



SYSTEM MANAŽÉRSTVA KVALITY

podľa normy EN ISO 9001

12 druhov zmien v procesnej organizácii

1. Procesné tímy

Menia sa pracovné jednotky od funkčných útvarov k pracovným tímom.

- Nemení sa nutne to, čo zamestnanci robia, ale vytvárajú sa podmienky pre to, aby mohli **pracovať spolu a tým efektívnejšie**.
- Pracovníci, ktorí realizujú jednotlivé činnosti procesu tvoria **procesný tím** a riadia sa princípmi tímovej práce.
- Počet procesných tímov závisí od **štruktúry procesov**-počtu podprocesov a činností.
- Procesný tím je jednotka, ktorá vzniká prirodzeným spôsobom, aby **vykonala určitú celistvú prácu-proces**.
- Členovia tímu sú **zodpovední za celý proces**.
- Zohraté pracovné tímy, ktoré prešli prirodzenými **fázami vývoja tímu** až k fungovaniu tímu, sú pre organizáciu veľkým prínosom.
- Ovládajú totiž **nepísané pravidlá a praktiky**, ktoré vedú k úspešnému vykonaniu istého typu práce-procesu.

2. Mnohostranná práca

Mení sa charakter jednotlivých pracovných činností od jednoduchých úloh k mnohostrannej práci.

- Tím tiež **spoločne zdieľa zodpovednosť** za vykonanú prácu.
- Posúvajú sa hranice medzi rôznymi druhmi práce, práca sa stáva **mnohostrannejšia, významnejšia a prínosnejšia**.
- Rastie prínos pre podnik, preto **rastú aj platy**.
- Nový model prináša **komplexnú prácu pre bystrých, inteligentných a vzdelaných ľudí**, čo zvyšuje latku pre vstup do radov týchto zamestnancov.

3. Právomoci zamestnancov

Menia sa roly ľudí od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s väčšou právomocou.

- Organizácie po prechode na procesný prístup nechcú zamestnancov, ktorí sa pridriavajú iba stanovených pravidiel, ale chcú zamestnancov, ktorí **vytvárajú vlastné pravidlá a prístupy**.
- Procesný tím **má zodpovednosť za realizáciu celého procesu**, musí mať teda aj **rozhodovaciu právomoc**.
- Od zamestnancov sa očakáva, že budú **premýšľať, komunikovať, využívať svoj úsudok a rozhodovať**.
- V nových procesoch **nie je miesto pre "vrtajúcich" kontrolórov či manažérov**. Spomaľuje to priebeh procesu a orientáciu na zákazníka.
- **Zamestnanci musia byť samostatní, disciplinovaní a motivovaní** k tomu, čo robia.

4. Príprava na výkon práce

Mení sa príprava na výkon práce z výcviku na vzdelávanie.

- V procesne riadenej organizácii nie je dôležitá znalosť vecí, ale **schopnosť naučiť sa nové veci**.
- **Celoživotné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie** sa stáva nevyhnutnou normou.
- Procesné organizácie, ktoré to myslia **vážne, navrhujú svoje rozpočty na školenia a vzdelávanie o 400 a viac%**.

5. Rozvoj schopností

Menia sa kritéria postupu od výkonnosti k schopnostiam.

- Dôležití sú takí zamestnanci, ktorí majú rôzne schopnosti a nie tí, ktorí iba slepo vykonávajú pridelené činnosti.
- Tréning rôznych druhov zručností.

6. Odmeňovanie zamestnancov

Menia sa kritéria výkonnosti-odmeňovanie za výsledky, nie za činnosti.

- Keď zamestnanci vykonávajú procesy, je možné merať ich výsledky.
- Zamestnanci môžu byť odmeňovaní podľa hodnoty výsledkov a nie podľa počtu vykonávaných činností.
- Táto hodnota je merateľná, pretože procesné tímy vytvárajú výrobky a služby (aj interné) s vopred známou hodnotou.
- Mzdy v procesne riadených organizáciách sú nízke, ale odmeny a prémie vysoké.
- Odmeňovanie za postavenie, funkčnú úroveň a počet odpracovaných rokov nie je pre zamestnancov prijateľné.
- Základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky.
- Výkonnosť je meraná vytvorenou hodnotou a tomu zodpovedá aj odmena.

7. Myslenie zamestnancov

Menia sa hodnoty od protektívnych k produktívnym.

- Procesný prístup postihuje kultúru aj štruktúru organizácie.
- Zamestnanci musia veriť, že pracujú pre zákazníkov a nie pre vedúcich.
- Systém odmeňovania ľudí, meradlá podľa ktorých je hodnotená ich výkonnosť-primárne určujú hodnoty a názory zamestnancov.
- Zmeniť hodnoty je rovnako dôležité, ako zmeniť procesy.
- Zamestnanci v procesne riadenej organizácii rozmýšľajú takto:
 - Zákazníci hradia všetky naše mzdy.
 - Musím robiť všetko preto, aby boli spokojní.
 - Každá práca v tejto organizácii je podstatná a dôležitá.
 - Aj moja práca je na tom rovnako.
 - Predvádzaním nič nedosiahnem, som platený za vytvorenú hodnotu.
 - Musím prijať zodpovednosť za problémy a ich riešenie.
 - Patrím k tímu.
 - Prehry a úspechy dosahujeme spoločne.
 - Stále učenie je súčasťou mojej práce.

8. Manažéri

Menia sa manažéri z dohliadačov na poradcov.

9. Vedúce osobnosti

Menia sa vedúci od zapisovateľov výsledkov na vedúce osobnosti.

- Procesné tímy, nepotrebujú šéfov, potrebujú poradcov, ktorí nie sú zapojení do práce, ale sú nablízku, aby mohli pomôcť tímu v jeho práci.
- Procesné tímy si všetky aktivity zabezpečujú sami.
- Manažéri musia prejsť od kontrolnej činnosti k roli sprostredkovateľa, ktorý zjednodušuje priebeh práce a vytvára pre prácu vhodné podmienky, umožňuje rozvoj pracovníkov a ich schopností tak, aby mohli sami realizovať hodnototvorné procesy.
- Riadenie je zvláštna schopnosť pre dobré interpersonálne vzťahy a pociťovanie hrdosti na úspechy ostatných.
- Dobrý manažér je skúseným a spoľahlivým radcom, ktorý je tu preto, aby poskytoval zdroje, odpovedal na otázky a dohliadal na dlhodobý rozvoj kariéry pracovníkov.

10. Organizačná štruktúra

Mení sa organizačná štruktúra od hierarchickej k plochej.

- Organizačná štruktúra vytvára komunikačné väzby v rámci organizácie a predurčuje hierarchiu rozhodovania.
- Rozhodovanie a riešenie medziúrovňových problémov sa odohráva na úrovni procesných tímov počas ich normálnej práce.
- Tým sa tradičné manažérske roly zužujú.
- S menším počtom manažérov je i menej úrovní riadenia.
- Práca je organizovaná podľa procesov a procesných tímov, ktoré ju zabezpečujú.
- Ľudia komunikujú s kým potrebujú, pričom kontrola prechádza na ľudí, ktorí procesy vykonávajú.
- V procesne riadenej organizácii stráca organizačná štruktúra zásadne na význame.

11. Dokumentácia riadenia

Mení sa dokumentácia riadenia od organizačnej k procesnej.

12. Informačný systém

Mení sa informačný systém od formálneho k procesnému.

- Medzi procesmi a ich automatizáciou je veľká synergia.
- Môžete ale mať vysoko výkonné procesy i bez technologickej podpory.
- Kombinácia technológií a vysoko výkonných procesov vás môže dostať do úplne inej triedy.
- Úplne zásadné je dodržiavanie správneho poradia.
- Najprv procesy a až potom nasledujú technológie.
- Pokiaľ budete postupovať obrátene, alebo procesom nebudete venovať pozornosť, príde vás to draho.
- Automatizácia zlého procesu povedie iba rýchlejšie k zlým výsledkom.
- Najprv musíte dotvoriť svoj proces a až potom zapojiť informačné technológie a využiť ich k ďalšiemu zlepšeniu výkonnosti procesu.