



8 RIADIACE MECHANIZMY

Udržiavanie smeru

Pri transformácii podniku nestačí mať jedného nadšeného, vzdelaného a odhodlaného vodcu, kultúru zameranú na zákazníka, zamestnancov s osobnou zodpovednosťou, zavedenú tímovú prácu, disciplínu a ústretovosť voči zmenám, ale čakajú nás situácie, ktoré prinášajú problémy a tie treba riešiť.

- **Informácie**-problémy vznikajú, keď rôzne skupiny pracujú na rôznych projektoch a neexistuje nikto, kto by mal celkovú predstavu o všetkom, čo sa deje.
- **Previazanosť**-v tom prípade skupiny síce vedia o sebe, ale na zaujímajú sa o seba, alebo sú medzi nimi konkurenčné vzťahy, bojujú o zdroje, pozornosť, priority a podobne.
- **Odbornosť**-transformovať podnik nie je úloha pre amatérov alebo improvizátorov. Potrebujete ľudí, ktorí dokážu uradiť teraz a v budúcnosti zložité problémy, ktoré transformácia vyvolá.

Miera úspešnosti pri zavádzaní procesnej organizácie práce do značnej miery závisí na tom, nakoľko ste svojmu cieľu **odovzdali**. Nestačí iba záujem alebo zapojenie.

K tomu, aby zavádzanie procesov úspešne pokračovalo, potrebujeme riadiace mechanizmy a odbornosť. K zmene organizácie potrebujeme správne znalosti a vyladenie všetkých činností. Svoj podnik musíte dobre zorganizovať, aby v ňom procesy mohli fungovať.

Iniciátor

Je človek, ktorý dáva veci do pohybu. Viac mu záleží na dosahovaní výsledkov, ako na uznaní jeho zásluh. Obvyčajne zastávajú vyššiu manažérsku funkciu. Majú podnikateľské myslenie, majú skvelý prehľad o svojom podniku a rozumejú jeho fungovaniu, majú harmonické vzťahy s manažermi na všetkých podnikových úrovniach. Keď iniciátor získa pre svoje myšlienky podporu vedenia, obvyčajne sa z neho stáva riaditeľ procesov.

Riaditeľ procesov

Je ústredná postava transformačného projektu. Je pravou rukou vodcu podnikovej transformácie. Vodca má nadšenie, právomoc a víziu, ale niekto to všetko musí zavádzať do praxe. Jeho úlohou je vzdelávať, viesť, napomínať a niekedy aj kritizovať členov najvyššieho vedenia podniku, aby pochopili a prijali predstavu novej firmy. Niekedy dohliada aj na oddelenie IS/IT, ktoré pomáha podniku zlepšovať výkonnosť. Je dobré, ak oddelenie IS/IT spadá pod riaditeľa procesov a nie pod finančného riaditeľa, ako je zvykom. Zodpovedá tiež za realizáciu podnikovej stratégie a systém merania výkonnosti procesov. Funkcia riaditeľa procesov nie je nadriadená vlastníkom procesov, je to administratívna

funkcia, ktorej náplňou je pomáhať vodcovi, podporovať vlastníkov procesov, koordinovať prácu jednotlivých prestavbových tímov a dohliadať na transformačný program ako celok. Vlastníci procesov sú na rovnakej úrovni ako riaditeľ procesov.

Riaditeľ procesov musí byť dobrým predajcom, ktorý propaguje dôležitosť transformácie a získava podporu vedenia. K tomu potrebuje presvedčivosť, znalosť podniku, trpezlivosť, a hlbokú znalosť procesov. Musí vedieť pôsobiť na ľudí, musí mať nervy zo železa a veľa skúsenosti s riešením konfliktov. Riaditeľ procesov musí mať dobrú presvedčovaciu stratégiu:

- Smelé konfrontácie s najvyšším vedením.
- Rozsiahly vzdelávací program, ktorý prebieha na všetkých úrovniach organizácie (ako byť dobrým vlastníkom procesov, čo treba vedieť o procesoch, ako procesy ovplyvňujú našu prácu...).
- Prvé výsledky už v rannej fáze.

Procesná kancelária

Procesná kancelária je nervové centrum podniku, odkiaľ sa riadi celý transformačný program. Musia ju riadiť odborní poradcovia na zavádzanie procesov, ktorí vnášajú do prestavby procesov odborné znalosti a nezávislý pohľad. Procesná kancelária nie je iba voľným súborom samostatných konzultantov. Pracuje ako teleso, ktoré sa zaoberá vzájomnými vzťahmi a väzbami medzi procesmi a rieši problémy medzi členmi procesných tímov. Zameranie na procesy pomáha ľuďom vidieť ďalej ako sú hranice ich funkčnej špecializácie a pomáha im uvedomiť si, ako ich práca ovplyvňuje kolegov zapojených do rovnakého procesu. Procesná kancelária plní integračnú úlohu.

Okrem integračnej a poradnej roly určuje procesná kancelária tiež štandardy a vynucuje ich dodržiavanie. Kreativita a predstavivosť tímov pri návrhu procesov sa nemôže týkať techník a metód, ktoré sa používajú. Nechať každý tím, aby si vymýšľal alebo vyberal vlastné metodické postupy, je plytvanie energiou. Procesná kancelária investuje energiu a peniaze do výberu, alebo vypracovania postupov, ktoré používa celý podnik. Procesná kancelária plní metodickú rolu.

Procesná kancelária je miestom, ktoré má celkový prehľad o všetkých bežiacich procesoch a podprocesoch, vrátane ich popisu, vstupov, výstupov a vzájomných väzieb a vzťahov.

Procesná kancelária riadi tiež všetky komunikačné programy a informuje zamestnancov podniku o transformačnom projekte a jeho postupe. Procesná kancelária zaistuje, aby všetky správy do seba zapadali, používa zhodnú terminológiu, vzájomne zladené témy a časový harmonogram.

Procesná kancelária riadi celé transformačné úsilie a dohliada na úplné portfólio projektov, ktoré zavádzajú jednotlivé zmeny. Projekt je cieľným súborom aktivít, ktoré sa riadia časovým harmonogramom a vedú k dosiahnutiu špecifického výsledku. Každý vlastník procesu dohliada na priebeh projektu, ktorý sa vzťahuje k jeho procesu. Procesná kancelária dohliada na priebeh všetkých projektov v rámci všetkých procesov.

Úlohy procesnej kancelárie:

- Celkový plán práce a časový harmonogram.
- Sledovanie postupu.
- Audity a overovanie kvality.

- Riadenie zdrojov.
- Rozpočet.
- Najlepšie postupy a získané ponaučenia-skúsenosti. Procesná kancelária zhromažďuje skúsenosti jednotlivých projektových tímov, tak, že každý z nich nemusí práce objavovať niečo, čo už pred ním objavili iní.

3 základné pravidlá úspešnej procesnej kancelárie:

1. Malá veľkosť-3-5 členov.
2. Priateľský a ústretový prístup-poradenstvo, podpora a asistencia procesným tímom.
3. Schopní ľudia. Procesná kancelária nie je miestom, kde by mali získavať skúsenosti mladí analytici. Je nutné, aby v nej pracovali ľudia, ktorých si projektové tímy vážia, pretože majú dostatok skúseností, podnikateľské myslenie a hlbokú znalosť procesov. Členovia procesnej kancelárie musia mať mimoriadne dobrú komunikáciu, schopnosť počúvať, urovnávať konflikty a dosahovať konsenzus (namiesto prednášok a prezentácií). Procesná kancelária je miestom, kde by mali pracovať vysoko výkonní jedinci, ktorí rozmýšľajú ako inžinieri a konajú ako diplomati.

Procesná rada

Riešenie niektorých problémov môže byť na sily riaditeľa procesov i procesnej kancelárie. Riešením je procesná rada.

Úlohou procesnej rady je starať sa o potreby a záujmy podniku ako celku, a nie o záujmy jednotlivých procesov. Tomu sa nevenuje nikto iný. Vlastníci procesov sú zameraní príliš úzko a riaditeľ procesov nemá potrebnú právomoc.

Procesná rada môže mať niekoľko podôb. Všeobecne však môžeme povedať, že jej členmi sú vlastníci procesov a šéfovia kľúčových jednotiek a funkčných útvarov. Predsedom je vodca transformačného úsilia, tajomníkom riaditeľ procesov.

Procesná rada je najvyšším rozhodovacím orgánom transformačného programu. Rozhoduje o rozpočte, prioritách a stratégii.

Úlohou predsedu je hájiť záujmy podniku, pripomínať všetkým vyššie ciele a víziu transformácie a zastupovať zákazníka, ktorého zaujímajú výsledky, ktoré mu podnik dodá a nie problémy jedného alebo druhého procesu. Vodca musí z procesnej rady urobiť tím.

Pre posudzovanie predkladaných projektov je k dispozícii formálny štruktúrovaný mechanizmus s kritériami, hodnotiacou stupnicou a váhovaním:

- Spokojnosť zákazníkov.
- Súlad so stratégiou.
- Prínosy.
- Súlad s predpismi.
- Náročnosť implementácie.
- Prenosnosť.

Procesná rada predstavuje integračný mechanizmus najvyššieho stupňa. Jej úlohou je riešenie najťažších problémov, ktoré sa nedajú ináč vyriešiť.

Povinnosti procesnej rady:

- Spracovanie celkovej stratégie transformačného programu.
- Vytýčenie hraníc a rozsahu jednotlivých procesov.
- Určovanie priorit.
- Priradenie zdrojov.
- Riešenie konfliktov medzi vlastními procesov a inými manažérmi.
- Podpora projektov, ktoré sa usilujú o zlepšenie výkonnosti.
- Podpora neustáleho vzdelávania, ktoré súvisí s procesmi.
- Hodnotenie vývoja a stupňa vyspelosti každého procesu.
- Dohľad nad tým, aby výsledná kombinácia všetkých realizovaných projektov viedla k plneniu podnikových cieľov.

Procesná rada je orgán, ktorý nesie celkovú zodpovednosť za úspech transformačného programu. Jeho členovia musia uplatňovať svoju autoritu tak, aby transformácia prebiehala úspešne a musia trvať na dodržiavaní rozhodnutí, ktoré rada prijala.

Politický význam riadiacich mechanizmov

Takmer každá organizácia vyzdvihuje význam tímovej práce a otvorenosti. V praxi však obe veci potláča. Jednou z najdôležitejších úloh riadiacich mechanizmov v procesne zameranej organizácii je vynášať na svetlo aspekty firemnej politiky, ktoré by mali brániť tímovej práci. Treba venovať pozornosť problémom o ktorých nikto nerád hovorí.

Pravidlá otvorenej komunikácie:

- Vyjadrujte sa otvorene a jasne.
- Upozorňujte na problémy, na ktoré môžete naraziť.
- Neuspokojte sa s definovaním problému, navrhujte riešenia.
- Pokiaľ musíte kritizovať, používajte konštruktívnu kritiku.
- Nebuďte osobní.
- Používajte čo najviac fakty, čísla a údaje.
- Nie každý bude s prijatým rozhodnutím súhlasiť, ale ak je už rozhodnutie prijaté, musí sa podporovať a rešpektovať.
- Bude najlepšie, ak vaše ego necháte za dverami.
- Problémy s výkonnosťou nie sú vždy vašou chybou. Potrebujete sa dopátrať, v čom problém skutočne väzí a nájsť spôsob, ako ho vyriešiť.
- Vyvážte každé negatívne vyhlásenie niečím pozitívnym.
- Prichádzajte pripravení.

Najčastejšie problémy: strata kontroly, strata moci, strata rozpočtu a zdrojov, IS/IT až po procesoch.

Riadiace mechanizmy: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Zahrňte do procesnej rady všetkých vlastníkov riadiacich, hlavných a podporných procesov.
- Zaveďte pravidlá komunikácie.

MICHAEL HAMMER & LISA W. HERSHMAN

- Nevytvárajte príliš zložitú riadiacu štruktúru.
- Neignorujte iné riadiace štruktúry.
- Nezabudnite zahrnúť do procesnej rady aj manažérov funkčných útvarov.