

Co přináší řízení podnikových procesů

Každý vyšší organizační celek má zvládnutou určitou organizaci práce. Všechny výrobní podniky mají hierarchické uspořádání dostupné formou organizačních schémat.

Hierarchické uspořádání

je založeno na lidech, delegování úkolů a motivaci. Výrobní podnik je složitý mechanismus a vše nemůže řídit jeden člověk. Proto si generální ředitel nahájí své ředitele, spolu na poradách analyzují situaci, definují cíle a rozdávají si úkoly. Každý ředitel pak pokračuje se svými podřízenými ve stejném duchu. Tento přístup však má několik záporů: Propadnutí strategických cílů přes jednotlivé úrovně řízení může trvat dlouho a může také dojít ke zkreslení původního cíle, takže přestože všichni na všech úrovních pečlivě plní zadané úkoly, původně požadovaný efekt se nedostaví. Proto se začal objevovat nový fenomén – procesní řízení.

Procesní řízení

pomijí všechny hierarchie a zaměřují se na konkrétní činnosti – procesy. Vychází z toho, že pokud budou všechny procesy ve firmě efektivní, musí být efektivní i firma jako celek. Každý podnikový proces však může mít mnoho podob a pro výkon firmy je důležité minimalizovat procesy, které nepřinášejí přidanou

hodnotu. U ostatních je potřeba zvyšovat výkon a zajistit, aby spolu navzájem spolupracovaly.

Business Process Management (BPM)

Snaha řídit firmu s důrazem na podnikové procesy vyústila v novou disciplínu obecně pojmenovanou BPM. Nahlíží na procesy jako na strategické subjekty firmy, které jsou chápány, řízeny a zlepšovány tak, aby přidávaly hodnotu produktům a službám pro zákazníky.

BPM se realizuje v šesti fázích životního cyklu:

1. Popis – identifikace a návrh procesů. Procesy je nutné identifikovat, popsat, definovat vstupy, výstupy, jmenovat vlastníka. Cílem je získat přehled o firemních procesech a jejich stavu.

2. Modelování – zkoumání, jak se bude proces chovat za různých okolností. Cílem je vyzkoušet různé varianty procesu a navrhnout jeho nejlepší cílový tvar.

3. Realizace procesu – implementace procesu do praxe. Cílem je naučit zaměstnance/technologie, jak se mají chovat v různých situacích. Jak mají daný proces v praxi provádět.

4. Monitoring – měření efektivity procesu. Cílem je stanovit způsob měření procesu tak, aby bylo možné sledovat jeho vývoj. Při změně procesu nám monitoring umožní vyhodnotit její efekt.

5. Optimalizace – provádění dílčích změn. Cílem je zlepšit efektivitu procesu pomocí dílčích vylepšení.

6. Reengineering – přepracování procesu. Pokud se proces vyvíjí negativně a optimalizace nepomáhá, je nutné přistoupit k razantní změně zasahující případně i navazující procesy.

Jak mohou pomoci IT technologie?

Většina podnikových procesů je přímo závislá na úrovni implementovaného ERP systému v podniku. Pro příklad si vezměme proces plánování výroby. Pokud ERP systém není schopen poskytnout adekvátní podporu, jde o velmi komplikovaný proces extrémně závislý na člověku – plánovači. Ten musí analyzovat poptávku, rozpracovanost, stav zásob, optimalizovat využití výrobních zdrojů, atd. Pokud naopak ERP systém disponuje potřebnou funkcionalitou, plánování je sledem kroků spouštěných v systému a ovlivňovaných rozhodnutími plánovače. Kvalitní ERP systém tedy dokáže výrazně zvýšit výkonnost jednotlivých procesů. Jak je to ale s řešením vzájemné návaznosti procesů? Novinkou v informačních technologiích je možnost využít zabudovanou operativní inteligenci přímo v ERP systému. Takový systém umožňuje sestavit procesy do ucelených schémat a definovat pravidla pro generování akcí nebo úkolů v reálném čase v závislosti na tom, co se v daných procesech odehrává. BPM zároveň poskytne vizualizaci plnění úkolů v rámci procesu a měří trvání jednotlivých procesů. Případná optimalizace spočívá v překreslení schémat s procesy a v úpravě pravidel. ERP systém obsahující BPM řídí uživatele, měří, nabádá k optimalizaci, pomáhá implementovat změny. Stručně řečeno, na obzoru je další konkurenční výhoda pro podniky, které si správně zvolí cestu a nástroje.



Ředitel podpory
prodeje,
Minerva ČR

VLADIMÍR BARTOŠ