



*K dobrým nápadom sa príde tak, že pridete s množstvom nápadov a tie zlé zahodíte. Linus Pauling, nositeľ Nobelovej ceny.*

## 1 NÁVRH PROCESOV

### Od perspektívy červov k vtáčej perspektíve

Predtým, než sa pustíte do zdokonaľovania svojej organizácie, musíte mať veľmi presnú predstavu o tom, čo vlastne robí. Rovnakú predstavu musia mať i všetci vaši zamestnanci. Väčšina z nich je úzko zameraná na výkon svojho pracovného úkolu. Pozerajú sa na svet z perspektívy červov. Potrebujú získať vtáčiu perspektívu a porozumieť tomu, čo vaša firma naozaj robí a akú úlohu má v ich práci dosahovanie celkových cieľov a výsledkov.

**Rýchlejšie, lacnejšie a lepšie ako konkurencia je silná zbraň vašej výkonnosti.** Správny návrh procesov bude mať veľký vplyv na vašu výkonnosť a výkonnosť organizácie. Ziskate prehľad o tom, ako, prečo sa čo sa robí, kto a kedy to robí a aké má výstupy. Procesne orientovaná firma bude omnoho **inovatívnejšia**, bez ohľadu na to, aké obyčajné veci vyrába.

Navrhovanie procesov je **umenie a veda**, ktorá spočíva v rozvrhnutí toho, ako robiť prácu efektívnejšie. Návrh procesov je **najzábavnejšia a najtvorivejšia činnosť v celom svete podnikania**. Pomocou správne navrhnutých procesov môže vaša organizácia dosahovať lepšiu výkonnosť. Vďaka analýze kto, čo, kedy a ako, práca prekonáva úzke zameranie na efektívitu jednotlivých úloh a sleduje, ako všetky tieto úlohy zapadajú do celku. Porovnanie stavu pred a po nám pomôže ujasniť si, v čom navrhovanie procesov spočíva.

Postup: **návrh starého procesu, výpočet efektivity, návrh nového procesu, analýza 7W, analýza činností pridávajúcich a nepridávajúcich hodnotu, výpočet efektivity činností a celého procesu**. Mení sa zameranie procesu na celok a výsledok, ktorý je podstatný pre zákazníka.

### Sedem základných princípov návrhu procesov

Podstatou návrhu procesov je výber z určitého množstva možností usporiadania činností. Pritom je potrebné zamerať sa na týchto **7 základných princípov**:

1. ČO-aké pracovné činnosti sa vykonávajú.
2. PREČO-by mali byť vykonávané a za akých okolností.
3. KTO-ich vykonáva.
4. KEDY-k tomu dochádza.
5. KDE-k tomu dochádza.
6. AKO-konkrétne sú vykonávané.
7. AKÉ INFORMÁCIE-sú k ich výkonu potrebné.

Pri návrhu procesov by ste si mali položiť **otázku, či povedie zmena niektorého zo 7 princípov k lepšej výkonnosti**.

#### 1. PREČO

Prvým princípom, ktorý je treba zvážiť je prečo a za akých okolností je treba niečo vykonávať.

#### 2. AKO konkrétne

Rozhodovanie ako konkrétne vykonávať určitú činnosť v rámci procesu, úzko súvisí s tým, prečo vôbec sa má vykonávať. Dokonca i v prípadoch, kedy je potrebné činnosť vykonávať, možno sa to nemusí robiť tak dôkladne, ako doteraz, čo vedie k veľkej úspore času a peňazí.

#### 3. AKÉ informácie

Väčšina firiem má k dispozícii množstvo údajov, ale nie vždy presne vedia, aké informácie sú nevyhnutné k tomu, aby ich procesy dobre fungovali.

#### 4. KEDY

Základom úspechu firmy Zara je magický inštinkt, vďaka ktorému majú ich predajne vždy správny tovar, v správnom čase a za správne ceny. Zara vyrába v Európe, nie v Ázii a preto pozná trendy. Možno má vyššie výrobné náklady, ale tiež má tovar, ktorý spotrebiteľia chcú a predá ho viac. Zara v svojom procese vývoja výrobkov zmenila aspekt kedy: odložila rozhodnutie o tom, čo sa bude vyrábať, až po otestovaní reakcie trhu na ponuku menšieho počtu kusov nového tovaru.

#### 5. KTO

Prestavba procesu obvykle vyvolá najviac zmien v tom, kto robí akú prácu a ako títo ľudia spolupracujú s ostatnými. Firmy sa pri návrhu procesu sústreďujú na konkrétnu osobu a nie na vlastnú činnosť a v tom robia chybu. Pri zložitých procesoch existuje alternatíva **úkolový-procesný tím**-nie je to montážna linka. Úkolový tím plní rovnakú úlohu ako riešiteľ činnosti, ale zároveň pracuje ako súdržná jednotka, ktorá využíva k riešeniu problémov rôznorodé skúsenosti a schopnosti svojich členov. **Členovia procesného tímu:**

- Sledujú spoločný cieľ. Aj keď vykonávajú rozdielne činnosti, zameriavajú sa na proces ako celok a jeho výsledky.
- Majú širší prehľad, ktorý presahuje ich špecializáciu. Poznajú priebeh celého procesu, vedia jeden o druhom a uvedomujú si, ako sa ich činnosti navzájom ovplyvňujú.
- Zdieľajú informácie a majú rovnaký názor na okolitý svet.
- Môžu byť fyzicky sústredení na jednom mieste, čím sa zvyšuje ich výkonnosť.

#### 6. KDE

Uvážiť, kde sa bude činnosť vykonávať, je pri návrhu procesov nesmierne dôležité. Príklady-outsourcing, offshoring, nástroje na výrobu vzoriek nových dielov sa vyrábajú v tom istom závode, miesto toho, aby skladník putoval k súčiastke, putujú súčiastky k nemu. Miesto, kde sa činnosť vykonáva, nemusí byť len jedno-centralizácia-úspory z rozsahu, decentralizácia, kombinácia.

#### 7. ČO

Je najdôležitejšia otázka. Odpoveď na túto otázku v sebe zahŕňa prvých 6 princípov. Čo by sa malo robiť, to je najdôležitejší aspekt návrhu procesov. Ide o ústrednú otázku, z ktorej vychádzajú všetky činnosti-čo máme robiť, aby sme zaistili výsledky, ktoré zákazník požaduje.

Odpoveď na túto otázku odhaľuje, aké činnosti by sa mali do navrhovaného procesu vôbec zaradiť.

Vo väčšine prípadov bude nový proces obsahovať rovnaké činnosti, ktoré pridávajú hodnotu, aké obsahoval starý proces. Nový proces bude možno obsahovať nové činnosti, ktoré pridávajú hodnotu. Niektorých činností sa proces zbaví-nepřidávajú hodnotu. Skutočne ťažké je zorganizovať činnosti, ktoré nepřidávajú hodnotu zákazníkov, ale podnik ich musí robiť. V systéme VMI-vendor-managed inventory-riadenie zásob dodávateľom, dodávateľ sleduje stav zásob a automaticky ho dopĺňa. Nielenže vybavuje objednávku, ale ju aj vytvára.

Sedem základných princípov nepôsobí izolovane, ale sú navzájom prepojené. Nový návrh procesu často zahŕňa zmeny vo viacerých princípoch. **Cieľom nie je precíznosť a čistota postupov, ale stimulácia vášho myslenia.**

Prestavba procesov nemusí vyžadovať umeleckú inšpiráciu, ale rozhodne vyžaduje istú mieru **predstavivosti a tvorivosti a správnu dávku podnikateľskej intuície a úsudku**. Prestavba procesu môže niekedy viesť aj k vyšším nákladom.

Uvedené princípy vám neprinesú úplnú podobu nového procesu, ale dajú vám predstavu o podobe nového procesu. Prevedenie prevratného námetu do podoby podrobne rozpracovaného postupu vyžaduje **veľa usilovnej práce**.

**Zistíte kde ste, aby ste sa dostali tam, kam smerujete.**

K tomu, aby ste mohli využiť princípy návrhu procesu, potrebujete podrobne vedieť svoj **súčasný proces**. Najčastejšou chybou pri prestavbe procesu je prílišné zaujatie pri skúmaní existujúceho procesu. Na detailoch záleží, ale vylepšovanie procesu vôbec nie je dobrý nápad. Pri prestavbe procesu platí: **Starý proces treba zlikvidovať a nie ho opravovať a vylepšovať**. Jediné, čo chceme zo starého procesu zachovať, sú činnosti pridávajúce hodnotu. Tieto činnosti skombinujeme novým spôsobom a pridáme minimum činností nepřidávajúcich hodnotu, aby proces fungoval.

Proces môžete navrhovať v softvérových nástrojoch, ale omnoho zaujímavejšie je **polepiť steny baliacim papierom, na ktorý budeme jednotlivé kroky procesu zakresľovať**. Môžeme vytvoriť aj **plaveckú dráhu** procesu, na ktorej vidíme, kedy dochádza k odovzdaniu práce inému oddeleniu. Čím častejšie k tomu dochádza, tým horší proces máte. Práve pri týchto prechodoch z jednej dráhy na druhú vznikajú oneskorenia a náklady-**fragmentácia procesu**.

### Proces prestavby procesu

Návrh procesu prebieha v týchto etapách:

- Mobilizácia-zorganizujte sa.
- Diagnostika-zorientujte sa.
- Nový návrh-odviažte sa.
- Zmena-vstúpte do reality.

### Zorganizujte sa

V prvej etape musíte dať dokopy ľudí, ktorých budete pri návrhu nového procesu potrebovať. Prestavba procesu nie je individuálny šport, preto budete potrebovať tím, ktorý prídá na nové nápady, kriticky zhodnotí starý proces a vytvorí nový proces. Medzi členmi tímu by mali byť ľudia zvnútra a zvonku procesu. Veľkosť tímu môže byť rôzna podľa veľkosti firmy a zložitosti procesu.

Ideálny počet členov-5-7-9. Početnejší tím je ťažko riaditeľný a menší tím by nemal dostatok energie. Členovia tímu by mali pracovať niekoľko mesiacov iba na prestavbe procesu. Členovia tímu by mali mať: **talent, dobrý úsudok, analytické myslenie, schopnosť sledovať celkový obraz (proces), schopnosť tímovej práce a ochotu myslieť ináč**.

### Zorientujte sa

Zahrňa úsilie porozumieť **súčasnému procesu** a zistiť, nakoľko odpovedá, alebo neodpovedá potrebám zákazníkov. Vyšlite členov tímu k zákazníkovi, alebo pozvite zákazníkov k sebe. Cieľom nie je len zistiť sťažnosti zákazníkov, ale pochopiť, na čo sa sťažujú.

### Odviažte sa

Obsahuje **návrh nového procesu** aj so zdrojmi. Etapa končí **simuláciou** priebehu nového procesu. Proces vyladíte čo do najväčšej dokonalosti, predtým, ako ho zavediete do praxe.

### Vstúpte do reality

Posledným krokom je zmena, alebo praktická **implementácia nového procesu**. Skladá sa **z testovania** nového procesu, kedy pracujeme s reálnymi zásobami a reálnymi systémami. Najdôležitejším aspektom pilotnej fázy je overiť, či **ukazovatele výkonnosti** začínajú smerovať k napĺňaniu nových cieľov. Postupom času, pokiaľ bude proces stabilný, opakovateľný a dosahuje ciele, nemusíme merať veľa ukazovateľov a nie tak často. Ďalšou úlohou je presmerovať vstupy a výstupy zo starých procesov. Ľudia sa budú musieť naučiť správať novým spôsobom, ktoré je podporené novým **systémom hodnotenia a motivácie**.

### Návrh procesu: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Venujte dostatok času porozumeniu procesu, ktorého novú podobu vytvoríte.
- Zdokumentujte existujúci proces, vytvorte plaveckú dráhu procesu.
- Pripravte členov tímu a celú organizáciu na nevyhnutné chyby, ktoré sa pri prestavbe procesov vyskytujú.
- Pre každý nový proces definujte iný tím, a zaistite, aby 2/3 členov tímu tvorili zástupcovia rôznych funkčných útvarov, ktorí vykonávajú proces. 1/3 nemá žiadnu rolu v procese.
- Upozorníte členov tímu na to, že z roly kľúčového člena tímu sa môže stať rola poradcu.
- Otvorene komunikujte a poskytujte celému podniku dostatok informácií o činnosti prestavbového tímu.
- Nevenujte príliš veľa času analýze súčasného stavu procesu.
- Pri návrhu nového procesu nepoužívajte plaveckú dráhu.
- Nevynechajte simuláciu a testovanie nového procesu.
- Nezapájajte do tímu viac ako 9 členov a menej ako 5 členov.
- Nedopusťte, aby nový proces vyzeral ako starý proces, ktorý chcete nahradiť. Viedlo by to k malým zmenám.
- Nezabudnite zaistiť, aby sa členovia prestavbového tímu mali kam vrátiť.