

Vplyv automatizácie procesov na organizačnú štruktúru

Rastislav Vacel¹

Automatizations processes influence on organizations structure

Has been influenced organization structure on processes? If yes, what is the rate? Is approach toward organization structures bordered by aspect of hierarchy? On these and same questions replay that contribution which in detail sight describe uncertainty managing of process in dependence on the type of organization structure.

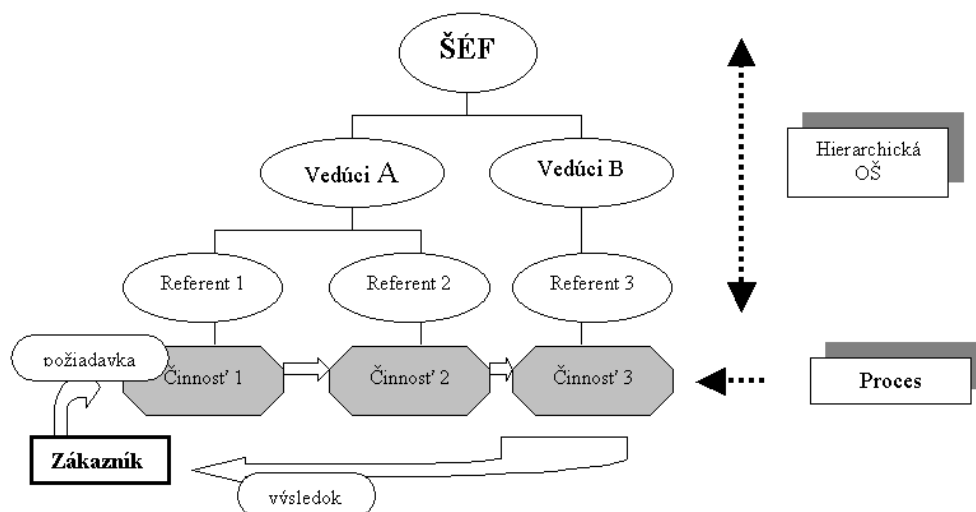
Key words: Total Quality Management (TQM), process approach.

Úvod

Ako už bolo často spomínané, procesy sú úzko spojené s organizačnou štruktúrou. Funkčný model riadenia sa opiera o striktno definovanú organizačnú štruktúru, procesný model riadenia vychádza z pomerne *Financial flow as a part of business logistics* plochej organizačnej štruktúry umožňujúcej operatívne definovanie pracovných tímov.

Ovplyvňuje organizačná štruktúra procesy? Ak áno, do akej miery? Je prístup k organizačným štruktúram ohraničený hľadiskom hierarchie? Je vhodné zahrnúť do úvah typické charakteristiky procesov, ako napr. že hlavné procesy obvykle začínajú a končia v interakcii s externým zákazníkom a ich výsledky sú relatívne jednoducho merateľné, kde na druhej strane, podporné procesy nezačínajú ani nekončia s externým zákazníkom. Dané výsledky prvý typ procesu umožňujú, a majú skôr subjektívnu než objektívnu povahu a nie je jednoduché merať ich.

Prvotný pohľad na tieto dve skupiny procesov viedol k vzniku maticových organizačných štruktúr. Vkladali sa do nich spočiatku značné očakávania, v niektorých prípadoch však boli výsledky navýsost' skromné, pokiaľ sa nevytratili prínosy vôbec. Podrobnejšie skúmanie však väčšinou chýbalo. Príčiny sa však dajú zistiť v intuitívne pociťovanom konfliktnom mieste: kontakte sekvenčných procesov s hierarchicky koncipovanou kompetenčnou organizačnou štruktúrou zodpovednosti (obr. č. 1).



Obr.1. Nastavenie zodpovednosti k činnostiam procesu.
Fig.1. Adjustment of the responsibility to the process activities.

Dostávame obrázok, ktorý by mal pri pozornejšom pohľade odhaliť počiatky problémov. Jeden z prvých je chybný predpoklad, že optimalizáciou komponentov dosiahneme optimalizáciu celého systému. Vzťahy častí sú rovnako dôležité, ak nie dôležitejšie, než časti samé.

¹ Ing. Rastislav Vacel, Katedra informatizácie a riadenia procesov, F BERG TU Košice,
B. Němcovej 3, 040 02 Košice
(Recenzované a revidovaná verzia dodaná 10.2.2003)

Druhý pohľad spočíva vo vzťahu nadriadeného a jeho vedúceho. Každý nadriadený je hodnotený svojím vedúcim. Lojálni nadriadení potom zámerne interpretujú výsledky jednotlivých operácií tak, aby čo najviac uspokojili svojich vedúcich a dosiahli tak čo najvyššie vlastné ohodnotenie. Bol by zrejme mylný predpoklad, že jednoducho zaistenie toho, čo sa má vykonať je to isté, čo kladie nadriadených do toho istého najpriaznivejšieho svetla v očiach vedúcich. Ak vezmeme do úvahy, že celkovú zodpovednosť za proces má šéf, je v danej situácii obtiažne si predstaviť, ako môže táto osoba proces ovplyvniť či ho dokonca riadiť. Situácia je tiež o to horšia, že k realizácii jednotlivých činností sú obvykle potrebné ďalšie podporné činnosti – služby.

Kvôli zvýšeniu názornosti si priblížme tieto vzťahy na zjednodušenom príklade objednávky nejakého produktu:

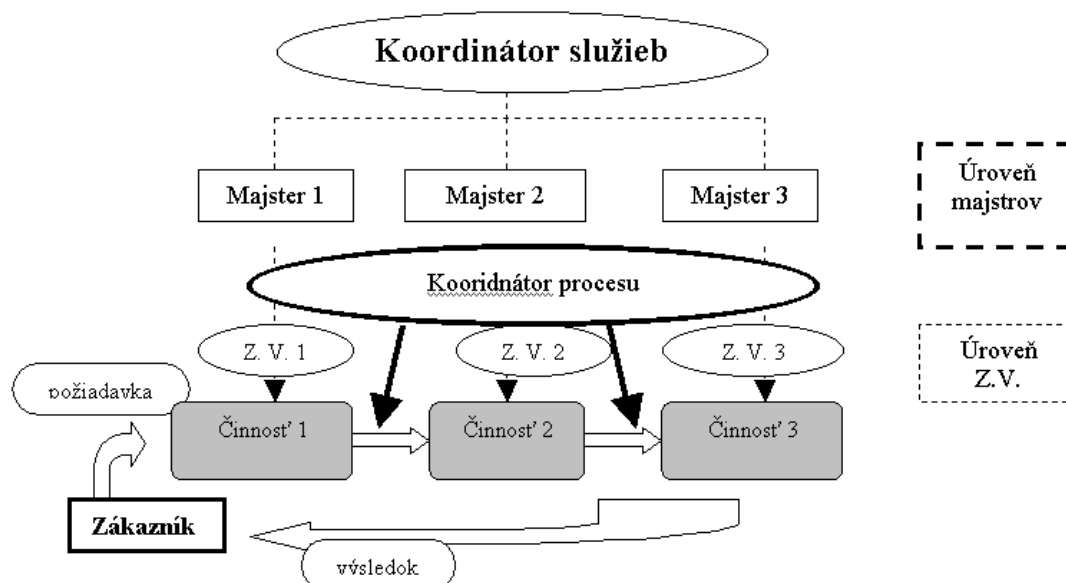
Za čiastkové segmenty realizácie objednávky do jej prijatia až po dodávku a fakturáciu sú zodpovední rôzni pracovníci, pre ktorých je vlastný proces realizácie objednávky druhoradý, nakoľko od jeho priebehu nemôže nijako závisieť celkové ohodnotenie vedúceho predaja (či konkrétneho predajcu), vedúceho zásobovania (či konkrétneho zásobovača), vedúceho výroby (či konkrétneho majstra), atď.. Za spracovanie vo všetkých segmentoch je síce zodpovedný pracovník za služby, jeho prioritným kritériom hodnotenia však tiež nemôže byť konkrétny proces určitej objednávky, ale komplexné zaistenie všetkých požiadaviek danej kategórie.

Vedomie, že kvalita realizácie jednotlivých činností určitého procesu je kardinálna pre dosiahnutie čo najvyššej novej výslednej kvality produkcie, viedlo k vytvoreniu konceptu TQM (Total Quality Management). Výsledkom všeobecne presadzovaných trendov ISO 9000 : 2000 a zavádzania EFQM je zvýšenie dokumentovanosti jednotlivých činností a adresnosti ich uskutočňovania. S rozpakmi sa však dajú hodnotiť prínosy na zlepšenie ovládateľnosti riadeného systému. Ako zistiť riaditeľnosť, ovládateľnosť a kontrolovateľnosť procesov ?

Ovládateľnosť a kontrolovateľnosť úzko súvisia s členením kompetencií – so zodpovednosťou a s právomocami a majú dopady i na finančnú stránku. Vedie k nahradeniu strnulej hierarchickej organizačnej štruktúry štruktúrou horizontálnou.

Túto zmenu si opäť dokumentujeme na všeobecnej forme vyššie uvedeného príkladu: každá činnosť má svojho zodpovedného vedúceho (Z.V.), ktorý je poverený jej riadením so všetkou zodpovednosťou za výsledky a ktorý je v úzkom kontakte s koordinátorom celého procesu (obr. č. 2). Forma priradenia zodpovednosti za jednotlivé činnosti môže byť realizovaná rôzne, môže byť ovplyvnená charakterom procesu, napr.:

- Produkčný proces – činnosť trvalá alebo dlhodobo stanovená osobou koordinátora procesu, zodpovedného za priebeh a výsledky;
- Kolaboratívny proces – v ňom býva koordinátor ustanovený na zaistenie koordinácie a náležitej spolupráce a býva to tiež funkcia dlhodobejšia;
- Ad hoc proces – koordinátor je ustanovený prípad od prípadu vždy pre daný výskyt procesu (a to vrátane jeho špecifik, takže jednotlivé výskyt môžu byť odchýlne);
- Administratívny proces – opäť s trvalým priradením koordinátora, pretože ide o proces s vysokou frekvenciou opakovania i keď s relatívne nízkou zložitnosťou.



Obr.2. Netradičné usporiadanie riadenia procesu.

Fig.2. Nontraditional arrangement of the process control.

Fungovanie tejto procesnej štruktúry umožňuje dodávku služieb, na ktorých sú väčšinou zložky procesu závislé, resp. bez ich pomoci a podpory nie je možné mnoho činností vôbec realizovať. Príslušné zložky servisnej podpory sa dajú v naznačenom prípade zaistiť organizačne alebo zmluvne v závislosti na uvádzanej kvalifikácii.

V súvislosti s analýzou a návrhom procesov sa v organizačnej štruktúre objavuje celkom nová úloha: **manažér procesu**. Ten má nasledujúce zodpovednosti a právomoci:

Zodpovednosti

Manažér procesu je poverený pracovník, zodpovedajúci za racionálne a efektívne koncepcie a realizáciu procesu tak, aby využíval optimálne disponibilné zdroje a zabezpečoval splnenie ostatných požiadaviek, kladených na procesy danej organizácie vôbec. Menovite ide o tieto požiadavky:

- *Návrh procesu*. Návrhom procesu sa rozumie zodpovednosť za spracovanie mapy procesu, schválenie priebehu procesu (mapy) všetkými zúčastnenými, návrh pôvodných formulárov a ich schválenie, návrh typových dokumentačných príloh a simulácia procesu.
- *Podpora procesu formou workflow*. Podporou workflow sa rozumie poskytnutie potrebných prostriedkov všetkým účastníkom procesu.
- *Správa príslušného procesu*. Správou sa rozumie zodpovednosť za funkčnosť, prevádzku, efektívnosť, racionálnosť, vecnú správnosť a bezpečnosť dát a nástrojov workflow, a to i pre kombináciu procesov navzájom tak, aby bol docieľený maximálny synergický efekt.

Manažér menovite zodpovedá za tieto jednotlivé požiadavky:

- vytvorenie pracovného prostredia – zdieľaného všetkými účastníkmi procesu, zabezpečenie jeho pohotovosti a prevádzkyschopnosti,
- zabezpečenie súladu workflow s celopodnikovými i útvarovými cieľmi,
- zabezpečenie väzby na platnú organizačnú štruktúru,
- zabezpečenie súladu s platnými legislatívnymi požiadavkami,
- zabezpečenie rešpektovania všetkých organizačných opatrení a noriem, ktoré s daným procesom súvisia,
- špecifikácia činností,
- špecifikácia užívateľa – účastníka workflow (prijemcu a vykonávateľa činností),
- stanovenie prístupových práv užívateľov,
- zodpovednosť za príslušnú kvalifikáciu účastníkov workflow,
- zaistenie bezpečnosti a ochrany dát,
- odstraňovanie chýb, nepresností a nejasností špecifikácie procesu,
- periodické revízie a kontroly procesov z hľadiska efektívnosti, vecnej i formálnej správnosti, užívateľskej účelnosti a celkových dosahovaných efektov,
- starostlivosť o proces v rámci kontextu ostatných procesov a v rámci celopodnikových kritérií na procesy kladených.

Právomoci

Manažér procesu má právo:

- rozhodovať o právach prístupu užívateľov k systému workflow,
- navrhovať realizáciu zmien workflow vrátane prípadného rozširovania systému alebo jeho redukcie, navrhovať začlenenie pracovísk do workflow,
- navrhovať vyňatie pracovísk z workflow,
- rozhodovať o neštandardných operáciách workflow (obvykle v spolupráci s administrátorom procesu),
- kontrolovať kvalifikáciu užívateľov workflow a realizovať nápravné opatrenia v prípadoch nesúladu požiadaviek a súčasného stavu,
- kontrolovať opatrenia v rámci workflow proti strate, zničeniu či zneužitiu dát.

Na rozdiel od manažéra procesu, ktorý je s priebehom procesu úzko spojený, je nezávislý konzultant človek, ktorého a priebeh procesu netýka a ktorý preto môže poskytovať nezávislý a objektívny pohľad na proces.

Záver

V minulých rokoch patrila medzi najobľúbenejšie organizačné modely „vertikálna“ integrácia, ktorá umožňovala výrobcovi ovládať svojich dodávateľov alebo odberateľov z pozície vlastníka. Nakoľko tradičné

ukazovatele obvykle merali efektivitu či rentabilitu, procesne orientované ukazovatele dávajú naopak prednosť faktorom ako je kvalita produkcie, spokojnosť zákazníka, dĺžka logistického reťazca, náklady na obsluhu a pod.

Vytvorenie konceptu TQM (Total Quality Management), ako prostriedku k dosiahnutiu čo najvyššej možnej kvality ako takej je takmer nemožné realizovať bez aplikácie procesného prístupu k riadeniu činností.

S uznaním sa dá pozorovať u firiem, ktoré dokážu zvyšovať tempo inovácií, stále rýchlejšie prichádzať na trh s novými výrobkami a službami, uspokojiť dopyt kratšími dodacími lehotami a vyššou spoľahlivosťou dodávok – tieto firmy sú jednoducho schopné rýchlej reakcie. Vytváranie tejto schopnosti by malo byť hlavnou prioritou, pričom spôsob, akým tieto schopnosti dosiahnuť, vyžaduje **zlepšenie procesov**, ktoré sa zamerajú na skvalitnenie služieb.

Literatúra

CARDA, A. a KUNSTOVA, R.: Workflow – riadenie podnikových procesov, *Grada Publishing*, Praha, 2001.

HAMMER, M. a CHAMPY, J.: Reengineering, *Management press*, Praha, 2000.

HUSSEY, D. E.: Jak reorganizovat firmu, *Computer press*, Praha, 2000.