

## METODICKÝ MODEL PEMM

Michael Hammer a Lisa W. Hershman



### Rámcová metodika PEMM

Rámcová metodika-model PEMM (Process and Enterprise Maturity Model), Audit procesov, Harvard Business Review, 2007.

Ako sa postupne podniky snažia využiť potenciál, ktorý prináša prestavba procesov, je stále jasnejšie, že **je nevyhnutné vytvoriť mapu, alebo návod, ako najlepšie postupovať**. Prestavba procesov a prechod k procesnému riadeniu vedú **k prevratným úsporám nákladov, zvýšeniu kvality, zvýšeniu rýchlosti a zlepšeniu služieb, čo sa môže následne prejaviť v získaní strategickej konkurenčnej výhody**. Prestavba procesov a procesné riadenie už dnes nie sú chápané ako rýchla pomoc v kríze, ale **stali sa neoddeliteľnou súčasťou riadenia podnikov a organizácií v rôznych odvetviach**.

**Zavedenie procesnej organizácie práce nie je nič ľahké**. Navrhovanie a riadenie kontinuálnych procesov nemení len procesy samé, ale mení úplne všetko. Existuje 9 faktorov, princípov, ktoré môžu premeniť priemernú firmu na vysoko výkonnú procesne riadenú organizáciu.

Michael Hammer na základe štúdia mnohých podnikov **vypracoval metodický model**, ktorý vám môže poslúžiť **ako návod, ako začať pomocou prestavby procesov robiť veci rýchlejšie, lacnejšie a lepšie**. Model definuje 4 úrovne vyspelosti podniku z hľadiska 5 procesných a 4 organizačných faktorov, ktoré sú pre zavedenie procesnej organizácie nevyhnutné.

Model PEMM je **využiteľný pre všetky typy organizácie**, vo všetkých odvetviach či sektoroch. Model nešpecifikuje ako konkrétne by mali vyzerat určité procesy, ale **zameriava sa na charakteristiky**, ktorými by sa mala vyznačovať každá organizácia, ktorá sa chystá vykonať procesne orientovanú transformáciu. Každý podnik môže **využiť metodiku PEMM pri hodnotení vlastných procesov** a potom upraviť ich podobu podľa vlastných potrieb.

- Procesnú riadenú organizáciu nevybudujete cez noc. **Transformácia bude trvať dlhšiu dobu**.
- **Dlhodobý charakter** predstavuje značnú výzvu pre všetkých riadiacich pracovníkov. Musia riešiť úplne základné otázky: **kde začať, ako rýchlo postupovať, ako udržať veci v pohybe, ako prepojiť ciele, ako správne rozdeľovať zdroje**. Model PEMM predstavuje nástroj, ktorý podnikom **pomôže celú cestu úspešne absolvovať**. Neponúka priame odpovede, ale **vytvára rámec, ktorý usmerňuje myslenie**.
- **Transformácia je integrovaný proces**. Je **treba venovať pozornosť všetkým 9 faktorom**. Nedopusťte sa tej chyby, aby ste zmenili iba niektoré aspekty a iné ponechali bez zmeny.
- **Proces je prínosom iba vtedy, ak prekračuje hranice jednotlivých funkčných špecializácií**. Najmenšou jednotkou, kde má zmysel zavádzať procesné riadenie, je obvykle **divízia**. Proces nie je možné zavádzať v jednotlivých funkčných útvaroch.
- **Nie je nutné, aby ste pre procesy reorganizovali celý podnik**. Väčšina firiem si zachováva i naďalej pôvodnú organizačnú štruktúru, ktorá vychádza z funkčného delenia, ale pritom používa procesný prístup k riadeniu činností. **Musia sa však zmeniť podnikateľské systémy a prvky**: náplne práce, rozpočty, systémy hodnotenia výkonnosti, pracovné postupy, ciele jednotlivých oddelení. **Procesná organizácia práce umožňuje zachovať funkčnú organizačnú štruktúru, ale zásadným spôsobom mení povahu vzťahov a vzájomných väzieb medzi jednotlivými útvarmi**.

## Model PEMM

Model PEMM je metodika, ktorá umožňuje hodnotiť vyspelosť podniku z hľadiska 9 faktorov nevyhnutných k zavedeniu a udržaniu procesov.

Procesné faktory: návrh procesu, ukazovatele výkonnosti, vlastníci procesov, vykonávatelia činností, infraštruktúra.

Organizačné faktory: vedenie, firemná kultúra, riadiace mechanizmy, odbornosť.

Procesné faktory sa zameriavajú na návrh procesov, vykonávanie činností a zavádzanie zmien. Organizačné faktory pomáhajú udržiavať zmeny tak, aby si ich všetci osvojili.

Pojem organizácia označuje časť podniku, ktorá prechádza transformáciou. Môže to byť celý podnik, alebo jedna divízia.

Model PEMM je cenným pomocníkom pri určovaní, ktorým aspektom v rámci procesu potrebujete venovať väčšiu pozornosť. Jeho hodnota spočíva v tom, že vám umožňuje koordinovať postup procesne orientovanej transformácie cez 9 faktorov zároveň. Model PEMM by sa mal používať na dosiahnutie vyváženého a koordinovaného postupu pri zavádzaní procesnej organizácie práce.

Model PEMM môžete využiť na komunikačné a vzdelávacie účely. Koncepcia procesov a procesne riadeného podniku predstavuje nový pohľad na prácu a spôsob jej organizácie, ktorý je veľmi odlišný od toho, na čo sú ľudia zvyknutí.

Model PEMM je viaczložkový, hodnotí aktuálnu vyspelosť každého jednotlivého procesu, ktorý prebieha v organizácii a zároveň hodnotí vyspelosť organizácie ako celku. Model PEMM vám umožňuje získať predstavu o úrovni vyspelosti vašich procesných faktorov a ukazuje oblasti, v ktorých sa potrebujete zlepšiť.

## Literatúra

Michael Hammer a Lisa W. Hershman: Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie, 2013