

Business process reengineering
radikálna premena firmy

Metodológia

Michael Hammer - James Champy

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. METODOLÓGIA PODNIKOVÉHO REENGINEERINU - HAMMER/CHAMPY | 4 |
| 2. PRÍČINY PRE VYKONANIE REENGINEERINU V PODNIKU | 4 |
| 3. FAKTORY, KTORÉ VYVOLÁVAJÚ ZMENU | 4 |
| 4. REENGINEERING | 4 |
| 5. ČO REENGINEERING NIE JE..... | 4 |
| 6. CHARAKTERISTIKY PODNIKOVÝCH PROCESOV, KTORÉ PREŠLI REENGINEERINGOM | 5 |
| 6.1 NIEKOĽKO ČINNOSTÍ JE SPOJENÝCH DO JEDNEJ ČINNOSTI | 5 |
| 6.2 ROZHODUJÚ PRACOVNÍCI..... | 5 |
| 6.3 VYTVORENIE TÍMU ŠPECIALISTOV | 5 |
| 6.4 KROKY PROCESU SÚ VYKONÁVANÉ V PRIRODZENEJ POSTUPNOSTI..... | 5 |
| 6.5 PROCESY MAJÚ VARIANTNÉ PREVEDENIE | 5 |
| 6.6 PRÁCA SA VYKONÁVA TAM, KDE JE TO NAJROZUMNEJŠIE | 5 |
| 6.7 REDUKUJÚ SA KONTROLNÉ OPATRENIA A NÁSTROJE | 5 |
| 6.8 MINIMALIZUJÚ SA “SMÍRČÍ” JEDNANIA | 5 |
| 6.9 MANAŽÉR PRÍPADU JE JEDINÝM KONTAKTNÝM MIESTOM | 6 |
| 6.10 PREVAŽUJÚ HYBRIDNÉ CENTRALIZOVANÉ/DECENTRALIZOVANÉ OPERÁCIE | 6 |
| 7. DRUHY ZMIEN, KU KTORÝM DOCHÁDZA PRI REENGINEERINU PODNIKOVÝCH PROCESOV. | 6 |
| 7.1 MENIA SA PRACOVNÉ JEDNOTKY | 6 |
| 7.2 MENÍ SA CHARAKTER JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÝCH ČINNOSTÍ..... | 6 |
| 7.3 MENIA SA ROLE ĽUDÍ | 6 |
| 7.4 MENÍ SA PRÍPRAVA K VÝKONU PRÁCE..... | 7 |
| 7.5 MENÍ SA ZAMERANIE NA KRITÉRIA VÝKONNOSTI A ZMENY V ODMEŇOVANÍ..... | 7 |
| 7.6 MENIA SA KRITÉRIA POSTUPU | 7 |
| 7.7 MENIA SA HODNOTY | 7 |
| 7.8 MENIA SA MANAŽÉRI | 7 |
| 7.9 MENÍ SA ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA | 8 |
| 7.10 MENIA SA VEDÚCI | 8 |
| 8. VZŤAH REENGINEERINU A INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ | 8 |
| 9. KTO BUDE VYKONÁVAŤ REENGINEERING..... | 9 |
| 9.1 VEDÚCA OSOBNOSŤ - LÍDER | 9 |
| 9.2 VLASTNÍK PROCESU | 9 |
| 9.3 REENGINEERINGOVÝ TÍM | 9 |
| 9.4 RIADIACI VÝBOR | 10 |
| 9.5 REENGINEERINGOVÝ CAR | 10 |
| 10. ČO PODLIEHA REENGINEERINU | 10 |
| 10.1 VÝBER PROCESOV PRE REENGINEERING | 11 |
| 10.1.1 Príznačky nefunkčnosti procesov | 11 |
| 10.1.2 Významné procesy | 11 |
| 10.1.3 Zvládnuteľné procesy | 11 |
| 10.2 POROZUMENIE PROCESOM..... | 11 |

| | |
|--|-----------|
| 11. SKÚSENOSTI Z TVORBY NOVÉHO PROJEKTU PROCESU | 12 |
| 11.1 PRINCÍPY PROJEKTOVÉHO RIADENIA | 12 |
| 11.2 SKÚSENOSTI Z REENGINEERINGU | 13 |
| 12. ZAČÍNAME S REENGINEERINGOM..... | 13 |
| 12.1 DÔVODOVÁ SPRÁVA | 13 |
| 12.2 VÍZIA | 13 |
| 13. SKÚSENOSTI FIRMY HALLMARK - POHĽADNICE A BLAHOPRIANIA..... | 14 |
| 13.1 ZÁKLADNÉ POZNATKY FIRMY | 15 |
| 14. SKÚSENOSTI FIRMY TACO BELL - RÝCHLE STRAVOVANIE..... | 15 |
| 14.1 ZÁKLADNÉ POZNATKY FIRMY | 16 |
| 15. SKÚSENOSTI FIRMY CAPITAL HOLDING - POISŤOVACIA SPOLOČNOSŤ | 16 |
| 15.1 ZÁKLADNÉ POZNATKY FIRMY | 17 |
| 16. SKÚSENOSTI FIRMY BELL ATLANTIC - TELEKOMUNIKÁCIE..... | 18 |
| 16.1 ZÁKLADNÉ POZNATKY FIRMY | 18 |
| 17. AKO DOSIAHNUŤ ÚSPECH V REENGINEERINGU..... | 19 |
| 17.1 PREHĽAD CHÝB, KTORÉ SÚ PRÍČINOU NEÚSPECHU REENGINEERINGU..... | 19 |

1. Metodológia podnikového reengineeringu - Hammer/Champy

Boh je v detailoch. Mies van der Rohe

Michael Hammer - James Champy - Reengineering - radikálna premena firmy - manifest revolúcie v podnikaní.

2. Príčiny pre vykonanie reengineeringu v podniku

1. Zákazníci rozhodujú
2. Konkurencia sa stáva intenzívnejšou
3. Zmena sa stáva neustálou

3. Faktory, ktoré vyvolávajú zmenu

1. Rastúca úroveň vzdelania pracovníkov
2. Aplikácia informačných technológií

4. Reengineering

Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Reengineering ignoruje to, čo existuje, a sústreďuje sa na to, čo by malo byť.

Kľúčové slovo : **zásadné** - prečo robíme to, čo robíme. Reengineering určuje, čo podnik musí robiť a až potom, ako to vykoná (efektívnosť a účinnosť).

Kľúčové slovo : **radikálna** - znamená ísť ku koreňu vecí, nerešpektuje žiadne existujúce štruktúry a postupy a vytvára úplne nové spôsoby. Reengineering predstavuje zásadnú obnovu podnikových činností - nielen ich vylepšenie, prepracovanie, alebo dielčie zmeny.

Kľúčové slovo : **dramatické** - reengineering by sa mal zavádzať vtedy, ak podnik naozaj potrebuje výraznú zmenu. Dôvody pre reengineering sú rôzne :

1. Firma má potiaže
2. Firma očakáva potiaže
3. Firma chce byť najlepšia

Kľúčové slovo : **procesy** - procesná orientácia

Podnikový proces je súbor činností, ktoré vyžadujú jeden alebo viac vstupov a ktoré vytvárajú výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.

5. Čo reengineering nie je

1. Redukcia rozsahu činnosti.
2. Reštrukturalizácia.
3. Automatizáciou existujúcich procesov pomocou informačnej technológie.
4. Softvérový reengineering.

5. Reorganizácia, znižovanie počtu riadiacich úrovní, alebo splošňovanie organizačných štruktúr.

6. Charakteristiky podnikových procesov, ktoré prešli reengineeringom

6.1 Niekoľko činností je spojených do jednej činnosti

1. Integrácia procesov.
2. Zníženie réžie procesov.

6.2 Rozhodujú pracovníci

1. Definovanie referenta prípadu, ktorý odpovedá za proces sám.
2. Menej kontroly.
3. Zvýšenie zodpovednosti a právomoci pracovníkov.

6.3 Vytvorenie tímu špecialistov

1. Skupina ľudí, ktorí ako celok majú všetky schopnosti pre vybavenie procesu.
2. Menej priesťahov pri vybavovaní.
3. Rýchlejšie reakcie na požiadavky zákazníkov.

6.4 Kroky procesu sú vykonávané v prirodzenej postupnosti

1. Súbežné vykonávanie činností, nie sa sebou.
2. Skrátenie času vybavenia procesu.

6.5 Procesy majú variantné prevedenie

1. Koniec štandardizácie.
2. Variantné ponímanie procesu, jeden proces odpovedá nárokom rôznych trhov, situácií a vstupov.
3. Rozhodovacie kroky pre náročnosť procesu.
4. Verzie procesov pre :
 - 4.1. Jednoduchý prípad
 - 4.2. Stredne náročný prípad
 - 4.3. Náročný prípad

6.6 Práca sa vykonáva tam, kde je to najrozumnejšie

1. Prenášanie práce cez hranice podniku.
2. Nákup ceruziek pracovníkmi firmy, nie cez učtáreň.
3. Oprava jednoduchých chýb zákazníkom.
4. Výsledkom BPR je, že vzťahy medzi procesmi a organizáciou sú odlišné než predtým.

6.7 Redukujú sa kontrolné opatrenia a nástroje

1. Kontrolné opatrenia neprinášajú hodnotu, preto sa minimalizujú.

6.8 Minimalizujú sa "smírčí" jednania

1. Znižovanie externých kontaktných miest.

6.9 Manažér prípadu je jediným kontaktným miestom

1. Prístup k informačným systémom, ktoré využívajú ľudia, ktorí proces realizujú.
2. Manažér prípadu = zástupca pre služby zákazníkom so zvýšenou právomocou riadi proces.

6.10 Prevažujú hybridné centralizované/decentralizované operácie

7. Druhy zmien, ku ktorým dochádza pri reengineeringu podnikových procesov.

7.1 Menia sa pracovné jednotky

Od funkčných útvarov k pracovným tímom.

Nemení sa nutne to, čo pracovníci robia, ale vytvárajú sa podmienky pre to, aby mohli ľudia pracovať spolu. Procesný tím je jednotka, ktorá vzniká prirodzeným spôsobom, aby vykonala určitú celistvú prácu - proces.

1. Prípadový tím vykonáva opakujúcu sa prácu každý deň, ľudia sú trvale spolu.
2. Virtuálny tím má kratšiu dobu trvania, pretože ľudia ostávajú spolu len dovtedy, kým nie je ukončený špecifický, krátkodobý úkol. Ľudia môžu byť súčasne členmi viacerých tímov a môžu rozdeľovať čas medzi rôzne projekty.
3. Prípadový pracovník tvorí iba jedna osoba.

7.2 Mení sa charakter jednotlivých pracovných činností

Od jednoduchých úkolov k mnohostrannej práci.

1. Pracovníci procesného tímu zdieľajú spoločnú zodpovednosť za splnenie celého procesu.
2. Posúvajú sa hranice medzi rôznymi druhmi práce, práca sa stáva mnohostrannejšia, významnejšia a prínosnejšia.
3. Ľudia strávia viac času skutočnou prácou - práca prináša ľuďom viac radosti, väčšie uspokojenie, práca zahŕňa viac rastu a učenia, nie šplhania po rebríčku hierarchie, ale ľudia sa učia preto, aby mohli dosiahnuť stále väčšiu časť celkového procesu.
4. Rastie prínos pre podnik, preto rastú aj platy.
5. Nový model prináša komplexnú prácu pre bystrých, inteligentných a vzdelaných ľudí, čo zvyšuje laťku pre vstup do radov týchto pracovníkov.

7.3 Menia sa role ľudí

Od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s väčšou právomocou.

1. Podniku, ktoré prešli reengineeringom, nechcú pracovníkov, ktorí sa pridržiavajú iba stanovených pravidiel, ale chcú ľudí, ktorí vytvárajú vlastné pravidlá. Procesný tím má zodpovednosť za realizáciu celého procesu, musí mať teda aj rozhodovaciu právomoc.
2. Od pracovníkov sa očakáva, že budú premýšľať, komunikovať, využívať svoj úsudok a rozhodovať.
3. V nových procesoch nie je miesto pre štruktúrnymi kontrolórov či manažérov - spomaľuje to priebeh procesu a orientáciu na zákazníka. !!!!
4. Pracovníci musia byť samostatní, ukázaní, motivovaní k tomu čo robia.

7.4 Mení sa príprava k výkonu práce

Od výcviku k vzdelávaniu.

1. Nie je dôležitá znalosť vecí, ale schopnosť naučiť sa nové veci.
2. Celoživotné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie sa v podniku stáva normou.

7.5 Mení sa zameranie na kritéria výkonnosti a zmeny v odmeňovaní

Od činností k výsledkom.

1. Keď zamestnanci vykonávajú "procesnú" prácu, podniky môžu merať ich výsledky a môžu ich platiť podľa hodnoty, ktorú vytvárajú. Táto hodnota je merateľná, pretože procesné tímy vytvárajú výrobky a služby, ktoré majú svoju hodnotu.
2. Platy vo firmách po BPR sú nízke, ale odmeny a prémie vysoké, odpadá odmeňovanie za postavenie a funkčnú úroveň a za to, že pribudol ďalší rok.
3. Platenie ľudí podľa ich postavenia v organizácii - čím vyššie sú postavení, tým majú väčší plat, je s princípmi BPR nezlučiteľné !!!
4. Základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky. Výkonnosť je meraná vytvorenou hodnotou a tomu odpovedá aj odmena.

7.6 Menia sa kritéria postupu

Od výkonnosti k schopnostiam.

7.7 Menia sa hodnoty

Od protektívnych k produktívnym.

1. Zmeny postihujú kultúru aj štruktúru organizácie
2. Zamestnanci musia veriť, že pracujú pre zákazníkov a nie pre vedúcich.
3. Systém riadenia organizácie - spôsoby odmeňovania ľudí, meradlá podľa ktorých je hodnotená ich výkonnosť - primárne určujú hodnoty a názory zamestnancov.
4. Zmeniť hodnoty je tak dôležité ako zmeniť procesy.
 - 4.1. Zákazníci hradia všetky naše mzdy a platy, musím robiť to, čo treba, aby boli spokojní.
 - 4.2. Každá práca v tejto firme je podstatná a dôležitá a teda aj moja práca je rozhodujúca.
 - 4.3. Predvádzaním nič nedosiahnem, som platený za hodnotu, ktorú vytváram.
 - 4.4. Tu končí neadresnosť, musím prijať zodpovednosť za problémy a ich riešenie.
 - 4.5. Patrím k tímu, prehráme alebo uspejeme spoločne.
 - 4.6. Nikto nevie, čo bude potrebovať zajtra - stále učenie je súčasťou mojej práce !!!

7.8 Menia sa manažéri

Z dohliadačov na poradcov.

1. Procesné tímy, ktoré tvorí jedna alebo viac osôb, nepotrebujú šéfov, potrebujú poradcov, ktorí nie sú zapojení do práce, ale sú nablízku, aby mohli pomôcť tímu v jeho práci.
2. Procesné tímy si všetky aktivity zaistujú samy, nepotrebujú šéfov.
3. Manažéri musia prejsť od kontrolnej činnosti k roli sprostredkovateľa, ktorý zjednodušuje priebeh práce a vytvára pre prácu vhodné podmienky, umožňuje rozvoj pracovníkov a ich schopností tak, aby mohli sami realizovať hodnotovné procesy.
4. Riadenie je v skutočnosti profesia. Je to zvláštna schopnosť pre dobré interpersonálne otázky a pociťovanie hrdosti na úspechy ostatných. Dobrý manažér je skúseným a

spoľahlivým radcom, ktorý je tu preto, aby poskytoval zdoje, odpovedal na otázky a dohliadal na dlhodobý rozvoj kariéry pracovníkov.

7.9 Mení sa organizačná štruktúra

Od hierarchickej k plochej.

1. Rozhodovanie a riešenie medziúrovňových problémov sa odohráva na úrovni procesných tímov v priebehu ich normálnej práce. Tým sa tradičné manažérske role zužujú. S menším počtom manažérov je i menej úrovní riadenia.
2. Organizačná štruktúra je mechanizmus, prostredníctvom ktorého sa rieši veľa problémov a otázok. Základnou jednotkou organizačnej štruktúry je funkčný útvar, súbor ľudí, ktorý plní podobné úlohy. Organizačná štruktúra vytvára komunikačné väzby v rámci organizácie a predurčuje hierarchiu rozhodovania.
3. V procesne orientovanom podniku stráca organizačná štruktúra svoj význam. Práca je organizovaná podľa procesov a procesných tímov, ktoré ju zaisťujú. Ľudia komunikujú s kým potrebujú a kontrola prechádza na ľudí, ktorí proces realizujú.
4. Po vykonaní BPR v podniku stráca problém organizačnej štruktúry zásadne na význame.

7.10 Menia sa vedúci

Od zapisovateľov výsledkov na vedúce osobnosti.

8. Vzťah reengineeringu a informačných technológií

1. Firma, ktorá nedokáže zmeniť spôsob svojho nazerania na informačnú technológiu, nemôže vykonávať reengineering.
2. Firma, ktorá stotožňuje informačnú technológiu s automatizáciou nemôže pri reengineeringu uspieť.
3. Firma, ktorá najprv hľadá problémy a tak spôsoby ich riešenia na základe technológie, nemá pri reengineeringu šancu.
4. Informačná technológia je významným spolutvorcom reengineeringu, pretože ho umožňuje vykonať.
5. Reengineering sa na rozdiel od automatizácie týka inovácie. Týka sa využitia najnovších možností technológií k dosiahnutiu úplne nových cieľov.
6. Induktívne myslenie umožňuje využívať a rozpoznávať nové, neobvyklé možnosti technológie, netýka sa tých možností, s ktorými sme oboznámení, a ktoré sme si už dostatočne osvojili.
7. Skutočná moc novej techniky a technológie spočíva v tom, že predkladá riešenia problémov, o ktorých človek ešte nevie, že ich má.
8. Skutočná prednosť novej technológie nie je v tom, že umožňuje, aby staré procesy prebiehali lepšie, ale v tom, že umožňuje organizáciám rozlúčiť sa so starými pravidlami a osvojiť si nové spôsoby práce, t.j. vykonať reengineering.
9. Porušovať pravidlá - doporučujeme ľuďom, keď chceme, aby v procese reengineeringu premýšľali o technológii induktívne. Nájdite dlhodobé platné pravidlo, ktoré nová technológia umožňuje prekonať a tak preskúmajte, aké podnikateľské príležitosti prináša porušenie týchto pravidiel.
10. Výhody informačnej technológie
 - 10.1. Zdieľané databázy.
 - 10.2. Expertné systémy.
 - 10.3. Telekomunikačné siete - centralizácia, decentralizácia.
 - 10.4. Nástroje na podporu rozhodovania - databázový prístup, SW pre modelovanie.
 - 10.5. Bezdrôtový prenos dát a prenosné počítače.
 - 10.6. Interaktívny videodisk - najlepší kontakt so zákazníkom je efektívny kontakt.
 - 10.7. Technológia automatickej identifikácie a automatického vyhľadávania.

10.8. Vysoko výkonná výpočtová technika umožňuje revidovanie plánov priebežne.

9. Kto bude vykonávať reengineering

Vykonať reengineering podniku znamená podniknúť cestu od známeho k neznámemu. Túto cestu musí reengineering niekde a s niekym začať.

Nie podniky, ale ľudia prevádzajú reengineering procesov.

9.1 Vedúca osobnosť - líder

Vyšší vedúci, ktorý schvaľuje a motivuje celkové úsilie pri reengineeringu. Otrásie organizáciu a obráti ju naruby. Je to rola, ktorá býva vytvorená spontánne. Líder je schopný presvedčiť ľudí, aby prijali radikálne zmeny, ktoré reengineering prináša. Primárnou úlohou vedúcej osobnosti je predkladať vízie a motivovať. Zahajuje reengineering, určuje "vlastníkov procesov" z radov vyšších vedúcich. Vytvára novú víziu a určuje nové štandardy. Podnecuje "vlastníka" procesu a reengineeringový tím k dobrému výkonu a neustále poskytuje podporu týmto ľuďom, aby mohli dosahovať dobré výkony. Vedúca rola nie je len otázka postavenia vo firme, ale i charakteru (ctížiadosť, nekľud, intelektuálna zvedavosť). Vedúca osobnosť nie je ten, kto dokáže, aby ľudia robili to, čo on chce, ale je to človek, ktorý dosiahne toho, že ľudia chcú to, čo chce on. Ísť v čele v podmienkach rizika - to je zmysel vedenia a postavenia vedúceho. Vedúci demonštruje svoju vôľu prostredníctvom signálov, symbolov a systémov.

1. Signály - sú explicitné zdelenia, ktoré vedúci vysiela - čo to znamená, prečo a ako to budeme robiť a čo to bude vyžadovať.
2. Symboly - sú činy, ktoré vedúci vykonáva, aby posilnila obsah signálov a ukázala, že sa jej slová nerozchádzajú s činmi.
3. Systémy slúžia na hodnotenie a odmeňovanie výkonu ľudí takým spôsobom, ktorý ich motivuje.

Väčšina problémov pri reengineeringu pramení z chýb vedenia. Bez silného, agresívneho, angažovaného a schopného vedenia nebude v silách nikoho presvedčiť šéfov, ktorí riadia jednotlivé funkčné oblasti, aby podriadili záujmy svojich funkčných oblastí záujmom podnikových procesov.

9.2 Vlastník procesu

Manažér, ktorý má zodpovednosť za určitý proces a úsilie reengineeringu, ktoré je zamerané na tento proces. Je zodpovedný za reengineering konkrétneho procesu, je to manažér vyššej úrovne riadenia, obvykle s líniovou zodpovednosťou, ktorý má prestíž, dôveru a dostatočný vplyv. Funkciou vlastníka procesu nie je reengineering vykonávať, ale dozerať na jeho priebeh a prevedenie. Vlastník procesu vytvára tím, získava zdroje, zlepšuje komunikáciu, motivuje a inšpiruje tím a poskytuje mu poradenskú podporu. Zastáva rolu kritika, hovorcu a styčného dôstojníka tímu, ochraňuje tím pred nepriaznivými vplyvmi. Vlastník procesu dohliada na proces aj po jeho reengineeringu a implementácii.

9.3 Reengineeringový tím

Skupina jednotlivcov, ktorí sa venujú reengineeringu konkrétneho procesu, ktorí diagnostikujú existujúci proces, dohliadajú na redesign a implementáciu. Sú to ľudia, ktorí vytvárajú idey a plány a ich úkolom je uvádzať ich do života. Sú to ľudia, ktorí fakticky pretvárajú podnik. Jeden tím vytvára reengineering jedného procesu. Pozostáva z 5 až 10 ľudí. Tím tvoria dva druhy ľudí : internisti, externisti.

Internisti - v danej dobe pracujú v rámci procesu, ktorý prechádza reengineeringom. Sú pre spolupracovníkov dôveryhodní.

Externisti - nepracujú v procesoch, ktoré prechádzajú reengineeringom. Prinášajú do práce tímu vyššiu úroveň objektivity a rozdielne pohľady. Ich úkolom je rozrušovať stereotypy. Musia vedieť počúvať a dobre komunikovať. Prichádzajú obyčajne z externých firiem a prinášajú skúsenosti, ktoré podniky nemôžu získať z vlastných zdrojov.

Medzi internistami a externistami nevládne sladká zhoda. Názorové rozdiely a konflikty medzi členmi tímu by však mali byť zamerané na spoločný cieľ. "Pravda vzniká z rozdielných názorov medzi priateľmi". Členovia tímu musia byť priatelia, ktorí sa sústreďujú na spoločný cieľ - zlepšenie výkonnosti procesov. Nie je tu priestor pre osobné záujmy a súkromné záležitosti.

Tím musí byť autonómny. Vlastník procesu je jeho klientom, nie šéfom. Členovia tímu musia pracovať v jednej miestnosti. Členovia tímu musia pracovať v podmienkach nejednoznačnosti a musia sa vedieť učiť z chýb. Členovia tímu sa musia odnaučiť pracovať tradičným spôsobom. Tím nemá žiadneho vedúceho. Členovia pracujú v tíme minimálne na 75 %.

9.4 Riadiaci výbor

Koncepčný orgán zložený z vyšších vedúcich, ktorý vypracováva celkovú stratégiu reengineeringu v organizácii a monitoruje postup pri jej realizácii. V čele výboru by mala stáť vedúca osobnosť reengineeringu. Výbor rozhoduje o poradí projektov, ktoré si konkurujú a o rozdelení zdrojov. Výbor rozhoduje v prípade konfliktov medzi "vlastníkmi" procesov.

9.5 Reengineeringový car

Jednotlivec, ktorý je zodpovedný za rozvoj techník a nástrojov reengineeringu a za dosahovanie synergie medzi rôznymi reengineeringovými projektami v rámci organizácie. Má podporovať každého individuálneho "vlastníka" procesu a každý reengineeringový tím a koordinovať všetky prebiehajúce reengineeringové aktivity. Je to pravá ruka vedúceho - lídra. Car môže pomôcť pri výbere internistov a vysvetliť vlastníkovi procesov postupy realizácie reengineeringu. Môže zvládať a moderovať niektoré diskusie medzi vlastníkmi procesov. Stará sa o rozvoj infraštruktúry pre reengineering.

Existujú tri spôsoby úspešného reengineeringu :

1. Prakticky overené postupy.
2. Skupina skúsených externistov.
3. Zmena niektorých prvkov infraštruktúry - informačné technológie, získanie správnych ľudí, odmeny, prémieový systém.

10. Čo podlieha reengineeringu

Predmetom reengineeringu sú procesy, nie organizácia alebo útvary.

Každý podnik pozostáva z procesov. Procesy sú to, čo podniky vykonávajú. Identifikácia procesu pozostáva z pomenovania procesu a vyjadrenia ich počiatočného a konečného stavu. Procesy majú svoj stav a zmenu. Procesy je možné vyjadriť mapou, ktorá dáva obraz o podnikových pracovných tokoch. Procesná mapa vytvára tiež slovník, ktorý pomáha ľuďom pri diskusiách o reengineeringu. Podnik má asi 10 hlavných procesov. Charakteristika procesnej mapy :

1. Je jednoduchá, jasná a zrozumiteľná.
2. Obsahuje prvok, ktorý nebýva v schémach organizácie - zákazníka.
3. Obsahuje potencionálnych zákazníkov - trh.

4. Zákazník je tiež podnik, ktorý má vlastné procesy.

Procesy sa skladajú z čiastkových procesov - subprocesov. Jeden subproces má obyčajne 6 ďalších subprocesov.

10.1 Výber procesov pre reengineering

Výberu procesov pre reengineering predchádza identifikácia procesov a ich zmapovanie. Potom sa musí definovať poradie procesov pre reengineering. Pri výbere procesov sa používajú tri kritéria :

1. Nefunkčnosť - ktoré procesy majú najväčšie potiaže.
2. Význam - ktoré procesy majú najväčší vplyv na zákazníka.
3. Zvládnuteľnosť - ktoré procesy sú v súčasnosti najvhodnejšie pre reengineering.

10.1.1 Príznaky nefunkčnosti procesov

1. Extenzívna výmena informácií, nadbytočnosť údajov a ich prepisovanie.
 - 1.1. Ľudia by sa mali na seba obracať skôr menej ako viac. Ak sú prepojení silne, možno by to mohla robiť jedna osoba, alebo tím. Dobré organizačné hranice by mali byť nepriehľadné. Ak sú tieto hranice priehľadné, znamená to, že by tam pravdepodobne nemuseli byť.
2. Zásoby, rezervy a ďalšia aktivita.
 - 2.1. Zásoby sa týkajú aj zásob práce, informácií, hotovosti, a pracovníkov.
 - 2.2. Ak zbavíme OJ neistoty, nebude dôvod obávať sa nedostatku, takže nebudeme potrebovať zásoby. Cestou ako to dosiahnuť je, štruktúrovať procesy tak, aby dodávatelia a zákazníci spracovali svoje plány a harmonogram spoločne.
3. Vysoký podiel preverovacích a kontrolných činností v porovnaní s činnosťami, ktoré prinášajú hodnotu.
 - 3.1. Cieľom reengineeringu nie je vykonávať účinnejšie kontroly, ale eliminovať predpoklady pre ich potreby.
4. Opravy a prerábanie opakovanej práce.
 - 4.1. Je dôsledkom nedostatočnej spätnej väzby v dlhom pracovnom reťazci.
 - 4.2. Cieľom reengineeringu nie je robiť opakované práce účinnejšie, ale úplne ich vylúčiť odstránením chýb a zmätkov, ktoré k nim vedú.
5. Zložitosť, výnimky a špeciálne prípady.
 - 5.1. Cieľom reengineeringu je vytárat' viac jednoduchých procesov namiesto jedného zložitého.

10.1.2 Významné procesy

Význam pre zákazníka. Problémové otázky : výrobné náklady, včasná dodávka, charakteristika výrobku.

10.1.3 Zvládnuteľné procesy

1. Rozsah procesu.
2. Vysoké náklady.
3. Silná stránka reengineeringového tímu a angažovanosť "vlastníka procesu".

10.2 Porozumenie procesom

Kroky pre reengineering :

1. Výber procesov pre reengineering.

2. Určenie vlastníka procesu a určenie procesného tímu.
3. Porozumenie súčasnému procesu.

Cieľom procesného tímu nie je zdokonaľiť existujúci proces, preto proces nemusí byť podrobne analyzovaný a dokumentovaný v detailoch. Členovia tímu potrebujú skôr nadhľad, aby získali intuíciu a vnútorné pochopenie, ktoré je potrebné k vytvoreniu úplne nového a výrazne lepšieho procesu. Analýza procesu nás nutne neprivádza ani o krok bližšie k jeho skutočnému pochopeniu. Porozumenie procesu je obtiažnejšie než jeho analýza. Pri pochopení procesu sa neakceptujú vstupy a výstupy ako definitívne. Časťou pochopenia procesu je snaha poznať, čo zákazník procesu s týmto výstupom urobí. Pochopenie procesu je najlepšie na mieste zákazníka. Pochopiť potreby zákazníka neznamená sa ho pýtať, aké sú jeho potreby. Pochopenie predpokladá, že budeme zvažovať základné ciele a problémy, nie mechaniku procesu, ktorý prepojuje dve organizácie.

Reengineeringový tím by mal porozumieť zákazníkovi lepšie, než oni rozumejú sami sebe. Jeden zo spôsobov získavania informácií od zákazníka je - rozhovor. To, čo ľudia analytikom povedia, je to, čo si myslia, že by mali robiť, alebo čo si pamätajú, alebo to, čo im niekto povedal, že majú povedať. Ľudia nehovoria to, čo skutočne robia. To čo ľudia robia, a to, čo hovoria, že robia, sa takmer vždy rozchádza.

Najlepší spôsob získavania informácií od zákazníka je pozorovať ho, ako robí to, čo robí. Ešte lepší spôsob pre procesný tím je, skúsiť si to na vlastnej koži. Cieľom nie je osvojiť si prácu zákazníka, ale porozumieť jeho podnikovým činnostiam a zbierať nápady.

Ak raz tím príde na to, čo by zákazník procesu mohol potrebovať, ďalším krokom je uvedomiť si, čo existujúci proces poskytuje. Znamená to, porozumieť existujúcemu procesu samému. Cieľom je porozumieť "čo" a "prečo", nie "ako", pretože pri redesignu procesu sa tím zaoberá viac tým, čo by mal nový proces robiť, ako tým, ako proces funguje dnes. Študovať proces a podieľať sa na ňom, je tou najlepšou cestou, ako mu porozumieť. Nesmie sa pritom proces príliš študovať, lebo hlavným cieľom je rýchle prejsť k redesignu procesu.

Benchmarking je ďalší nástroj reengineeringu. Podstatou benchmarkingu je nájsť podniky, ktoré niečo robia tým najlepším spôsobom, naučiť sa, ako to robia - s cieľom vyrovnáť sa im, alebo ich aj prekonať.

11. Skúsenosti z tvorby nového projektu procesu

Tvorba nového procesu je tou najkreatívnejšou súčasťou celého reengineeringového procesu. Vyžaduje predstavivosť, induktívne myslenie a určitú streštenosť. Vyžaduje, aby ľudia odložili svoju doterajšiu vieru v pravidlá, procedúry a hodnoty, ktoré doterz ctili. Tvorba nového projektu je vzrušujúca práve preto, že tím môže robiť, čo sa mu zachce.

11.1 Princípy projektového riadenia

1. Práca je najlepšie organizovaná na základe výsledných cieľov, nie dielčích úkolov.
2. Do realizácie procesu by malo byť zapojených čo najmenej ľudí.
3. Vhodné využívanie jedného alebo viacerých princípov reengineeringu. Kladenie si otázok založených na tom, či onom princípu reengineeringu a sledovať, kam vedú odpovede na ne. Cieľom kladenia takých otázok nie je nájsť konečnú odpoveď, ale simulovať tvorčie sily tímu.
4. Technika identifikácie a deštrukcie predpokladov.
5. Osvojenie si prevratnej sily informačných technológií.

11.2 Skúsenosti z reengineeringu

1. Človek nemusí byť odborníkom, aby sa mohol zapojiť do tvorby nového projektu procesu.
2. Byť človekom zvonku je prínosné.
3. Musíte sa zbaviť predsudkov.
4. Je dôležité vidieť veci očami zákazníka.
5. Na novom projekte sa najlepšie pracuje v tíme.
6. Nemusíte toho o doterajšom procese vedieť veľa.
7. Nie je obtiažne mať nové myšlienky.
8. Tvorba nového projektu procesu môže byť zábavná.

12. Začíname s reengineeringom

Prechod od nápadov k realizácii je menej zábavný. Najdôležitejšou úlohou procesného tímu je presvedčiť ľudí v podniku, aby prijali vyhladku veľkej zmeny. Získať ľudí, aby prijali myšlienky radikálnej zmeny je výchovná a informačná kampaň, ktorá sprevádza reengineering od začiatku do konca. Je to presvedčovacie úsilie, ktoré začína poznaním, že reengineering je nevyhnutný, a neustáva dovtedy, kým nie sú nové procesy uvedené do života.

Vyšší vedúci pracovníci tím najlepším spôsobom formulujú a vyjadrujú dve kľúčové zdelenia :

1. Tu sa ako podnik nachádzame a to je tiež dôvod, prečo tu nemôžeme zostať.
2. Týmto sa ako podnik musíme stať.

Zamestnanci, ktorí nie sú presvedčení o nevyhnutnosti zmeny, nebudú ochotní zmenu tolerovať a dokonca budú jej brániť.

Vedenie musí premyslieť účel a ciele programu zmien a jasne určiť podiel reengineeringu na tejto zmene.

Dokumenty pre komunikáciu a vyjadrenie 2 zdelení :

12.1 Dôvodová správa

1. Vyjadruje prečo musí podnik vykonať reengineering. Musí byť stručná, zrozumiteľná a presvedčivá. Musí vyjadriť dôvody zmeny - musí to byť presvedčivá argumentácia podporovaná dôkazmi, ktoré vyjadrujú možné dôsledky toho, ak by reengineering nebol vykonaný. Dokument musí vyjadrovať silné dôvody, ale nesmie preháňať. Dôvodová správa musí byť stručná - 5 - 10 strán a jasná.
2. Dôvodová správa musí obsahovať 5 hlavných prvkov :
 - 2.1. Podnikateľský kontext - zhrňuje a popisuje, čo sa deje, čo sa mení a čo je v danej dobe dôležité v prostredí, v ktorom firma pôsobí.
 - 2.2. Podnikateľský problém - je zdrojom starostí organizácie.
 - 2.3. Nároky trhového prostredia - ako nový kontext a nové podmienky viedli k novým požiadavkám na výkonnosť.
 - 2.4. Diagnostická časť - hovorí, prečo podnik nie je schopný vyrovnat' sa s novými nárokmi na výkonnosť.
 - 2.5. Varovanie pred dôsledkami, ak sa neprevedie reengineering.

12.2 Vízia

1. Dôvodová správa hovorí : "Zmeňme sa". Vízia hovorí : "K čomu sa chceme zmeniť". Vízia hovorí : "Tu je to, čím chceme byť".
2. Popisuje cieľ reengineeringového úsilia.
3. Vyjadrenie vízie predstavuje spôsob, ktorým vedenie podniku rozširuje porozumenie pre to, akou by sa firma mala stať.
4. Vízia popisuje, ako si bude firma počínať a vyjadruje charakter výsledkov, ktoré musí dosiahnuť.
5. Vyjadruje kvalitatívny aj kvantitatívny pohľad.
6. Dokument slúži na pripomínanie cieľov reengineeringu, ako kritérium postupu a ako podnet, ktorým je reengineering udržiavaný v behu.
7. Vízia je obraz, ktorý nejde do detailov.
8. Vízia môže pôsobiť ako vlajka, okolo ktorej sa zhlukujú jednotky, ak ich morálka začne upadať.
9. Vízia poskytuje určitý štandard pre meranie úspešnosti postupu reengineeringu.
10. Vízia je užitočný podnet. Ak je skutočne silná, býva i príťažlivá.

Vízia obsahuje tri prvky :

1. Sústreduje sa na činnosti.
2. Zahŕňa merateľné ciele a sústavu ich merania.
3. Ak je skutočne pôsobivá - mení základné konkurenčné podmienky v odvetví.

Prinútiť ľudí, aby prešli z jedného miesta, na ktorom stoja, tam, kde by mali byť, vyžaduje dva kroky :

1. Treba ich odtrhnúť z miesta, kde sú - dôvodová správa.
2. Taktó uvolnení ľudia musia byť získaní pre iné hľadisko - vízia.

Dôvodovú správu a víziu rozširuje vedúca osobnosť - líder tímu. Prví príjemcovia sú členovia vyššieho vedenia a potom sú na rade ostatní pracovníci organizácie.

13. Skúsenosti firmy Hallmark - pohľadnice a blahopriania

1. Prevádzala reengineering v dobe, kedy sa jej darilo. Výhody - získala priaznivcov v čase, kedy existovalo jasné a aktuálne nebezpečie.
2. Orientácia sa stále menšie a menšie trhy.
3. Vedeli, že musia hovoriť o procesoch.
4. Iba radikálna zmena ich podnikových činností mohla riešiť ich problémy.
5. Hlavným úkolom bola komunikácia, definovanie pojmov, vytvorenie slovníka a jasná definícia problémových okruhov.
6. Písomne zachytili ich presvedčenie, hodnoty a strategické ciele.
7. Zapojenie väčšiny ľudí bol nesmierny úkol.
8. Jasne vyjadrili, čo sa nebude meniť.
9. Napísali 5 zásad svojho poslania.
10. Museli ľudí pozorovať a nadchnúť ich pre vec.
11. Reengineeringu venovali všetok svoj čas a energiu, aby dosiahli svoje ciele.
12. Formulovali spoločné podnikateľské priority, zhodli sa na nich a osvojili si ich.
13. O výsledku rohodovali správni ľudia - najlepší a najchytrejší pre jednotlivé činnosti.
14. Formulovali svoje podnikateľské priority vo forme súboru cieľov.
15. Pozorne zvolili ich pilotné projekty.
16. Presvedčili ľudí, menili ich nesprávne názory na vec.
17. Zapojili 100 ľudí do reengineeringu a vytvorili 9 tímov a výkonný výbor.
18. Zapojili do reengineeringu informačné technológie.
19. Vypracovali systém pre podporu rozhodovania.
20. Zoskupili dohromady ľudí podľa procesov, nie podľa funkcie.
21. Pracovné tímy mali jednotnú orientáciu a vytvorili sa priame komunikačné väzby.
22. Ľudia mali okamžité uspokojenie z práce.

23. Vykonali zmeny v procese hodnotenia - odbúrali kontrolu. Tímy si vykonávali kontrolu práce sami.
24. Hlavným úkolom firmy bolo dosiahnutie spoločného súhlasu.
25. Kládli dôraz na kvalitu a informačné systémy.
26. Pochopili, že reengineering je proces, ktorý nikdy nekončí a že si naozaj osvojili nové ponímanie podnikateľských činností.
27. Zmenu robili zhora nadol.
28. Verili ľuďom a boli prekvapení, čo ich pracovníci dokázali.
29. Pochopili, že ak zmena je sústredená na spoločné ciele, prináša obrovské zapojenie ľudí.
30. Mali z práce radosť, ľudia mali väčšiu zodpovednosť a právomoci.
31. Hovorili s ľuďmi na prevádzke.
32. Veria si, že prekonajú akékoľvek problémy.

13.1 Základné poznatky firmy

1. Základná a trvalá komunikácia - hovoriť s ľuďmi neprináša žiadne výsledky, ak ľudia neposlúchajú, alebo nerozumejú tomu, čo počujú.
2. Získanie nielen súhlasu vyššieho vedenia, ale získanie vyššieho vedenia aj k aktívnej účasti na reengineeringu, vrátane zapojenia tých najlepších ľudí.
3. Stanovenie jasných cieľov.

Reengineering je nekončiaca cesta. Reengineering nie je projekt, musí to byť spôsob života.

14. Skúsenosti firmy Taco Bell - rýchle stravovanie

1. Musela vykonať zmenu v podniku takú radikálnu a takú rýchlu, aby sa organizácia zachránila.
2. V priebehu celého procesu sa riadili jednou základnou myšlienkou : Všetko začína prostým rozhodnutím počúvať tomu, čo hovoria naši zákazníci.
3. Presadzovala sa orientácia na procesy.
4. Prvým krokom bolo vytvorenie podnikovej vízie. Chceli zmeniť všetko od základu.
5. Najväčším nepriateľom bolo myslenie zviazané tradíciami.
6. Novú cestu začali kladením otázok zákazníkovi, čo oni chcú. Hodnota poskytovaná zákazníkovi sa stal kľúčovým prvkom ich podnikateľských východísk.
7. Znížili všetky náklady na marketing, čo vyvolalo zmenu paradigmy, ktorá zahájila reengineering.
8. Prekročili tradičné myšlienkové stereotypy.
9. Eliminovali celé úrovne riadenia a v "produkčnom" procese vymedzili úplne nové pracovné miesta.
10. Definovali právomoci priamo pre manažérov reštaurácií a urobili ich zodpovednými za celkovú úspešnosť z hľadiska ziskovosti, predaja a spokojnosti zákazníka.
11. Vytvorili manažéra trhu, ktorý mal na starosti sieť reštaurácií.
12. Odvrhli starý štýl príkazov a kontroly v prospech nového modelu, ktorý podporoval pružnosť, spoliehal na najmodernejšie informačné systémy, podnecoval inováciu a zvyšoval právomoci spolupracovníkov pri výkone ich práce.
13. Prijali myšlienku, že aj keď je zmena bolestivá, je potrebným produktom rastu a úspechu.
14. Proces reengineeringu bol nekonečným procesom zmeny a obnovy.
15. Zmena vyvolala zmenu a tak súčasne s reorganizáciou manažérskych zdrojov prehodnotili všetko ostatné, čo robili.
16. Dodržiavali iba jedno pravidlo : Rozvíjaj tie veci, ktoré prinášajú hodnotu zákazníkovi, a meň či eliminuj tie, ktoré mu hodnotu neprinášajú !!!
17. Zmenili všetky aspekty svojej činnosti.
18. Prostredníctvom reengineeringu dosiahli synergiu všetkých procesov vo firme.
19. Využívali informačné systémy pre riadenie činností a manažérsky informačný systém.
20. Dospeli k záveru, že reengineering so sebou prináša zmenu, zmena vytvára nové myšlienky a nové myšlienky vedú k rastu.
21. Sledovali dva ciele : zlepšenie služieb a zníženie nákladov.

22. Keby sa vo svojej činnosti riadili tradičným myslením, nikdy by nedosiahli to, čo dnes.
23. Počúvali zákazníkov a nebáli sa zmeny.

14.1 Základné poznatky firmy

1. Zákazník musí byť v reengineeringu východzím bodom všetkého.
2. Každá zmena vo firme bola vyhodnocovaná jediným štandardom, totiž či pridáva hodnotu pre zákazníka.
3. Očakávajte odpor k zmenám a buďte na ňu pripravení. Ak sú ľudia vyvedení z miery, je to dobré znamenie, že sa robí niečo dôležité !!!
4. Zmena procesov vyvolala zmenu organizácie, zmenu riadiacej štruktúry, ktorá viedla k zmene systému odmeňovania. Zmena procesov prerástla v univerzálnu organizačnú zmenu.

15. Skúsenosti firmy Capital Holding - poisťovacia spoločnosť

1. Vbehli do desaťročia orientácie na zákazníka.
2. Pochopili, že časy hromadného marketingu pre ich podnik skončili.
3. Pochopili, že musia poskytovať nielen produkty, ale aj služby.
4. Pochopili, že musia ponúkať produkty šité na mieru podľa potrieb identifikovateľných skupín zákazníkov.
5. Spoločnosť sa stará o svojich zákazníkov a chce im poskytnúť tu najlepšiu možnú hodnotu za každý dolár poistného.
6. Hlavné ciele podniku - starať sa, počúvať, uspokojovať zákazníka.
7. Vyhľadávať a obsluhovať klientov, ktorí majú vyvinutý zmysel pre vernosť, získať ich prostredníctvom nových alebo už existujúcich skupín klientov.
8. Chceli zaviesť podnikový model orientovaný na zákazníka, ktorý mal spĺňať dve požiadavky :
 - 8.1. Mal umožniť vykonávať predajné a obslužné činnosti lepšie než konkurencia.
 - 8.2. Mal umožniť získať maximum informácií o súčasných zákazníkoch a využiť tieto informácie k marketingovému úsiliu.
9. Vytvorili si symbol - osmičku pre vyjadrenie svojich zámerov.
10. Podnikový model mal byť založený na tímoch prvej línie, ktoré by riešili problémy klientov na základe využitia obsiahlych, interaktívnych a užívateľsky orientovaných informačných systémov.
11. Vytvorili strategický podnikový model.
12. Chceli vybudovať od základu nové procesy.
13. Museli zmeniť podnik nie podľa svojho vkusu, ale podľa predstáv svojich klientov.
14. Zmeny museli vykonať rýchle, aby zachovali zisk a výnosy akcionárom.
15. Vytvorili preto postupnú stratégiu zmeny, lebo reengineering na netýkal ina jedného procesu, ale všetkého čo firma robí.
16. Menovali rolu vedúcej osobnosti - lídra - viceprezidentka poisťovne.
17. Menovali vyššie vedenie a pracovné tímy, ktorým dali vyššie právomoci. Počet tímov bol 10. Tímy mali previesť reengineering konkrétnych procesov, ktoré boli súčasťou nového modelu.
18. Vytvorili víziu spoločnosti, ktorá definovala akú firmu chcú mať.
19. Zrušili hierarchiu útvarového členenia a vytvorili referentov prípadu, ktorí boli partnermi klientov od okamžiku prijatia žiadosti až do konečného vybavenia.
20. Chceli porozumieť kultúre firmy, pretože ak chceli, aby zamestnanci zmenili svoje správanie, museli vytvoriť také prostredie, ktoré bolo v súlade s ich podnikovou stratégiou. Za tým účelom vykonali "audit kultúry", ktorého cieľom bolo poznať postoje zamestnancov.
21. Audit kultúry mal tri časti :
 - 21.1. Najali externú firmu, ktorá urobila štandardný prieskum postojov zamestnancov.
 - 21.2. Zostavili viacúrovňový, medzifunkčný tím pre kultúrnu transformáciu. - 25 ľudí. Ich úkolom bolo poznať nepísané pravidlá ich organizácie.

- 21.3. Angažovali externú firmu, aby previedla prieskum kultúrnej orientácie skupín zamestnancov, čo sa týkalo viac ako 150 pracovníkov organizácie.
22. Na základe auditu kultúry zistili, že mať informácie, znamená mať moc !!! Bolo jasné, že toto pravidlo musia zmeniť, preto jedným z kľúčových strategických princípov bolo široké odovzdanie informácií v celej organizácii.
 23. Pochopili, že projekt reengineeringu nemôžu naplánovať dopredu, pretože projekt zmeny je hrubou a živou skicou. Reengineering je iteratívny proces. Zmena sa musí realizovať v postupných, zvládnuteľných krokoch.
 24. Zistili, že reengineering je treba previesť v personálnej, aj technickej úrovni zároveň a postupne.
 25. Vytvorili viac projektov a definovali overovací program.
 26. Vytvorili tím pre služby klientom (10 zástupcov, 1 pracovník marketingu, expert na podnikové operácie a pracovníka obsluhy IS).
 27. Svoje predstavy testovali v kontakte so zákazníkom. Vybrali vzorku 40 000 klientov - (štoky).
 28. Vytvorili pilotný tím pre manažment trhu.
 29. Vytvorili model "reengineeringového" procesu prípravy poistnej zmuvy, model životného a zdravotného poistenia a model majetkového a úrazového poistenia.
 30. Audit kultúry výrazne prispel k zmenám v oblasti riadenia ľudských zdrojov - vytvorili nový koncept systému funkčného postupu a platového systému.
 31. Definovali novú filozofiu odmeňovania, podľa ktorej platili za výkon a povyšovali na základe preukázaných schopností. V starom systéme bolo povýšenie odmenou za dobrú prácu, čo nedávalo zmysel, pretože za dobrú prácu treba ľuďom zaplatiť. Povýšovanie by malo závisieť na schopnosti ľudí zastávať pracovné funkcie, čo má málo spoločné s výkonom v súčasnej pracovnej funkcii. Pracovali preto na programe rozvoja kvalifikácie.
 32. Oddelili od seba hodnotenie výsledkov a hodnotenie rozvoja pracovnej kvalifikácie. Povýšenie nie je odmena za prácu !!! Miera ochoty zamestnancov učiť sa, odborne sa rozvíjať a schopnosti pracovať v tíme boli súčasťou faktorov v systéme odmeňovania.
 33. Zahájili program zdieľania cieľov, ktorého cieľom je, aby jednotlivec prosperoval, ak prosperuje tím a firma.
 34. Prepracovávajú program kvalifikačnej prípravy a osobného rozvoja pracovníkov, ktorého hlavnou prioritou je široké a otvorené odovzdávanie informácií s cieľom vytvorenie "kultúry založenej na myslení", v ktorej pracovníci orientovaní na zákazníka majú rozhodovacie právomoci a autonómiu a dostáva sa im kvalifikačnej prípravy a informácie, ktoré potrebujú k tomu, aby rozhodovali správne.
 35. Majú asi 10 reengineeringových projektov. Majú firmu A - stará a firmu B - nová, ktorú projektujú a budujú. Zmena plodí zmenu a vidia, že ľudia chcú sa podieľať na novom, pretože chcú to, čo sa deje v novej firme a považujú to za perspektívne.
 36. Žiadny krok - tvorba nového podnikového modelu, spúšťanie nových procesov, posilnenie autonómie a právomoci ľudí - sa neuskutočnil bez použitia informačných technológií.
 37. Majú 3 ročný plán na preklopenie technickej infraštruktúry s rozvojom podnikového modelu.
 38. Vytvárajú tok informácií o klientoch, ktorý predstavuje centrálnu časť ich podnikového modelu, ktorý podporuje rozhodovanie. Priamy prístup ku klientovi, produktom a marketingovým informáciám umožňuje pracovať zamestnancom v tímoch a prepojiť ich s rôznymi časťami organizácie. Možno im to bude trvať ešte 5 rokov, kým to dosiahnu !!! Je to však kľúčová priorita, pretože je základnou podmienkou funkčnosti podnikového modelu, pretože poskytuje prístup k informáciám, ktoré sú jeho energetickým zdrojom.
 39. Zistili, že ak pristupujú k reengineeringu postupne, po krokoch, ľudia vidia výsledky a zmeny a tie plodia nové zmeny. Keď dosiahnu nejaký výsledok, informujú o tom celý podnik. Tým ľudia nestrácajú nadšenie. Pri reengineeringu sa musia robiť malé a postupné zmeny a ukazovať ľuďom, ako tieto zmeny vyzerajú.
 40. Vytvárajú pružný systém, ktorý je založený na modulárnych častiach !!!

15.1 Základné poznatky firmy

1. Hlavná myšlienka reengineeringu vo firme je sila vízie - pomáhať ľuďom vidieť, čo zamýšľame. Jednoduchý obrázok - osmička bola obrázkom, ktorý vyjadroval ako má firma vyzerat' a bol symbolom komunikácie v rámci celej firmy.
2. Firma previedla rozsiahle vyhodnocovanie kultúry organizácie.
3. Reengineering musí byť iteratívny proces.
4. Vyplatilo sa vytvorenie viacerých modelov a ich pilotné overenie, ktoré inšpirovalo pracovné tímy .
5. Pri reengineeringu boli dôležité dva prvky :
 - 5.1. Ľudské zdroje podniku a jeho organizačná infraštruktúra.
 - 5.2. Použitie informačných technológií v podniku.

16. Skúsenosti firmy Bell Atlantic - telekomunikácie

1. Bola zvyknutá na monopolistické, nekonkurenčné prostredie.
2. Zistili, že nie sú schopní konkurencieschopnosti.
3. Osobný kontakt so zákazníkom poskytol informácie, ktoré nie sú s marketingových štúdiách.
4. Pomocou externých konzultantov previedli analýzu pracovných postupov, ktorá ukázala, že existujú značné možnosti výrazného skrátenia doby vybavenia žiadosti a sníženia nákladov.
5. Nemohli si znepriatelit' zákazníkov, nemali veľa času, preto keď sa rozhodli pre zmenu, nemohli robiť chyby.
6. Vytvorili reengineeringové tímy pre tvorbu nápadov a pre overenie a vyladovanie procesov v konkrétnych podmienkach.
7. Základný tím mal na čele manžérku, ktorá bola skupinou rešpektovaná, vedela vychádzať s ľuďmi, bola im učiteľkou a vzorom.
8. Úlohou základného tímu bolo zostaviť tím ľudí všetkých odborností. Museli to byť najlepší odborníci, ktorých si ľudia vážia a ktorí sú schopní vyjsť s ľuďmi.
9. Ďalšou úlohou základného tímu bolo generovanie nových nápadov, redesign podrobné rozpracovanie nového procesu. Najťažšou prácou pri tvorbe nového procesu bolo pozbieranie činností, ktoré boli územne rozptýlené, oddelene riadené a umiestnené v rôznych funkčných oddeleniach. Fyzicky tieto funkcie sústredili na jedno miesto a podriadili ho jednému spoločnému vedeniu.
10. V okamihu ako mali projekt procesu, zahájil prácu druhý tím - skúšobný. Jeho práca spočívala v overovaní podrobného návrhu nového procesu.
11. Skúšobný tím mohol prevádzať ľubovoľné zmeny v pracovných metódach a procedúrach, ktoré prinesú skrátenie doby vybavenia žiadosti, zníženie nákladov a zaistenie bezchybného výsledku. Mal odvrhnúť doteraz platné funkčné a útvarové systémy.
12. Identifikovali kultúrne zmeny, nové pracovné schopnosti a informačné systémy, ktoré potrebovali.
13. Doteraz sú hierarchicky organizovanou firmou, ale prechádzajú k samoriadiacim a medzifunkčným pracovným tímom.
14. Musia spoliehať na zaujatost' a angažovanost' ľudí. V systéme založenom na ukáznenosti robím to, čo musím, pretože mi to hovorí môj šéf. V systéme založenom na zaujatí viem, čo chce firma dosiahnuť a ako na to pôjdeme, a som pre to schopný urobiť maximum.
15. Vytvárajú ucelený systém znalostí, aby každý chápal proces ako celok, vedel, akú časť v ňom tvorí jeho príspevok a ako môže efektívne spolupracovať s druhými.
16. Zavádzajú koncepciu prípadových tímov.
17. Tak ako skracujú priebežnú dobu k nule, klesajú rádoze i ich mzdové náklady.

16.1 Základné poznatky firmy

1. Berú v úvahu fakt, že reengineering procesu nespočíva iba v tvorbe abstraktného konceptu, vedia, že ho musia urobiť hmatateľným.

2. Chápu význam rýchleho dosiahnutia výsledkov a podnikajú kroky, ktoré vedú k takému cieľu.
3. Vytvorili základný a skúšobný tím.
4. Zistili, že myšlienku je treba testovať v praxi.
5. Zistili, že je užitočné postupovať po krokoch :
 - 5.1. Koncepcia prípadového tímu
 - 5.2. Koncepcia referenta prípadu
 - 5.3. Koncepcia samoobsluhy
6. Firma prelomila organizačné hranice a ľudí organizovala procesným spôsobom.
7. Pri tvorbe nového procesu zmenili poradie dielčích krokov.

17. Ako dosiahnuť úspech v reengineeringu

Asi 50% až 70% organizácií, ktoré sa do reengineeringu pustia, nedosiahnu očakávané výsledky. Napriek tomu, pri reengineeringu nejde o činnosť, ktorá by bola spojená s veľkým rizikom. Kľúčom k úspechu sú znalosti a schopnosti, nie šťastie. Keď poznáte pravidlá a vyhnete sa chybám, s veľkou pravdepodobnosťou budete mať úspech. Prvým krokom k úspechu v reengineeringu je poznať tieto chyby a naučiť sa vyhýbať sa im.

17.1 Prehľad chýb, ktoré sú príčinou neúspechu reengineeringu

1. Snažte sa proces vylepšiť, namiesto toho, aby ste ho zmenili.
2. Nezameriavajte sa na podnikové procesy.
3. Ignorujte všetko okrem redesignu procesov.
4. Nevšímajte si hodnoty a názory ľudí.
5. Angažujte sa za dielčie, nepodstatné výsledky.
6. Skončte príliš skoro.
7. Dopredu zúžte vymedzenie problému a rozsah reengineeringového projektu.
8. Pripustte, aby podniková kultúra a postoje vedenia zabránili zahájeniu reengineeringu.
9. Usilujte o to, aby reengineering prebiehal zdola nahor.
10. Do čela reengineeringového projektu postavte človeka, ktorý reengineeringu nerozumie.
11. Neúmerne šetríte na zdrojoch určených pre reengineering.
12. Pochovajte reengineering v prívale každodenných povinností.
13. Rozptyľujte energiu na veľký počet reengineeringových projektov.
14. Pusťte sa do reengineeringu, keď generálny riaditeľ ide za dva roky do penzie.
15. Nerozlišujte reengineering od iných programov zdokonaľovania podnikových činností.
16. Sústreďte sa výhradne na projektovanie.
17. Snažte sa realizovať reengineering tak, aby ste sa nikoho nedotkli.
18. Ustupujte, keď ľudia prejavia odpor k reengineeringovým zmenám.
19. Reengineeringový projekt preťahujte čo najďalej.

Jeden motív je pri reengineeringu spoločný, totiž rola vrcholového vedenia. Ak reengineering neuspeje, chyba je v tom, že vrcholové vedenie nedostatočne pochopilo reengineering, alebo ho nesprávne usmerňovalo.

Organizácie, ktoré pristupujú k reengineeringu s pochopením, nadšením a so silným vedením, tak uspejú. Prínosy úspešného reengineeringu sú mimoriadne - pre jednotlivý podnik, pre jeho manažérov a zamestnancov, aj pre národné hospodárstvo ako celok. Doba váhania je preč, prišiel čas činov !!!

Organizácie, ktoré pochopili, že dobré finančné riadenie a dobrá povest' už nestačia, začali s reengineeringom, ktorý vyžaduje silné vrcholové vedenie, intenzívne zameranie na zákazníka a jeho potreby a vynikajúci projekt a realizáciu procesu.

Reengineering neponúka žiadne rýchle, jednoduché a bezbolestné riešenie. Prináša obťažnu a usilovnú prácu. Vyžaduje, aby ľudia, ktorí vedú podniky a ktorí v nich pracujú, zmenili svoje myslenie a jednanie. Vyžaduje, aby podniky nahradili svoje staré postupy úplne novými.

Špičkové podniky takmer v každom odvetví už začali s reengineeringom. Nové firmy vytvárajú tým štandard a všetky konkurenčné firmy sa musia snažiť priblížiť sa mu.

Reengineering je stále novým konceptom a všetci, ktorí sa ním zaoberáme, sme jeho priekopníkmi. Svet priemyselnej revolúcie uvoľňuje cestu ére globálnej svetovej ekonomike, výkonným informačným technológiám a nepretržitej zmene. **Všetko, čo potrebujeme, je vôľa uspieť a odvaha začať !!!**