



5 INFRAŠTRUKTÚRA

K nástrojom hladkého fungovania procesu patria: **rozpočty, odmeňovanie, hodnotenie, vzdelávanie, osobný rozvoj a informačné technológie**. Pri zmene procesov je potrebné urobiť aj veľké zmeny v infraštruktúre svojho podniku. Pokiaľ tieto zmeny neurobite, neprinesie vám procesná organizácia také výhody, aké by ste mohli získať.

Rozpočty

Najnebezpečnejšou hranicou procesov sú rozpočtové obmedzenia, lebo rozpočet predstavuje kľúčový výkonnostný ukazovateľ. Odmeňovanie manažérov v procesnej organizácii nebude až tak závisieť na tom, či prekročili alebo neprekročili rozpočet, ale skôr na celkových výsledkoch podniku.

Meranie a odmeňovanie

Napriek tomu, že podniky používajú stovky, čo dokonca tisíce ukazovateľov, ktoré im pomáhajú sledovať výkonnosť, mnohé z nich príliš dobrú výkonnosť nedosahujú. Paradoxne platí, že jedným z dôvodov zlej výkonnosti bývajú práve systémy merania. Podniky často merajú nesprávne veci, čím podporujú nesprávne správanie.

Systém merania a odmeňovania musí byť vyladený tak, aby podporoval nové správanie, a to správne správanie. Musí byť zameraný na spoluprácu a dosahovanie výsledkov, na celkovú výkonnosť organizácie skôr ako na výkonnosť jednotlivých častí a jednotiek, ako tomu býva u tradičných firiem.

Procesne riadená organizácia meria faktory, ktoré podporujú spoluprácu medzi oddeleniami. Jej ukazovatele integrujú hlas zákazníka a hlas podniku. Merajú sa aj funkčné ukazovatele, ale procesné ukazovatele majú väčšiu váhu ako vlastné ukazovatele oddelenia. Správne nastavené ukazovatele výkonnosti vedú k obrovským zmenám v správaní. Procesné ukazovatele zjednocujú pohľady na zákazníka a berú ohľad na efektívne fungovanie podniku.

Nový systém odmeňovania je dlhý proces. V priebehu simulácie a testovania nového procesu je potrebné zároveň testovať nové pracovné náplne a systémy odmeňovania.

Cieľom je vytvoriť taký systém odmeňovania, kde bude základný plat a k nemu sa budú pripočítavať odmeny odrážajúce výkonnosť celého procesu, osobné príspevие daného zamestnanca a celkové výsledky podniku a kde určitá časť bude závisieť na tom, čo zamestnanec robí pre svoj ďalší profesionálny rozvoj.

Štruktúra odmeňovania v procesnej organizácii-podiely jednotlivých zložiek môžu byť rôzne.

- **Výkonnosť procesu.**

Odráža výsledky procesu, do ktorého je prislúšný pracovník zapojený, alebo svojimi činnosťami prispieva k výsledkom procesu.

- **Osobné príspevие/výkonnosť pracovníka.**

Vyjadruje, nakoľko jedinec svojou prácou prispieva k zaisteniu celkovej výkonnosti procesu.

- **Výsledky podniku.**

Vyjadruje, ako dobre jeden proces nadväzuje na druhý a aké sú výsledky takto prepojených procesov.

- **Profesionálny rozvoj.**

Má zásadný význam, pokiaľ má podnik neustále zlepšovať svoju výkonnosť a dosahovať väčšiu vyspelosť. Hodnotí sa porozumenie procesu, komunikácia, vyjednávanie, tímová spolupráca, riešenie problémov v procese.

Základom systému odmeňovania je rovnováha. Podobne, ako sa generálny riaditeľ snaží vyvažovať súčasnú a budúcu výkonnosť podniku, procesná organizácia sa musí naučiť vyvažovať a vyladovať rôzne faktory podľa potrieb svojej podnikateľskej stratégie. Preto sa zmeny v meraní výkonnosti a systéme odmeňovania musia odpovedajúcim spôsobom prejavíť tiež v systéme hodnotenia vlastníkov procesov a manažérov, ktorí riadia zdroje.

Systém odmeňovania v procesnej organizácii podmieňuje správanie. V novom svete procesnej organizácie práce nie je miesto pre individuálnych hrdinov. Ich existencia svedčí o tom, že proces nefunguje, tak ako má.

Hodnotenie a kariérny postup

S novými systémami odmeňovania prirodzene súvisia tiež nové systémy hodnotenia výkonnosti zamestnancov. V skutočnom tímovom prostredí, čo je prostredie procesnej organizácie, by mal byť jednotlivec hodnotený nielen manažérom prislúšného funkčného útvaru, ale tiež kolegami zo svojho tímu. Práve to sú ľudia, ktorí veľmi dobre vedia, nakoľko jednotlivec prispieva k výkonnosti celého tímu a v svojom hodnotení môžu byť zároveň prísnejší i zhovievavejší než riaditelia funkčných útvarov, pretože sú lepšie oboznámení s osobnou situáciou svojho kolegu. Na hodnotení by sa mali podieľať aj vlastníci procesov, hlavne pokiaľ ide o dodržiavanie procesu. Manažéri majú ale tiež veľké slovo a administratívne zaistujú hodnotenie.

Tiež plány kariérneho postupu budú v procesnej organizácii zmenené. V procesnej organizácii nie je dôležitý postup po rebríčku, skôr ide o rozširovanie sféry osobného vplyvu a o preberanie stále významnejších rolí v procesnom systéme.

Kariérny rast vykonávateľa procesu spočíva v rozširovaní právomocí a zodpovednosti. Jeho práca má postupne stále väčší dopad na finančné výsledky celého podniku a teda aj väčšiu hodnotu. Pracovník má veľký vplyv a pritom nemusí byť členom vrcholového vedenia. V tom spočíva výhoda procesov, ktoré umožňujú rozširovať právomoci jednotlivých zamestnancov.

Zručnosti, znalosti a vzdelávanie

Profesionáli vykonávajúci procesné činnosti potrebujú iné zručnosti a znalosti ako priemerný zamestnanec tradičného funkčného podniku. Zručnosti zahŕňajú to, čo daný pracovník vie. Neobmedzujú sa iba na špecifické zručnosti. Ich širšia definícia zahŕňa schopnosť rozhodovania, riešenia problémov, tímovú dynamiku,

komunikáciu, procesné činnosti a seba riadenie. Znalosti sú základom, na ktorých stoja príslušné praktické zručnosti. Zahŕňajú aj znalosti daného oboru podniku, zákazníkov, dodávateľov a celkový prehľad o dianí v príslušnom odvetví.

Vzdelávací program procesnej organizácie zahŕňa tieto témy:

- Zameranie na procesy.
- Prestavba procesov.
- Prehľad o podnikových procesoch a porozumenie procesnému modelu.
- Záujmy zákazníka a záujmy podniku.
- Podstata práce vlastníkov procesov.
- Rozdiel medzi vlastníctvom procesov a vlastníctvom zdrojov.
- Porozumenie zmenám v systéme odmeňovania.

Procesné organizácie, ktoré to myslia vážne, navyšujú svoje rozpočty na školenia a vzdelávanie o 400 a viac%. Náklady na zmenu procesu a definíciu nových ukazovateľov výkonnosti sú v porovnaní s nákladmi na vzdelanie menšie.

Pokiaľ investujete do rozvoja schopností zamestnancov, ktorí podávajú odpovedajúce výkony a zameriavajú sa na výsledky, naozaj pretvárate ľudí na cenné aktíva. Zamestnanec, ktorému ide o výsledky, predstavuje nástroj, ktorý podniku pomáha ďalej rozvíjať a udržiavať si svoje postavenie. Prináša skutočnú hodnotu.

Technológie: pomoc alebo brzda?

Medzi procesmi a ich automatizáciou je veľká synergia. Môžete ale mať vysoko výkonné procesy i bez technologickej podpory. Kombinácia technológií a vysoko výkonných procesov vás môže dostať do úplne inej triedy. **Úplne zásadné je dodržiavanie správneho poradia. Najprv procesy a až potom nasledujú technológie.** Pokiaľ budete postupovať opačne, alebo procesom nebudete venovať pozornosť, príde vás to draho. Automatizácia zlého procesu povedie iba rýchlejšie k zlým výsledkom.

Informačné technológie musia byť integrované do procesu, aby podporovali a urýchlili výkon činností v jeho rámci, ale musia tiež dávať údaje odpovedajúce potrebám nových ukazovateľov výkonnosti, ktoré vykonávatelia činnosti, manažéri a vlastníci procesov potrebujú k svojmu rozhodovaniu.

Najprv musíte dotvoriť svoj proces a až potom zapojiť informačné technológie a využiť ich k ďalšiemu zlepšeniu výkonnosti procesu.

Zmeny manažérskej roly

Vo vysoko výkonných organizáciách sú ľudia samostatnejší, majú oprávnenie rozhodovať a majú väčšiu mieru autonómie. Nepotrebujú toľko priameho dohľadu a vôbec nepotrebujú taký typ mikroriadenia, aký je v tradičných firmách. Miesto toho potrebujú, aby sa manažéri stali vlastníckymi procesov a koučmi.

Infraštruktúra: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Uistite sa, že nové ukazovatele výkonnosti sú v súlade so systémami hodnotenia a odmeňovania.
- Vytvorte nové programy výcviku a plány rozvoja pre nové roly, ktoré v rámci procesu vzniknú, aby ste

zmiernili obavy ľudí, ktorých výkonnosť sa bude merať podľa nových ukazovateľov.

- Najprv navrhnete novú podobu procesu a až potom posúdite, ako vám technológie môžu pomôcť dosahovať lepšiu výkonnosť.
- Nehodnoťte výkonnosť jednotlivcov bez názoru ďalších vykonávateľov činností, vlastníkov procesov a manažérov funkčných útvarov.
- Nepúšťajte sa do simulácie alebo pilotného testovania nového procesu bez simulácie a testovania nových pracovných náplní a rolí, systému odmeňovania a štruktúry zodpovednosti.
- Nedovoľte, aby sa proces prispôboval možnostiam používaných informačných technológií.