



9 ODBORNOST'

Žiadny podnik nedokáže zaviesť procesnú organizáciu práce bez toho, aby mal k dispozícii potrebné odborné znalosti. Skúsenosti vlastníkov procesov slúžia iným k tomu, aby zistili čo funguje a čo nie. Ľudia sa učia postupy prestavby procesov, ale aj schopnosti presvedčovať ostatných o výhodách procesnej organizácie.

Ľudia, ktorí sa stanú odborníkmi na procesy:

- Nedokážu stáť na mieste.
- Majú bohatú pracovnú históriu, často menia pracovné zaradenie, funkcie i zamestnávateľa.
- Nenávidia rutinu a neustále vyhľadávajú príležitosti pustiť sa do niečoho nového a zaujímavého.

Vlastnosti odborníkov

1. Tvorivý prístup

Je najdôležitejšia vlastnosť, ktorú by mal mať odborník na procesy. Firmy si zamieňajú tvorivosť a podnikateľské myslenie so schopnosťou prispôbovať sa zmenám. Druhý extrém je, že firmy podporujú tvorivých jedincov, ale nemajú systematický rámec, preto tam ľudia neustále menia pracovné postupy a procesy. Procesy nie sú opakovateľné a tým ani stabilné. Tvoriví jedinci si často krát založia vlastný podnik, alebo rozšíria tím nejakej menšej a flexibilnejšej firmy.

2. Schopnosť iniciovať zmenu.

Neexistuje iná organizačná zmena, okrem fúzie, akvizície a bankrotu, ktorá by tak otriasla životom podniku. Skutoční odborníci na procesy nielenže zmenu zvládajú, ale zmeny iniciujú a poháňajú ich vpred.

3. Schopnosť zvládať a riešiť zložité situácie.

S postupným zavádzaním zmien, zrazu vzniká veľa požiadaviek na vytváranie nových procesov, realizáciu pripravených návrhov a udržiavanie už zavedených procesov. Práca nie je nikdy hotová, procesy sa neustále menia. Odborníci na procesy musia zvládať naraz veľa požiadaviek, ktoré majú rôzne časové termíny a týkajú sa rôznych funkčných špecifikácií. Odporúčame, aby členovia procesného tímu sa venovali práci na plný úväzok. Neexistuje podnik, kde by zamestnanci mali všetky potrebné zručnosti a ktorý by mal dokonalé technické vybavenie, spolupracujúce funkčné útvary, neobmedzený rozpočet a žiadne časové obmedzenia. Prestavbový tím musí pracovať s tým, čo má, musí dodržiavať rozpočet a musí postupovať rýchlo, aby mohol vykázať prvé úspechy a získal podporu novému procesu. Sú tu aj politické aspekty zmien. Pri odstraňovaní prekážok pomáhajú členom tímov vlastníci procesov a vodca transformačného procesu.

Hľadanie odborníkov

Stať sa odborníkom na procesy nie je úloha pre amatérov. Môže nastať silné pokušenie najatť externých konzultantov, ktorí by implementáciu nových procesov riadili. Nepodľahnite tomuto pokušeniu. Konzultanti môžu pomôcť, ale základným zmyslom celej transformácie je radikálne a nezvratne zmeniť vašu podnikovú kultúru. Keď prestanete konzultantom platiť, bude so zavádzaním procesov koniec.

V 60-tych rokoch neexistovali žiadne oddelenia IT a iba minimum ľudí malo diplom z IT. Napriek tomu vznikli noví experti na IT.

Pred začiatkom hľadanie správnych ľudí, je dobré urobiť kritické zhodnotenie vlastnej kultúry, či kultúra nepotláča nové nápady, netypické myslenie a zmeny. Prestavbový tím by mal mať 7 členov +/-2 v závislosti na veľkosti podniku. Prestavbový tím by mali tvoriť ľudia z rôznych oblastí: ľudské zdroje, IT, financie, právo a tvorba stratégie.

Pomoc a podpora tímu odborníkov

Úvodné školenia členov tímu by mali byť zamerané na tieto témy: čo sú procesy, ako ich navrhovať, ako ich zlepšovať, riadenie projektov, programu, podnikateľské znalosti, riadenie zmien, vyjednávanie, komunikácia, analýza príčin problémov, prezentačné schopnosti, poradenské schopnosti-interní poradcovia, odborné knihy priekopníkov procesného riadenia.

Najdôležitejším aspektom podpory, je ich budúcnosť-musíte im pripraviť miesto, kam pôjdu po prestavbe procesu. Na prestavbu procesu musíte vyberať tých najlepších z najlepších.

Podporu potrebujú aj pri simulácii a testovaní nového procesu, keď nastanú problémy.

Procesnému tímu môžete poskytnúť mentoring, alebo koučovanie.

Neoddeliteľnou súčasťou podpory je inštitucionalizácia procesu-nové pojmy, nové postupy, hlas zákazníka, hlas podniku.

Zamyslite sa nad tým, ako nazvať funkciu, ktorú budú vaši odborníci na procesy zastávať: certified process designer, process design master, manažér procesov.

Riadiace mechanizmy a odbornosť: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Vytvorte vzdelávací program pre odborníkov.
- Nevytvárajte stály tím odborníkov, ktorý by strácal kontakt s každodennou realitou podnikového života.