



Procesná organizácia

Program D1

- **Procesná organizácia práce**
- **9 faktorov účinnej transformácie podnikových procesov**
- **1 Návrh procesov**
- **2 Ukazovatele výkonnosti**
- **3 Vlastníctvo procesov**
- **4 Vykonávatelia činností**
- **5 Infraštruktúra**





Procesná organizácia práce

Nový spôsob organizácie práce

■ Nový spôsob organizácie práce

- 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 **rýchlejší a z hľadiska konkurencie stále náročnejší**.



Michael Hammer

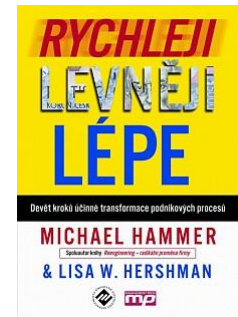
■ Michael Hammer

- Zameral sa na **skúmanie procesov, ktoré pridávajú zákazníkovi hodnotu.**
 - Vybavovanie objednávky, vývoj nových produktov, riešenie problémov zákazníka, vytváranie ponuky a riadenie dodávateľského reťazca.
- 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.**



■ Knihy

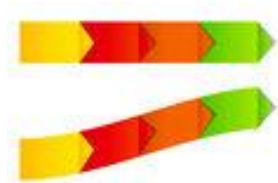
- V roku 1993 vyšla kniha reengineering, radikálna zmena organizácie.
- Dnes, po 20. rokoch presadzovania, objasňovania tejto myšlienky a presvedčovania, aký ohromný potenciál procesnej organizácie práce prináša stále väčšiemu počtu podnikov, **sme si istí, že ide o spôsob, akým usporiadať činnosti tak, aby organizácia mohla dosahovať svoje ciele rýchlejšie, lacnejšie a lepšie.**
- Kniha reengineering objasňovala, **prečo kontinuálny proces predstavuje lepšie riešenie.**
- Kniha **rýchlejšie, lacnejšie, lepšie (2013)** vám ukáže, ako môžete využiť ohromujúci potenciál tejto jednoduchej koncepcie k dosiahnutiu vyšších ziskov a k zaisteniu lepšej konkurencieschopnosti.



Kontinuálne procesy

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



Kontinuálne procesy

■ Kontinuálne procesy

- Základný problém **dlhodobá zlejš výkonosti** 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**.



Implementácia kontinuálnych procesov

■ Implementácia kontinuálnych procesov

- 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 nezväzuje predstavivosť a kreativitu.
- Zložitá je však implementácia nových procesov.



Procesná organizácia

- **Procesná organizácia**

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





9 faktorov účinnej transformácie podnikových procesov

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.**



Procesné faktory

■ 2 Ukazovatele 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.



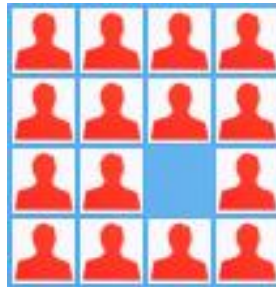
Procesné faktory

- **3 Vlastníctvo 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.



Procesné faktory

- **4 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 prijímú procesné riadenie sú viac motivovaní, produktívnejší a schopnejší čeliť rôznym výzvam.
 - Takí ľudia sú skutočne vašimi najcennejšími aktívami.



Procesné faktory

- **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.**



Organizačné faktory

■ 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 vedia zavádzať procesy do praxe a sú schopní učiť ostatných.



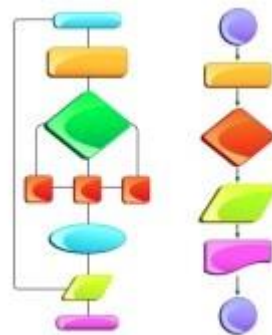


1 Návrh procesov

Návrh procesov

■ Návrh procesov

- Predtým, ako sa pustíte do zdokonaľovania svojej organizácie, **musíte mať veľmi presnú predstavu o tom, čo vlastne robí.**
- Rovnakú predstavu **musia mať i všetci vaši zamestnanci.**
- Väčšina z nich je úzko zameraná na výkon svojho pracovného úkolu.
- Pozerajú sa na svet z perspektívy červov.
- Potrebujú získať vtačiu perspektívu a porozumieť tomu, čo vaša firma naozaj robí a akú úlohu má v ich práci dosahovanie **celkových cieľov a výsledkov.**



Návrh procesov

■ Návrh procesov

- Rýchlejšie, lacnejšie a lepšie ako konkurencia je silná zbraň vašej výkonnosti.
- Správny návrh procesov bude mať **veľký vplyv na vašu výkonnosť a výkonnosť organizácie.**
- Získate prehľad o tom, ako, prečo sa čo sa robí, kto a kedy to robí a aké má výstupy.
- Procesne orientovaná firma bude omnoho **inovatívnejšia**, bez ohľadu na to, aké veci vyrába.



Návrh procesov

■ Návrh procesov

- Navrhovanie procesov je **umenie a veda**, ktorá spočíva v rozvrhnutí toho, **ako robiť prácu efektívnejšie**.
- Návrh procesov je **najzábavnejšia a najtvorivejšia činnosť v celom svete podnikania**.
- Pomocou správne navrhnutých procesov môže vaša organizácia dosahovať **lepšiu výkonnosť**.
- Vďaka **analýze kto, čo, kedy a ako**, práca prekonáva úzke zameranie na efektivitu jednotlivých úloh a **sleduje, ako všetky tieto úlohy zapadajú do celku**.
- **Porovnanie stavu pred a po** nám pomôže ujasniť si, v čom navrhovanie procesov spočíva.



Postup

- **Postup prestavby procesu**

- Návrh **starého** procesu.
- Výpočet **efektivity**.
- Návrh **nového** procesu.
- **Analýza 7W**.
- Analýza **činností** pridávajúcich a nepridávajúcich hodnotu.
- Výpočet **efektivity** činností a celého procesu.



Sedem základných princípov návrhu procesov-7W

- Podstatou návrhu procesov je výber z určitého množstva možností usporiadania činností.
- Pritom je potrebné zamerať sa na týchto **7 základných princípov**:
 - **ČO**-aké pracovné činnosti sa vykonávajú.
 - **PREČO**-by mali byť vykonávané a za akých okolností.
 - **KTO**-ich vykonáva.
 - **KEDY**-k tomu dochádza.
 - **KDE**-k tomu dochádza.
 - **AKO**-konkrétne sú vykonávané.
 - **AKÉ INFORMÁCIE**-sú k ich výkonu potrebné.
- Pri návrhu procesov by ste si mali položiť **otázku, či povedie zmena niektorého zo 7 princípov k lepšej výkonnosti.**



Nástroje

■ Nástroje

- Proces môžete navrhovať **v softvérových nástrojoch**, ale omnoho zaujímavejšie je **polepiť steny baliacim papierom**, na ktorý budeme jednotlivé kroky procesu zakresľovať.
- Môžeme vytvoriť aj **plaveckú dráhu procesu**, na ktorej vidíme, kedy dochádza k odovzdaniu práce inému oddeleniu.
- Čím častejšie k tomu dochádza, tým horší proces máte.
- Práve pri týchto prechodoch z jednej dráhy na druhú vznikajú oneskorenia a náklady-**fragmentácia procesu**.



Prestavba procesov

- **Mobilizácia-zorganizujte sa**
 - Vytvorenie tímu.
- **Diagnostika-zorientujte sa**
 - Porozumenie súčasnému procesu.
- **Nový návrh-odviažte sa**
 - Návrh nového procesu, simulácia.
- **Zmena-vstúpte do reality**
 - Implementácia nového procesu, testovanie, presmerovanie vstupov a výstupov.



7 základných princípov návrhu procesov

■ 1 PREČO

- Prvým princípom, ktorý je treba zvážiť je **prečo a za akých okolností je treba niečo vykonávať**.

■ 2 AKO konkrétne

- Rozhodovanie **ako konkrétne vykonávať určitú činnosť v rámci procesu, úzko súvisí s tým, prečo vôbec sa má vykonávať**.
- Dokonca i v prípadoch, kedy je potrebné činnosť vykonávať, možno sa to **nemusí robiť tak dôkladne, ako doteraz, čo vedie k veľkej úspore času a peňazí**.



7 základných princípov návrhu procesov

■ 3 AKÉ informácie

- Väčšina firiem má k dispozícii množstvo údajov, ale **nie vždy presne vedia, aké informácie sú nevyhnutné k tomu, aby ich procesy dobre fungovali.**

■ 4 KEDY

- Základom úspechu firmy Zara je magický inštinkt, vďaka ktorému **majú ich predajne vždy správny tovar, v správnom čase a za správne ceny.**
- Zara vyrába v Európe, nie v Ázii a preto pozná trendy.
- Možno má vyššie výrobné náklady, ale tiež má tovar, ktorý spotrebitelia chcú a predá ho viac.
- Zara v svojom procese vývoja výrobkov **zmenila aspekt kedy:** odložila rozhodnutie o tom, čo sa bude vyrábať, až po otestovaní reakcie trhu na ponuku menšieho počtu kusov nového tovaru.



7 základných princípov návrhu procesov

■ 5 KTO

- Prestavba procesu obvykle **vyvolá najviac zmien v tom, kto robí akú prácu a ako títo ľudia spolupracujú s ostatnými.**
- Firmy sa pri návrhu procesu sústreďujú na konkrétnu osobu a nie na vlastnú činnosť a v tom robia chybu.
- Pri zložitých procesoch existuje alternatíva **úkolový-procesný tím** (nie je to montážna linka).
- **Úkolový tím pracuje ako súdržná jednotka, ktorá využíva k riešeniu problémov rôznorodé skúsenosti a schopnosti svojich členov.**



7 základných princípov návrhu procesov

■ 6 KDE

- Uvážiť, kde sa bude činnosť vykonávať, je pri návrhu procesov **nesmierne dôležité**.
- Príklady-**outsourcing**, **offshoring**, nástroje na výrobu vzoriek nových dielov sa vyrábajú v tom istom závode, miesto toho, aby skladník putoval k súčiastke, putujú súčiastky k nemu.
- Miesto, kde sa činnosť vykonáva, nemusí byť len **jedno-centralizácia-úspory z rozsahu**, **decentralizácia**, **kombinácia**.



7 základných princípov návrhu procesov

■ 7 ČO

- Je najdôležitejšia otázka.
- Odpoveď na túto otázku v sebe zahŕňa prvých 6 princípov.
- Čo by sa malo robiť, to je najdôležitejší aspekt návrhu procesov.
- Ide o ústrednú otázku, z ktorej vychádzajú všetky činnosti-čo máme robiť, aby sme zaistili výsledky, ktoré zákazník požaduje.
- Odpoveď na túto otázku odhaľuje, aké činnosti by sa mali do navrhovaného procesu vôbec zaradiť.
- Vo väčšine prípadov bude nový proces obsahovať rovnaké činnosti, ktoré pridávajú hodnotu, aké obsahoval starý proces.
- Nový proces bude možno obsahovať nové činnosti, ktoré pridávajú hodnotu.
- Niektorých činnosti sa proces zbaví-nepridávajú hodnotu.
- Skutočne ťažké je zorganizovať činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu zákazníkovi, ale podnik ich musí robiť.





2 Ukazovatele výkonnosti

Výstupy a ovplyvňujúce faktory

■ Výstupy a ovplyvňujúce faktory

- Výstupy sú to, čo chceme dosiahnuť, ale nemôžeme to urobiť priamo.
- Musíme postupovať nepriamo cez **ovplyvňujúce faktory**, t.j. kontrolovateľné aspekty, ktoré vedú k dosiahnutiu vytýčených cieľov.
- U každého faktoru, ktorý meriame, je treba určiť, **ktoré procesy ho ovplyvňujú**.
- Tak sa jednotlivé **faktory stanú kľúčovými ukazovateľmi príslušných procesov**.
- Ich zlepšenie dosiahneme pomocou **prestavby procesov**.
- **Hlavným dôvodom prestavby akéhokoľvek procesu je snaha zvýšiť podnikovú výkonnosť**.



Výstupy a ovplyvňujúce faktory

- **Výstupy a ovplyvňujúce faktory**
 - Systematický rozbor výstupov až na úroveň faktorov, ktoré ich ovplyvňujú, pomáha nájsť skutočnú príčinu problémov a poskytuje ukazovatele, pomocou ktorých je možné odhaliť nedostatky v procese.
 - Identifikácia výstupov, ich prepojenie s ovplyvňujúcimi faktormi v rámci procesov a správny výber ukazovateľov, ktoré sa týkajú výstupov a faktorov-to je podstata účinného systému merania výkonnosti.



Ukazovatele výkonnosti

■ Ukazovatele výkonnosti

- To najdôležitejšie, čo potrebujeme určiť, keď sa snažíme zlepšiť výkonnosť procesu, sú **konkrétne ukazovatele**, na ktoré bude treba zamerať pozornosť.
- Kľúčom k určeniu týchto ukazovateľov je porozumenie tomu, ako váš proces ovplyvňuje **výstupy**.
- **Na začiatku prestavby procesu je potrebné definovať ukazovatele**, ktoré chceme dosiahnuť, resp. ktoré budeme používať k hodnoteniu výkonnosti procesu.



Ukazovatele výkonnosti

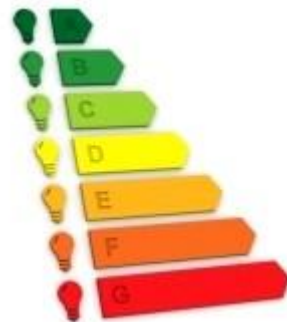
■ Ukazovatele výkonnosti

- Výstupy procesov môžeme ešte podrobnejšie skúmať a vytvoriť procesne orientované ukazovatele výkonnosti pre jednotlivých pracovníkov, ktorí vykonávajú činnosti v rámci podprocesov.
- Tieto ukazovatele potom slúžia k sledovaniu výkonnosti pracovníkov a k odhaľovaniu situácií, kedy správanie jednotlivcov spôsobilo problémy s výkonnosťou celého procesu.
- Každý, kto sa podieľa na procese je hodnotený podľa príslušných ukazovateľov.



Zásady ukazovateľov výkonnosti

- **Dôležité zásady efektívnych ukazovateľov výkonnosti procesov**
 - Potrebujete **vyrovnaný súbor ukazovateľov**.
 - Ukazovatele nie sú cieľom sami o sebe.
 - Ide o **nástroje zlepšovania výkonnosti procesu**.
 - Najlepšie ukazovatele sú tie, ktoré **predvídajú budúcnosť**, nie iba tie, ktoré zaznamenávajú minulosť.



Správanie pracovníkov

■ Správanie pracovníkov

- Okrem toho, že **správne zvolené ukazovatele výkonnosti** pomáhajú zamerať úsilie k prestavbe procesov, do značnej miery tiež utvárajú **správanie pracovníkov**.
- Správne zvolené ukazovatele výkonnosti **môžu odhaliť veľký problém v procese**.
- **Odmeňovanie založené na výkonnostných kritériách** je omnoho účinnejšie, ako odmeňovanie závislé na finančných ukazovateľoch.



System merania

- **System merania**

- System merania je zároveň **komunikačným systémom**, pretože hovorí ľuďom, čo je dôležité.
- Pri meraní treba sledovať **celkové ciele**, ktoré treba dosiahnuť, nielen čiastkové ciele, za ktoré je zodpovedný konkrétny pracovník.



Predstavivosť a potreba hlbokého porozumenia

▪ **Predstavivosť a porozumenie**

- Základný dôvod pre vytváranie ukazovateľov výkonnosti-prepojiť podnikové výstupy s požiadavkami na výkonnosť procesov-je pomerne zrejmý.
- Voľba konkrétnych ukazovateľov však vyžaduje určitú mieru **predstavivosti a precíznosti**.
- K prevedeniu celopodnikových kľúčových ukazovateľov výkonnosti na ukazovatele výkonnosti procesov **je potrebné skutočne do hĺbky rozumieť fungovaniu podniku**.



7 smrteľných hriechov v oblasti merania

■ 1 Márnivosť

- Jedným z najrozšírenejších problémov v oblasti merania výkonnosti je používanie ukazovateľov, ktorých **jediným účelom je ukázať podnik, jeho zamestnancov a manažérov v čo najlepšom svetle.**
- Je to tak preto, lebo systém merania výkonnosti je prepojený s bonusmi a odmenami.



7 smrteľných hriechov v oblasti merania

■ 2 Provincializmus

- Podstatou tohto hriechu je umožniť, aby sa **voľba ukazovateľov výkonnosti riadila hranicami danými organizačnou štruktúrou a záujmami jednotlivých útvarov.**
- Na prvý pohľad by sa to mohlo zdať prirodzené a správne, aby jednotlivé funkčné útvary sledovali svoju výkonnosť.
- Podľa nich ich musí riadiť dokonca riadiť.
- V skutočnosti tak úzko ponímané sledovanie výkonnosti nevyhnutne vedie k suboptimalizácii a ku konfliktom medzi jednotlivými oddeleniami.



7 smrteľných hriechov v oblasti merania

■ 3 Narcizmus

- Ide o neodpustiteľný hriech, ktorý spočíva v tom, že ukazovatele výkonnosti sú nastavené skôr z pohľadu firmy než z pohľadu zákazníka.

■ 4 Lenivosť

- Do tejto pasce sa chytia tí, ktorí predpokladajú, že vedia, čo je treba merať, pričom to poctivo nepremyslia a nepreveria.

■ 5 Malosť

- Až príliš mnoho firiem meria iba malú časť toho, čo je skutočne dôležité.



7 smrteľných hriechov v oblasti merania

■ 6 Hlúpost'

- Ukazovatele výkonnosti predurčujú správanie.
- Napriek tomu firmy zavádzajú nové ukazovatele, pričom vôbec nezvážia, ako ich uplatnenie ovplyvní správanie ľudí a aké dôsledky to bude mať na celkovú výkonnosť organizácie.

■ 7 Ľahkovážnosť

- Najťažším hriechom je **nebrať** meranie vážne.
- U ostatných hriechov ide o **zlyhanie** intelektu, v tomto prípade však ide o **chybu** charakteru a **zlú podnikovú kultúru**.



7 smrteľných hriechov v oblasti merania

■ Systémy merania

- Zle nastavené systémy merania sú v lepšom prípade k ničomu, v horšom prípade podniku aktívne škodia.
- Pre niektoré firmy platí, že sa im darí dosahovať úspechy napriek ich systémom merania, nie vďaka nim.



Meranie

■ Meranie

- Pri meraní je potrebné **nájsť správny spôsob, ako meranie vykonávať**.
- Rozhodovanie, čo by sa malo merať, prostredníctvom prepojenia výstupov s ovplyvňujúcimi faktormi, sa dá považovať za určitú **vedu**.
- Oproti tomu rozhodovanie o správnych spôsoboch merania zostáva **umením**.



Meranie

■ **Precíznosť**

- Každý ukazovateľ musí byť **jasne a presne definovaný**, aby nevznikali žiadne pochybnosti alebo rozpory.
- Definícia musí vždy obsahovať **merné jednotky, rozsah a stupnicu merania**.

■ **Presnosť**

- Je dôležité uvedomiť si **rozdiel medzi skutočnosťou a tým, čo sa meria** a snažiť sa v rámci možností, ktoré sú dané rôznymi obmedzeniami, tento rozdiel prekonať.



Meranie

- **Nákladovosť**

- Čím **lacnejšie a jednoduchšie** je meranie nejakého ukazovateľa, tým lepšie.
- Treba tiež zvažovať **periodicitu**, ako často sa daný ukazovateľ meria.

- **Odolnosť**

- Tvorca nového ukazovateľa musí zvážiť, nakoľko môžu ľudia daný **ukazovateľ falšovať alebo manipulovať s výsledkami**, prípadne, nakoľko môže nový ukazovateľ **podporovať nežiaduce správanie**.



Maximálne výsledky

■ Výsledky

- Osobitnou oblasťou, ktorú treba preskúmať, je **určenie cieľových hodnôt**.
- Je pekné hovoriť, že musíme byť **rýchlejší, lacnejší a lepší**, ale ako veľmi rýchlejší, lepší a lacnejší?
- Nestačí odpovedať, že čo najviac.
- Nepresné formulácie povedú iba k malým zmenám procesu.
- Jedinou možnosťou, ako zmeniť proces radikálne, je **zadať tímu náročné a veľmi špecifické výkonnostné ciele**, ktoré jeho členov prinútiť lapať po dychu.



6 základných prístupov k definovaniu cieľov

- **6 základných prístupov k definovaniu výkonnostných cieľov**
 - 1 Požiadavky zákazníkov
 - 2 Porozumenie potrebám zákazníkov
 - Je na vás, aby ste rozumeli svojim zákazníkom lepšie, ako oni rozumejú sa mi sebe. Musíte prísť na to, čo bude pre nich znamenať skutočný významný prínos.
 - 3 Schopnosť konkurencie-benchmarking
 - V odvetví, aj mimo odvetvia. Vaše hodnoty musia byť vyššie ako konkurencia. Konkurenčné hodnoty nesmú tvoriť strop. Je to najnižší možný štandard.
 - 4 Finančné potreby
 - Rovnako ako potrebujeme počúvať hlas zákazníka, musíme počúvať aj hlas podniku.
 - 5 Mimoriadne okolnosti
 - Majú za následok mimoriadne výkony.
 - 6 Inšpiratívna vízia





3 Vlastníctvo procesov

Vlastník 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.



Vlastník procesu

- **Zodpovednosť a právomoci vlastníka procesu**
 - Identifikuje potreby vykonávať zmeny v procese, priraduje 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.



Manažér funkčného útvaru

- **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.



Najvyššie vedenie

- **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.**



Zmena manažérskej roly

■ Zmena manažérskej roly

- Vo vysoko výkonných organizáciách **sú ľudia samostatnejší**, majú **oprávnenie rozhodovať** a majú **väčšiu mieru autonómie**.
- Nepotrebuju toľko priameho dohľadu a vôbec nepotrebuju taký typ mikroriadenia, aký je v tradičných firmách.
- Miesto toho **potrebujú, aby sa manažéri stali vlastníkmi procesov a koučmi**.



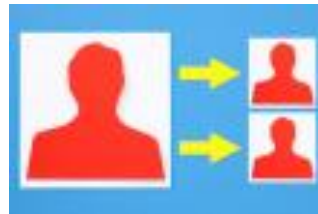


4 Vykonávatelia činností

Profesionál

■ Profesionál

- **Profesionál** je človek, ktorý robí, čo treba, na rozdiel od bežného pracovníka, ktorý robí, čo sa mu povie.
- Profesionál sa **zameriava na výstupy** a na zákazníkov a **má značnú voľnosť** vo vykonávaní rôznych činností, ktoré je treba urobiť, aby si podnik udržal existujúcich zákazníkov a získal nových.



Nový typ pracovníka

■ Nový typ pracovníka

- 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 **je zameraný na zákazníka** namiesto svojho šéfa, **na tímovú prácu**, namiesto individuálneho výkonu, **na výsledky** namiesto plnenia zadaných úloh.



Ideálny pracovník procesnej organizácie

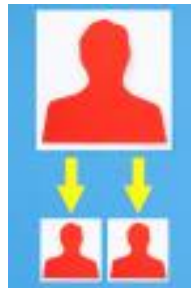
- **Ideálny pracovník procesnej organizácie**
 - Spolupracuje s ostatnými, pomáha im.
 - Zameriava sa na výsledky.
 - Usilovne pracuje, usiluje o naplňovanie širších cieľov.
 - Chce sa stále učiť a zlepšovať.
 - Baví ho riešiť problémy.
 - Vie si poradiť s konštruktívnou kritikou.
 - Vie počúvať a komunikovať.
 - Je ambiciózny, ale nie na úkor ostatných.
 - Je asertívny, nie agresívny.



Právomoci

- **Právomoci**

- Manažment v procesnej organizácii **odovzdáva právomoci na nižšie úrovne riadenia-tímu, zamestnancom**, čo vedie k **zvýšeniu záujmu, zodpovednosti a výkonnosti**.



Prijímanie zamestnancov

■ 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 **nezaoberá schopnosťami a skúsenosťami**.
- 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.



Prijímanie zamestnancov

■ Prijímanie zamestnancov

- Pre procesne riadenú organizáciu je **otázka postojov** veľmi dôležitá a pri prijímaní nového zamestnanca sa im venuje veľká pozornosť.
- 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 vyskytuje pomerne vzácne.
- 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 **vlastníkmi procesov**.
- **Otázka vlôh** sa týka schopnosti učiť sa a chápať, čo robia iní zamestnanci vo firme.



Pravidlo 20-60-20

■ Pravidlo 20-60-20

- Firmy, ktoré sa vydajú na cestu vytvárania procesne riadenej organizácie, nemajú možnosť prijímať úplne nových zamestnancov.
- Pri postupnom zavádzaní procesov budete prekvapení, koľko **skutočných pokladov** nájdete medzi **vlastnými zamestnancami**.



Pravidlo 20-60-20

▪ Zmeny

- 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.**



Pravidlo 20-60-20

■ Pravidlo 20-60-20

- 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.



Pravidlo 20-60-20

■ Pravidlo 20-60-20

- 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 vyhodte.
 - Takí ľudia môžu zmarit' vaše úsilie.



Pravidlo 20-60-20

■ Pravidlo 20-60-20

- 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.**



Tímová práca

■ Tímová práca

- 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**.



Tímová práca

■ Tímová práca

- V procesnej organizácii sa vytvárajú **autonómne tímy pracovníkov na každej úrovni podniku, aj na úrovni vrcholového manažmentu.**
- Práca v procesnom tíme je iná, ako vo funkčnom útvare.
- Tímová práca **nie sú montážne linky, ani bunky jednokusového toku.**
- 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 prekryvaniu činností a zodpovedností, pretože všetci usilujú o naplnenie jedného cieľa, ktorým je spokojnosť zákazníka.**



Tímová práca

▪ Členovia procesného tímu

- Sledujú **spoločný cieľ**.
- Aj keď vykonávajú rozdielne činnosti, **zameriavajú sa na proces ako celok a jeho výsledky**.
- Majú **širší prehľad, ktorý presahuje ich špecializáciu**.
- **Poznajú priebeh celého procesu**, vedia jeden o druhom a uvedomujú si, ako sa ich činnosti navzájom ovplyvňujú.
- **Zdieľajú informácie a majú rovnaký názor na okolitý svet**.
- **Môžu byť fyzicky sústredení na jednom mieste**, čím sa zvyšuje ich **výkonnosť**.
- Majú **talent, dobrý úsudok, analytické myslenie, schopnosť sledovať celkový obraz (proces), schopnosť tímovej práce a ochota myslieť ináč**.



5 Infraštruktúra

Infraštruktúra

■ **Infraštruktúra**

- K nástrojom hladkého fungovania procesu patria: **rozpočty, systémy odmeňovania a hodnotenia, kariérny postup, zručnosti a znalosti, vzdelávanie a informačné technológie.**
- Pri zmene procesov je potrebné urobiť aj **veľké zmeny v infraštruktúre podniku.**
- **Pokiaľ tieto zmeny neurobíte, neprinesie vám procesná organizácia také výhody, aké by ste mohli získať.**



Rozpočty

■ Rozpočty

- Najnebezpečnejšou hranicou procesov sú **rozpočtové obmedzenia**, lebo rozpočet predstavuje **klúčový výkonnostný ukazovateľ**.
- **Odmeňovanie manažérov** v procesnej organizácii nebude až tak závisieť na tom, či prekročili alebo neprekročili rozpočet, ale skôr **na celkových výsledkoch podniku**.



System odmeňovania

■ System odmeňovania

- System odmeňovania v procesnej organizácii **podmieňuje správanie**.
- System merania a odmeňovania musí byť vyladený tak, aby **podporoval nové správanie, a to správne správanie**.
- Musí byť zameraný **na spoluprácu a dosahovanie výsledkov, na celkovú výkonnosť organizácie** skôr ako na výkonnosť jednotlivých častí a jednotiek, ako tomu býva u tradičných firiem.



System odmeňovania

■ System odmeňovania

- Procesne riadená organizácia meria faktory, ktoré podporujú spoluprácu medzi oddeleniami.
- Jej ukazovatele integrujú hlas zákazníka a hlas podniku.
- Správne nastavené ukazovatele výkonnosti vedú k obrovským zmenám v správaní.
- Nový systém odmeňovania je dlhý proces.
- V priebehu simulácie a testovania nového procesu je potrebné zároveň testovať nové pracovné náplne a systémy odmeňovania.



Štruktúra odmeňovania

▪ Štruktúra odmeňovania

- Základný plat
- Výkonnosť procesu
 - Odráža výsledky procesu, do ktorého je príslušný pracovník zapojený, alebo svojimi činnosťami prispieva k výsledkom procesu.
- Osobné prispenie/výkonnosť pracovníka
 - Vyjadruje, nakoľko jedinec svojou prácou prispieva k zaisteniu celkovej výkonnosti procesu.
- Výsledky podniku
 - Vyjadruje, ako dobre jeden proces nadväzuje na druhý a aké sú výsledky takto prepojených procesov.
- Profesionálny rozvoj
 - Má zásadný význam, pokiaľ má podnik neustále zlepšovať svoju výkonnosť a dosahovať väčšej vyspelosti.
 - Hodnotí sa porozumenie procesu, komunikácia, vyjednávanie, tímová spolupráca, riešenie problémov v procese.



bonus

System odmeňovania

- **System odmeňovania**
 - Základom systému odmeňovania je **rovnováha**.
 - **Zmeny v meraní výkonnosti a systéme odmeňovania** sa musia odpovedajúcim spôsobom prejavíť tiež v **systéme hodnotenia vlastníkov procesov a manažérov**, ktorí riadia zdroje.



Hodnotenie zamestnancov

■ Hodnotenie zamestnancov

- S novými systémami odmeňovania prirodzene súvisia tiež **nové systémy hodnotenia výkonnosti zamestnancov**.
- V skutočnom tímovom prostredí, čo je prostredie procesnej organizácie, by mal byť jednotlivec **hodnotený nielen manažérom príslušného funkčného útvaru, ale tiež kolegami zo svojho tímu**.
- Na hodnotení by sa mali podieľať aj **vlastníci procesov**, hlavne pokiaľ ide o dodržiavanie procesu.
- **Manažéri** majú ale tiež **veľké slovo** a administratívne zaisťujú hodnotenie.



Kariérny postup

■ Kariérny postup

- Plány kariérneho postupu budú v procesnej organizácii vyzerat' ináč.
- V procesnej organizácii nie je dôležitý postup po rebríčku, skôr ide o rozširovanie sféry osobného vplyvu a o preberanie stále významnejších rolí v procesnom systéme.
- Kariérny rast vykonávateľa procesu spočíva v rozširovaní právomocí a zodpovednosti.
- Jeho práca ma postupne stále väčší dopad na finančné výsledky celého podniku a teda aj väčšiu hodnotu.
- Pracovník má veľký vplyv a pritom nemusí byť členom vrcholového vedenia.
- V tom spočíva výhoda procesov, ktoré umožňujú rozširovať právomoci jednotlivých zamestnancov.



Zručnosti a znalosti

▪ Zručnosti a znalosti

- Profesionáli vykonávajúci procesné činnosti potrebujú iné zručnosti a znalosti ako priemerný zamestnanec tradičného funkčného podniku.
- Zručnosti zahŕňajú to, čo daný pracovník vie.
- Neobmedzujú sa iba na špecifické zručnosti.
- Ich širšia definícia zahŕňa schopnosť rozhodovania, riešenia problémov, tímovú dynamiku, komunikáciu, procesné činnosti a seba riadenie.
- Znalosti sú základom, na ktorých stoja príslušné praktické zručnosti.
- Zahŕňajú aj znalosti daného oboru podniku, zákazníkov, dodávateľov a celkový prehľad o dianí v príslušnom odvetví.



- **Vzdelávací program procesnej organizácie zahŕňa tieto témy:**
 - Zájmy zákazníka a záujmy podniku.
 - Zameranie na procesy.
 - Prehľad o podnikových procesoch a porozumenie procesnému modelu.
 - Podstata práce vlastníkov procesov.
 - Rozdiel medzi vlastníctvom procesov a vlastníctvom zdrojov.
 - Prestavba procesov.
 - Porozumenie zmenám v systéme odmeňovania.



Procesné organizácie, ktoré to myslia vážne, navršujú svoje rozpočty na školenia a vzdelávanie o 400 a viac%.

■ Informačné technológie

- 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.



6 Vedenie

Program D2

- **6 Vedenie**
- **7 Firemná kultúra**
- **8 Riadiace mechanizmy**
- **9 Odbornosť**
- **Metodický model PEMM**
- **Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie**



Vodcovstvo v procesnej organizácii

- **Vodcovstvo v procesnej organizácii**
 - Zaujímá nás veľmi špecifický typ vodcovstva, konkrétne vodcovstvo potrebné v procese transformácie podniku smerujúceho k zavedeniu kontinuálnych procesov.
 - Takáto požiadavka zužuje predmet nášho záujmu, ale **dramaticky tým rastú nároky na vedenie a vedúce osobnosti**, pretože prechod k procesnej organizácii práce predstavuje **najobsiahlejšiu a najväčšiu zmenu, akú kedy väčšina podnikov zažije**.



Vodcovstvo v procesnej organizácii

■ Vodcovstvo v procesnej organizácii

- Taký typ **rozsiahlych, hlbokých a dramatických kultúrnych zmien** nevzniká sám od seba.
- Podnet k transformácii podniku na procesnú organizáciu obvykle vychádza od ľudí, ktorí sú o úroveň nižšie ako vrcholový manažment, ale **zmeny musí nakoniec podporiť najvyššie vedenie podniku**.
- Iba tí **najvyšší manažéri majú právomoc vyžadovať, nariaďovať, riadiť a financovať zmeny tak veľkého rozsahu**.
- Transformáciu podniku sprevádza **neistota, obavy a odpor**, preto iba vysoko postavený manažér má dostatočný **vplyv a moc**, aby sa s týmto odporom dokázal vysporiadať.



■ Vodca

- Úlohou vodcu je zabezpečiť, aby transformácia prebehla úspešne.
- Vodca je človek, ktorý formuluje víziu, k čomu transformačné úsilie povedie.
- Vodca rozhoduje o cieľoch, prioritách a časových harmonogramoch, zaisťuje potrebné zdroje, menuje vlastníkov procesov a vyberá ľudí do ďalších významných funkcií, všetkých neustále presvedčuje, že transformácia je životne dôležitá, vyžaduje aktívne zapojenie do transformačného úsilia od ľudí na všetkých úrovniach organizácie a zaisťuje, aby k nemu dochádzalo, odstraňuje prekážky a bariéry, trestá sabotérov a odmeňuje ľudí, ktorí sú prínosom, nepoľavuje v úsilí ani v ťažkých chvíľach.
- Vo voľnom čase naďalej riadi podnik a zaisťuje jeho bežné fungovanie.



Vodca

■ Vodca

- Vedúci transformačného projektu je človek, ktorý dokáže veci presadiť.
- Svoje myšlienky presadzuje nie z titulu svojej funkcie, ale prostredníctvom **osobného vplyvu**.
- Vodca musí komunikovať, komunikovať a komunikovať.
- Jeden odhodlaný jedinec, ktorý má silnú víziu a vášnivé zaujatie, môže zmeniť svet.
- **Vášnivé zaujatie** je najdôležitejšia vlastnosť každého vodcu transformačného procesu.



■ Vodca

- K vodcovstvu patrí **vízia a osobné zaujatie**, ale tiež nutnosť **robiť ťažké a bolestné kroky**, ktoré váš podnik dovedú tam, kam sa má dostať.
- V súčasnosti sa štandardizácii a centralizácii procesov venuje veľa firiem-prináša to obrovské úspory nákladov.
- Schopnosť **vysporiadať sa s odporom na strane najvyššieho vedenia** je známkou skutočného vodcovstva.
- Vodca musí mať **sebadôveru, neústupnosť a ochotu urobiť pre úspech všetko, čo je treba urobiť**.
- Bez **odhodlaného, nadšeného a silného vedenia** sa transformácia vôbec nerozbehne a ak sa rozbehne, rýchlo stratí dych.
- Pokiaľ vedenie nie je dostatočne **silné a cieľavedomé**, transformačné úsilie často končí neúspechom.
- K tomu, aby ste uviedli veci do pohybu, nemusíte stáť na najvyššej priečke podnikovej hierarchie, ale potrebujete prinajmenšom **mlčanlivý súhlas tých hore**.



Chyby vedenia

■ Chyby vedenia

- Vedeniu chýba **systematický program**.
- Vedenie nie je pripravené podniknúť **rázne kroky**.
- Vedenie netrvá na dosahovaní **skutočných výsledkov**.
- Vedeniu **na projekte nezáleží**.
- Vedenie **schvaľuje aspekty, ktoré sú dobre známe**.



Základné faktory úspešného riadenia zmien

■ Základné faktory úspešného riadenia zmien

- Vyučujte.
- Budte príkladom.
- Vytvorte odpovedajúce pracovné prostredie.
- Zmeňte manažérske systémy.
- Ukážte, že veci myslíte vážne.
- Jednoznačne sformulujte žiaduce hodnoty.
- Myslíte ako predajca.
- Udržujte si otvorenú myseľ.
- Podstupujte osobné riziká.
- Uznávajte zásluhy ostatných.



Je pozoruhodné, čo môžete dosiahnuť, keď vám nezáleží na tom, komu budú pripísané zásluhy.



7 Firemná kultúra

Zmena kultúry

▪ Zmena kultúry

- Prechod k procesom mení celkovú kultúru podniku.
- Mení sa:
 - prestavba procesov,
 - štruktúra organizácie práce,
 - náplň jednotlivých zamestnancov,
 - spôsoby ich hodnotenia a odmeňovania,
 - manažérska rola a vzťahy,
 - systémy, ktoré ľudia používali.
- Prechod na procesnú organizáciu mení podnik od základu.
- Ide o **rozsiahle zmeny, o zásadnú zmenu kultúry**, ktoré existovala veľa rokov.
- Všetky tieto **zmeny ešte k tomu prebiehajú naraz.**



5 základných hodnôt firemnej kultúry

- **5 základných hodnôt firemnej kultúry procesnej organizácie**
 - 1 Tímová práca
 - 2 Zameranie na **zákazníka**
 - 3 **Zodpovednosť**
 - 4 Ústretovosť k **zmenám**
 - 5 **Disciplína**
- **Pokiaľ sú procesy usporiadané správne, nepotrebuje hrdinov.**
- **Dôležitou úlohou je zmeniť firemnú kultúru tak, aby procesom nebránila, ale ich podporovala.**





8 Riadiace mechanizmy

Problémy

- **Problémy**

- Pri transformácii podniku nestačí mať **jedného nadšeného, vzdelaného a odhodlaného vodcu, kultúru zameranú na zákazníka, zamestnancov s osobnou zodpovednosťou, zavedenú tímovú prácu, disciplínu a ústretovosť voči zmenám, ale čakajú nás situácie, ktoré prinášajú problémy a tie treba riešiť.**



Problémy

- **Informácie**
 - Problémy vznikajú, keď rôzne skupiny pracujú na rôznych projektoch a neexistuje nikto, kto by mal celkovú predstavu o všetkom, čo sa deje.
- **Previazanosť**
 - V tom prípade skupiny síce vedia o sebe, ale na zaujímajú sa o seba, alebo sú medzi nimi konkurenčné vzťahy, bojujú o zdroje, pozornosť, priority a podobne.
- **Odbornosť**
 - Transformovať podnik nie je úloha pre amatérov alebo improvizátorov.
 - Potrebujete ľudí, ktorí dokážu uradiť teraz a v budúcnosti zložité problémy, ktoré transformácia vyvolá.
- **Najčastejšie problémy**
 - Strata kontroly, strata moci, strata rozpočtu a zdrojov, IT až po procesoch.



Riadiace mechanizmy

■ Riadiace mechanizmy

- Miera úspešnosti pri zavádzaní procesnej organizácie práce do značnej miery závisí na tom, nakoľko ste **svojmu cieľu odovzdaní**.
- Nestačí iba **záujem alebo zapojenie**.
- K tomu, aby zavádzanie procesov úspešne pokračovalo, **potrebujeme riadiace mechanizmy: iniciátora, riaditeľa procesov, procesnú kanceláriu, procesnú radu a otvorenú komunikáciu**.
- Svoj podnik **musíte dobre zorganizovať**, aby v ňom procesy mohli fungovať.



Iniciátor

■ Iniciátor

- Je človek, ktorý dáva veci do pohybu.
- Viac mu záleží na dosahovaní výsledkov, ako na uznaní jeho zásluh.
- Obyčajne zastáva vyššiu manažérsku funkciu.
- Má podnikateľské myslenie, skvelý prehľad o svojom podniku a rozumie jeho fungovaniu, má harmonické vzťahy s manažérmi na všetkých podnikových úrovniach.
- Keď iniciátor získa pre svoje myšlienky podporu vedenia, obyčajne sa z neho stáva riaditeľ procesov.



Riaditeľ procesov

■ Riaditeľ procesov

- Je **ústredná postava transformačného projektu**.
- Je pravou rukou vodcu podnikovej transformácie.
- Vodca **má nadšenie, právomoc a víziu**, ale niekto to všetko musí **zavádzať do praxe**.
- Jeho úlohou je **vzdelávať, viesť, napomínať a niekedy aj kritizovať členov najvyššieho vedenia podniku**, aby pochopili a prijali predstavu novej firmy.
- Niekedy **dohliada aj na oddelenie IT**, ktoré pomáha podniku zlepšovať výkonnosť.
- Je dobré, ak oddelenie IT spadá pod riaditeľa procesov a nie pod finančného riaditeľa, ako je zvykom.



Riaditeľ procesov

■ Riaditeľ procesov

- Zodpovedá tiež za realizáciu podnikovej stratégie a systém merania výkonnosti procesov.
- Funkcia riaditeľa procesov nie je nadriadená vlastníkom procesov, je to administratívna funkcia, ktorej náplňou je pomáhať vodcovi, podporovať vlastníkov procesov, koordinovať prácu jednotlivých prestavbových tímov a dohliadať na transformačný program ako celok.
- Vlastníci procesov sú na rovnakej úrovni ako riaditeľ procesov.



Riaditeľ procesov

▪ Riaditeľ procesov

- Musí byť **dobrym predajcom**, ktorý propaguje dôležitosť transformácie a získava podporu vedenia.
- K tomu potrebuje **presvedčivosť, znalosť podniku, trpezlivosť, a hlbokú znalosť procesov.**
- Musí vedieť **pôsobiť na ľudí, musí mať nervy zo železa a veľa skúseností s riešením konfliktov.**
- Musí mať dobrú **presvedčovaciu stratégiu:**
 - **Smelé konfrontácie** s najvyšším vedením.
 - **Rozsiahly vzdelávací program**, ktorý prebieha na všetkých úrovniach organizácie (ako byť dobrým vlastníkom procesov, čo treba vedieť o procesoch, ako procesy ovplyvňujú našu prácu...).
 - **Prvé výsledky už v rannej fáze.**



Procesná kancelária

■ Procesná kancelária

- Je **nervové centrum podniku**, odkiaľ sa riadi celý transformačný program.
- Musia ju riadiť **odborní poradcovia na zavádzanie procesov**, ktorí vnášajú do prestavby procesov **odborné znalosti a nezávislý pohľad**.
- Procesná kancelária nie je iba voľným súborom samostatných konzultantov.
- Pracuje ako teleso, ktoré **sa zaoberá vzájomnými vzťahmi a väzbami medzi procesmi a rieši problémy medzi členmi procesných tímov**.
- Zameranie na procesy pomáha ľuďom vidieť ďalej ako sú hranice ich funkčnej špecializácie a pomáha im uvedomiť si, ako ich práca ovplyvňuje kolegov zapojených do rovnakého procesu.
- Procesná kancelária plní **integračnú úlohu**.



Procesná kancelária

■ Procesná kancelária

- Okrem **integračnej a poradnej roly** určuje procesná kancelária tiež **štandardy a vynucuje ich dodržiavanie**.
- Kreativita a predstavivosť tímov pri návrhu procesov sa nemôže týkať techník a metód, ktoré sa používajú.
- Nechať každý tím, aby si vymýšľal alebo vyberal vlastné metodické postupy, je plytvanie energiou.
- Procesná kancelária **investuje energiu a peniaze do výberu, alebo vypracovania postupov, ktoré používa celý podnik**.
- Procesná kancelária plní metodickú rolu.
- Procesná kancelária je miestom, ktoré **má celkový prehľad o všetkých bežiacich procesoch a podprocesoch, vrátane ich popisu, vstupov, výstupov a vzájomných väzieb a vzťahov**.



Procesná kancelária

■ Procesná kancelária

- Riadi celé transformačné úsilie a dohliada na úplné portfólio projektov, ktoré zavádzajú jednotlivé zmeny.
- Projekt je cieleným súborom aktivít, ktoré sa riadia časovým harmonogramom a vedú k dosiahnutiu špecifického výsledku.
- Každý **vlastník procesu dohliada na priebeh projektu, ktorý sa vzťahuje k jeho procesu.**
- Procesná kancelária dohliada na priebeh všetkých projektov v rámci všetkých procesov a tým **plní projektovú rolu.**



Úlohy procesnej kancelárie

■ Úlohy procesnej kancelárie

- Celkový plán práce a časový harmonogram.
- Sledovanie postupu.
- **Audity** a overovanie kvality.
- Riadenie zdrojov.
- **Rozpočet.**
- **Najlepšie postupy a získané ponaučenia-skúsenosti.**
- Procesná kancelária zhromažďuje skúsenosti jednotlivých projektových tímov, tak, že každý z nich nemusí práce objavovať niečo, čo už pred ním objavili iní.



3 základné pravidlá úspešnej procesnej kancelárie

■ 3 základné pravidlá úspešnej procesnej kancelárie



- 1 Malá
 - Veľkosť-3-5 členov.
- 2 Priateľský a ústretový prístup
 - Poradenstvo, podpora a asistencia procesným tímom.
- 3 Schopní ľudia.
 - Procesná kancelária nie je miestom, kde by mali získavať skúsenosti mladí analytici.
 - Je nutné, aby v nej pracovali ľudia, ktorých si **projektové tímy vážia**, pretože majú dostatok skúseností, podnikateľské myslenie a hlbokú znalosť procesov.
 - Členovia procesnej kancelária musia mať **mimoriadne dobrú komunikáciu**, schopnosť počúvať, urovnávať konflikty a dosahovať **konsenzus** (namiesto prednášok a prezentácií).
 - Procesná kancelária je miestom, kde by mali pracovať **vysoko výkonní jedinci**, ktorí **rozmýšľajú ako inžinieri** a **konajú ako diplomati**.

Procesná rada

■ Procesná rada

- Riešenie niektorých problémov môže byť na sily riaditeľa procesov i procesnej kancelárie. **Riešením je procesná rada.**
- **Úlohou procesnej rady je starať sa o potreby a záujmy podniku ako celku, a nie o záujmy jednotlivých procesov.** Tomu sa nevenuje nikto iný. Vlastníci procesov sú zameraní príliš úzko a riaditeľ procesov nemá potrebnú právomoc.
- Procesná rada môže mať niekoľko podôb. Všeobecne však môžeme povedať, že **jej členmi sú vlastníci procesov a šéfovia kľúčových jednotiek a funkčných útvarov.**
- **Predsedom je vodca transformačného úsilia, tajomníkom riaditeľ procesov.**



Procesná rada

■ Procesná rada

- Procesná rada je najvyšším rozhodovacím orgánom transformačného programu.
- Rozhoduje o rozpočte, prioritách a stratégii.
- Úlohou predsedu je hájiť záujmy podniku, pripomínať všetkým vyššie ciele a víziu transformácie a zastupovať zákazníka, ktorého zaujímajú výsledky, ktoré mu podnik dodá a nie problémy jedného alebo druhého procesu.
- Vodca musí z procesnej rady urobiť tím.



Procesná rada

- **Pre posudzovanie predkladaných projektov je k dispozícii formálny štruktúrovaný mechanizmus s kritériami, hodnotiacou stupnicou a váhovaním.**
 - Spokojnosť zákazníkov.
 - Súlad so stratégiou.
 - Prínosy.
 - Súlad s predpismi.
 - Náročnosť implementácie.
 - Prenosnosť.



Procesná rada predstavuje integračný mechanizmus najvyššieho stupňa. Jej úlohou je riešenie najťažších problémov, ktoré sa nedajú ináč vyriešiť.

Povinnosti procesnej rady

■ Povinnosti procesnej rady

- Spracovanie **celkovej stratégie** transformačného programu.
- Vytýčenie **hraníc a rozsahu** jednotlivých procesov.
- Určovanie **priorít**.
- Pridelovanie **zdrojov**.
- Riešenie **konfliktov** medzi **vlastníkmi procesov** a **inými manažérmi**.
- **Podpora projektov**, ktoré sa usilujú o zlepšenie výkonnosti.
- **Podpora neustáleho vzdelávania**, ktoré súvisí s procesmi.
- **Hodnotenie vývoja a stupňa vyspelosti** každého procesu.
- Dohľad nad tým, aby výsledná kombinácia všetkých realizovaných projektov viedla k **plneniu podnikových cieľov**.



Procesná rada

- **Procesná rada**

- Je orgán, ktorý nesie **celkovú zodpovednosť** za úspech transformačného programu.
- Jeho členovia musia **uplatňovať svoju autoritu** tak, aby transformácia prebiehala úspešne a musia trvať na **dodržiavaní rozhodnutí, ktoré rada prijala**.



- **Politický význam riadiacich mechanizmov**
 - Takmer každá organizácia vyzdvihuje **význam tímovej práce a otvorenosť**.
 - V praxi však obe veci potláča.
 - Jednou z najdôležitejších úloh riadiacich mechanizmov v procesne zameranej organizácii je **vynášať na svetlo aspekty firemnej politiky, ktoré by mali brániť tímovej práci**.
 - Treba **venovať pozornosť problémom o ktorých nikto nerád hovorí**.



Pravidlá otvorenej komunikácie

■ Pravidlá otvorenej komunikácie

- Vyjadrujte sa **otvorene a jasne**.
- Upozorňujte na **problémy**, na ktoré môžete naraziť.
- Neuspokojte sa s definovaním problému, **navrhujte riešenia**.
- Pokiaľ musíte kritizovať, používajte **konštruktívnu kritiku**.
- **Nebudte osobní**.
- Používajte čo najviac **fakty, čísla a údaje**.
- Nie každý bude s prijatým rozhodnutím súhlasiť, ale **ak je už rozhodnutie prijaté, musí sa podporovať a rešpektovať**.
- Bude najlepšie, ak **vaše ego necháte za dverami**.
- Problémy s výkonnosťou nie sú vždy vašou chybou.
- Potrebujete sa **dopátrať, v čom problém skutočne väzí a nájsť spôsob, ako ho vyriešiť**.
- Vyvážte **každé negatívne vyhlásenie niečím pozitívnym**.
- Prichádzajte **pripravení**.





9 Odbornosť

Odborníci na procesy

■ Odborníci na procesy

- K zmene organizácie potrebujeme odbornosť a **správne znalosti** na **vyladenie všetkých činností**.
- 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**.



Odborníci na procesy

- **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 vyhládávajú príležitosti pustiť sa do niečoho nového a zaujímavého.



Vlastnosti odborníkov

■ **Tvorivý prístup**

- Je **najdôležitejšia vlastnosť**, ktorú by mal mať odborník na procesy.
- Firmy si zamieňajú tvorivosť a podnikateľské myslenie so schopnosťou prispôsobovať 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.

■ **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.**



Vlastnosti odborníkov

- **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.**



Vlastnosti odborníkov

- **Schopnosť zvládať a riešiť zložité situácie**
 - 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 vykázat 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

■ Hľadanie odborníkov

- Stať sa odborníkom na procesy **nie je úloha pre amatérov.**
- Môže nastať silné pokušenie najat' **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.
- 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

■ **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.



Pomoc a podpora tímu odborníkov

■ Pomoc a podpora tímu odborníkov

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





Metodický model PEMM

Rámcová metodika PEMM

■ **Rámcová metodika PEMM**

- Process and Enterprise Maturity Model, Audit procesov, Harvard Business Review, 2007.
- Ako sa postupne podniky snažia využiť potenciál, ktorý prináša prestavba procesov, je stále jasnejšie, **že je nevyhnutné vytvoriť mapu, alebo návod, ako najlepšie postupovať.**
- Prestavba procesov a prechod k procesnému riadeniu vedú k prevratným úsporám nákladov, zvýšeniu kvality, zvýšeniu rýchlosti a zlepšeniu služieb, čo sa môže následne prejaviť v získaní strategickkej konkurenčnej výhody.
- Prestavba procesov a procesné riadenie už dnes nie sú chápané ako rýchla pomoc v kríze, ale stali **sa neoddeliteľnou súčasťou riadenia podnikov a organizácií v rôznych odvetviach.**



Rámcová metodika PEMM

■ **Rámcová metodika PEMM**

- Zavedenie procesnej organizácie práce nie je nič ľahké.
- Navrhovanie a riadenie kontinuálnych procesov nemení len procesy samé, ale mení úplne všetko.
- Existuje 9 faktorov, princípov, ktoré môžu premeniť priemernú firmu na vysoko výkonnú procesne riadenú organizáciu.
- **Michael Hammer** na základe štúdia mnohých podnikov vypracoval **metodický model**, ktorý vám môže poslúžiť **ako návod, ako začať pomocou prestavby procesov robiť veci rýchlejšie, lacnejšie a lepšie.**
- Model definuje 4 úrovne vyspelosti podniku z hľadiska 5 procesných a 4 organizačných faktorov, ktoré sú pre zavedenie procesnej organizácie nevyhnutné.



Rámcová metodika PEMM

■ **Rámcová metodika PEMM**

- Model PEMM je využiteľný pre všetky typy organizácie, vo všetkých odvetviach či sektoroch.
- Model nešpecifikuje ako konkrétne by mali vyzerať určité procesy, ale zameriava sa na charakteristiky, ktorými by sa mala vyznačovať každá organizácia, ktorá sa chystá vykonať procesne orientovanú transformáciu.
- Každý podnik môže **využiť metodiku PEMM pri hodnotení vlastných procesov** a potom upraviť ich podobu podľa vlastných potrieb.



Rámcová metodika PEMM

■ **Rámcová metodika PEMM**

- Procesnú riadenú organizáciu nevybudujete cez noc.
- Transformácia bude trvať dlhšiu dobu.
- Dlhodobý charakter predstavuje značnú výzvu pre všetkých riadiacich pracovníkov.
- Musia riešiť úplne základné otázky: kde začať, ako rýchlo postupovať, ako udržať veci v pohybe, ako prepojiť ciele, ako správne rozdeľovať zdroje.
- Model PEMM predstavuje nástroj, ktorý podnikom pomôže celú cestu úspešne absolvovať.
- Neponúka priame odpovede, ale vytvára rámec, ktorý usmerňuje myslenie.



Rámcová metodika PEMM

■ **Rámcová metodika PEMM**

- Transformácia je integrovaný proces.
- Je treba **venovať pozornosť všetkým 9 faktorom**.
- Nedopušte sa tej chyby, aby ste zmenili iba niektoré aspekty a iné ponechali bez zmeny.
- **Proces je prínosom iba vtedy, ak prekračuje hranice jednotlivých funkčných špecializácií.**
- **Najmenšou jednotkou**, kde má zmysel zavádzať procesné riadenie, je obvykle **divízia**.
- Proces nie je možné zavádzať v jednotlivých funkčných útvaroch.



Rámcová metodika PEMM

■ **Rámcová metodika PEMM**

- Nie je nutné, aby ste pre procesy reorganizovali celý podnik.
- Väčšina firiem si zachováva i naďalej pôvodnú organizačnú štruktúru, ktorá vychádza z funkčného delenia, ale pritom používa procesný prístup k riadeniu činností.
- **Musia sa však zmeniť podnikateľské systémy a prvky:** náplne práce, rozpočty, systémy hodnotenia výkonnosti, pracovné postupy, ciele jednotlivých oddelení.
- **Procesná organizácia práce umožňuje zachovať funkčnú organizačnú štruktúru, ale zásadným spôsobom mení povahu vzťahov a vzájomných väzieb medzi jednotlivými útvarmi.**



Model PEMM

■ Model PEMM

- Je metodika, ktorá umožňuje hodnotiť vyspelosť podniku z hľadiska 9 faktorov nevyhnutných k zavedeniu a udržaniu procesov.
- Procesné faktory: návrh procesu, ukazovatele výkonnosti, vlastníci procesov, vykonávatelia činností, infraštruktúrai.
- Organizačné faktory: vedenie, firemná kultúra, riadiace mechanizmy, odbornosť.
- Procesné faktory sa zameriavajú na návrh procesov, vykonávanie činností a zavádzanie zmien.
- Organizačné faktory pomáhajú udržiavať zmeny tak, aby si ich všetci osvojili.
- Pojem organizácia označuje **časť podniku, ktorá prechádza transformáciou**. Môže to byť celý podnik, alebo jedna divízia.



Model PEMM

■ Model PEMM

- Je cenným pomocníkom pri určovaní, ktorým aspektom v rámci procesu potrebujete venovať väčšiu pozornosť.
- Jeho hodnota spočíva v tom, že vám umožňuje koordinovať postup procesne orientovanej transformácie cez 9 faktorov zároveň.
- Model PEMM by sa mal používať na dosiahnutie vyváženého a koordinovaného postupu pri zavádzaní procesnej organizácie práce.



Model PEMM

- **Model PEMM**

- Môžete využiť na **komunikačné a vzdelávacie účely**.
- Konceptia procesov a procesne riadeného podniku predstavuje **nový pohľad na prácu a spôsob jej organizácie**, ktorý je veľmi odlišný od toho, na čo sú ľudia zvyknutí.



Model PEMM

- **Model PEMM**

- Je viaczložkový, hodnotí aktuálnu vyspelosť každého jednotlivého procesu, ktorý prebieha v organizácii a zároveň hodnotí vyspelosť organizácie ako celku.
- Model PEMM vám umožňuje získať predstavu o úrovni vyspelosti vašich procesných faktorov a ukazuje oblasti, v ktorých sa potrebujete zlepšiť.





Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

■ Michael Hammer

- Bol jedným z najvplyvnejších mysliteľov v oblasti podnikového managementu a tvorcom revolučných myšlienkových koncepcií.
- Bol spoluautorom knihy *Reengineering the Corporation* (Reengineering-radikální proměna firmy, Management Press, Praha, 1995, 1996, 2000), ktorá sa stala najdôležitejšou manažérskou príručkou deväťdesiatych rokov minulého storočia.

■ Lisa W. Hershman

- Je riaditeľkou spoločnosti Hammer & Co.-poprednej globálnej poradenskej spoločnosti, ktorá je zameraná na vzdelávanie a zavádzanie procesnej organizácie.



Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

■ Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

- Čas, náklady a kvalita sú tri zázračné slovíčka, ktoré by chcel mať každý manažér v procesoch pod kontrolou.
- Ako je to možné a čo treba preto urobiť si môžete prečítať v tejto inšpiratívnej knihe, ktorá **podrobne popisuje transformáciu funkčne riadenej organizácie na procesne riadenú**.
- Kniha je určená **milovníkom a vyznávačom procesného riadenia**.
- Kniha je **veľmi vzácna**, pretože na našom trhu je **dobrých kníh o procesoch málo**.
- **Pán Hammer zomrel v roku 2008 (60)**, preto jeho ďalšie knihy už nevyjdú.



Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

- **Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie**

- Na knihu som sa veľmi tešila.
- **Moja radosť bola ešte väčšia pri čítaní knihy, kedy som zistila, že myšlienky v nej uvedené, vo veľkej miere aplikujeme aj my na projektoch procesného riadenia.**
- Bolo pre mňa veľmi zaujímavé porovnať skúsenosti popredných svetových odborníkov v oblasti BPR s mojimi skúsenosťami.



Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

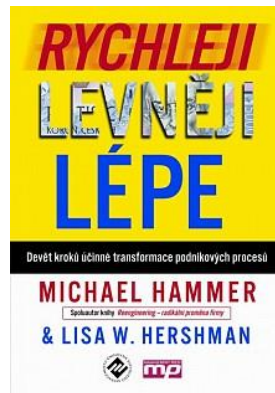
■ Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie

- Pán Hammer svojou knihou, Reengineering-radikální proměna firmy, výrazne ovplyvnil môj, takmer 20 ročný, profesionálny život s procesmi.
- Uvedená kniha bola vizionárska a nedávala praktický návod, ako viesť projekty procesného riadenia.
- Všetko sme sa museli naučiť na konkrétnych projektoch v spolupráci so zákazníkmi.
- Dnes vidím, koľko veľa práce sme urobili v oblasti procesov (návrh, meranie, analýza, zlepšovanie, dokumentovanie), modelov, metodík, vzdelávania, softvérových nástrojov a organizácie veľkých projektov BPR a BPM.
- Organizovať prácu ľudí podľa procesov je prekrásne a pre firmy užitočné.
- Som veľmi rada, že k tomu prispievam svojou prácou.

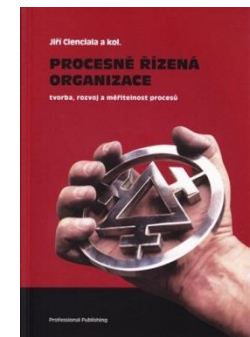


Knihy

- **Michael Hammer & James Champy**
 - Reengineering/radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání
- **Michael Hammer & Lisa W. Hershman**
 - Rychlejší, lacnější, lepší
- **Mike Robson, Philip Ullah**
 - Praktická příručka podnikového reengineeringu
- **Larry Bossidy & Ram Charan**
 - Řízení realizačních procesů



- **Václav Řepa**
 - Podnikové procesy - Procesní řízení a modelování
- **Filip Šmída**
 - Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě
- **Monika Grasseová a kol.**
 - Procesní řízení ve veřejném a soukromném sektoru
- **Václav Řepa**
 - Procesně řízená organizace
- **Jiří Cienciala a kol.**
 - Procesně řízená organizace



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com