

PROCESNÁ ORGANIZÁCIA

Michael Hammer a Lisa W. Hershman



Nový spôsob organizácie práce

Najdôležitejšou otázkou z hľadiska dosiahnutia úspechu vo svete podnikania, ktorý prechádza množstvom zmien, je spôsob, akým sa vykonáva práca.

Spôsob, akým sú dnešné podniky organizované a riadené, im neumožňuje dosiahnuť dramatické zvýšenie výkonnosti a to ani v prípade, že by zamestnali samých supermanov. Jedinou možnosťou je pristúpiť k hlbokým a úplne zásadným zmenám v spôsobe organizácie práce.

Spôsob, akým dnes fungujeme je dedičstvom priemyselnej revolúcie, ale tá skončila veľmi dávno a predstavy o organizácii práce, ktoré z nej vzišli, neprinášajú úžitok vo svete, ktorý je rýchlejší a z hľadiska konkurencie stále náročnejší.

Kontinuálne procesy

Hammer sa zamerával na skúmanie procesov, ktoré pridávajú zákazníkovi hodnotu: vybavovanie objednávky, vývoj nových produktov, riešenie problémov zákazníka, vytváranie ponuky a riadenie dodávateľského reťazca.

Hammer predstavil úplne nový pohľad na fungovanie podniku: nepozeral sa na činnosti ako na nesúvisiace fragmenty a nevnímal ich ako čiastočné úkony vykonávané v izolovaných funkčných útvaroch, ale chápal ich ako celky-kontinuálne pracovné procesy.

V roku 1993 vyšla kniha reengineering, radikálna zmena organizácie. Dnes, po 20. rokoch presadzovania, a objasňovania tejto myšlienky a presvedčovania, aký ohromný potenciál procesnej organizácie práce prináša stále väčšiemu počtu podnikov, sme si istí, že ide o spôsob, akým usporiadať činnosti tak, aby organizácia mohla dosahovať svoje ciele rýchlejšie, lacnejšie a lepšie.

Kniha reengineering objasňovala, prečo kontinuálny proces predstavuje lepšie riešenie. Kniha rýchlejšie, lacnejšie, lepšie vám ukáže, ako môžete využiť ohromujúci potenciál tejto jednoduchšej koncepcie k dosiahnutiu vyšších ziskov a k zaisteniu lepšej konkurencieschopnosti.

Kontinuálne procesy od základu menia spôsob, akým sa organizuje práca. Vyžaduje od vás revolúciu v myslení a v prístupe k práci. Najťažším úkolom pri zavádzaní kontinuálnych procesov je vytrvať v prvotnom úsilí.

Pokiaľ si myslíte, že podstatou procesu sú vývojové diagramy a políčka zakreslené na papieroch, chápete to úplne zle. Podstatou veci je riadiť váš podnik iným spôsobom, inými cestami dosahovať plnenie vašich cieľov a zaisťovať spokojnosť zákazníkov.

Základný problém dlhodobu zlej výkonnosti nespočíva v otázke, kto je komu nadriadený či podriadený, ale v tom, ako konkrétne sú organizované a vykonávané pracovné činnosti.

Základom problémov starých procesov je fragmentácia. Riešenie spočíva v integrácii. Nové procesy musia byť jednoduchšie, disciplinované a integrované.

Implementácia kontinuálnych procesov

Vytvorenie novej podoby procesu trvá niekedy aj 3 mesiace, a zhruba 6 týždňov trvá implementácia nového procesu.

K dosiahnutiu 3 výsledkov: rýchlejšie, lacnejšie a lepšie, stačí sa pozrieť na proces ako na celok, prehodnotiť ho a zladiť úsilie všetkých jeho účastníkov k dosiahnutiu spoločných cieľov.

Organizácia práce podľa procesov nie je zložitá myšlienka. Procesná organizácia práce sa hodí na hlavné, riadiace aj podporné procesy. Nevytvára pravidlá, ani byrokraciu a nezväzuje predstavivosť a kreativitu. Zložitá je však implementácia nových procesov.

Procesná organizácia

Ústredným prvkom procesnej organizácie sú lepšie služby pre zákazníkov (hlas zákazníka), ale zameranie na zákazníka musí byť v rovnováhe s tým, čo je dobré pre váš podnik (hlas podniku).

Literatúra

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