

Key words:

Approaches to corporate governance, business processes, business process reengineering, intranet system Bitrix24

Obsah

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE	3
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Prístupy pri riadení spoločnosti	10
1.2 Funkčný prístup	10
1.3 Procesný prístup.....	11
1.3.1 Zásady procesného riadenia	11
1.3.2 Vývojové smery procesného riadenia	12
1.3.3 Business Process Improvement	13
1.3.4 Business Process Management	14
1.3.5 Business Process Reengineering.....	16
1.4. Proces.....	17
1.5 Čo je to BPR	18
1.5.1 Ciele BPR	29
1.5.2 Metodológia implementácie BPR projektu.....	30
1.5.3 Očakávané výsledky/ zisky.....	33
1.5.4 Charakteristiky firiem a poskytovateľov služieb	34
1.5.5 História použitia BPR	34
1.5.6 Typy firiem, v ktorých môže byť BPR použité	35
1.5.7 Podmienky zavedenia	35
1.5.8 Kroky BPR projektu	36
2.Cieľ práce.....	41
3.Metodika práce	42
3.1 Popis firmy Merineo s.r.o	42
3.2 Webové služby Merineo s.r.o	43
3.3 Začiatkový stav pred reinžinieringom.....	46
3.4 Systém Bitrix24	49
4.Výsledky	53
4.1 Konečný stav po reinžinieringu	53
4.2 Môj prínos.....	55
4.3 Návrh do budúcnosti.....	55
Záver	57
Zoznam použitej literatúry	58

Úvod

V súčasnosti sú podniky vystavené tvrdému konkurenčnému prostrediu viac ako inokedy, čo môžeme považovať za určitú daň globalizácie. Nové výrobné stratégie zohrávajú v globalizácii dôležitú úlohu, bez ktorých sa dnešné podniky nedokážu presadiť. Základnou myšlienkou každej novej výrobnej stratégie je postupné redukovanie plytvania a zvyšovanie produktivity.

Analýza procesov je základom premeny funkčnej podnikovej organizácie na procesnú. V analýze sa definujú procesy, ktoré sú nutné na to, aby podnik plnil svoje ciele a plánované výstupy. Najprv sa definujú hlavné procesy, ich obsah, vstupy a výstupy. Ďalej sa popíšu podporné procesy. V ďalšej časti analýzy sa definujú ohraničenia a zdroje procesov, k procesom sa priradia náklady a pridané hodnoty, resp. krycie príspevky. Cesta k zmene spoločnosti a jeho procesov je dlhá a náročná. V dnešnej dobe však podnik musí neustále vylepšovať a zefektívňovať svoje činnosti, aby ich náklady boli čo najmenšie a aby zvyšoval ich produktivitu. Každú zmenu v spoločnosti treba smerovať ku prospechu zákazníka. Teraz nemám na mysli len toho externého, ale aj interného. Spoločnosť sa musí transformovať na procesnú organizačnú štruktúru a tým dosiahnuť vyššiu kvalitu všetkých podnikových činností a lepšie plnenie požiadavky zákazníkov s vyšším krycím príspevkom.

Reinžinieing podnikových procesov je veľmi náročnou otázkou v rozhodovacích procesoch pre mnoho firiem a rôznych organizácií na svetovom trhu. Správna voľba reinžinieringu interných podnikových procesov môže zabezpečiť výrazné zvýšenie produktivity a takisto aj konkurenciuschopnosť daného podniku na trhu.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Prístupy pri riadení spoločnosti

Riadenie v spoločnosti sa radi medzi jednu z povinností manažmentu, ktorá súvisí s organizovaním, vedením, plánovaním, ľudskými zdrojmi a kontrolou čiastkových úloh v organizácii na jednotlivých úrovniach tak, aby organizácia dosiahla vopred naplánované ciele. Hlavným cieľom prístupu je preto najoptimálnejšie spojenie všetkých popisovaných činností. Samotná organizácia je veľmi komplexným a zložitým organizmom, to znamená, že aj jej riadenie je dosť komplikovaný proces. Jednotlivé časti podniku sa zaoberajú rôznymi činnosťami a preto nedokážu efektívne fungovať bez koordinácie a vzájomného vecného, ale aj finančného prepojenia. Problémy, týkajúce sa fungovania spoločnosti, rieši vrcholový manažment, ktorého úlohou je definovať poslanie, ciele a strategické smerovanie podniku. Riadenie je podstatou celej spoločnosti a jeho úlohou je napomáhať pri vytváraní a realizácii taktiky. Na popisovanú správu nadväzuje funkčné a procesné riadenie, ktoré má za úlohu definovať a spravovať postupy a prostriedky, ktoré usmerňujú podnik k najefektívnejšej realizácii svojej stratégie.

1.2 Funkčný prístup

Podnik s funkčným riadením pozostáva z postupnej pyramídovej štruktúry a vychádza z tradičného rozdeľovania práce na organizačné jednotky (úseky, prevádzky) podľa ich špecializácie, bez pozorovania celého toku činnosti ako celku. Jednotlivé úseky podliehajú svojmu nadriadenému, majú svoje agendy, zodpovednosti a pracujú samostatne. Každý prechod procesu od jedného organizačného celku k druhému predstavuje v prípade funkčného riadenia rizikové miesto z aspektu informačného šumu a straty času. Vo firme sa nepozoruje proces ako taký, ale jednotky, funkcie, ich nameraná výkonnosť a účinnosť. Základnou charakteristikou funkčného riadenia je dôraz na znalosti, ktoré sú spájané do celkov vyžadujúcich koordináciu a inšpekčné miesta. Dôsledkom je kvantum zamestnancov nepridávajúcich hodnotu, z čoho vyplýva vzťah pracovníkov prevažne k niektorým úsekom firmy než k celej organizácii. Vertikálna štruktúra neumožňuje ani veľkú škálu zmien, pretože produkuje podmienky pre vytváranie umelých bariér osobitnými pracovníkmi, ktorí si týmto spôsobom snažia chrániť svoje funkčné miesta. Vyvolávané sú prebytočné a duplicitné úkony, ktoré v najhoršom prípade môžu viesť k nejednoznačnému určovaniu kompetencií hlavne z hľadiska zodpovednosti za výsledok

procesu ako celku. Zamestnanci vykonávajúci jednotlivé činnosti nie sú oboznámení so vzájomnými spojitosťami, z toho dôvodu býva prenos výsledkov práce medzi aktivitami problematický. Funkčná štruktúra je využívaná prevažne u stredne veľkých spoločností, ktoré sú zamerané na vedu a výskum s vysoko špecializovanými pracovníkmi. [1]

1.3 Procesný prístup

Hierarchická organizačná štruktúra spoločnosti nebola na základe ekonomických indexov v novej informačnej dobe považovaná za dostatočnú metódu riadenia. V 90. rokoch 20. storočia vzniklo s nástupom nových informačných a komunikačných technológií procesné riadenie, ktoré sa zameriava na toky činnosti v spoločnosti. Oproti funkčnému prístupu sa zakladá na navrhovaní a horizontálnej organizačnej štruktúre procesoch.

Základnou charakteristikou procesného riadenia je možnosť rýchlej reakcie naplnenia rozličných potrieb zákazníkov. Prístup napomáha sledovaniu firmy z viacerých pohľadov, popisuje ho pomocou prebiehajúcich činností a dovoľuje zvyšovať efektivitu, hospodárnosť, ale aj účelnosť výkonov a procesov, ktoré sa odohrávajú v podniku. Na organizáciu je tým pádom prihliadané ako na systém vzájomne previazaných procesov.

Podstatu procesného riadenia určuje jeho cieľ, ktorým sa rozvíja a optimalizuje činnosť spoločnosti tak, aby racionálne a ekonomicky odpovedala na požiadavky okolia systému. Definuje pracovné postupy ako celistvú súslednosť činností naprieč firmou a pre každý proces určuje jeho zdroje, vstupy a výstupy. Sleduje a vyhodnocuje všetky procesy a reguluje systém merania ich výkonnosti tak, aby boli racionálne využívané prístupné financie. Do popredia sa dostáva práca v tíme, soft skills, coaching a analýza procesov.

1.3.1 Zásady procesného riadenia

Pod procesným prístupom rozumieme kontinuálnu činnosť manažmentu spoločnosti vedúcu k zavedeniu, rozvoju a nepretržitému zdokonaľovaniu procesnej organizácie. V súvislosti s procesným riadením je potrebné myslieť na znalosť procesov prebiehajúcich v organizácii, overovanie úkonov týkajúcich sa premeny vstupov na výstupy, kontrolovanie merania a stálu optimalizáciu procesov. K správne aplikovaniu procesného prístupu je nutné dbať na dodržiavanie nasledujúcich zásad:

1. **Integrácia a kompresia práce** – spájanie práce do logických celkov, vylúčenie nepotrebných a naopak doplnenie požadovaných činností.
2. **Delinearizácia práce** - vykonávanie práce v prirodzenom slede.
3. **Vhodné miesto pre prácu** – realizácia práce je na najvýhodnejšom mieste bez ohľadu na rozhranie funkčných útvarov.
4. **Tímová práca** – procesy sú uskutočňované v samostatných tímoch, ktoré sú motivované k vytvoreniu pridanej hodnoty pre zákazníka.
5. **Zameranie motivácie na procesy** - motivácia je bezprostredne zviazaná s výsledkom, nie s jednotlivými činnosťami.
6. **Zodpovednosť za proces** – vlastník procesu zodpovedá za samotný proces a jeho efektivitu v dlhodobom horizonte.
7. **Variantné chápanie procesu** - procesy majú viac verzií prevedenia, ktoré závisia na vstupoch, výstupoch, zdrojoch a trhu.
8. **3S** (samo riadenie, samokontrola, samo organizácia) – úplná autonómia tímov.
9. **Pružná autonómia procesných tímov** - štruktúra tímov je postavená tak, aby bolo možné sa prispôbiť novým požiadavkám.
10. **Znalostná a informačná bezbariérovosť** – odstránenie uvedených bariér za pomoci zdieraných databáz znalostí a centralizovaných informačných zdrojov. [2]

1.3.2 Vývojové smery procesného riadenia

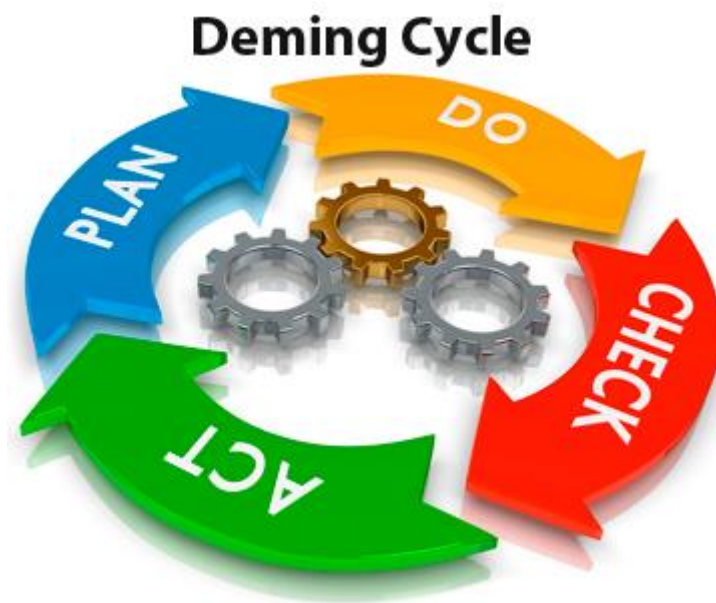
Predchádzajúca kapitola popisuje riadenie založené na horizontálnej organizačnej štruktúre ako súbor činností súvisiacich s plánovaním a pozorovaním výkonnosti procesov prebiehajúcich v spoločnosti. Procesné riadenie okrem iného prinieslo aj nové možnosti, ktoré viedli k zvýšeniu „*orientácie na výsledok*“ zo strany manažmentu organizácie a zameraniu sa na poskytnutie kvalitných služieb zákazníkovi. Napriek tomu, že v každej organizácii existujú procesy, pri pohľade do minulosti je možné zistiť, že na ne nebol od začiatku kladený veľký význam. V čase vzniku a rozvoja priemyslu sa dostavili prvé myšlienky zameriavajúce sa na zefektívnenie výroby, obmedzenie nákladov a masovú produkciu, ktoré boli zavŕšené zavedením hierarchického, funkčného riadenia. Procesy boli síce posunuté do úzadia, ale i napriek tomu sa už onedlho začalo premýšľať o postupoch smerujúcich k zavedeniu procesného riadenia.

1.3.3 Business Process Improvement

Business Process Improvement alebo metóda postupného zlepšovania procesov, sa zakladá na priebežnej inovácií podnikových činnosti. V rámci už zabehnutých a overených procesov spoločnosti je potrebné sa zamerať na preskúmanie súčasného stavu a chodu organizácie. Životný cyklus BPI je zložený z piatich fáz, ktoré sa cyklicky opakujú. Zlepšovanie procesu začína popisom aktuálneho stavu, na základe ktorého sú stanovené sledované metriky. Po určitú dobu je skúmaný priebeh procesu v organizácii a súčasné sú merané vopred definované indikátory. Po ukončení pozorovania nastáva posledná fáza – návrh a implementácia zlepšenia procesu. Jej podstatou je riešenie a odstránenie zistených nedostatkov.

V literatúre venujúcej sa téme BPI je možné často krátko nájsť **cyklus PDCA**, ktorý vytvoril William Edwards Deming. Metóda je využívaná napríklad pri zvyšovaní kvality produktov, služieb, procesov alebo aplikácií. PDCA slúži aj ako jednoduchý postup pri uvádzaní zmien do praxe, ale jeho najväčší rozmach bol zaznamenaný v obore kvality. Metóda sa skladá zo štyroch fáz zobrazených na obrázku 1, ktoré nasledujú bezprostredne po sebe:

- **P** – *PLAN* (Plánuj) – Cyklus ja začína zbieraním informácií a definovaním problému. Slúži k vytvoreniu plánu, na základe ktorého budú jasné úkony vedúce k odstráneniu nedostatkov.
- **D** – *DO* (Vykonávaj) – Zavádza činnosti popísané vo vypracovanom pláne.
- **C** – *CHECK* (Kontroluj) – Dosiahnuté závery sú sledované a kontrolované voči plánu a skúma sa odstránenie pôvodných nedostatkov.
- **A** – *ACT* (Jednaj) – V prípade, že sa cieľ líši od očakávania a nedostatok nie je odstránený, je potrebné hľadať iný dôvod problému. Definuje sa nový plán, zameraný na elimináciu príčiny. Ak sa problém podarilo úspešne odstrániť je posledným krokom zavedenie zmien do procesov alebo systému. Cyklus PDCA je využívaný prevažne na riešenie akýchkoľvek nedostatkov alebo pri zavádzaní nových obmien. Spomínané štyri fázy sa dokola opakujú pokiaľ sa problém neodstráni a riešenie sa nestane súčasťou každodenných činností. [3]



Obr. 1 Demingov cyklus PDCA

Prameň: Dostupné na internete: <<http://qatestlab.com/knowledge-center/software-testing-glossary/deming-cycle/>>

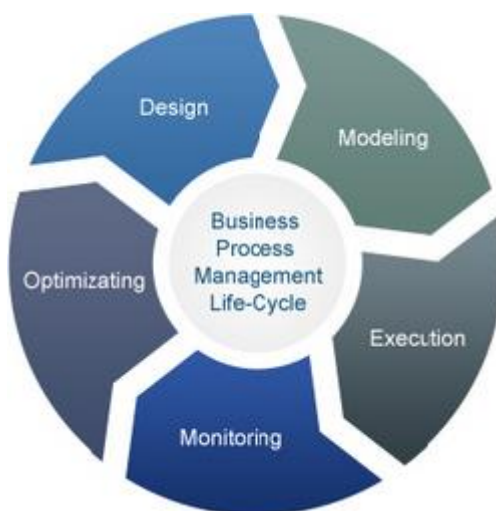
1.3.4 Business Process Management

Koncept BPM (Business Process Management) znamená prevratnú inováciu vo využívaní IT na pomoc podnikových procesov s dopracovaním sa k veľmi vysokej výkonnosti. Výhodou je, že pri jeho používaní nie je potrebné prihliadať na typ, odvetvie alebo rozsah spoločnosti. Princípom BPM nie je iba zmena pôvodných činností za nové, ale hlavne realizácia a schopnosť riadiť trvalý prúd inovácií procesov, ktoré napomáhajú k naplneniu strategických cieľov. Procesy sú v rámci BPM hlavným intelektuálnym vlastníctvom a nástrojom odlíšenia sa od konkurencie vo všetkých aktivitách vykonávaných spoločnosťou. Zároveň je snahou firiem získať kontrolu nad svojimi činnosťami a docieľiť prepojenie s procesmi partnerov, a tým zabezpečiť maximálne možné príjmy.

V článku *The Four Waves of Process Management* od Paula Kinga, sú spomínané štyri vlny Business Process Managementu. Prvá z nich, Total Quality Management, bola zameraná na nepretržité vylepšovanie procesov. Ďalšou z nich je BPR, ktorej aplikácia zabezpečila revolučný rast výkonnosti. Posledné dve fázy BPM sa orientujú na procesný manažment, kde tretia z nich smeruje k založeniu procesnej spoločnosti a štvrtá vlna vedie k definovaniu stratégie postavenej na procesoch.

V súčasnosti spoločnosti pracujú v prostredí, ktoré sa vyznačuje neustálymi zmenami. Preto je potrebné, aby sa naučili nepretržitej realizácii premien s maximálnou

účinnosťou a minimálnym úsilím. Aby boli organizácie konkurencieschopné v prostredí, ktorému vládne klient, potrebujú vytvoriť a ovládať postupy definujúce spoľahlivejšie metódy tvorby nových procesov a ich praktické vykonávanie. Ďalšou dôležitou vlastnosťou je dispozícia odpovedať na vytvárajúce sa trhové možnosti, teda schopnosť kombinovať procesy a upravovať ich podľa potrieb klientov. Sémantika BPM musí byť založená na otvorenom štandarde, ktorý je k dispozícii všetkým účastníkom životného cyklu procesu zobrazeného na obrázku č.2. [4]



Obr. 2 Životný cyklus BPM

Prameň: Dostupné na internete: <<http://impacthub.org/resources/blog/higher-complexity-work-for-impact-sourcing/>>

Význam BPM je založený na vlastnosti vyjadrenia procesu jedinou definíciou, ktorý mu dodáva rozmanité uhly pohľadu. V praktickom význame je týmto možné povedať, že rôzni ľudia s odlišnými odbornosťamividia rovnaký proces rozličné a môžu s ním zaobchádzať tak, ako im to vyhovuje. BPM predstavuje konvergenciu manažérskej teórie - Total Quality Management, Six Sigma, Business Engineering s modernými technológiami – vývojom aplikácií, servisne orientovanou architektúrou, workflow, XML a webovými službami.

Revolučným zlomom BPM je fakt, že procesy sú vykonávané okamžite, bez potreby enormného vývoja software. Tým pádom nie je zrýchlená implementácia aplikácie, ale zvýšená snaha o odstránenie jej potreby. Inovatívnosť BPM je založená na skutočnosti, že dáta, procedúry a workflow procesu rozumieme ako jeden abstraktný dátový typ – podnikový proces.

Metóda BPM zvyšuje účinnosť pri vytváraní manažérskej teórie a zjednodušuje zavádzanie a rýchlejšie osvojovanie si nových teórií do podnikania. V dnešnej dobe však

nepostačuje byť lepší, lacnejší a rýchlejší ako konkurencia, ale je potrebné dodávať aj kvalitné služby. Je jasné, že riadenie procesov, ktorých úlohou je napĺňanie spomínaných parametrov nie je jednoduché bez pomoci informačných technológií. Práve preto IT umožňuje v BPM automatizáciu a skutočnú prácu s procesmi, ktoré budú korektne fungovať a ich produkty budú kvalitné a hodnotu pridávajúce. [5]

1.3.5 Business Process Reengineering

Základnou ideou využitia tejto metódy je zjednodušenie procesov, ktoré sa odohrávajú v spoločnosti, poskytovanie efektívnejších služieb a zvyšovanie produktivity zamestnancov. BPR je metóda, ktorú nie je možné vykonať v krátkej dobe, nevyhnutná je odborne náročná príprava s dôslednou kontrolou realizovaného projektu. Objektom záujmu BPR nie sú len primárne, ale aj podporné procesy spoločnosti, ktoré tiež spôsobujú celkové zníženie nákladov, a tým aj cien konečných služieb alebo výrobkov. Uvedený dôvod kladie dôraz na potrebu identifikovať a definovať procesy, ktoré sú časovo a finančne nákladné (vývoj služieb, personálne procesy, riadiace procesy a pod.).

„Medzi hlavné vlastnosti BPR patrí:

- **Upriamenie pozornosti na procesy** - BPR sa zameriava hlavne na činnosti súvisiace priamo so zákazníkmi, nie na vnútro firemné procesy. Rozhodujúcim faktorom pre úspech na trhu sú pre spoločnosť spomínané procesy, pretože práve oni určujú ďalšie smerovanie firmy.
- **Radikálna zmena** - Hlavným zámerom BPR je docielenie konkurencieschopnosti, v ideálnom prípade zvíťaziť na trhu. Radikálna zmena poskytuje nové smery v rámci podnikania a jej zámerom je prijatie procesného pohľadu.
- **Dramatické zlepšenie** - Kľúčovými sú procesy základných podnikateľských činností, ktoré majú v rámci obsadenia trhu veľkú dôležitosť. V prvom rade je potrebné určiť strategické ciele a následne zmeniť prebiehajúce procesy takým spôsobom, aby sme dosiahli požadovaných výsledkov. Vlastnosť BPR, radikálna zmena, je veľmi riskantná, ale po jej aplikovaní sa predpokladá dosiahnutie dramatického zlepšenia.

Základnou metódou využívanou pri modelovaní podnikových procesov je identifikácia a oddelenie úrovní, ktoré môžu byť použité na modelovanie. Zobrazujú sa komponenty, týkajúce sa priamo BPR a vyhládávajú sa slabé miesta, ktorých odstránením

je možné zvýšiť výkonnosť procesov. Medzi časté problémy týkajúce sa prerušenia procesov patria nasledujúce aspekty:

- *Priestorový* - Proces sa odohráva na rôznych miestach, čím vznikajú časové straty a problémy týkajúce sa zladenia jeho priebehu.
- *Časový* - Nedostatočná časová koordinácia procesov má vplyv na úbytok času a predĺženie postupu činnosti.
- *Organizačný* - K zníženej produktivite môže dochádzať z dôvodu, že proces je vykonávaný rôznymi organizačnými útvarmi.
- *Informačný* - Počas procesu môže nastať nekompatibilita dát (chýbajúce, nepripravené, v zlom formáte, a iné).
- *Vedomostný* - Nie je možné previesť kvalifikované úkony, pretože v popisoch chýbajú nutné informácie.
- *Mediálny* – Časový sklz môže vzniknúť potrebným prepisovaním alebo transformáciou médií.
- *Aplikačný* - Dáta je potrebné medzi rôznymi aplikáciami prevádzať a tým pádom môže dôjsť k podstatnému zdržaniu.
- *Sekvenčný* - Sekvenčné činnosti je možné previesť do paralelných úkonov, čo vedie k skráteniu dĺžky procesu.
- *Zamotanost'* - Zbytočne dlhé procesy obsahujúce veľa kontrol predlžujú priebeh procesu.^{“1}

1.4. Proces

„Pod procesom si predstavujeme konkrétnu množinu činností, ktoré vytvárajú výslednú hodnotu (napr. výrobok) určenú zákazníkom. Alebo inak povedané, pod procesom si môžeme predstaviť presne definovaný súbor činností a funkcií, ktoré je nutné vykonať v určitom slede a predpísanej kvalite, aby sa dosiahol konkrétny cieľ. Je to sled činností a útvarov, ktoré ich zabezpečujú. Podnikový proces je sled opakovane vykonávaných činností, ktorý má svoj začiatok a koniec, teda každý proces má svoje konkrétne vstupy a konkrétne výstupy. Proces vedie buď priamo, alebo nepriamo k dosiahnutiu konečnej hodnoty pre zákazníka.“²

¹ Šmíd, Vladimír. *BPR – Business Process Reengineering*, [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <www.fi.muni.cz/~smid/mis-bpr.htm>

² Kubiš, J.: *Procesy podniku a ich modelovanie*. 2007 .s.13

Proces je štruktúrovaná, merateľná sústava činností navrhnutá pre vytváranie špecifického výstupu pre určitého zákazníka, alebo trh. To zahŕňa i veľký dôraz na to ako je práca v organizácii vykonávaná.

Každý proces sa skladá z prepojených krokov alebo činností, ktoré využívajú ľudí, informácie a ostatné zdroje na vytváranie hodnôt pre zákazníkov tak ako je vykreslené v nasledujúcom prípade.

Príklad podnikového procesu: Potvrdenie vydania kreditnej karty v banke.

Žiadateľ podal žiadosť. Najprv je žiadosť skontrolovaná kvôli uisteniu sa, že žiadateľ vyplnil žiadosť správne. Ak nie, je vrátená na doplnenie. Správne vyplnený formulár prejde cez verifikáciu informácií. Tá sa vykonáva cez objednávku reportu od kreditnej spoločnosti a telefonické referencie. Keď už sú informácie verifikované, je ukončené vyhodnotenie. Následne je urobené rozhodnutie – áno, alebo nie. Ak je rozhodnutie záporné, je vyhotovený náležitý zamietací list. Ak je rozhodnutie kladné, účet je vytvorený, karta je vydaná a zaslaná zákazníkovi. Tento proces, ktorý môže kvôli pracovnému vyťaženiu a čakacím lehotám trvať niekoľko týždňov, je vykonávaný niekoľkými jedincami.

Podnikové procesy sú charakteristické tromi prvkami: **vstupy** (dáta ako dotazy zákazníkov, alebo materiály), samotné **spracovanie** dát alebo materiálov (ktoré sa zvyčajne dejú na niekoľkých stupňoch a v prípade nutnosti sa pozdržia – čím sa spotrebúva viac peňazí a času), a **výstup** (doručenie očakávaného výsledku).

1.5 Čo je to BPR

„Pojem reінžiniering sa v posledných rokoch stal veľmi rozšíreným v teórii a praxi manažmentu na celom svete. Ako teória sa zrodil v USA, ale veľmi rýchlo sa rozšíril aj do ďalších západných štátov. Postupne sa v rámci teórie reінžinieringu vykryštalizovali tri základné sily, ktoré donucujú firmy vo vyspelých trhovách ekonomikách do radikálnych zmien podnikových procesov. Sú to: **zákazníci** (customers), **konkurencia** (competition) a **zmeny** (change). Tieto nové tendencie vo vývoji podnikateľského prostredia západné firmy začali intenzívne používať už od 80. rokov.“³

Business proces reengineering v preklade reінžiniering biznis procesov - ďalej len BPR, zahŕňa zmeny v štruktúre i v procesoch v rámci podnikového prostredia. Celkové

³ Ferencz, V.: *Inovačný proces a reінžiniering v SR*. 2012. s.230

technologické, ľudské a organizačné parametre sa môžu v BPR zmeniť. Informačná technológia hrá v BPR hlavnú rolu, keďže ponúka automatizáciu, ktorá umožní prepojiť oddelené súčasti firmy. Tiež ponúka flexibilitu vo výrobe, umožňuje rýchlejšie doručenie zákazníčkovi a podporuje rýchle a elektronické transakcie. Vo všeobecnosti umožňuje efektívnu a účinnú zmenu v zmysle vykonávanej práce. BPR, poskytuje organizáciám a firmám kroky a návod, ktorých cieľom je dosiahnuť vyššiu efektivitu a produktivitu. BPR je správna cesta, ktorá k tomu cieľu dovedie. Čo daným firmám a organizáciám proces reengineeringu prinesie a čo od neho môžete očakávať? Cielenou a systematickou analýzou BPR odhalí problematiku miest danej organizácie, pričom po tomto kroku sa získa prehľad o reálnom stave procesov. V tomto kroku sa treba zamerať hlavne na informačnú podporu procesov, prácu s dokumentmi alebo firemnou agendou. Po prehľade o reálnych procesoch nasleduje optimalizácia kritických procesov, čím sa vytvorí priestor na zavedenie zmien akou je napríklad zmena organizačnej štruktúry. Implementáciou týchto zmien dosiahneme zvýšenie spoľahlivosti a produktivity organizácie, napríklad zefektívnením finančných tokov alebo systematizáciou práce. BPR poskytuje viacero služieb, ktoré dokážu pomôcť pri reengineeringu na základe individuálnych potrieb každej organizácie. [6]

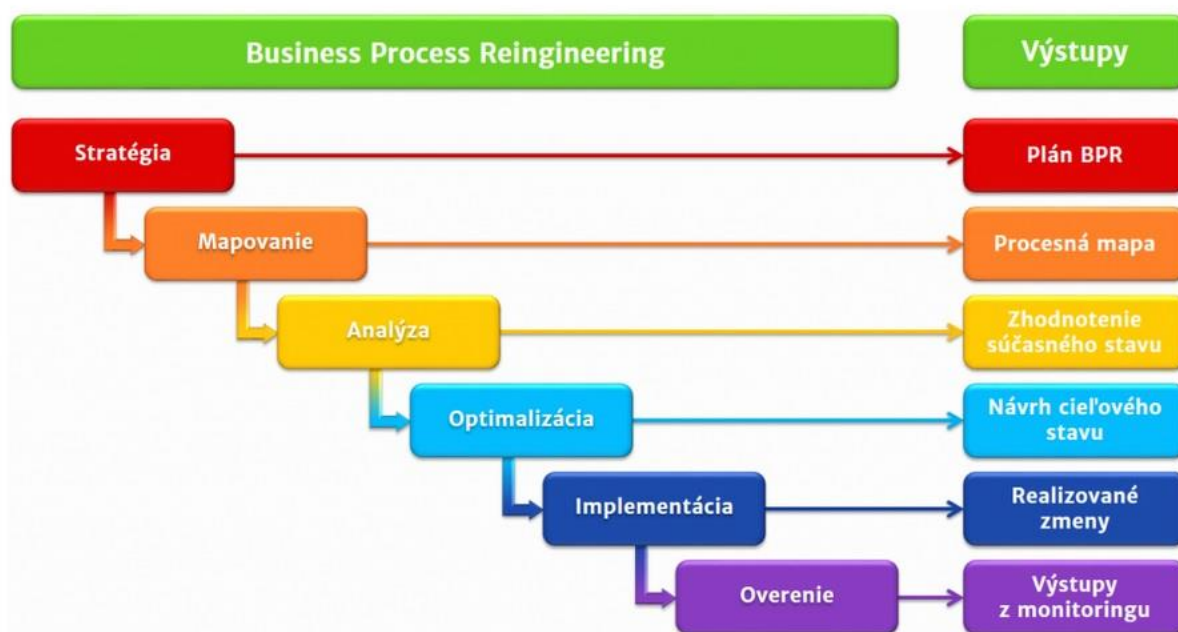
Medzi základné poskytované služby patrí:

- Mapovanie procesov
- Analýza procesov
- Optimalizácia procesov
- Podpora pri implementácii
- Overenie realizovaných zmien

Business process reengineering môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz. Na začiatku sa vypracuje **stratégia**, v ktorej sa definujú požadované ciele a takisto sa naplánuje aj priebeh reengineeringu. Je to úvodná fáza reengineeringu a v tomto kroku sa tvorí celkový plán reengineeringu. Skúmajú sa prostredia organizácie pomocou osobných rozhovorov s manažmentom organizácie, vedúcimi a aj výkonnými zamestnancami. Tieto rozhovory prebiehajú za účelom zistenia súčasného stavu systému riadenia, organizovania, plánovania a kontroly. Spolu s dotazníkmi slúžia na mapovanie firemnej kultúry, vzťahov v organizácii vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi a pod. Základnými faktormi

úspešného reinžinieringu je treba správne definovať ciele a očakávania, podpora vedenia spoločnosti a vzájomná spolupráca a dôvera. Výstupom tejto fázy je plán BPR, ktorý obsahuje postupnosť krkov pre úspešný priebeh reinžinieringu. Po definovaní stratégie nasleduje **mapovanie procesov**, ktorého výstupom je procesná mapa organizácie. V tejto fáze vypracujeme detailný procesný model, ktorý je základom pre nasledujúcu analýzu a nastavenie nových pravidiel fungovania organizácie. V tejto fáze spoznávame a zaznamenávame hlavné, manažérske a podporné procesy. Výstupom je procesná mapa organizácie. Detailne zmapované procesy sú väčšinou spracované softvérovým nástrojom vo forme diagramov, ktoré sú využité v ďalších fázach reinžinieringu. Po mapovaní nasleduje analýza súčasného stavu procesov organizácie. Počas analýzy sa zhodnocuje súčasný stav procesov a kvantifikujú sa z pohľadu dĺžky trvania, nákladov, ľudských a technických zdrojov, informačných systémov a pod. Pomocou simulácie sa analyzuje výkonnosť jednotlivých procesov, kde nasleduje identifikácie úzkych miest. Výstupom tejto analýzy je dokument zhodnotenie súčasného stavu. Obsahuje analýzu súčasného stavu a úrovne riadenia procesov organizácie. Po ukončení analýzy nasleduje **optimalizácia procesov** s návrhom cieľového stavu. Zámerom optimalizácie procesov je navrhnuť riešenie cieľového stavu a identifikovať oblasti na zlepšenie organizácie. Na základe interpretácie výsledkov analýzy definujeme návrhy na optimalizáciu a overíme ich simuláciou. Výsledkom optimalizácie je súbor odporúčaní pre zlepšenie podnikových procesov. Výstupom je dokument návrh cieľového stavu, ktorý obsahuje výber najvhodnejších variantov a ich detailný popis. Tieto varianty sú porovnávané z pohľadu nákladov a času na implementáciu zmien. Návrh tiež zahŕňa vyhodnotenie z pohľadu požiadaviek na ľudské a materiálové zdroje a z pohľadu informácií o nákladoch na proces, dĺžke trvania, priepustnosti procesov, ich úzkych miest a pod. Po optimalizácii a návrhoch na zlepšenie prichádza na rad **implementácia** navrhnutých zmien. Na základe výsledkov analýzy a optimalizácie sa vypracuje implementačný plán na realizáciu navrhnutých zmien pre cieľové oblasti. Implementácia je zameraná hlavne na zmeny organizačnej štruktúry, firemných procesov a informačných systémov. Výsledkom implementácie sú realizované zmeny, ako je napríklad vznik nových alebo zmena existujúcich procesov, zmena požiadaviek na ľudské a technické zdroje, nákup nového alebo úprava existujúceho informačného systému alebo zmena systému riadenia organizácie. Pri uvádzaní zmien do praxe treba využívať maximálnu podporu zodpovedných osôb, aby zavedenie zmien prebehlo čo najrýchlejšie a najefektívnejšie. Posledným krokom reinžinieringu je **overenie** dosiahnutých výsledkov, kde sa monitorujú cieľové oblasti, v ktorých nastala zmena.

Overenie spočíva v meraní výkonnosti organizácie, procesov a informačných systémov. Monitorovaním sa identifikuje a kvantifikuje zlepšenie cieľových oblastí. Vyhodnotením fázy overenia sa celý proces reінžinieringu ukončí. Jednotlivé fázy vždy vychádzajú zo špecifických cieľov danej organizácie definovaných v stratégii. Tieto fázy môžeme vidieť na obrázku č.3. [7] [8]



Obrázok 3 Fázy BRP

Prameň: Dostupné na internete: <<http://www.zpinformatika.sk/bpr/>>

Globalizácia ekonomiky a liberalizácia obchodných trhov vytvorila na trhu nové podmienky charakterizované nestabilitou a intenzívnou súťažou v podnikateľskom prostredí. S ohľadom na cenu, kvalitu, výber, služby a rýchlosť dodania miera trhovej súťaže neustále narastá. Odstraňovanie bariér, medzinárodná spolupráca, technologické inovácie zintenzívňujú súťaž. Pojem BPR sa v posledných rokoch nabral na obrátkach. Ako dôsledok sa mnohí jednotlivci ocitnú čeliac nutnosti vzdelávať sa, plánovať, implementovať a úspešne prepájať snahy o skutočné BPR – nech si to v ich vlastnej spoločnosti vyžaduje čokoľvek.

Príklad aplikácie BPR

Typickým problémom s procesmi vo vertikálnej organizačnej štruktúre je to, že sa zákazníci musia kvôli rôznym požiadavkám rozprávať s rôznymi členmi tímu. Napríklad,

ak zákazník banky vstúpi do banky rozhodnutý požiadať o úver, žiadať o bankomatovú kartu a otvorenie sporiaceho účtu, veľmi pravdepodobne sa na to, aby bol obslužený, musí zastaviť pri troch rôznych stoloch (viď obr. 4). Keď je BPR na organizáciu aplikované, zákazník komunikuje len s jednou osobou zvanou „case manager“ (manažér zákazky) – pre všetky tri požiadavky.

Zavedenie „nakupovania s jednou zastávkou“ ako hlavnej inovácie v zákazníckom servise si vyžaduje úzku spoluprácu s tímom ľudí, ktorí sú priradení k tomuto procesu podporovanom informačnými technológiami pri výmene informácií a dokumentov slúžiacich zákazníkovej požiadavke. Na príklad zákazník žiadajúci o pôžičku „spúšťa“ tím ľudí poverených zaradených k žiadostiam o úver. Manažér vyplní žiadosť o úver v elektronickej forme, ktoré je ale cez sieť posunutá ďalšiemu členovi tímu, riaditeľovi pre kontrolu úveru, ktorý overuje zákazníkov úverový status. Ak jeho nie je jeho úverový status uspokojivý, úverový manažér potvrdí zamietnutie úveru a vyplní zamietací formulár a ten sa vracia späť k manažérovi zákazky. Manažér zákazky vysvetlí zákazníkovi dôvod zamietnutia jeho žiadosti.

Na druhej strane, ak je úverový status zákazníka uspokojivý, žiadosť je elektronicky posunutá k ďalšiemu členovi tímu, ktorý vypočíta úrokovú mieru a splátkový kalendár. Následne je žiadosť posunutá manažérovi úveru na schválenie elektronickým podpisom. Schválenie žiadosti sa spolu so splátkovým kalendárom zašle zákazníkovi manažér zákazky.

Najdôležitejšie je to, že pokým tím pre žiadosti o pôžičku spracúva žiadosť, manažér zákazky „spustí“ tím pre účty, aby vytvoril sporiaci účet a tím pre bankomatové záležitosti, aby dal zákazníkovi bankomatovú kartu. Zákazník opúšťa banku s vyznením žiadosti o pôžičku, novým sporiacim účtom a bankomatovou kartou. Všetko toto bez nutnosti krúžiť kvôli podpisom a dokumentom okolo pultov. Všetky požiadavky zákazníka boli uspokojené v paralelnom úkone.



Obrázok 4 Vertikálna organizačná štruktúra

Prameň: Vlastné spracovanie

Rozdiel medzi vertikálnou organizáciou (obr. 4) a organizáciou s multifunkčnými tímami (Obr.5) je v spôsobe vnútornej organizácie firiem. Vertikálna organizácia je založená na **funkčných jednotkách** (napr. predajné oddelenie, účtovné oddelenie). V organizácii s multifunkčnými tímami je hlavnou jednotkou proces. Keďže podnikanie znamená hlavne udržiavanie procesov, bolo by veľmi logické založiť organizovanie spoločností na procesoch. Napríklad, proces objednávanie sa týka viacerých oddelení. Predajného oddelenia na prijatie objednávky, účtovného oddelenia na sledovanie úverov a fakturovanie, logistického oddelenia pre kontrolu zásob a distribúciu, a výrobného oddelenia pre vyrobenie objednávky.



Obrázok 5 Organizácia multifunkčnými tímami

Prameň: Vlastné spracovanie

Každodenná komunikácia medzi firmou a zákazníkom

Predpokladajme, že zákazník volá do spoločnosti, aby sa spýtal prečo jeho objednávka ešte neprišla hoci to predpokladal.

„Dovoľte mi prepnúť Vás na účtovné oddelenie, aby preverili, či bola objednávka vyfakturovaná.“ - reaguje telefónny operátor.

Zákazník musí svoj problém vysvetliť znova nášmu účtovnému oddeleniu. „Vyfakturovali sme Vašu objednávku, ale ja neviem, či Vám už bola zaslaná. Musíte zavolať logistické oddelenie, avšak nanešťastie, ja Vás nemôžem prepnúť, pretože sú v inom meste.“

Zákazník volá logistické oddelenie a znova vysvetľuje situáciu. Manažér logistiky odpovedá: „aj keď už mala byť objednávka distribuovaná k Vám, ešte som ju neprijal od tých z výrobného oddelenia.“ Prosím, počkajte minútku, pokúsím sa pohovoriť si s nimi, aby som zistil čo sa stalo.“ Manažér zásob sa pokúša napomôcť v tejto situácii, pretože pochopil, že zákazník sa na druhej strane linky rozčuluje. Po chvíli povedal: Pane, ospravedlňujem sa, ale je to chyba expedičného oddelenia. Nieкто zabudol Vašu objednávku v expedičnom sklade. Musím Vám to zaslať čo najskôr. Zákazník, po tejto odysei Vážne zvažuje, či by urobil ďalšiu objednávku.

Počas celej konverzácie je kladený dôraz na funkcie oddelení. Každý zamestnanec sa uspokojuje so skutočnosťou, že „ja som si svoju prácu spravil, ale neviem čo sa stalo s objednávkou“ (pozri zvýraznené slová v konverzácii). Nikto nechce prevziať úplnú zodpovednosť. Aj keď sa táto situácia zdá trápna, vo väčšine organizácii je to najbežnejšia jav. Vo väčšine prípadov je na dobrej vôli niektorých zamestnancov (ako manažér logistiky), aby zákazníkovi dostalo nejakej služby.

Ak by firma použila BPR, bola by organizačne založená na procesoch. Spoločnosť zorganizuje tím na spracovanie objednávok, ktorý búra múry medzi oddeleniami. Tím by sa skladal s manažéra zákaziek, ktorý by odpovedal na požiadavky zákazníka, a zamestnancov, z účtovného oddelenia, logistického oddelenia a výrobného oddelenia. Proces musí byť navrhnutý tak, aby online sledoval objednávku krok za krokom a rýchlo poskytoval spätnú reakciu. Zákazník musí hovoriť s jednou osobou – manažérom zákazky. Všetky vnútorné kontrolné mechanizmy sú v pôsobnosti tímu spracúvajúceho objednávky. BPR sa zameriava na teambuldingové funkcie týchto procesov a vytvorenie stavu, kedy sa firemná mentalita stane osobnou. Cieľom techniky je vytvorenie organizácií s prozákazníckou orientáciou. Zákazníka nezaujíma, či účtovné oddelenie pracuje správne. Chce mať svoju objednávku spracovanú tak ako by mala byť.

Ak by manažment spoločnosti prepočul túto konverzáciu, zúfalo by hľadal riešenie problému. Ako najfrekvencovanejšie by zmenili organizačnú štruktúru a vymenili by ľudí v hierarchii spoločnosti, alebo by modifikovali pozície, či agendu niektorých zamestnancov. Podnikanie permanentne prekonáva nejaké väčšie alebo menšie zmeny, keď funguje bez očakávaného výstupu. Ich snaha padá na hraniciach medzi oddeleniami a zamestnancovi chrániacom si svoje osobné i funkčné záujmy.

Ako možno BPR aplikovať na organizáciu?

Keď Britský Telecom ohlásil svoj biznis plán, boli všetci konkurenti nažhavení, aby našli kto bude novým CEO v tejto organizácii. Na prekvapenie všetkých, to bol zákazník. Spoločnosť sa rozhodla transformovať všetky funkcie organizácie podľa toho, ako zákazník chcel, aby fungovali. Najdôležitejšou činnosťou pri aplikovaní BPR do spoločnosti je uviesť prozákaznícky orientované služby ako strategický cieľ. BPR je technikou, ktorá je využívaná na zapracovanie tohto typu organizačnej štruktúry.

Majúc už záväzok manažmentu vykonať zmenu, ďalším veľmi podstatným faktorom pre implementáciu BPR je dať priestor pre uplatnenie informačných technológií. Spôsob, keď sú podniky organizované do oddelení je veľmi logický, avšak z uvedeného príkladu, existovali fyzické obmedzenia v komunikácii účtovného oddelenia s výrobným oddelením (sklad mal byť alokovaný v inom meste). A tak nebolo multifunkčnému tímu umožnené, aby fungoval efektívne. V deväťdesiatych rokoch, keď sa komunikačné technológie stali rozšírenými a nízkonákladovými, BPR sa stala celosvetovo aplikovateľnou manažérskou technikou na skvalitnenie podnikania – umožnila to technológia. Zamestnanci môžu použitím intranetu alebo externetu jednoducho fungovať ako tím s aplikáciami (na pracovné tempo a firemným softvérom) odstraňujúcimi vzdialenosti. Môžeme pracovať spolu i keď sme alokovaní na rôznych miestach.

Poverenie ľudí. Poverenie znamená dávať ľuďom možnosť, aby si robili svoju prácu: správnu informáciu, správne nástroje, správny tréning, správne prostredie a autoritu, ktorú potrebujú. Informačné systémy pomáhajú poskytovaním informácií, nástrojov a tréningu splnomocňovať ľudí.

Poskytnutie informácií. Poskytovanie informácií ľuďom na to, aby mohli vykonávať svoju prácu je prvotným účelom väčšiny informačných systémov aj keď môžu poskytovať informácie rôznymi spôsobmi. Niektoré systémy poskytujú informácie, ktoré sú podstatné v informovaní podnikových procesov – ako vytvorenie pokladničného bloku v reštaurácii. Iné systémy zasa poskytujú informácie, ktoré sú potenciálne využiteľné, ale môžu byť využité ľubovoľným spôsobom – ako zdravotný záznam, ktorý môžu rôzni doktori využiť rôznym spôsobom.

Poskytnutie nástrojov. K poskytnutiu správnej informácie - splnomocnenie ľudí znamená dať im správne nástroje. Zvážte spôsob akým analytici plánovania vytvárajú konsolidované korporátne plány založené na plánoch jednotlivých oddelení a odvetví. Ak už je plán na papieri, hlavnou úlohou je vložiť čísla na stanovenie projektovaného korporátneho

finančného cieľa. Keď sa počas jednaní plán mení, analytik plánovania ho musí prekalkulovať na projektované závery. So správnymi nástrojmi sa číselná časť tých plánov mení na súvislý e-formát umožňujúci konsolidáciu za použitia počítača. To dáva analytikovi voľnú ruku, aby urobil kvalitnejšiu prácu pri analýze kvality toho plánu.

Poskytnutie tréningu. Keďže sú informačné systémy navrhnuté tak, aby poskytovali podporu očakávaným pracovným výkonom, sú časťou využívané na tréning a výučbu. Ako je ukázané expertným systémom a simulátorom rozhodovania, niekedy umožňujú využiť nové tréningové metódy.

IBM vyvinulo jeden expertný systém na opravu počítačových diskov. Tým expertným systémom bola usporiadaná zbierka najlepších vedomostí o oprave týchto diskov a to podporilo rýchly a efektívny tréning. Predtým než bol systém vyvinutý, technikom bežne trvalo 1-16 mesiacov pokiaľ dostali certifikát. Ale s expertným systémom klesol tento čas na 3-5 mesiacov.

Odstránenie neproduktívneho využívania času. Informačné systému môžu redukovať množstvo času, ktorým ľudia plytvajú pri neproduktívnej práci. Štúdia o tom ako odborníci a manažéri v 15-ich popredných amerických korporáciách trávili svoj čas uvádza, že mnohí odborníci trávia menej ako polovicu pracovného času činnosťami priamo spojenými k ich funkciám. Aj keď je primárnou úlohou predavačov je predávať, rozpísané podrobnejšie to bolo pre predavačov v priemere 36% času stráveného v prieskume a v predaji - 39% trávili v prieskume a predaji, 3% na spravovaní účtov, 19% v drobnej administratívnej práci a 6% tréningom. Lepšie využitie informačných systémov by mohlo ušetriť oveľa viac vydávanej neproduktívnej drobnej práce ako zhromažďovanie výrobkov alebo informácií o cenách, získavanie informácií o stave objednávky pre zákazníka, riešenie fakturačných rozdielov a reportovanie času a nákladov.

Odstránenie nepotrebného papiera. Jednou spoločnou cestou ako zlepšiť spracovanie dáte je odstránenie nepotrebného papiera. Aj keď je papier zabehnutý a pohodlný na mnohé účely, má hlavne nevýhody. Je objemný, ťažko presúvateľný z miesta na miesto a extrémne ťažko využiteľný na analýzu veľkého množstva dát. Skladovanie dát v počítačovej forme zaberie fyzicky omnoho menej miesta a tiež zničí menej lesov –a to je len začiatok. Uľahčuje to analýzu dát, ľahšie sa kopírujú, alebo presúvajú a ľahšie sa zobrazujú v rôznych formátoch. Porovnajte papierové telefónne účty s počítačovými účtami pre veľkú spoločnosť. Papierové účty popisujú hovory, ale sú virtuálne neanalyzovateľné pre účely neefektívneho, alebo nadmerného využitia.

Odstránenie nepotrebných variantov v postupoch a systémoch. V mnohých spoločnostiach využívajú oddelené oddelenia rôzne systémy a postupy na uskutočnenie principiálne podobných opakujúcich sa postupov ako: platenie zákazníkov, nákupu dodávok a vedenie inventárnych záznamov. Aj keď sa z absolútne lokálneho uhla pohľadu zdajú byť tieto procesy náležité, vykonávanie tej istej práce rôznymi spôsobmi je často z celkového pohľadu neefektívne. Zakaždým, keď sa systém musí zmeniť kvôli novej technológii, novým pravidlám, alebo novým problémom v biznise, musí byť každý oddelený systém analyzovaný oddelene – často niekým, kto začína úplne od začiatku.

Minimalizovanie záťaže vyplývajúceho zo zachovávania záznamov, spracovania dát a všeobecnej administratívnej práce. Keďže je spracovanie dát zahrnuté vo väčšine pracovných pozícií, zlepšovanie spôsobu akým ľudia spracúvajú dáta zrejme dáva priestor pre hľadanie aplikácií informačného systému. Sústrediť sa na základné úlohy v spracovaní dát: redukovanie záťaže zo zachovávania záznamov znamená byť viac účinný a efektívny z pohľadu šiestich súčastí spracovania dát. Tými súčasťami sú zaznamenanie, presunutie, skladovanie, znovuzískanie, manipulácia a zobrazenie dát. Zaznamenať dáta automaticky keď sú generované: zaznamenanie dát v čase keď sú generované je pri minimalizovaní záťaže zo zachovávania záznamov obzvlášť podstatné.

Detailnejšie: BPR predpokladá, že vo firme aktuálne využívané procesy sú nevyužiteľné a navrhuje implementovať kompletne nové procesy od počiatku. Taká vyhliadka umožňuje tým čo navrhujú biznis procesy odčleniť sa od aktuálnych procesov a zamerať sa na nové procesy. BPR vlastnosti a výstupy zahŕňajú nasledovné:

- Niekoľko pozícií je skombinovaných do jednej
- Prijímanie rozhodnutí sa stáva súčasťou práce zamestnancov (poverenie zamestnanca)
- Procesy sú rozdelené na kroky, ktoré na seba prirodzene nadväzujú a niektoré práce sa robia priebežne
- Existuje mnoho možných verzií procesov. To umožňuje úspory z rozsahu, ktoré vedú k masovej výrobe; tiež umožňujú priblíženie produktov a služieb spotrebiteľovi
- Práca je vykonávaná tam, kde to má najväčší zmysel
- Regulácia a kontrola a ďalšie práce bez pridanej hodnoty sú minimalizované
- Kompatibilita je minimalizovaná z dôvodu zníženia počtu externých kontaktných bodov a vytváraní podnikových aliancií
- Zákazníkovi je ponúknutý len jeden kontaktný bod
- Je využívaný hybrid centralizovaného a decentralizovaného fungovania

BPR dosahuje cez radikálnu zmenu významne zlepšenia fungovanie organizačných procesov. Znovu navrhuje obchodné a manažérske procesy. Zahŕňa to aj prekreslenie organizačných hraníc, prehodnotenie prác, úloh a skúseností. Toto poskytuje vytváranie a využívanie modelov. Či už to budú fyzické modely, matematické, počítačové alebo štrukturálne modely, konštruktéri vytvorili a analyzujú modely na predpovedanie návrhov, alebo na porozumenie správania zariadení. Spresnene: BPR je definované ako využitie vedeckých metód, modelov a nástrojov, ktoré spôsobia radikálnu zmenu štruktúry podniku, ktoré povedie k významným zlepšeniam vo výkone.

Redizajn, znovuvybavenie nástrojmi a znovuzriadenie štruktúry formuje tie kľúčové zložky BPR, ktoré sú podstatné pre organizáciu, aby sa zamerala na výstup, ktorý potrebuje dosiahnuť. Výstup, o ktorý sa usiluje by mal byť ambicióznym výstupom (ako napríklad doručenie akémukoľvek zákazníkovi kdekoľvek vo svete do 24h.; schválenie hypoték do 60 minút od podania žiadosti; schopnosť mať online prístup k pacientovým zdravotným záznamom - v ktoromkoľvek hlavnom meste sveta sú). Takýto druh vizionárskych cieľov požaduje prehodnotenie spôsobu akým väčšina organizácií podniká – detailný dizajn. Budú dodatočne potrebovať veľmi sofistikované podporné informačné systémy a transformáciu z tradičnej organizačnej štruktúry na organizáciu sieťového charakteru. [9] [10]

Vytváranie nového podniku zahŕňa v sebe významnú zmenu vo virtualizovaní všetkého čo sa vykonáva – aj pracovných životov ľudí. Radšej ako liečenie starého, vydávame sa vytvárať nové. Dochádza tak k zásadnej transformácii v podniku – v zmysle štruktúry, procesov, ľudí i technológie. Nasledujúca tabuľka predstavuje zmeny, ktoré nastávajú v podniku pod BPR.

Tabuľka 1 Zmeny od konvenčného po BPR

Od konvenčného	k BPR
Funkčné oddelenia	Procesné tímy
Jednoduché úlohy (rozdelenie práce)	Poverovanie zamestnancov
Kontrola ľudí (manažmentom)	Mnohorozmerná práca
Tréning zamestnancov	Vzdelávanie zamestnancov
Výška výplaty závisiaca od výkonu a dĺžky pracovného pomeru	Odmeňovanie za výsledky
Povýšenie založené na schopnostiach	Nízky plat ale vysoké bonusy za výkon
Protektívna organizačná štruktúra	Povýšenie založené na schopnostiach
Manažéri vedú a ovládajú	Produktívna organizačná štruktúra
Hierarchická organizačná štruktúra	Manažéri vedú i radia
Vedenie v úlohe zapisovateľov	Horizontálna (plochá) štruktúra
Oddelenie povinností a funkcií	Vedenie v úlohe lídrov
Lineárne a sekvenčné procesy	Multifunkčné tímy
Masová výroba	Paralelný proces
	Hromadné prispôsobenie zákazníčkovi

Prameň: ZIGIARIS, S. *Bussines process re-engineering*. Dostupné na internete:

<http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf>

Zhrnúc to, kvôli dosiahnutiu vyššie spomenutých požadovaných výsledkov je celý BPR proces založený na kľúčových krokoch a princípoch zahŕňajúcich redizajn, znovuvybavenie nástrojmi a znovuzriadenie štruktúry. Každý krok a princíp stelesňuje činy a zdroje tak ako sa uvádza v tabuľke č.2. [10]

1.5.1 Ciele BPR

Pri zavádzaní BPR manažérskych techník do obchodnej organizácie sa snahy implementačného tímu zameriavajú na nasledujúce ciele:

Prozákaznícke zameranie. Procesy zamerané na zákaznícky servis za účelom eliminácie sťažností zákazníka.

Rýchlosť. Dramatické skrátenie času, ktorý kľúčovým podnikovým procesom zaberie splnenie úlohy. Napríklad, ak mal pred BPR proces čas cyklu 5 hodín, po zavedení BPR by mal byť priemerný čas tohto cyklu skrátený na pol hodiny.

Zhustenie. Znižujú hlavne náklady a kapitál naprieč hodnotovým reťazcom. Organizovanie procesov, ktoré nejaká spoločnosť vyvinula transparentne cez funkčnú úroveň redukujúcu náklady. Napríklad rozhodnutie kúpiť veľké množstvo surovín s 50% zľavou je spojené s jedenástimi multifunkčnými bodmi v organizačnej štruktúre od cash-flow, inventáru, plánovania produkcie a marketingu. Tieto body sa ľahko implementovali v multifunkčných tímoch, optimalizujú prijímanie rozhodnutí a znižovanie funkčných nákladov.

Flexibilita. Adaptívne procesy a štruktúry - na meniace sa podmienky a súťaž. Sú bližšie k zákazníkovi môže spoločnosť vyvinúť mechanizmy percepcie rýchleho určenia slabých miest a adaptovať sa na nové požiadavky trhu.

Kvalita. Posadnutosť najlepším servisom a hodnotami dodávaných zákazníkovi. Úroveň kvality je vždy riadená a sledovaná procesmi a najmä nezávisí od osoby, ktorá poskytuje službu zákazníkovi.

Inovácie. Vodcovstvo v imaginatívnej zmene poskytujúcej organizácii výhodu v súťaži na trhu

Produktivita. Dramaticky zvyšuje účinnosť a efektívnosť. Za účelom dosiahnutia vyššie uvedeného, navrhujeme nasledujúci BPR projekt. [11]

1.5.2 Metodológia implementácie BPR projektu

BPR je kdekoľvek vo svete aplikovateľná technika reštrukturalizujúca podnik, zameraná na podnikové procesy, poskytujúca významné zlepšenia v krátkom časovom úseku. Technika implementuje organizačnú zmenu založenú na úzkej koordinácii metodiky pre rýchle zmeny, poverovanie a tréningu zamestnancov a podpory zo strany informačných technológií. Za účelom implementácie BPR do podniku sa musia uskutočniť nasledujúce kľúčové kroky:

- Výber strategických procesov na redizajn (tých s pridanou hodnotou)
- Zjednodušenie nových procesov – minimalizácia krokov-optimalizácia efektivity (modelovanie)
- Organizovanie pracovného tempa – presun dokumentov a riadenie
- Určenie zodpovednosti a rolí pre každý proces
- Automatické procesy používajúc IT (intranet, extranet, manažment pracovného tempa)

- Trénovať procesný tím, tak aby efektívne riadil a spracoval nové procesy
- Uviesť redizajnovaný proces do organizačnej štruktúry podniku

Väčšina BPR metód zdieľa spoločné črty, ale jednoduché rozdiely môžu mať významný dopad na úspech alebo zlyhanie projektu. Po tom ako bola identifikovaná projektová sféra, môžu byť BPR metódy použité. K tomu, aby spoločnosť (majúca za cieľ použiť BPR) vybrala najlepšiu metódu, postupnosť procesov a implementovala najvhodnejší BPR plán, si musí vytvoriť účinnú a uskutočniteľnú víziu. Odvolávajúc sa na „víziu“ máme na mysli úplné popísanie budúceho stavu (hodnoty, procesy, štruktúra, technológia, pracovné náplne a prostredie).

Na vytvorenie účinnej vízie, je nižšie spomenutých päť základných krokov.

- Správna kombinácia jednotlivcov sa zide, aby vytvorila optimisticky naladený a energický tím
- Jasné ciele existujú a projektový rámec je jasne definovaný a pochopený
- Tím dokáže stáť v budúcnosti a pozeráť späť – lepšie ako by stál v prítomnosti a nazeral vpred

Fáza vizualizácie: spoločnosť posudzuje existujúcu stratégiu a firemné procesy a na základe tohto posúdenia sú na zlepšenie vybrané firemné procesy a sú identifikované IT možnosti.

Úvodná fáza: projektové tímy sú vybrané a výkonové ciele, projektové plánovanie a upovedomenie zamestnanca sú nastavené.

Fáza diagnostiky: dokumentácia procesov a podprocesov sa uskutočňuje v zmysle vlastností procesu (činnosti, zdroje, komunikácia, role, IT a náklady).

Fáza redizajnu: projektovanie nového procesu je vyvinuté vytváraním alternatív navrhnutého procesu a cez brainstorming a kreatívne techniky.

Fáza rekonštrukcie: zmeny manažérskych techník sa uskutočňujú na zaistenie hladkého presunu k novej agende a úloh ľudských zdrojov.

Fáza zhodnotenia: nový proces je sledovaný za účelom stanovenia, či boli ciele splnené a odhaľuje programy pre úplnú kvalitu. [10] [11]

Alternatívy k BPR

Manažment úplnej kvality, často uvádzaný ako manažment úplnej kvality (TQM) alebo proces neustáleho zlepšovania (CIP), odkazuje na programy a iniciatívy, ktoré zdôrazňujú vzostupné zlepšovanie pracovných procesov a býva ukočený po neurčitom časovom úseku. Naproti tomu, BPR odkazuje na oddelené iniciatívy, ktorých cieľom je dosiahnuť radikálne

iný návrh a zlepšil pracovné procesy v uzavretom časovom rámci. Základné rozdiely sú dva:

Tabuľka 2 Porovnanie TQM a BPR

Porovnanie TQM a BPR		
	TQM	BPR
Predmet zmeny	Predpokladá sa, že je nutný	Presvedčivý
Ciele	Postupné vylepšenia na mnohých miestach–s kumulatívnym efektom	Výnimočné
Rámec a zameranie	Dôraz na úlohy, kroky a procesy naprieč štruktúrou	Selektívne, ale celopodnikové procesy
Stupeň zmeny	Postupný a priebežný	Podľa rozsahu a opakovania
Angažovanie sa senior manažmentu	Dôležité vpredu	Intenzívne v celom priebehu
Úloha IT	Občasná	Základný kameň

Prameň: ZIGIARIS, S. *Business process re-engineering*. Dostupné na internete:

<http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf>

V opozícií ku ostatným existujúcim prístupom k zlepšovaniu firemných procesov, ktoré navrhujú postupujúce a vzostupné vylepšenia, ako napríklad TQM prístup, BPR ponúka dramatické zmeny. Hlavné rozdiely medzi inováciou procesov cez BPR a vzostupným zlepšovaním cez TQM sú zmienené v nasledujúcej tabuľke 3.

Tabuľka 3 *Inovácia procesov vs. vzostupné zlepšenie*

	Proces inovácie	Vzostupné zlepšenie
Zmena	Náhla, miznúca	Stupňujúca sa, stála
Účinok	Okamžitý, dramatický	Dlhodobý, jemnejší
Zaangažovanie	Niekoľko šampiónov	Od niekoľko ku všetkým
Investícia	Počiatočne vysoká, neskôr nižšia	Počiatočne nízka, pravdepodobne trvalá
Orientácia na	Technológiu	Ľudí
Zameranie	Zisk	Procesy

Prameň: ZIGIARIS, S. *Bussines process re-engineering*. Dostupné na internete:

<http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf>

Rozdiely medzi dvoma manažérskymi technikami sa prejavujú aj na organizačnej štruktúre, čase implementácie a dosiahnutých výsledkoch a na základe, na ktorom je celý postup smerujúci k zmene a k lepšiemu vykonávaný.

1.5.3 Očakávané výsledky/ zisky

Očakávané výsledky pre spoločnosť implementujúcu BPR sú nasledovné:

- Zmena alokácie pozícií a procesov tak, aby ich bolo menej, aby boli vykonávané v prirodzenom poriadku a najmenším možným počtom zamestnancov.
- Reorganizácia štruktúry spoločnosti (zmenšenie) a poverenia zamestnancov.
- Práce i procesy budú viac flexibilnými tak, aby boli vykonané v súlade s potrebami každého prípadu, spoločnosti a zákazníka (hybridné centralizované/decentralizované funkcie).

Vyššie uvedené zmeny prinesú spoločnosti redukcii nákladov, vyššiu kvalitu produktov (pokiaľ ide o cenu, promptnosť doručenia a ponúk pridružených služieb) a služieb poskytovaných zákazníkovi. BPR preukazuje, že je tu „viac ako jeden spôsob ako niečo urobiť“ a dáva nový náhľad bez zakoreneného predsudku ovplyvňujúceho úsudok. Môže vyprodukovať veľké počiatočné úspory keďže spoločnosti bojujú a často pociťujú dopady zacyklenia sa v neužitočných operáciách. Taktiež vytvára firmu s plne dokumentovaným modelom fungovania, ktorý je neoceniteľný, keď nabieha na nový program kvality. Očakávaný výstup z úspešného BPR procesu by mal byť jediným čím si želáme - čo sa firmy týka. Spôsobené dramatické zmeny zahŕňajú ľudskú prácu a pracovné vzťahy (ako to

už často býva) a spôsobujú rušenie pracovných pozícií a tak celý proces nie je prínosný pre všetkých. [11]

1.5.4 Charakteristiky firiem a poskytovateľov služieb

Niektoré štúdie a orientačné výskumy odhaľujú podstatnú úlohu konzultantov v procese BPR. Pomoc a vedenie konzultanta môže byť striktne prínosné na všetkých stupňoch BPR postupov. Je tomu tak kvôli tomu, že konzultanti majú nasledujúce vlastnosti:

- Sú objektívni a imúnni voči internej politike
- už v minulosti podstúpili tento proces
- Prinášajú informácie o najlepších praktikách z iných spoločností
- Sú dobrou komunikátorom medzi pracovníkmi prvej línie a zákazníkmi a lídrami spoločnosti, resp. organizácie
- Konzultanti, popri ich prínosoch, môžu nezamýšľane vytvárať bariéry nasledovným spôsobom: tým, že majú riešenie, ktoré môže byť vnímané ako „ich“ a nie „vaše“, prípadne môžu prevziať líderstvo príliš vážne bez ohľadu na postoj organizácie

Konzultanti môžu hrať rôzne role v BPR postupoch a je na spoločnosti, či sa rozhodne vždy brať do úvahy potreby spoločnosti a špecifický BPR prístup, ktorý bol zvolený.

Úlohou konzultantov môže byť:

- Zásadný sprostredkovateľ a skúsený vykonávateľ, ktorý prináša metódu.
- Tímový hráč; dokáže byť objektívny a nestranný prispievateľ k riešeniu.
- Expert na podstatu problému so znalosťou úrovni výkonu a najlepších praktík v podobných organizáciách a procesoch; je schopný urobiť pre tím špecifickú úlohu. [11]

1.5.5 História použitia BPR

Mnoho organizácií z verejného i súkromného sektora a takisto malých a stredných podnikov celosvetovo podstúpili významné BPR pokusy. Technika bola sprvu použitá na multinárodné projekty spolupráce ako IBM, AT&T, SONY, GENERAL ELECTRIC, WALL MART, HEWLETT PACKARD, DEC, KRAFT FOODS ktoré vo výsledku viedli k veľkému zmenšeniu ich organizačných štruktúr. Neskôr začal so značným úspechom s BPR bankový sektor – CITIBANK, NORTHWESTERN BANK, BANK OF AMERICA a ďalšie. Najväčšie energetické spoločnosti OTE a ELTA využívajú BPR ako techniku na

zlepšenie svojich služieb. BPR bola tiež použitá na zmenu organizačnej štruktúry verejných služieb. Najprv vládny kabinet v Egypte urobil reinžiniering svojich procesov podľa viacerých samospráv v Európe. Sektor verejného zdravia v Európe Použitím CORBA metódy podstupuje výrazný reinžiniering. Keďže sa táto technika stala v podnikateľskom sektore dobre známou, aj malé podniky ju používali na organizačné vylepšenie. Dnes väčšina stredných a malých podnikov skúma reinžiniering a väčšina z nich ho aj používa – keďže táto technika je dostupná a použiteľná na temer všetky SME. Je to odskúšané na rastúcom dopyte po BPR konzultantoch v Grécku i po celom svete. Vo väčšine prípadov sa BPR používa ako nutnosť, keď sú inovatívne IT nástroje predstavené SME. Nástroje ako SAP, BAAN a rôzne ERP systémy, ktoré podporujú horizontálnu organizačnú štruktúru sú motorom reinžinieringu organizačnej štruktúry za účelom adaptácie horizontálnych operačných subsystémov týchto nástrojov. Po prvý krát môžeme povedať „že IT nielenže podporuje manažment, IT mení organizačnú štruktúru“. Dnes 120 podnikov malej a strednej veľkosti v Grécku a tisíce v Európe inštalovalo takýto typ IT systémov reinžinieringu ich organizačných štruktúr. [11]

1.5.6 Typy firiem, v ktorých môže byť BPR použité

BPR môže byť implementované na všetky firmy (výrobné, obchodné, služby a pod.) a verejné organizácie, ktoré spĺňajú nasledné kritériá:

- **Minimálny počet zamestnancov:** 20 (najmenej 4 v riadiacej funkcii)
- Silná väzba manažmentu na nové spôsoby práce a inovácie
- Dobre vytvorená IT infraštruktúra

BPR môže byť použitý v spoločnostiach, ktorých hlavné problémy sú napríklad tieto:

- Vysoké náklady na fungovanie
- Nízka kvalita služieb ponúkaných zákazníkovi
- Vysoký stupeň „zasekávania“ sa firemných procesov v období najväčšieho dopytu
- Slabý výkon manažérov strednej úrovne
- Nenáležité rozdelenie zdrojov a práce – účel je dosiahnuť maximálny výkon, atď.

1.5.7 Podmienky zavedenia

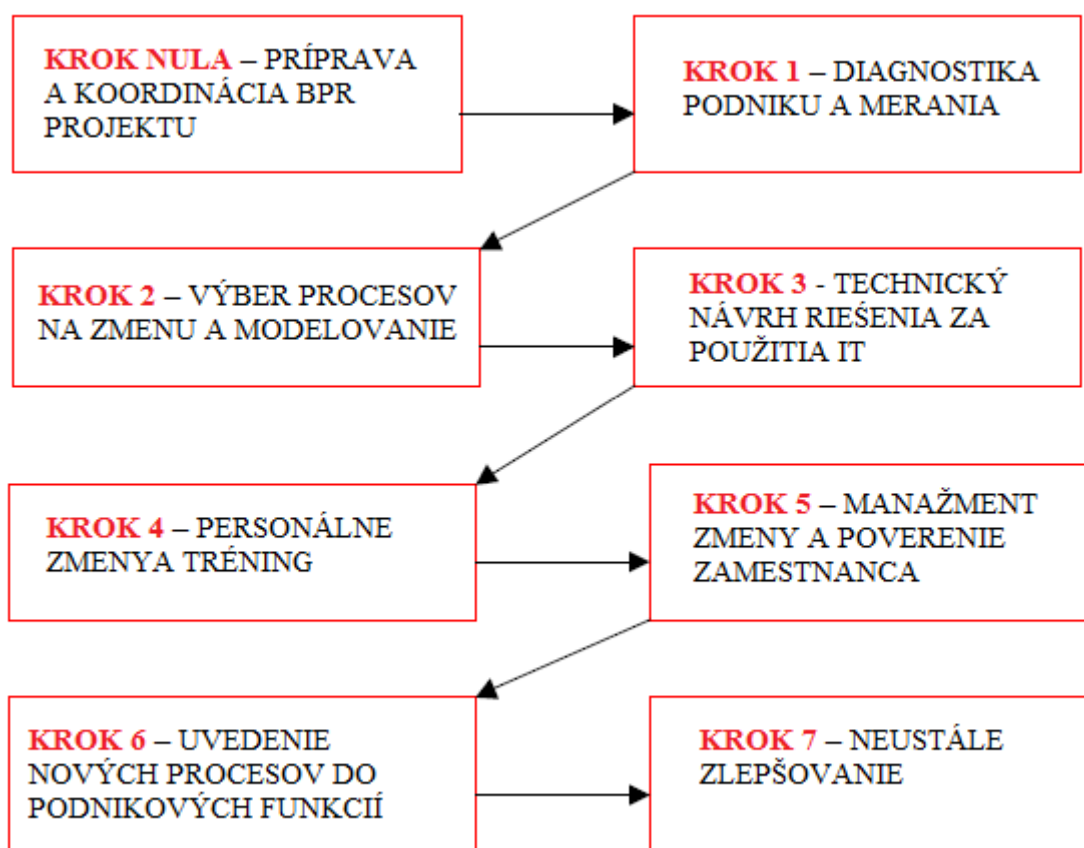
Požiadavky na infraštruktúru:

- fungujúci platobný a účtovný počítačový systém zahŕňajúci obchodnú stránku transakcií
- sieť, ktorá spája všetky kľúčové osoby

- pracovné stanice s systémom Windows 7 alebo Windows Vista
- sprostredkujúci server (MS Outlook, MS back Office)

1.5.8 Kroky BPR projektu

BPR projekt pozostáva zo špecifických krokov zameraných na úspešný výstup. Nutnými krokmi v rýchlej metodike reінжинieringu sú tie, ktoré sú prezentované na obrázku č. 6.



Obrázok 6 Kroky BPR projektu

Prameň: ZIGIARIS, S. *Bussines process re-engineering*. Dostupné na internete:

<http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf>

KROK NULA – príprava a koordinácia projektu

Trvanie: dva dni

Účastníci: BPR tím, BPR konzultanti

Ciele:

- Ustanoviť silnú podporu manažmentu

- Vysvetliť členom tímu zavádzajúceho BPR detaily projektu zavádzania BPR a ich podiel na snahe pri úspešnom dosiahnutí BPR

Vykonané opatrenia

- Vysvetliť vrcholovému manažmentu nutnosť podieľať sa na BPR projekte
- Zhromaždiť zamestnancov najschopnejších pre BPR implementačný tím a zadanie úloh pre každého z nich.
- Urobiť 8 hodinový workshop, ktorého účastníkmi budú členovia BPR-implementačného tímu. Konzultanti budú prezentovať projekt krok za krokom a tiež úlohy implementačného tímu na úspešnom zvládnutí projektu.

KROK 1 – diagnostika podniku a merania

Trvanie: dva dni

Účastníci: BPR tím, BPR konzultanti, zamestnanci zaangažovaní do procesov

Ciele:

- Diagnostikovať a a identifikovať problematické miesta v súčasnosti využívaných procesoch
- Zmerať ukazovatele výkonu v súčasnosti bežiacich procesov založených na merateľných faktoroch ako priemerný čas jedného cyklu, meškanie, počet chýb, alebo počet sťažností zákazníkov

Vykonané opatrenia

- Zobrazit' každý proces používajúc nástroje manažmentu procesov ako OPTIMA, ADONIS, alebo BONAPART (pozri prílohu č. 1)
- Fyzický záznam na mieste merania pre každý krok procesu spojený s časom, spotrebovaným zdrojom, alebo účinkom (pozri prílohu č. 3)
- Vložiť všetky merania to nástroja na meranie manažmentu procesov – kvôli ďalšiemu zhodnoteniu a analýze
- Identifikuj procesy s pridanou hodnotou, ktoré majú významný vplyv na zákaznícky servis

KROK 2 – VÝBER PROCESOV NA ZMENU A MODELOVANIE

Trvanie: 7 týždňov

Účastníci: BPR tím, BPR konzultanti

Ciele:

- Identifikovať strategické procesy, ktoré je možné zmeniť
- Redizajn a modelovanie vybraných procesov

Vykonané opatrenia:

- Určenie vlastností tých procesov, ktoré sú väčšmi podstatné pre ciele organizácie
- Na základe tých vlastností identifikovať procesy, ktoré sa budú meniť na základe pridanej hodnoty, ktorú majú a schopnosti sa meniť (pozri prílohu A-3)
- Redizajn procesov založených na vlastnostiach ktoré slúžia na dosahovanie organizačných cieľov
- Simulovať organizačné procesy v aktívnom prostredí používajúc nástroj na manažment procesov (viď prílohu A – 1)
- Modelovanie nových procesov využívajúc nástroj na zostavovanie diagramov

KROK 3 – TECHNICKÝ NÁVRH RIEŠENIA

Trvanie: 10 týždňov

Účastníci: BPR tím, BPR konzultanti, IT odborníci

Ciele:

- Automatizovať modelované biznis procesy (krok 2) za použitia sietí a nástroje na meranie pracovného tempa
- Redizajn a modelovanie vybraných procesov

Vykonané opatrenia:

- Vytvoriť sieťové pripojenie medzi členmi procesného tímu
- Pripraviť intranetové aplikácie na výmenu formulárov a dokumentov medzi členmi tímu
- Pripraviť aplikácie pre pracovné tempo, ktoré budú automaticky implementovať každý krok redizajnovaného procesu (pozri prílohu A-2)

KROK 4 – PERSONÁLNE ZEMNY A TRÉNING

Trvanie: 10 týždňov

Účastníci: Členovia procesného tímu, koordinátor procesu, tréneri

Ciele:

- Trénovať personál na nových spôsoboch fungovania IT v redizajnovaných procesoch.
- Redizajn a modelovanie vybraných procesov

Vykonané opatrenia:

- Nastaviť každú pozíciu podľa skúseností potrebných pre nové procesy
- Poskytnúť tréning nových procesných funkcií tak, aby sa zamestnanci cítili v meniacom sa prostredí pohodlne

KROK 5 – MANAŽOVANIE ZMIEN A POVERENIE ZAMESTNANCA

Trvanie: týždeň

Účastníci: BPR tím, BPR konzultanti, procesný tím, výkonný manažment

Ciele:

- Ustanoviť pozitívny náhľad na zmeny medzi zamestnancami
- Minimalizovať odpor k zmenám medzi zamestnancami cez ich poverovanie pozíciami na základe hodnotenia výkonu a systému bonusov

Vykonané opatrenia:

- Nastaviť postoj výkonného manažmentu k zmene a definovať akýkoľvek pokus o odpor voči zmene
- Sprostredkovať proces zmeny zvýrazňovaním pozitívne účinky zmeny

KROK 6 – UVEDENIE NOVÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV DO PREVÁDZKY

Trvanie: deň a čas nastavený výkonným manažmentom

Účastníci: celá organizácia

Ciele:

- Nastaviť dátum a čas spustenia prevádzky s novými procesmi, zdôrazňujúc, že práca pod starými procesmi nie je akceptovateľná

Vykonané opatrenia:

- Pripraviť a otestovať všetky podporné zdroje (IT, dokumenty, vybavenie)
- Určiť čas a dátum pre sprevádzkovanie nových procesov
- Zabránenie akejkoľvek nehode v prevádzkovaní nových procesov

KROK 7 – PRIEBEŽNÉ ZLEPŠOVANIE

Trvanie: Dynamicky a priebežne beží po ukončení projektu

Účastníci: BPR implementačný tím

Ciele:

- Zužitkovať BPR projektu a vybrať interných expertov na ostatné BPR

Vykonané opatrenia:

- Pravidelné vyhodnocovať výkon podnikových procesov
- Napláňovať čas a zdroje pre ďalší reinžiniering [11]

2.Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo popísať problematiku reinžinieringu interných podnikových procesov, ktorá môžu slúžiť ako vzor pre jednotlivé firmy, popísať základné metódy reinžinieringu, popísať reálnu firmu a jej najhlavnejšie procesy. V praktickej časti popísať interný proces reálnej firmy, ako prebiehal samotný proces vybavenia objednávky pred reinžinieringom, a následne na tento proces použiť reinžiniering a vyvodiť záver.

Prvá časť popisuje základné informácie o prístupoch pri riadení spoločnosti, o reinžinieringu interných podnikových procesov, takisto približuje význam riešenia tejto problematiky a detailný popis krokov reinžinieringu podnikových procesov. V druhej časti práce vymedzujeme cieľ práce. Tretia časť sa venuje metodike práce. V nej sme si priblížili a zdefinovali popis konkrétnej firmy, jej základné činnosti, ktoré firma vykonáva a aké služby ponúka zákazníkom. Priblížili sme jeden interný podnikový proces, ktorý popisoval vybavenie objednávky pred reinžinieringom. Použitý reinžiniering tohto procesu spočíval v tom, že sme do spoločnosti zaviedli intranetový systém Bitrix24, kde sme takisto priblížili informácie o tomto intranetovom systéme Bitrix24 a popísali jeho najdôležitejšie funkcie a možnosti, ktorý spoločnosť zavádzala do prevádzky. Štvrtá časť obsahuje aplikáciu reinžinieringu na proces, výstup a výsledky po reinžinieringu, kompletizujeme prínos diplomovej práce a takisto návrhy do budúcnosti.

3. Metodika práce

3.1 Popis firmy Merineo s.r.o

„Spoločnosť MERINEO bola založená v roku 2008, jej zakladatelia sa oblasti web developmentu venujú ako svojmu koníčku už niekoľko rokov. Vznik spoločnosti MERINEO bol zásadným rozhodnutím priniesť na trh práce novú tvár v poskytovaní služieb web developmentu. Táto firma sa snaží o to, aby ich prínosom pre verejnosť a ich zákazníkov bolo predovšetkým to, čím sa chcú od jej konkurencie odlíšiť. Cieľom spoločnosti je zvýšenie úrovne webových stránok živnostníkov, občianskych združení, malých podnikateľov, nadácií, ako aj mestských úradov, či iných organizácií, ktorých finančné prostriedky sú obmedzené, alebo smerované do iných oblastí. Na rozdiel od konkurencie si spoločnosť uvedomuje, že poskytnúť kvalitné služby a produkty nie je len otázkou peňazí. Snažia sa vyhovieť každej skupine zákazníkov, pretože byť úspešný znamená v prvom rade byť videný a spoločnosť chce dať šancu na kvalitné prezentovanie sa každému.

Hlavné princípy spoločnosti MERINEO s.r.o možno zhrnúť do 3 hlavných pilierov:

1. Inovácie – spoločnosť verí, že kvalitná prezentácia musí stáť na najnovších technológiách. Spojenie Open Source CMS Joomla s jej viac ako 4000 rozšíreniami dáva spoločnosti takmer neobmedzené možnosti realizácie predstáv všetkých zákazníkov.
2. Komplexnosť – druhý princíp spoločnosti spočíva v komplexnosti webových stránok, pretože stránky s tzv. pekným telom a prázdnu dušou sú dosť rozšírené a takisto nespĺňajú náročné podmienky pre zákazníkov. Každý projekt spoločnosť buduje tak, aby mal zákazník plný prístup k jeho administrácii aj po ukončení spolupráce. Vďaka tomu dokáže Merineo s.r.o dať zákazníkovi webovú prezentáciu, ktorá bude skutočne jeho.
3. Hodnoty a kvalita - hodnoty sú pre túto spoločnosť základom a cieľom víziou. Spoločnosť budujú na pevných základoch tvorených serióznosťou a partnerstvom so zákazníkmi, pretože sa spoločnosť chce spolu so svojimi zákazníkmi a partnermi rozvíjať a rásť.

Merineo s.r.o. sa odlišujú od konkurencie hlavne v týchto 3 oblastiach:

1. Technológie, ktoré sa využívajú pri práci. Ich projekty sa snažia budovať z veľkej miery na OPEN SOURCE riešeniach, pretože veria, že práve tieto technológie majú budúcnosť.
2. Preddefinované a plne editovateľné grafické šablóny. Vďaka spolupráci so zahraničnými firmami a odborníkmi na grafiku a dizajn v tomto odbore vie spoločnosť ponúknuť

zákazníkom v súčasnosti viac ako 700 šablón, pričom portfólio neustále rozširuje o ďalšie šablóny. S každým dodávateľom grafických návrhov má spoločnosť zmluvu o poskytnutí práv, to znamená, že zákazníci majú zaručené legálne získanie špičkového dizajnu.

3. Spôsob poskytovania služieb. Merineo s.r.o. stavia na schopnosti komunikovať so zákazníkom a spoločným úsilím vytvoriť dielo, ktoré bude spĺňať potreby zákazníka i moderné webové štandardy.“⁴

3.2 Webové služby Merineo s.r.o

Základnou náplňou práce spoločnosti MERINEO sú služby. Pretože spoločnosť MERINEO verí, že budúcnosť informačných technológií je v OPEN SOURCE riešeníach, väčšina služieb sa odráža práve od nich.

Open Source technológie zároveň umožňujú vytvoriť modernú a kvalitnú webovú prezentáciu za cenu zodpovedajúcu zdrojom zákazníkov. Spoločnosť MERINEO je prvá a zároveň jediná na Slovensku, ktorá zákazníkovi ponúka okrem štandardných služieb aj kompletne zaškolenie administrácie webovej stránky. Dôležitou súčasťou je aj dodanie kompletného manuálu zákazníkovi pre administráciu ich webovej stránky.

Základnou platformou, na ktorej spoločnosť buduje webové projekty pre svojich zákazníkov, sa nazýva CMS Joomla!. Tento systém v sebe obsahuje obrovské množstvo funkcií, ktoré uspokojí i najnáročnejších zákazníkov. Vďaka jeho rozšíreniam dokáže vytvoriť prvotriednu webovú prezentáciu, ktorá bude maximálne zodpovedať zákazníckym požiadavkám a zároveň spĺňať webové štandardy. Vďaka obrovskej modularite CMS Joomla! dokáže spoločnosť doplniť webovú stránku prakticky akýmkoľvek modulom. Na výber je viac než 4200 rozšírení a najnáročnejším zákazníkovi sa vytvára modul presne podľa jeho požiadaviek.

Tvorba webového dizajnu

Webový dizajn sa v spoločnosti MERINEO chápe ako zhrnutie niekoľkých procesov, ktorých výsledkom je vytvorenie profesionálneho, pútavého a zároveň prehľadného a funkčného vzhľadu webového riešenia. Dizajn webovej stránky rozdeľuje spoločnosť na dve základné časti, z hľadiska grafického a technologického:

⁴Profil spoločnosti merineo, s.r.o. Dostupné na internete. <<http://www.merineo.sk/o-nas/merineo/profil-spolocnosti-merineo-s-r-o.html>>

grafická časť - predstavuje spracovanie grafickej časti webovej stránky tak, aby zodpovedala najnovším trendom a aktuálnej internetovej módnej vlne, samozrejme pri zachovaní maximálnej prístupnosti a prehľadnosti stránky a jej logických prvkov

technologická časť - predstavuje použitie najnovších a najmodernejších webových technológií a postupov, ktoré sú dostupné, aby v kombinácii s grafickou časťou vytvorili profesionálne webové riešenie.

Proces tvorby webového dizajnu sa rozdeľuje na tieto etapy:

1. Analýza požiadaviek zákazníka a vytvorenie konceptu webovej stránky. V tejto etape sa zhromažďujú všetky požiadavky zákazníka na grafiku a funkčnosť webovej stránky. Následne je stanovené tematické zameranie webovej stránky, ktoré sa určuje podľa potreby zákazníka a jeho vízií. Ďalej sa vytvára základná kostra obsahu stránky, najčastejšie hlavného menu. Nasleduje návrh rozloženia logických prvkov na stránke tak, aby zodpovedali požiadavkám zákazníka a moderného webu a posledným krokom v tejto etape je zadefinovanie cieľovej skupiny návštevníkov webovej stránky.

2. Výber a úprava základovej šablóny pre webovú stránku alebo vytvorenie unikátnej šablóny podľa predstáv zákazníka. V druhej etape spoločnosť realizuje grafickú časť webovej prezentácie, v rámci ktorej ponúka zákazníkovi 3 varianty realizácie:

a) upravená grafická šablóna z portfólia spoločnosti - využitie profesionálneho dizajnu z portfólia, ktoré obsahuje v súčasnosti niekoľko stoviek špičkových dizajnov od dodávateľov z celého sveta. Tento variant je cenovo najmenej náročný a umožňuje prispôbiť vybranú šablónu zákazníckym potrebám, čo sa týka tematiky, farebnosti, rozloženia a ostatných aspektov. V konečnom dôsledku však dizajn nie je extrémne prepracovávaný, skôr prispôbovaný.

b) grafický dizajn zo šablóny z portfólia - v tomto variante sa opäť využívajú grafické šablóny z portfólia spoločnosti, avšak iba ako základ pre web, ktorý je komplexne prepracovaný. Grafik spoločnosti má za úlohu pripraviť niekoľko grafických návrhov na báze vybranej šablóny, z ktorých je následne vybraný a dopracovaný jeden návrh, podľa ktorého sa základný dizajn kompletne prepracuje. Tento variant využíva najviac zákazníkov, pretože umožňuje využiť špičkové technológie a možnosti profesionálnych šablón a dať im pritom unikátny vizuál.

c) unikátny grafický dizajn na mieru - tento variant je určený náročným zákazníkovi a ponúka vytvorenie profesionálnej unikátnej šablóny na mieru pre požadovaný redakčný systém (Magento, WordPress, Joomla). Proces realizácie unikátnej šablóny začína

grafickými návrhmi, následným výberom a doladením vybraného dizajnu, jeho transformácia do PSD, vytvorenie šablóny, až po jej implementáciu do redakčného systému a vyladenie.

3. Modulácia a implementácia funkčných prvkov stránky. V tejto etape prebieha inštalácia a nastavenie základných a nadštandardných funkcionalít stránky, úpravy zdrojového kódu podľa požiadaviek zákazníka a potrieb webovej stránky.

4. Copywriting, úprava a formátovanie obsahu, tvorba obsahovej grafiky. Podľa dohody so zákazníkom vie spoločnosť vytvoriť a dodať texty pre webovú prezentáciu na mieru, rovnako dodať aj jazykové mutácie textov, alebo aj celej webovej stránky. Túto etapu tvorí napĺňanie stránky textovým, obrazovým, fotografickým, či multimediálnym obsahom a jeho úprava podľa webových štandardov a potrieb zákazníka.

5. Ladenie a testovanie. Táto etapa zahŕňa zladenie všetkých predchádzajúcich etáp, výsledkom čoho je funkčný dizajn webovej stránky, pripravený na testovanie a doladenie do výslednej podoby. Dôležitosť tejto etapy tvorby webovej stránky spočíva v tom, že spoločnosť chce predísť akýmkoľvek komplikáciám pri spustení ostrej prevádzky webu, a preto sa vykonávajú série rôznych testov. [12]

Servis a podpora webových stránok

Profesionálny servis a podpora zákazníckych projektov je jednou zo základných ťažiskových služieb poskytovaných spoločnosťou MERINEO. Spoločnosť sa prezentuje maximálnou snahou byť v akejkoľvek situácii k zákazníkom vždy k dispozícii a pomáhať nielen s bezproblémovým fungovaním webovej stránky, či aplikácie, ale tiež s ich rozvojom a neustálym zlepšovaním. Štandardne v rámci servisu a podpory spoločnosť nasledovné služby:

- Pomoc s výberom kvalitného a vhodného webhostingu, zakúpenie webhostingu pre zákazníka. Samozrejmosťou je zakúpenie na fakturačné údaje zákazníka, čiže vlastníkom webhostingu je automaticky zákazník.
- Inštalácia a nastavenie redakčných systémov, zabezpečenie redakčných systémov, základné nastavenie pre správne fungovanie
- Konzultácie a poradenstvo pri akýchkoľvek zákazníckych požiadavkách a problémoch

- Sledovanie aktuálnosti redakčných systémov a ich rozšírení, odporúčanie, testovanie a inštalácia najnovších aktualizácií zabezpečení v najkratšom časovom úseku
- Mesačná komplexná inštalačná záloha webovej stránky pre prípad obnovy
- Pomoc s obsahovými úpravami webovej stránky podľa požiadaviek zákazníka kde patrí vkladanie textov, obrázkov, copywriting, formátovanie obsahu a validácia obsahu podľa štandardov.
- rozvoj webových projektov zákazníkov prostredníctvom odporúčania nových funkcionalít, úprav a možností webovej stránky podľa najnovších trendov
- priebežná validácia zdrojového kódu stránky a obsahu podľa štandardov W3C a Ministerstva financií SR
- On-line podpora prostredníctvom SKYPE, EMAIL, Facebook

Spoločnosť sa primárne zameriava na servis a podporu webových projektov zákazníkov, pre ktorých daný projekt vytvorila od grafického návrhu, až po finálne odovzdanie. Samozrejmosťou je aj servis a podpora pre projekty zákazníkov vytvorených inými spoločnosťami, pri takomto projekte je však vždy nutná úvodná analýza. Vďaka nej sa zisťuje aktuálny stav webu, jeho prednosti a nedostatky, identifikujú sa slabé a silné miesta, na čom stavať pri následnom zabezpečení webu a jeho ďalšom rozvoji.

3.3 Začiatkový stav pred reinžinieringom

Aj keď firma nebola v ekonomickej strate, napriek tomu stav jej chodu nebol ideálny. Zamestnanci pracovali pomaly a súčasne iba na jednej zákazke. Firma tak nezískavala dobré recenzie, aj napriek tomu, že prácu odvádzala kvalitne.

Jednotlivé procesy, ktoré boli predmetom pozorovania:

- rozdelenie úloh zamestnancom – po obdržaní objednávky výkonný riaditeľ rozdeľoval jednotlivé čiastkové úlohy zamestnancom prostredníctvom e-mailu. Následne čakal na potvrdzujúci e-mail od každého zamestnanca, že o úlohe vie. Takisto si jednotliví členovia pracovnej skupiny posielali e-mail medzi sebou, aby vedeli, kto pracuje na akej čiastkovej úlohe.
- komunikácia – vertikálna (medzi zamestnancami vzájomne) aj horizontálna (medzi zamestnancami a nadriadeným) komunikácia bola zdĺhavá a neefektívna, pretože

ak jeden člen pracovnej skupiny prehliadol v množstve e-mailov nejaký dôležitý, práca sa zdržiavala.

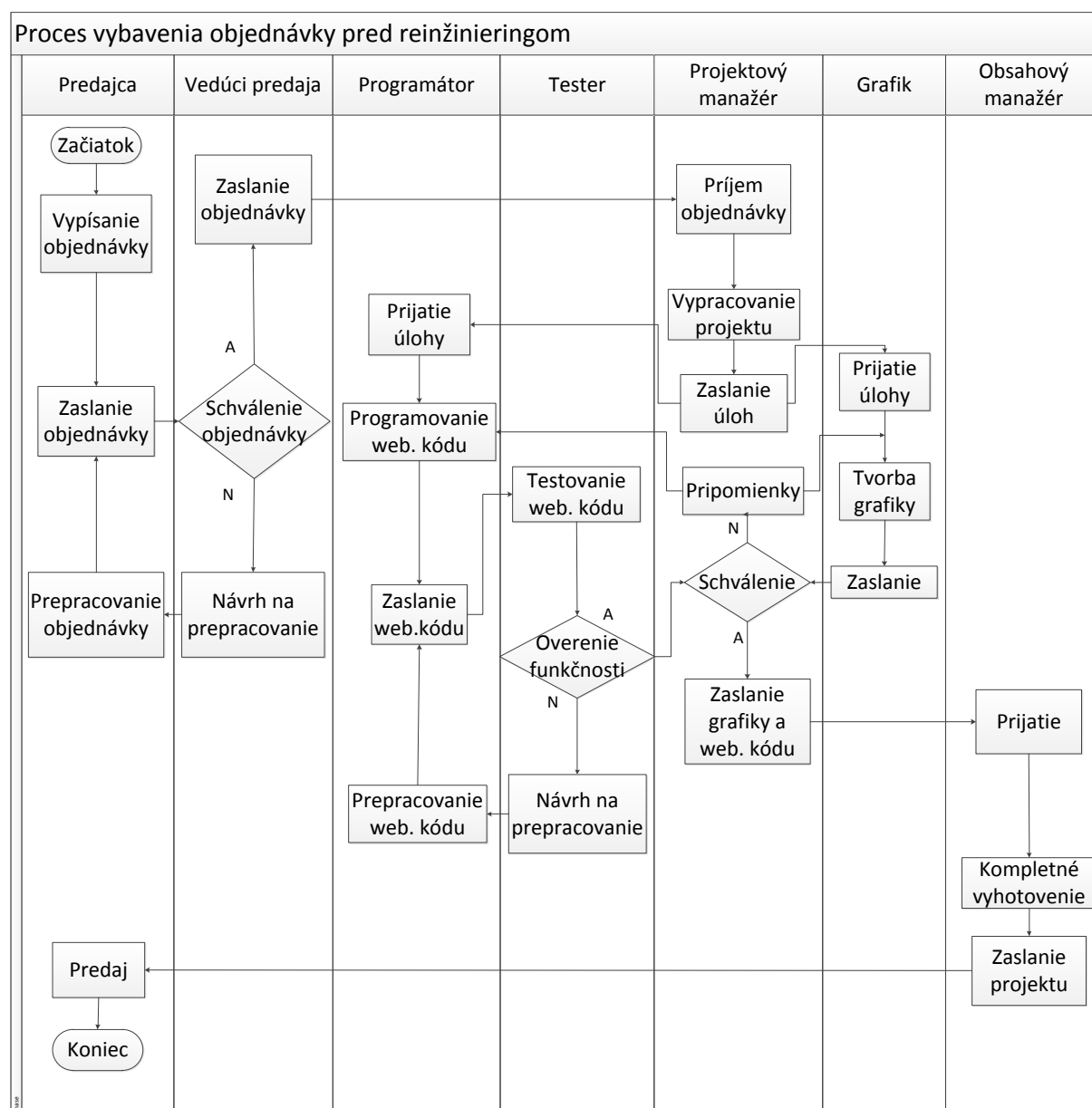
- dĺžka spracovania zákazky – práca na jednej objednávke trvala v priemere 8 – 14 dní.
- nahrávanie dokumentov – všetky čiastkové aj výsledné dokumenty sa posielali každému zamestnancovi prostredníctvom e-mailu.
- počet spracovávaných objednávok – firma pracovala naraz vždy iba na jednej objednávke.
- kontrola práce zamestnancov – nadriadený nemal priamu kontrolu nad prácou zamestnancov, nevedel presne v akej fáze sa objednávka nachádza, ani akú časť pracovnej doby sa jej zamestnanec reálne venuje.
- práca na firemnom notebooku – každý zamestnanec pracoval fixne na svojom notebooku, dokumenty mal uložené v ňom alebo v e-mailovej komunikácii.

Tabuľka 4 *Proces činností pri vybavení objednávky*

Por. číslo	Funkcia, činnosť	Funkčné miesto
1	Vypísanie objednávky	Predajca
2	Zaslanie objednávky	Predajca
3	Schválenie objednávky	Vedúci predaja
4	Zaslanie objednávky	Vedúci predaja
5	Príjem objednávky	Projektový manažér
6	Vypracovanie projektu	Projektový manažér
7	Zaslanie úloh	Projektový manažér
8	Prijatie úlohy	Grafik
9	Tvorba grafiky webu	Grafik
10	Zaslanie grafiky webu	Grafik
11	Prijatie úlohy	Programátor
12	Programovanie webového kódu	Programátor
13	Zaslanie webového kódu	Programátor
14	Testovanie webového kódu	Tester
15	Overenie funkčnosti	Tester
16	Schválenie	Projektový manažér
17	Zaslanie grafiky a web. Kódu	Projektový manažér
18	Prijatie	Obsahový manažér
19	Kompletné vyhotovenie	Obsahový manažér
20	Zaslanie projektu	Obsahový manažér
21	Predaj	Predajca

Prameň: Vlastné spracovanie

Takto vyzeralo vybavenie objednávky pred reinžinieringom:



Obrázok 7 Proces vybavenia objednávky pred reinžinieringom

Pameň: Vlastné spracovanie

Podľa vnútornej smernice podniku prebieha proces vybavenia objednávky pred reinžinieringom podľa obr. 7. Ako vidieť na obrázku, tento proces je pomerne dosť zložitý a zahŕňa množstvo schvaľovacích procedúr. Proces pred reinžinieringom začína v momente, keď samotný predajca začína predajný proces, ktorý pokračuje následne medzi ďalších šesť funkčných miest a končí opäť pri predajcovi, ktorý žiadaný produkt predá.

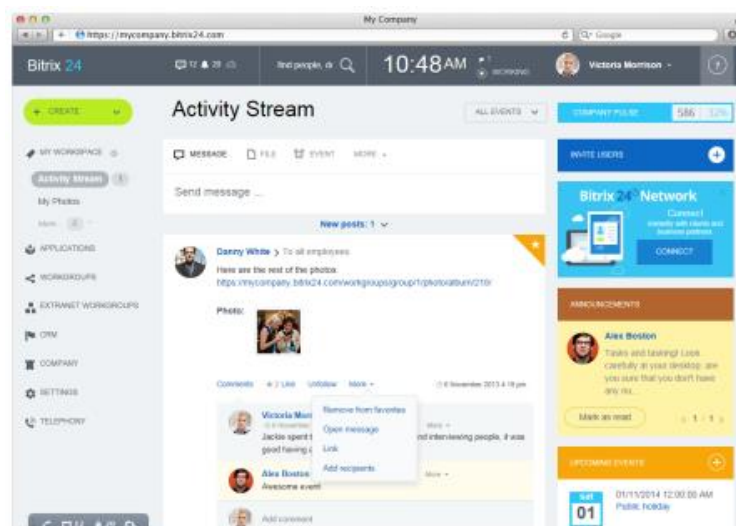
Reinžinieringom tohto procesu dosiahneme:

- skrátenie času potrebného na celkový výrobný proces
- odstránenie neefektívnej komunikácie cez e-maily

- odstránenie časových strát
- vytvorenie projektového tímu, v ktorom sú zahrnutí všetci zodpovední za projekt
- priamu kontrolu daného tímu projektovým manažérom

3.4 Systém Bitrix24

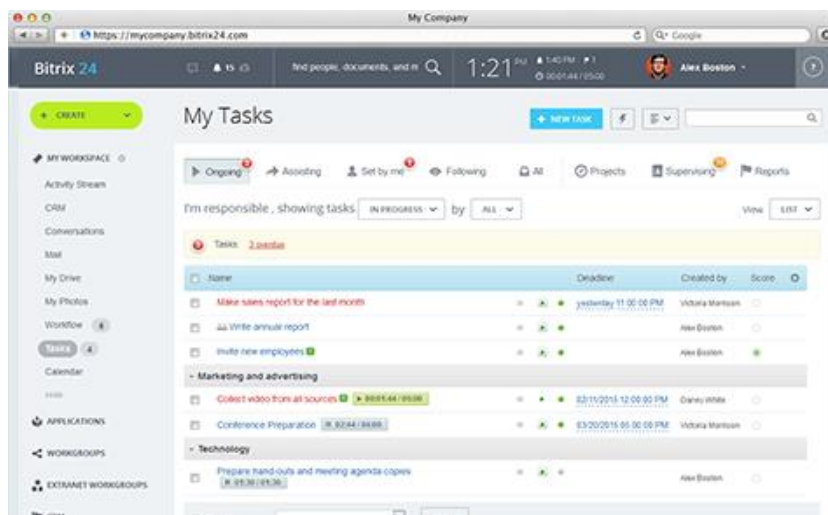
Po dohode a spolupráci s výkonným riaditeľom firmy sme ako formu reinžinieringu v spoločnosti zaviedli systém Bitrix24. V súčasnej spoločnosti už takmer každý z nás pozná sociálnu sieť Facebook. Táto sociálna sieť umožňuje riešiť všetkým užívateľom základný problém – jednoduchosť komunikácie a spôsob, ako nadviazať kontakt, vytvoriť udalosť alebo poslať rôzne videá a fotografie. Predstavte si, že túto silu sociálnych sietí a spôsob komunikácie by ste mohli využívať v každodennej prevádzke ktorejkoľvek firmy vo forme intranetu. Systém Bitrix24 poskytuje nástroje pre správu úloh, zdieľanie dokumentov a sledovanie času pri vykonávaní úloh, a preto poskytuje maximálnu efektivitu komunikácie a práce. Bitrix24 sa dá využívať v ktorejkoľvek firme, no používatelia môžu pracovať aj na mobile pomocou aplikácie. Bitrix24 má viacero funkcií, pomocou ktorých dokážu užívatelia tohto systému pracovať. Základnú obrazovku v tomto intranetovom systéme nazývame Activity Stream. Na tejto základnej obrazovke môžu vidieť zamestnanci daného podniku všetky zmeny, nové príspevky a prírastky. Vzťahuje sa na všetky výrobné, funkčné, či sociálne sekcie intranetu. Každý zamestnanec je tak včas oboznámený aké aktivity prebehli vo firme, ďalej má prehľad o nasledujúcom pláne, dokáže sa zapájať do diskusií, a čo je dôležité, každý užívateľ si môže svoju základnú obrazovku prispôsobiť podľa seba. Activity Stream poskytuje užívateľom pracovať v čase, aktualizovať svoje úlohy, nastavovať oznámenia a vytvárať oznámenia pred ostatných užívateľov. Zamestnanci si takisto môžu značiť udalosti, nahrávať súbory a dáta, získať okamžitú spätnú väzbu od svojich kolegov a nadriadených. [13]



Obrázok 8 Základná obrazovka Activity Stream

Prameň: Activity stream. Dostupné na internete: < <https://www.bitrix24.com/features/index.php> >

Bitrix24 má rozsiahle organizačné funkcie, ktoré používa projektový manažment. Projektový manažment má za úlohu naplánovať všetky veci, od začiatku projektu, rozdelenie úloh medzi zamestnancami až po samotné odovzdanie projektu zákazníkovi. Tieto organizačné funkcie zvyšujú výkonnosť a efektivitu na osobných ale aj skupinových úrovniach. Projektový manažér môže úlohy daného projektu prideliť sebe, ako aj svojim podriadeným. Každý projekt môže mať svoju vyhradenú skupinu pracovníkov, v ktorej sú uložené všetky súbory, diskusie a úlohy. Všetky úlohy a veci, ktoré patria do určitej skupiny pracovníkov, sú prístupné len zamestnancom, ktorí na tom pracujú. Čas strávený pri vykonávaní jednotlivých úloh môže byť sledovaný a takisto integrovaný do skupinového kalendára. Okrem toho, projekt môže byť vytvorený tak, že na ňom môžu pracovať a zúčastniť sa aj samotní klienti alebo externí partneri.



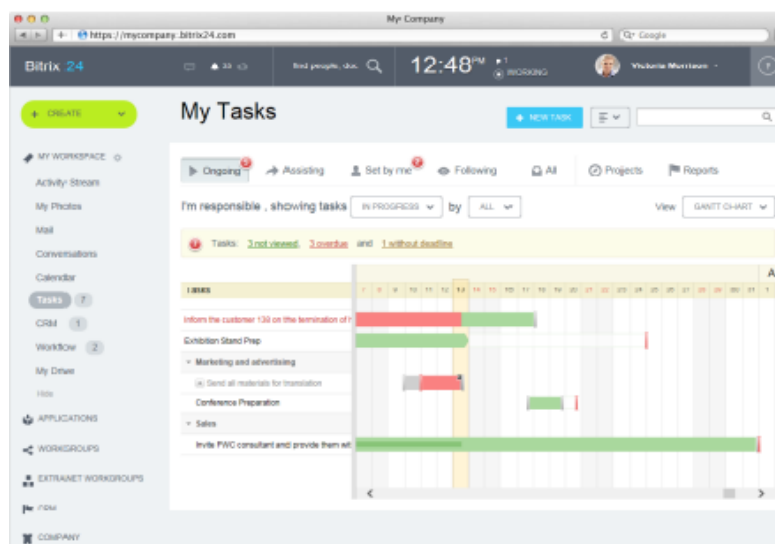
Obrázok 9 Úlohy projektu

Prameň: *Úlohy projektu*. Dostupné na internete: < <https://www.bitrix24.com/features/index.php> >

„Ganttov diagram (Gantt Chart) nám prakticky znázorňuje grafické naplánované postupnosti úloh v čase, ktoré využívame pri riadení projektov. Ganttov diagram zobrazuje v stĺpcoch časové obdobie v ktorom sa plánuje. Podľa dĺžky plánovaného projektu sa zobrazuje obdobie v zodpovedajúcej podrobnosti (roky, mesiace, týždne, dni). V riadkoch sa potom zobrazujú čiastkové aktivity (niekedy nazývané ako úlohy) - teda kroky, činnosti alebo podprojekty a to v takom poradí, ktoré zodpovedá ich logickému sledu v plánovanom projekte. Dĺžka trvania danej aktivity je potom vzťahovaná k časovému obdobiu. Tento diagram dáva projektovému manažérovi úplný obraz o postupe projektu, a pomáha identifikovať potenciálne alebo existujúce meškanie. Každú vytvorenú úlohu dokáže projektový manažér upraviť v tomto diagrame.“⁵

Pridanie čiastkových úloh do diagramu, upozornenie na odovzdanie úloh projektu pred končiacim sa termínom odovzdania, alebo akékoľvek iné zmeny v tomto diagrame môžu byť rýchlo vykonané. Takéto zmeny automaticky upozornia všetkých zúčastnených na danom projekte.

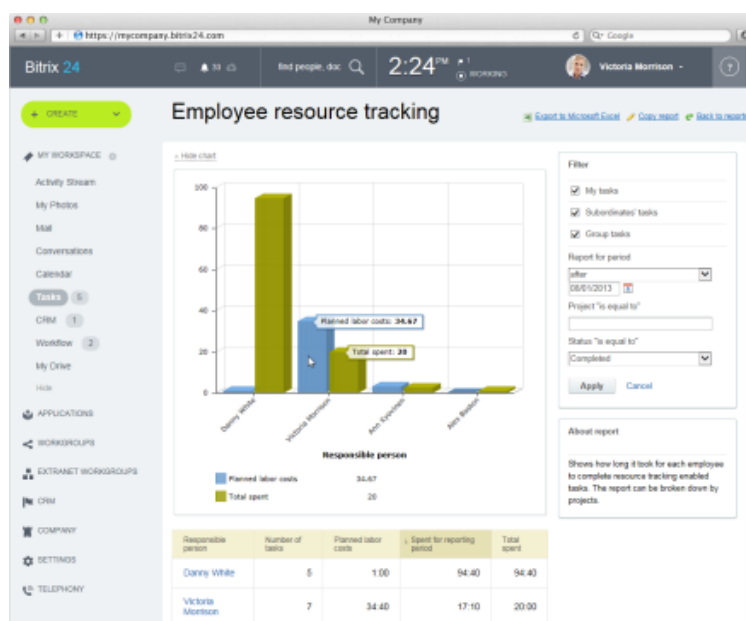
⁵ *Ganttov diagram*. [cit. 2013-17-06] Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/ganttov-diagram-gantt-chart>>



Obrázok 10 Ganttov diagram

Prameň: Ganttov diagram. Dostupné na internete: < <https://www.bitrix24.com/features/index.php> >

Ďalším významným prvkom projektového manažmentu je graf vyťažnosti zamestnancov. Tento graf pomáha projektovým manažérom sledovať počet vykonaných úloh daného zamestnanca za určitý čas a tým pádom dokážu rozpoznať, ktoré z úloh sa stihnú vykonať a naopak, ktoré z úloh budú s oneskorením. Takisto manažéri dokážu pridelovať čas, ktorý by mal byť vynaložený na danú úlohu, a porovnávať s reálnym časom vynaloženým na splnenie úloh. Manažér si tak dokáže pozrieť aj mesačné záznamy o splnení, či nespĺnení času pri vykonávaní úloh pre jednotlivé skupiny alebo konkrétneho zamestnanca. [14]



Obrázok 11 Graf vyťažnosti zamestnancov

Prameň: Ganttov diagram. Dostupné na internete: < <https://www.bitrix24.com/features/tasks.php> >

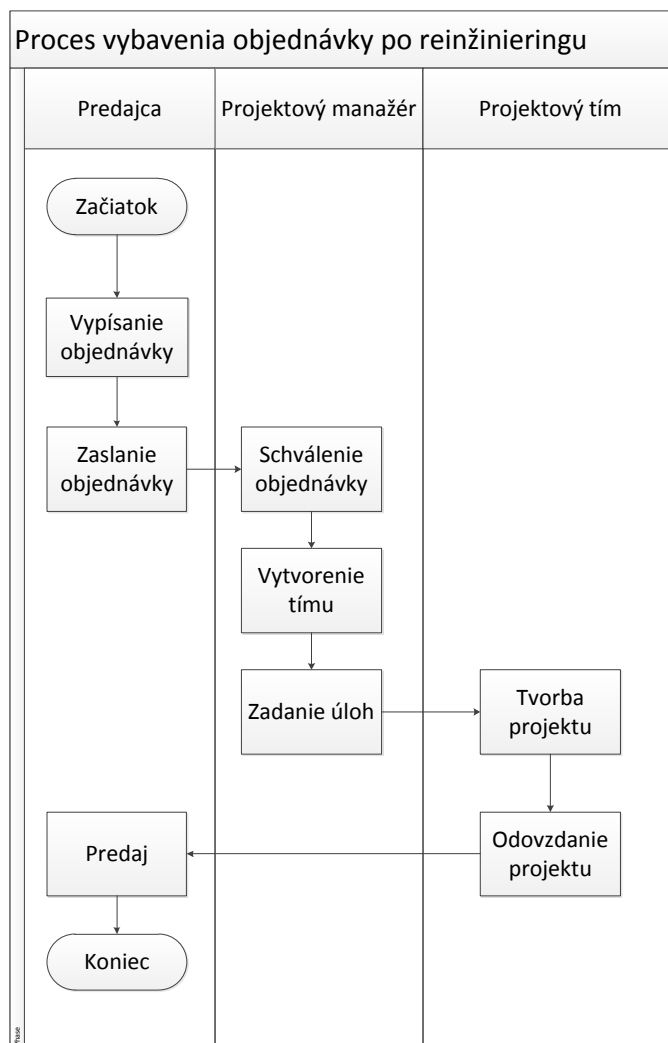
4. Výsledky

4.1 Konečný stav po reinžinieringu

Po zavedení systému Bitrix24 a práce nastali v spoločnosti nasledovné zmeny v procese chodu firmy:

- rozdelenie úloh zamestnancom – výkonný riaditeľ vytvorí pracovnú skupinu, v ktorej každý okamžite vidí, kto pracuje na akej čiastkovej úlohe v rámci objednávky. Nadriadený si vie skontrolovať, či zamestnanec videl zadanú úlohu a predíde sa tak tomu, že zamestnanec v množstve e-mailov prehliadne dôležité zadanie.
- komunikácia – v rámci systému Bitrix24 je komunikácia medzi celou pracovnou skupinou každému členovi prístupná, čo ju značne urýchľuje a zefektívňuje.
- dĺžka spracovania objednávky - práca na jednej objednávke trvá v priemere 4 - 5 dní.
- nahrávanie dokumentov – všetky čiastkové aj výsledné dokumenty sa zavesia na nástenku pracovnej skupiny a má k nim každý prístup.
- počet spracovávaných objednávok – firma teraz môže súčasne pracovať na viacerých objednávkach. Zamestnanec sa v nich ľahko orientuje, pretože pre každú novú objednávku sa vytvorí nová pracovná skupina v rámci systému Bitrix24.
- kontrola práce zamestnancov – nadriadený si v systéme priamo pozerá, ktorý zamestnanec na čom pracuje, aj ako dlho mu jednotlivá práca trvá. Zároveň si vie porovnať výsledky jednotlivých zamestnancov medzi sebou. Neustále takisto vidí stav spracovávaných objednávok.
- práca nielen na firemnom notebooku – systém Bitrix24 aj ako mobilná aplikácia pre Android a iOS, a tak si môže zamestnanec kontrolovať prácu a zadané úlohy aj prostredníctvom svojho mobilného telefónu. Nie je fixovaný na pracovný počítač, a aj v prípade poruchy pracovného počítača sa vie opätovne dostať k svojej práci a firma neutrpí časovú ani materiálnu stratu.

Takto vyzerá vybavenie objednávky po reinžinieringu:



Obrázok 12 Proces vybavenia objednávky po reinžinieringu

Prameň: Vlastné spracovanie

Podľa vnútornej smernice podniku prebieha proces vybavenia objednávky po reinžinieringu podľa obr. 12. Ako vidieť na obrázku, tento proces je v porovnaní s obrázkom č.7 podstatne jednoduchší. Reinžinieringom procesu vybavenia objednávky sme dosiahli skátenie celkového času potrebného na výrobný proces, odstránili sme neefektívnu komunikáciu všetkých pracovníkov medzi sebou cez e-maily, čím sme takisto odstránili aj zbytočné časové prestoje. Vytvorili sme projektový tím, v ktorom sú zahrnutí všetci zodpovední zamestnanci za projekt. V tomto tíme sú zadane úlohy priamo od projektového manažéra, ktoré možno korigovať priamo projektovým manažérom. V projektovom tíme pracujú okrem projektového manažéra spoločne grafici, tester, administrátori, programátori a obsahový manažéri. Pomocou reinžinieringu sme splnili všetky ciele, ktoré sme si uviedli pred reinžinieringom. Intranetový systém Bitrix24 je

veľkým prínosom pre samotných zamestnancov ako aj pre projektového manažéra. Ten dokonca môže sledovať všetky vykonávajúce sa procesy, dokáže upozorňovať na termíny ukončenia projektu, sledovať ako dlho a efektívne pracuje daný zamestnanec na úlohe.

4.2 Môj prínos

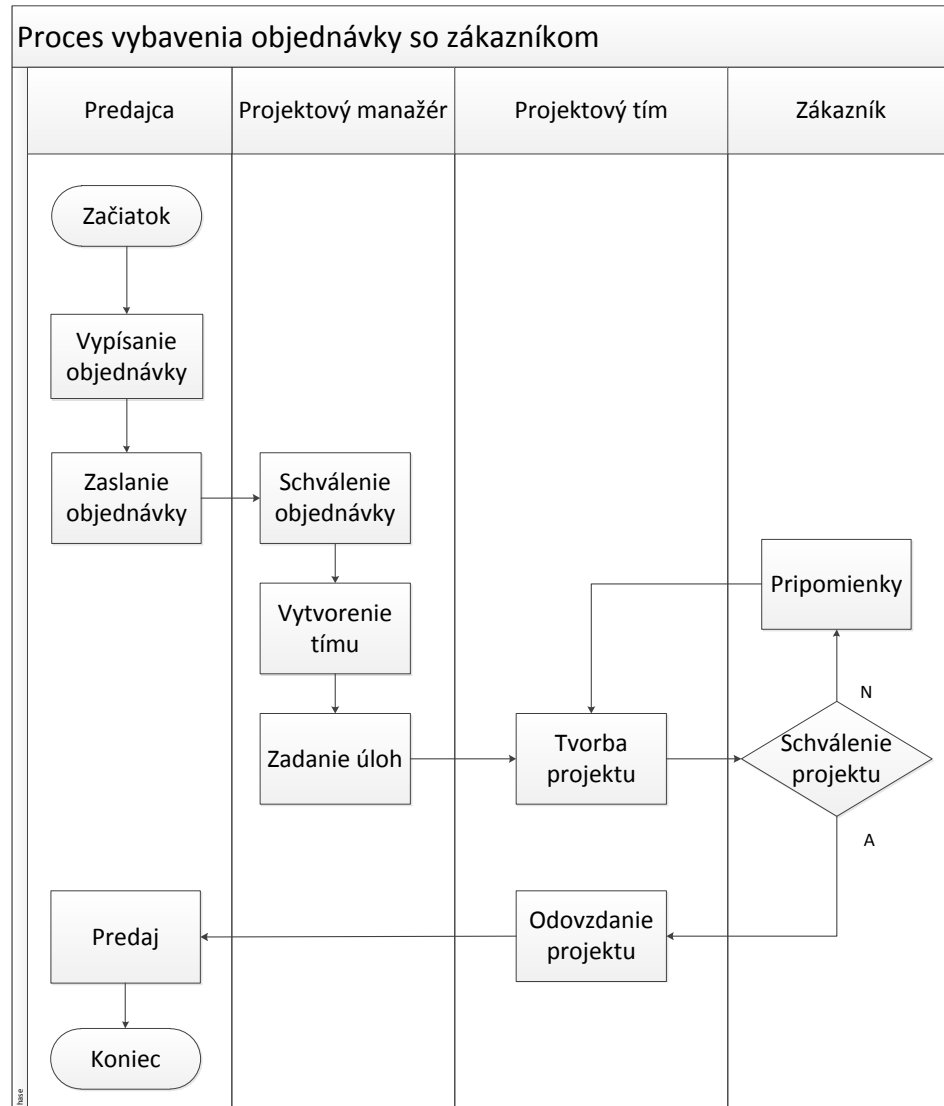
S výkonným riaditeľom firmy som od začiatku konzultoval stav firmy a takisto navrhoval zavedenie systému Bitrix24. Bol som priamo účastný pri zavádzaní odporúčaného opatrenia a bolo mi umožnené pozorovať reakcie zamestnancov ako aj postupné zmeny, ktoré sa udiali v procese samotnej práce.

Vďaka systému Bitrix24 došlo k výraznej úspore času spracovania objednávky približne o jednu tretinu. Takisto sa minimalizoval čas meškania odovzdania objednávky z 30% na menej ako 5%. Tým pádom sa čas odovzdania skompletizovanej objednávky skrátil o 30 – 50%. Zlepšila sa kontrola nadriadeného nad celkovým procesom práce – vždy vie, do akých objednávok sú jednotliví zamestnanci zapojení aj v akej fáze sa objednávka nachádza. Keďže vznikli súčasne viaceré pracovné skupiny, zamestnanci si medzi sebou vymieňali skúsenosti a nápady a firma pridala desiatky nových dizajnov do portfólia. Vďaka zrýchleniu komunikácie a transparentnosti práce sa zlepšila efektivita zamestnancov, aj ich motivácia pracovať. Úspora času mala dopad aj na zlepšenie firemnej kultúry a sociálnej atmosféry – systém Bitrix24 ponúkol priestor aj na firemný blog, ktorého obľúbenosť sa masívne rozšírila medzi zamestnancami, a ktorý takto funguje aj ako nástroj teambuildingu. Firma sa tak rozvíja po viacerých stránkach svojho pôsobenia, zvyšuje si konkurencieschopnosť na trhu. Je lákavým zamestnávateľom s dobrým menom, ktorý dbá aj na spokojnosť svojich zamestnancov. Ochoťne si ju nájdu aj zákazníci, ktorým bola odporúčaná pre rýchlo odvedenú prácu s vysokým štandardom.

4.3 Návrh do budúcnosti

Napriek výraznému zefektívneniu práce je stále možný priestor na zlepšovanie. Preto do budúcnosti navrhujeme priame zapojenie zákazníka do systému Bitrix24. Tak by priamo videl, v akom stave je jeho objednávka a vie tak spolu s pracovnou skupinou korigovať finálny produkt, ktorý si objednal. Pre pracovnú skupinu by výhodami bolo, že dokonale vedia, čo zákazník vyžaduje, takže nemusia pracovať s dohadmi a mylnými predstavami a následne meniť neuspokojivý konečný stav, ktorý by sa zákazníkovi nemusel páčiť. Ich práca je usmerňovaná „live“ v procese výroby. Pre zákazníka by výhodou bola úzka

spolupráca priamo so skupinou ľudí, ktorá finálny produkt vyrába, nielen s manažérom skupiny. Ďalšími výhodami by boli transparentnosť objednávky, úspora času a takisto objednávka šitá priamo na mieru.



Obrázok 13 Proces vybavenia objednávky so zákazníkom

Prameň: Vlastné spracovanie

Záver

V práci sme sa zaoberali problematikou reinžinieringu interných podnikových procesov, ktorý môže slúžiť jednotlivým firmám ako vhodný nástroj pre väčšiu efektivitu práce, úsporu času, zvyšovanie motivácie zamestnancov, zjednodušenie procesu práce, a tým všetkým ku ekonomickému rastu firmy. Definovali sme základné informácie o samotnom procese reinžinieringu a popísali sme základné typy rozličných prístupov reinžinieringu. Uvádzame teoretický rámec tejto témy z pohľadu domácich aj zahraničných autorov, venujeme sa takisto súčasnému stavu riešenej problematiky u nás aj v zahraničí. Zároveň sme poukázali na aktuálnosť riešenia danej problematiky, a to hlavne z aspektu šetrenia času a optimalizácie pracovných procesov. V rámci praktickej časti sme opísali spoluprácu s firmou, v ktorej sme navrhli reinžiniering interných procesov. Uvádzame podrobný popis nami zvolenej metodiky práce t.j. systému Bitrix24, začiatkový stav firmy pred prijatím opatrení a zmien, a takisto konečný stav firmy po prijatí našich opatrení. V práci ponúkame naše pozorovania, ako aj číselné údaje popisujúce zhodnotenie zmeny. Veľkou výhodou bola pre nás ochota výkonného riaditeľa firmy spolupracovať s nami a nechať sa inšpirovať našimi návrhmi. Aj keď počiatočné reakcie zamestnancov boli rozpačité a navyknutie si na nové pracovné pomery stresujúce, zmeny sa už v krátkom čase ukázali ako užitočné a opodstatnené. Zamestnanci, rovnako ako výkonný riaditeľ, ocenili zlepšenie pracovných podmienok aj pracovného procesu, hlavne zjednodušenie komunikácie a skvalitnenie práce. Prostredníctvom otvorenej komunikácie boli zmeny pre nich zároveň aj možnosťou obohacovania vlastných schopností o skúsenosti kolegov. Aplikáciou opatrení sme dosiahli úsporu času práce, zlepšenie mena firmy a takisto zvýšenie motivácie zamestnancov. Okrem výsledkov sme ponúkli aj návrh ďalšieho možného opatrenia do budúcnosti.

Naše výsledky ukazujú, že obdobné modely môžu ponúknuť nápady alebo riešenia aj iným spoločnostiam, ako zefektívniť pracovný proces a dosiahnuť žiaduci stav spoločnosti z pohľadu zamestnávateľa, zamestnancov, ako aj klientov. Prínosom diplomovej práce je preto reálna analýza reinžinieringu interných procesov, ktorá môže slúžiť ako inšpirácia rozličným slovenským či zahraničným spoločnostiam.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [2] DRAHOTSKÝ, I.; ŘEZNÍČEK, B. *Logistika procesy a jejich řízení*. Computer press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [3] TECHNOPEdia: *Official website*. Dostupné na internete: <<http://www.techopedia.com/definition/28200/business-process-improvement-bpi>>
- [4] ORION DEVELOPMENT GROUP: *The four waves of process management*. Dostupné na internete: <<http://www.odgroup.com/articles/four-waves-of-process-management/>>
- [5] WORKFLOW MANAGEMENT COALITION: *Official website*. Dostupné na internete: <<http://www.wfmc.org/what-is-bpm>>
- [6] FERENCZ, V. *Inovačný proces a reinžiniering v SR*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 280 s. ISBN-978-80-225-3450-5.
- [7] KUBIŠ, J. *Procesy podniku a ich modelovanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 284 s. ISBN-978-80-225-2468-1.
- [8] KASSAY, Š. *Reinžiniering podnikateľských procesov*. Žilina : STRATEG, 1999. 102 s. ISBN 80-88988-01-2.
- [9] MODRÁK, V. *Podnikový reinžiniering*. Prešov : Fakulta výrobných technológií TU Košice, 2006. 59 s. ISBN 80-8073-538-7.
- [10] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Přel. L. Vodáček, Praha: Management Press, 2000, 210 s. ISBN 80-7621-028-7.
- [11] ZIGIARIS, S. *Bussines process re-engineering*. Dostupné na internete: <http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf>
- [12] *Webové služby spoločnosti Merineo*. Dostupné na internete: <<http://www.merineo.sk/sluzby/sluzby/webove-sluzby-spolocnosti-merineo.html>>
- [13] *Social network for business*. Dostupné na internete:<<https://www.bitrix24.com/features/index.php>>
- [14] *Project management*. Dostupné na internete:<<https://www.bitrix24.com/features/tasks.php>>