

RIADENIE ZMIEN V INFORMAČNOM CENTRE PODNIKATEĽOV, s.r.o. ICP SI CERTIFIKÁT ZASLÚŽI

Marta Krajčiová, IDS Scheer Slovakia, s.r.o.

30.11.2005 získala spoločnosť Informačné centrum podnikateľov, s.r.o., certifikát kvality podľa normy ISO 9001: 2000. Prípravu firmy na certifikáciu vykonávala firma IDS Scheer Slovakia, s.r.o. Projekt Zavádzanie procesného riadenia - Systém manažérstva kvality trval od 17.09.2004 do 20.05.2005. Zavádzaniu procesného riadenia sa vo firme venovalo približne 50 zamestnancov.

Informačné centrum podnikateľov, s.r.o., (ICP) sa profiluje ako výrobná, obchodná a servisná spoločnosť, ktorá poskytuje profesionálne služby v oblasti polygrafického priemyslu a obchodných služieb. Je súčasťou tzv. vydavateľského domu Poradca podnikateľa, ktorý zastrešuje okrem nej dve ďalšie spoločnosti, a to vydavateľstvo Poradca podnikateľa, spol. s r.o. (PP, spol. s r.o.), a Systém Ekonomických a Právnych Informácií, s.r.o. (SEPI, s.r.o.).

ICP pôsobí na trhu už od roku 1994 a jej cieľom je poskytovať kvalitné servisné služby svojim

zákazníkom. Je to dynamická firma, ktorá podnecuje zamestnancov ku kreativite a uplatňovaniu najnovších poznatkov, ku ktorým pridávajú nové vlastné myšlienky a skúsenosti z praxe. Profesionalitu poskytovaných služieb dokazujú aj pozície zákazníkov na trhu - spoločnosť Poradca podnikateľa patrí medzi lídrov na trhu ekonomických a právnych informácií v Slovenskej republike a počas svojej existencie si získala dôveru nielen podnikateľskej verejnosti, ale aj štátnych inštitúcií, ako ich partner pre tlač a distribúciu vybraných oficiálnych tlačených dokumentov.

Rada by som sa v tomto článku sústredila na ľudí, ktorí sa v ICP najviac pričínili o zavedenie procesného riadenia a ktorým patrí moje poďakovanie za peknú spoluprácu.

Vrcholové vedenie - generálna riaditeľka

Vo firmách sa stretávame s manažermi, ktorí certifikát potrebujú, pretože to robí firme dobrý imi-

dž, prípadne certifikát od firmy vyžadujú dodávateľské firmy a zákazníci. Existujú manažéri, ktorí certifikát chcú a sú ochotní preto aj niečo urobiť. Sú však aj takí manažéri, pre ktorých získanie certifikátu nie je cieľom, ale ich cieľom je vykonávať kvalitne procesy, poskytovať svojim zákazníkom kvalitné služby a sledovať a zvyšovať spokojnosť svojich zamestnancov. Typickým pre týchto manažérov je, že neostávajú iba pri definovaní pekných myšlienok a prianí, ale sú osobne zainteresovaní aj do realizácie a priebehu projektu. Takýmto manažérom je aj generálna riaditeľka spoločnosti ICP, Zoja Žideková, ktorá svoj zámer jasne deklarovala, dodávala ľuďom energiu, postupovala rozhodne v zložitých situáciách, vykonávala prácu prostredníctvom druhých, sledovala a hodnotila priebeh projektu a dotiahla veci až do úspešného záveru.

Manažérka kvality

Prvá otázka manažérky kvality na začiatku projektu bola: „Čo budem robiť ja?“ Odpoveď bola: „Bu-

deť organizovať ľudí, zabezpečiť komunikáciu medzi vlastníckmi procesov a komunikáciu s vrcholovým manažmentom, motivovať ľudí a vytvárať priaznivú atmosféru v priebehu projektu“. Náš prvý pohľad bol na organizačnú štruktúru a rozsiahlu dokumentáciu procesného modelu, ktorý v praxi nefungoval. Aké otvorené otázky bolo potrebné riešiť? Prečo procesy nie sú živé? Prečo to nefunguje v praxi? Aký je rozpor medzi procesmi a organizačnou štruktúrou? Sú definované zodpovednosti za procesy? Aká je komunikácia medzi organizačnými jednotkami a medzi vlastníckmi procesov? Koľko úrovní riadenia má organizácia? Sú obsadené všetky funkčné miesta v organizačnej štruktúre ICP? Manažérka kvality, Zuzana Igondová, sa tejto svojej úlohy zhostila s plnou zodpovednosťou. Práca manažérky kvality bola v priebehu projektu ocenená udeľením vyznamenania „najlepší zamestnanec roka 2005“.

Manažérka dokumentácie SMK

Práca v ICP jednoznačne potvrdila, že definovanie manažéra do-

kumentácie SMK je nevyhnutnou podmienkou úspešného projektu. Spolupráca manažéra kvality a manažéra dokumentácie SMK je najdôležitejšou otázkou personálneho obsadenia projektu. Jednou z najdôležitejších úloh manažéra dokumentácie je vytvoriť systém riadenej dokumentácie a záznamov. Pokiaľ existuje vo firme systém dokumentácie, je potrebné túto dokumentáciu aktualizovať a doplniť o procesný pohľad, alebo vytvoriť novú dokumentáciu riadenia na základe definovaných procesov a ich popisov. Štruktúra dokumentácie riadenia musí odpovedať štruktúre procesov a musí byť vytvorená v súlade s požiadavkami normy ISO 9001: 2000. Manažérka dokumentácie SMK, Milada Parišová, mala v ICP osobitnú úlohu, pretože zastávala tiež úlohu správcu podnikového modelu ICP, ktorý bol vytvorený v softvérovom nástroji ARIS, odkiaľ bola generovaná dokumentácia SMK - smernice a procesné listy, modely eEPC - vývojové diagramy, ktoré zobrazujú priebeh procesov, formuláre na meranie výkonnosti procesov a prehľadné výstupné zostavy na podporu procesného riadenia.

Garanti procesov a vlastníci procesov

Garanti skupín procesov a vlastníci procesov majú v procesne riadenej firme kľúčové postavenie. Sú zodpovední za priebeh procesov, ich popis, vykonávanie, rozhrania medzi procesmi, meranie výkonnosti procesov, riadenie a motiváciu zamestnancov v rámci procesných tímov. Zodpovednosti za procesy musia byť v súlade s platnou organizačnou štruktúrou a štruktúrou procesov. V ICP boli menovacím dekrétom garantom skupín procesov a vlastníkom procesov delegované zodpovednosti a dané právomoci za riadenie procesov.

Manažér controllingu

Controlling v procesne riadenej firme nadobúda nový význam. Manažér controllingu okrem svojich štandardných funkcií je zodpovedný hlavne za systém merania výkonnosti procesov, komunikáciu s vlastníckmi procesov pri nastavení merateľných ukazovateľov, určení plánovaných a skutočných hodnôt ukazovateľov, vyhodnotenie výkonnosti spoločnosti a sledovanie trendov výkonnosti procesov a tiež výkonnosti organizácie ako celku. Manažér controllingu v ICP nebol v pozícii kontrolóra, ale v pozícii aktívneho spolupracovníka vlastníckov procesov, ktorým pomáhal a spolu s nimi vytvoril systém cieľov procesov, ukazovateľov výkonnosti a meranie výkonnosti procesov dotiahol až do konca. K certifikačnému auditu ICP vykonalo tri merania výkonnosti. ICP sa podarilo ako jednej z mála firiem sledovať index výkonnosti organizácie ako celku, čo je hlavná zásluha manažéra controllingu, Jozef Fajta.



Obr.1: Zuzana Igondová (v strede) po prevzatí vyznamenania najlepšieho zamestnanca roka 2005

Procesné kompetenčné centrum

V ICP manažérka kvality, manažérka dokumentácie SMK a manažér controllingu vytvorili kľúčový tím zodpovedný za hladký priebeh projektu procesného riadenia. Ich osobná zainteresovanosť, vzájomná spolupráca a koučovanie vlastníkov procesov boli zárukou úspešného priebehu projektu. Procesné kompetenčné centrum vytvorené v ICP bolo zodpovedné za koordináciu prác, organizovanie workshopov, prípravu dokumentácie k školeniam, správu procesného modelu v softvérovom nástroji, podporu modelovania procesov, sledovanie kvality, riadenie dokumentácie, meranie výkonnosti procesov a koordináciu softvérových nástrojov použitých v projekte procesného modelova-

nia (ARIS, Q Integra - Lotus Notes, MS Excel, MS Word).

Príprava na certifikáciu

Na začiatku projektu v ICP sme poznali zámery vrcholového manažmentu, vyšli sme zo súčasného stavu organizácie a požiadaviek normy ISO 9001: 2000. Čo všetko vykonali zamestnanci ICP v priebehu roka? Postup projektu bol takýto:

- prehlásenie generálnej riaditeľky o cieľoch projektu a zámere vybudovať SMK v ICP,
- projektová a metodická príprava projektu,
- školenia procesného manažmentu, modelovania procesov, základných techník projektového a procesného riadenia, ovládania softvérového nástro-

ja ARIS a tvorby skriptov na podporu generovania výstupných zostáv z ARISu,

- analýza súčasného stavu ICP,
- definovanie strategických cieľov ICP,
- definovanie politiky a cieľov kvality ICP,
- definovanie hodnôt ICP, pravidiel riadenia ICP, prehlásenia zamestnancov ICP,
- definovanie externých a interných produktov ICP,
- tvorba procesnej mapy ICP,
- modelovanie a popis riadiacich, hlavných a podporných procesov. Procesný model ICP tvorí 15 skupín procesov, 54 procesov, 148 podprocesov a približne 700 činností,
- aktualizácia organizačnej štruktúry organizácie na základe procesného modelu,

« Profil spoločnosti IDS Scheer Slovakia, s.r.o. »

IDS Scheer Slovakia, s.r.o. patrí do nadnárodnej poradenskej a softvérovej skupiny IDS Scheer Group so sídlom v Saarbrückene, v Nemecku. Na slovenskom trhu informačných technológií pôsobí od r.1995. Patrí medzi TOP 25 IT spoločností na Slovensku a medzi lídrov v poskytovaní služieb v oblasti Business Process Managementu (BPM) a implementácie produktov z portfólia mySAP. IDS Scheer má k dispozícii vlastnú metodológiu AVE pre oblasť Business Process Management a metodológiu AVE4SAP pre implementáciu mySAP.

Metodológiu AVE vhodne dopĺňa vlastné portfólio produktov ARIS Process Platform, ktoré sú lídrom na trhu softvérových produktov pre BPM. Metodológia aj produkty pokrývajú všetky fázy životného cyklu procesov - tvorbu stratégie, analýzu, návrh, implementáciu a meranie. IDS Scheer v oblasti BPM realizuje projekty zamerané na reštrukturalizáciu, zvýšenie efektivity procesov, zníženie nákladov, meranie výkonnosti procesov, návrh a implementáciu stratégie metodikou BSC, analýzu informačných potrieb a prípravu firiem na certifikáciu podľa noriem ISO.



ARIS
Value Engineering

www.ids-scheer.com

IDS SCHEER
Business Process Excellence

- tvorba dokumentácie SMK - procesné listy, smernice, pracovné postupy,
- komunikácia procesného modelu na intranete - HTML stránka,
- meranie výkonnosti procesov - použitá metóda: výpočet indexu výkonnosti procesov,
- interný audit,
- meranie spokojnosti zákazníkov,
- systémové opatrenia - školenia vlastníkov procesov, odsúhlasenie a komunikácia dokumentácie SMK,
- predcertifikačný a certifikačný audit.

Riadenie zmien v ICP

Príprava organizácie na certifikáciu sa zvykne označovať ako projekt ISO. Norma vytvára legislatívny rámec práce a je dobrou pomôckou pri zložitých procesných otázkach. Zavádzanie procesného riadenia v organizácii ide však ďaleko za hranice noriem. Projekt zavádzania procesného riadenia nie je len o naplnení požiadaviek normy a ich zavedení do praxe, je to projekt o riadení zmien v organizácii. Čo všetko sa zmenilo v ICP?

- Zmenili sa staré procesy a definovali sme nové procesy, napr. riadenie znalostí, riadenie inovácií, 6 povinných dokumentovaných postupov SMK ...
- Zložité procesy marketingu, nakupovania a skladovania boli ujednotené z procesného hľadiska, boli vytvorené rôzne scenáre týchto procesov a bola priradená zodpovednosť za ich priebeh a vykonávanie.
- Zmenila sa organizačná štruktúra na základe novej procesnej štruktúry.

- Zmenila sa stará dokumentácia riadenia a vytvorila sa nová dokumentácia SMK na základe štruktúry procesov.
- Boli definované nové zodpovednosti za procesy na základe novej procesnej a organizačnej štruktúry.
- Boli implementované nové procesy, ako napríklad Interný audit, Meranie spokojnosti zákazníkov, Monitorovanie a meranie procesov...
- Zásadne sa zmenili rozhrania medzi procesmi.
- Výrazne sa zmenili vstupné a výstupné produkty procesov, prostredníctvom ktorých procesy medzi sebou komunikujú.
- Zmenila sa komunikácia medzi vlastníckmi procesov.
- Zmenila sa vertikálna integrácia daná líniovou organizačnou štruktúrou na horizontálnu integráciu, ktorá je daná vzťahmi medzi procesmi.
- Zmenil sa systém merania výkonnosti organizácie, daný ročným finančným plánom, na pravidelný systém merania výkonnosti procesov, ktorý umožňuje na základe ukazovateľov sledovať v pravidelných intervaloch výkonnosť procesov a výkonnosť ICP.
- V ICP sa mení kultúra, systém motivácie a odmeňovania zamestnancov.

Prečo si ICP certifikát zaslúži ?

ICP po takmer ročnej príprave získalo certifikát kvality. Súlad s požiadavkami ISO 9001: 2000 preverila certifikačná spoločnosť SKQS.

Ako konzultantka procesného manažerstva rada by som vyjadrila svoje osobné presvedčenie vyplývajúce z praxe, ktoré hovorí o tom, že vo

firmách modelujeme, optimalizujeme, analyzujeme, popisujeme a dokumentujeme procesy, ale nemieme pritom zabúdať na ľudí, ktorí za tým všetkým stoja a bez ktorých by „veci“ nefungovali.

Moje osobné poďakovanie za spoluprácu preto patrí pracovitým a vzdelaným ľuďom v ICP, ktorí si certifikát zaslúžia, pretože v priebehu projektu preukázali vysoký stupeň nasadenia a spolupráce. Osobitne si zaslúži pozornosť podpora vrcholového manažmentu, práca manažérky kvality, manažérky dokumentácie a manažéra controllingu za doťahovanie vecí do konca, záujem vlastníkov procesov a ich spolupráca nad rámec bežných pracovných povinností.

Želám ICP, tejto živej a flexibilnej firme v Žiline, veľa úspechov v podnikaní, aby im certifikát kvality priniesol šťastie, otvoril dvere v európskom priestore podnikania a priniesol aj očakávanú návratnosť investícií záujmom zákazníkov o produkty, ktoré už poskytujú 15 rokov na slovenskom trhu.



Obr. 2: Certifikát podľa normy STN ISO 9001:2000