

Tomas Simanavičius

Blue Bridge Baltic UAB,
VU Kokybės vadybos magistro programos absolventas

VERSLO PROCESAI - ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO ĮRANKIS: 5 didžiausios įmonių daromos klaidos

© Tomas Simanavičius
2013 10 22

1

Tomas Simanavičius

Išsilavinimas:

Vadyba ir verslo administravimas, magistras (kokybės vadyba) – EF VU

Vadyba ir verslo administravimo, bakalauras (komercija) – EF VU

Darbinė patirtis:

•2012 03 – iki dabar: Blue Bridge Baltic UAB,
veiklos procesų vadybininkas



•2011 10 – 2012 03: UAB Kelias, procesų ir vidaus audito vadovas

•2009 10 – 2011 10: UAB Kelias, kokybės vadybininkas



•2008 03 – 2009 07: UAB Helita,
B2B pardavimų vadybininkas

HELITA

IT saugumas
Kompiuterių priežiūra
Informacinių sistemų kūrimas
www.helita.lt

Domėjimosi sritys:

Investicijos į akcijas, IT, naujausios technologijos

Hobis:

Sportas, spinningavimas

1. Per platus procesų aprašymas

- Procesas, kurio apimtis didesnė negu 3 psl. – **yra pasmerktas neprigyti**
- Jei perskaičius procesą pamiršti jo pradžią – **tai jau yra blogai!!!**
- Kartais verslo procesai tampa **didžiule biurokratija**
- Procesų **apimtis**, kuriant juos pagal ISO reikalavimus – gali išaugti **iki absurdiško lygio**.

3

Šiandien verslo pasaulyje akcentuojama, kad ypač svarbu didelį dėmesį skirti verslo procesams, kad tai yra naudinga, kad tai padeda efektyvinti veiklą ir pan. Tačiau egzistuoja ir labai daug pavyzdžių, kai įmonės pabandžiusios verslo procesus apibrėžti, galų gale pradėjo pagal naujai sukurtus verslo procesus dirbti, tačiau veikla iš esmės ne tik kad nepagerėja, bet kartais net pablogėja. Šiam paradoksui paaiškinti galima įvardinti 5 tipines įmonių daromas klaidas, naudojant verslo procesus, kaip įrankį savo veiklai tobulinti.

1. Verslo procesų per platus aprašymas akcentuojant net itin nereikšmingas smulkmenas (procesas, kurio apimtis siekia daugiau kaip 3 psl. – turi labai mažai šansų prigyti įmonėje ir kad jį darbuotojai naudotų). Didelė tikimybė, kad tokios didelės apimties proceso darbuotojai iki galo net neperskaitys, o ką jau kalbėti apie jo suvokimą. Apskritai, jei perskaičius procesą pamiršti jo pradžią, tai jau yra blogai. Juk svarbiausia gerai daryti tik svarbiausius dalykus. Visa kita yra nesvarbu. Tada kyla klausimas - kam aprašinėti menkaverčius dalykus? Daugelis įmonių ant šito „kabliuko“ tarsi užkimba, ir verslo procesai tampa tarsi didžiulė biurokratija, kurią ne tik sudėtinga administruoti, bet tai neretai trukdo dirbti. Tai galima prilyginti tarsi sunkiam lagaminui be rankenos, kurį labai sunku, nepatogu nešti, tačiau gaila išmesti. Nes visam tam sukurti buvo sunaudota be galo daug laiko ir staiga vieną dieną viską mesti būna labai skausminga. O jei dar verslo procesai buvo kuriami naudojant ISO 9001 standarto reikalavimus, tai jų apimtis gali išaugti iki absurdiško lygio.

2. Netinkamas vadovų požiūris į procesus

- Jeigu vadovas į procesus žiūri skeptiškai – **tai neabejotinai įsiskiepija jo darbuotojams**
- Nuo kokio dydžio įmonei apskritai yra reikalingi procesai?
Kai įmonėje dirba > kaip 20 darbuotojų
- Jei iš daugumos vadovų nėra palaikymo – **9 iš 10 atvejų procesų diegimas įmonėje pasibaigs nesėkme**

4

2. Netinkamas vadovų požiūris į procesus (vadovų požiūris į procesus, kaip į bereikalingą biurokratiją). Mes taip gerai dirbame, ir suprantame kaip dirbti, o dar kažkas čia reikalauja laikytis kažkokios biurokratijos. Šitoks požiūris neabejotinai įsiskiepija ir darbuotojams. Todėl, pavyzdžiui, naujai sukurtų procesų ne tik nesilaikoma, bet jie suvokiami, kaip didelė blogybė. Ir praktiškai, kai yra tokia situacija - procesus kaip įrankį apskritai reikėtų užmiršti. Tačiau šioje vietoje vertėtų paminėti tai, kad tokia situacija, ypač jei įmonė sparčiai plečiasi ir jai tuo momentu puikiai sekasi, o procesai yra ignoruojami – gali privesti prie labai didelio chaoso. Turbūt daug kam kils klausimas, nuo kokio dydžio įmonei apskritai reikalingi procesai? Teorija sako, kad procesai gali būti efektyviai taikomi net ir mikroįmonėje, kai dirba tik keli žmonės. Remiantis savo asmenine patirtimi galiu atsakyti į šį klausimą, kad įmonei reikalingi procesai, kai pastarojoje dirba daugiau nei 20 darbuotojų (aišku dar labai priklauso nuo įmonės veiklos srities). Taigi, jei įmonėje daugelio vadovų požiūris yra, **kad procesai bereikalinga biurokratija** - tai jų net neverta kurti. 9 atvejai iš 10 ar net daugiau pasibaigs nesėkme. Vienintelis būdas, ką galima padaryti - kažkokiu būdu įtikinti vadovus, arba juos pakeisti kitais.... Tiesa, yra vienas atvejis, kada galbūt tokiu atveju galima bandyti kurti ir diegti procesus – kai įmonės vadovai nori gauti ISO sertifikatą.

3. „Žodinių“ procesų diegimas

- Kai kurie vadovai sako: **neverta aprašinėti procesų – visi viską žino**
- Žodiniai susitarimai po kiek laiko **būna užmirštami!!!**
- Vadovas, mėgstantis kurti žodinius procesus, bėgant laikui pradeda **tam tikras situacijas traktuoti visiškai kitaip nei anksčiau**
- **Darbuotojų nesusikalbėjimas, skirtingas situacijų suvokimas**

5

3. Žodinių procesų diegimas (bandymas darbuotojams įskiepyti procesus, kai nėra jų aprašymo). Būna tokių situacijų, kai vadovai sako, kad mano visi darbuotojai žino visus procesus, juos reikia tik kontroliuoti, kad jų laikytųsi. Jie dažnai net pyksta, kai paklausama, o kodėl tai nėra aprašyta? Kam to reikia? Visi viską žino ir neverta gaišti laiko juos aprašinėjant. Tačiau realybė yra kiek kitokia. Priimti žodiniai susitarimai dėl procesų ar jų pakeitimų nedokumentuojami po kiek laiko būna užmirštami ir nustojama jų laikytis. Be to, žiūrint iš kitos pusės, vadovas, mėgstantis kurti žodinius procesus, po kiek laiko savo galvoje tam tikras situacijas pradeda traktuoti visiškai kitaip. Tačiau ar taip pat kitaip tas situacijas pradeda traktuoti ir visi jo darbuotojai? Čia yra didelis klausimas. Nes juk tai nėra aprašyta. Galų gale, vadovaujant tokiam vadovui, dažnai būna darbuotojų nesusikalbėjimas tarpusavyje, skirtingas situacijų suvokimas ir pan. ypač jei tokiom nuostatom vadovaujasi aukščiausioji vadovybė ir pan. Vadovas šioje vietoje tampa panašus į konsultantą, kuris lyg per kokius mokymus „pameta“ teorinių frazių, kad reikėtų pradėti dirbti taip, taip ir ne kitaip, visi paklauso bei tuo viskas ir baigiasi.

4. „Popierinių“ procesų diegimas

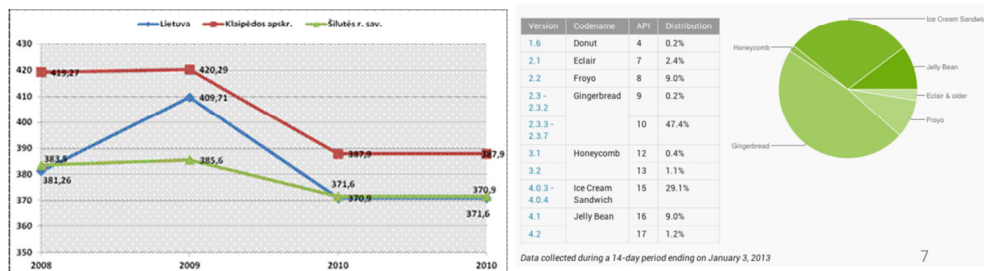
- Vadovai sukūrė procesą ir išsiuntė laišką apie tai darbuotojams – **tai dažniausiai neveikia**
- Procesus būtina **pristatinėti gyvai**
- Vienintelis būdas kad nauji procesai įmonėje prigytų – **nuolatinis dėmesys jiems**

6

4. „Popierinių“ procesų diegimas (kitais tariant - netinkamas procesų pateikimas darbuotojams) - kai procesai sukuriama vadovų tarpe ir darbuotojams išsiunčiamas laiškas: „Sukurti tokie nauji procesai, pasiskaitykite ir pradėkite jų laikytis“. Pateikiant procesus tokiu būdu - mažiau nei pusė darbuotojų juos perskaito, o į procesus įsigilina iš viso tik keli procentai. Taigi, būtina procesus pristatyti gyvai (gyvo pristatymo metu paaiškėja daugelis dalykų, kuriuos darbuotojai supranta ne taip, kaip jūs įsivaizduojate, pavyksta suvienodinti požiūrius, išsiaiškinti vietas kas neaišku ir pan.) Ir be jokios abejonės neužtenka procesus pristatyti vieną kartą, jiems reikia skirti dėmesį nuolat. Bent kartą per savaitę reikia panagrinėti tam tikrus atvejus - ar mes dirbam pagal procesus ar ne, kas mums sekasi, kas ne ir pan. Taigi, jei procesai įmonėje diegiami principu „Vadovai sukūrė, patobulino procesą ir nusiuntė laišką“, tokiu atveju vadovai dažniausiai tik švaisto laiką jų kūrimui. Nes vienintelis būdas, kad procesai prigytų, tai nuolatinis jų kartojimas, žmonių įtraukimas į jų kūrimą ir dėmesys jiems. Šioje vietoje, labai tinka Jacko Welcho frazė - „naujos nuostatos turi būti paprastos, pastovios ir nuolatos žmonėms kartojamos“.

5. Procesų rodiklių nesusiejimas su verslo rodikliais

- Kiekviena įmonė neabejotinai turi **pagrindinius verslo rodiklius**
- Jei įmonėje yra apibrėžti procesai – **tai per juos turi būti pasiekiami pagrindiniai verslo rodikliai!!!**
- Jei verslo rodikliai yra pasiekiami kažkaip kitaip – **tai procesai yra blogi!!!**
- Labai dažnai įmonės dirba **tarsi pagal dvi skirtingas sistemas**



5. Pagrindinių verslo rodiklių nesusiejimas su procesų rodikliais. Viena iš dažniausių pasitaikančių blogybių įmonėse. Kiekviena įmonė neabejotinai turi pagrindinius verslo rodiklius (bent jau finansinius tai tikrai: pelnas apyvarta ir t.t.) Tačiau jei paklaustume, kaip tie rodikliai pasiekiami? Dažnai gali pasigirsti atsakymas, kas čia per durnas klausimas? Taigi, dirbam, stengiamės ir pasiekiam. Tačiau, juk akivaizdu, kad jei mes turim apibrėžę procesus ir pagal juos dirbame – tai verslo rodiklius būtent ir pasiekiamo dirbdami pagal apibrėžtus procesus. Jeigu viską pasiekiamo dirbdami kitaip – tai procesai reiškia visiškai neatitinka realios situacijos ir yra reikalingi, tik tarkim išoriniam auditui, norint gauti ISO sertifikatą ir pan. Taigi, labai dažnai įmonės procesų rodiklių susiejimą ignoruoja ir tokiu atveju įmonė tarsi dirbba pagal skirtingas sistemas. Yra verslo rodikliai, kurie pasiekiami darbo metu ir yra procesai - kurie neturi rodiklių. Tiesa sakant, apskritai nežinia, kam tie procesai reikalingi – nes jie prie jokių rodiklių pasiekimo neprisideda.

Ką gi, noriu palinkėti, kad jeigu dirbsite šioje srityje arba galbūt kažkada būsite vidurinio ar aukščiausio lygio vadovais ir savo veikloje naudosite procesus - naudokite juos teisingai. Kitu atveju geriau pasieškoti kitokių jums priimtinesnių įrankių ar metodų, nes daugeliu atveju tik sugaišite savo laiką.

Kas svarbiausia siekiant karjeros kokybės valdymo srityje?

1. Pardavimų, įtikinimo įgūdžiai.
2. Gebėjimas bendrauti su „įvairaus plauko“ žmonėmis, konfliktinių-stresinių situacijų valdymas
3. Profesinės žinios