

18. konferenca
Dnevi slovenske informatike

Pot v procesno organizacijo

Andrej Guštin. CREA plus

18. 04. 2011

Pot v procesno organizacijo

“Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel. “

Za uspeh ni dovolj samo, da je podjetje boljše od drugih, nujno je tudi, da posluje na drugačen, bolj učinkovit način. Ključne procese je treba upravljati. Pot do upravljanja procesov je v praksi težavna, polna vprašanj in dilem ter nejasnih korakov. Pri tem lahko z uporabo poslovne analitike lažje povežemo strateške cilje in ključne procese, predlagamo usmerjene izboljšave in pripravimo dobro definirane uporabniške zahteve za prenovu rešitev IKT.

Samo celovit projekt prenove, izpeljan do konca – to pomeni do vzpostavitve upravljanja, lahko organizaciji pomaga na srednji rok in jo varno pripelje čez točko preloma. Najpogostejši napaki na tej poti sta prvo v prevelikih pričakovanjih vodstva in drugo v nedokončanih izvedbah projektov. Pomoč zunanjih svetovalcev je v tem pogledu dragocena, saj lažje uravnoteži notranja trenja in prinese kritičen pogled od zunaj.

Ključna vprašanja:

- Zakaj v procesno organizacijo?
- Kako v procesno organizacijo?
- Kaj so pasti prehoda?
- Kakšna je lahko vloga rešitev IT pri tem?
- Kaj po tem, ko smo procesna organizacija?



Pot v procesno organizacijo – pot procesnega vladanja

- Naloga procesnega vladanja je **vzpostavitev pravil vedenja in delovanja organizacije** za
 - primarno: zagotavljanje skladnosti poslovanja z zakonodajnimi zahtevami, upravljanju s tveganji ter
 - sekundarno: uskladitvi strategije, procesov in IT rešitev v funkciji izboljšanja poslovanja.
- Vladanje ni povezano le s formalnim izpolnjevanjem pravnih in organizacijskih zahtev, temveč je povezano tudi s **umeščenostjo podjetja** v širšem tržnem okolju. Predvsem je osredotočeno na naslednje štiri skupine:
 - **lastniki**, ki pričakujejo donos na kapital in trajnostni razvoj podjetja
 - **stranke**, ki pričakujejo kakovostne produkte in storitve
 - **partnerji**, ki pričakujejo profesionalni odnos in izpolnjevanje dogovorov
 - **zaposleni**, ki pričakujejo delovne pogoje, ki jim omogočajo varnost in osebni razvoj



Razsežnosti poti v procesno organizacijo

Razsežnost	Ključne značilnosti
Procesno vladanje	Naloga procesnega vladanja (<i>and. process governance</i>) je vzpostavitev pravil vedenja in delovanja organizacije na različnih ravneh za zagotavljanje skladnosti poslovanja z zakonodajnimi in regulatornimi zahtevami ter upravljanje s tveganji. Procesno vladanje je potrebno za zagotovitev usklajenosti in dobre izvedbe strategije, projektov in delovanja procesov.
Procesno vodenje	Vidik vodenja mora prepoznati ključne procese podjetja in razumeti pomen procesno usmerjene kulture stalnega izboljševanja procesov kot temelja operativne vzdržnosti. Procesno vodenje zagotavlja temelje procesnega delovanja in organiziranja.
Spremljava delovanja procesa	Presoja zbranih podatkov iz kontrolinga poslovnih procesov in izvedba ustreznih ukrepov v primeru odstopanj rezultatov od plana.
Strateška usklajenost	Strateška usklajenost je razsežnost procesnega upravljanja, ki usklajuje izvajanje procesov in upravljanje (planiranje in kontroliranje) s strateškimi cilji organizacije .
Sposobnost zaposlenih	So ključni deležniki v procesu, izvajalci opravil znotraj procesa in upravljavci delovanja poslovnih procesov. Verjetno najpomembnejša razsežnost procesnega pristopa.
Izvedba projektov	Zagotavlja stalno izboljševanje in prilagajanje poslovnih procesov spremembam v okolju in strateškim ciljem organizacije.
Tehnologija	Omogoča hitrejše, cenejše in enostavnejše izvajanje poslovnih procesov ter njihovo upravljanje.



Ključni elementi in naloge na poti

- Definirana **Poslovna arhitektura** oz. poslovni model.
- Vzpostavljena **Procesna arhitektura**.
- **Določene vloge** (skrbnik procesa, procesni tim, organi, ki upravljajo procesno arhitekturo ipd.) in odgovornosti v procesih (opredelitev vlog, nalog, pooblastil in odgovornosti posameznih vlog).
- **Izbrani nosilci vlog** (kdo – konkretna oseba ali organ - nastopa v kakšni vlogi v katerem procesu).
- Vzpostavljena **kontrola procesnega upravljanja** (z vidika investicij in upravljanja).



Evolucija, ne revolucija!

Stalno izboljševanje preko celotne verige z
dodano vrednostjo.
"Upravljanje na osnovi procesov"

Upravljanje procesov

Izboljševanje obstoječih procesov?
Prenova iz As-Is v To-Be

Izboljševanje procesov

Razumevanje metrike in gonilnikov.
Osredotočenost na As-Is

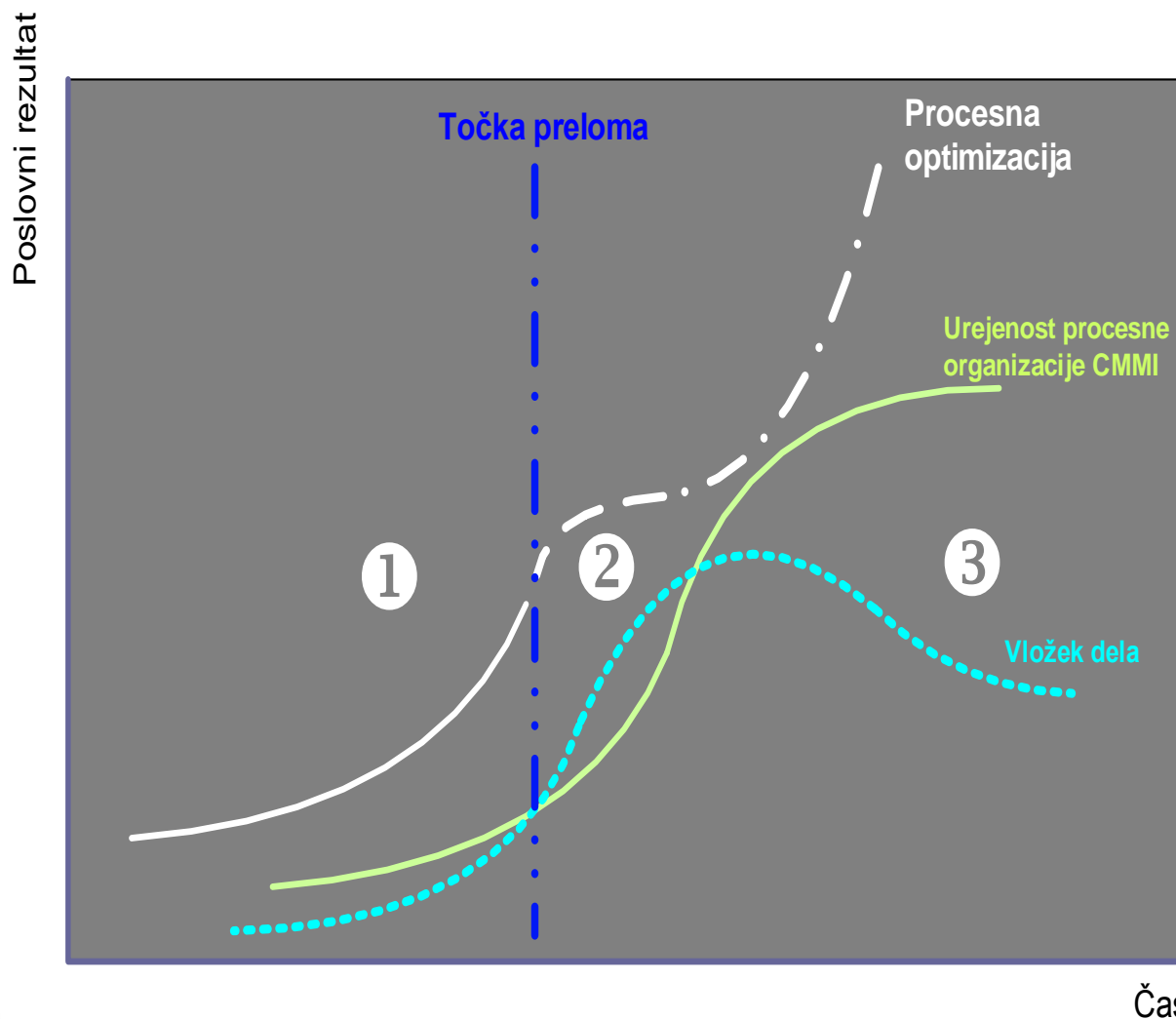
Merjenje procesov

Opis procesa in analiza.
Osredotočenost na As-Is

Procesna analiza As-Is



Pot v procesno organizacijo – korak 1



Rast
Heroji
Osredotočenost na rezultat (€)
Ni potrebe po delitvi del

Porast funkcijske moči

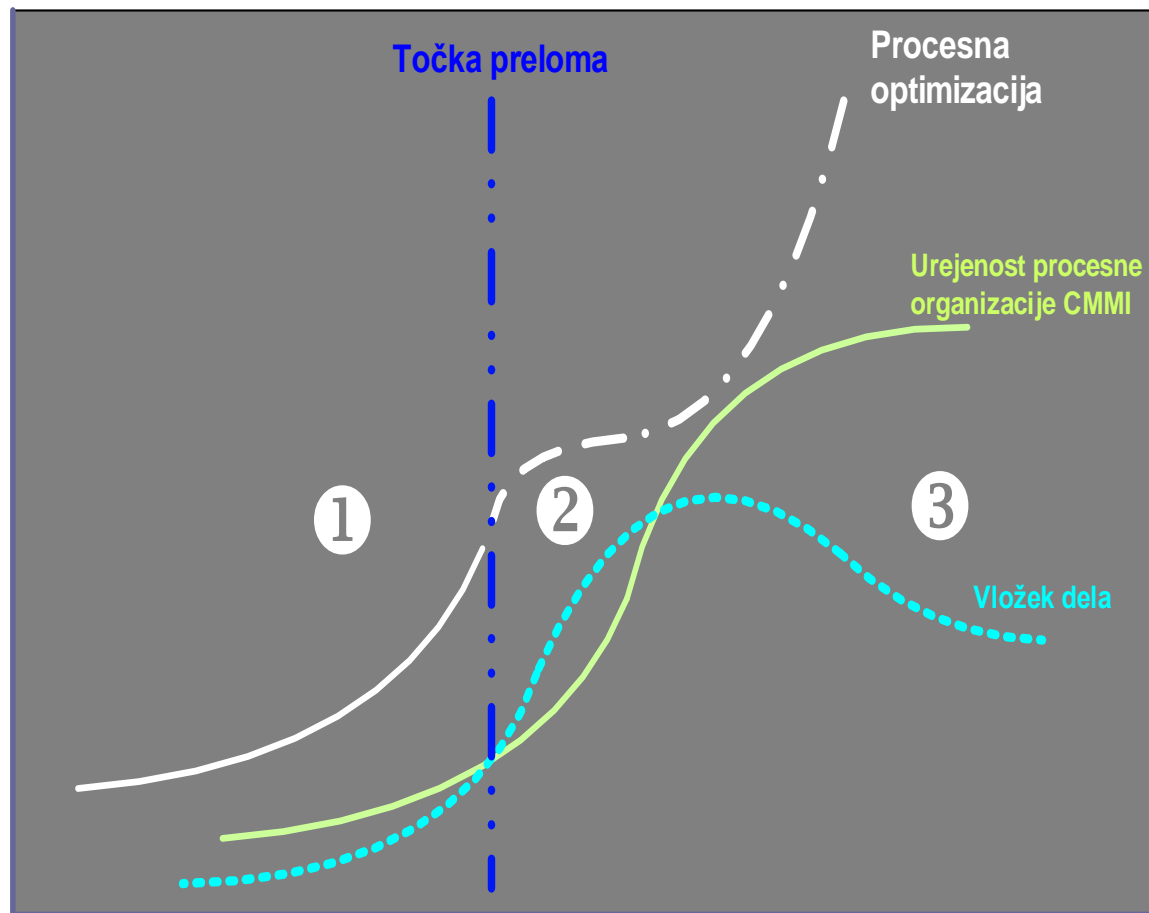
Odvisnost od posameznikov

Slaba predaja dela – slabši rezultati



Pot v procesno organizacijo – korak 2

Poslovni rezultat



Čas

Novo zaposleni ne dodajo več vrednosti

Premočan srednji management

Začetki oddelčne optimizacije

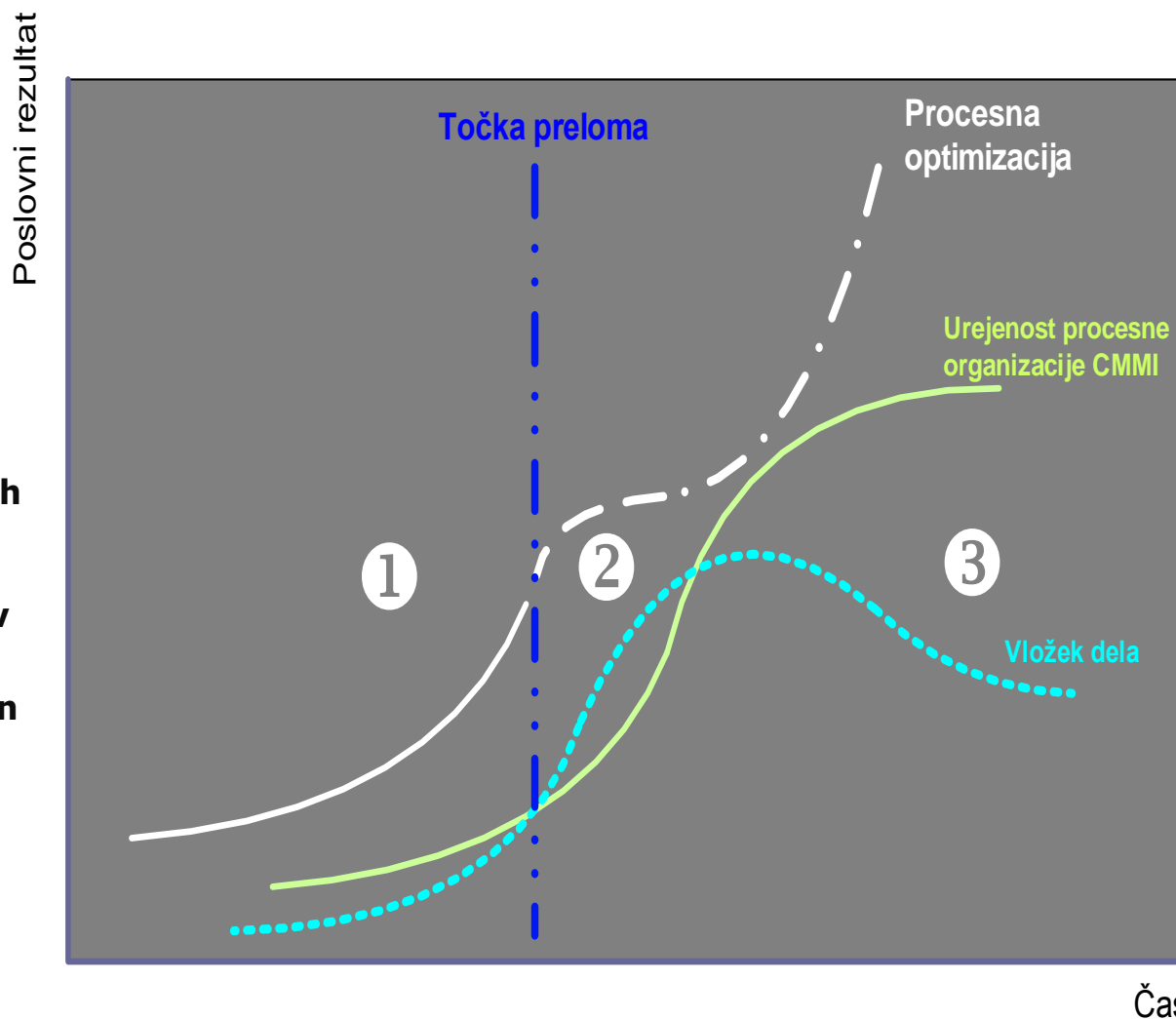
Odločanjem med reorganizacijo ali procesno usmeritvijo

Prenos znanj iz posameznikov na procese

Razvoj kadrov in sodelovanja



Pot v procesno organizacijo – korak 3



Znanje organizacije je večje od znanja posameznikov

Poravnanoost posameznih ciljev s strategijo

Avtomatizacije procesov

Upravljanje z znanjem in zmogljivostmi

Smo boljši in smo drugačni.

Smo inovativni in učinkoviti

Delamo v dobro stranke, družbe in zaposlenih



HVALA ZA VPRAŠANJA IN POZORNOST



Andrej Guštin

CREA plus d.o.o.

Zeljarska ulica 1a
1000 Ljubljana

andrej.gustin@creaplus.si