



ZÁKONITOSTI PROCESOV A MOŽNOSTI ICH REDIZAJNU

REGULARITY OF THE PROCESSES AND POSSIBILITIES OF THEIR REDESIGN

Peter MALEGA

Abstract: The paper is focused on the currently highly actual topic for every company, which is process management. In every company run a lot of processes that is important to track and managers try to optimize them. If attempts to modify the process are unsuccessful, redesign of the process is logical step to ensure a radical rearrangement of existing processes and set the company for a change of the process.

Abstrakt: Príspevok sa zameriava na v súčasnosti vysoko aktuálnu tému pre každý podnik, ktorou je procesné riadenie. V každom podniku prebieha nespočetné množstvo procesov, ktoré je potrebné sledovať a manažéri sa snažia o ich optimalizáciu. Ak snahy o úpravu procesu nie sú úspešné, je potrebné pristúpiť k procesu redizajnu, ktorý zabezpečí radikálne preusporiadanie existujúcich procesov a nastaví podnik na proces zmeny.

Keywords: process, process running, change, redesign

Kľúčové slová: proces, priebeh procesu, zmena, redizajn

Úvod

V dnešnej dobe globalizácie a stúpajúcej kvality v konkurenčnom prostredí je nevyhnutné, aby boli zmeny v podniku vykonávané omnoho častejšie ako kedysi. To zvyšuje pravdepodobnosť, že podnik si udrží svoju konkurencieschopnosť, zníži náklady, zvýši zisk a zaručí stabilnú pozíciu na trhu. Aj preto je potrebné venovať zvýšenú pozornosť progresívnym zmenám v podniku. Jeden zo spôsobov ako inovovať chod podniku je redizajn procesov. Jeho cieľom je upraviť, prípadne nastoliť úplne nové vylepšené procesy. [5, 9]

Redizajn znamená prudkú zmenu procesu. Vykonáva sa bez ohľadu na doterajšie normy a zaužívané postupy. Neupravuje, resp. nezdokonaľuje sa pôvodný proces, ale nastolí sa úplne nový proces, ktorý je výkonnejší vo všetkých ohľadoch ako ten predošlý. Redizajn nie je vhodný len pre podniky, ktoré sú na hranici svojej existencie a bojujú o zotrvanie na trhu. Využívajú ho aj podniky, ktoré sú na vrchole svojej prosperity z preventívneho hľadiska, aby si udržali konkurencieschopnosť aj v ďalšom období. Návrh procesu redizajnu by mal pozostávať z plánovania projektu a jeho začatia, zhodnotenia momentálneho stavu procesu, detailného popisu plánu redizajnu, jeho implementácie a realizácie. Následne je potrebné nový proces kontrolovať a taktiež ho ďalej vylepšovať. [3, 7, 11]

Proces a jeho základné charakteristiky

Proces je základná jednotka všetkých riadených operácií v podniku. Je to súbor činností, ktoré medzi sebou vzájomne súvisia, resp. sa vzájomne ovplyvňujú. Podniky majú zvyčajne približne 5 až 10 procesov. [10]

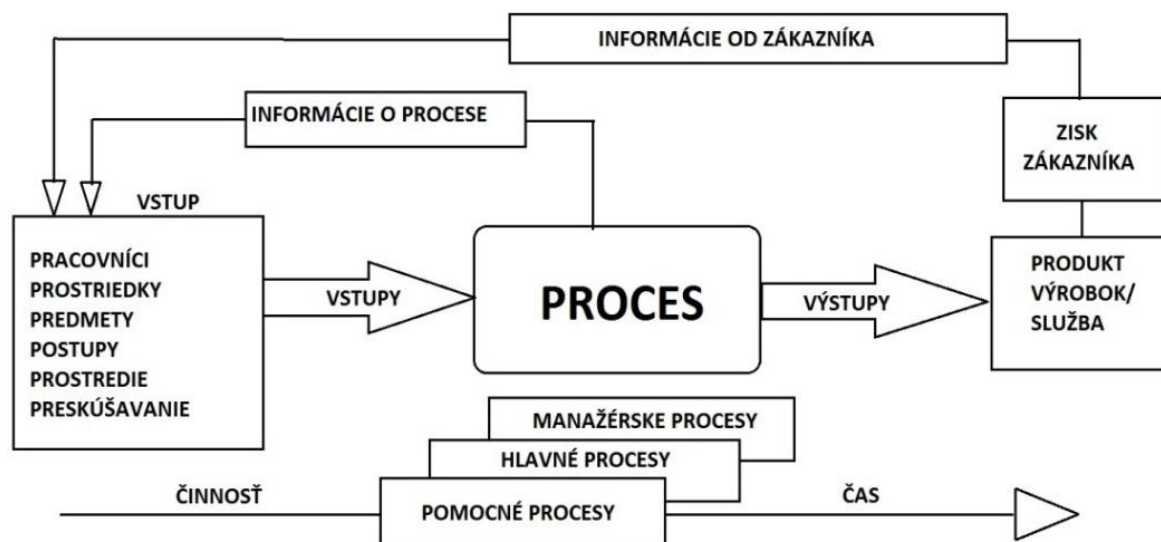
Existuje množstvo definícií procesu, z ktorých vyberáme tieto:

- Podľa STN EN ISO 8402: „Sústava vzájomne súvisiacich zdrojov a činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.“



- Podľa STN EN ISO 180 9004/2001: „Činnosť využívajúca zdroje, ktorá sa riadi tak, aby umožnila transformáciu vstupov na výstupy, možno chápať ako proces.“

Veľkosť podniku ovplyvňuje nielen množstvo procesov, ale zároveň aj počet subprocessov. Procesy by mali byť navzájom časovo, alebo aj fyzicky prepojené, aby sa zvýšila jeho rýchlosť. Na Obr. 1 je znázornený proces a jeho chápanie.



Obr. 1 Proces a jeho chápanie [2]

Každý proces musí mať [2]:

- vstupy a dodávateľa vstupov,
- interných alebo externých zákazníkov, ktorým je dodávaná pridaná hodnota,
- stanovené základne ukazovatele výkonnosti a pri každom ukazovateli musia byť stanovené finálne hodnoty,
- vlastníka, operátora transformácie,
- výstupy a odberateľa výstupov,
- merateľné výstupné parametre pre hodnotenie výkonnosti procesu,
- cieľové hodnoty výstupných parametrov,
- riadiace parametre na zabezpečenie požadovaných výstupných parametrov.

Základnou podmienkou úspešnosti a zlepšovania procesov je spätná väzba. Proces sa musí najprv naplánovať, uskutočniť a potom kontrolovať. Kontroluje sa prevažne porovnávaním s normami alebo plánmi podniku, aby sa mohol včas inovovať, upraviť, alebo úplne odstrániť. Každý proces by mal byť podrobne popísaný. Popis procesu by mal obsahovať: názov procesu, majiteľa procesu, operátora, vstupy, výstupy, činnosť, zdroje, predchádzajúci proces a nasledujúci proces. [4]

Je mnoho možností ako rozdeliť procesy, keďže poznáme delenie z rôznych pohľadov, pričom najvýznamnejšie je delenie podľa významu:



- riadiaci (manažérsky) proces – prvky podnikového vedenia alebo rozhodnutí na podporu hlavných a vedľajších procesov,
- hlavný proces – jeho činnosťou sa transformujú vstupy na výstupy, čiže sa vytvára produkt,
- podporný proces – činnosť na podporu hlavného procesu.

V Tab. 1 sú uvedené základne typy a vybrané charakteristiky procesov.

Tab. 1 Typy, spôsob riadenia a všeobecná charakteristika podnikových procesov

Typ procesu	Spôsob, akým má byť riadený	Charakteristika procesu			
		Pridáva hodnotu?	Prebieha naprieč organizáciami?	Má extérnych zákazníkov?	Generuje tržby?
hlavný	výkonovo	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO
riadiaci	nákladovo, výkonovo	NIE	ÁNO	NIE	NIE
podporný	možnosť outsourcingu	ÁNO	NIE	NIE	NIE

Pre základnú charakteristiku súboru podnikových procesov sa používa norma ISO 9000.[4] Podniky, ktoré sa rýchlo vyšvihli čo sa týka úspešnosti, no následne rovnako rýchlo klesli do mínusových čísel, zvyčajne nepoužívali procesy správne. Správne používanie procesov má za následok pomalé, ale isté zvyšovanie stability a prosperity podniku.

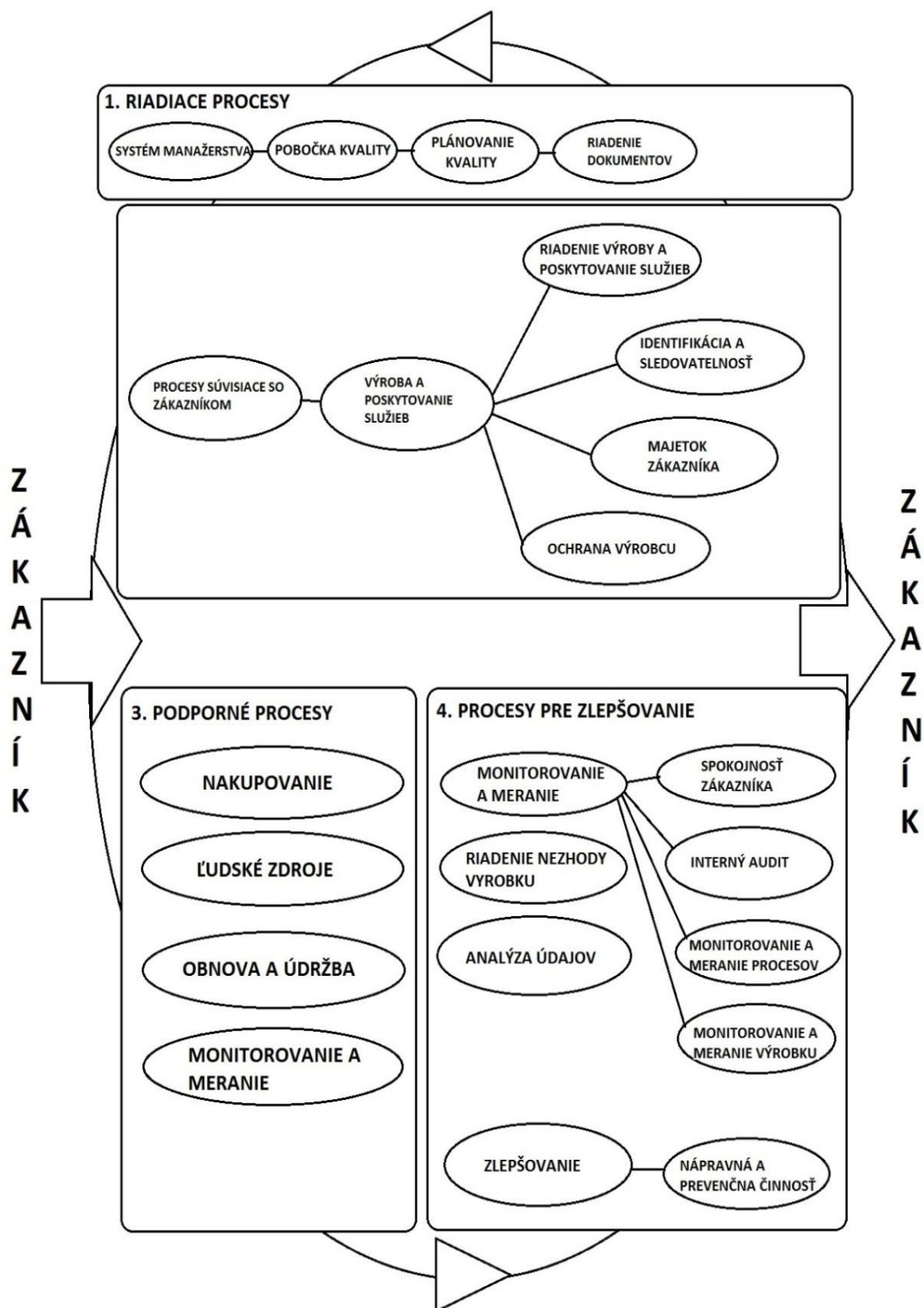
Hlavné výhody správneho využívania procesov:

- vďaka procesom dokáže podnik lepšie zhodnotiť svoje silné stránky, a naopak, efektívne nájsť slabé miesta v podniku a nájsť vhodnú alternatívu,
- zvyšujú kvalitu produktov a služieb, zlepšujú pravidelnosť dodávok tovaru, resp. služieb zákazníkom, a tým pádom zvyšujú spokojnosť zákazníkov a zvyšujú si u zákazníkov dôveru,
- vplyvom zadefinovaných procesov je možné jednoduchšie, efektívnejšie a rýchlejšie priviesť na trh nový produkt, jeho dodávanie bež väčšieho rizika,
- umožňuje sledovať priebeh každého procesu a v prípade nejakého zisteného nedostatku ihneď problém vyriešiť.

Na Obr. 2 je schematické znázornenie 4 základných druhov procesov.

V dnešnej dobe je moderné nie len slovne alebo písomne popisovať presný postup procesu, ale aj ho graficky znázorniť. Využíva sa hlavne pre jednoduchšie, no pri tom detailné znázornenie všetkých krokov v procesoch. Každý úkon v procese by mal byť detailne popísaný. V praxi sa ku každému úkonu priradí číslo. Vedľa obrázka sú vysvetlivky pre každé číslo. [8]

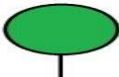
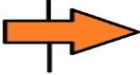
Pre znázornenie procesov sa používa súbor symbolov, ktorý obsahuje symboly na znázornenie rôznych procesných úkonov. Najčastejšie sa využíva pri tvorbe procesných máp, diagramov, atď. V Tab. 2 sú uvedené príklady symbolov vybraných procesov.



Obr. 2 Charakteristika súboru podnikových procesov podľa normy ISO 9000 [1]



Tab. 2 Súbor symbolov procesov v podniku [8]

Symbol	Názov	Činnosť
	Operácia	Pridáva hodnotu
	Prenos	Prejde vzdialenosť
	Kontrola	Kontrola chýb
	Zdržanie	Pozastavenie / zastavenie
	Skladovanie	Uloženie do skladu
	Spracovanie	Prenos / triedenie
	Rozhodovanie	Rozhodnutie

Zmeny v procesoch a redizajn

Pravidelné zmeny v procesoch sú jednou zo základných podmienok úspechu podniku na trhu. V dnešnej informačnej dobe je fenoménom automatizácia procesov. Taktiež sa výrobné podniky snažia skrátiť výrobný čas čo i len o jednu sekundu. Laik by si možno nemyslel, že jedna sekunda vo výrobe výrobku nedokáže veľa ovplyvniť, no opak je pravdou. Platí to hlavne pri hromadnej výrobe, pri ktorej sa z celkového hľadiska aj vďaka jedinej ušetrenej sekunde ušetrí obrovské množstvo času. To sa potom prejaví aj na spokojnosti zákazníka. V dnešnej dobe majú zákazníci stále vyššie a vyššie požiadavky. Podniky by mali svoje procesy kontinuálne monitorovať a následne vyhodnocovať a spracovávať výsledky meraní. Výsledky merania je možné následne využiť pre zlepšenie procesov.

Návrh na zmenu procesu zvyčajne pozostáva z týchto bodov [6]:

1. opis súčasného stavu procesu,
2. určenie ukazovateľov, ktoré sa budú sledovať,
3. analýza ako proces prebieha,
4. meranie vybraných ukazovateľov,
5. návrh a použitie zlepšení.

Redizajn znamená radikálnu rekonštrukciu daného produktu, resp. procesu. Čiže nie je potrebné vykonávať povrchné zmeny alebo čiastočné úpravy toho, čo už existuje, ale všetko staré zrušiť. Taktiež sa nerešpektujú žiadne doterajšie normy, postupy a štruktúry, ale vytvárajú sa nové. Na prvý pohľad sa môže zdať, že redizajn využívajú len podniky, ktoré upadajú. No opak je pravdou. Redizajn využívajú aj podniky, ktoré nemajú žiadne problémy,



no ich vedenie očakáva, že nejaké problémy čoskoro nastanú. A taktiež redizajn využívajú aj podniky, ktoré sú na vrchole prosperity a neočakávajú ani v najbližšom čase žiadne problémy, ale majú ambiciózne a inovatívne vedenie, ktoré chce zabrániť tomu, aby podnik v budúcnosti začal zaostávať za konkurenciou. [8]

Dnes je omnoho viac dôvodov na zavedenie redizajnu. V minulosti sa zákazníci museli prispôbovať ponuke podnikov. Dnes je to naopak. Po internacionalizácii a globalizácii trhov počet výrobkov a služieb prevyšuje dopyt. Takže sú to práve zákazníci, ktorí si určujú vlastnosti a akosť výrobkov a služieb, určujú čo, koľko, kedy a ako chcú a konkurenčné podniky „zvádzajú boje“ o každého zákazníka. Zmena sa stala nevyhnutnou časťou životného cyklu podniku a dnes sú zmeny prakticky každodennou činnosťou vnútropodnikových aktivít. V Tab. 3 je uvedených niekoľko príkladov na redizajn.

Tab. 3 Príklady redizajnu [6]

Oblasť zmeny	Tradičný prístup	Po redizajne
Pracovné jednotky	Funkčné útvary	Procesné tímy
Charakter pracovných činností	Jednoduché úlohy	Mnohostranná práca
Role ľudí	Role podliehajúce kontrole	Role s väčšou právomocou
Príprava k výkonu práce	Výcvik	Vzdelanie
Zameranie sa na výkony	Činnosti	Výsledky
Kritéria postupu	Výkonnosť	Schopnosti
Vedúci	Zapisovatelia výsledkov	Vodcovské osobnosti
Manažéri	Dohliadači	"Kouči"
Organizačná štruktúra	Hierarchická	Plochá

Medzi najčastejšie dôvody redizajnu patria:

- neefektívna výmena informácií, nadbytočnosť údajov a ich prepisovanie,
- zásoby, rezervy a prebytočné aktíva,
- vysoký podiel kontrolných činností v porovnaní s počtom činností, kde sa vytvára pridaná hodnota,
- opravy, prerábky, opakované práce,
- zložitosť.

Primárne by sa mali redizajnovat' podnikové procesy, pre ktoré platí aspoň jeden z nasledujúcich bodov:

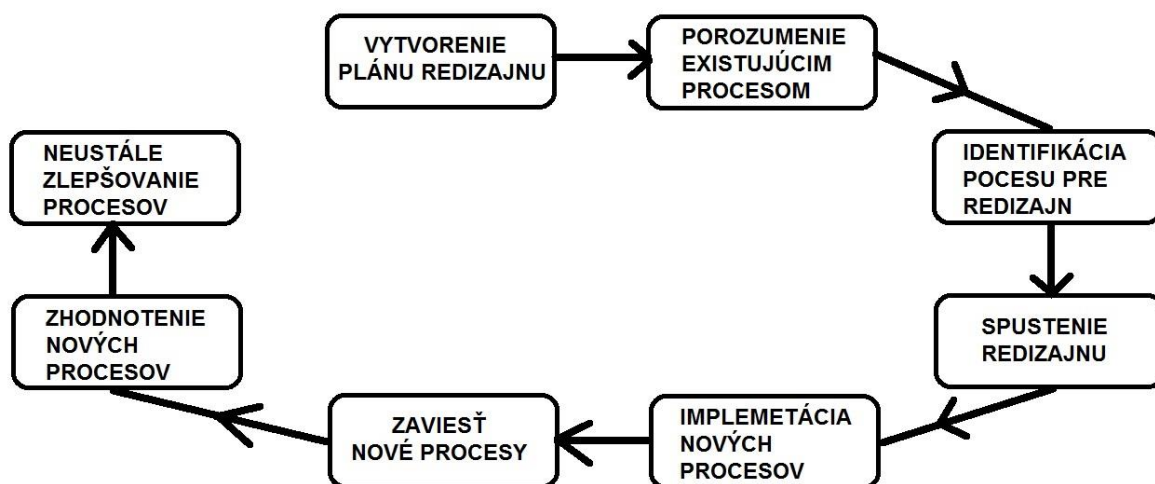
- procesy, ktoré majú najväčšie problémy,
- procesy, ktoré majú najväčší vplyv na zákazníka,
- procesy, ktoré sú momentálne na redizajn najvhodnejšie, čiže za najnižší možný čas sa dosiahne najväčší možný progres.

Filozofia redizajnu vychádza z procesného prístupu manažmentu, to znamená z primárnej orientácie riadiacich článkov na procesy, nie na pracovníkov, výrobky, stroje a s dôrazom na výrazné pozitívne zmeny procesov, a to v týchto smeroch:



- zlepšenie kvality – obmedzenie porúch a nedostatkov, podstatné zvýšenie kvalitatívnych parametrov vedúcich k prekonaniu očakávaní zákazníkov,
- skrátenie výrobných časov, primárne elimináciou stratových časov tzv. prestojov, skrátenie času na prípravu výroby a skrátenie času výroby samotnej,
- zníženie nákladov,
- zvýšenie produktivity, maximálne využitie výrobných kapacít.

Na Obr. 9 je znázornený proces postupu pri redizajne.



Obr. 3 Proces redizajnu [10]

Aby bol redizajn úspešný, je potrebné sa vyhnúť najčastejším chybám, ktoré redizajn sprevádzajú, a to [8]:

- nezameriavanie sa na podnikové procesy,
- ignorovanie všetkého okrem redizajnu,
- nevšímanie si hodnôt a názorov ľudí,
- ukončenie redizajnu príliš skoro,
- prílišné zúženie podnikového problému a rozsahu redizajnu,
- pripustenie, aby podniková kultúra a postoje vedenia zabránili začatiu redizajnu,
- neprimerané šetrenie zdrojov vyhradených na redizajn,
- rozptyľovanie energie na veľký počet redizajnových projektov,
- sústredenie sa výhradne na projektovanie,
- neustupovanie, ak zamestnanci prejavia odpor k redizajnovým zmenám,
- jeden projekt redizajnu zahŕňa príliš veľké množstvo procesov, ktoré sa majú zmeniť,
- začínanie redizajnu, keď sa mení vedenie podniku.

Záver

Základnou jednotkou všetkých operácií, ktoré sú riadené je proces. Aby proces dobre fungoval, je potrebné ho najprv navrhnuť, realizovať a následne kontrolovať. Po istom čase je proces často krát potrebné vylepšiť, aby spĺňal požiadavky a nároky, ktoré sú naňho kladené. Procesy je taktiež dôležité kontrolovať. Zanedbanie kontroly procesov má za následok zníženie kvality a rýchlosti procesov. Taktiež ak nastane nejaká chyba, tak je ju bez kontroly procesov náročné odhaliť. V krajnom prípade môže byť zanedbávaním kontroly procesov až



samotný úpadok a krach podniku. Kontrola spočíva najmä v porovnávaní výkonov procesov s normami, prípadne s podnikovými plánmi. Takto sa môže prísť na to, ktorý proces je potrebné upraviť, inovovať, alebo úplne odstrániť.

Príspevok bol riešený v rámci projektu KEGA 029TUKE-4/2016: Vzdelávacie a tréningové pracovisko inovačného vývoja a realizácie podnikových procesov a systémov.

Použitá literatúra

- [1] JUSKO, M.: Redizajn procesov v podniku. Bakalárska práca. TU SjF v Košiciach. 65 s. 2016.
- [2] KASSAY, Š: Podnik svetovej triedy. Strateg, Nové Zámky 2001. ISBN 80-88988-06-3.
- [3] KUBIŠ, J.: Procesy podniku a ich modelovanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 284 s. ISBN 978-80-225-2468-1.
- [4] ŠMÍDA, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [5] KRYŠPÍN, L. Ekonomika procesně řízených organizací. Praha : Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.
- [6] HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 3. vyd. Praha: Management Press, 2000,.
- [7] VEBER, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000.
- [8] DAVENPORT, T. H.: Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology. Boston, MA : Harvard Business Press, 1993. 337 s. ISBN 08-758-436-6-2.
- [9] SMITH, H., FINGAR, P.: Business Process Management - the Third Wave. Tampa : Meghan - Kiffer Press, 2003. 311 s. ISBN 09-296-523-3-9.
- [10] KOTTER, J. P. Vedení procesu změny : Osm kroku úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Prvé vydanie. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [11] KOVÁČ, J., MIHOK, J.: Priemyselné inžinierstvo. SjF TU v Košiciach, 2013. 340 s. ISBN 978-80-553-0806-7.

Kontakt

Ing. Peter Malega, PhD.

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