



ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESOV VYUŽITÍM ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

INCREASING THE BUSINESS PROCESSES PERFORMANCE TROUGH HUMAN CAPITAL

Andrea KRAUSZOVÁ

Abstract

Currently is one of the most important factors that brings the success and allows to obtain superiority and competitive advantage, the human capital - mostly education, skills, creativity and adequate motivation. The aim of this paper is to show the importance of human capital for increasing the effectiveness of company's processes.

Key words

Process Performance, Human Capital, Permanent Improvement.

Úvod

Zo strategického hľadiska je možné chápať ľudský kapitál ako významný zdroj nenapodobiteľných konkurenčných výhod. Kvalitatívny i kvantitatívny rozmer vedomostných aktív ovplyvňuje úroveň strategického riadenia, výkonnosť podniku, kvalitu poskytovaných produktov, služieb a tiež podnikové vzťahy. V neposlednom rade vystupuje ako faktor, pomocou ktorého je možné zlepšovať a skvalitňovať procesy v podniku, čo umožňuje dosahovať dlhodobú produktivitu. Motivovaní a schopní zamestnanci na všetkých úrovniach, lepšie využitie ich schopností a talentu a lepšie vzťahy na pracovisku sú jedným z najmocnejších zdrojov dlhodobej konkurenčnej výhody podnikov.

Systém riadenia zamestnancov

Podniky sú množinou navzájom sa ovplyvňujúcich ľudí, udalostí, činností a procesov. Manažéri svojimi rozhodnutiami reagujú na stav tohto systému a zároveň plánujú činnosti a procesy do budúcnosti. Meraním výkonnosti procesov sa vytvára v organizácii nový systém, ktorý objavuje vnútorný poriadok a je silným nástrojom riadenia zmien v organizácii, ktorý podporuje zlepšovanie procesov. Nie je to len projekt, je to kontinuálny proces, ktorý mení kultúru v podniku, mení vzťahy medzi ľuďmi, podporuje tímovú prácu a komunikáciu. Meranie výkonnosti procesov nemožno vykonávať bez podpory a aktívnej účasti vrcholového manažmentu. V praxi to znamená, že vrcholoví manažéri musia definovať strategické ciele spoločnosti, zosúladiť ciele so zámermi spoločnosti, určiť KPI na najvyššej úrovni riadenia, komunikovať strategické zámery na nižšiu úroveň riadenia a podporovať a pozitívne motivovať všetkých zamestnancov. Nemenej dôležitá je tímová práca medzi vlastními procesov, ktorá musí byť založená na záujme vlastníkov procesov o objektivnosť informácií, tvorivej pracovnej atmosfére a vzájomnej dôvere.

Do merania výkonnosti procesov sú vo firmách zapojení vrcholoví manažéri, strední manažéri ako vlastníci procesov a zodpovední zamestnanci za zber a spracovanie informácií. Výsledky merania výkonnosti procesov priamo ovplyvňujú motiváciu všetkých zamestnancov, ktorí vykonávajú procesy a činnosti. Ak firma prepojí meranie výkonnosti procesov na systém odmeňovania, je možné povedať, že zamestnanci sú priamo



zainteresovaní na výkonnosti procesov, čo vytvára dobre predpoklady na zlepšovanie procesov buď formou nápravných a preventívnych opatrení alebo projektov zlepšovania výkonnosti organizácie. Skúseností z merania výkonnosti procesov ukazujú, že zvládnuť takéto náročné činnosti možno iba vtedy, ak sa robia veci jednoducho, spoločne, metodicky a tiež s podporou softvérových nástrojov. K softvérovým nástrojom, ktoré podporujú meranie výkonnosti procesov patria softvérové produkty ARIS (ARIS Toolset, ARIS Balanced Scorecard, Process Performance Manager a iné), ktoré podporujú procesné riadenie v organizácii a meranie výkonnosti procesov. Použitím konkrétnych metodík a nástrojov možno zvýšiť kvalitu riadenia v organizácii (procesné riadenie, riadenie ľudských zdrojov, motivačný systém, znalostný a inovačný manažment, riadenie zmien...), kvalitu informácií a kvalitu vzájomných vzťahov interných a externých zákazníkov a dodávateľov.

Správny systém riadenia zamestnancov vedie k napĺňaniu obchodných ale aj ekonomických cieľov. Pre jeho dlhodobú úspešnosť nestačí len vhodná manažérska intuícia, jasné pokyny, či funkčné pracovné prostredie a nástroje. Rovnako ako môžu byť zamestnanci a náklady do nich vložené, rýchlo a vysoko návratnou investíciou, môžu byť tiež zdrojom neefektivity, plytvania, či minimálne podnikateľskej stagnácie. Úspešný systém riadenia ľudí je veľmi komplexný proces založený na efektívnych a štíhlych procesoch, jasnom definovaní kompetencií a zodpovedností zamestnancov, motivácii naviazanej na ciele, efektívnom riadení výkonnosti a systematickom kariérnom rozvoji. [3]

Dá sa konštatovať, že riadiaci systém stojí na dvoch kľúčových princípoch: *trvalé zlepšovanie a rešpektovanie ľudí* – najmä adekvátne a flexibilné odovzdávanie informácií oboma smermi a spravodlivé odmeňovanie.

Hlavnou úlohou lídrov v takomto systéme je eliminácia plytvania, nevyrovnanosti a nezmyselnosti vo svojich vlastných pracovných činnostiach a vysoká reakčná schopnosť smerom k robotníkom, keď títo žiadajú zásah vrcholového vedenia na odstránenie problémov a činností, ktoré spôsobujú plytvanie a nevyrovnanosť. Praktická, dennodenná činnosť podniku musí byť prioritne zameraná na trvalé zlepšovanie, nie na dosahovanie krátkodobých výsledkov.

Plytvanie ľudským úsilím

Tento druh plytvania nie je v mnohých podnikoch vôbec abstraktnou či teoretickou formou plytvania. Je to skutočný jav, ktorý spôsobuje veľké škody, ak sa nevynaloží úsilie na jeho nájsenie a odstránenie. Význam odstraňovania plytvania v medziľudských vzťahoch, t. j. „vzťahového“ trenia v pracovných skupinách medzi jednotlivými zamestnancami spočíva v tom, že zastavuje tok informácií, ničí tímovú spoluprácu, zapríčiňuje meškania a opravy, koncentruje pozornosť ľudí na vyhýbanie sa „hranám“ vo vzťahoch a odvádza pozornosť od pracovných úloh. V neposlednej rade znižuje spokojnosť pracovníkov v pracovnom procese a celkovo to, čo sa nazýva uspokojovanie požiadaviek zákazníkov, sa stáva oveľa ťažším. V tabuľke 1 sú uvedené príklady správania pridávajúceho hodnotu, nepridávajúceho hodnotu, ale často nevyhnutného a nakoniec správania, ktoré je možné nazvať plytvaním. [4]

Tab. 1 Príklady správania pridávajúceho a nepridávajúceho hodnotu

SPRÁVANIE PRIDÁVAJÚCE HODNOTU	SPRÁVANIE NEPRIDÁVAJÚCE HODNOTU	SPRÁVANIE - PLYTVANIE
Pokora Pokojnosť Múdrosť	Negatívne myslenie stereotyp Ohováranie	Obviňovanie Úradnícke postupy Zmätky



Trpezlivosť Objektivita Vyváženosť Dôvera	Krátko-termínové myslenie Ignorancia Nestálosť Zaujatosť	Nestálosť Neznáme očakávania Pomstychtivosť Elitárstvo
--	---	---

Ak chce podnik zabezpečiť, aby sa v budúcnosti neopakovalo to isté plytvanie prácou, je potrebné tie správne poznatky vo forme postupov dobre „uložiť“ do pamäte – t. j. nahromadené poznatky štandardizovať. Ale tu musí fungovať ešte jeden zásadný princíp. Problémom sa do budúcnosti možno vyhnúť jedine vtedy, keď sa našli a odstránili príčinu jeho vzniku. Pod problémom sa pritom rozumie rozdiel medzi naplánovaným a skutočným stavom. V priemyselných podmienkach sú takéto rozdiely spôsobené najčastejšie nesprávnou výkresovou dokumentáciou, nesprávnym technologickým postupom a použitím nesprávneho materiálu.

Trvalé zlepšovanie

Štúdie popredných svetových inštitútov ukázali, že v 21. storočí bude úspech až na 90% závisieť od úrovne znalostí ľudí. Trvalé zlepšovanie sa stáva procesom, ktorý svojim účinkom siaha ďaleko za bežný význam slova. Je to zároveň proces, ktorý, ak sa k nemu pristupuje správne, humanizuje pracovné prostredie, eliminuje ťažkú prácu (mentálnu aj fyzickú) a učí ľudí používať moderné, vedecké metódy a ako aj schopnosť vidieť a odstraňovať plytvanie v procesoch podniku. Podniky by sa mali zamerať na hľadanie príčin problémov, spôsobov ich odstránenia a teda natrvalo zlepšiť konkrétne procesy.

Každý podnik si prispôsobuje a vytvára vlastný systém trvalého zlepšovania na základe veľkosti a typu podniku, strategických cieľov a iných faktorov. Systém podávania podnetov na zlepšenie funguje už dva roky tiež v spoločnosti Tatravagónka Poprad. Zamestnancami bolo do konca roku 2010 predložených spolu 271 podnetov na zlepšenie. Pričom počas roku 2010 bolo podaných len 90 podnetov na zlepšenie, z ktorých komisia prijala ako zmysluplných 40 a tie boli následne aj zrealizované. Podnety na zlepšenie pri svojej práci v spoločnosti videlo v roku 2010 47 zamestnancov, z toho len 6 zamestnancov v robotníckych profesiách. Prínos z týchto podnetov bol vyčíslený vo výške 19 614,- €. Výkonné vedenie prijala výsledky prijatých podnetov s tým, že bola konštatovaná opätovne nízka zapojenosť najmä zamestnancov zaradených v robotníckych profesiách, podobne ako v roku 2009. Jednotlivým pracovníkom, ktorí chodia po firme s otvorenými očami a sú ochotní svoje nápady dať jednoducho na papier, boli vyplatené odmeny v zmysle platnej organizačnej smernice v celkovej výške 900,- €. Za prijatý a zrealizovaný podnet je každému zamestnancovi vyplatená odmena vo výške minimálne 20,- €. V prípade, že je prínos pre a.s. vyčíslený vo výške viac ako 1 000,- € je táto odmena adekvátne zvýšená. Naďalej je ale potrebné, aby vedúci jednotlivých útvarov svojich podriadených viac motivovali k zamysleniu sa nad svojou prácou. [5]

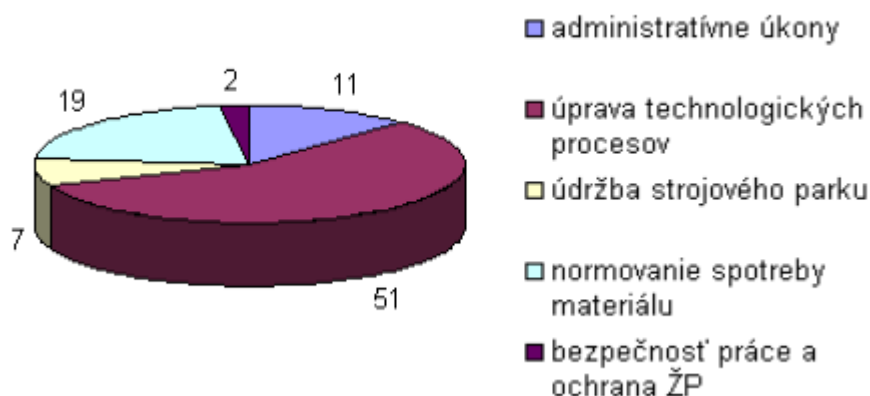
Podiel jednotlivých úsekov na podávaní podnetov na zlepšenie v roku 2010 je uvedený v tabuľke 2 a grafické znázornenie oblastí, ktorých sa návrhy týkali na obrázku 1.

Tab. 2 Počet podaných návrhov v roku 2010 podľa úsekov

Úsek	Počet podaných návrhov	Počet prijatých návrhov
Úsek generálneho riaditeľa	6	2
Ekonomický úsek	1	1
Technický úsek	9,5	4,5
Úsek nákupu	18	3



Úsek riadenia ľudských zdrojov	2	2
Výrobný úsek	22,5	14,5
Úsek riadenia kvality	31	13
Spolu	90	40



Obr. 1 Počet podaných podnetov na zlepšenie podľa oblastí riešenia

Systém zlepšovacích návrhov okrem toho, že zvyšuje uvedomelosť zamestnancov v otázkach Kaizen, im zároveň poskytuje príležitosť hovoriť medzi sebou a tiež so svojimi nadriadenými. Manažérom zároveň prináša príležitosť pomáhať svojim zamestnancom riešiť ich problémy. Zlepšovacie návrhy sú preto cennou príležitosťou pre obojsmernú komunikáciu na pracovisku, rovnako ako pre sebazdokonaľovanie zamestnancov. Aj to je jeden zo spôsobov, ako podniky môžu lepšie využiť potenciál, nachádzajúci sa v ľudskom kapitáli.

Súhrn

Analýza rozvoja podnikov v posledných rokoch ukazuje, že hlavnou konkurenčnou výhodou sú inovácie, učenie sa a schopnosť neustálej zmeny. Práve táto konkurenčná výhoda vychádza z ľudského potenciálu podniku. Vysoká odbornosť pracovníkov, zodpovednosť, dôveryhodnosť a tímový prístup patria k hlavným konkurenčným výhodám. Naopak, nevyužitý potenciál pracovníkov je najhorším plytvaním každého podniku. Podniky si uvedomujú, že ľudia predstavujú dlhodobé aktíva pretože získavajú schopnosti, stroje sa odpisujú a strácajú hodnotu, hodnota ľudí na druhej strane rastie. Ich vhodné riadenie a využívanie vedie, okrem iného, aj k zvyšovaniu výkonnosti podnikových procesov.

Kľúčové slová

Zvyšovanie výkonnosti, ľudský kapitál, trvalé zlepšovanie.

Použitá literatúra

- [1] Antošová, M. – Csikosová, A.: Intellectual capital in context of knowledge management. In: The Economic Geography of Globalization. Rijeka: InTech, 2011. ISBN 978-953-307-502-0,
- [2] Košturiaková, M.: Rozvoj a meranie ľudského potenciálu v podniku. Dostupné na: <http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/Prumyslove%20inzenyrstvi%20casopis/>,
- [3] Krajčiová, M.: Meranie výkonnosti procesov. In: eFOCUS 2/2004. Dostupné na: http://www.krajciova.sk/_dokumenty/clanky/c10_meranievykonnostiprocessov.pdf,



- [4] Laubert, V.: Lean alebo prečo práve procesy II. In: Vagonár, číslo 2/2011, str. 6-7,
[5] Lisoň, V.: Hodnotenie využívania systému podávania podnetov na zlepšenie za rok 2010.
In: Vagonár, ročník IX, číslo 1/2011.

Kontaktná adresa

Ing. Andrea Krauszová, PhD.

Technická univerzita,

Strojnícka fakulta,

Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu,

Němcovej 32, 040 01 Košice,

e-mail: andrea.krauszova@tuke.sk