

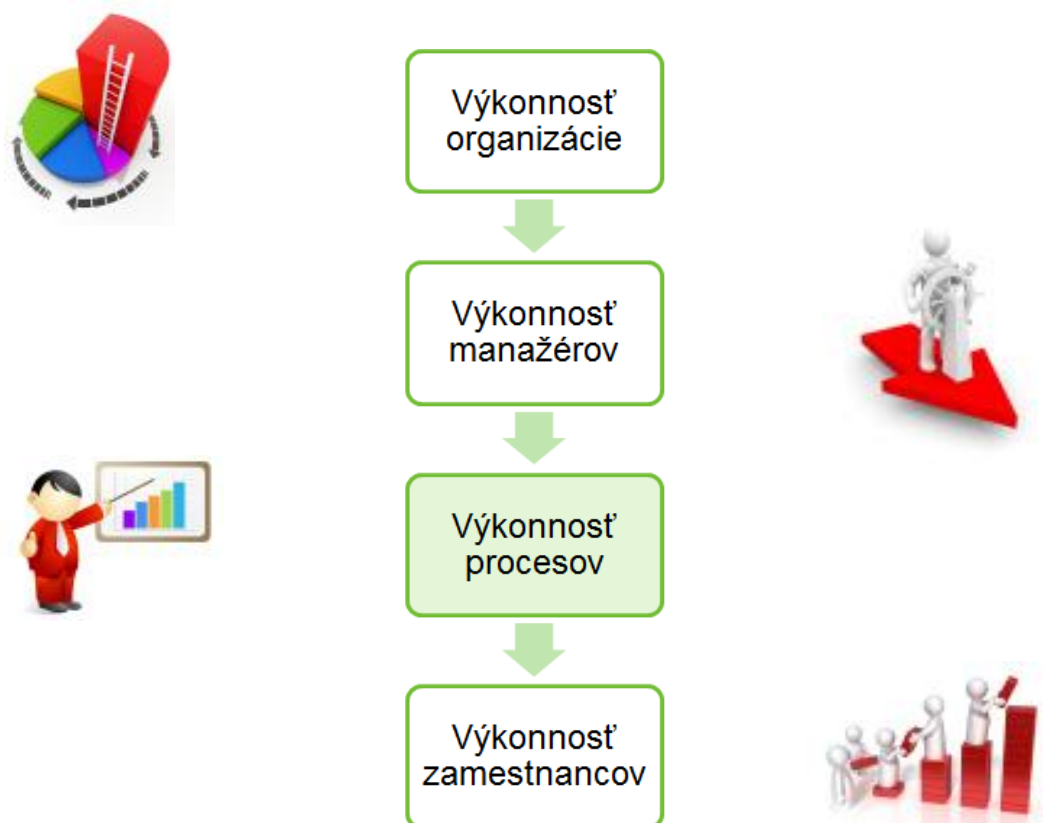
VÝKONNOSŤ PROCESOV

Milí priatelia,

meranie výkonnosti procesov je krásna téma, nad ktorou som sa dlho zamýšľala a hľadala som odpoveď na otázku: Ako by sa dala dosiahnuť vyššia výkonnosť procesov a tým aj vyššia výkonnosť organizácie? Myslím si, že to je **sen každého úspešného manažéra**.

Výkonnosť organizácie a výkonnosť procesov sú dve navzájom prepojené dimenzie výkonnosti. Za výkonnosť organizácie zodpovedajú manažéri a teda svojou výkonnosťou ju ovplyvňujú. Za výkonnosť procesov zodpovedajú zamestnanci a svojou výkonnosťou priamo ovplyvňujú výsledky v procesoch.

Výkonnosť



V praxi som mala možnosť vyskúšať si rôzne metódy merania výkonnosti: zdravý rozum, index výkonnosti procesu aj Balanced Scorecard. Metódu hoshin kanri z výrobného systému TPS (Toyota Production System) som si v praxi nevyskúšala, hoci ma zaujala najviac.

Hoshin kanri:

- Prepája strategickú a operatívnu úroveň riadenia.
- Prepája ciele organizácie, **plánovanie zlepšenia**, realizáciu a vyhodnotenie zlepšenia cez cyklus PDCA.
- Rozpad cieľov prebieha zhora nadol, **vyhodnotenie zlepšenia** prebieha zdola nahor.
- Nové ciele a KPI sa odvíjajú od zlepšovania procesov.

Na metóde hoshin kanri je pekné to, že **výkonnosť prepája so zlepšovaním, resp. zmenou**.

P

- Ciele organizácie
čas, kvalita, náklady, inovácie

D

- Plán vysokej úrovne
zlepšenie, kto, metóda, cieľ, čas

C

- Plán implementácie
pracovný plán, výkon, meranie, opatrenia

A

- Vyhodnotenie
zlepšenie, metóda, výsledok, opatrenie, cieľ, čas

Zmena

Z uvedeného vyplýva, že ak chceme dosiahnuť zvýšenie-**zmenu výkonnosti organizácie**, nestačí si len naplánovať nové ciele a ukazovatele a naliehať, alebo tlačiť zamestnancov k ich plneniu, ale je potrebná **zmena-zlepšenie zdola**, ktorá zabezpečí, alebo garantuje, že nové ciele budú splnené a sú reálne.



Zmena
manažérov

Zmena
zamestnancov

Zmena
procesov

Zmena
organizácie



Čo však znamená zlepšovanie zdola? Môže to byť **zlepšovanie procesov**, alebo aj **zlepšovanie zamestnancov**. Obidve tieto zmeny sú však možné iba zlepšovaním-zmenou **manažérov**. Poradie dôležitosti je vymenené, ako vidíte na obrázku.

Dlho som si myslela, že zlepšovanie manažérov znamená **zmenu ich postojov, zmenu myslenia, zmenu návykov, zmenu vedomostí - teda osobnú zmenu**. Takáto zmena je však veľmi ťažká a vyžaduje, aby sa manažér **chcel zmeniť sám**. Zmenu mu nie je možné prikázať, alebo nanútiť. Takáto zmena sa mi zdá preto dosť nereálna. Manažéri nemajú čas v tejto uponáhľanej dobe na takú veľkú sebareflexiu, hoci by to bolo veľmi pekné. Odpoveď na moje úvahy som dostala v knihe Chipa Heatha a Dana Heatha, Zmena. Autori píšu, že zmenu ľudí je možné dosiahnuť **zmenou prostredia**, ktorá už ale **reálna je**. Autori uvádzajú krásne príklady zmien prostredia, ktoré viedli k prirodzenej zmene výkonnosti zamestnancov a aj celej firmy. Za zmenu prostredia vo firme **zodpovedajú manažéri**.

Inovácie manažmentu

Gary Hamel & Bill Breen v svojej knihe Budúcnosť manažmentu uvádzajú, **čo majú manažéri robiť**, aby k zmene prostredia došlo.



Inovácia manažmentu je všetko, čo zásadne mení spôsob, ktorým sa realizuje výkon manažmentu, alebo významne modifikuje obvykle organizačné formy a čo takto posúva ciele organizácie. Priradíme k nim tiež zmeny, ktoré vytvárajú a vnášajú novú hodnotu do organizačných štruktúr a rolí.

Vo firme nie je možné **zmeniť „čo a ako“ v riadení**, bez toho, aby došlo k **zmene procesov riadenia**.

V priebehu minulého desaťročia takmer každá firma na tejto planéte usilovne pracovala na zásadnej premene svojich podnikových procesov: nákupná logistika, predaj, riadenie zásob, uspokojovanie zákazníkov, technická podpora

Iba málo organizácií venuje rovnaké množstvo energie a predstavivosti **zásadnej premene ich procesov riadenia**.

Inovácie manažmentu menia spôsob, ktorým **manažéri robia to, čo robia, a to spôsobom**, ktorý zvyšuje výkonnosť organizácie. A začína to tou najjednoduchšou otázkou: „**Prečo?**“

Sloboda



Moje poznanie o zvyšovaní výkonnosti organizácie sa zavŕšilo na konci minulého roka, po prečítaní knihy **Sloboda v práci**. Autori v knihe porovnávajú **firmu „ako“ a firmu „prečo“**.

Firma „ako“

- Je hierarchická, byrokratická, založená na príkazoch a nariadeniach.
- Trávi svoj čas nariadovaním zamestnancom, ako majú svoju prácu robiť, kam majú umiestniť stroje, kedy prísť do práce, kedy skončiť ...
- Zamestnanci sú posudzovaní podľa všeličoho, len nie podľa toho, čo je dôležité - **či je práca hotová a či sú zákazníci spokojní**.

Firma „prečo“

- Slobodných lídrov nezaujíma „ako“ sa to urobí.
- Všetky otázky „ako“ nahradili jedinou otázkou: **Prečo robíš to, čo práve robíš?**
- **Sloboda znamená výmenu otázok „ako“ za jedinú otázku „prečo“**.
- Hlavným cieľom je **spokojnosť zákazníka**.

Vzťah medzi slobodou a výkonom spoločnosti je viditeľný. Úspech alebo neúspech liberalizačnej kampane jednoznačne spočíva na **bedrách lídra** a úplne zásadnými faktormi, ktoré vedú k úspechu sú: jeho **hodnoty, kreativita a múdrosť**. Iba tí, ktorí boli hlboko presvedčení o **princípoch slobody**, dokázali rozpoznať, **že prvotriedna výkonnosť je výsledkom slobody vo firme**.

Skvelú výkonnosť nie je možné vynútiť. Tá pramení zo **správneho prostredia vo firme - zo slobody**.

Firmy sa snažia podporovať výkonnosť a zoštíhliť organizáciu zavedením kontrol a noriem, ktoré ľuďom nariaďujú, ako majú robiť svoju prácu a koľko jej majú zvládnuť. Tieto mechanizmy boli vymyslené preto, aby slúžili ako **spodná hranica výkonnosti, ale v praxi sú jej stropom**. Odbory potom presne sledujú normy. Odbory aj manažment ale chápu, že práca podľa predpisov môže dostať firmu na kolená. **Samotné meranie výkonnosti jej výkonnosť znižuje**.

Keď umožníte ľuďom **slobodne konať**, skryté náklady zmiznú a inovácie a organický rast naberie na obrátkach.

Sloboda je podmienkou a zárukou nepretržitej a výnimočnej výkonnosti. Spoločnosti, ktoré dbajú i o „mäkké“ aktíva - **vedomosti a vzťahy vo firme**, budú **z dlhodobého pohľadu úspešnejšie**. Ich konkurenčná výhoda je **v kreativite, schopnostiach a zodpovednosti ich zamestnancov**.

Literatúra:

- Chip Heath a Dan Heath, Zmena, Eastone Books, Bratislava, 2011
- Gary Hamel & Bill Breen, Budúcnosť manažmentu, Management Press, Praha 2008
- Brian M. Carney, Isaac Getz, Sloboda v práci, Peoplecomm, Praha, 2011

Pekný začiatok týždňa a jari vám praje

Marta Krajčiová