

## RIADENIE ORGANIZÁCIE



Všetko čo potrebujeme, je vôľa uspieť a odvaha začať. Michael Hammer,  
James Champy

### Riadenie

Manažment je proces koordinácie činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí, za účelom dosiahnutia výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou.

### Organizácia

Je štruktúrovaná skupina ľudí vytvorená so zámerom dosiahnuť konkrétne špecifikované ciele. Je tvorená ľuďmi. Jej fungovanie zabezpečujú ľudia. Slúži na uspokojovanie potrieb ľudí.

### Organizovanie

Je cieľavedomá činnosť, ktorej konečným cieľom je usporiadať prvky systému, ich aktivity, koordináciu, kontrolu tak, aby prispeli v maximálnej možnej miere k dosiahnutiu stanovených cieľov. Manažéri vytvárajú podmienky pre dosahovanie cieľov pomocou:

- Štruktúry procesov
- Štruktúry vzťahov

### Riadenie procesnej organizácie

Michael Hammer, James Champy [1] uvádzajú 10 druhov zmien, ku ktorým dochádza pri prechode od funkčne riadenej organizácie k procesne riadenej organizácii.

- Menia sa pracovné jednotky od funkčných útvarov k **pracovným tímom**.
- Mení sa charakter jednotlivých pracovných činností od jednoduchých úloh k **mnohostrannej práci**.
- Menia sa **roly ľudí** od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s **väčšou právomocou**.
- Mení sa **príprava na výkon práce** z výcviku **na vzdelávanie**.
- Menia sa kritéria postupu od výkonnosti k **schopnostiam**.
- Menia sa kritéria výkonnosti - **odmeňovanie za výsledky**, nie za činnosti.
- Menia sa **hodnoty** od protekčných k produktívnym.
- Menia sa manažéri z dohliadačov na **poradcov**.
- Menia sa vedúci od zapisovateľov výsledkov na **vedúce osobnosti**.
- Mení sa **organizačná štruktúra** od hierarchickej k **plochej**.

## 10 princípov riadenia procesnej organizácie

### 1. Pracovné tímy

Nemení sa nutne to, čo zamestnanci robia, ale vytvárajú sa podmienky pre to, aby mohli pracovať spolu a tým efektívnejšie. Procesný tím je jednotka, ktorá vzniká prirodzeným spôsobom, aby vykonala určitú celistvú prácu - proces. Výhodou tímovej práce je poskytnutie „psychologického domova“ jednotlivcom. Tím síce vyprodukuje menší počet nápadov, ako by vytvorili jednotliví členovia samostatne, ale tieto nápady sú lepšie vyhodnotené, lepšie premyslené a záväznejšie. Tím prijíma riskantnejšie riešenia, ako by prijímali jednotliví členovia. Komunikácia v tíme je otvorená, je založená na aktívnom počúvaní. Práca v tíme vychádza zo vzájomnej dôvery, členovia tímu sa navzájom poznajú a sledujú spoločné ciele. Zohraté pracovné tímy, ktoré prešli prirodzenými fázami vývoja tímu až k fungovaniu tímu, sú pre organizáciu veľkým prínosom.

Ovládajú totiž nepísané pravidlá a praktiky, ktoré vedú k úspešnému vykonaniu istého typu práce - procesu.

## 2. Mnohostranná práca

Tím tiež spoločne zdieľa zodpovednosť za vykonanú prácu. Posúvajú sa hranice medzi rôznymi druhmi práce, práca sa stáva mnohostrannejšia, významnejšia a prínosnejšia. Rastie prínos pre podnik, preto rastú aj platy. Takýto prístup prináša komplexnú prácu pre bystrých, inteligentných a vzdelaných ľudí, čo zvyšuje laťku pre vstup do radov týchto zamestnancov.

## 3. Právomoci zamestnancov

Organizácie po prechode na procesný prístup nechcú zamestnancov, ktorí sa pridriavajú iba stanovených pravidiel. Chcú zamestnancov, ktorí vytvárajú vlastné pravidlá a prístupy. Procesný tím má zodpovednosť za realizáciu celého procesu, musí mať teda aj rozhodovaciu právomoc. Od zamestnancov sa očakáva, že budú premýšľať, komunikovať, využívať svoj úsudok a rozhodovať. V nových procesoch nie je miesto pre "vrtajúcich" kontrolórov či manažérov - spomaľuje to priebeh procesu a orientáciu na zákazníka. Zamestnanci musia byť samostatní, disciplinovaní a motivovaní k tomu, čo robia.

## 4. Príprava na výkon práce, 5. Rozvoj schopností

V procesne riadenej organizácii nie je dôležitá znalosť vecí, ale schopnosť naučiť sa nové veci. Celoživotné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie sa stáva nevyhnutnou normou. Dôležití sú takí zamestnanci, ktorí majú rôzne schopnosti a nie tí, ktorí iba slepo vykonávajú pridelené činnosti.

## 6. Odmeňovanie zamestnancov

Keď zamestnanci vykonávajú procesy, je možné merať ich výsledky. Môžu teda byť odmeňovaní podľa hodnoty výsledkov a nie podľa počtu vykonávaných činností. Táto hodnota je merateľná, pretože procesné tímy vytvárajú výrobky a služby (aj interné) s vopred známou hodnotou. Mzdy v procesne riadených organizáciách sú nízke, ale odmeny a prémie vysoké. Odmeňovanie za postavenie, funkčnú úroveň a počet odpracovaných rokov nie je pre zamestnancov prijateľné. Základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky. Výkonnosť je meraná vytvorenou hodnotou a tomu zodpovedá aj odmena.

## 7. Myslenie zamestnancov

Procesný prístup postihuje kultúru aj štruktúru organizácie. Zamestnanci musia veriť, že pracujú pre zákazníkov a nie pre vedúcich. Systém riadenia organizácie - spôsoby odmeňovania ľudí, meradlá podľa ktorých je hodnotená ich výkonnosť - primárne určujú hodnoty a názory zamestnancov. Zmeniť hodnoty je rovnako dôležité, ako zmeniť procesy. Zamestnanci v procesne riadenej organizácii rozmýšľajú takto: "Zákazníci hradia všetky naše mzdy. Musím robiť všetko preto, aby boli spokojní. Každá práca v tejto organizácii je podstatná a dôležitá. Aj moja práca je na tom rovnako. Predvádzaním nič nedosiahnem, som platený za vytvorenú hodnotu. Musím prijať zodpovednosť za problémy a ich riešenie. Patrim k tímu. Prehry a úspechy dosahujeme spoločne. Stále učenie je súčasťou mojej práce."

## 8. Manažéri, 9. Vedúce osobnosti

Procesné tímy nepotrebujú šéfov. Potrebujú poradcov, ktorí nie sú zapojení do práce, ale sú blízko aby mohli pomôcť tímu v jeho práci. Procesné tímy si všetky aktivity zabezpečujú sami. Manažéri musia prejsť od kontrolnej činnosti k roli sprostredkovateľa, ktorý zjednodušuje priebeh práce a vytvára pre prácu vhodné podmienky. Manažér umožňuje rozvoj zamestnancov a ich schopností tak, aby mohli sami realizovať procesy vytvárajúce hodnotu. Riadenie je v skutočnosti profesia. Je to schopnosť pre vytváranie dobrých interpersonálnych vzťahov a pociťovanie hrdosti z úspechov ostatných. Dobrý manažér je skúseným a spoľahlivým radcom a vodcom, ktorý poskytuje zdroje, odpovedá na otázky a dohliada na dlhodobý rozvoj kariéry zamestnancov.

## 10. Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra vytvára komunikačné väzby v rámci organizácie a predurčuje hierarchiu rozhodovania. Rozhodovanie a riešenie medziúrovňových problémov sa odohráva na úrovni procesných tímov počas ich normálnej práce. Tým sa tradičné manažérske roly zužujú. S menším počtom manažérov je i menej úrovní riadenia. Práca je organizovaná podľa procesov a procesných tímov, ktoré ju zabezpečujú. Ľudia komunikujú s kým potrebujú, pričom kontrola

prechádza na ľudí, ktorí procesy vykonávajú. V procesne riadenej organizácii stráca organizačná štruktúra zásadne na význame.

#### Literatúra:

[1] Michael Hammer & James Champy, Reengineering/radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání, Management Press, Praha, 1993, 1996, 2000