



PROCESNÝ MANAŽMENT A MAPY PROCESOV – TREND V RIADENÍ VYSPELÝCH PODNIKOV

PROCESS MANAGEMENT AND PROCESS MAPS – TREND IN MANAGEMENT OF ADVANCED BUSINESSES

Peter MALEGA

Abstract

This paper is about process management and process maps, which are the key elements of today's business competitiveness. First section deals with principle and content of process management and you can also find there basic stages of processes implementation. Second section is about process maps and process mapping and summarizes the benefits, which business can gains from process map construction.

Key words

Process, process management, process mapping, process map

Úvod

V niekoľkých posledných rokoch sa stalo procesné usporiadanie podniku súčasným trendom. Všetky faktory okolia ako časté inovácie, stúpajúca kvalita v konkurenčnom prostredí, náročnosť požiadaviek klientov, atď. podporuje vedenie podniku k pružnej reakcii na nové meniace sa podmienky. Preto sa venovanie dostatočnej pozornosti organizovaniu procesov v podniku a usilovanie o ich permanentné zlepšovanie stáva samozrejmosťou, čo má pozitívny dôsledok na výšku nákladov, výšku ziskov a objem tržieb. [4, 6]

Procesný prístup sa snaží o uspokojenie potrieb zákazníka a zároveň vnútorných potrieb podniku, vedie k vyššej kvalite výrokov a vylepšuje väzby medzi procesmi. Cieľom vytvárania máp procesov je prispôbienie procesov požiadavkám zákazníkov a odstránenie všetkého zbytočného z podnikových procesov.

Princíp a obsah procesného manažmentu

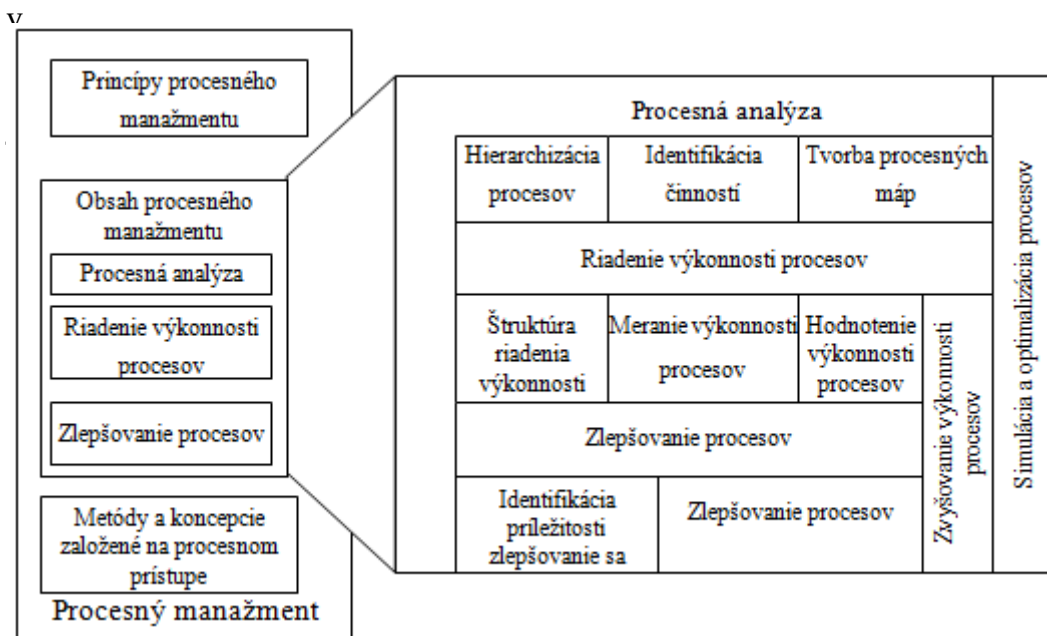
Procesné riadenie predstavuje systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaisťovania maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových i medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie podniku a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele.

Procesný prístup uspokojuje vnútorné potreby podniku a zároveň požiadavky zákazníka, vedie k zvyšovaniu kvality výrobkov a služieb, optimalizuje väzby medzi procesmi a vytvára organizačnú štruktúru pre podporu efektívnosti. Podnikový úspech tvoria procesy, ktorými sa vyrábajú výrobky [3, 5]. Za základné charakteristiky determinujúce procesné riadenie možno považovať nasledovné [7]:

- Procesy sú ako odozva na celkovú stratégiu organizácie jasne štruktúrované, definované a popísané v riadiacich dokumentoch.
- Sú zvažované procesy, ktoré sú pre naplňovanie stratégie a požiadaviek zákazníkov kľúčové.
- Každý proces musí mať jasne definovaný začiatok, t.j. prvú aktivitu a tiež koniec, t.j. poslednú činnosť procesu.

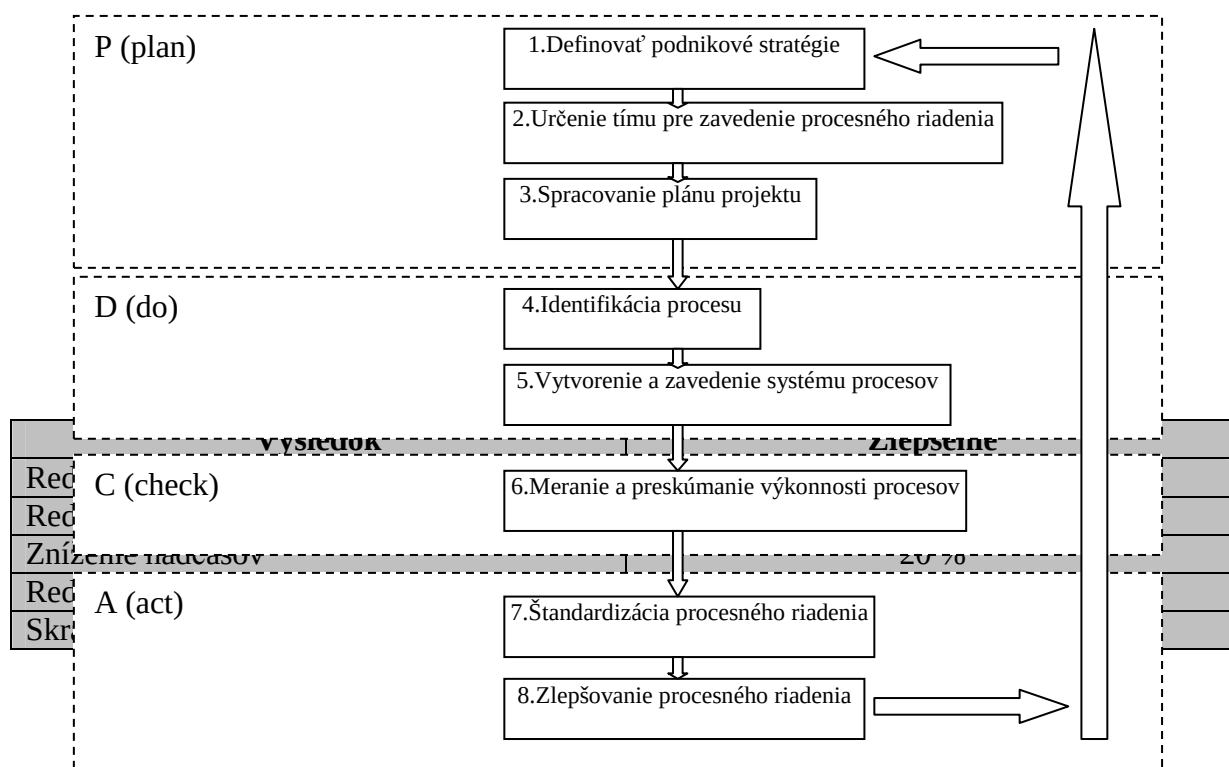


- Každý proces musí mať jasne stanovené požiadavky na hmotné a informačné vstupy a požiadavky na výstupy z procesu.
- Každý proces má svojich interných, resp. externých zákazníkov, ktorým je dodávaná určitá pridaná hodnota.
- Každý proces musí mať svojho vlastníka, t.j. funkciu v organizačnej štruktúre, ktorá má voči danému procesu presne vymedzené zodpovednosti a právomoci.
- Každý proces má stanovené základné ukazovatele výkonnosti a u každého z týchto ukazovateľov musia byť určené cieľové hodnoty.
- Spokojnosť zákazníkov je považovaná za kľúčový ukazovateľ výkonnosti procesov.
- Procesy, ktoré nedodávajú hodnotu zákazníkovi, musia byť trvale eliminované v záujme znižovania strát.
- Úroveň výkonnosti jednotlivých procesov je systematicky porovnávaná prostredníctvom benchmarkingu s najlepšími.
- Znalosti ľudí angažovaných v procesoch sú trvalo rozvíjané a posudzované.
- Jednotlivé procesy logicky tvoria systém manažmentu, t.j. musia byť stanovené



zi procesmi.

Obsah procesného manažmentu je uvedený na Obr. 1.



Obr. 1 Procesný manažment a jeho obsah [2, 11]

V praxi overené reálne výsledky dosiahnuté zavedením procesného riadenia do podniku sú uvedené v Tab.1 [8].

Tab. 1 Výsledky zavádzania procesného riadenia do praxe

Základné etapy zavedenia procesného riadenia v podniku sú schematicky znázornené na Obr. 2 [2, 10].

Obr. 2 Základné etapy implementácie procesov v podniku [2,9]

Princípy procesne riadeného podniku je možné definovať rôzne – môžeme hovoriť o princípoch celistvosti, vlastníctva, dokumentácie, merania, kontroly a pod. Zovšeobecnené princípy procesného manažmentu bez ohľadu na typ a veľkosť podniku sú uvedené v Tab. 2.

Tab. 2 Princípy procesného manažmentu [12]

Princíp viazaný	Princíp	Popis
Na prácu	Integrácie a kompresie	Samostatné a predtým odlišné práce sa spájajú



		v horizontálnom alebo vertikálnom smere do jedného procesu tak, aby procesný tím mohol maximalizovať hodnotu pre zákazníka
	Delinearizácie	Umelo vytvorená nadväznosť práce je nahradená prirodzenou postupnosťou práce v súlade s požiadavkami tímovej práce.
	Najvýhodnejšieho miesta realizácie	Práca sa vykonáva tam, kde je to najvýhodnejšie, bez ohľadu na organizačné hranice.
Na proces	Uplatnenie tímovej práce	Procesy realizujú procesné tímy so značnou právomocou
	Procesne zameraná motivácia	Motivácia pracovníkov v procesnom tíme je v maximálnej miere viazaná na výsledok procesu – pridanú hodnotu pre zákazníka.
	Zodpovednosti za proces	Za realizáciu konkrétneho procesu je zodpovedný vlastník procesu.
	Variantného vnímania procesu	Varianty rovnakého procesu sa vytvárajú podľa nárokov rôznych trhov, alebo vstupov.
	3S – samoriadenia, samokontroly a samoorganizácie	Samoriadenie, samokontrola a v niektorých prípadoch aj samoorganizácia členov procesného tímu je daná vysokým stupňom znalosti a zodpovednosti za vlastnú prácu.
Na podnik	Pružnej autonómie procesných tímov	Procesné tímy sú pružne zostavené v súlade s meniacimi sa potrebami zákazníkov.
	Znalosti a informačnej bezbariérovosti	Systematicky sa odstraňujú znalostné a informačné bariéry a vytvára sa tok informácií v podniku a mimo neho.

Mapovanie procesov

Pri hodnotení procesov je jednou z najdôležitejších činností tzv. mapovanie procesov. Podstatnou náležitosťou mapovania procesov je vytvorenie mapy procesov, pomocou ktorej je možné modelovať rozličné možnosti novej štruktúry, ktorá by mala napodobňovať procesy v podniku.

Cieľom analýzy procesov je maximálne prispôsobiť podnikové procesy požiadavkám zákazníka, vylúčiť z podnikových procesov všetko zbytočné a maximalizovať pridanú



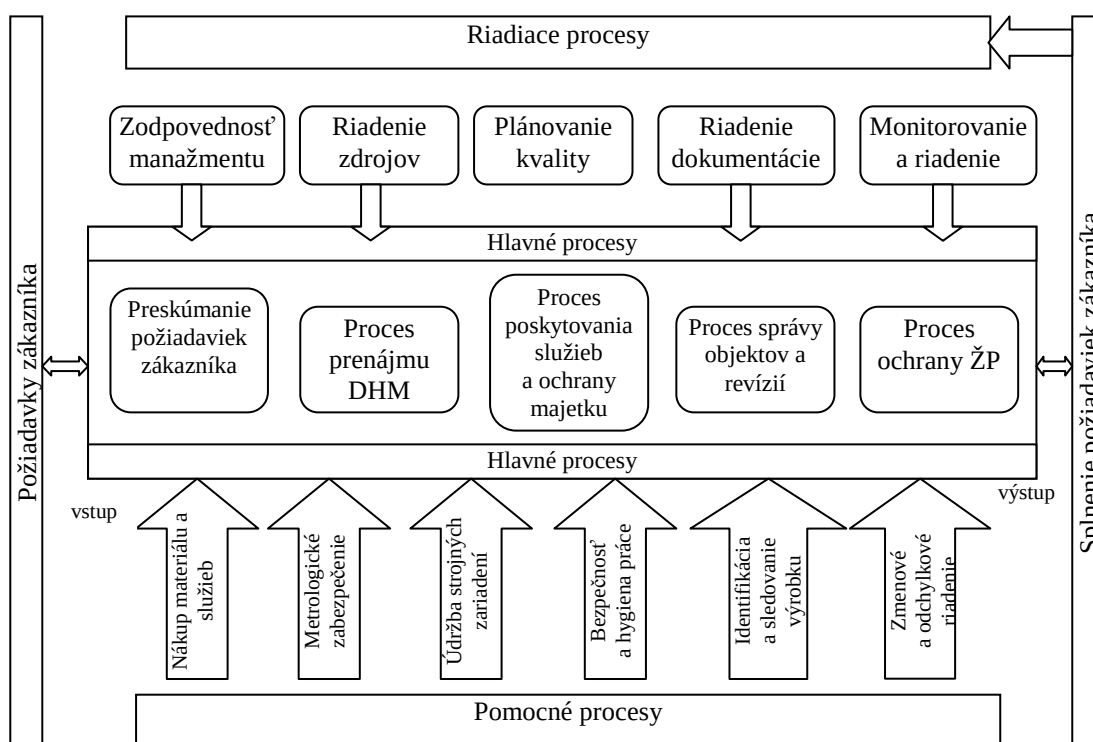
hodnotu v podnikových procesoch [1, 12]. Pomocou mapovania procesov je možné získať benefity, ktoré sú zhrnuté na Obr. 3. [2, 10]



Obr. 3 Benefity plynúce z mapovania procesov [6]

Možno konštatovať, že prostredníctvom výsledku analýzy procesov – procesnej mapy (Obr. 4), je možné modelovať rôzne alternatívy novej štruktúry, ktorá by mala kopírovať procesy v podniku.

Mapa procesov je teda prehľadná schéma podnikových procesov, ich hraníc a hlavných krokov procesu, ktorá popisuje proces z pohľadu kvality, nákladov, času a zodpovednosti za procesy [3, 12].





Obr. 4 Mapa procesov podniku [3]

Mapa procesov graficky znázorňuje prebiehajúce procesy, pričom jej hĺbka a rozsah závisí od vybranej rozlišovacej úrovne systému. V súvislosti s tým rozlišujeme tieto procesné mapy[15]:

- vysokoúrovňové (zobrazenie vzťahov hlavných a podporných procesov bez rozlíšenia jednotlivých činností),
- strednourovňové (zobrazenie subprocessov v rámci jedného procesu),
- nízkoúrovňové (zobrazenie konkrétneho postupu činností).

Súhrn

V súčasnom prostredí, ktoré je charakteristické neustálymi zmenami na všetkých riadiacich stupňoch, predstavuje procesný prístup jeden zo základných princípov. Časté zmeny okolia, stúpajúce inovácie technológií, zvyšujúca sa kvalita, znižovanie nákladov v konkurenčnom prostredí vyzýva vedenie podniku pružnejšie zareagovať na nové podmienky. [1]

Podstatou a základným zmyslom procesného prístupu je zistiť, ktoré procesy neplnia svoju funkciu úplne, zbaviť ich všetkých činností, ktoré nepridávajú hodnotu, spraviť z nich stred pozornosti a vytvárať systém, pre ktorý bude hladký priebeh procesov, zlepšovanie terajších a nových procesov úplnou samozrejmosťou.

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 "Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov.

Tento príspevok bol vytvorený taktiež s realizáciou projektu "Centrum výskumu riadenia technických, environmentálnych a humánnych rizík pre trvalý rozvoj produkcie a výrobkov v strojárstve" (ITMS: 26220120060), na základe podpory operačného programu Výskum a vývoj financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja – aktivita 3.1 Integrované projektovanie výrobných systémov na báze fyzického a virtuálneho modelovania.

Kľúčové slová

Proces, procesný manažment, mapovanie procesov, procesná mapa

Použitá literatúra

- [1] BOBKOVÁ, D.: Zvyšovanie produktivity práce finálnych procesov v produkčných systémoch. In: Transfer inovácií. č. 10 (2007), s. 243-245. Internet: <http://web.tuke.sk/sjf-icav/stranky/transfer/10-2007/PDF/243-245.pdf>, ISBN 978-8080-738-327.
- [2] ČONTOŠOVÁ, M.: Procesná mapa priemyselného podniku. Bakalárska práca. TU v Košiciach. Strojnícka fakulta. 59 s. 2012.
- [3] KUBIŠ, J.: Procesy podniku a ich modelovanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 284 s. ISBN 978-80-225-2468-1.
- [4] LIBERKO, I. – MALÁK, M.: Implementácia a využitie znalostného manažmentu pri zlepšovaní procesov v marketingovo orientovanej firme. In: Medzinárodné vedecké



- dni 2006 „Konkurencieschopnosť v EÚ – výzva pre krajiny V4“, Nitra, 17. - 18. mája 2006. Zborník príspevkov, s. 879-883.
- [5] RÉVÉSZOVÁ, L. – PAĽOVÁ, D.: Základy modelovania podnikových procesov. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2009. 122 s. ISBN 978-80-553-0174-7.
 - [6] SPIŠÁKOVÁ, E.: Inovácie ako nevyhnutná činnosť prežitia malých a stredných podnikov v silnom konkurenčnom boji. In: Inovácie - faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Poprad, 2.-3. apríl 2009. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2009. s. 364-375. ISBN 987-80-8083-792-1.
 - [7] ŠMÍDA, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4
 - [8] ŠPAŇO, P.: Manažérstvo kvality a procesné riadenie. In: Kvalita, roč. 18, 2010, č. 1, s. 26 – 28. ISSN 1335–9231.
 - [9] TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1999. 184s. ISBN 80-7079-083-0.
 - [10] ZAIRI, M. – SINCLAIR, D.: Business process re-engineering and process management. In: Business Process Management Journal, roč. 1, 1995. č. 1, s. 10-15
 - [11] ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP SYNERGIA, 2004. 238s. ISBN 80-968734-8-2.
 - [12] ZÁVADSKÝ, J.: Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Zvolen: Univerzita Mateja Bela, 2005. 120 s. ISBN 80-8033-077-9.

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Němcovej 32, 042 00 Košice, e-mail: peter.malega@tuke.sk