



MOŽNOSTI ZMIEN V PODNIKOVÝCH PROCESOV PROSTREDNÍCTVOM METÓD KAIZEN A REENGINEERING

POSSIBILITIES OF CHANGES IN THE BUSINESS PROCESSES THROUGH KAIZEN AND REENGINEERING

Peter MALEGA

Abstract

Change in the business is possible only if the top management and employees recognize that change is necessary. Business will be in progress if accepts the status quo and it is possibility to change it. To implement this step, it is necessary to analyze the current situation, in which the business is and then decide for effective kind of change. Business that doesn't achieve its long-term strategic objectives, has to consider about change, either progressive or radical. These changes can be done by applying modern management methods, which are KAIZEN and REENGINEERING.

Key words

Business process, change, KAIZEN, REENGINEERING

Úvod

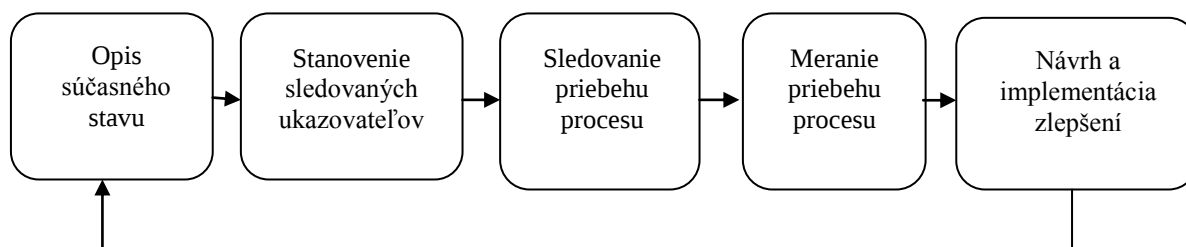
V posledných rokoch podniky orientujú zvýšenú pozornosť na zmenu funkčnej podnikovej organizácie na procesnú podnikovú organizáciu, ktorá vytvára predpoklady pre vysoko efektívnu, agilnú, inovatívnu a prispôsobivú organizáciu.

Podniky by mali realizovať iba také procesy, ktoré sú nevyhnutné na uspokojenie požiadaviek zákazníka a spotrebovať pri premene vstupov na výstupy čo najnižšie zdroje surovín, materiálov, energie a ľudí. Analýzou procesov je možné maximalizovať podnikové procesy, ich pridanú hodnotu a vylúčiť z nich nepotrebné prvky.

Celková výkonnosť podniku je priamo závislá na výkonnosti procesov, je nevyhnutná pre realizáciu stanovenej stratégie, resp. pre úspešné riadenie podniku a získanie lepšej pozície na trhu, s ktorou sú spojené ekonomické prínosy.

Zmeny v procesoch

Sila konkurenčného prostredia núti podniky neustále optimalizovať a zlepšovať podnikové procesy. Zákazníci si žiadajú uspokojiť svoje potreby v dostatočnej kvalite a kvantite, a ak svoje potreby neuspokoja, odchádzajú ku konkurenčnému podniku. Podniky, ktoré nechcú stratiť svoju konkurenčnú výhodu a zákazníkov by mali svoje procesy merať, sledovať, vyhodnocovať, zlepšovať a zdokumentovať. Tento postup je možné znova opakovať, a tak sústavne zlepšovať podnikové procesy, ktoré sú znázornené na Obr. 1.



Obr. 1 Priebežné zlepšovanie procesu [5]



K faktorom, ktoré výrazne ovplyvnili vzrastajúcu potrebu zlepšovania podnikových procesov v deväťdesiatych rokoch minulého storočia patria IKT, internet a otvorenie svetových trhov, a tým aj zvýšenie konkurenčného prostredia.

Pri plnení strategických cieľov podniku je potrebné neustále sledovať podnikové procesy a tieto procesy zlepšovať postupne metódou KAIZEN alebo metódou REENGINEERING.

Poznáme tri základné princípy v oblasti zlepšovania procesov:

1. kontinuálne zlepšovanie procesov – orientácia na znalosti zamestnancov – metóda KAIZEN,
2. radikálne zlepšovanie – REENGINEERING,
3. evolučné zmeny – zabudovanie mechanizmu evolučných zmien do systému podľa požiadaviek prostredia.

KAIZEN

KAIZEN je japonská metóda sústavného zlepšovania procesov založená na tvorivom myslení zamestnancov. Význam tejto metódy vychádza z filozofie dvoch slov:

- KAI – zlepšovanie procesov, postupov a služieb,
- ZEN – neustály proces týkajúci sa každého.

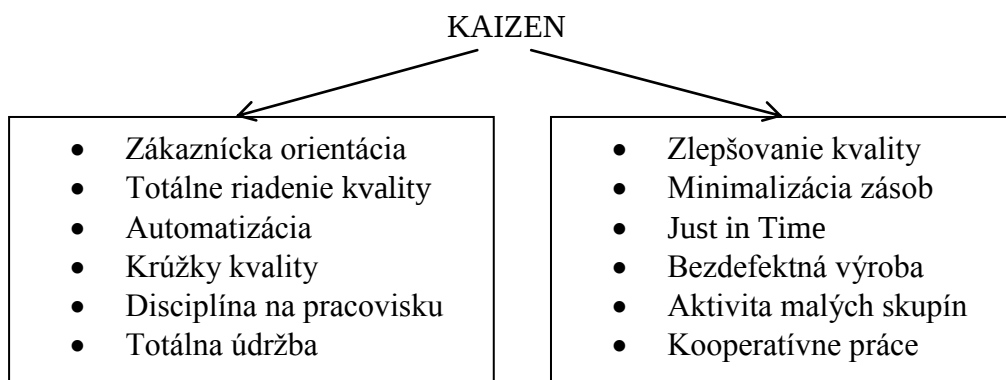
Základom metódy je iniciatíva zamestnancov, ktorá je podporovaná motivačným systémom. Výkony zamestnancov zvyšujú produktivitu práce a tým aj celkovú efektívnosť podniku.

KAIZEN filozofia podľa Value Based Management hovorí o tom, že „základom metódy KAIZEN je päť elementov: tímová práca, personálna disciplína, zlepšená pracovná morálka, krúžky kvality a presvedčenia pre zlepšenia“.

K ďalším faktorom metódy patria:

- eliminácia nadbytočnosti a neefektívnosti,
- metóda 5S,
- štandardizácia.

Základné princípy metódy KAIZEN sú znázornené na Obr. 1.



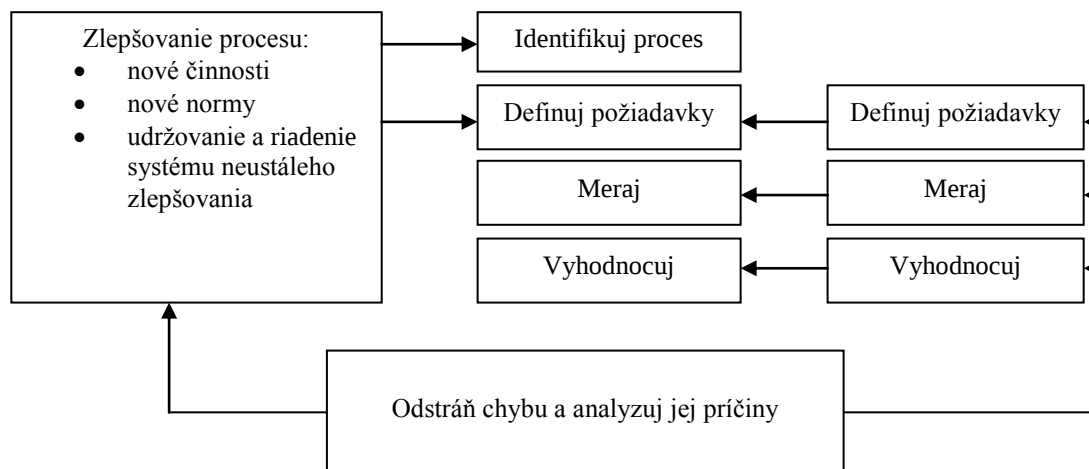
Obr. 1 Klasický model systému KAIZEN s jeho princípmi

Cieľom zlepšovania každého procesu je odstrániť nedostatky, ktoré japonskí manažéri označujú ako „3MU“ a to:

- MURI – prebytky, preťaženia,
- MUDA – straty, plytvania,
- MURA – nerovnomernosť, odchýlky.



Zlepšovanie podľa metódy KAIZEN uvádza Obr. 2.



Obr. 1 Zlepšovanie podľa KAIZEN

Nástroj v metóde KAIZEN, ktorý zabezpečuje kontinuitu procesu udržiavania a zdokonaľovania štandardov sa nazýva PDCA. Známožňuje cyklus štyroch fáz:

- fáza plánuj – definovanie cieľa zdokonaľovania a vytvorenie plánu činnosti na jeho dosiahnutie,
- fáza vykonaj – realizácia plánu činnosti,
- fáza skontroluj – rozhodnutie, či je postup realizácie plánu správny a či prináša požadované zdokonaľovanie,
- fáza uskutočni – uskutočnenie a štandardizácia postupov tak, aby bolo možné definovanie nových cieľov pre ďalšie zdokonaľovanie.

Pri aplikácii metódy Kaizen je potrebné dodržať štandardizovaný postup:

- vybrať proces,
- identifikovať súčasný stav a stanoviť ciele,
- analyzovať údaje a určiť príčiny problémov,
- zaviesť protiopatrenia,
- potvrdiť účinok zavedených protiopatrení,
- štandardizovať postupy,
- preskúmať proces a pracovať na jeho zdokonaľovaní.

REENGINEERING

Podľa zakladateľov REENGINEERINGU M. Hammera a J. Champyho sa REENGINEERING definuje ako fundamentálne prehodnotenie a radikálna prestavba firemného podnikateľského systému za účelom dosiahnutia výrazného zlepšenia v kritických aktuálnych ukazovateľoch výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby, rýchlosť.

V súčasnosti sa významným faktorom stáva potreba zmeny v podniku, ktorú iniciujú inovácie produktov, kratší čas vývoja výrobkov, zavádzanie nových postupov, ale hlavne informačné technológie. Informačné technológie predstavujú hlavný impulz zmeny, ktorý je uvedený v Tab. 1.



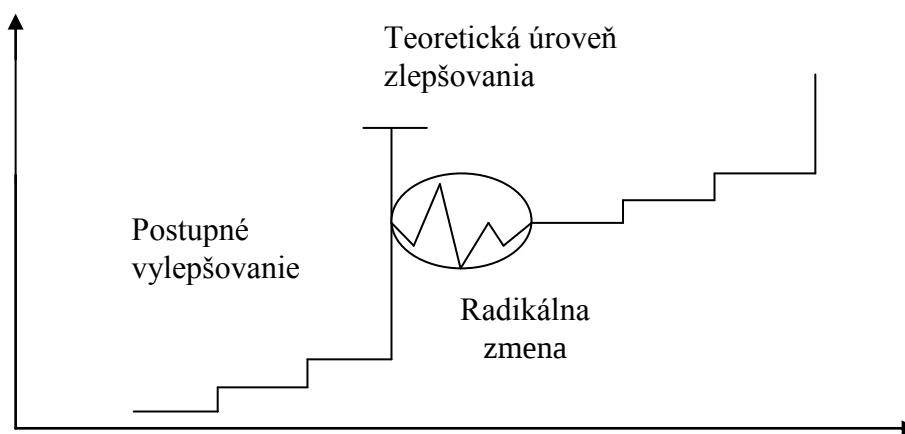
Tab. 1 Technológie ako podnet k zmene

Pôvodný stav	Technológia = impulz zmeny	Nový stav
Informácia sa vyskytuje v jednom čase na jednom mieste.	Zdieľané databázy.	Informácia sa vyskytuje v jednom čase na tých miestach, kde je to potrebné.
Zložitú prácu môže vykonať iba expert.	Expertné systémy.	Všestranný pracovník je schopný nahradiť experta.
Je nutné rozhodnúť sa medzi centralizáciou a decentralizáciou.	Telekomunikačné nástroje, siete.	Je možné využívať súčasne výhody centralizácie i decentralizácie.
O všetkom rozhodujú manažéri.	Nástroje na podporu rozhodovania (databázy, modelovacie nástroje, atď.)	Rozhodovanie je bežnou súčasťou práce pre každého.
Najlepší kontakt s potenciálnym zákazníkom je osobný kontakt.	Interaktívne video disky, www stránky.	Najlepší kontakt s potenciálnym zákazníkom je efektívny kontakt.
Ľudia musia nájsť veci.	Automatická identifikácia, sledovanie pohybu.	Veci sami „povedia“ kde sú.
Plány je potrebné periodicky revidovať.	Výkonná výpočtová technika a plánovacie nástroje.	Plány sa revidujú permanentne.
Pracovníci v teréne potrebujú kancelárie na príjem, ukladanie a rozposielanie informácií.	Bezdrôtová komunikácia, prenosné počítače.	Terénni pracovníci môžu prijímať, ukladať a rozposielať informácie odkiaľkoľvek.

Pojem REENGINEERING si mnohí mýlia s často frekventovanými výrazmi reštrukturalizácia a transformácia podniku. Reštrukturalizáciou sa chápu funkčné zmeny ako sú zníženie počtu zamestnancov alebo zmena útvarovej štruktúry podniku. Transformácia je sústredená na myslenie ľudí a dostatočné využitie potenciálu všetkých zamestnancov, čím sa značne mení podniková kultúra.

REENGINEERING je zameraný na dosiahnutie vyššej efektívnosti podniku procesnými prístupmi a potlačením funkčných útvarov.

Pri uvažovaní o zmene je potrebné určiť dôvod zmeny, stanoviť cieľ a vybrať vhodnú metódu na uskutočnenie zmeny. Konkurenčné prostredie a existenčné dôvody z vyššie uvedených pojmov uprednostňujú pri uskutočňovaní zmien použiť ako najvýhodnejšiu metódu REENGINEERING podnikových procesov ako základ zásadných zmien, čo demonštruje Obr. 3.



Obr. 3 Prechod od postupného zlepšovania k radikálnej zmene



Na základe dlhoročných skúseností so zavádzaním REENGINEERINGU do podnikov sa stanovili všeobecne platné princípy:

- zameranie sa na využitie ľudského potenciálu najmä v činnostiach, ktoré prinášajú hodnotu pre zákazníkov,
- zameranie sa na zvýšenie hodnoty, ktorú podnik poskytuje konečným zákazníkom,
- podporovanie vzdelávacích aktivít zamestnancov a vytváranie kreatívneho pracovného prostredia,
- odstránenie činnosti z procesov, ktoré neprinášajú hodnotu,
- zameranie sa na výstupy,
- vytvorenie sieťovej organizácie ľudí a činností,
- delegovanie právomoci a zodpovednosti na zamestnancov pri plnení úloh,
- vybudovanie systému procesov s krátkou spätnou väzbou,
- doceliť zhodu medzi zameraním podniku a systémom postupného zlepšovania procesov.

Podniky, ktoré úspešne zvládli procesnú zmenu REENGINEERINGU nazývame tzv. „E – podniky“ a od podnikov bez radikálnej zmeny sa odlišujú v siedmich najmarkantnejších dimenziách, ako to uvádza Tab. 2.

Tab. 2 Sedem dimenzií E – podniku

	„Tradičný“ podnik/organizácia	„E – podnik“
Organizačná štruktúra	• hierarchická • príkaz – kontrola	• necentrická, sieťová • pružná, ľahko meniteľná štruktúra
Vedenie	• zamerané dovnútra podniku/organizácie • zhora dole	• vnútorné aj vonkajšie zameranie • distribuované
Vodcovstvo	• vodcom je nadriadený • vodcovia určujú agendu, vyvolávajú zmenu	• vodcom je ktokoľvek • vodcovia vytvárajú prostredie pre úspech, kapacity pre zmenu
Ľudia a kultúra	• dlhodobé odmeny • vertikálne rozhodovanie • odmeňovanie jednotlivcov, tímov	• mentalita „vlastním svoju kariéru“ • delegovanie rozhodovacích právomocí • očakávaná a odmeňovaná spolupráca
Znalosť	• zameraná na vnútorné procesy • individuálna vlastnosť	• zameraná na zákazníkov • vlastnosť organizácie
Súdržnosť	• daná procesmi • interná súdržnosť podniku	• vízia vložená v jednotlivcoch • účinok sa premieta aj mimo podnik
Spojenectvo	• zvyrazňuje priepasti • spájanie sa so vzdialenými partnermi	• vytváranie novej hodnoty a vytlačanie konkurenčne slabých služieb • spájanie s konkurentmi, zákazníkmi, dodávateľmi



Existuje značné množstvo metodík REENGINEERINGU, ktoré sa líšia rozsahom, svojim zameraním a pomerom praktickej a teoretickej orientácie. Sú zamerané najmä na informačné technológie a ľudský faktor. Prehľad najvýznamnejších metodík uvádza Tab. 3.

Tab. 3 Metodiky REENGINEERINGU procesov

Metodika	Pôvod – špecifické zameranie
Hammer, Champy	Konzultantský/akademický
Davenport	Akademický
Manganelli, Klein	Konzultantský
Kodak	Užívateľský
DoD	Štátna správa
ARIS Method (prof. Scheer)	Konzultantský
PPP Method (prof. Gappmaier)	Konzultantský/akademický, akcentuje sociálno-psychologické aspekty projektu
DEMO Method (prof. Dietz)	Konzultantský/akademický, akcentuje formálne modelovanie procesu a podniku

Záver

Zmena v podniku je možná len vtedy, ak si vrcholové vedenie a zamestnanci uvedomujú, že zmena je nevyhnutná. Podnik teda bude napredovať len vtedy, ak akceptuje súčasný stav a je ochotný ho aj zmeniť. Na realizáciu tohto kroku je nevyhnutné vykonať analýzu súčasného stavu, ktorý v podniku je a následne sa rozhodnúť pre efektívny druh zmeny.

Podnik, ktorý dlhodobo nedosahuje svoje strategické ciele, by mal uvažovať o zmene buď postupnej, alebo radikálnej. Tieto zmeny sa môžu diať uplatňovaním moderných manažérskych metód, ktorými sú KAIZEN a REENGINEERING.

„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

Podnikový proces, zmena, KAIZEN, REENGINEERING

Použitá literatúra

- [1] DRAHOTSKÝ, I. – ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [2] HINES, P. – SILVIA, R. – BARTOLINI, M.: Lean Profit Potential. Lean Enterprise Research, Centre. Cardiff Business School, Cardiff, UK, 2002. ISBN 0-953-798-2-67.
- [3] HORVÁTHOVÁ, V.: Možnosti zoštíhľovania pracovných procesov. Bakalárska práca. 62 s. 2014.
- [4] KASSAY, Š.: Reinžiniering podnikateľských procesov. Žilina: Vydavateľstvo STRATEG, 1999. 102 s. ISBN 80-88988-01-2.
- [5] KOVÁČ, M. – KOVÁČOVÁ, Ľ.: Zlepšovanie procesov. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2006. 110 s. ISBN 80-8073-681-2.
- [6] MASAOKI, I.: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 80-2511-621-0.



- [7] NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [8] RÉVÉSZOVÁ, L. – PALOVÁ, D.: Základy modelovania podnikových procesov. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2009. 122 s. ISBN 978-80-553-0174-7.
- [9] ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [10] SCHMITZ, J.: Key Lessons in Manufacturing Effectiveness, The ISMI Symposium Future Fab Intl. Volume 18, Philips Research, 2005.
- [11] ZÁVADSKÝ, J.: Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Zvolen : Univerzita Mateja Bela, 2005. 120 s. ISBN 80-8083-077-0.

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