



3 VLASTNÍCTVO PROCESOV

Vytváranie novej pracovnej roly v procesne riadenej organizácii

Zmyslom kontinuálnych procesov je vytvárať logickejšie a efektívnejšie rámce pre plnenie pracovných úloh, ktoré vykonávajú ľudia, ktorí sú zvyknutí pracovať istým spôsobom. Manažéri funkčných útvarov si zachovávajú právomoci. Žiadny z manažerov funkčného útvaru nenesie zodpovednosť za celý proces a jeho celkovú výkonnosť. Preto každá organizácia, ktorá chce mať efektívne fungujúce procesy, musí mať **vlastníkov procesov**.

Podstatou práce vlastníka procesu je rozvrhovanie práce, nie tradičné riadenie a dohľad na ostatných. Dôležitejšie je obhajovanie a presadzovanie myšlienok ako uplatňovanie právomoci. Cieľom je požiariť predchádzať a nie ich hasiť. Vlastníci procesov sú diplomati, ktorí využívajú svoj intelekt a predstavivosť k presadzovaniu nových myšlienok.

Za čo v skutočnosti vlastník procesu zodpovedá a čo vlastní?

Zodpovedá za rozvrhnutie činnosti v rámci procesu, za jeho udržiavanie a rozvoj. V tej najjednoduchšej podobe má vlastník procesu zodpovednosť a právomoc riadiť priebeh procesu v rámci celej organizácie. Má kontrolu nad podobou procesu, nie však nad všetkými zdrojmi, ktoré do procesu vstupujú. Zaisťuje potrebné zmeny procesu, alebo celkovú prestavbu procesu. Musí mať v podniku vplyv a moc, ktorá vyplýva buď z jeho funkcie, alebo zo všeobecného rešpektu, ktorý získal vďaka vynikajúcim výsledkom.

Úlohy vlastníka procesu:

- Návrh podoby procesu. Nemusí sa zúčastňovať práce tímu, ale pravidelne sa vyjadruje k výsledkom práce tímu a nakoniec schváli finálny návrh.
- Po zavedení procesu je vlastník procesu jediný, ktorý je oprávnený vykonávať zmeny v procese. Zamestnanci podniku predkladajú vlastníkovi procesu podnety a nápady, ale realizovať ich môžu až po schválení návrhov vlastníkom procesu.
- Zodpovedá za dodržiavanie navrhnutých postupov a za riešenie problémov, ktoré nastanú pri zavádzaní procesu do praxe-nedostatočne pripravení zamestnanci, nefunkčné systémy alebo nástroje, nedostatočné zdroje.
- Zisťuje, či problém zlej výkonnosti procesu vyplýva z chybného návrhu činnosti, alebo ide o problém praktickej realizácie. Pokiaľ je chybný proces, je potrebné návrh prepracovať. Problémy s realizáciou je možné riešiť pomocou rôznych metód a nástrojov riadenia procesov (Six Sigma).

Sústredíme sa na to, čo vlastník procesu robí, aké problémy rieši a aké metódy a nástroje používa pri riešení problémov.

Prerezávanie stromov

Príklad so stromami-zníženie výpadku elektriny riešili orezávaním stromov a presunom peňazí z jedného regiónu na druhý. Vlastník procesu nemôže len tak sedieť v kancelárii a študovať výkonnostné ukazovatele. Niekedy musí nasadiť topánky a vydať sa do terénu. Vlastník procesu musí dobre poznať celý podnik a musí mať v podniku určitý vplyv. Je dobré, ak má rozsiahle skúsenosti s riadením práce v teréne. Vlastník procesu musí mať plnú podporu najvyšších predstaviteľov spoločnosti. Pokiaľ sa vrcholové vedenie nepostaví za vlastníka procesu, stane sa z neho prázdna škrupinka.

Prekonávanie problémov

Najťažšou úlohou pri zavádzaní vlastníctva procesov je nadviazanie efektívnych pracovných vzťahov medzi vlastními procesov a riaditeľmi jednotlivých prevádzkových jednotiek. K tomu je potrebná veľká miera spolupráce a tímovej práce. Väčšina manažerov má k tímovej práci dobrý vzťah, ale iba dovtedy, kým sa nemusí do nej zapojiť. Ich nadšenie pre tímovú prácu podporí systém odmeňovania, založený na plnení spoločných cieľov a ukazovateľov.

Tímová práca je pre vlastníka procesu úplne zásadná. Je dobré, ak budú jasne vymedzené zodpovednosti a roly. Pravidlá sa často definujú v kompetenčnej matici-matici rozhodovacích právomocí. Matica obsahuje funkcie v podniku a kľúčové rozhodnutia.

Exkluzívne právo vlastníka procesu je rozhodovať o výdajoch na IS/IT. Moc si zabezpečiť aj tým, že môže špecifikovať ukazovatele výkonnosti. Vlastník môže proces upraviť, alebo celý proces zmeniť. Je dobré, ak vlastník procesu neurčuje cieľové ukazovatele a neschvaľuje novú podobu procesu sám, ale prízve k tomu manažerov funkčných útvarov a poskytne im možnosť pred schválením procesu vyjadriť návrhy a pripomienky. Dialóg predpokladá, že všetci konajú v dobrej viere a nesnažia sa proces sabotovať. V tomto mieste je rozhodujúca podpora vedenia podniku.

Jasná predstava cieľa a postupu

Úplná implementácia nového procesu je niekedy otázkou mesiacov, ba i rokov. Pokiaľ chce vlastník procesu dosiahnuť ciele, musí mať jasnú víziu a tiež plán na jej dosiahnutie. Je dobré mať vypracovaný harmonogram, ktorý je podkladom pre vypracovanie ročného plánu postupu a mesačných prehľadov o výkonnosti procesu. Každý vlastník procesu by mal mať podrobný plán, v ktorom sú uvedené aj zdroje pre realizáciu procesu. Zaisťovanie zdrojov je previerkou vyjednávacích schopností vlastníka procesu. Bude musieť za svoj proces usilovne bojovať, aby mu bola poskytnutá pozornosť a zdroje. Musí mať tiež dobrých spolupracovníkov. Vlastník procesu musí byť dobrý odborník, obchodník, musí vedieť analyzovať a plánovať a musí byť dobrým rečníkom, aby presvedčil o novej iniciative.

Vlastníctvo procesu je náročná rola pre jednu osobu, hlavne vtedy, ak proces prechádza celým podnikom. Obvyklým riešením je rozdeliť túto rolu na dve časti, ktoré zaisťujú dve osoby: **riadiaci vlastník procesu-vodca procesu a výkonný vlastník procesu-manažér procesu**.

Súčasťou práce riadiaceho vlastníka procesu je získavať podporu procesu, pripravovať ročné plány dosahovania

cieľov, zaistiť zdroje, niešť zodpovednosť za výsledky. Výkonný vlastník procesu je v hierarchii o stupeň nižšie a je akýmsi poľným veliteľom, ktorý má blízko k reálnemu daniu a zaisťuje realizáciu prestavby a zdokonaľovania procesov.

Vlastníctvo procesov vo veľkých alebo zložitých firmách

Základná myšlienka vlastníctva procesov je veľmi jednoduchá: máte niekoho, kto riadi prácu od začiatku do konca, bez ohľadu na vnútro podnikové hranice. Rozsiahlejšie organizácie musia vytvárať **viac vrstiev vlastníkov procesov**.

Príklad farmaceutickej spoločnosti-3 procesy: Vývoj nových liekov (Objavy a vývoj), komunikácia so zákazníkmi (Riadenie požiadaviek zákazníkov), a distribúcia výrobkov (Dodávanie výrobkov). Každý proces má svojho vlastníka. **Procesy sa delia na podprocesy, pričom každý podproces má tiež svojho vlastníka. Vlastník podprocesu** je programovým manažérom, ktorý koordinuje veľké množstvo projektov, preto musí postupovať metodicky a disciplinovane. Hodnotí poradie projektov podľa vopred pripravených kritérií-dopad na strategické ciele, úroveň nákladov, riziká s realizáciou projektu.

Hlavné zodpovednosti vlastníka procesu:

- Vytvárať a implementovať návrhy novej podoby procesov.
- Zaisťovať a kontrolovať dodržiavanie procesov.
- Sledovať výkonnosť procesov podľa ukazovateľov výkonnosti.
- Stanovovať úroveň výkonnosti podľa požiadaviek zákazníkov v súlade so stratégiou podniku.
- Pripravovať plány na zaistenie požadovanej úrovne výkonnosti prostredníctvom prestavby procesov a realizácie projektov zlepšujúcich ich výkonnosť.
- Zostavovať tímy, ktoré budú projekty realizovať, sledovať ich postup a v prípade potreby zakročiť.
- Posudzovať výsledky projektov vzhľadom k určeným výkonnostným cieľom a zaistenie potrebných úprav procesov.

Lokálny vlastník procesu

Procesy môžu prebiehať v rámci jednotlivých lokalít, preto existuje variant vlastníka procesu: **lokálny vlastník procesu. Lokálny vlastník procesu (LVP)** je zástupcom generálneho vlastníka procesu v príslušnej lokalite. LVP nenavrhuje podobu procesu, ale podporuje miestnych vykonávateľov procesu, aby činnosti vykonávali tak, ako majú.

Zoznam špecifických zodpovedností LVP:

- Zaistenie pridelenia odpovedajúcich zdrojov.
- Sledovanie dodržiavania procesu a zaisťovanie potrebných výsledkov.
- Meranie lokálnej výkonnosti.
- Identifikácia a riešenie lokálnych problémov s výkonnosťou procesov.
- Zaistenie aktuálnosti a dostupnosti procesnej dokumentácie a podkladov k školeniam.
- Sledovanie najlepších postupov z iných lokalít a zavádzanie týchto postupov.

- Koučovanie ľudí, ktorí proces vykonávajú a odpovedanie na ich otázky.
- Predkladanie doporučení na zlepšenie procesu generálnemu vlastníkovi procesu.

Vlastníctvo procesu-základné princípy

Definícia vlastníka procesu je flexibilná, vždy je však v nej obsiahnutý kontinuálny proces, ktorý prekračuje najmenej jednu hranicu medzi funkčnými útvarmi s ich manažermi.

Vlastník procesu:

- Zaisťuje vytvorenie alebo zmenu procesu.
- Riadi operatívne plánovanie procesu.
- Vedie projekty zlepšovania procesov.
- Rieši problémy v procese.

Manažér funkčného útvaru:

- Riadi zamestnancov a výkon činností v rámci procesu.

Zodpovednosť a právomoci vlastníka procesu:

- Zodpovedá za návrh procesu, zaisťuje jeho úspešnú implementáciu a zodpovedá za neustále zlepšovanie procesu.
- Pripravuje, vyhotovuje, rozširuje a prepracováva inštruktážne materiály, podporné nástroje a potrebné šablóny.
- Určuje a sleduje ukazovatele výkonnosti procesu.
- Využíva výsledky merania a auditov k zaisteniu dodržiavania procesu a jeho neustáleho zlepšovania.
- Pozná relevantné interné a externé výkonnostné ukazovatele a využíva ich pri návrhu a realizácii zmien zlepšujúcich výkonnosť procesu.
- Zaisťuje, aby všetci účastníci procesu poznali svoju rolu a vedeli, ako zapadá do celkového rámca kontinuálneho procesu.
- Identifikuje potreby vykonávať zmeny v procese, priradzuje im priority a riadi ich zavádzanie.
- Zavádza a sleduje ukazovatele, ktoré monitorujú zdravý priebeh procesu.
- Hodnotí externé porovnávacie ukazovatele.
- Zaisťuje procesu podporu v rámci celej organizácie.
- Rieši problémy, ktoré vznikajú v procese a pomáha zaisťovať plánované výsledky.

Zodpovednosť a právomoci manažéra funkčného útvaru:

- Pozná proces a jeho vplyv na predchádzajúce a nasledujúce činnosti.
- Zaisťuje prípravu pracovníkov tak, aby procesu rozumeli a správne ho vykonávali.
- Zaisťuje dlhodobé vykonávanie procesu.
- Vyčleňuje potrebné zdroje pre vykonávanie procesu.
- Poskytuje miestnu podporu pri riešení problémov spojených s procesom a jeho priebehom.

Povinnosti najvyššieho vedenia:

- Ustanovuje vlastníctvo procesov, ako významnú funkciu v rámci organizačnej štruktúry.

- Do funkcie vlastníka procesu vyberá silné a rešpektované osobnosti.
- Poskytuje vlastníkom procesov svoju plnú podporu.
- Pomáha vlastníkom procesov adaptovať sa na nový štýl riadenia.
- Jednoznačne vymedzuje vzťahy a rozdelenie zodpovednosti medzi vlastníkov procesov a manažérov funkčných útvarov.
- Vybavuje vlastníkov procesov skutočnou právomocou a nástrojmi, ktoré im pomôžu uplatňovať autoritu.

Vlastníctvo procesu: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Zaistíte, aby vedenie podniku podporilo vytváranie roly vlastníka procesu, aby túto rolu legitimizovalo a predstavilo celému podniku, vrátane právomocí, ktoré s ňou budú spojené.
- Obsadzujte do funkcie vlastníka procesu vedúce osobnosti, ktoré majú v podniku vplyv nielen z titulu svojej funkcie, ale práve preto, že majú rešpekt.
- Zverte vlastníkovi procesu plnú zodpovednosť za podobu nového procesu, vrátane zostavenia tímu, ktorý bude vytvárať návrh a určenie výkonnostných cieľov.
- Uistite sa, že ukazovatele výkonnosti vlastníka procesu sú v súlade s kľúčovými podnikovými ukazovateľmi výkonnosti a že vyváženým spôsobom rešpektujú hlas zákazníka ja hlas podniku.
- Nedovoľte vlastníkovi procesu, aby delegoval svoju rolu vlastníkovi podprocesu alebo iným podriadeným.
- Nemyslite si, že rola vlastníka procesu musí byť vykonávaná na plný úväzok a že musí byť pre ňu vytvorená kolónka v organizačnej štruktúre. Môže to byť ale jedna z možností.
- Nezabúdajte, že kontrolu nad zdrojmi majú manažéri funkčných útvarov. Preto majú rozhodujúcu rolu pri implementácii nového procesu, ktorý pripravil vlastník procesu.
- Nezabúdajte zladíť ukazovatele, podľa ktorých sú hodnotení manažéri funkčných útvarov, s ukazovateľmi hodnotenia vlastníka procesu. Ich úzke prepojenie zaistí optimálnu výkonnosť.
- Nepostupujte tak, že nebudete rešpektovať pôvodnú organizačnú štruktúru, pričom manažérov funkčných útvarov premenujete na vlastníkov procesov.