



**Menia sa pracovné jednotky od funkčných útvarov k pracovným tímom.**

Nemení sa nutne to, čo pracovníci robia, ale vytvárajú sa podmienky pre to, aby mohli ľudia pracovať spolu. Procesný tím je jednotka, ktorá vzniká prirodzeným spôsobom, aby vykonala určitú celistvú prácu - proces. Prípadový tím vykonáva opakujúcu sa prácu každý deň, ľudia sú trvale spolu. Virtuálny tím má kratšiu dobu trvania, pretože ľudia ostávajú spolu len dovtedy, kým nie je ukončený špecifický, krátkodobý úkol. Ľudia môžu byť súčasne členmi viacerých tímov a môžu rozdeľovať čas medzi rôzne projekty. Prípadový pracovník tvorí iba jedna osoba.



**Mení sa charakter jednotlivých pracovných činností od jednoduchých úloh k mnohostrannej práci.**

Pracovníci procesného tímu zdieľajú spoločnú zodpovednosť za splnenie celého procesu. Posúvajú sa hranice medzi rôznymi druhmi práce, práca sa stáva mnohostrannejšia, významnejšia a prínosnejšia. Rastie prínos pre podnik, preto rastú aj platy. Nový model prináša komplexnú prácu pre bystrých, inteligentných a vzdelaných ľudí, čo zvyšuje latku pre vstup do radov týchto pracovníkov.



**Menia sa roly ľudí od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s väčšou právomocou.**

Podniku, ktoré prešli na procesný prístup, nechcú pracovníkov, ktorí sa pridriavajú iba stanovených pravidiel, ale chcú ľudí, ktorí vytvárajú vlastné pravidlá. Procesný tím má zodpovednosť za realizáciu celého procesu, musí mať teda aj rozhodovaciu právomoc. Od pracovníkov sa očakáva, že budú premýšľať, komunikovať, využívať svoj úsudok a rozhodovať. V nových procesoch nie je miesto pre "vrtajúcich" kontrolórov či manažérov - spomaľuje to priebeh procesu a orientáciu na zákazníka. Pracovníci musia byť samostatní, disciplinovaní, motivovaní k tomu čo robia.



**Mení sa príprava na výkon práce z výcviku na vzdelávanie. Menia sa kritéria postupu od výkonnosti k schopnostiam.**

V procesne orientovanom podniku nie je dôležitá znalosť vecí, ale schopnosť naučiť sa nové veci. Celoživotné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie sa v podniku stáva normou. Pre podnik sa stávajú dôležití tí pracovníci, ktorí majú rôzne schopnosti pred tými, ktorí iba výkonne pracujú.



**Menia sa kritéria výkonnosti - odmeňovanie za výsledky, nie za činnosti.**

Keď zamestnanci vykonávajú "procesnú" prácu, podniky môžu merať ich výsledky a môžu ich platiť podľa hodnoty výsledkov a nie podľa činností resp. funkcií. Táto hodnota je merateľná, pretože procesné tímy vytvárajú výrobky a služby (aj interné), ktoré majú svoju hodnotu. Platy v procesne orientovaných firmách sú nízke, ale odmeny a prémie vysoké, odpadá odmeňovanie za postavenie a funkčnú úroveň a za to, že pribudol ďalší rok. Platenie ľudí podľa ich postavenia v organizácii - čím vyššie sú postavení, tým majú väčší plat, je s princípiami procesne

orientovaného podniku nezlučiteľné. Základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky. Výkonnosť je meraná vytvorenou hodnotou a tomu zodpovedá aj odmena.



**Menia sa hodnoty od protektívnych k produktívnym.**

Zmeny postihujú kultúru aj štruktúru organizácie. Zamestnanci musia veriť, že pracujú pre zákazníkov a nie pre vedúcich. Systém riadenia organizácie - spôsoby odmeňovania ľudí, meradlá podľa ktorých je hodnotená ich výkonnosť - primárne určujú hodnoty a názory zamestnancov. Zmeniť hodnoty je tak dôležité ako zmeniť procesy. Zákazníci hradia všetky naše mzdy a platy, musím robiť to, čo treba, aby boli spokojní. Každá práca v tejto firme je podstatná a dôležitá a teda aj moja práca je rozhodujúca. Predvádzaním nič nedosiahnem, som platený za hodnotu, ktorú vytváram. Tu končí neadresnosť, musím prijať zodpovednosť za problémy a ich riešenie. Patrim k tímu, prehrájeme alebo uspejeme spoločne. Nikto nevie, čo bude potrebovať zajtra - stále učenie je súčasťou mojej práce.



**Menia sa manažéri z dohliadačov na poradcov. Menia sa vedúci od zapisovateľov výsledkov na vedúce osobnosti.**

Procesné tímy, ktoré tvorí viac osôb, nepotrebujú šéfov, potrebujú poradcov, ktorí nie sú zapojení do práce, ale sú nablízku, aby mohli pomôcť tímu v jeho práci. Procesné tímy si všetky aktivity zaistujú sami. Manažéri musia prejsť od kontrolnej činnosti k roli sprostredkovateľa, ktorý zjednodušuje priebeh práce a vytvára pre prácu vhodné podmienky, umožňuje rozvoj pracovníkov a ich schopností tak, aby mohli sami realizovať hodnototvorné procesy. Riadenie je v skutočnosti profesia. Je to zvláštna schopnosť pre dobré interpersonálne otázky a pocitovanie hrdosti na úspechy ostatných. Dobrý manažér je skúseným a spoľahlivým radcom, ktorý je tu preto, aby poskytoval zdroje, odpovedal na otázky a dohliadal na dlhodobý rozvoj kariéry pracovníkov.



**Mení sa organizačná štruktúra od hierarchickej k plochej.**

Rozhodovanie a riešenie medziúrovňových problémov sa odohráva na úrovni procesných tímov v priebehu ich normálnej práce. Tým sa tradičné manažérske roly zužujú. S menším počtom manažérov je i menej úrovní riadenia. Organizačná štruktúra je mechanizmus, prostredníctvom ktorého sa rieši veľa problémov a otázok. Základnou jednotkou organizačnej štruktúry je funkčný útvar, súbor ľudí, ktorý plní podobné úlohy. Organizačná štruktúra vytvára komunikačné väzby v rámci organizácie a predurčuje hierarchiu rozhodovania. Práca je organizovaná podľa procesov a procesných tímov, ktoré ju zaistujú. Ľudia komunikujú s kým potrebujú a kontrola prechádza na ľudí, ktorí proces realizujú. V procesne orientovanom podniku stráca problém organizačnej štruktúry zásadne na význame.

*Všetko, čo potrebujeme, je vôľa uspieť a odvaha začať.*