



4 VYKONÁVATELIA

Zaistovanie priebehu kontinuálneho procesu

Profesionál je človek, ktorý robí, čo treba, na rozdiel od bežného pracovníka, ktorý robí, čo sa mu povie. Bežný pracovník na najviac trápi tým, čo si o ňom myslí šéf, zameriava sa na menšie špecifické úlohy, má malú možnosť meniť pracovné úlohy a spôsob ich vykonávania, jeho pracovné miesto a výška platu závisí na šéfovi.

V podnikoch pracuje veľa profesionálov. Profesionál sa zameriava na výstupy, na zákazníkov a má voľnosť vo vykonávaní rôznych činností, ktoré je treba urobiť, aby si podnik udržal existujúcich zákazníkov a získal nových. Profesionál si uvedomuje, že úspech podniku a istota jeho pracovného miesta sa odvíja od zákazníkov, nie od šéfov.

Dajte ľuďom moc

Procesná organizácia je vytvorená z profesionálov, ktorí pracujú v prostredí, ktoré ich podporuje. Nová organizácia práce prináša vyššiu výkonnosť z hľadiska zákazníka-čas. Podiel času, v ktorom sa pridáva hodnota (HČ)/celkový čas procesu (CČ) hovorí o efektívnosti procesu z pohľadu zákazníka. Ideálna hodnota je 1. Čím menšie hodnoty v procese dosiahneme, tým horšie. Najväčšie straty časov sú na rozhraniach procesov, kde zúfalo chýba koordinácia. Pokiaľ je vám jasné, čo je vo vašom procese zle, musíte sa pustiť do prestavby celého procesu. Riešenie je vo vytvorení novej pracovnej funkcie-**riešiteľ úlohy**, čo je jedna kontaktná osoba, ktorá zabezpečuje koordináciu a komunikáciu so zákazníkom.

Na rozdiel od vlastníka procesu, čo je riadiaci pracovník, ktorého úlohou je strategický dohľad nad rozsiahlym procesom, je riešiteľ úlohy skôr taktik a praktik, zameraný na praktické riešenie a na relatívne malý proces alebo podproces.

Nový proces sa zameriava na čas, kedy sa pridávala hodnota a na väčšiu právomoc a zodpovednosť pracovníkom, ktorí proces vykonávajú. Vďaka tomu sa radikálne zlepšila efektívnosť procesu a tiež spokojnosť zákazníkov.

Jedna z najvýraznejších zmien spojených s funkciou riešiteľa úlohy sa týka hodnotenia výkonnosti a systému odmeňovania. Výška odmeny závisí od včasného dokončenia zákazky a na miere spokojnosti zákazníka. Pracovníkov nehodnotí ich nadriadený ale riešiteľ úlohy a jeho spolupracovníci. Manažéri sa musia zmieriť s tímovou prácou medzi oddeleniami a s tým, že pracovníci majú viac právomoci, ktorá predtým patrila iba im. Manažéri už zrazu nie sú potrební, niektorí odídu a tí, čo ostanú sa stanú koučmi procesného tímu.

Nový typ pracovníka

Teraz je jasné, že pokiaľ budú činnosti v procese vykonávať tradiční zamestnanci, ktorí sú zvyknutí plniť

úlohy, nebude to mať veľké úspechy, hoci zamestnanci chcú a sú schopní odvádzať dobrú prácu. Skôr platí, že väčšina pracovných postupov a systémov hodnotenia je vnímaná tak, že zamestnancom bráni vykonávať čokoľvek iné, ako tie najjednoduchšie a veľmi úzko zamerané úlohy.

Firma, ktorá sa rozhodne prestavať svoje procesy tak, aby dosahovala vysokú výkonnosť, potrebuje nový typ pracovníka, s novými schopnosťami a skúsenosťami riešiť komplexné úkoly v rámci procesnej organizácie práce. **Správny typ ľudí bude zameraný na zákazníka miesto na svojho šéfa, na tímovú prácu, namiesto individuálneho výkonu, na výsledky namiesto plnenia zadaných úloh.**

Prijímanie zamestnancov

Tradičný prístup k prijímaniu zamestnancov vychádza z identifikácie potreby obsadiť určité miesto. Potom sa hľadá niekto, kto má odpovedajúce vlastnosti a skúsenosti, aby mohol prácu vykonávať pri minimálnych nákladoch.

Procesná organizácia sa toľko nezaobera schopnosťami a skúsenosťami. Skôr vyznáva prístup typu: „získať športovca a naučiť ho pravidlám hry“. Strategický prístup k vyhľadávaniu správnych ľudí spočíva v posudzovaní ich **postojov a vlôh**. Človeka, ktorý má odpovedajúce postoje a vlohy, je ľahko možné naučiť všetkému, čo vyžaduje vykonávanie konkrétnych pracovných úloh.

Pre procesne riadenú organizáciu je otázka postojov veľmi dôležitá a pri prijímaní nového zamestnanca sa im venuje veľká pozornosť. Uchádzač prechádza pohovormi s viacerými ľuďmi, členmi tímu. Ideálny uchádzač sa vyznačuje dvomi mimoriadnymi vlastnosťami: **umenie vychádzať s ostatnými a nebojácnosť**. Schopnosť tímovej práce a nekonvenčné myslenie sú dva zásadné postoje, ktoré sa ale vyskytujú pomerne vzácné. Ľudia, ktorí sa neboja prechodu z jedného oddelenia do druhého, môžu byť tí, ktorých potrebujete. Takíto ľudia majú obyčajne celkovú predstavu o činnosti podniku a dokážu obratne prekonávať vnútropodnikové hranice. V organizácii si získavajú rešpekt pre svoju schopnosť dosahovať výsledky, vytvárať vízie a realizovať ich. Sú ideálnymi vlastníkami procesov.

Tímová práca

V procesnej organizácii sa vytvárajú tímy pracovníkov na každej úrovni podniku. Úspech organizácie závisí na výbere správnych pracovníkov a na nástrojoch, ktoré dostanú, aby ich výkonnosť bola hodnotená spôsobom, ktorý podporuje k fungovaniu procesu. Práca v procesnom tíme je iná, ako vo funkčnom útvere.

Mnoho podnikov hovorí o tímovej práci, ale obvykle si tímovú prácu mýlia s organizovaním porád a potrebou dobre vychádzať so spolupracovníkmi. V skutočnej tímovej práci dochádza k prelínaniu a prekrývaniu činností a zodpovedností, pretože všetci usilujú o naplnenie jedného cieľa, ktorým je spokojnosť zákazníka. V procesnej organizácii sa tímy vytvárajú samovoľne, keď je treba splniť nejakú úlohu.

Väčšina firiem neustále hovorí svojim zamestnancom o význame tímovej práce. Napriek tomu, firmy, ktoré zavádzajú procesné riadenie, sú často šokované zistením, že mnohí zamestnanci vôbec nie sú tímoví hráči. Vedia síce spolupracovať s ostatnými, ale je ťažké ich presvedčiť, že by mali prestať usilovať o osobné ocenenie a vlastný kariérny postup, pretože budú

pracovať ako tím, a ako tím budú aj hodnotení a odmeňovaní.

Ideálny pracovník procesnej organizácie: spolupracuje s ostatnými, pomáha im, zameriava sa na výsledky, usilovne pracuje, usiluje o naplňovanie širších cieľov, chce sa stále učiť a zlepšovať, baví ho riešiť problémy, vie si poradiť s konštruktívnou kritikou, vie počúvať a komunikovať, je ambiciózny, ale nie na úkor ostatných, je asertívny, nie agresívny. Otázka vlôh sa týka schopnosti učiť sa a chápať, čo robia iní zamestnanci vo firme.

Ak kladiete dôraz na postoje a vlohy, nedá sa nikdy vopred povedať, kde nájdete tých pravých.

Pravidlo 20-60-20

Firmy, ktoré sa vydajú na cestu vytvárania procesne riadenej organizácie, nemajú možnosť prijímať úplne nových zamestnancov. Nebojte sa, nejde o žiadny problém. Pri postupnom zavádzaní procesov budete prekvapení, koľko skutočných pokladov nájdete medzi vlastnými zamestnancami. Pri prechode na procesnú organizáciu sa menia: organizačná štruktúra, náplne práce, názvy funkcií, zodpovednosti, systémy odmeňovania a hodnotenia zamestnancov. Mnoho ľudí sa zmien bojí, ale správni ľudia vidia v nich príležitosti, keď si uvedomia, aké výhody prináša zmena procesov. Uvedomia si, že práca bude mať komplexnejší charakter, širší záber, väčšiu flexibilitu, schopnosť pridávať vyššiu hodnotu, bude zaujímavejšia a bude predstavovať väčšiu istotu v zamestnaní.

Firmy, ktoré prechádzajú na procesne riadenú veľmi rýchlo objavia pravidlo 20-60-20. Zhruba 20% vašich zamestnancov si procesný prístup zamiluje. Sú to ľudia, ktorí milujú zmeny a prostredie plné inovácií, sú angažovaní, hlásia sa do nových projektov, zvládajú nové veci, neboja sa vystúpiť na porade so svojim názorom, sú nespokojní so súčasným stavom, radi sa zoznamujú s inými ľuďmi aj mimo svojho útvaru. Ale pozor, pokiaľ ich nadšenie a schopnosti nevyužijete a patrične neoceníte, znechutí ich to.

Ďalších 20% ľudí bude hneď od začiatku nový prístup nenávidieť, bez ohľadu na logické dôvody a výhody. Buď to nechápu, alebo sa boja. Najviac si musíte dať pozor na „sabotérov“, ktorí si neustále sťažujú a hovoria, ako bolo v starom systéme dobre. Niektorí sú maskovaní, navonok hovoria „áno“, ale v skutočnosti robia opak toho, čo hovoria. Keď takého objavíte, okamžite ho vyhoďte. Taki ľudia môžu zmariť vaše úsilie.

Skutočnú výzvu predstavuje 60% ľudí, ktorí sú ladení neutrálne. Sú nezaujatí a nerozhodní. Sledujú dianie a rozmýšľajú, kam sa majú pridať. Keď ich však presvedčíte, stanú sa výkonnými členmi tímov.

Vykonávatelia: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Využite podnety ľudí, ktorí budú proces vykonávať a niektorých z nich zaraďte do tímu, ktorý pripravuje prestavbu procesu.
- Nedovoľte, aby vám hranice medzi funkčnými útvarmi alebo rozpočtové obmedzenia bránili vo vytváraní správnej kombinácie činností alebo v priradení správnych ľudí k výkonu činností v rámci procesu.