

Procesný prístup ako nástroj zvyšovania výkonnosti podniku

Daniel Varga¹

Process approach as a tool of performance improvement

Abstract

The introduction of process Management Company, which is based on ongoing processes, independently of the organizational unit involved is a positive step that an organization should follow to optimize travel in an effort to live a perfectly functioning organization. All workers should take responsibility not only for their work but also for the results of the company and consequently for customer satisfaction. Segmentation of activities on the individual processes is not only important in the transition to process management, but also in the further progress of the company. During the course of carrying out analysis processes can in fact discover hidden obstacles of the process and the possibilities of optimization to meet the required criteria.

Key words

process management, business processes, quality management system, process, system

JEL Classification: M11

Úvod

V posledných rokoch sledujeme výrazné zmeny vo vývoji trhového prostredia. Svet sa neustále mení, vplyvom globalizácie sa znižuje, konkurenčné boje zúria na každom kroku, prakticky v každom viac či menej fungujúcom systéme. Recesné správanie podnikateľských subjektov spôsobilo, že ponuka je neprimeraná dopytu. Z toho dôvodu je logické, ba potrebné, viac sa orientovať na individuálne potreby zákazníka. Flexibilita, prispôsobenie sa novým trendom, prekonanie rigidných štruktúr, pripravenosť na zmeny. Rozčlenenie činností podniku na jednotlivé procesy je dôležité nielen vo fáze prechodu na procesné riadenie, ale i pri ďalšom napredovaní podniku. Priebežné vykonávaním analýzou jednotlivých procesov možno totiž objaviť skryté úzke miesta daných procesov a možností ich optimalizácie tak, aby vyhovovali požadovaným kritériám. Cieľom tohto príspevku je poukázať na dôležitosť procesného prístupu, ako nástroja pre dosiahnutie efektívneho riadenia, zabezpečenie kvality a spokojnosti organizácie a jej pracovníkov.

¹ PhDr. Daniel Varga, Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, daniel.varga@centrum.sk

1 Podnikové procesy

Súčasný systém manažérstva kvality obsahuje oblasť manažérstva procesov, ktorého význam stále rastie najmä z dôvodu neustálych zmien, flexibility na trhu, ktoré vedú k neustálemu zlepšovaniu procesov. Procesný prístup je teda založený na princípe riadenia a vzájomného pôsobenia všetkých podnikových procesov, aby plnili určené ciele. Efektívny priebeh podnikových procesov je nástrojom udržania a posilnenia pozície podniku v trhov-orientovanom prostredí. Kvalita procesov prebiehajúcich v podniku a ich efektívne usporiadanie ovplyvňujú nielen výšku nákladov, ale prostredníctvom kvalitnej obsluhy zákazníka vplývajú aj na objem tržieb a spoločne na výšku zisku. Vysoko efektívne procesy znamenajú procesnú konkurenčnú výhodu, ktorá je rozhodujúca pri zapájaní sa do nadpodnikových procesov. Preto je nevyhnutné, aby firmy venovali pozornosť spôsobu, akým majú zorganizované svoje procesy a usilovali sa o ich neustále zdokonaľovanie a zlepšovanie. Efektívnym nástrojom na zabezpečenie prevádzkovej efektívnosti pri súčasnom napĺňaní požiadaviek zákazníkov a vnútorných potrieb spoločnosti je systém procesného riadenia. Prechod na procesné riadenie umožní spoločnosti efektívne navrhnuť svoje podnikové procesy, optimalizovať väzby medzi nimi a tiež vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude efektívnosť priamo podporovať.

Mnohé moderné prístupy, metódy a techniky založené na procesnom prístupe (komplexné manažérstvo kvality, reengineering apod.) sú v súčasnosti s veľkou úspešnosťou aplikované v podnikovej ekonomike aj vo sfére verejného sektora. Nevyhnutnosťou v tomto smere je však modifikácia tradičných metód na techniky použiteľné v špecifických trhových podmienkach.

1.1 Proces ako pojem

V súčasnosti viacero autorov ponúka rozličné poučky na pojem proces, či procesné riadenie. Proces je súbor previazaných činností, ktoré vezmú vstup, transformujú ho a vytvoria výstup (Burlton, 2003). Proces je jednoducho štruktúrovaný, merateľný súbor činností navrhnutých za účelom vytvorenia špecifikovaného produktu pre konkrétneho zákazníka alebo trh (Davenport – Short, 1990). Proces je súbor logicky súvisiacich činností, vykonávaných za účelom dosahovania definovaného podnikateľského výsledku (Davenport – Short, 1990). Šmída definuje proces ako organizovanú skupinu vzájomne súvisiacich činností a / alebo subprocessov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi či jednou alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami, ktoré spotrebovávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka (Šmída, 2007).

1.2 Procesný prístup v riadení podnikov

Procesné riadenie (angl. Business Process Management, BPM) si drží svoju silnú pozíciu v oblasti podnikového riadenia z hľadiska teoretického rozpracovania i praktických skúseností. Zlepšovanie podnikových procesov je dnes doslova nevyhnutnosťou

pre udržanie sa firiem na trhu. Procesné riadenie pokúša zdefinovať si svoju pozíciu v oblasti jeho využiteľnosti pre zvýšenie efektívnosti fungovania podnikov. Každú organizáciu je možné vnímať ako systém procesov, aktivít a činností, ktoré je potrebné vykonávať na to, aby organizácia plnila svoje poslanie. Organizácie sa navzájom medzi sebou líšia hlavne spôsobom, ako sú v nich jednotlivé procesy vykonávané a riadené, čo má priamy dopad na celkovú efektívnosť organizácie. V prípade, že organizácia kladie svojim systémom riadenia interným procesom „odpor“ vo forme neproduktívnej internej komunikácie, zbytočného zasahovania veľkého počtu organizačných útvarov a pracovníkov, zbytočnej dokumentácie, zvyšuje tým čas a náklady vynaložené na vykonávanie procesov, znižuje kvalitu výstupov a spokojnosť zákazníkov. Pre udržanie konkurencieschopnosti organizácie je dôležité prispôbiť systém riadenia a organizačnú štruktúru interným procesom tak, aby bolo možné procesy priamo riadiť, kontrolovať, stanoviť pre ne meradlá výkonnosti a mať možnosť neustále zlepšovať výkonnosť organizácie.

1.3 Rozdelenie podnikových procesov

Moderná organizácia má vytvorený, zdokumentovaný, zavedený a udržiavaný systém manažérstva kvality v súlade s požiadavkami normy ISO 9001:2008 a trvalo zlepšuje jeho výkonnosť. Procesy identifikované a riadené v organizácii sú členené do troch kategórií vzhľadom na ich vzťah k dosahovaniu kvality produktov a služieb a ich vzájomnej interakcii:

- **manažérske procesy** (prostredníctvom ktorých je v organizácii riadený tok informácií, potrebné pre fungovanie celého SMK a plánovanie potrebných zdrojov).
- **hlavné procesy** (ktoré priamo popisujú spôsob realizácie produktu s cieľom plniť požiadavky)
- **podporné procesy** (procesy, ktoré sú pre zákazníka „neviditeľné“, ale z hľadiska kvality produktu, prípadne fungovania organizácie sú nevyhnutné).

Manažérske procesy

Slúžia na podporu podnikových procesov. Primárne súvisia s úspešným fungovaním podniku. Napr. *strategické plánovanie, interná komunikácia, riadenie ľudských zdrojov, spokojnosť zákazníkov, externá komunikácia, atď.*

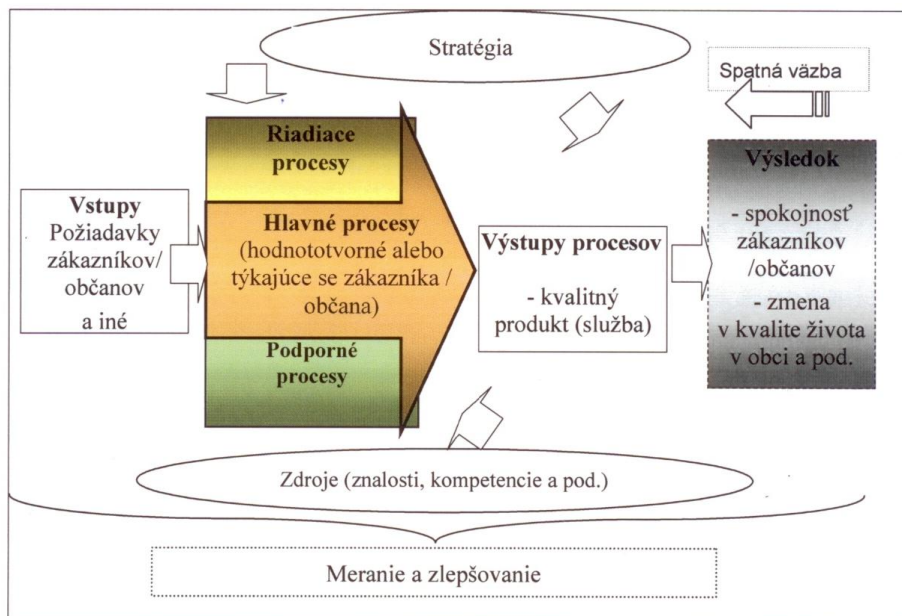
Hlavné procesy

Zásadné procesy pre fungovanie podniku, naplňajúce samotný účel podnikania. Súhrn činností, ktoré vedú od požiadaviek zákazníka k jeho uspokojeniu a následnému uhradeniu produktu či služby. Napr. *riadenie dopytu, riadenie zákazky, plánovanie a riadenie výroby, riadenie kontroly, expedícia, fakturácia, reklamácie, inovácie, atď.*

Podporné procesy

Pomocné procesy, pre zákazníka prakticky neviditeľné, no potrebné pre efektívne fungovanie podniku. Môžu byť zabezpečené i externe, avšak z dôvodov minimalizácie rizík či kvôli ekonomickej výhodnosti sú často vykonávané interne. Charakterizuje ich podpora hlavných procesov. Napr. *metrológia, nákup surovín a služieb, skladovanie, riadenie internej a externej dokumentácie, audity, atď.*

Obr. 1 Základné členenie procesov



Zdroj: (Půček, 2004)

2 Procesné riadenie

„Procesné riadenie“ je neustále sledovanie podnikových procesov a ak je nutné, alebo vhodné, ich prírastkové zlepšovania, či radikálneho reengineeringu, to všetko za účelom stáleho zaistenia strategických cieľov.“ (Řepa, 2006) Riadenie procesov, alebo procesné riadenie podľa definujú ako metódu, systém alebo štandard, ktoré umocňujú realizáciu akejkoľvek existujúcej teórie manažmentu a ktorý podporuje pohotové vytváranie a osvojenie nových teórií do podnikovej reality (Smith – Fingar, 2003). Procesné riadenie podľa Šmídu predstavuje systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových i medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele (Šmída, 2007).

Žiadne procesy sa neradia samé od seba. Efektívne riadenie podmieňuje účinne zvolené procesné ciele. Procesné ciele nám umožňujú stanoviť dielčie ciele a podporné ciele, ktoré sú nadradené cieľom jednotlivých oddelení. Hlavnou ideou je podporovať procesy a preto by ich ciele mali byť upravené tak, aby maximálne prispievali k napĺňaniu procesných cieľov. Procesy sa riadia na základe ich priebehu, nielen pri vzniku problému. Dochádza ku pravidelným kontrolám výkonu a priebežným úpravám a hodnoteniam, ktoré predchádzajú vzniku závažnejším problémom. Kvôli presnému stanoveniu výkonu je potrebné zavedenie metrík v oblastiach, ako sú náklady, spokojnosť zákazníka, kvalita spracovania dokumentácie. Mal by byť ohodnotený každý prínos organizačnej jednotky k celkovému procesu. Za proces zodpovedá vlastník procesu, ktorý by mal byť jasne a presne stanovený. K zdokonaľovaniu a hodnoteniu výkonu procesu by mal byť stanovený procesný tím, ktorý dohliada na pravidelné vyhodnoco-

vane výkonu procesu a odmeňovanie zamestnancov na základe splnenia cieľov v procese. Potom môžeme vyjsť z predpokladu, že pokiaľ niečo nemôžem zmerať, ťažko môžem spoznať nejaké zlepšenie. Teda, čo nie je merateľné, nie je možné ani riadiť.

2.1 Zásady procesného riadenia

„Postup rozvoja vlastného firemného prístupu procesného riadenia je nasledujúci:

- Stanovenie strategického zámeru a cieľov, ktoré budú v rámci organizačnej štruktúry dôsledne poskytované smerom dole, cez celú firmu pomocou stanovenia špecifických cieľov jednotlivých procesov a rozhodnutí na úrovni tímov a dielčích organizačných jednotiek
- definovanie procesov a ich zmapovanie s dôrazom na kľúčové procesy, ktoré sú dôležité pre úspech a prežitie firmy (firmy začínajú obvykle s definíciou 5-10 kľúčových procesov)
- uplatnenie vlastníctva procesu vrcholového manažmentu k zdokonaleniu procesu prostredníctvom osobnej zodpovednosti, stáleho nasadenia, nepretržitého zaeľovania firemných strategických procesných cieľov a tvorby rozhodnutí, ktoré sa zhodujú s procesným myslením
- zmena organizačnej štruktúry firmy znížením počtu komunikačných článkov a firemnej byrokracie pomocou podpory manažérskeho úsilia o zmapovanie procesov (Fiala – Ministr, 2003).“

V podniku musí byť preukázateľne jasné:

- kto je vlastníkom procesu
- aké sú zásadné procesy pre dosiahnutie strategických cieľov firmy

Na tento postup ďalej nadväzuje procesné mapovanie prebiehajúce na niekoľkých stupňoch, na základe definície kľúčových procesov.

2.2 Pozitívne dopady zavedenia procesov na fungovanie organizácie

Zavedenie a správne fungovanie procesov pozitívne ovplyvňuje asi najväčšie merateľné kvantifikátory v podniku, a to, znižovanie nákladov, zvyšovanie kvality, rýchlosti, dodanie. Správnym fungovaním procesov dosiahneme odstránenie bariér medzi jednotlivými útvarmi i v širšom prostredí podniku.

Správne fungovanie procesov prináša so sebou aj disciplínu, redukciu chaosu vo vnútri firmy, nastoľuje poriadok a jasné pravidlá. Organizovanosť procesov so sebou prináša zefektívnenie podnikových činností. Nehovoriac o tom, že štandardizácia procesov vedie k vyššej úspešnosti firmy na trhu, veľkej úspore nákladov a skrátenie doby, za ktorú sa dostane výrobok na trh.

Poskytnutie vyššej hodnoty pre zákazníka; efektívne fungovanie procesov prináša radikálne zvýšenie orientácie na zákazníka, ktorú si klient všíma a ocení. A o to primárne ide, o zákaznícku spokojnosť, ktorá má blahodárny dopad aj na pozitívne fungovanie podniku a prejavuje sa aj vo firemných hodnotiacich číslach. Rozpoznať zákaznícke potreby, správne ich identifikovať, pomôcť a poskytnúť zákazníkovi zníženie nákladov,

úsporu času či rýchlejšie konať. Vďaka správne procesnému riadeniu sa tento krok nielenže dá doceliť, ale zákaznícku orientáciu si týmto možno neustále zachovať a rozvíjať.

Orientáciou na procesy sa dá jednoduchšie vyhnúť negatívnym situáciám, sporom, konfliktom. Prispieva k jednoduchšiemu delegovaniu, definovaniu právomocí a samotnému účinnému riadeniu.

Procesy prispievajú k väčšej spokojnosti a výkonnosti zamestnancov, zapojenie pracovníkov na plnenie dielčích či celkových podnikových cieľov. Zamestnanci môžu viac a lepšie využívať prácu v kolektíve a tímoch, odbúrava sa možnosť konfliktov - všetci spoločne sledujú cieľ, ktorý poznajú a za plnenie ktorého sú hodnotení.

S tým súvisí aj veľmi dôležitý krok – zefektívnenie samotnej práce. Efektivita práce je priamo závislá na tom, či a ako tieto procesy fungujú a ako vďaka nim prebieha zlepšenie samotnej práce.

2.3 Systémové chápanie procesného prístupu

Systémová teória ponúka zaujímavý podklad pre chápanie procesného prístupu, tá zdôrazňuje nevyhnutnosť komplexného chápania čiastkových manažérskych procesov a ich zladenie sa v integrované fungujúceho celku. Snažia sa identifikovať vstupy do systému, ktoré sú podstatné pre správanie systému ako celku tak, aby systém dosiahol určený cieľ (Liberko – Šutaj–Eštok – Mihok, 2005). Tento pohľad umožňuje vidieť procesný prístup v jeho komplexnosti. Podľa autorov (Sablík – Šutaj-Eštok, 2004) sa v súčasnosti pri aktivitách zameraných na zvyšovanie efektívnosti výrobných podnikov zvyčajne potreba aplikácie procesného prístupu k ich riadeniu. Overenou skutočnosťou je, že aplikácia procesného prístupu k riadeniu výrobných podnikov prináša efekty vo forme znižovania nákladov na produkciu, a tým aj získavanie konkurenčných výhod pri uspokojovaní požiadaviek zákazníka. Považujú však za dôležité zdôrazniť, že tieto efekty možno dosiahnuť naozaj len vzájomným prepojením všetkých zložiek riadenia do systému riadenia, čo bez systémového myslenia vedie skôr ku komponentným riešeniam, t. j. k riešeniam zdokonaľujúcim napr. len jeden prvok systému, avšak bez riešenia týchto zdokonalení v súčinnosti s ďalšími prvkami systému a ich vzťahmi a väzbami. Systémové myslenie predstavuje prístup, keď človek poznáva objekt a získané poznatky využíva identifikáciou (definovaním) systému na objekte. Kľúčovým bodom systémovej koncepcie je interpretácia ktoréhokoľvek hmotného alebo pojmového celku ako systému. Všeobecne systém možno definovať ako akúkoľvek podstatu, pojmovú alebo fyzikálnu, ktorá pozostáva zo vzájomne spätých častí. To znamená, že systém identifikujeme na objekte vtedy, ak určíme jeho prvky (zložky, podsystémy) a vzťahy, väzby (štruktúru) medzi týmito prvkami (Majtán, 2005). Tento prístup umožňuje lepšie chápať ako aj implementovať podstatu procesného riadenia.

Všeobecne môžeme manažment procesov definovať ako systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe (Závadský, 2004). Je založený na input – outputovom prístupe, kde sa kombinujú vstupy v rôznych variáciách za účelom čo najefektívnejšieho dosiahnutia cieľov. Šmída vymedzuje procesné riadenie ako systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustá-

leho zlepšovania podnikových a medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie, ktorej cieľom je naplniť vytýčené strategické ciele (Šmída, 2007). Obsah procesného manažmentu tak tvorí identifikácia, meranie a zlepšovanie procesov s využitím všeobecných manažérskych metód – plánovania, organizovania, rozhodovania, vedenia a kontroly.

Záver

V dnešnom modernom svete budovania informačnej spoločnosti je udržateľný rozvoj podmienený zmenou myslenia, ktoré očakáva proaktívny prístup a zapojenie všetkých zamestnancov organizácie. Zavedením a optimalizáciou účinných podnikových procesov je možné pružne reagovať na meniace sa potreby i prania zákazníkov, ktoré sú v súčasnosti rozhodujúcim faktorom efektívneho fungovania podniku. Práve procesný prístup vnáša do vnútra organizácie jasné pravidlá, smernice, normy, ktoré slúžia všetkým pracovníkom. Manažment podniku tak nemusí vynakladať mnoho úsilia do riadenia a koordinácie vlastných pracovníkov, stačí, keď aktívne riadi a usmerňuje procesy. Vyššie uvedené poznatky tohto príspevku poukazujú na dôležitosť zavedenia procesného riadenia, ako dôležitého nástroja dosahovania efektívneho riadenia firmy. Procesný prístup pri správnom pochopení, zavedení a optimalizácii tak slúži celej organizácii, prináša významné úspory, zabezpečuje konkurenčnú výhodu. A o to primárne ide - spokojnosť vedenia firmy, zamestnancov, zákazníkov, i celej spoločnosti.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BURLTON, R.T.: Business Process Management – Profiting from Process. Tampa, Sams, 2003. ISBN 0-929652-33-9
2. DAVENPORT, T.H., SHORT, J.: „ *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign*” In: Sloan Management Review Summer 1990. Vol.31, No.4 s. 11-27
3. DAVENPORT, T.H.: „ *The New Industrial Engineering Work through Information Technology*. Harvard Business school Press, 1993. ISBN 0875843662
4. FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava : Vysoká škola báňská -Technická univerzita, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6, (str.:35)
5. LIBERKO, I. – ŠUTAJ-EŠTOK, A. – MIHOK J. 2005. *Vybrané kapitoly z manažmentu*. Košice: TU, Str. F. ISBN 80-8073-310-4
6. MAJTÁN, M a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint vфра., 2005. 423 s. ISBN 80- 89085-17, s. 27-28
7. ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4
8. SABLÍK, J. – ŠUTAJ-EŠTOK, A . 2004. *Prístup k príprave procesného riadenia vo výrobnom podniku*. Dostupné [on line]
http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2004/4/estok.pdf [cit. 3.10.2009]
9. SMITH, H., FINGAR, P.: *Business Process Management – the Third Wave*. Tampa, Meghan – Kiffer Press, 2003. ISBN 0-929652-33-9

10. ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
11. ZÁVADSKÝ, J. 2004. *Procesný manažment v praxi manažéra*. Trnava: Synergia SP, 1. vydanie, 2004. ISBN 80-968734-8-2, s. 24