



PODSTATA EFEKTÍVNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESOV

SUMMARY OF THE BUSINESS PROCESSES EFFECTIVENESS

Peter MALEGA

Abstract

Since each viable business, given the requirement of survival and sustained competitive pressure must try to continuously improve effectiveness, it is quite clear that compliance of these requires in the business the high level of cooperation, because neglecting of the core activities, may result in the decrease in productivity and thus the decrease in the efficiency of the business. Only constant monitoring at all levels in the business can provide the increase of productivity and hence "victory" in key business indicators that is the effectiveness of the processes.

Key words

Effectiveness, process, production process

Úvod

V dôsledku presýtenia trhu práce, podniky musia byť flexibilné a prispôsobovať sa potrebám zákazníka. Preto sa každý podnik usiluje o čo najvyššiu konkurencieschopnosť predovšetkým v oblasti kvality, rýchlosti dodávok produktov, ceny a celkovej flexibility k požiadavkám stálych a nových zákazníkov. V dôsledku toho je potrebné včas predvídať zmeny a prekonávať prekážky. V zmysle vyššie uvedeného sa dôležitosť v podnikoch prikladá najmä hodnoteniu efektívnosti výrobných procesov.

Podstata efektívnosti

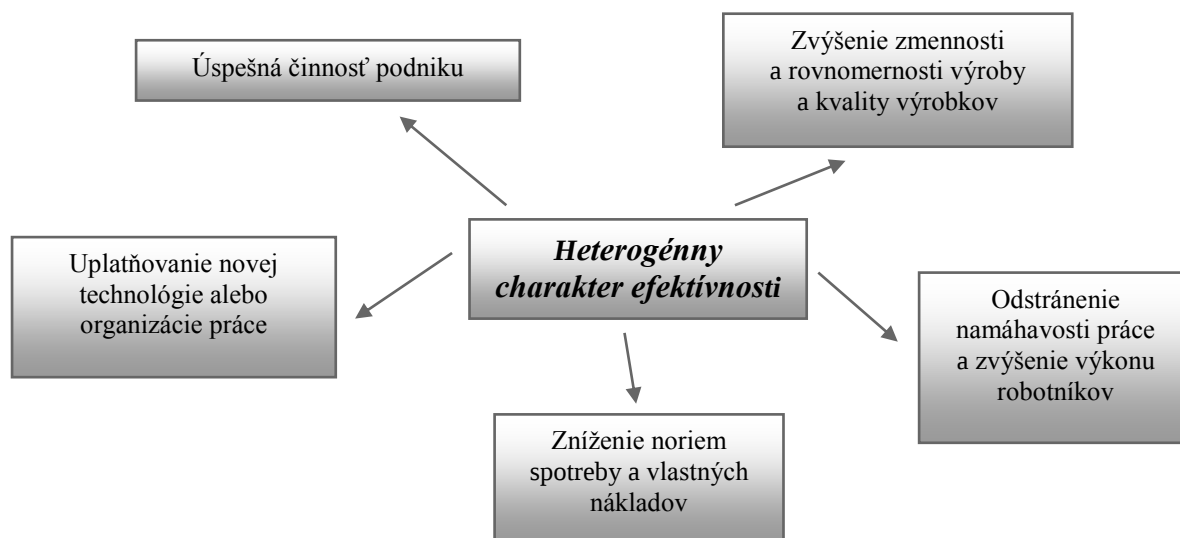
Pojem efekt je definovaný ako užitočný výsledok výrobného alebo iného pracovného procesu. Vo všeobecnosti sa pod týmto pojmom chápe užitočná hodnota, ktorá je vytvorená ekonomickou činnosťou ľudí, poprípade služba alebo výrobok, ktoré uspokojujú potreby ľudí. S pojmom efekt súvisí aj pojem efektívnosť [7].

Ekonomickou efektívnosťou sa označuje cieľavedomý proces uspokojovania stále rastúcich potrieb spoločnosti na maximálnej úrovni a to na základe optimálneho rozvoja a využívania výrobných prostriedkov a prírodných zdrojov, tiež pracovných síl pri maximálnej hospodárnosti a s ohľadom na ochranu životného prostredia [1].

Efektívnosť je špecifickou oblasťou ekonomiky, ktorá odzrkadľuje určité podmienky rozvoja spoločnosti, ktoré ak sa zmenia, zmení sa aj obsah efektívnosti. Efektívnosť je teda rôznorodý a zároveň syntetický pojem .

Efektívnosť obsahuje značnú časť problémov ekonomického rozvoja spoločnosti, využíva ľudské a prírodné zdroje, t.j. pracovnú silu, pracovné prostriedky, predmety a suroviny, ktoré prerába na predmety úžitku a proces sa končí ich spotrebou. To všetko je zahrnuté v pojme syntetickosť efektívnosti [4].

Pri aplikácii efektívnosti v praxi má efektívnosť rôznorodý charakter, lebo je vnímaná ako [8]:



Obr. 1 Heterogénny charakter efektívnosti [8]

Meranie efektívnosti sa zameriava na dva ciele. Prvým cieľom merania efektívnosti je sledovanie uspokojovania spoločenských potrieb. Druhým cieľom je porovnávanie a následne výber tých alternatív, ktoré z pohľadu makroekonomiky prinesú maximálny efekt pre podnik [1,5].

Z mikroekonomického hľadiska sa v rámci merania efektívnosti viac zaoberá podnikateľom ako jednotlivcom v podniku a efektívnosťou sa chápe schopnosť vedieť vyprodukovať pri určitom objeme vstupov taký objem výstupov, ktorý prinesie maximálny zisk alebo minimalizuje náklady podniku vyjadrením na jednotku produkcie. Zároveň sa zohľadňujú ceny vstupov a výstupov aj technológia potrebná na výrobu [2].

Efektívnosť je relatívna veličina, ktorá vyjadruje pomer medzi výstupom tzn. (efektom) a vstupom, t.j. zdrojmi, ktoré boli použité pre vytvorenie daného efektu.

Činitele ovplyvňujúce efektívnosť

Na efektívnosť majú vplyv mnohé faktory. Za činiteľ, resp. faktor je považovaný prvok, ktorý vedie k dosiahnutiu určitého výsledku pri postupnom tvarovaní veličiny, ktorú ovplyvňuje. Efektívnosť predstavuje veličinu, ktorá sa v závislosti na čase mení pod vplyvom pôsobenia týchto činiteľov.

V každom výrobnom procese pôsobia tieto priame činitele [3]:

1. rast produktivity práce,
2. technické inovácie výrobného procesu,
3. využitie pokrokových technológií,
4. zintenzívnenie využitia výrobných zdrojov,
5. nárast kvality, akosti a technickej dokonalosti výroby,
6. zmeny v štruktúre výrobného programu,
7. organizácia a riadenie procesu výroby, súťaživosť a zlepšovacie návrhy.

Na zvyšovanie efektívnosti pôsobia i cenové, finančné, technické nástroje politiky, kontrolný a riadiaci systém. Tie pôsobia a ovplyvňujú výrobný proces a jeho orgány. Pri delení nepriamych činiteľov pozorujeme podobné väzby, ktoré sú aj podmienkou na aplikáciu priamych činiteľov zvyšovania efektívnosti.



Medzi nepriame činitele efektívnosti sa zaraďujú:

1. spoločenské zriadenie,
2. systém riadenia,
3. vzdelanosť, kultúra a životná úroveň obyvateľstva,
4. prírodné zdroje a podmienky,
5. územné rozloženie výroby,
6. životné prostredie.

Zákonitosti efektívnosti výrobného procesu

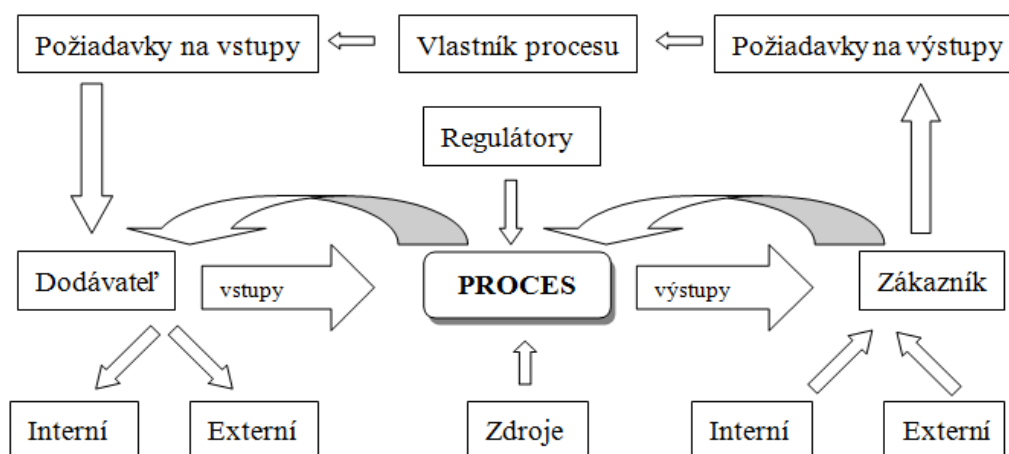
Výroba je charakterizovaná ako súbor procesov a činností, počas ktorých dochádza k postupnej premene vstupných surovín a materiálov na výrobok. Výroba nemá len hmotný, transformačný charakter, ale dochádza pri ňom k reprodukčným, hodnotovým a informačným premenám. Výroba sa realizuje prostredníctvom výrobných procesov, ktoré tvoria podsystémy výroby [4].

Úroveň efektívnosti sa vyjadruje pomocou kvantitatívnej a kvalitatívnej miery súladu cieľov (stanovených pomocou poznania a využívania objektívnych spoločensko-ekonomických zákonov) s prostriedkami potrebnými na splnenie stanovených cieľov [6].

Podstatou efektívnosti výroby je princíp totálnej synchronizácie, ktorá sa prejavuje v racionálnom materiálovom toku a usporiadaní výrobných základov podľa výrobkov. Vo všeobecnosti je efektívnosť výroby základom pre analýzu celkovej efektívnosti podniku. Všetko, čo nebolo v podniku definované ako finálny výrobok, je znakom neefektívnej výroby.

Podnikový proces a ich priebeh

Pod procesom si predstavme konkrétnu množinu činností, ktoré vytvárajú výslednú hodnotu určenú zákazníkom. Alebo inak povedané, pod procesom si môžeme predstaviť presne definovaný súbor činností, ktoré je nutné vykonať v určitom slede a predpísanej kvalite, aby sa dosiahol konkrétny cieľ. Základný model procesu je znázornený na Obr. 2 [6].



Obr. 2 Základný model procesu [6]

Každý proces v podniku musí byť jasne určený:

- členovia procesných tímov a vlastníkov procesu,
- poslanie procesu,
- produkty vytvorené výrobným procesom,



- komu sú určené produkty procesu,
- prepojenosť procesov,
- definovanie začiatku a konca procesu,
- inputy a outputy procesu,
- subprocessy procesu,
- zodpovednosť za činnosť procesu.

Základnými charakteristikami výrobného procesu sú:

- input procesu – predstavuje objekt pred vstupom do procesu.
- output procesu – výstup objektu po ukončení daného procesu.
- zdroje procesu - sú predmety potrebné k výkonu činností.
- hranica procesu – je miesto, kde vstupujú zdroje do procesu a zároveň miesto, kde z výrobného procesu vystupujú.
- vykonávateľ procesu – osoba, ktorá vykonáva činnosť.
- vlastník procesu – osoba, ktorá je zodpovedná za priebeh procesu a jej úlohou je rozdeliť jednotlivé činnosti.
- náklady na realizáciu procesu – predstavujú všetky náklady, ktoré sú potrebné pre vykonanie jednotlivých činností výrobného procesu.
- čas potrebný na realizáciu procesu – časový interval od začiatku výrobného procesu až po získanie výstupu z procesu.

V literatúre sa uvádza, že podniky majú najčastejšie 5 – 10 hlavných procesov. Množstvo subprocessov a iných činností je ovplyvnený veľkosťou podniku. Čím je podnik väčší, tým väčší počet subprocessov a činností bude obsahovať a naopak. Podniky sa musia preto zaoberať predovšetkým hladkou nadväznosťou procesov, pretože ak by procesy neboli navzájom prepojené, bolo by problematické sa vyhnúť chybám, časovým prerušeniam alebo neopodstatneným nákladom. V Tab. 1 sú uvedené najčastejšie typy procesov vo výrobných podnikoch, ich začiatok a koniec [5, 7].

Tab. 1 Najčastejšie typy procesov vo výrobných podnikoch, ich začiatok a koniec [7]

Názov procesu	Všeobecný priebeh procesu	
	Začiatok	Koniec
Návrh produktu a procesu	Zistenie potreby trhu	Úspešný začiatok výroby
Výskum a vývoj	Požiadavka tvorby konceptu	Komercializácia
Splnenie objednávky	Obdržanie objednávky	Dodanie a/alebo inštalácia
Spracovanie (výroba)	Vyskladnenie suroviny	Produkt pripravený k odoslaniu
Zásobovanie	Príjem objednávky	Zaplatenie faktúry
Logistika	Vyskladnenie (opustenie továrne)	Prevzatie zákazníkom
Riadenie materiálu	Požiadavky na materiál	Spotreba materiálu
Riadenie distribučného reťazca	Vyskladnenie (opustenie továrne)	Prevzatie maloobchodníkom
Riadenie dodávateľského reťazca	Zaobstaranie materiálu	Prevzatie konečným zákazníkom



V podnikoch sú často procesy neprehľadné a obširné. Ak sa detailne pokúšame zistiť všetky väzby medzi procesmi, tak zistíme že zmapovanie väzieb je veľmi administratívne náročné, väzby ktoré zistíme sú neprehľadné a kvôli mnohým zmenám v procesoch je nutné tieto väzby aktualizovať. Detailné väzby v dokumentoch sú neefektívne, napriek tomu o nich musíme mať prehľad. Vývojové diagramy procesu a popisy krokov procesu definujú vstupy a výstupy procesu, no pre zložité organizácie sa snažíme o zjednodušenie, ktoré robíme pomocou „flow – chart“ dokumentov. Takto môžeme proces popísať jednoducho s priradením zodpovednosti za proces.

Záver

Efektívnosťou je označovaná účinnosť vložených zdrojov (vstupov) v porovnaní so získaným výstupom. Ak chce byť podnik na trhu konkurencieschopný, musí sa usilovať o efektívnosť v podobe minimalizácie nákladov alebo maximalizácie zisku, resp. bilancovaním primeranosti nákladov k celkovému úžitku daného produktu.

„Tento príspevok vznikol vďaka podpore v rámci operačného programu Výskum a vývoj, pre projekt: Univerzitný vedecký park TECHNICOM pre inovačné aplikácie s podporou znalostných technológií, kód ITMS: 26220220182, spolufinancovaný zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja.“

„Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku/Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ“

Kľúčové slová

Efektívnosť, proces, výrobný proces

Použitá literatúra

- [1] CALLENDER, G.: Efficiency and Management. Taylor & Francis Group. 2008. ISBN 0-203-88895-2.
- [2] ČUNDERLÍK, D.: Lexikon podnikania a manažmentu. Bratislava : 1996.
- [3] FOTR, J.: Manažerská rozhodovací analýza. Praha: VŠE Praha, 1992. ISBN 80-7079-650-2.
- [4] KRON R.: Hodnotenie efektívnosti podnikových procesov v priemyselnom podniku. Diplomová práca. 71 s. 2014.
- [5] MIHOK, J. – JANEKOVÁ, J. – VIDOVÁ, J.: Podnikové hospodárstvo – Ekonomika podniku. Košice: Východoslovenské tlačiarne a. s., 2005. ISBN 80-8073-406-2.
- [6] NEUMAIEROVÁ, J. – NEUMAIER, J.: Výkonnosť a tržní hodnota firmy. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [7] SUDIT, E. F.: Effectiveness, quality and efficiency: a management oriented approach. Kluwer Academic Publishers. 1996, 119 s.
- [8] ZALAI, K.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Ekonóm, 1995. ISBN 80-225-0763-6.

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.

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