

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. Služi 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. Predvážaním nič nedosiahnem, som platený za vytvorenú hodnotu. Musím prijať zodpovednosť za problémy a ich riešenie. Patrím 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