

INOVAČNÁ NÁROČNOSŤ RIADENIA PRACOVNÝCH ZMIEN SÚVISIACICH SO ZAVEDENÍM AUTOMATIZÁCIE PODNIKOVÝCH PROCESOV

Mária Kožárová

ABSTRACT

With the implementation of software support for business process automation binds a number of changes which are necessary for effective management. Since the company's ability to handle the management of these changes affects success, respectively failure in the business of environment, this paper focuses on the definition of these changes in terms of economics and process approach, the specification of structural changes and changes in the allocation of human resources and it is also a part of the general process steps for serving enterprises better manage these changes control. When making generalizations and conclusions, we used data of questionnaire survey conducted on a sample of 102 Slovak medium-sized enterprises operating in industrial production, as well as opinions of specialists in information technology (IT) and process management.

KEY WORDS

Business process automation. Process changes. Software support. Innovations.

JEL CLASSIFICATION

D 24, M 11, M15, M 21

ÚVOD

Úspešnosť podnikateľských subjektov dneška je ovplyvnená mnohými faktormi, najmä schopnosťou reakcie na meniace sa podmienky, požiadaviek zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán, sledovaním trendov v oblasti vývoja informačno-komunikačných technológií (ICT), nastupujúcich inovácií a ich úspešnej aplikácie na podmienky podniku. Vyžaduje si to odborné znalosti, praktické skúsenosti, zručnosti a ochotu podstúpiť riziko spojené so zvládnutím riadenia všetkých zmien. Podľa Slávika (2009) najčastejšie zmeny vznikajú pod vplyvom vonkajšieho prostredia, ale časť podnetov môže vychádzať aj z vnútra podniku. Takouto zmenou je aj nasadenie softvérovej podpory na automatizáciu podnikových procesov, ktorá predstavuje inovačný aspekt prinášajúci množstvo ďalších zmien. Aký má jej

zavedenie dopad na podnik vymedzíme a graficky znázorníme produkčnou funkciou. Výsledkom je identifikácia niekoľkých zmien z pohľadu ekonómie. Využitím procesného prístupu zmeny rozdelíme na štrukturálne, spojené s činnosťami konkrétnych podnikových procesov, zmeny v alokácii ľudských zdrojov, a na ostatné zmeny týkajúce sa najmä technologických postupov, vedenia dokumentácie a finálnej produkcie. Takto vymedzené zmeny budeme sledovať v období po zavedení automatizácie podnikových procesov. Dané výsledky budú slúžiť na komparáciu vybraných ukazovateľov s ekonomickým modelom produkčnej funkcie.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Vo všeobecnosti v sebe pojem zmena nesie množstvo charakteristík. Podstatou zmeny je podľa Vodáčka a Vodáčkovej (2001) premena z pôvodného stavu na stav cieľový za účelom zlepšenia pozície na trhu, pričom táto snaha o rozvoj podniku a jeho procesov musí byť neustála. Drucker (2000) v súvislosti so zmenami vyjadril myšlienku, že všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, preto by manažéri mali riadiť dnešok s prihliadnutím na zajtrajšok. Hussey (2000) uvádza, že v súčasnosti rastie aj nepredvídateľnosť faktorov, ktoré vedú podniky ku zmenám a rýchlost', ktorej sa musia prispôsobovať. Čepelová (2003) dodáva, že úspešne zvládnutie zmeny si vyžaduje, aby metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky boli prispôbené konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v danom podniku.

1.1 Proces riadenia zmien v podniku

Z historického pohľadu bolo riadenie zmien súčasťou teórie riadenia. Neskôr bol koncipovaný pojem manažment zmien, ktorý čerpá poznatky z mnohých odborov a vedných disciplín a mal prierezový charakter. Riadenie zmien sa tak stalo prístupom k prechodu zo súčasného stavu na stav požadovaný, teda budúci (Szócska, Hágovská, 2006). Podľa Chorváthovej (2007) sa základom nového pohľadu na organizáciu práce stáva procesné riadenie. Ide o najúčinnjší nástroj riadenia podnikových zmien. Vychádza z prístupu označovaného ako Business Process Management (BPM). Tento prístup hovorí o nastavení procesov s ohľadom na dosiahnutie ich maximálnej efektivity a podporuje realizáciu procesov s využitím informačných systémov (Šešera, Janota, 2014). Tuček a kol. (2013) uvádza, že slúži ako podpora komplexného procesného riadenia. Podľa Pradabwonga a kol. (2015) tento procesne orientovaný prístup podniku umožní efektívne riadenie procesov a zlepšovanie

výkonnosti. Čoraz viac sa využíva nielen vo veľkých, ale v posledných rokoch aj v malých a stredne veľkých podnikoch, pre vytváranie úspešných a efektívne fungujúcich inovačných procesoch (Le Loarne, Blanco, 2009).

V súčasnosti existuje niekoľko metód, ktoré manažérom pomáhajú zmeny úspešne riadiť. Môže ísť o tradičné manažérske metódy ako plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola, ktoré predstavujú metodologický základ pre riadenie takýchto zmien a taktiež klasické metódy, ktoré pomáhajú pri riadení aj neštandardných zmien. Typickým príkladom sú napr. reengineering procesov, reštrukturalizácia, zmena stratégie, zmena podnikovej kultúry a i. (Kottler, 2008). Dôležitú úlohu zohráva aj krízový manažment, manažment rizík a rovnako aj zvolený štýl riadenia, ktorý môže slúžiť ako podpora adaptácie na zmeny. V súčasnosti je však dôraz kladený najmä na schopnosť predvídať zmeny, vedieť ich identifikovať, byť schopný prekonať odpor a taktiež vedieť zmenu prijať a adaptovať sa na ňu.

1.2 Charakter zmien

Podľa Slávika (2009) majú niektoré podnikateľské subjekty skôr konzervatívny charakter, teda zmeny nevyhľadávajú, často konajú len pod tlakom vonkajších podmienok a menia sa preto, že sa mení ich okolie. Existujú však aj podniky, ktoré by sa dali nazvať „priekopníckymi“. Tie sa naopak vždy snažia vyhľadávať nové príležitosti a výzvy. Autor uvádza, že v prípade, ak je zmena v podniku vyvolaná pod vplyvom vonkajšieho okolia, hovoríme o tzv. reaktívnej zmene. Ak sa podnik rozhodne zaviesť zmenu z vlastných pohnútok, takejto zmene hovoríme proaktívna zmena.

Konečný (2003) uvádza, že ďalšou možnosťou ako pristúpiť k členeniu zmien je hľadisko procesualnosti. Na základe toho rozlišujeme zmeny:

- Inkrementálne, ktoré predstavujú iba malé, zároveň však neprestajné, postupné zdokonaľovanie. Toto označenie je totožné s japonským výrazom „kaizen“ alebo americkým pojmom „continuous improvement“.
- Tranzitné zmeny predstavujú rýchly prechod na vyššiu úroveň v porovnaní s predchádzajúcim stavom.
- O transformačných zmenách hovoríme vtedy, ak ide o ustavičnú premenu, teda neprestajné zlepšovanie do vyšších vývojových fáz.

Borovský (2005) vzhľadom na typ organizačnej zmeny rozlišuje plánované zmeny, ako súčasť rastu podniku a emergentné, vznikajúce ako odozva na meniace sa vonkajšie podmienky.

Doplnením týchto zmien je klasifikácia podľa Mihalčovej a Pružinského (2006), kedy z hľadiska úrovne, na ktorej sa zmena uskutočňuje rozlišujeme zmeny na úrovni jednotlivca, na úrovni tímu, na úrovni skupiny, na úrovni podniku.

Na základe kategorizácie zmien podľa vybraných hľadísk, môžeme zmeny súvisiace s implementáciou softvérovej podpory na automatizáciu podnikových procesov súhrne rozčleniť nasledovne.

Tabuľka 1 Kategorizácia zmien súvisiacich s automatizáciou procesov podľa vybraných hľadísk

Hľadisko	Druh zmeny
Vplyv okolia	Proaktívna zmena
Procesuálnosť	Tranzitívna, transformačná zmena
Typ organizačnej zmeny	Plánovaná, emergentná zmena
Úroveň, na ktorej sa zmena uskutočňuje	Zmeny na úrovni celej organizácie

Prameň: Vlastné spracovanie podľa hľadísk vybraných autorov.

1.3 Odpor voči zmenám

Dôležitým prvkom v tomto ponímaní sú zamestnanci podniku. Je nesmierne dôležité vnímať, ako na nich zmeny pôsobia, či sa vedľa s nimi vysporiadať a prijať ich. Chorváthová (2007) uvádza, že v súčasnej dobe sa zmeny neodohrávajú v oblasti technológií alebo ekonomiky, ale vo vedomí a postojoch ľudí. Zmeny majú množstvo prejavov a väzieb, na ktoré je potrebné vhodne reagovať a zvoliť vhodné postupy ich riadenia. Podľa Tománeka (2003) sa v každom podniku nájdú ľudia, tzv. odporcovia, u ktorých sa prejaví odpor voči zmene. Základnými príčinami odporu voči zmenám môžu byť obavy, nepochopenie, nedôvera, strach z nedostatočných zručností a skúseností na zvládnutie zmeny, rozdielne hodnotenie naliehavosti zmeny a i. Vedenie podniku sa môže snažiť prekonať tento odpor tým, že zvolí vhodnú odbornú komunikáciu, viac motivuje zamestnancov, poukáže na ich význam v tomto procese zmien, nesmie samozrejme chýbať ani empatia voči zamestnancom. Sakal a Podskľan (2003) uvádzajú, že najdôležitejším determinantom je v tomto prípade motivácia. Tá môže byť aktivátorom na pochopenie a prijatie zmien so strany zamestnancov.

2 CIEĽ A METÓDY

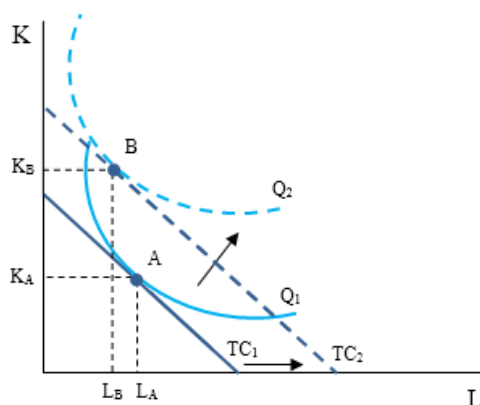
Keďže sa so zavedením automatizácie podnikových procesov viaže jednak náročnosť, či už časová, finančná, znalostná alebo iná, a zároveň aj potreba riadenia množstva zmien s tým súvisiacich, cieľom príspevku je vytvorenie všeobecných odporúčaní, ktoré by mohli podnikom

slúžiť ako prevencia pred nežiadúcimi dopadmi z procesu implementácie softvéru na ekonomiku podniku, ako sú plytvanie zdrojov, vytváranie bariér brániacich úspešnej implementácii softvéru, prestoje vo výrobe a iné. Pri definovaní zmien budeme vychádzať jednak z hľadiska ekonomie, kedy budú využitím produkčnej funkcie znázornené zmeny vyvolané zavedením automatizácie a rovnako aj z procesného prístupu, ktorý predstavuje inovačný aspekt procesných zmien. Pre potreby získavania údajov bude využitý dotazníkový prieskum na vzorke 102 slovenských stredne veľkých podnikov pôsobiacich v oblasti priemyselnej výroby, ktoré si procesom zavádzania automatizovaných riešení prešli a majú z tejto oblasti potrebné skúsenosti. Takto získané údaje budú slúžiť ako podklad na komparáciu s ekonomickým modelom produkčnej funkcie, následne na tvorbu zovšeobecni a samotného návrhu postupu krokov pri procese riadenia zmien.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

3.1 Zmeny z pohľadu ekonomie

Ak sa na vybranú problematiku pozrieme z pohľadu ekonomie, môžeme zmeny, ktoré so sebou automatizované riešenia prinášajú znázorniť prostredníctvom produkčnej funkcie.



Obrázok 1 Vplyv zavedenia automatizácie podnikových procesov na podnik

Prameň: Vlastné spracovanie.

Obrázok je znázornením krivky produktu (Q), ktorá predstavuje rôznu kombináciu vstupov práce (L) a kapitálu (K), ktorý v našom prípade predstavuje softvérovú podporu na automatizáciu podnikových procesov. Rovnako tiež udáva, aký objem produkcie je podnik schopný pri danej kombinácii vstupov vyprodukovať. Druhou priamkou je priamka výrobných nákladov (TC), ktorá predstavuje výšku celkových nákladov, ktoré sú potrebné na výrobu určitého množstva produkcie.

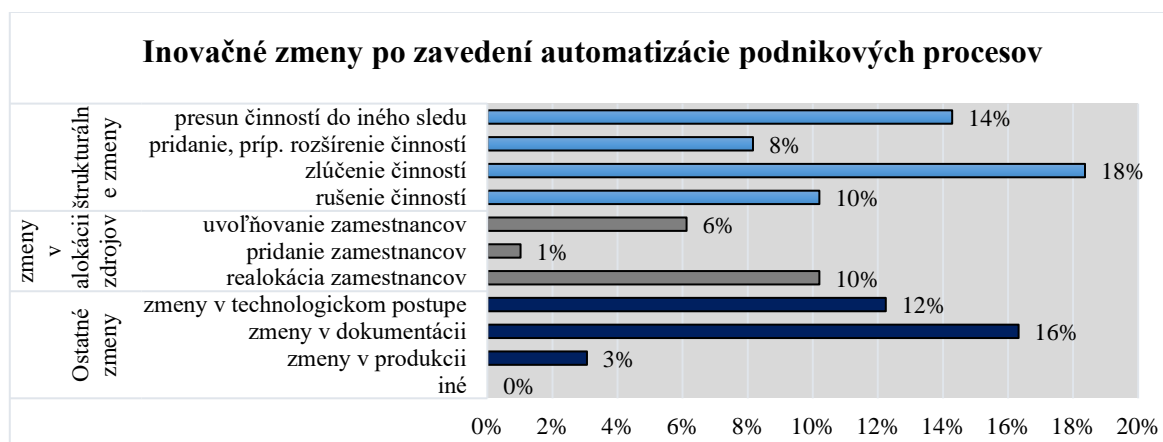
Ak sa podnik rozhodne automatizovať svoje procesy, toto rozhodnutie mu umožní zvýšenie objemu produkcie z pôvodného množstva Q_1 na Q_2 . Vplyvom tohto kroku sa produkčná funkcia posúva nahor, čo znamená, že podnik bude môcť vyprodukovať väčší objem produkcie. Keďže takáto inovácia si vyžaduje aj značnú počiatočnú investíciu, podniku sa zároveň zvýšia náklady z pôvodných TC_1 na TC_2 , čo pre podnik znamená síce väčšiu finančnú náročnosť, ale zároveň aj neskoršiu návratnosť tejto investície.

Body A a B predstavujú optimálnu úroveň kombinácie práce a kapitálu, ktorý musí podnik voliť, aby dosiahol zachovanie minimálnej úrovne výrobných nákladov a zároveň maximálny objem produkcie (Jurečka, 2010). Podnik by pôvodne využíval kombináciu zdrojov L_A a K_A . Avšak aplikáciou automatizovaného riešenia bude vzhľadom na efektívnosť využívať viac kapitálu, teda na úrovni K_B a zníži sa zároveň počet pracovníkov potrebných na obsluhu daných procesov, teda z pôvodného počtu L_A na L_B .

Sumárne môžeme tieto zmeny vymedziť nasledovne: zvýšenie objemu produkcie, zvýšenie nákladov na počiatočnú investíciu, zvýšenie kapitálu a zníženie pracovnej sily. Samozrejme tento pohľad je výlučne ekonomický. Podrobnejšiu špecifikáciu zmien sme zisťovali dotazníkovým prieskumom. V rámci komparácie týchto zistení sa bližšie zameriame iba na zmeny v objeme produkcie a uvoľňovanie zamestnancov.

3.2 Zmeny z procesného hľadiska

Pohľad na zmeny z procesného hľadiska nám umožní ich rozdelenie na štrukturálne zmeny, zmeny v alokácii ľudských zdrojov a ostatné zmeny, u ktorých sme predpokladali ich výskyt. Nasledujúci graf je percentuálnym vyjadrením procesných zmien, ktoré sa viažu na obdobie po zavedení automatizácie.



Graf 1 Inovačné zmeny po zavedení automatizácie podnikových procesov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z grafu je vidieť, že najväčšie percentuálne zastúpenie tvorili štrukturálne zmeny (50 %), následne zmeny, ktoré sme označili ako ostatné (31 %) a najmenšie zastúpenie tvorili zmeny v alokácii ľudských zdrojov (17 %). V rámci štrukturálnych zmien považujú respondenti za najväčšiu zmenu zlúčenie činností (16 %) a väčšie percento tvorili aj zmeny v ich presune do iného sledu. Čo sa týka zmien v alokácii ľudských zdrojov najväčšiu zmenu zaznamenali v realokácii zamestnancov (10 %) a v rámci ostatných zmien vysoké percentuálne zastúpenie tvorili zmeny v dokumentácii (16 %) a v technologickom postupe (12 %). Naopak najmenšie zmeny vnímajú v súvislosti s potrebou pridávania zamestnancov na výkon konkrétneho procesu, zmeny v produkcii a v uvoľňovaní zamestnancov.

Pri komparácii s ekonomickým modelom produkčnej funkcie sa zmeriame iba na ukazovatele objem produkcie a uvoľňovanie zamestnancov. Môžeme konštatovať, že podniky naozaj zaznamenali zmenu v objeme produkcie (3 %), rovnako aj zmenu v uvoľňovaní zamestnancov (6 %), avšak ich percentuálne zastúpenie nie je tak významné, ako je to v prípade ostatných zmien. Túto skutočnosť pripisujeme faktu, že nie všetky z oslovených podnikov majú automatizáciu práve výrobného procesu, ktorý by zmeny v týchto dvoch sledovaných ukazovateľoch výrazne zintenzívnili.

3.3 Všeobecný prístup k riadeniu zmien

Na základe zistených skutočností a rovnako aj údajov získaných od IT špecialistov pôsobiacich v oblasti poskytovania automatizácie a systémovej integrácie informačných systémov sú obsahom nasledujúcej časti príspevku všeobecné odporúčania v súvislosti s procesom riadenia zmien pri zavádzaní automatizácie procesov. Nakoľko ide o zmenu plánovaného charakteru je potrebné vopred definovať parametre cieľového stavu, ktorý chceme dosiahnuť a rovnako postupnosť krokov ako sa k nemu dostať (Mihalčová, Toma, 2007). Cieľom takejto zmeny je podľa Drdlu a Raisu (2001) udržanie životaschopného, konkurencieschopného a efektívne fungujúceho podniku.

Teóriou plánovaných zmien sa zaoberal K. Lewin a neskôr aj E. Schein, ktorí opísali tri základné fázy procesu zmeny. Z týchto fáz budeme vychádzať pri našom návrhu odporúčaní.

1. Fáza **rozmrazovania**: v rámci tejto fázy sa uskutočňujú najdôležitejšie kroky vedúce k tzv. rozmrazeniu súčasného stavu. Hlavnou podstatou je kognitívny proces, ktorý môžeme rozdeliť do 4 častí:

- a) uvedomenie si potreby zmeny - dôvody, ktoré potrebu zmeny vyvolali,

b) poznanie možnosti riešenia – v našom prípade ide o nasadenie softvérovej podpory na automatizáciu podnikových procesov,

c) snaha o presadenie zmeny – vytvorenie pozitívnej klímy najmä prostredníctvom motivácie.

Podnetov, ktoré vyvolajú *uvedomenie si potreby zmeny* môže byť viacero. Pri zisťovaní dôvodov, ktoré podniky viedli k zavedeniu automatizácie podnikových procesov sme vyhodnotili, že najčastejšími dôvodmi sú: snaha o zníženie času výkonu procesu, ľahšie sledovanie a kontrola procesov, zjednodušenie riadenia procesov, snaha o znižovanie nákladov na ľudské zdroje, energiu a obsluhu, efektívnejšie využívanie zdrojov, kvalitnejšie plnenie požiadaviek zákazníka, eliminácia nepodarkovosti, zvyšovanie objemu produkcie.

Možnosť riešenia v podobe zavedenia automatizácie procesov využitím vhodnej softvérovej podpory predstavuje nahrádzanie výkonu manuálnych a často sa opakujúcich činností softvérom, ktorý napomáha k lepšej kontrole, koordinácii a vzájomnej synchronizácii procesov. Pre podnik to bude rovnako znamenať minimálnu potrebu zapojenia zamestnancov a zabezpečenie adekvátnych informácií o priebehu a trvaní jednotlivých aktivít (Šešera, Janota, 2014). Podľa Janiescha a kol. (2014) je hlavným cieľom znížiť časy vykonávaných úloh a zvýšiť ich výkon. Dallavalle de Pádua a kol. (2014) dodáva, že umožňuje podniku taktiež dosiahnuť výsledky, ktoré sú kompatibilné so stratégiou.

Zavedenie automatizácie predstavuje radikálnu zmenu do fungovania celého podniku, ktorá sa vo veľkej miere dotýka najmä zamestnancov, nakoľko je často spojená s ich realokáciou, zmenou kompetencií, zmenou vo výkone činností, so zaškolením, niekedy aj s potrebou uvoľňovania zamestnancov z pracovného pomeru. Z toho dôvodu, môže byť *snaha o presadenie takejto zmeny* spojená s odporom zo strany zamestnancov. Podľa Kottlera (2010) je v tomto prípade dôležité vyvolanie pocitu naliehavosti zmeny, kedy by sa mala zmena prezentovať ako možnosť uchopenia blížiacej sa príležitosti. Sakal a Podskľan (2003) uvádzajú, že na to, aby manažér vyvolal záujem o zmenu, musí byť zároveň charizmatickou osobnosťou. Vytvorenie stimulujúceho prostredia si vyžaduje, aby aktéri podporovali zmenu, vnímali pocit pozitívneho zážitku a očakávania z prijatia zmeny čím sa eliminuje odpor voči zmenám a navodí sa pozitívna atmosféra.

2. Fáza **pohybu**: pri tejto fáze sa už predpokladá akceptácia zmeny zo strany zamestnancov a nastáva detailné plánovanie a snaha o realizáciu danej zmeny. Netreba zabúdať na neustálu stimuláciu, posmeľovanie zamestnancov v snahe udržať želané správanie a odbúravanie všetkých prekážok, brániacim realizáciu plánovanej zmeny. Odporúčame jej uskutočnenie v nasledujúcich krokoch:

- Výber procesu, resp. procesov, ktoré majú byť automatizované (môže ísť hlavné, podporné procesy, procesy, na ktorých participuje viacero zamestnancov, tie, ktoré si vyžadujú priebežné sledovanie dodržiavania termínov a prehľad o ich aktuálnom stave, pri ktorých sa musí pravidelne vyhodnocovať výkonnosť a efektívnosť, tých, ktoré sú rizikové z hľadiska nedodržania postupov, ktoré musia byť realizované do určitého času, príp. majú daný pevný opakujúci sa termín dokončenia a pod.).

- Výber vhodného IT podniku podľa zvolených kritérií (funkcionalita, cena, možnosti customizácie, poskytovaných modulov a i.).

- Zostavenie programu pre zamestnancov (teambuilding, plán rozvoja, adaptačný program).

- Oboznámenie zamestnancov s pripravovanými zmenami (s dôrazom na vnímanie ich reakcií).

- Realizácia procesného auditu:

1. Procesná analýza (buď v réžii vlastných interných zamestnancov, alebo spoluprácou s externými špecialistami, príp. využitím služieb konkrétneho IT podniku. V rámci tohto kroku sa zisťujú informácie ako: funkcionalita, účel využitia softvérovej podpory, úroveň integrácie s ostatnými nástrojmi, zistenie oblasti pôsobenia podniku a cenu, ktorú sú ochotní investovať do tejto IT podpory, technické požiadavky, súčasná IT podpora, úzke miesta v podnikových procesoch, znalosť pracovných postupov, súčasné procesy a plánované zmeny, model procesu, ktorý má byť aplikačne podporený).

2. Modelovanie podnikových procesov (ako základ pre poznanie organizačného usporiadania a východisko pre plánovanie implementácie informačných systémov na podporu riadenia podnikových procesov).

3. Optimalizácia podnikového procesu/procesov (nastavenie procesu na „najlepší možný stav“ tak, aby sa mohlo pristúpiť k samotnej implementácii).

- Implementácia softvérovej podpory (s ktorou sú spojené úskalía ako, neodhadnutie správneho času potrebného na implementáciu, nedostatočná analýza a teda aj znalosť systému, nedostatočne odhadnuté ľudské finančné, hmotné zdroje, rýchla zmena požiadaviek so strany zákazníkov, nesprávny odhad komplexity, príp. náročnosti riešenia, či súčinnosti zo strany odberateľa, chýbajú presne definované a štruktúrované procesy, potreba uskutočniť rozsiahle úpravy aplikačnej podpory procesu počas testovania, neexistuje predstava o presných potrebách).

- Zaškolenie zamestnancov (využitie školení IT podnikov, špecializovaných lektorských podnikov, príp. vlastných zamestnancov, špecialistov pôsobiacich v konkrétnom podniku).

- Adaptačná fáza.

3. Fáza **zmrazovania**: v tejto fáze sa realizuje stabilizácia zmeny, ktorá sa prenáša do konania zamestnancov. Predstavuje stav, kedy zamestnanci vedia, čo majú robiť a čo sa od nich očakáva. Podľa Slávika (2009) sa takto prijatá zmena stáva súčasťou vnútropodnikových noriem, vyznávaných hodnôt a širokého kontextu podnikovej kultúry. Nevyhnutným krokom v tejto fáze je zároveň upevňovanie novo prijatých prístupov a postojov.

ZÁVER

Automatizácia podnikových procesov patrí medzi inovatívne riešenia v oblasti riadenia podnikových procesov. Nasadenie softvérovej podpory, ktorá by podniku umožnila automatický výkon manuálnych a často sa opakujúcich úloh so sebou prináša rad inovačných zmien, ktorý predstavuje radikálny zásah do fungovania celého podniku. Efektívny proces riadenia týchto zmien je nevyhnutný pre ich úspešné zvládnutie. Príspevok sa zameriava na bližšiu špecifikáciu zmien, ktoré v podniku vznikajú v súvislosti s implementáciou softvéru na automatizáciu podnikových procesov. Pri ich identifikácii boli využité názory slovenských podnikov pôsobiacich v oblasti priemyselnej výroby, špecialistov z oblasti IT a procesného manažmentu. Grafická interpretácia zmien využitím produkčnej funkcie znázorňuje ich vplyv na fungovanie podniku z pohľadu ekonómie. Komparácia výsledkov nám umožnila dospieť k záveru, že zmeny v nami sledovaných ukazovateľoch, ktorými boli objem produkcie a uvoľňovanie zamestnancov v podnikoch nastali, avšak ich percentuálne zastúpenie nebolo v takom rozsahu, ako v prípade iných zmien – zlúčenie činností v rámci konkrétneho procesu, ich presun do iného sledu, zmeny v dokumentácii a i. Tie zaznamenali omnoho vyššie percentuálne zastúpenie. Danú skutočnosť pripisujeme faktu, že nie všetky z oslovených podnikov majú automatizáciu práve výrobného procesu, ktorý by zmeny v týchto dvoch sledovaných ukazovateľoch výrazne zintenzívnil.

Na základe zistených skutočností sú obsahom záverečnej časti príspevku všeobecné odporúčania pre podniky, v súvislosti s procesom zavádzania automatizácie podnikových procesov. Takto definované kroky môžu slúžiť ako predpoklad na ľahšie zvládnutie riadenia zmien. Pri jeho tvorbe sme vychádzali z už existujúceho prístupu, tzv. Lewin-Scheinovho modelu riadenia plánovaných zmien.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2006. Management. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.

BOROVSKÝ, J. 2005. Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti. 1. vyd. Bratislava: EUROUNION, 142 s. ISBN 9788088984665.

ČEPELOVÁ, A. 2003. Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka. Bratislava: EKONÓM, 2003. 133 s. ISBN 80-225-1629-5.

DALLAVALLE DE PÁDUA, S. I., HORNOS DA COSTA, J. M., SEGATTO, M., APARECIDO DE SOUZA JÚNIOR, M., JABBOUR, CH. J. CH., 2014. BPM for Change Management: Two Process Diagnosis Techniques. Business Process Management Journal, Vol. 20, No. 2, 2014, pp. 247–271. ISSN 1463-7154.

DRDLA, M., RAIS, K. 2001. Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 144 s. ISBN 80-7226-411-7.

DRUCKER, P. F. 2000. Výzvy manažmentu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. 184 s. ISBN 80-7261-021-X.

HUSSEY, D. E. Jak reorganizovat firmu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.

CHORVÁTHOVÁ, D. 2007. Riadenie zmien. In Transfer inovácií, 2007. Vol. 10, No. 1, pp. 179-183. ISSN 1336-7137.

JANIESCH, CH., WEBER, I., KUHLENKAMP, J., MENZEL, M., 2014. Optimizing the Performance of Automated Business Processes Executed on Virtualized Infrastructure. In IEEE Computer Society 2014: 47th Hawaii International Conference on System Science. 2014, pp. 3818-3826. ISSN 0018-9162.

JUREČKA, V. a kol. 2010. Mikroekonomie. České Budejovice: PROTISK, s. r. o., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

KONEČNÝ, S. 2013. Analýza procesu zmeny. S&PA UPJŠ Košice, Vol. 7, No. 2013, pp. 416-432. ISSN 1337 5555.

KOTTER, J. P. 2010. Pocit naliehavosti. 1.vyd. Bratislava: Easton books, 2010. 164 s. ISBN 9788081091155.

KOTTER, J. P. 2008. Vedení procesu změny. 1.vyd. Praha: Management Press, 2008, 192 s. ISBN 978-80-7261-314-4.

LE LOARNE, S., BLANCO, S. 2009. Management de l'Innovation. 1st and 2nd ed., Pearson, Paris.

MIHALČOVÁ, B., PRUŽINSKÝ, M. 2006. Manažérske teórie. Ružomberok: Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006, ISBN 80-8084-076-8.

MIHALČOVÁ, B., TOMA, R. 2007. *Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku*. [online]. Košice: EF STU, 2007 [cit 2015-12-28], s. 550-563. Dostupné na internete: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf>.

PRADABWONG, J., BRAZIOTIS, CH., PAWAR, K. S., TANNOCK, J. 2015. Business Process Management and Supply Chain Collaboration: a Critical Comparison. *Logistics Research*, Vol. 8, No. 6, 2015, pp. 1-20. ISSN 1865-0368.

SAKAL, P., PODSKĽAN, A. 2003. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU v Bratislave, 2003. 257 s. ISBN 80-227-2153-0.

SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

SZÓCSKA, M., HAGOVSÁ, A. 2006. *Základy manažmentu v zdravotníckych zariadeniach*. 1. vyd. Bratislava: Ministerstvo zdravotníctva SR, 2006. 56 s. ISBN 8096950711.

ŠEŠERA, L., JANOTA, R. 2014. *Procesné aplikácie – úverové procesy*. [online]. [cit. 2016-12-19]. Dostupné na internete: <<http://www.softec.sk/riesenia/aplikacie/procesne-aplikacie.html>>.

TOMÁNEK, J. 2003. *Sborník managementu změn a reengineeringu: Reengineering a management změn*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

TUČEK, D., TUČKOVÁ, Z., HÁJKOVÁ, M. 2013. Utilization Level of Business Process Management in Czech Enterprises – Objectives and Factors. *E + M Ekonomie a Management*. 2013. 16 (2), s. 81-98.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Manažment*. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 8072610414.

KONTAKT

Ing. Mária Kožárová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Ekonomická fakulta

Inštitút manažérskych systémov, Poprad

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad, Slovensko

maria.kozarova@umb.sk