



PROCESNÁ ORGANIZÁCIA

Najdôležitejšou otázkou z hľadiska dosiahnutia úspechu vo svete podnikania, ktorý prechádza množstvom zmien, je spôsob, akým sa vykonáva práca.

Spôsob, akým sú dnešné podniky organizované a riadené, im neumožňuje dosiahnuť dramatické zvýšenie výkonnosti a to ani v prípade, že by zamestnali samých supermanov. Jedinou možnosťou je pristúpiť k hlbokým a úplne zásadným zmenám v spôsobe organizácie práce.

Spôsob, akým dnes fungujeme je dedičstvom priemyselnej revolúcie, ale tá skončila veľmi dávno a predstavy o organizácii práce, ktoré z nej vzišli, neprinášajú úžitok vo svete, ktorý je menší, rýchlejší a z hľadiska konkurencie stále náročnejší.

Hammer sa zameriaval na skúmanie procesov, ktoré pridávajú zákazníkovi hodnotu: vybavovanie objednávky, vývoj nových produktov, riešenie problémov zákazníka, vytváranie ponuky a riadenie dodávateľského reťazca.

Hammer predstavil úplne nový pohľad na fungovanie podniku: nepozeral sa na činnosti ako na nesúvisiace fragmenty a nevnímal ich ako čiastočné úkony vykonávané v izolovaných funkčných útvaroch, ale chápal ich ako celky-kontinuálne pracovné procesy.

V roku 1993 vyšla kniha reengineering, radikálna zmena organizácie. Dnes, po 20. rokoch presadzovania, a objasňovania tejto myšlienky a presvedčovania, aký ohromný potenciál procesnej organizácie práce prináša stále väčšiemu počtu podnikov, sme si istí, že ide o spôsob, akým usporiadať činnosti tak, aby organizácia mohla dosahovať svoje ciele rýchlejšie, lacnejšie a lepšie.

Kniha reengineering objasňovala, prečo kontinuálny proces predstavuje lepšie riešenie. Táto kniha vám ukáže, ako môžete využiť ohromujúci potenciál tejto jednoduchšej koncepcie k dosiahnutiu vyšších ziskov a k zaisteniu lepšej konkurencieschopnosti.

Kontinuálne procesy od základu menia spôsob, akým sa organizuje práca. Vyžaduje od vás revolúciu v myslení a v prístupe k práci. Najťažším úkolom pri zavádzaní kontinuálnych procesov je vytrvať v započatom úsilí.

Pokiaľ si myslíte, že podstatou procesu sú vývojové diagramy a políčka zakreslené na papieroch, chápate to úplne zle. Podstatou veci je riadiť váš podnik iným spôsobom, inými cestami dosahovať plnenie vašich cieľov a zaisťovať spokojnosť zákazníkov.

Základný problém dlhodobého zlej výkonnosti nespočíva v otázke, kto je komu nadriadený či podriadený, ale v tom, ako konkrétne sú organizované a vykonávané pracovné činnosti.

Základom problémov starých procesov je fragmentácia. Riešenie spočíva v integrácii. Nové procesy musia byť jednoduchšie, disciplinované a integrované.

Vytvorenie novej podoby procesu trvá niekedy aj 3 mesiace, a zhruba 6 týždňov trvá implementácia nového procesu.

K dosiahnutiu 3 výsledkov: rýchlejšie, lacnejšie a lepšie, stačí sa pozrieť na proces ako na celok, prehodnotiť ho a zladit' úsilie všetkých jeho účastníkov k dosiahnutiu spoločných cieľov.

Organizácia práce podľa procesov nie je zložitá myšlienka. Procesná organizácia práce sa hodí na hlavné, riadiace aj podporné procesy. Nevytvára pravidlá, ani byrokráciu a nezáväzuje predstavivosť a kreativitu. Zložitá je však implementácia nových procesov.

Ústredným prvkom procesnej organizácie sú lepšie služby pre zákazníkov (hlas zákazníka), ale zameranie na zákazníka musí byť v rovnováhe s tým, čo je dobré pre váš podnik (hlas podniku).

Existuje 9 základných faktorov, ktoré pri zavádzaní procesnej organizácie zohrávajú zásadnú úlohu.

Procesné faktory:

1. Návrh procesov

Výsledná podoba procesu musí brať do úvahy súčasnú organizáciu práce a musí byť navrhnutá s ohľadom na vaše výrobky, služby a zákazníkov.

2. Meranie výkonnosti

Väčšina firiem používa úplne zle ukazovatele výkonnosti. Treba sa zamerať na to, čo, ako a prečo by sa malo sledovať, aby firma úspešne implementovala kontinuálne procesy. Správne ukazovatele sú také, ktoré pomáhajú získať a udržať zákazníkov. Ukazovatele výkonnosti podporujú vykonávanie procesu.

3. Vykonávatelia činností v rámci procesu

Spôsob, ako ľudia vykonávajú činnosti závisí na tom, ako sú hodnotení a odmeňovaní a akú podporu dostávajú od vedenia podniku. Tí, ktorí prijímajú procesné riadenie sú viac motivovaní, produktívnejší a schopnejší čeliť rôznym výzvam. Takí ľudia sú skutočne vašimi najcennejšími aktivitami.

4. Vlastníci procesov

Sú jediní, ktorí majú právomoc meniť kontinuálny proces. Jednou zo základných podmienok úspešnej implementácie kontinuálneho procesu je zaistiť, aby vlastníci procesov a riaditelia funkčných útvarov úzko spolupracovali. To vyžaduje zmenu myslenia riaditeľov funkčných útvarov aj vlastníkov procesov. Niekedy sú aj dvaja vlastníci procesu. Jeden zodpovedá za obchodnú časť procesu a druhý za prevádzkovú časť procesu. Títo dvaja jednotlivci so širokými skúsenosťami a veľkou osobnou zodpovednosťou riadia prácu od začiatku až do konca.

5. Účinná infraštruktúra

Nový systém odmeňovania, nové príležitosti k výcviku a ďalšiemu rozvoju, nová štruktúra zodpovednosti, nová podpora IS.

Organizačné faktory:

6. Vedenie

Udržiava rovnováhu medzi požiadavkami zákazníka a potrebami podniku.

7. Firemná kultúra

Ak vedenie pochopí potenciál procesnej organizácie a prijme túto myšlienku za svoju, musí sa stať hlásateľom a presvedčiť všetkých zamestnancov, že práve procesná organizácia predstavuje najistejší spôsob, ako si získať a udržať spokojných zákazníkov a tak mať istotu v zamestnaní.

8. Riadiace mechanizmy

Predstavujú celkový rámec pre implementáciu kontinuálnych procesov. Ide o štruktúru, ktorá vytyčuje ciele a rozmiestňuje zdroje. Ide o proces riadenia kontinuálnych procesov.

9. Odbornosť

Jedna z najdôležitejších funkcií je zaistiť, aby si podnik vychoval tím odborníkov, ktorí vedú zavádzať procesy do praxe a sú schopní učiť ostatných.