

Jak zavést procesní organizaci podniku

Postup implementace procesní organizace

Pro implementaci procesní organizace – jak naznačuje zkušenost – se s výhodou využívá tzv. Komplexní procesní model (KPM), který se vytvoří na základě metody Modelování a optimalizace podnikových procesů (MOPP), na jehož základě je možné popsat současný stav organizace podniku a dále navrhnou, simulativně otestovat a vybrat vhodnou podobu budoucí procesní organizace podniku. Postup tvorby procesní organizace na základě MOPP se skládá s následujících pěti etap:

Etap 1: Vytvoření týmu procesní organizace a harmonogramu projektu

Vytvoření toho týmu probíhá ve dvou krocích. Prvním z nich je výběr vhodných pracovníků pro obsazení klíčových funkcí v projekčním týmu (je třeba nezapomínat, že členy týmu jsou prakticky všichni řídicí pracovníci podniku) a druhým jmenování příslušných pracovníků do projekčního týmu. Projekční tým je tvořen tzv. úzkým projekčním týmem (sponzor projektu, project manager, majitelé procesů, správci procesů a analytici procesů) a rozšířeným pracovním týmem.

Etap 2: Analýza stávajícího stavu organizace

Analýza současného stavu organizace podniku je z celého procesu zavádění procesní organizace nejnáročnější etapou. Tato náročnost tkví v tom, že se celá organizace podniku musí zmapovat, popsat a namodelovat, tzn. musí se provést popis a namodelování:

- celé útvarové organizace a to až do úrovně jednotlivých dílčích pracovníků,
- veškeré datové a dokumentační základny podniku včetně vytvoření datového modelu podniku do příslušné podrobnosti,
- cílů, jejich kritických faktorů plnění a vazeb cílů na příslušné procesy,
- vytvoření základních funkčních stromů příslušných procesů a jejich popis na úroveň nutných atributů,
- vytvoření modelů procesů do příslušné úrovně (hloubka úrovně se rozlišuje podle potřeb konkrétního procesu a podle specifik příslušného podniku). Provázání jednotlivých procesů s organizačními jednotkami (funkčními místy) a s příslušnými daty (cluster, entita, apod.) a dokumenty.

Etap 3: Optimalizace procesů SBU podle kritériální funkce

Základní optimalizace procesů, tzv. průběhová optimalizace, se provádí v rámci analýzy a popisu stávajícího stavu organizace podniku. V rámci optimalizace procesů podniku se definují varianty cílových procesů. Výchozí bázi definování variant cílových procesů tvoří SWOT analýza a v rámci této analýzy stanovená kritéria pro hodnocení výkonnosti a efektivity dosavadních procesů podniku. Na základě váhového porovnání hodnot kritérií, které přinášejí jednotlivé navržené varianty nových procesů, se provádí výběr nejvhodnější varianty. Z navržených cílových procesů je poté vypracována odsouhlasená struktura organizace, která se dokumentuje formou organigramu. Rovněž jsou stanovena organizační opatření k zajištění nových cílových procesů.

Etap 4: Definice a implementace nové procesní organizace

Jsou-li vytvořeny a definovány cílové procesy a cílová organizační struktura (útvarová) podniku dojde k definování celé procesní organizace v rámci podniku. Tato fáze probíhá tak,

že se s novou procesní organizací a s důsledky, které z ní vyplývají, seznámí všichni zaměstnanci. Následně se začnou jednotlivé změny implementovat do života podniku. Implementace procesní organizace většinou probíhá v zavádění přijatého a schváleného řešení pro jednotlivé oblasti procesů.

Etapa 5: Pravidelná verifikace implementované procesní organizace

Na etapu definice a implementace procesní struktury bezprostředně navazuje etapa kontroly a verifikace procesní organizace, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na přijaté a předpokládané cíle podniku. Podstatné údaje pro vyhodnocení procesní organizace, její plnění a dosažení přijatých cílů podniku lze získat přímo z IS. Například systémy workflow poskytují vyhodnocení průběžných dob, vytížení kapacit a nákladů na podporované procesy. Z pravidelné kontroly úspěšnosti se iniciují opět opatření k úpravě procesů podniku a příslušných řešení IS. Cílem je kontinuální zlepšování procesů (Continuous Process Improvement).

Otázky:

- 1) Z čeho se skládá druhá etapa stávajícího stavu organizace
 - 2) Zvolte si firmu a analyzujte její organizační strukturu.
 - 3) Po zjištění organizačního systému ve společnosti určete výhody a nevýhody zjištěného typu.
- 1) Etapa analýza stávajícího stavu organizace se skládá z několika nezbytných kroků. Jsou jimi: rekapitulace strategie, tvorba konvencí modelování, definice procesního stromu, definice a vymezení vazeb a interface mezi jednotlivými procesy, vzájemná konsolidace cílů a procesů, popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu, analýza komplexní modelu a formulace kritických (slabých) míst v procesech, případně kritických procesů.