



ZOŠTÍHL'OVANIE PROCESOV V PODNIKU AKO ZÁKLAD UDRŽANIA PODNIKU NA TRHU

HINTING OF BUSINESS PROCESSES AS A BASIS FOR KEEPING A BUSINESS ON THE MARKET

Peter MALEGA

Abstract: Processes represent in every business an area that needs constant and due attention, as errors in process management have a major impact on the business performance as a whole. One of the ways to improve process performance is a hinting that needs to realize some steps, which identify the process, identify its weaknesses, and select parts that can be hinted, respectively completely excluded. Properly executed process management today forms the basis for the efficient operation of a modern enterprise.

Abstrakt: Procesy predstavujú v každom podniku oblasť, ktorej je potrebné venovať neustálu a náležitú pozornosť, keďže chyby v procesnom riadení majú zásadný vplyv na výkonnosť podniku ako celku. Jednou z ciest ako zlepšiť výkonnosť procesov je pokúsiť sa ich zoštiehľovať, na čo je potrebné vykonať niekoľko krokov, ktoré identifikujú proces, určia jeho slabé miesta a vyberú časti, ktoré je možné zoštiehľiť, resp. úplne vylúčiť. Správne vykonávaný procesný manažment dnes vytvára základ efektívneho fungovania moderného podniku.

Keywords: process, business, hinting of processes, modelling of processes

Kľúčové slová: proces, podnik, zoštiehľovanie procesov, modelovanie procesov

Úvod

Podmienky súčasnej hospodárskej praxe nútia podniky prijímať racionalizačné opatrenia a optimalizovať pracovné procesy. Analýzou procesov je možné nájsť ich slabé miesta a následne sa snažiť tieto procesy maximalizovať tak, že je potrebné hľadať ich pridanú hodnotu a vylúčiť nepotrebné prvky.

Zoštiehlenie podniku znamená uvažovať iba o takých procesoch, ktoré pre podnik tvoria prioritu, prijímať pri tom správne a včasné rozhodnutia a vynaložiť pri tom čo najmenej finančných a materiálových nákladov. Takýto proces je potrebné vykonávať rýchlejšie ako ostatné podniky.

Procesy zoštiehľujúce podnik

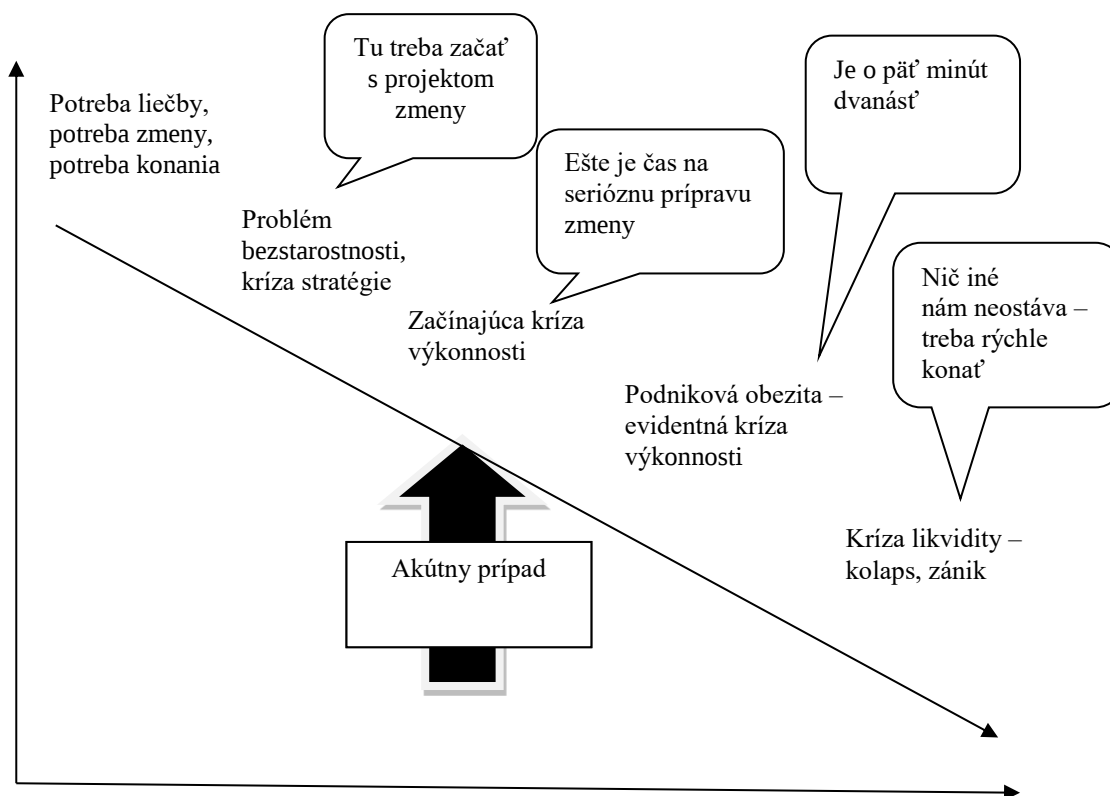
Pri výbere procesov zoštiehľujúcich podnik vychádzame zo skúseností a poznatkov zlepšujúcich štruktúru podniku. Na základe toho poznáme štyri základné typy podnikov [1]:

1. Navonok úspešné podniky, ktoré môžeme označiť ako podniky, ktoré prosperujú, dosahujú dobré výsledky mysliac si, že v podniku už ďalej netreba nič meniť alebo zlepšovať. V prípade nepriaznivého vývoja na trhu ich môže prekvapiť kríza, na ktorú nie sú dostatočne pripravení a v podniku nastáva problém.
2. Podniky, ktoré majú problém s produktivitou a výkonnosťou v porovnaní s konkurenciou. Podnik si je vedomý, že nie všetko prebieha ako má. Často krát podnik nemá presnú mierku na meranie výkonnosti parametrov, alebo mu chýba dôsledná analýza oblasti a príčin zaostávania. V takomto prípade musíme navrhnúť

postup riešenia tak, aby sme ho aplikovali na správnom mieste a samozrejme v správnom poradí.

3. Podniky ignorujúce dlhodobú krízu výkonnosti označujeme ako podniky, v ktorých sa rozrastú a zakonzervujú zbytočné procesy a činnosti. Zvyšujú sa zásoby, fixné náklady, stagnuje komunikácia a ochota riešiť problémy. Zamestnanci celý tento proces chápu ako prirodzený stav v podniku a nemajú dôvod niečo meniť. V takejto situácii je nevyhnutné zostaviť projekt zoštíhlenia podniku, ktorý musíme dôkladne premyslieť, aby sme neohrozili chod celého podniku.
4. Podniky, ktoré ignorovali procesy reštrukturalizácie podniku, sú akútne ohrozené. Podnik začína mať problémy s likviditou, dodávateľmi, odberateľmi, veriteľmi a v konečnom dôsledku hrozí konkurz. Celú situáciu musí riešiť krízový manažment.

Stupne podnikovej krízy sú uvedené na Obr. 1.



Obr. 1 Rozličné stupne podnikovej krízy [1]

V posledných rokoch podniky orientujú svoju zvýšenú pozornosť na procesné riadenie a procesnú organizáciu. Vzhľadom k tomu, že proces môžeme označiť ako meniaci sa vstup na výstup, je potrebné v podniku realizovať iba také procesy, ktoré sú nevyhnutné na uspokojenie požiadaviek zákazníka a spotrebovať čo najnižšie zdroje týkajúce sa surovín, materiálov, energie a ľudí. [2]

Postup pri určovaní procesov by mal byť nasledovný [4]:

- definovanie existujúcich procesov,
- súčasné parametre procesov,
- cieľové parametre procesov,
- zmeny procesov (úpravy, optimalizácia, redizajn),
- nová organizácia,

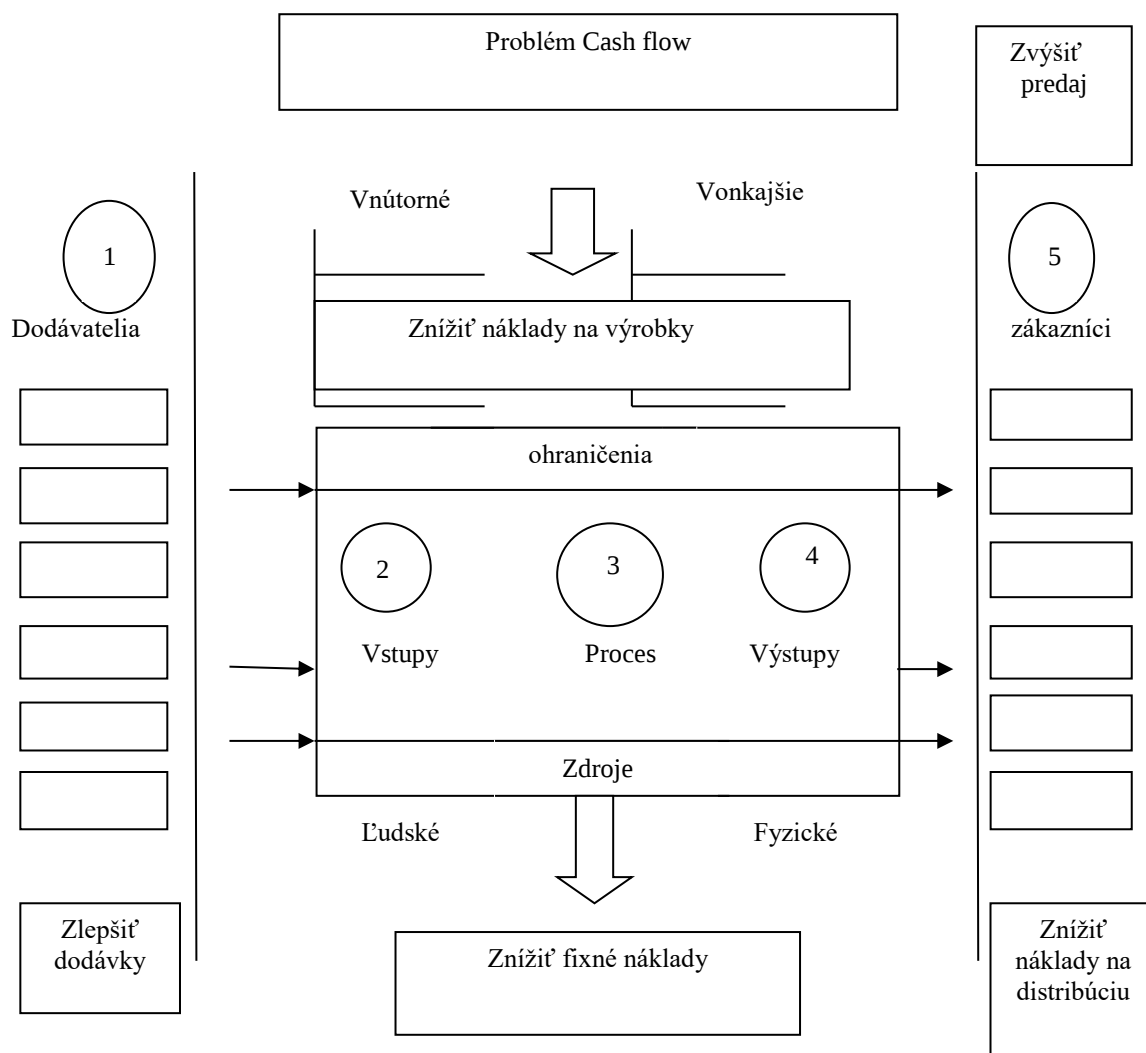


- aplikácia procesného riadenia,
- meranie a zlepšovanie procesov.

Základom premeny funkčnej podnikovej organizácie na procesnú je analýza procesov. V analýze definujeme procesy nevyhnutné pre dosahovanie podnikových cieľov a plánovaných výstupov, a to [6]:

- kľúčové procesy (ich obsah, vstupy a výstupy),
- podporné procesy,
- ohraničenia a zdroje procesov (k procesom priradíme náklady a pridané hodnoty).

Zhodnotením analýzy procesov je procesná mapa. Pomocou procesnej mapy modelujeme rozličné analýzy organizačnej štruktúry podniku. Typické oblasti pri zlepšovaní procesov sú uvedené na Obr. 2.



Obr. 2 Typické oblasti pri zlepšovaní procesov [3]

Analýza procesov zoštieľujúcich podnik

Cieľom analýzy procesov je maximalizovať podnikové procesy tak, aby boli prispôsobené požiadavkám zákazníka, snažiť sa maximalizovať pridanú hodnotu v podnikových procesoch a vylúčiť nepotrebné prvky z podnikových procesov.

Každý proces musí byť hospodárny a cielený, a preto pri každom procese určíme [5]:

- „hodnotu“ – ako prispieva k úžitku pre zákazníka,
- náklady na proces,
- vlastníka procesu,
- čas potrebný na realizáciu procesu,
- vnútornú organizáciu procesu.

Procesy je nutné chápať vždy vo väzbe na zákazníka, čiže účelovo a v podniku existujú preto, aby vstupy boli spracované na výstupy, a nie preto, aby sa vykonávali podnikové činnosti. V každom podniku preto rozlišujeme manažérske, hlavné a podporné procesy.

Manažérske procesy sú procesy na riadenia na jednotlivých hierarchických úrovniach, hlavné procesy predstavujú tie reťazce činnosti, v ktorých priamo vzniká hodnota pre zákazníka. Podporné procesy sú tie, ktoré podporujú existenciu hlavných procesov.

Ak chceme jednotlivé procesy analyzovať, dokumentovať, navrhovať a efektívne využívať IKT (informačné a komunikačné technológie), musíme poznať ich charakteristiky [8]:

- udalosť označuje, čo je príčinou procesu a ňou môžu byť napr.:
 - vstup do podniku alebo informačného systému,
 - časová udalosť spúšťajúca procesy od stanoveného dátumu alebo časového okamihu,
 - interná potreba zmeny,
 - výnimočný stav, ktorý môže byť charakterizovaný výpadkom alebo poruchou,
- dátové a hmotné-energetické vstupy procesu predstavujú všetky vstupy do procesu na jeho začiatku alebo v priebehu procesu,
- dátové a hmotné-energetické výstupy procesu, t.j. všetky výstupy na konci procesu,
- vlastník procesu je osoba, ktorá v plnej miere zodpovedá za priebeh a výsledky celého procesu,
- zákazníci procesu sú osoby, ktorým sú určené výsledky procesu,
- čas, ktorý je potrebný na realizáciu procesu,
- náklady na realizáciu všetkých činnosti procesu vo finančnom vyjadrení.

V každom podniku existuje veľké množstvo navzájom prepojených procesov, ktoré je potrebné definovať, analyzovať a efektívne riadiť. Usporiadanie a riadenie procesov ovplyvňujú všetky prebiehajúce činnosti v podniku, ktoré menia vstupy na výstupy vo väzbe na zákazníka. Tieto činnosti môžeme zhrnúť pod jednotné označenie, ktoré je známe ako procesný manažment.

Modelovanie procesov – nástroje a štandardy

Pomocou modelov podnikových procesov sa získavajú informácie a celkový prehľad o procesoch, ktoré sa v podniku realizujú. Model podnikových procesov poskytuje grafickú prezentáciu, ktorá je súčasťou procesnej analýzy a pomocou nej identifikujeme a špecifikujeme procesy, ich štruktúru, vstupy, výstupy, vlastníkov procesov ako aj hranice procesov. Dôvody modelovania podnikových procesov sú nasledovné[10] :

- diagnostika porúch a nezrovnalostí v materiálových, informačných a kontrolných tokoch,



- reštrukturalizácia organizačných jednotiek a podniku ako celku za účelom zvýšenia výkonnosti,
- reengineering procesov,
- možnosti systémovej integrácie,
- prispôsobenie organizačnej štruktúry zmenám v podnikateľskom prostredí,
- zosúladenie s normami a zavedenie manažmentu kvality.

Základné prvky modelu podnikového procesu sú:

- proces ako štruktúra vzájomne nadväzujúcich činností,
- činnosť, ktorá môže byť opäť opísaná ako proces,
- podnet vonkajší alebo vnútorný. Vonkajšie podnety prichádzajú z okolia procesu, z hľadiska procesu sú objektívne a nazývajú sa udalosti. Vnútorné podnety predstavujú situáciu, v ktorej sa jednotlivá činnosť nachádza, z hľadiska procesu sú subjektívne a definujú sa ako stav procesu,
- väzba ako nadväznosť jednotlivých činností smerujúce k vytvoreniu procesom definovanej štruktúry.

Ak chceme zistiť, či je proces uskutočňovaný správne, musíme vytvoriť procesnú mapu a podrobiť ju analýze. Pomocou procesných máp je možné sledovať proces z rôznych hľadísk, od abstraktnej úrovne až po detail. Cieľom procesných máp je zvýšiť prehľad v procesoch a lepšiu orientáciu v nich. Ak chce podnik modelovať vlastné podnikové procesy, mal by si vybrať metódu, ktorá bude v čo najväčšej miere uspokojovať vlastné potreby a požiadavky podniku, dodržať určité zásady a zvoliť vhodný modelovací jazyk. [11]

Na modelovanie podnikových procesov existuje veľké množstvo nástrojov, ktoré by vo všeobecnosti mali podporovať [9][8] :

- modelovanie cieľov podniku – väzba na modelované procesy, ktoré musia podporovať ciele podniku,
- modelovanie organizačnej štruktúry – znázornenie a prepojenie procesov s organizačnou štruktúrou,
- modelovanie topológie podniku – geografická štruktúra,
- procesné modelovanie – analýza a modelovanie procesov s väzbou na ostatné modely,
- modelovanie okolia podniku – zásah vonkajšieho impulzu alebo proces má vplyv na vonkajšie prvky.

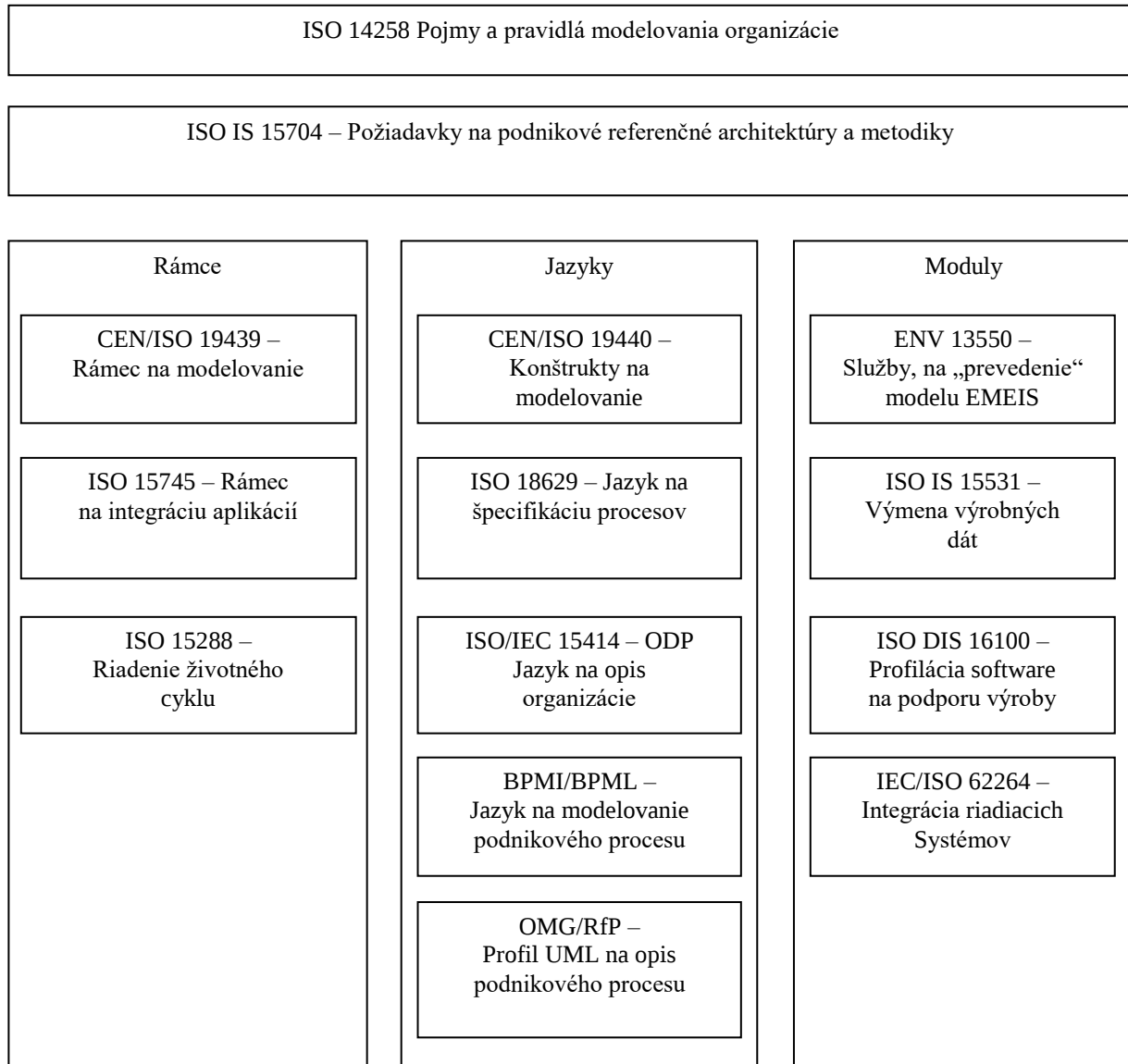
Nástroje na modelovanie procesov sa medzi sebou odlišujú rozsahom, funkčnosťou, celkovým zameraním, metodickým základom a ponímaním podnikových procesov. K najznámejším nástrojom môžeme zaradiť napr. ADONIS, ARIS Platforma, StarUML, BizAgi Process Modeler, Microsoft Visio atď. Výber vhodného nástroja je závislý od požiadaviek podniku a od úrovne využitia technológií, ktoré sú potrebné k implementácii vytvorených modelov podnikových procesov.

Štandardizácia modelovania podnikových procesov v súčasnosti nie je dostatočne zadefinovaná a jednotná. Príčinou je nadväznosť na technológie používané pri realizácii procesov modelovania. Najvýznamnejším štandardom z pohľadu modelovania procesov je norma ISO 14258, ktorá je rozpracovaná normou ISO 15704 a obidve normy tvoria základ modelovacích jazykov používaných v softvérových nástrojoch určených na modelovanie a simuláciu procesov podniku.

Všeobecne rozlišujeme dve základné skupiny štandardov [10]:

- všeobecne medzinárodné štandardy pre modelovanie procesov – ISO normy: ISO 14258, ISO 15704, ISO 18629,
- konkrétne štandardy vybraných modelovacích jazykov a nástrojov: BPML, UML, WfMC, XPD, IDEF.

Prehľad jednotlivých štandardov je uvedený na Obr. 3.



Obr. 3 Prehľad štandardov na modelovanie podnikových procesov podľa inštitútu CIMOSA [10]

Podľa životného cyklu a riadenia procesu v podniku je možné rozdeliť BPM štandardy na:

- grafické – umožňujú používateľom znázorniť procesy v podniku, vývoj procesov a zmeny pomocou rozličných diagramov napr. BPMN a UML,
- výkonné – automatizácia a vykonávanie procesov pomocou počítača,
- výmeny – prenos údajov medzi rozličnými štandardami,
- diagnostické – identifikácia kritických procesov a stavov procesov v podniku.

Záver

Proces je množina na seba nadväzujúcich činností, ktoré z definovaných vstupov vytvárajú požadovaný výstup, viažu na seba zdroje (ľudí, technológie, materiál, financie, čas) a majú



merateľné charakteristiky. Proces musí mať vždy vymedzené hranice, a to definovaný začiatok a koniec.

Hodnota podniku je determinovaná výkonnosťou podniku, a ak chceme zvýšiť jeho hodnotu, je nutné zvýšiť jeho výkonnosť. Medzi celkovou výkonnosťou podniku a výkonnosťou procesov existuje priama závislosť, teda základom hodnotenia celkovej výkonnosti podniku sú podnikové procesy. Miera dosiahnutia požadovaných výsledkov daného procesu, ktorej veľkosť vyjadrujeme ako rozdiel medzi skutočným a požadovaným výsledkom predstavuje výkonnosť podnikových procesov. Meranie výkonnosti podniku je nevyhnutné pre úspešné riadenie podniku v dlhšom časovom období. Cieľom merania nie je samotné meranie, ale umožnenie zlepšovania výkonnosti.

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] 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, L.: Zlepšovanie procesov. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2006. 110 s. ISBN 80-8073-681-2.
- [6] MASAACKI, 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. – PAĽOVÁ, 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.

Kontakt

Ing. Peter Malega, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Ústav manažmentu, priemyselného a digitálneho inžinierstva, Park Komenského 9, 042 00 Košice, e-mail: peter.malega@tuke.sk