

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 18400/B/2012/1398617835

PROCESNÉ RIADENIE VÝROBY

Bakalárska práca

2012

Dávid Stojaspal

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

PROCESNÉ RIADENIE VÝROBY

Bakalárska práca

Študijný program: 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Školiteľ: Ing. Petra Abrmanová

Bratislava 2012

Dávid Stojaspal

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že svoju záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Dávid Stojaspal

POĎAKOVANIE

Na tomto mieste by som rád poďakoval Ing. Petre Abrmanovej za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispela k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej ďakujem Ing. Miroslavovi Stojaspalovi, zamestnancovi spoločnosti Secop s.r.o., za poskytnutie informácií a konzultácií zameraných na sledovanú problematiku.

ABSTRAKT

STOJASPAL, Dávid: *Procesné riadenie výroby*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu výroby a logistiky. – Ing. Petra Abrmanová. – Bratislava: FPM EU, 2012, 54s.

Názov práce: Procesné riadenie výroby

Cieľom záverečnej práce je charakterizovať procesné riadenie výroby. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje jeden graf, šesť tabuliek a šesť obrázkov. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmu procesný manažment a porovnaniu procesného a funkčného prístupu k riadeniu.

V ďalšej časti sa charakterizuje metódy používané v procesnom manažmente a uvedieme niekoľko koncepcií, ktoré sú založené na procesnom prístupe.

Záverečná kapitola sa zaoberá analýzou implementácie procesného riadenia do výroby. V tejto časti práce sú uvedené návody a postupy, ktoré vychádzajú z praktických skúseností zavádzania procesného manažmentu do podnikov. Informácie sme čerpali z praktických skúseností spoločnosti Secop s.r.o. a z odborných článkov zaoberajúcich sa touto problematikou.

Výsledkom riešenia danej problematiky je strategický plán implementácie procesného manažmentu do výrobného podniku.

Kľúčové slová v SJ: procesné riadenie, procesný prístup, popis procesu, porovnanie procesného a funkčného prístupu, softvérové aplikácie, implementácia, strategický plán, modelovanie, koncepcie založené na procesnom prístupe

ABSTRACT

STOJASPAL, Dávid: *Process management of production*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of corporate management; Production management and logistics department. – Ing. Petra Abrmanová. – Bratislava: FPM EU, 2012, 54p.

Title of the thesis: Process management of production

The aim of the following bachelor thesis is to analyze the process based management approach. The thesis consists of four core sections. It includes one graph, six tables and six pictures. First section is based on the theoretical definition of process based management and methods used within it.

Second section is aimed to analyze the practical use of process based methods and process based management as whole.

In the last section are mentioned several techniques and guidelines of its implementation built on practical experience of Secop s.r.o. and several other enterprises. Information stemmed from discussions with an employee of Secop s.r.o. and were gathered from professional publications written on behalf this topic.

The final result of this thesis is the strategic plan of process management implementation into manufacturing enterprise.

Key words in English: process management, process oriented approach, process description, comparison of process and traditional based management, software application, implementation, strategic planning, modeling, process based conceptions.

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky v doma a v zahraničí.....	10
1.1 Charakteristika procesného riadenia.....	10
1.1.1 Popis procesu.....	11
1.1.2 Rôzna dôležitosť procesov	13
1.1.3 Podstata procesného riadenia	14
1.1.4 História a budúcnosť procesného riadenia	17
1.1.5 Porovnanie procesného a funkčného prístupu k riadeniu	19
1.2 Konceptie založené na procesnom riadení.....	21
1.2.1 Softvérové nástroje na podporu procesného riadenia	26
1.2.2 Model procesne riadeného podniku.....	28
1.2.3 Implementácia.....	30
1.2.4 Popis súčasného stavu procesov	35
2 Cieľ práce.....	37
3 Metodika práce a metódy skúmania	38
4 Projekt implementácie procesného riadenia	39
4.1 Príprava projektu implementácie procesného riadenia.....	41
4.2 Návrh cieľového stavu procesov a organizačných zmien.....	43
4.3 Príprava projektu zavádzania procesného riadenia.....	44
4.4 CSF - Kritické faktory úspechu	46
4.5 Domnienky spojené s procesným manažmentom.....	47
4.6 Kompetentný projektový tím	49
4.7 Vysoká miera zapojenia zamestnancov do projektu.....	49
4.8 Nástroje na podporu procesného riadenia.....	50
Záver	52
Zoznam použitej literatúry	53

Úvod

Kľúčovým medzníkom v podmienkach slovenskej ekonomiky sa stal rok 1989, keď došlo k zmene politických pomerov a vytvoreniu trhovo riadeného hospodárstva. Podniky vznikajúce v tomto období boli spočiatku riadené skôr intuitívne. Nakoľko bol trh nenasýtený a dopyt ďaleko prevyšoval ponuku, konkurencia bola slabá a podniky úspešne rástli. Spotrebiteľská sféra rástla ruka v ruke s podnikmi a takto sa začal tvoriť dopyt s vyššími nárokmi na kvalitu. Vytváralo sa teda konkurenčné prostredie a podniky nemohli donekonečna využívať ako formu zvýšenia konkurencieschopnosti len znižovanie cien. Výlučne intuitívne riadenie narazilo na svoje hranice. Pre udržanie postavenia na trhu sa museli podniky stať schopnými reagovať čo najrýchlejšie na turbulentne sa meniace požiadavky trhu. V dnešnej dobe dosahuje hranice svojich možností aj funkčný prístup k riadeniu a preto je nevyhnutné hľadať stále nové cesty ako obstať alebo zlepšiť svoje postavenie na trhu. Jednou z možností ako vyhovieť požiadavkám trhu je práve procesný prístup k riadeniu.

Pojem procesného riadenia sa stal v posledných rokoch fenoménom, toto slovné spojenie sa skloňuje takmer tak často, ako pred nedávnom výrazy typu „CRM“ alebo e-business a pod. Masovejšiemu rozšíreniu tohto pojmu bráni snád' len fakt, že pochopiť podstatu procesného manažmentu nie je také ľahké ako je tomu pri vyššie uvedených výrazoch. Názory na tento prístup sa líšia a sú zväčša ľahko ovládateľné a meniteľné takmer kýmkoľvek, kto uvedie nejakú formu definície. Procesné riadenie nie je definované krátkou formulkou ako je tomu napríklad pri matematických funkciách a pod. Vo svojej práci sa budeme snažiť definovať pojem procesného riadenia, stav tejto problematiky v domácej i zahraničnej literatúre, naznačíme najčastejšie chyby pri jeho implementácii a pokúsime sa tiež vyvrátiť resp. objasniť niekoľko dohadov, ktoré sa často objavujú. Druhá časť práce je venovaná problematike zavádzania procesného prístupu do riadenia podnikov. V tejto časti sú zohľadnené kľúčové náležitosti projektu prechodu na procesný manažment a zároveň sú popísané jednotlivé softvérové aplikácie na podporu procesného riadenia, ktoré sú v dnešnej dobe čoraz častejšie používané na modelovanie procesov a celkovej riadiacej štruktúry organizácií na základe procesne orientovaných väzieb.

1 Súčasný stav riešenej problematiky v doma a v zahraničí

1.1 Charakteristika procesného riadenia

Procesné riadenie – filozofia procesného riadenia vychádza z predpokladu, že základným objektom riadenia je proces. Proces musí byť presne popísaný, definovaný, štrukturovaný, zdrojovo a vstupovo zabezpečený, zároveň musí byť uskutočňovaný pre konkrétného zákazníka a musí mať svojho jednoznačne stanoveného vlastníka.¹

Nástup informačných technológií na požadovanej úrovni počas posledných dvadsiatich rokov umožnil zmenu pohľadu na hierarchické riadenie spoločností a to prostredníctvom sledovania a riadenia podnikových procesov. Procesné riadenie ako prirodzený a komplexný manažérsky prístup k realizácii podnikania vytvára predpoklady pre agilnú, vysoko efektívnu, prispôsobivú a inovatívnu organizáciu, ktoré výrazne prekonávajú možnosti. V dnešnej dobe informačných technológií sa ukázala klasická organizačná štruktúra, predošlé riadiace metódy založené na ekonomických ukazovateľoch ako nedostatočné. Ukázalo sa, že je žiadúca metóda, ktorá umožní riadenie efektívnosti výkonu jednotlivých procesov v rámci firmy. Odpoveďou na danú otázku môže byť práve procesné riadenie, nakoľko preferuje tímovú prácu, mäkké metódy riadenia a plochú organizačnú štruktúru.

Veľkou výhodou oproti funkčnému riadeniu je fakt, že sprehľadňuje tok práce v podniku. Procesy umožňujú lepšie sledovanie a meranie výkonnosti a plánovanie zdrojov potrebných na výrobu istého množstva výstupov. Taktiež je možné porovnávať skutočný stav s plánovaným, ktorý je detailne zachytený v popise procesu.

Veľkým pozitívom procesného prístupu v porovnaní s funkčným je tiež zmena prístupu zamestnancov k samotným cieľom práce. Ich cieľom už nie je plnenie nejakých noriem, ale uspokojovanie potrieb zákazníkov. Takto zamestnanci získavajú vyššiu mieru motivácie v pracovnom procese. Hlavným cieľom samotného procesu sa teda stáva naplnenie potrieb zákazníkov. Priority spoločnosti sa teda delegujú na úroveň procesov. Za jednu zo základných inšancií úspešného zavádzania procesného riadenia môžeme považovať práve správne

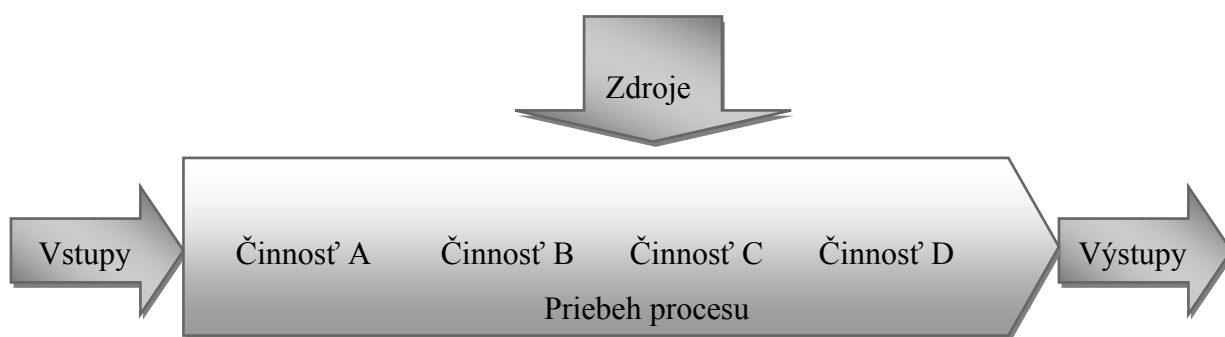
¹ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

pochopenie podstaty tohto prístupu na všetkých úrovniach organizácie, nie len vo vyšších úrovniach vedenia.

V procesnom riadení sa ráta s tímovou prácou zamestnancov, čo umožňuje lepšie využitie ich schopností. Činnosti a úkony sa zadávajú riešiteľským tímom a nie jednotlivým výrobným oddeleniam. Týmto spôsobom možno dosiahnuť synergický efekt zamestnaneckého potenciálu. Dokonca samotní zákazníci sa stávajú súčasťou procesu a tak je možné lepšie plniť ich požiadavky.

1.1.1 Popis procesu

Proces chápeme ako primárny stavebný prvok procesného prístupu k manažmentu.² Je teda nevyhnutné jeho presné vymedzenie. Existuje množstvo definícií samotného pojmu proces, ale väčšina z nich však viac menej uvádza definíciu procesu podľa ISO 9001 nasledovne: „proces je súbor vzájomne pôsobiacich činností, ktoré premieňajú vstupy – inputy na výstupy – outputy“. Inými slovami, proces je súbor vzájomne súvisiacich, alebo pôsobiacich činností, ktoré dávajú vstupom pridanú hodnotu – využívajú zdroje, ktoré premieňajú na výstupy určené konkrétnemu zákazníkovi/odberateľovi.



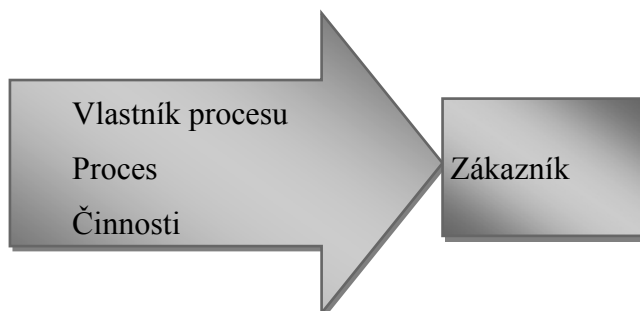
Obr.1: Zložky procesu ³

Úlohou každého procesu je následne poskytnúť potrebný výrobok, alebo službu podľa definovaných požiadaviek zákazníka, ktorému daný proces prináleží. Požiadavky zákazníka

² GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

³ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

musia byť preto presne definované. Zmena týchto požiadaviek vyžaduje zmenu ich definovania v rámci procesu. Umožňuje tak pružne reagovať na zmeny potrieb respektíve požiadaviek zákazníkov.



Obr.2: Proces a zákazník ⁴

Vlastník procesu je osoba, ktorá je zodpovedná za dosahovanie cieľov procesu a jeho dlhodobého a efektívneho fungovania, monitorovania jeho výkonnosti, správu, systematické zlepšovanie a riešenie problémov počas trvania procesu. V literatúre sa môžeme tiež stretnúť s pojmom majiteľ, alebo správca procesu. Vlastník nedisponuje len zodpovednosťou, ale aj náležitými právomocami vo vzťahu k procesu. Zodpovednosť chápeme v spojitosti s výsledkami, nie s vykonávaním činností.

Zákazník procesu je subjekt, ktorému sú výstupy z procesu určené. Môže to byť osoba, organizácia, alebo ďalší proces v rámci podniku. Zákazníkov primárne členíme ďalej na interných a externých.

Vstupy chápeme ako základný predpoklad spustenia procesu. Môžu byť získané od dodávateľov, alebo z vnútra organizácie ako výsledok predchádzajúcich procesov. Vstupy sa počas trvania procesu obohacujú o pridanú hodnotu a transformujú sa tak na výstupy. Rozdiel medzi vstupmi a zdrojmi je v tom, že zdroje sú využívané na premenu vstupov na výstupy.



Obr.3: Pridaná hodnota ⁵

⁴ vlastný zdroj

⁵ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

Výstup chápeme ako výsledok procesu. Je to výkon, ktorý patrí zákazníkovi. Má podobu výrobku, alebo služby a ak je určený pre ďalší proces, musí korešpondovať so vstupmi ďalšieho konkrétneho procesu, len vtedy je zaručená efektívnosť – efektívnosť podľa ISO 9001.

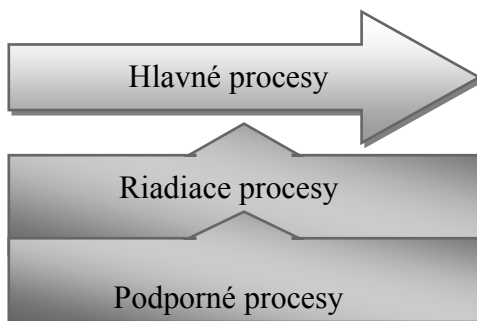
Riziko procesu je možnosť, že pri realizácii procesu nastane udalosť, alebo stav s následnými nežiadúcimi dopadmi na zabezpečenie výsledkov procesu a dosiahnutie jeho cieľa. Nežiadúci dopad je teda výsledkom pôsobenia rizika.

1.1.2 Rôzna dôležitosť procesov

Existuje široká škála rôznych procesov, ktoré sa od seba navzájom odlišujú svojim obsahom, štruktúrou, dobou existencie, frekvenciou opakovania, ale predovšetkým svojim účelom. Z toho vyplýva, že procesy môžeme členiť z rôznych hľadísk. Najčastejšie uvádzané a odborníkmi odporúčané je členenie procesov podľa ich dôležitosti a účelu.⁶ Toto členenie nám umožňuje získavať informácie z hľadiska pridanej hodnoty pre externého zákazníka, vo vzťahu k poslaniu organizácie. Výsledkom takéhoto členenia sú tri úrovne množiny všetkých procesov. Jedná sa o procesy hlavné, alebo taktiež známe pod pojmom kľúčové procesy. Ďalšiu úroveň tvoria procesy riadiace a posledná úroveň sa skladá z podporných procesov. Hlavné tiež označované ako kľúčové procesy priamo prispievajú k naplneniu poslania organizácie. Vytvárajú hodnotu v podobe výrobku, alebo služby pre externého zákazníka. Tieto procesy v podstate tvoria reťazec pridanej hodnoty. Inými slovami, hlavné procesy zaisťujú, že organizácia poskytuje také produkty a služby, ktoré sú dôvodom respektíve predmetom jej existencie. Riadiace procesy sú procesy strategického a operačno-taktického významu, ktoré zaisťujú, že organizácia bude vytvárať a poskytovať kvalitné produkty a služby. Môžeme teda povedať, že tieto procesy určujú a zabezpečujú rozvoj a riadenie výkonov spoločnosti. Vytvárajú podmienky pre fungovanie ostatných procesov tým, že zabezpečujú v rámci podniku integritu a samotné fungovanie podniku. Podporné procesy

⁶ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

zaist'ujú priebeh ostatných procesov v rámci organizácie tým, že dodávajú vstupy, pričom ale nie sú súčasťou hlavných procesov. Podporné procesy zabezpečujú, že organizácia je schopná poskytovať produkty a služby, nevyhnutné pre zabezpečenie jej funkčnosti.⁷



Obr.4: Úrovne procesov⁸

Jedným z najpodstatnejších odlišovacích faktorov jednotlivých úrovní sú cieľoví zákazníci danej úrovne procesov. Dôvod existencie každej organizácie je charakterizovaný kategóriou hlavných procesov. Ich výkony sú určené externému zákazníkovi, čiže zákazníkovi mimo danej organizácie.⁹ Zatiaľ čo procesy riadiace a podporné obsluhujú potreby interných zákazníkov, čiže pracovníkov rámci podniku, aby bolo možné zabezpečiť kvalitný výkon hlavných procesov.

1.1.3 Podstata procesného riadenia

Podstatu procesného manažmentu môžeme identifikovať z historického vývoja tohto prístupu. Medzi autormi, je ale možné badať isté malé rozdiely v jej vnímaní. J. Trunečka popísal jeho podstatu nasledovne: „Podstatou je procesná orientácia, horizontálne riadenie a filozofia znalostného človeka.“¹⁰ Práve procesná orientácia zabezpečuje vysoký stupeň flexibility a zameranie na zákazníka. Princípom horizontálneho riadenia je tok práce prechádzajúci vodorovne. Charakteristickou črtou pre procesne radený podnik je efektívne

⁷ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

⁸ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

⁹ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

¹⁰ TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí, Praha: Ediční oddelení VŠE, 1999, ISBN 80-7079-083-0

riadenie znalostí. Znalosti, ktoré sú potrebné pre výkon procesu a jeho efektívny priebeh, by sa mali vhodne identifikovať, získať, uchovať, transformovať a kapitalizovať.¹¹

M.Zair a D.Sinclair presadzujú názor, že podnik nikdy nebude schopný dosahovať požadované výsledky ani pri dokonalom systéme riadenia procesov, ak nebude vytvorená vhodná podniková kultúra podporujúca zmenu myslenia zamestnancov z funkčného na procesné. Vytvorenie vhodnej podnikovej kultúry považujú za kľúčový aspekt aj mnohí ďalší autori. O.Landa poukazuje tiež na fakt, že zavádzanie procesného manažmentu je častokrát mylne stotožňované s radikálnou prestavbou procesov – reengineeringom a dodáva, že procesné riadenie predstavuje skôr zásadnú zmenu rolí v podniku.

L.Mládková tiež upozorňuje, že mnohokrát sa k zavádzaniu procesného manažmentu pristupuje len ako ku zmene technického charakteru. V skutočnosti sa nejedná o jednoduchú zmenu existujúceho stavu, ale o zmenu transformačnú. Napriek tomu sa podniky často správajú pri implementácii procesného riadenia ako šlo len zavádzanie nejakých nových technológií do výroby, alebo o zmenu organizačnej štruktúry. Zároveň predpokladajú, že zamestnanci sa procesnému spôsobu riadenia automaticky prispôbia sami. Problémom, ale ostáva fakt, že konanie človeka je zotrvačné a narozdiel od strojového zariadenia ho nemožno jednoducho preprogramovať. Zotrvačnosť ľudského konania tým pádom vyvoláva prirodzený odpor k zmenám.

Stýčným bodom medzi procesným riadením a znalostným manažmentom je atribút znalosti, ktorý sa vzťahuje na danú činnosť v procese.¹² Znalosť je príliš krehká, a preto ju obvykle nie je možné skladovať, transportovať a vyjadriť pomocou technológie.¹³ Znalostný manažment je sám o sebe prierezovou manažérskou disciplínou. Zasahuje aj do procesného riadenia, v ktorom zabezpečuje identifikáciu, získavanie, transformáciu a kapitalizáciu znalostí. Riadenie znalostí preto nie je založené na IS a IT ako riadenia dát a informácií, ale na uvedomelej práci s nositeľmi respektíve s vlastníkmi znalostí – ľuďmi.

V rámci zhrnutia môžeme povedať, že podstatou procesného riadenia je horizontálne riadenie a vnímanie podniku ako systému procesov a činností z pohľadu všetkých zamestnancov. Kľúčovým faktorom sa ukazuje prekonanie vnútorných bariér zamestnancov.

¹¹ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

¹² ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

¹³ MLÁDKOVÁ, L.: Moderní přístupy k managementu, Praha: C.H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-310-8

Procesný prístup má dlhú tradíciu hlavne vo výrobných podnikoch. Dlhú dobu bol však tento prístup kvázi uväznený v hierarchickej štruktúre výrobných podnikov. Procesné chápanie výroby ostávalo osamotené a bez ďalšieho napojenia na procesne chápané riadiace činnosti. Tým pádom nebolo možné využiť všetky výhody, ktoré poskytuje procesné riadenie ako celok.

Väčšina podnikov sa skladá z jednotlivých funkčných štruktúr, ktoré zabezpečujú realizáciu istých čiastkových činností v rámci celého procesu. Preto sú procesy vo funkčne riadených podnikoch rozdrobené a špecializované vrstvy firiem tak vykazujú vysokú mieru nehospodárnosti. V tomto bode narážame na tvrdenia Adama Smitha, ktorého tvrdenia sú založené na predpoklade, že práve špecializácia je zárukou efektivity. Nehospodárnosť sa neprejavuje v priamych nákladoch na procesy, ale v nepriamych nákladoch, ktoré sú vyvolané veľkým množstvom administratívnych činností potrebných na koordináciu chodu špecializovaných útvarov v podniku. Prácu administratívnych pracovníkov označujú M.Hammer a J. Champy ako lepidlo, ktoré spája všetkých ostatných pracovníkov, ktorý vykonávajú reálnu prácu. Veľkosť podniku nám determinuje tvorbu vyšších organizačných štruktúr alebo útvarov. Dôležité je preto detailne poznať procesy a určiť reálnu potrebu pracovníkov potrebných na ich vykonávanie. Poznaním procesov vieme tiež identifikovať rovnaké alebo podobné činnosti vykonávané súčasne, ale v rámci rôznych procesov. Takto vieme veľký počet pracovníkov, ktorí tieto činnosti vykonávajú, spojiť. Takéto spojenie nemusíme chápať ako fyzické spájanie do jednej miestnosti, toto spojenie udeľuje pracovníkov príslušnosť.

Jedným zo základných rozdielov medzi procesným a funkčným prístupom je vo vnímaní príčin výsledkov podniku. Funkčné riadenie sa zameriava na výstupy, inými slovami na dôsledky činností vykonávaných v podniku. Nezaujíma respektíve nezameriava sa na ich príčiny. Rozdiel medzi funkčným a procesným prístupom je v tom, že procesný prístup sa zameriava na príčiny vzniku nedostatkov, nie na samotné dôsledky. Základnou myšlienkou procesného prístupu je, že príčinou zlých výsledkov podnikových činností sú neefektívne prebiehajúce podnikové procesy, ktoré je potrebné zmeniť tak, aby boli efektívne a dosahovali čo najvyššiu pridanú hodnotu pre zákazníka.¹⁴

¹⁴ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

Ďalším problémom pri funkčnom riadení je to, že mnohé funkcie v podniku sú orientované len na lokálne vymedzené postoje. Nevšímajú si deje, ktoré sa ich na prvý pohľad netýkajú. Ako príklad môžeme uviesť podnikové účtárne, ktoré spracovávajú finančné a manažérske informácie, ale nezaujímajú sa o faktory, ktoré tieto stavy vyvolali. Nevýhodou funkčného prístupu je tiež konkurencia medzi funkčnými útvarmi. Veľkým nedostatkom je taktiež spomaľovanie komunikácie, ktoré vzniká v dôsledku dodržiavania byrokratických pravidiel o presune informácií. Najhorším je stav, keď sa nekomunikuje vôbec, čo sa môže stať, keď sú pracovníci nejakého útvaru zahľtený prácou v rámci svojho útvaru.

1.1.4 História a budúcnosť procesného riadenia

Riadenie procesov v podniku sa uskutočňuje od čias, kedy vznikol prvý podnik, bez ohľadu na jeho veľkosť alebo formu. Vývojom spoločnosti sa tieto procesy stávali čoraz zložitejšie a k ich základným atribútom neustále pribúdajú ďalšie. Vznikom peňazí bolo nutné prihliadať už aj na aspekt nákladov.

Väčšina dnešných podnikov bola respektíve je budovaná na princípe delby práce, ktorú prvýkrát formuloval A.Smith vo svojom diele O pôvode bohatstva národov. Ako už bolo spomenuté, jeho teória vychádzala z predpokladu, že určitý počet špecializovaných pracovníkov vykonávajúcich čiastkové úlohy, je schopný vyrobiť za daný čas viac výrobkov ako rovnaký počet univerzálnych pracovníkov v rovnakom čase. Základom bolo teda rozloženie podnikových procesov na čo najjednoduchšie čiastkové operácie. Smithov prístup zjednodušil samotný výrobný proces, ale na druhej strane sa stala koordinácia a integrácia vstupov značne zložitejšou.

Procesný prístup k riadeniu má svoj pôvod v teórii administratívneho riadenia, ktorá sa začala formovať začiatkom dvadsiateho storočia.¹⁵ Procesný prístup bol ďalej z hľadiska teórie ovplyvnený aj systémovým prístupom k manažmentu, ktorý sa radí do modernej teórie manažmentu. Veľmi výrazne sa pod rozvoj procesného manažmentu podpísalo zavádzanie informačných systémov do podnikov a to do všetkých činností výroby. Dôležitá bola horizontálna a vertikálna integrácia väzieb, ktorá sa vyznačovala postupným sa odstraňovaním

¹⁵ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

mnohých hraníc medzi pevne definovanými útvarmi v prospech celkového informačného toku. V sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch sa uplatňovala koncepcia CIM, ktorú môžeme považovať za koncepciu integrovanej výroby. Dnes je už ale nahradená koncepciou integrovaného podniku – Integrated Enterprise, ktorá zahŕňa aj ostatné podnikové procesy. Významným krokom pri rozvoji procesného manažmentu bol tiež faktor tvorby, zabezpečovania a rozvoja kvality. Zo začiatku sa uplatňoval prístup SPQM – system process quality management, nakoľko bolo a je čoraz náročnejšie dosiahnuť maximálnu kvalitu výrobkov. Neskôr bola filozofia procesného prístupu rozšírená aj na ostatné podnikové procesy. Moderné systémy riadenia kvality založené na myšlienkach normy ISO 9001:2000 a komplexnom manažérstve kvality TQM vychádzajú zo základného predpokladu, že podnik je procesne orientovaný.¹⁶ Norma ISO 9001:2000 uvádza ako predpoklad efektívneho fungovania podniku schopnosť identifikovať a riadiť veľký počet vzájomne prepojených procesov. Koncepcia TQM sa na rozdiel od ISO noriem nedrží striktných noriem a prístupov, ale uprednostňuje skôr neformálne prístupy, čiže tvorbu atmosféry samokontroly, zlepšovania, zodpovednosti a inovácií. Z toho vyplývajú sa TQM neorientuje len na kvalitu výrobkov, ale na všetky podnikové procesy. K rozvoju procesného manažmentu významne prispeli aj prístupy ako projektový manažment, kontinuálne zlepšovanie procesov a pomerne nové prístupy ako kalkulácia nákladov metódou ABC, systém vyvážených ukazovateľov (balanced scorecard), radikálna prestavba procesov – reengineering apod.

Počas deväťdesiatych rokov minulého storočia sa vyvinuli podnikové koncepty vychádzajúce zo štruktúry procesných tímov. Predovšetkým sa jedná o nasledovné koncepty organizácie a riadenia podnikov:

- Fraktálový podnik, ako podnik organizovaný na základe dynamických fraktálov, ktoré sú charakteristické samoorganizáciou, kooperáciou, prehľadnosťou, schopnosťou prispôbiť sa apod.
- Agilný podnik vzniká ako spojenie troch zdrojov – technológie, manažmentu a pracovnej sily. Zdôrazňuje sa v prvom rade schopnosť podniku zvládnuť neočakávané zmeny respektíve impulzy z okolia a maximálne využiť iniciatívu ľudí.

¹⁶ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

- Holinický podnik je zložený z holónov, ktoré konajú samostatne, určujú si svoje plány, ciele a tiež kontrolujú ich plnenie.
- Bionický podnik a jeho schopnosť reagovať na zmeny môžeme prirovnať k biologickému organizmu. Centrálné funkcie sú minimalizované a ťažisko je prenesené na funkčné a autonómne funkcie, ktoré spontánne komunikujú v rámci informačného systému.
- Podnik založený na vedomostiach resp. znalostnom manažmente je koncepcia, ktorá posúva podniky k svetovej triede (world class company). WCC podniky efektívne transformujú znalosti do podnikových procesov.

Tieto podnikové koncepty dávajú tušiť, aký bude vývoj riadenia podnikových procesov v nasledujúcom období. ¹⁷Vývojový trend môžeme rozdeliť na dve základné línie. Prvou je približovanie sa podnikov k fungovaniu živých organizmov a druhou je vzájomné spájanie sa podnikov, ktoré bude podľa predpokladov založené na tzv. „podnikateľskej dôvede“.

1.1.5 Porovnanie procesného a funkčného prístupu k riadeniu

Narozdiel od funkčného prístupu, v ktorom je hlavným kritériom organizačného členenia zručnosť procesný prístup k riadeniu orientovaný nielen na výsledok práce, ale aj na postup jeho dosiahnutia. Práca nie je vykonávaná separátne v oddelených funkčných jednotkách, ale naopak nimi „preteká“. ¹⁸ Celý systém je takto riadený potrebami zákazníka. Pri procesnom riadení dochádza k zlepšeniu najčastejšie formou zjednodušenia a optimalizácie celého toku práce. V praxi sú predmetom neustáleho zlepšovania procesy a nie organizácie alebo útvary. Podniky nezdokonaľujú svoje útvary, ale zdokonaľujú prácu, ktorú zamestnanci v týchto útvaroch vykonávajú a prácu v organizácii ako celku.

Pri funkčnom prístupe máme jasne definované organizačné jednotky s definovanými a presne vymedzenými právomocami a úlohami, ale procesy a ich priebeh popísaný nie je. Prakticky to znamená, že procesy vo funkčne riadených organizáciách prebiehajú, ale nie sú cielene riadené. Vedúci pracovníci sú zodpovední za prácu svojich útvarov, ale nikto nie je

¹⁷ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

¹⁸ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

zodpovedný za úlohu ako celok – úlohou v tomto prípade rozumieme tvorbu produktov, alebo služieb. Pri funkčnom prístupe sú procesy rozdrobené podľa pôsobenia organizačných štruktúr. Procesy sa takto stávajú „neviditeľnými“. Pracovníci uvažujú o jednotlivých činnostiach a nie o procese ako celku, ktorého súčasťou sú.

Tabuľka č.1: Porovnanie funkčného a procesného riadenia

Sledované kritérium	Funkčné riadenie	Procesné riadenie
Základný princíp	Delba práce	Integrácia činností
Základná jednotka	Pracovný úkon	Proces
Dôraz kladený na	Činnosť	Výsledok
Základné aktívum	Kapitál	Znalosti
Predpoklad úspechu	Objem a rýchlosť	Pružnosť
Systém podniku	Koordinácia jednotlivých prvkov	Snaha o synergický efekt
Organizačná štruktúra	Strmá - pyramída	Horizontálna - plochá
Riadenie	Hierarchické	Naprieč útvary
Právomoci a zodpovednosť	Operáciu / úsek	Proces
Vzťah k podriadeným	Kontrola, prikazovanie, tvrdé metódy	Koučovanie, mäkké metódy
Ukazovatele podniku	Ekonomická analýza	Analýza procesov
Dôraz	Dôsledky	Príčiny
Hlavné funkcie podniku	Výroba	Marketing
Okolie	Ekonomika orientovaná na rozsah	Znalostná ekonomika
Manažment riadi	Jednotlivcov	Pracovné tímy
Charakter práce	Špecializácia	Integrácia
Vnútro podnikové prostredie	Konkurencia	Spolupráca
Manažment	Operačný	Procesný
Kvalifikácia	Nenáročná	Náročná
Motivačné faktory	Ukazovatele činností	Hodnota výstupu procesu
Spôsob myslenia	Dedukcia	Indukcia
Pohľad na človeka	Indutrálny	Znalostný
Komunikácia	Vertikálna a lineárna	Horizontálna

1.2 Konceptie založené na procesnom riadení

Koncepcií a metód, ktoré sú založené na procesnom prístupe je pomerne veľa a rozsah mojej práce neumožňuje podrobne každú popísať, uvediem a stručne popíšem len vybrané z nich. Táto podkapitola je zameraná hlavne na metódy kontinuálneho zlepšovania, reengineeringu podnikových procesov, kalkuláciu nákladov na báze aktivít a systém merania výkonnosti podniku na základe vyvážených ukazovateľov výkonnosti.

Podnikové procesy možno zlepšovať alebo meniť dvoma spôsobmi, postupným evolučným zlepšovaním alebo revolučným. Medzi revolučné spôsoby možno zaradiť reengineering podnikových procesov. Na základe postupného zlepšovania procesov fungujú nasledovné metódy:

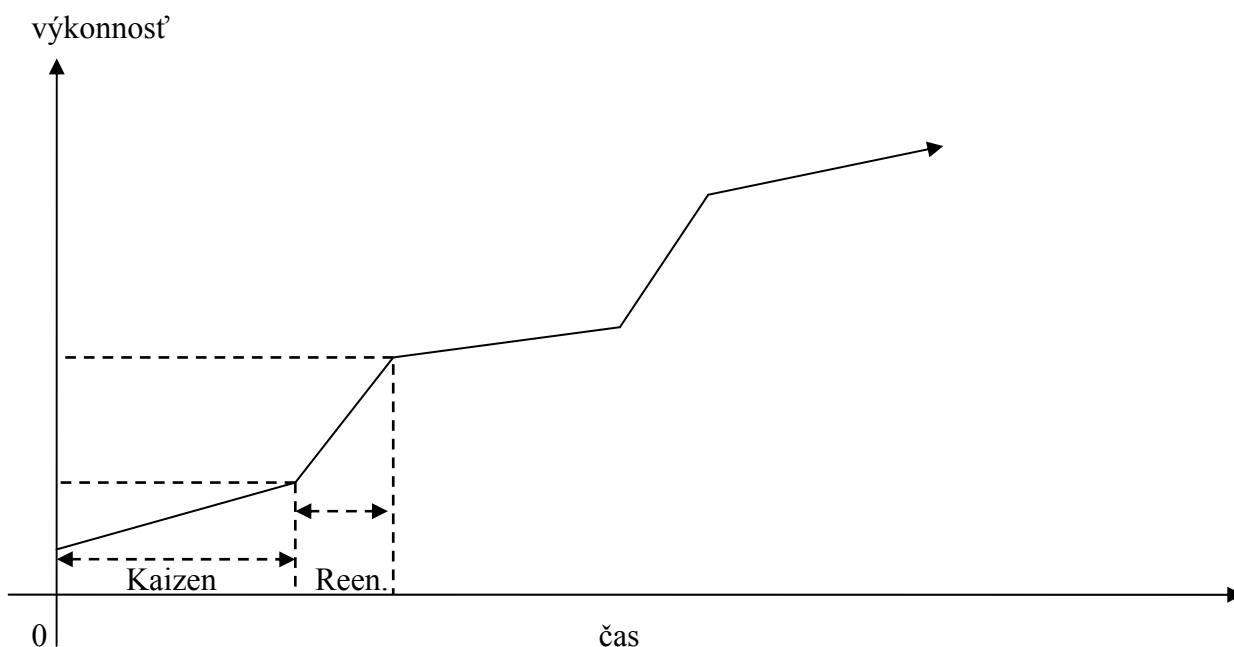
- Všeobecná japonská filozofia zlepšovania KAIZEN.
- Metóda zlepšovania v automobilových podnikoch VW a Opel KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).
- Kontinuálne zlepšovanie CI (continuous improvement).
- Ideen Management koncepcia, ktorá sa uplatňuje v automobilkách Audi a VW.
- prístup ZEBRA, ktorý sa uplatňuje v podniku Škoda Auto. (ZEBRA = zlepšenie ekonomickej budúcnosti realizáciou aktuálnych nápadov)

KAIZEN znamená kontinuálne zlepšovanie. Ide o systém zameraný na systematické odhaľovanie a odstraňovanie nedostatkov v podnikateľskej činnosti firmy.¹⁹ Môžeme ho chápať ako orientáciu na zákazníka s neustálou snahou zlepšovania podnikových procesov. Základným atribútom tejto koncepcie je inovácia. Výsledkom úsilia tejto metódy sú ustavičné malé kroky v zlepšovaní procesov. KAIZEN na pracovisku znamená ustavičné zdokonaľovanie, týkajúce sa všetkých pracovníkov, t.j. manažérov i radových zamestnancov.²⁰ Zlepšenia sa nerealizujú jednorázovými výraznými krokmi alebo zásahmi,

¹⁹ FOLTÍNOVÁ, A. a kolektív: Nákladový controlling, Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2011, ISBN 978-80-8078-425-6

²⁰ FOLTÍNOVÁ, A. a kolektív: Nákladový controlling, Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2011, ISBN 978-80-8078-425-6

ale dôraz je kladený na neustále zdokonaľovanie aj tých najmenších detailov. Pomocou stratégie KAIZEN dosiahli japonské podniky výrazné úspechy. Táto stratégia zastrešuje spôsob myslenia a konania, ktorý je hlboko zakorenený v japonských vedúcich pracovníkoch i v robotníkoch. Môžeme ju považovať za istú životnú filozofiu, ktorá hovorí, že zajtra musí byť lepšie ako je dnes. Pri tejto metóde sa vyžaduje myslenie orientované na proces, je potrebné v prvom rade zlepšiť postup a až potom je možné očakávať lepšie výsledky. Z toho vyplýva, že KAIZEN je procesne orientovaná metóda, nakoľko bez poznania procesu samotného, nie je možné dosiahnuť jeho zlepšenie. Metóde KAIZEN sa podobá aj metóda Continuous Improvement, ktorá má svoj pôvod v USA.



Graf č.1: Porovnanie metód Kaizen a Reengineering

Reengineering je ďalšou pomerne ucelenou koncepciou vychádzajúcou z princípov procesného prístupu. Podobne ako pri prechádzajúcich metódach, aj pri reengineeringu je základným atribútom inovácia (zmena) procesu. Charakteristické pre túto koncepciu je, že na uskutočnenie inovácie radikálnym spôsobom. Reengineering v podstate znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby bolo možné dosiahnuť dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických merítok výkonnosti, ako sú

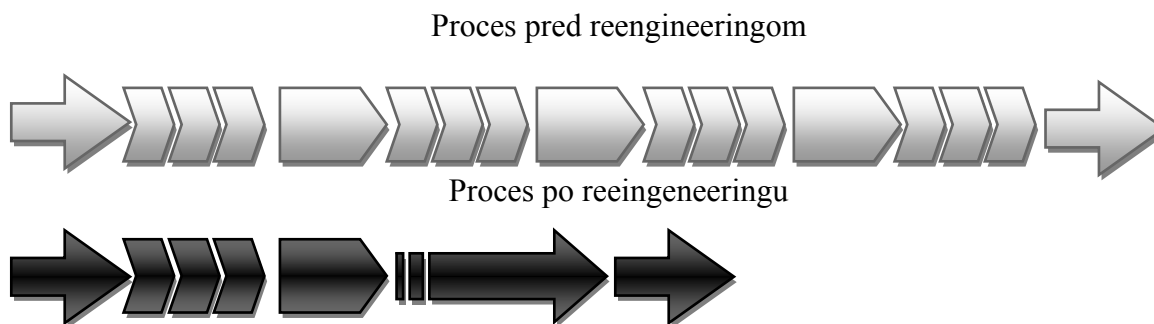
náklady, kvalita, služby a rýchlosť.²¹ Môžeme sa často stretnúť s chybnou zámenou pojmov procesný manažment a reengineering, nakoľko je reengineering prioritne orientovaný na proces. Reengineering ako taký tvorí len podmnožinu procesného riadenia. Podľa tvorcov tejto koncepcie M. Hammera a J. Champyho je postavená na zásadnom prehodnotení a radikálnej prestavbe podnikových procesov tak, aby bolo dosiahnuté dramatické zlepšenie z hľadiska kritických ukazovateľov výkonnosti. Základným zmyslom reengineeringu je úplne vylúčiť zbytočné činnosti, zlúčiť duplicitne vykonávané činnosti, zmeniť činnosti, ktoré sú plytvaním času alebo nákladov, teda neproduktívne činnosti alebo vytvoriť nové činnosti v danom podnikovom procese alebo novom procese.²² Podľa R. McAdama sa postupuje pri aplikácii reengineeringu na základe nasledovných krokov:

- Zostavenie projektu reengineeringu.
- Identifikácia kritických faktorov úspechu a ich ukazovateľov.
- Identifikácia kritických procesov pre radikálnu inováciu.
- Identifikácia hraníc procesu.
- Vytvorenie mapy procesov.
- Identifikácia možností radikálnej inovácie procesu.
- Tvorba plánu na radikálnu inováciu procesu.
- Definovanie najlepších hodnôt procesu.
- Návrh a mapa nového procesu.
- Definovanie úloh a zodpovedností v procese.
- Tvorba implementačného plánu.
- Pilotná štúdia procesu.
- Implementácia inovovaného procesu.

Takýto postup je komplexný z hľadiska zlepšenia procesu, ale nepostihuje príčinu neefektívnosti procesu.

²¹ HAMMER, M. a CHAMPY, J.: Reengineering – radikální proměna firmy, Praha: Management press, 2000, ISBN 80-7261-028-7, 212 strán

²² ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2



Obr.5: Porovnanie dĺžky trvania procesu pred a po reengineeringu²³

Dĺžka trvania procesu je po aplikácii postupov reengineeringu značne kratšia. Toto skrátenie bolo podmienené podrobnou analýzou procesu a jeho čiastkových činností. V skrátrenom procese boli napríklad odstránené duplicitne vykonávané činnosti, podobné činnosti boli nahradené novou činnosťou, ktorá vznikla ich zlúčením a pod.

V manažérskych vedách sa v posledných obdobiach zdôrazňovala potreba zmeny spôsobu kalkulovania nákladov. Novovytvorená metóda by v sebe mala zahŕňať procesný prístup. Najpopulárnejšou metódou, ktorá je zameraná na činnosti je metóda kalkulácií nákladov podľa čiastkových činností – ABC (Activity Based Costing). Podstatou kalkulácií podľa čiastkových činností je predstava, že príčinou vzniku nákladov sú činnosti, ktoré sú potrebné na uskutočnenie (vytvorenie) finálneho výkonu, a teda nie samotné finálne výkony.²⁴ Spočíva v systéme účtovania, kalkulovania a rozpočtovania nákladov na činnosti v rámci hlavných alebo podporných podnikových procesov. Z toho vyplýva, že táto metóda sa orientuje na procesný atribút náklady. Pri tejto metóde by sa mal dodržať nasledovný postup:

1. identifikácia procesu a jednotlivých činností,
2. agregácia činností do aktivít,
3. identifikácia a klasifikácia zdrojov podľa druhu,
4. výber základných nosičov / determinantov nákladov,
5. stanovenie nákladovej funkcie medzi nákladom a jeho nosičom,
6. priradenie nákladov ku kalkulovanému produktu.

²³ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

²⁴ FOLTÍNOVÁ, A. a kolektív: Nákladový controlling, Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2011, ISBN 978-80-8078-425-6

Po identifikácii procesu a agregovaní činností do aktivít nasleduje prvý krok alokácie nákladov, čiže vyčlenenie všetkých priamych nákladov na produkt (mzdové, materiálové atď). Ďalším krokom je zistenie zdrojov, ktoré sú potrebné pre jednotlivé aktivity. Pri tejto metóde chápeme pojem aktivita ako súbor činností, ktoré môžu a nemusia byť totožné so subprocesom. Po zoskupení sa vytvorí logická štruktúra vzťahov medzi zdrojmi a aktivitami. V ďalšom kroku sa definujú nosiče nákladov, čiže určí sa kvantitatívna závislosť medzi aktivitou a spotrebou zdroja. Dôležité je stanoviť realistické pomery determinantov akými sa náklady danej činnosti podieľali na nákladoch jednotlivých produktov.²⁵ Na presnú identifikáciu procesných nákladov je metóda ABC veľmi dobrá. Táto metóda má ešte jednu veľkú výhodu, dokáže na základe vykonávaných činností produktom priradiť aj nepriame náklady.

Balanced Scorecard (BSC) systém merania výkonnosti bol navrhnutý z dôvodu, že nie je možné sledovať výkonnosť podniku len pomocou finančných a účtovných výkazov. Od tradičnej, ziskovej orientácie podniku sa mení na zainteresovanosť na maximalizáciu hodnoty podniku pre vlastníkov.²⁶ Koncept BSC si veľmi rýchlo získal pozornosť amerických aj európskych podnikov. Podľa prieskumov používa túto metódu viac než päťdesiat percent firiem zaradených v rebríčku Fortune 500.²⁷ Za úlohu Balanced Scorecard sa považuje transformácia poslania a stratégie podniku do zrozumiteľného súboru meradiel výkonnosti pomocou štyroch vyvážených perspektív :

1. Finančná oblasť vymedzujúca činnosť firmy z pohľadu finančných ukazovateľov akými sú zisk, cash flow, ROI, EVA a pod.
2. Zákaznícka oblasť je zameraná na to, čo je významné z pohľadu zákazníkov, jedná sa hlavne o ukazovatele ako cena, kvalita, servis, spokojnosť zákazníkov, funkčnosť výrobkov atď.
3. Oblasť interných podnikových procesov určuje tie procesy, ktoré sú kľúčové z hľadiska zákazníckej spokojnosti. Sleduje meranie a hodnotenie efektívnosti podnikových procesov.

²⁵ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

²⁶ ZALAI, K. a kolektív : Finančno ekonomická analýza podniku, Bratislava: Sprint dva, 2010, ISBN 978-80-89393-15-2

²⁷ DYTŘT, Z., STRÍTESKA, M.: Efektivní inovace – odpovědnost v managementu, Brno: Computer press a.s., 2009, ISBN 978-80-251-2771-1

4. Oblasť učenia sa a rastu určuje vlastnosti, ktoré by mal podnik mať, aby bol schopný dlhodobo naplňovať svoju víziu a strategické ciele a zároveň aby dokázal pružne reagovať na zmeny a zdokonaľoval sa.

1.2.1 Softvérové nástroje na podporu procesného riadenia

Chápanie podnikového systému ako súboru procesov, subprocesov, činností a množstva väzieb medzi nimi, je častokrát žiadúca podpora informačných technológií. Niektoré renomované softvérové spoločnosti zvládajú problematiku podpory riadenia podnikových procesov na pomerne vysokej úrovni. Medzi ne patria napríklad QPR a FirstSTEP Designer, pomocou ktorých je možné vytvárať procesné podnikové mapy, merať výkonnosť procesov, simulovať a optimalizovať procesy. Nevýhodou je však ich vzájomná nekompatibilita, nakoľko oba používajú vlastné grafické rozhranie – zobrazenie a tiež rôzne definujú niektoré atribúty. To znamená, že používateľ QPR nemusí byť hneď schopný pracovať aj s FirstSTEP Designer a naopak.

Softvérové aplikácie delíme na základe ich možností a odlišností na nasledovné tri základné skupiny:

- modelovacie nástroje,
- modelovacie nástroje s možnosťou čiastkových výpočtov,
- modelovacie nástroje s možnosťou simulácie diskretných udalostí.

Takéto rozdelenie môžeme považovať za východiskové pri výbere softvérového nástroja, nakoľko vystihuje zásadné nároky na takýto typ softvéru. Pri jeho výbere a nasadení musíme samozrejme prihliadať aj na iné faktory ako:

- veľkosť podniku,
- zložitosť procesov,
- cena za softvér a dodatočné náklady na jeho aktualizáciu,
- možnosti technickej podpory zo strany poskytovateľa softvéru,
- referencie iných podnikov,
- a pod.

Informačné systémy na podporu riadenia procesov podľa D. Wrighta a B. Yua : QPR Process Guide, Modeller, Think v4.0 + Analyst, Workflow Analyser, Turbo BPR v2.5, BPWIN a Enterprise Analyst.

Procesný podnikový systém, hlavne vo veľkých organizáciách, vyžaduje automatizáciu zložitých podnikových procesov. Zložitou v tomto prípade rozumieme veľké množstvo objektov riadenia, ktoré sa viažu na daný proces. Jedná sa predovšetkým o zdroje, činnosti, informácie a ukazovatele. Procesný manažment sa skladá z troch základných podsystémov:

- Procesná analýza.
- Manažment výkonnosti procesov.
- Zlepšovanie procesov.

Systém riadenia podnikových procesov môže byť oveľa efektívnejší, ak použijeme vhodne zvolený informačný systém. Vždy by však finálnemu výberu softvéru malo predchádzať dôkladné porovnanie viacerých produktov podľa vyššie uvedených kritérií. Podniky majú v zásade dve možnosti respektíve cesty, ktorými sa môžu vydať :

1. – Zakúpiť komplexný softvérový balík.
2. – Využiť viacero doteraz používaných softvérov.

Obe tieto cesty majú svoje výhody aj nevýhody. Výhodou prvej možnosti je komplexnosť. Softvéry navrhnuté špeciálne na podporu procesného riadenia umožňujú definovať jednotlivé množiny prvkov procesného systému, zostavovať procesné mapy, simulovať a optimalizovať procesy, merať a hodnotiť vybrané ukazovatele a pod.. Ďalšou výhodou je modularita týchto informačných systémov. Podniky, ktoré nemajú možnosť investovať naraz do komplexného produktu, môžu nakúpiť postupne moduly, ktoré sú kompatibilné a v konečnom dôsledku vytvoria komplexný informačný systém na podporu procesného riadenia. Napríklad produkt QPR ponúka tri základné moduly:

1. QPR ProcessGuide – meranie, simulácia a optimalizácia procesov,
2. QPR ScoreCard – meranie strategických cieľov koncepciou Balanced Scorecard,
3. QPR CostControl – analýza procesných nákladov metódou ABC.

Z vyššie spomenutých výhod je možné odhadnúť aj najväčšiu nevýhodu komplexných riešení pre podporu procesného riadenia v podniku a tou je vysoká cena týchto riešení. Malé a stredné podniky častokrát nemajú dostatok prostriedkov na financovanie takéhoto projektu. Komplexné riešenia by preto mali využiť predovšetkým veľké podniky so zložitou a rozsiahlou štruktúrou podnikových procesov.

Druhou cestou, hlavne pre menšie podniky, je použiť softvérové nástroje, ktoré sú dostupné za nízku cenu a ponúkajú niektoré možnosti riadenia podnikových procesov. Nespochybniteľnou výhodou je nízka cena takýchto riešení. Na druhej strane je nutné využívať viacero softvérov, čo môžeme považovať za nevýhodu. Pri väčšom počte využívaných programov sa odporúča, aby všetky respektíve väčšina z nich pochádzala od jedného výrobcu. Ako príklad uvediem program MS Visio, ktorý umožňuje tvorbu procesných máp podľa štandardov IDEF0 s rôznou hierarchiou a odkazmi na iné dokumenty. Program MS Project je vhodný na monitorovanie procesných atribútov ako náklady, čas, ľudské zdroje a pod.. Definované procesné atribúty môžeme sledovať aj pomocou programu MS Excel. Ako vidíte, použitie rôznych programov vyžaduje veľkú prácnosť a koncentráciu na súvislosti medzi nimi, čo je značnou nevýhodou oproti komplexným riešeniam.

1.2.2 Model procesne riadeného podniku

Model procesne riadeného podniku vychádza z troch základných predpokladov. Po prvé, procesy predstavujú horizontálny tok v rámci funkčnej hierarchie riadenia a je potrebné preto vytvoriť iný organizačný model, ktorý by jasne vymedzil vzťahy medzi vlastníkami procesov, vedením organizácie a procesnými tímami. Druhým východiskom je potreba definovať jednotlivé prvky procesného systému do určitých súborov – množín a tretím východiskom je potreba metodiky zavedenia procesného riadenia s určením zodpovedností.²⁸

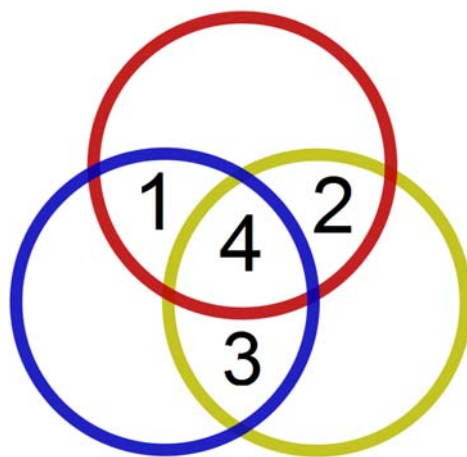
Tieto potreby a predpoklady boli základom pre vznik troch submodelov:

1. organizačný submodel,
2. matematický submodel,
3. metodický submodel.

²⁸ ZÁVADSKÝ, J.: Systémové pojenání o procesním řízení, Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2005, ISBN 80-86851-15-X

Všetky tri tieto časti sú vzájomne prepojené. Organizačný submodel zobrazuje vzťahy medzi procesnými tímami, vlastními procesov a top manažmentom podniku. Jeho štruktúra vychádza z matematického submodelu, čiže z jednotlivých množín prvkov procesného systému (procesy, činnosti, atribúty, ukazovatele). Metodický submodel je orientovaný na obsah procesného manažmentu, ale na základe organizačného submodelu definuje vzťahy a povinnosti top manažmentu a procesných tímov pri jeho aplikácii.²⁹ Matematický submodel je bázou pre obidva ďalšie submodely.

1. Vzťah medzi organizačným a matematickým submodelom – Vytvorenie organizačnej štruktúry závisí od rozsahu definovaných množín jednotlivých prvkov procesného podnikového systému.
2. Vzťah medzi matematickým a metodickým submodelom – Uplatňovanie metód a nástrojov pri identifikácii, meraní a zlepšovaní procesov je dané definovaním ich štruktúry a rozsahu v matematickom submodely.
3. Vzťah medzi metodickým a organizačným submodelom – Za uplatňovanie metód a koncepcií je zodpovedná tá časť organizačnej štruktúry, na ktorú sa daná metóda vzťahuje.
4. Vzťah medzi submodelmi a princípmi procesného manažmentu – Všetky tri submodely a ich aplikácia by mali vychádzať z princípov procesného manažmentu.



Obr.6: Vzťah submodelov procesného manažmentu³⁰

²⁹ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

³⁰ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

1.2.3 Implementácia

Zavedenie procesného manažmentu do podniku je náročné a obsahuje veľa činností s tým spojených, ktorých rozsah samozrejme závisí od veľkosti podniku, množstve podnikových procesov a stupňa ich automatizácie a integrácie pomocou informačných systémov.

V literatúre sa môžeme stretnúť s rozdielnymi prístupmi k implementácii procesného manažmentu. Podľa Závadského je nasadenie procesného manažmentu do podniku jedinečnou akciou a možno pri ňom výhodne použiť projektový manažment. Projekt sa začína rozhodnutím vrcholového manažmentu prijať filozofiu procesného riadenia a končí sa zabezpečením priebehu procesov so všetkými náležitosťami merania, hodnotenia a zlepšovania podnikových procesov. Projektový manažment ponúka možnosti systémového prístupu pri plánovaní, realizácii a kontrole jedinečných akcií.³¹

Uvádza, že pri implementácii modelu procesne riadeného podniku by sa malo postupovať podľa týchto základných etáp:

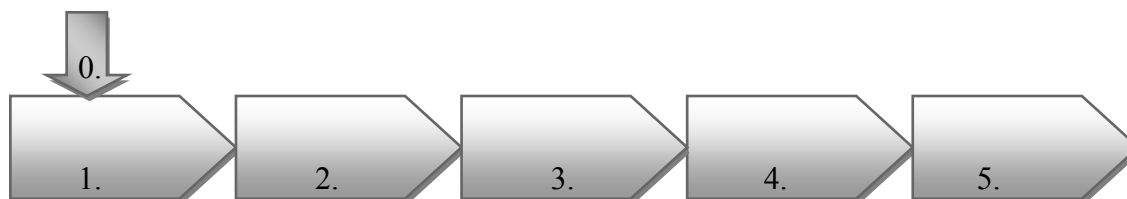
- Zostavenie projektového tímu pre implementáciu.
- Hierarchizácia podnikových procesov.
- Identifikácia činností procesov a tvorba procesných máp.
- Definovanie ukazovateľov procesov.
- Definovanie cieľových hodnôt ukazovateľov.
- Benchmarking procesov.
- Simulácia a optimalizácia procesov.
- Vlastný priebeh procesov.
- Meranie a zlepšovanie procesov.

Grasseová uvádza, že zavedenie procesného manažmentu je treba realizovať ako projekt. Jedným zo základných kritérií klasifikácie týchto projektov je rozsah zmien, ktoré sa v organizácii uskutočnia. Môže sa jednať o zmeny lokálne, v rámci existujúcich

³¹ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

hierarchických štruktúr podniku alebo o zmeny, ktoré presahujú hranice organizácie, čiže tvoriace procesné reťaze. Ďalej môžeme rozlišovať projekty podľa spôsobu vykonania zmien v rámci podnikových procesov. BPR (Business Process Reengineering) vo svojej radikálnej podobe neberie do úvahy aktuálny stav procesov, ale buduje úplne nové na tzv. zelenej lúke (green field). Na druhej strane stojí BPO (Business Process Optimalization), ktorá zabezpečuje optimalizáciu a zlepšovanie existujúcich procesov.

V prvom rade je potrebné strategicky naplánovať zavedenie procesného manažmentu do podniku. V rámci strategického plánovania jednoznačne stanovíme prínosy, respektíve vízie procesného riadenia pre organizáciu a zabezpečíme trvalú a jednoznačnú podporu vrcholového manažmentu a záujem pracovníkov organizácie.³² V prípade nesplnenia požiadaviek prechádzajúcej vety, je podľa Grasseovej takmer isté, že sa organizácia dostane do závažných problémov a úspešné zavedenie procesného riadenia bude ohrozené. Nasledujúcim krokom je naplánovanie projektu implementácie, pričom je potrebné mať neustále na pamäti fakt, že dobrá príprava projektu zabezpečuje takmer polovicu úspechu pri zavádzaní procesného riadenia. Až po úspešnom zvládnutí tohto kroku je možné pristúpiť k mapovaniu aktuálneho stavu procesov v organizácii. Pri popise súčasného stavu procesov je dôležité opísať reálny stav procesov a hlavne sa treba vyvarovať popisom, ktoré by vychádzali z našich predstáv o stavoch procesov v budúcnosti. Pri popise súčasného stavu procesov je ideálna spolupráca procesného špecialistu a pracovníka, ktorý vecne pozná popisovanú problematiku. Po ukončení popisovania aktuálneho stavu procesov je možné pristúpiť k procesnej analýze, pri ktorej zisťujeme nedostatky popísaných procesov. Po zistení nedostatkov pristupujeme k vytvoreniu a spracovaniu návrhov na cieľový, teda optimálny stav procesov. Na základe tohto kroku vieme identifikovať potrebné zmeny, ktoré je nevyhnutné vykonať. Po identifikácii vyžadovaných zmien nasleduje naplánovanie a realizácia zmien.



Obr.7: Strategické plánovanie implementácie³³

³² GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

³³ ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2

0. – Strategické plánovanie implementácie.
1. – Príprava projektu implementácie.
2. – Popis súčasného stavu procesov.
3. – Analýza procesov.
4. – Návrh cieľového stavu procesov a požadovaných zmien.
5. – Realizácia požadovaných zmien a zavedenie cieľového stavu procesov.

Celková doba implementácie a náklady s ňou spojené sú vždy závislé od stavu organizácie, nakoľko nie všetko sa buduje „od základov“. V každej organizácii je niečo vytvorené alebo sa deje v súlade s procesným riadením, aj keď to nie je presne popísané.³⁴ Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje náklady a dobu zavedenia procesného manažmentu do organizácie, je vôľa a záujem vedenia organizácie. Nepochybniteľne pri implementácii zohráva významnú rolu aj veľkosť organizácie. Grasseová uvádza, že pri ideálnych podmienkach sú základy funkčného procesného spôsobu riadenia organizácie položené zhruba do jedného roka od začiatku projektu implementácie a badateľné prínosy je možné očakávať približne o rok. Samozrejme táto doba sa môže predĺžiť a strátiť v závislosti od stavu kritických faktorov, ktoré boli spomenuté. Pri nákladoch implementácie je ešte potrebné spomenúť, že sa v značnej miere odvíjajú aj od toho, ktoré časti projektu si podnik zabezpečí vo vlastnej režii a na realizáciu ktorých si prizve externé spoločnosti. Cenové tarify externých spoločností sú rozdielne a prirodzene nie vždy platí, že najlacnejšia je zároveň najhospodárnejšia a najrýchlejšia respektíve, že najdrahšia je najkvalitnejšia.

Strategické plánovanie v súvislosti s implementáciou procesného riadenia obsahuje súbor strategických cieľov a definovaných požiadaviek, ktoré sú vyjadrené v rámci potrieb zákazníka danej organizácie, vždy v kontexte s poslaním organizácie a víziami (prínosmi) implementácie.³⁵ Strategický plán určuje, aký je vlastne význam organizácie, komu slúži, aké potreby má napĺňať a podľa akých pravidiel funguje (regulároty riadenia). Cieľom strategického plánovania je definovať víziu (prínos, zmysel, účel) implementácie procesného riadenia. Ďalej identifikuje silné a slabé stránky organizácie, kritické faktory úspechu,

³⁴ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

³⁵ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

oboznámi vedenie s koncepciou procesov, zabezpečuje ich pochopenie a podporu tak, aby bol zrejmy zmysel a prínos procesne orientovaného riadenia.

Tabuľka č.2: Formulácia poslania organizácie.

EXISTUJEME PRETO ŽE:
Definícia primárneho účelu existencie organizácie (napr. uspokojovanie potrieb konkrétneho zákazníckeho segmentu, riešenie problémov a pod.).
EXISTUJEME PRE:
Vymedzenie primárneho zákazníckeho segmentu.
EXISTUJEME PRETO ABY:
Charakteristika kľúčových ponúkaných produktov alebo služieb.
EXISTUJEME ABY:
Určenie dlhodobých faktorov podmieňujúcich budúci úspech.

Strategické plánovanie zmeny riadenia z funkčného na procesné je možné rozdeliť na päť základných činností:

1. Definícia poslania organizácie – definujeme alebo potvrdíme poslanie danej organizácie. Poslanie nám musí vyjadrovať zmysel existencie danej organizácie. Pre definovanie poslania organizácie musíme poznať všetky regulátory riadenia (zákony, vyhlášky, normy a pod.), ktoré majú vplyv na jej chod. Po preštudovaní všetkých relevantných regulátorov riadenia môžeme pristúpiť k formulácii poslania organizácie. Pri tomto kroku môžeme využiť napríklad formulár uvedený v tabuľke číslo 2., ktorý nás navedie na jednoznačnú, zrozumiteľnú a výstižnú formuláciu poslania. Pri stanovenom poslaní musíme otestovať jeho konzistentnosť a efektívnosť, a to na základe zodpovedania nasledovných dvoch otázok: 1. Je definované poslanie v súlade s platnými regulátormi riadenia ? 2. Môže byť definované poslanie realizované v súčasnej dobe súčasnými zdrojmi ?
2. Stanovenie vízií (prínosov) procesného riadenia pre organizáciu – pokiaľ nie je vízia chystanej zmeny stanovená alebo jednoznačná, tak to v konečnom dôsledku vedie k zmätku v organizácii. Preto vhodne formulovaná a zdieľaná vízia zmeny, ktorú dosiahneme zavedením a využívaním procesného manažmentu v organizácii, pomáha riadiť, regulovať a inšpirovať zamestnancov.

3. Analýza východísk – vždy musíme vedieť komu poskytujeme naše produkty alebo služby a ako je ten, komu ich poskytujeme (zákazník) spokojný s ponúkanými produktmi.
4. Stanovenie kritických faktorov úspechu (CSF) zmeny a strategických cieľov – v prvom rade je potrebné zodpovedať otázku: V čom musíme byť určite úspešní, aby sme dosiahli požadovanú zmenu a naplnili poslanie organizácie? Kritický faktor úspechu popisuje konkrétnu situáciu, v ktorej musíme byť nepochybne úspešní, pretože ak v nej neúspejeme, nepodariť sa nám naplniť ani víziu ani poslanie organizácie. Pri určovaní kritických faktorov úspechu a strategických cieľov môžeme veľmi efektívne využiť SWOT analýzu. Strategické ciele sú spravidla zamerané na tieto oblasti: spokojnosť zákazníka, inovácie, rozvoj a výkon manažmentu, rozvoj a výkon zamestnancov a pod.
5. Zabezpečenie podpory u vedenia organizácie – vôľa vedenia je určujúca pri zavádzaní procesného riadenia. Silná podpora vedenia a vrcholového manažmentu dá projektu potrebný význam a silu k jeho presadzovaniu a realizácii. Po sformulovaní poslanca a vízií projektu je možné začať s „objasňovacou“ kampaňou u funkcionárov danej organizácie, ktorá bude zameraná na dve základné témy: čo je to procesné riadenie a v čom je prínosné pre našu organizáciu. S implementáciou nie je možné začať bez toho, aby sme zabezpečili podporu vedenia pri zavádzaní procesného manažmentu. Pokiaľ sa nám nepodariť zabezpečiť ich podporu, je veľmi pravdepodobné, ba dokonca viac-menej isté, že projekt bude neustále prerušovaný a bojkotovaný. Ďalej je rola vedenia organizácie veľmi dôležitá aj pri identifikácii hlavných procesov a pri obsadzovaní postov vlastníkov procesov.

Tabuľka č.3: Postupnosť strategického plánovania zmeny riadenia.

Procesná analýza				Simulácia a optimalizácia procesov
Hierarchizácia procesov	Identifikácia činností	Tvorba procesných máp		
Manažment výkonnosti procesov				
Definovanie ukazovateľov a cieľových hodnôt		Meranie výkonnosti	Hodnotenie výkonnosti	
Zlepšovanie procesov				
Identifikácia príležitostí		Zlepšovanie procesov		

1.2.4 Popis súčasného stavu procesov

Popis súčasného stavu procesov nám slúži k zmapovaniu procesov, zisteniu základných informácií o procesoch a ich priebehu a vzájomnej nadväznosti.³⁶ Procesy môžeme popisovať rôznymi spôsobmi:

- textovo
- v tabuľke
- v matici
- vývojovým diagramom
- modelom
- prípadne kombináciou uvedených

Vychádzajúc z predpokladu, že popis procesú by mal byť jednoznačný a zrozumiteľný, slovný popis sa javí byť nevhodný, pretože je menej prehľadný. V praxi sa najčastejšie využíva popis procesov vývojovým diagramom alebo modelom s doplňujúcimi informáciami spravidla v tabuľke alebo matici. Tento spôsob nazývame procesným modelovaním. Cieľom popisu súčasného stavu procesov v organizácii je zistenie toho, aké procesy v organizácii prebiehajú a kto je zodpovedný za ich priebeh a výsledky. Modelovaním si vytvárame obraz reality, ktorý ale nezobrazuje z nášho pohľadu nepodstatné veci. Je vhodné, aby sme model kvôli zrozumiteľnosti doplnili o upresňujúci popis (napr. slovný, tabuľkový alebo maticový). Pri modelovaní ide vždy o to, že do určitej miery zjednodušeným a štrukturovaným spôsobom popisujeme realitu, aby sme potom mohli pristúpiť k jej skúmaniu.³⁷ Modely a modelovanie môžu mať aj negatívnu stránku. Modely sú napríklad nevyhnutne zjednodušujúce a ich autori majú často tendenciu sústrediť sa na to, čo je najviditeľnejšie a pritom môžu byť niektoré neefektívne a nefunkčné veci skryté. Modely sú spravidla vytvárané pre bežné situácie.³⁸ Prípadne sa pri modelovaní snažíme znázorniť úplne všetky väzby a súvislosti, čo náš model

³⁶ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

³⁷ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

³⁸ ZÁVADSKÝ, J.: Systémové pojenání o procesním řízení, Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2005, ISBN 80-86851-15-X

komplikuje a stáva sa enormne neprehľadným. Preto je vhodné si pred samotným modelovaním zodpovedať otázku: Aký stupeň podrobnosti je potrebný, aby nás neobmedzoval a pritom bolo možné proces riadiť a opakovať ho³⁹.

Základným princípom procesného modelovania je postup zhora nadol (top-down). To znamená začať identifikáciou oblastí procesov. Každá oblasť procesov sa delí na nižšie rozlišovacie úrovne – skupiny procesov, a to bez ohľadu na to či daná oblasť patrí medzi hlavné, riadiace alebo podporné. Každá skupina procesov danej oblasti sa ďalej člení na jednotlivé procesy. Rozsiahle procesy sa odporúča členiť aj na subprocessy respektíve subprocessy. Najnižšiu úroveň hierarchického rozkladu procesov tvoria činnosti.

ARIS je nástroj pre modelovanie, dokumentáciu, analýzu, optimalizáciu a šandardizáciu procesov v rámci procesného modelu organizácie. Tento nástroj umožňuje popísať organizáciu z rôznych hľadísk, napríklad jeho pomocou možno popísať, že nejaké funkčné miesto (model organizačnej štruktúry) vykonáva nejakú činnosť a potrebuje k tomu nejaké znalosti (model znalostí). ARIS dokáže jednotlivé modely nielen vytvoriť, ale aj previazať a tak modelovať procesy a organizácie komplexne.

³⁹ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

2 Cieľ práce

Predmetom riešenia bakalárskej práce je zachytenie problematiky procesného riadenia výroby doma i v zahraničí. Cieľom tejto práce bolo analyzovať procesné riadenie výroby, o čo sme sa pokúsili detailným rozpracovaním jeho podstaty, vývoja a budúceho potenciálu. Čitateľovi sme sa snažili priblížiť základy procesného manažmentu a poukázali sme na dôležitosť strategicky naplánovaného projektu implementácie tohto prístupu.

V úvode prvej časti je stručne charakterizovaná podstata procesného prístupu k riadeniu organizácií, ktorej jednotlivé časti sú v práci ďalej rozvedené. Procesný prístup je v práci konfrontovaný s tradičným funkčne orientovaným riadením, kde sú vyzdvihnuté prednosti aj zápory oboch prístupov. Ďalej sú spomenuté významné medzníky vo vývoji procesného manažmentu a podnety pre jeho čoraz masovejšie zavádzanie v spojitosti s bariérami, na ktoré narazil klasický funkčný prístup k manažmentu.

Rozvoju procesného riadenia veľmi napomohol rozvoj informačných technológií, ktoré umožňujú podrobne a názorne popísať a vizualizovať procesy. Pomocou softvérových aplikácií, ktoré sú špecializované na podporu procesného manažmentu, je možné procesy a celú organizačnú štruktúru podrobne naplánovať, modelovať a simulovať nielen priebeh samotných procesov, ale aj ich vplyv na chod organizácie ako celku. Pri popise procesov je tiež veľmi dôležitá podpora softvérových aplikácií, nakoľko podrobný popis procesu vyžaduje charakterizovať všetky jeho vstupy, výstupy, zdroje, činnosti, úroveň a samozrejme vlastníka procesu a ďalšie dôležité súčasti. Pri procesnom prístupe je kladený veľký dôraz na prozákaznícku orientáciu. Práca pojednáva tiež o koncepciách založených na procesnom princípe. Radia sa medzi ne metóda Kaizen, Reengineering, ABC metóda kalkulovania nákladov, Balanced ScoreCard a pod.

Nasledujúca časť práce je zameraná na problematiku implementácie procesného riadenia a jej úsakalia. Cieľom tejto časti je poskytnúť potrebné informácie pre vytvorenie strategického plánu implementácie. Práca udáva približné medze na náležitosti potrebné pre vytvorenie projektu zavádzania procesného riadenia a tiež upozorňuje na prípadné problémy, ktoré sa môžu pri implementácii vyskytnúť.

3 Metodika práce a metody skúmania

Naledujúca kapitola bakalárskej práce je zameraná na metodiku a metódy skúmania, ktoré sú použité pri spracovaní daného zadania. Pred samotným písaním práce je potrebné sa sústrediť na naštudovanie si danej problematiky a vyhľadanie aktuálnych informácií a podkladov súvisiacich so zadanou problematikou. Pri študovaní budeme čerpať z knižných publikácií a odborných článkov amerických, českých a slovenských autorov. Dôležité dáta získame tiež zo spoločnosti Secop s.r.o., ktorá bude slúžiť ako podklad konfrontácie teórie s praxou. K metódam, ktoré budú využité v tejto záverečnej práci zaradíme analýzu, syntézu, komparáciu, indukciu, dedukciu a abstrakciu.

Analýzu využijeme pri rozdelení celej problematiky do jednotlivých podkapitol, v ktorých sa im budeme podrobnejšie venovať. Takto docielime detailnejšie rozanalyzovanie trhového mechanizmu, ktorý ovplyvňuje a je ovplyvňovaný spôsobom riadenia výrobných subjektov. Budeme sa snažiť poukázať na vzájomné pôsobenie dôležitých faktorov organizácií a externého prostredia. Následne po analýze použijeme syntézu. Konkrétne novonadobudnuté vedomosti a poznatky, ktoré získame detailnejším rozpracovaním podkapitol, je potrebné opäť spojiť do kompaktného celku. Komparáciu je ideálne využiť pri porovnaní funkčného a procesne orientovaného prístupu k riadeniu. Táto metóda je pri spracovávaní práce veľmi dôležitá z dôvodu odbornosti vypracovania, pretože na rovnakú vec existuje často viacero názorov a definícií. Ďalej v práci uplatníme indukciu, keď na základe nadobudnutých informácií z knižných publikácií vyvodíme všeobecné závery, ktoré by mali platiť v praxi. Spolu s indukciou využijeme aj jej opak, dedukciu. Zo všeobecného poznatku dospejeme ku konkrétnemu prípadu, ktorý bude podložený poznatkami nadobudnutými zo spoločnosti Secop s.r.o..

Najvyužívanejšou metódou pri spracovávaní práce bude abstrakcia. Odhliadnutie od tých faktorov, ktoré sú v daných súvislostiach podľa nášho subjektívneho názoru menej podstatné a zdôraznenie toho čo je podľa nás podstatné pre výsledné spracovanie témy.

4 Projekt implementácie procesného riadenia

Implementácia procesného riadenia a následné využívanie výhod, ktoré tento prístup k riadeniu ponúka sú podmienené vhodne zvolenou stratégiou a precízne vypracovaným projektom implementácie. Nasledujúca časť práce pojednáva o strategickom plánovaní implementácie procesného manažmentu do organizácií.

Informácie o spoločnosti Secop s.r.o.

Pre porovnanie zistení z prvej časti bakalárskej práce s praxou sme oslovili spoločnosť Secop s.r.o., ktorej praktické skúsenosti v oblasti procesne orientovaného prístupu k riadeniu nám poslúžia ako jeden z faktorov konfrontácie teórie s praxou. Secop s.r.o. je súčasťou dánskeho koncernu Danfoss AS, ktorý patrí k piatim svetovým lídrom vo výrobe hermetických kompresorov pre chladničky a mrazničky. Výrobu v Zlatých Moravciach firma spustila v apríli 2002.

Tabuľka č.4: Základné informácie o spoločnosti Secop s.r.o.

Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO	35800399
Zápis	22.11.2000
Štatutárny orgán	konateľ
Adresa	Továrenská 49 Zlaté Moravce 953 01
Základné imanie	91742160 EUR
Aktualizácia údajov z ORSR	29.06.2011

Secop s.r.o. (Danfoss Compressors, spol. s r.o.)

Kontaktné informácie: [http://35800399.obchodny-register.com/Secop s.r.o.](http://35800399.obchodny-register.com/Secop%20s.r.o.)

Tabuľka č.5: Prehľad činností spoločnosti Secop s.r.o. podľa ORSR

kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod)
kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
spprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, výroby a služieb
spprostredkovanie kúpy, predaja a prenájmu nehnuteľností
reklamná a propagačná činnosť
prieskum trhu
usporadúvanie školení, seminárov a vzdelávacích podujatí
audiovília
vydávanie periodickej a neperiodickej tlače
grafické práce na počítači
činnosť organizačných a ekonomických poradcov
automatizované spracovanie údajov
poskytovanie softvéru - predaj hotových programov na základe dohody s autorom
výroba motorov a ich častí do hermetických kompresorov pre domáce chladiace systémy a iné chladiace systémy a zariadenia
výroba hermetických kompresorov pre domáce chladiace systémy a iné chladiace systémy a zariadenia a ich častí
podnikanie v oblasti nakladania s iným než nebezpečným odpadom
kontrolné merania a testy v rozsahu voľnej živnosti
inštalovanie software so súhlasom autora
inštalovanie a oprava hardware bez zásahu do elektrických častí počítača
poradenská služba k technickému vybaveniu počítača (hardware)
prenájom nehnuteľností s poskytovaním iných ako základných služieb spojených s prenájomom
výroba, montáž, rekonštrukcie, opravy a údržba strojov a prístrojov a ich častí a súčiastok
výroba a rozvod tepla
služby súvisiace s databázami
účtovníctvo
skladovanie (okrem prevádzky verejných skladov)
manipulácia s tovarom
baliace činnosti
bezpečnostno-technické služby
elektroenergetika
výroba chladiacich, ventilačných a filtračných zariadení

Ostatné zdroje - ďalšie informácie o spoločnosti Danfoss Compressors, spol. s r.o. na stránke spolocnost.info a Wiki-Firmy.

4.1 Príprava projektu implementácie procesného riadenia

Prvým krokom tejto fázy je spracovanie logického rámca projektu. Definovanie projektu s využitím metodiky logického rámca je základom pre riadenie projektového cyklu.⁴⁰ Jedná sa o vysoko účinný plánovací a pracovný nástroj, ktorý je vhodný na identifikáciu a analýzu problémov na jednej strane a definovaním cieľov a stanovením konkrétnych činností k riešeniu týchto problémov na strane druhej. Metódou logického rámca sa pripravovaný projekt testuje z hľadiska vhodnosti a primeranosti pre riešenie daného problému a tiež z hľadiska jeho uskutočniteľnosti a udržateľnosti. Logický rámec by mal byť použitý pri príprave, realizácii a vyhodnotení projektu, nakoľko má svoj logický význam v každej etape projektového cyklu. Stanovuje, čo by malo byť realizáciou projektu dosiahnuté. Logický rámec obsahuje objektívne overiteľné ukazovatele, na základe ktorých je možné hodnotiť výsledky a dosahovanie cieľov. Efektívny monitoring je kľúčovým pri realizácii projektu. Tvorí základ pre následné ex post hodnotenie projektu. Logický rámec je možné a žiadúce podľa potreby v priebehu projektu aktualizovať. Aktualizácia sa vykonáva v nadväznosti na konkrétne zmeny výstupov alebo činností daného projektu. Celkový účel a zámer projektu sa musí aj po aktualizácii zachovať v pôvodnom stave.

Logický rámec projektu

Logický rámec sa skladá zo štyroch častí, ktoré sú znázornené v tabuľke č.4. Stĺpce tabuľky vyjadrujú:

Vertikálnu logiku založenú na vzťahu príčina – dôsledok medzi kľúčovými činnosťami a cieľmi. Sleduje tieto vzťahy na rôznych úrovniach. Každá úroveň by mala logicky viesť o jednu úroveň vyššie. Pri stanovovaní cieľov dodržiame zásadu SMART⁴¹.

Objektívne overiteľné ukazovatele, ktoré dávajú odpovede na otázky typu čo?, koľko?, kedy?, komu? a pod. sú základom pre meranie efektívnosti projektu. V ideálnom prípade by sa mal počet ukazovateľov pre meranie jednej činnosti a jedného cieľa pohybovať v rozmedzí od dvoch do troch ukazovateľov.

⁴⁰ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

⁴¹ Metóda SMART je mnemotechnická pomôcka používaná v projektovom riadení a koučingu vo fázach stanovenia cieľov. Jedná sa o spôsob ako hodnotiť kvalitu projektových cieľov alebo cieľov osobného rozvoja.

Zdroje dát su potrebné pri preverení priebehu projektu a dosahovaní jeho cieľov. Pokiaľ nie je známe odkiaľ môžu byť dáta o ukazovateľoch získané, nie je možné hodnotiť plnenie cieľov projektu.

Externé predpoklady a riziká podmieniajúce priebeh a dosiahnutie cieľov projektu. V tejto časti si kladieme otázku: Čo predpokladáme o vonkajších faktoroch, na ktoré projekt nemá vplyv, ale napriek tomu môžu ovplyvniť realizáciu a udržateľnosť projektu. V prípade, že neexistuje opodstatnená hrozba, nie je potrebné ju uvádzať. Pokiaľ však existuje reálne a opodstatnené riziko (pochybnosť, či sa podarí nájsť správneho zamestnanca a pod.), tak by malo byť uvedené ako nevyhnutný predpoklad, ktorý musí byť splnený, aby bolo možné realizovať projekt a dosiahnuť jeho ciele.

Tabuľka č.6: Logický rámec projektu.

Názov projektu	Popis projektu	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje dát (prostriedky overenia)	Vonkajšie faktory ovplyvňujúce projekt a riziká
Strategický cieľ	Vyšší stupeň cieľa, ku ktorému projekt prispieva	Merania na overenie dosiahnuteľnosti strategického cieľa	Zdroje dát na overenie pozícií ukazovateľov na úrovni strategického cieľa	Hlavné externé faktory ovplyvňujúce dosiahnutie strategického cieľa
Špecifický cieľ (účel projektu)	Efekt projektu	Merania na overenie dosiahnuteľnosti špecifického cieľa	Zdroje dát na overenie pozícií ukazovateľov na úrovni špecifického cieľa	Hlavné externé faktory ovplyvňujúce dosiahnutie špecifického cieľa
Operačné ciele (konkrétne vstupy projektu)	Čo je potrebné vytvoriť aby bol splnený účel	Merania na overenie dosiahnuteľnosti operatívneho cieľa = výstupov	Zdroje dát na overenie pozícií ukazovateľov na úrovni operatívneho cieľa	Hlavné externé faktory ovplyvňujúce dosiahnutie operatívneho cieľa
Kľúčové činnosti projektu	Čo treba vytvoriť pre dosiahnutie želaných výstupov	Súhrn rozpočtu projektu	Zdroje dát na overenie pozícií ukazovateľov na úrovni činností	Dôležité externé faktory ovplyvňujúce realizáciu činností v plánovanom čase a úrovni nákladov

4.2 Návrh cieľového stavu procesov a organizačných zmien

Optimalizácia podnikových procesov sa vzťahuje k cieľovému návrhu procesov s ohľadom na odstránenie nedostatkov zistených procesnou analýzou.⁴² Návrh cieľového stavu procesov sa vzťahuje k definovaniu optimalizovanej štruktúry procesov, definovaniu produktov procesov, vytvoreniu podrobného popisu optimalizovaných procesov (činnosti, vstupy a výstupy činností, podpora aplikácií, požadované znalosti, dokumentácia a pod.) a definovanie merateľných cieľov procesov a spôsobu ich merania vrátane ukazovateľov a parametrov.

Základná optimalizácia procesov, tzv. priebehová optimalizácia, sa uskutočňuje v rámci analýzy procesov a ich vnútornej logiky. Pri optimalizácii podnikových procesov si môžeme definovať rôzne varianty stavu cieľových procesov. V návrhu optimalizovaného procesu sa na základe analýzou zistených nedostatkov spravidla realizujú nasledovné opatrenia:

- odstránenie činností, ktoré nie sú nevyhnutné pre vytvorenie výsledkov daného procesu,
- preskupenie činností prebiehajúcich sekvenčne tak, aby mohli prebiehať paralelne,
- úprava kompetencií vlastníka procesu alebo organizačných prvkov, ktoré sú do realizácie procesu zapojené,
- zrušenie existujúcich, úprava alebo ak je potrebné vydanie nových interných normatífov spojených s procesom,
- zmena v používaní alebo zavedenie nových komunikačných a informačných systémov,
- zmena prípravy a vybavenia personálu.

Návrhy cieľových procesov sa vyznačujú jednoznačne stanovenou zodpovednosťou a jednoznačne definovanými vstupmi a výstupmi. Umožňujú zavádzanie štandardov a zamedzujú vykonávaniu zbytočných činností vzťahujúcich sa najmä k schvaľovaniu. Majú stanované štandardné informačné vstupy a výstupy. Umožňujú meranie výkonnosti procesov

⁴² GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

a jednotlivých zamestnancov. Je možné teda tvrdiť, že eliminujú všetko čo nepridáva hodnotu a nie je nevyhnutné pre hladký priebeh procesu.

Z navrhnutých cieľových procesov vypracujeme štruktúru organizácie. Tento návrh musí byť odsúhlasený a je vyjadrený graficky vo forme organigramu⁴³. Zároveň sú stanovené organizačné opatrenia k zaisteniu nových cieľových procesov. Návrh budúcej upravenej organizačnej štruktúry zahŕňa definovanie zmien organizačnej štruktúry a podrobný popis novej organizačnej štruktúry na základe procesov = tvorba procesne orientovanej organizačnej štruktúry.

4.3 Príprava projektu zavádzania procesného riadenia

Akonáhle sú vytvorené a definované cieľové procesy a cieľová organizačná štruktúra podniku, dochádza k definovaniu celej procesnej organizácie v rámci daného podniku.⁴⁴ V tejto fáze projektu sú všetci zamestnanci podniku oboznámení s dôsledkami, ktoré vyplývajú zo zavedenia procesného riadenia. Po tomto kroku sa začínajú postupne implementovať jednotlivé zmeny do „života“ podniku. Implementácia procesného riadenia spravidla prebieha v súlade s prijatými a schválenými riešeniami pre jednotlivé oblasti procesov. Implementácia cieľového stavu procesov zahŕňa prípravu, ktorá sa vzťahuje na pripravenie dokumentácie, konkretizuje stratégiu, definuje ukazovatele výkonnosti, pripravuje premeranie a monitorovanie výkonnosti procesov a prípravu motivačného systému.⁴⁵ Ďalej ju tvorí aj zavedenie cieľového stavu do praxe, čo predstavuje tréning zamestnancov a organizačné zmeny.

V rámci tejto fázy implementácie je nevyhnutné nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

- Aké sú priority v zavádzaní riadených procesov?
- Aký je detailný popis jednotlivých procesov?
- Ako jednotlivé procesy meriame a vyhodnocujeme ?

⁴³ ORGANIGRAM - organizačný diagram je diagram, ktorý znázorňuje štruktúru organizácie spolu so vzťahmi medzi jednotlivými časťami a zároveň vymedzuje úrovne a úlohy jednotlivých častí organizácie.

⁴⁴ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

⁴⁵ GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7

- Aké výsledky by mali procesy dosahovať ?
- Aké výsledky procesy skutočne dosahujú ?

Cieľom je podľa rozsahu zadania projektu formalizovať vybrané procesy organizácie takým spôsobom, ktorý zaistí prínosy z formalizácie procesov definované v cieľoch projektu a položí základ pre priebežné riadenie a optimalizáciu procesov podniku tak, aby bolo možné merať a riadiť výkonnosť procesov podľa určených ukazovateľov. Ukazovatele výkonnosti procesov sú vyberané z kategórií ukazovateľov času, nákladov a kvality.

Pre naplánovanie a zavedenie cieľového stavu procesov je možné použiť jednoduchú metódu, tzv. Demingov cyklus – PDCA cyklus. Jedná sa o jednoduchú metódu zlepšovania s univerzálnym využitím takmer pre všetky typy organizácií. Cyklus zlepšovania PDCA je označovaný svojím tvorcom ako Demingov cyklus. Jeho pomocou môžeme riadiť rôzne zmeny a plány.

Za proces je možné považovať cyklus činností v rámci PDCA (plan-do-check-act), ktorý transformuje vstupy na výstupy v riadených podmienkach. Podľa toho, akú mieru transformácie zahŕňa premena vstupov na výstupy, delíme procesy na rôzne zložité. Zložitosť ľubovoľného procesu sa určuje na základe počtu činností v rámci neho vykonávaných, počtu úkonov v rámci činností, počtu vzájomných vzťahov medzi činnosťami a počtu pracovníkov zahrnutých v do priebehu procesu. Cyklus PDCA môžeme v tomto prípade považovať za nedeliteľnú súčasť každého procesu, ktorý sa plánuje, realizuje a kontroluje. Následne sa do ďalšieho plánovania zapracovávajú pripomienky a opravné opatrenia, ktoré vznikli počas predchádzajúceho cyklu. V niektorých prípadoch je vhodnejšie použiť cyklus SDCA (standardize-do-check-act), pri ktorom najprv vytvárame štandard a následne realizujeme ďalšie kroky cyklu obdobne ako pri cykle PDCA.

V praxi cyklus PDCA bežne používa celá rada organizácií (niekedy bez toho aby o tom vedela) k zavedeniu rôznych zmien. Často sa stáva, že po zavedení sa nerealizuje žiadne ďalšie monitorovanie a nereaguje sa ani na výsledky tohto zavedenia. Výsledky zlepšovania tak nie sú kvantifikované a hodnotené. Cyklus PDCA je základným zobrazením procesu neustáleho zlepšovania.

4.4 CSF - Kritické faktory úspechu

Pri príprave projektu implementácie procesne orientovaného riadenia do podniku je nevyhnutné, aby boli zabezpečené nasledujúce kritické faktory úspechu projektu:

- Aktívna podpora vrchového vedenia, ktorá je kľúčová pre úspešnosť projektu.
- Dôkladná a úplná príprava a naplánovanie projektu.
- Úplná a cielená komunikácia.
- Kompetentný projektový tím.
- Vysoká miera zapojenia zamestnancov do projektu.

Je možné predpokladať, že zamestnanci k chystaným zmenám, respektíve zavádzaniu procesne orientovaného riadenia organizácie, v prvom okamihu zaujmú neutrálny alebo negatívny postoj. Ovplyvniť neutrálny alebo negatívny postoj zamestnancov môžeme ich zapojením do navrhovania a realizovania zmien. Ďalej pravdivou a priebežnou komunikáciou so všetkými zamestnancami o zmysle a dopadoch zmien, ktoré sú spojené so zavádzaním procesného riadenia.

Projekt zavedenia procesného riadenia do podniku je veľmi dôležité dôkladne, kvalitne, úplne a zrozumiteľne pripraviť – naplánovať. Metodika tvorby a postupu projektu musí byť dobre premyslená a zdokumentovaná. Všetky stanovené ciele musia byť v súlade so zásadou SMART. Plán projektu musí byť realistický a musí pripúšťať aj isté časové omeškanie. Každá následná úprava cieľov projektu alebo jeho rozsahu naruší jeho integritu a nutnú podporu vedenia a všetkých zainteresovaných strán. Ako základný rámec riadenia projektu je vhodné využiť logický rámec projektu.

Príprava projektu sa vzťahuje aj k tvorbe základnej dokumentácie, podľa ktorej budú realizované činnosti, ktoré sú nevyhnutné pre zavedenie procesného riadenia a musia riešiť nasledujúce oblasti:

- Stanovenie cieľov, ktoré majú byť pomocou procesného riadenia dosiahnuté.
- Definovanie ukazovateľov pre meranie úspešnosti zavádzania procesného prístupu k riadeniu.
- Vymenovanie manažéra projektu implementácie a projektového tímu.

- Vymedzenie rozsahu činností, rozhodnutie o tom, či sa bude procesné riadenie zavádzať naraz v celej organizácii alebo postupne v jednotlivých organizačných jednotkách – pilotné overenie.
- Určenie nevyhnutných zdrojov.
- Nastavenie systému školení – informovanie o zmenách a motivácia všetkých zúčastnených subjektov.

Predkladom cielenej komunikácie je nevynechať žiaden subjekt, ktorý je v projekte prirodzene zainteresovaný. Je žiadúce komunikovať so zamestnancami o zameraní projektu, jeho dôležitosti a predpokladaných výsledkoch. To sa samozrejme týka aj spôsobu a požiadavky osobného zapojenia konkrétneho účastníka do projektu. Je potrebné „riadiť“ očakávania a nie byť nimi riadený. Informovanie o priebehu, predpokladaných zmenách a nastavenie systému školenia je základnou prevenciou proti vzniku fám a nedorozumení, ktoré môžu byť konečnom dôsledku významným brzdiacim faktorom projektu. Všetky subjekty, ktorých sa predpokladané zmeny týkajú, musia mať k dispozícii dostatok informácií o chystaných zmenách a o projekte samotnom. Najhorším stavom je ten, keď sa informácie o plánovaných zmenách pred zamestnancami úmyselne utajujú. Pokiaľ nastane táto situácia, je splnený základný predpoklad toho, že zamestnanci budú takýto projekt prinajmenšom bojkotovať.

4.5 Domnienky spojené s procesným manažmentom

Domnienka 1. – Zavedením procesného riadenia zlepšime ekonomické výsledky firmy

Táto veta je veľmi všeobecná a prirodzene čakáme ekonomický prínos od každej zmeny akú vo firme zavedieme. Procesné riadenie je, ale len jednou zo zložiek týchto zmien. Značná časť spoločností ani presne nevie čo od tohto kroku môže očakávať. Na druhej strane stoja firmy, ktoré sa hrnú do zavádzania procesného riadenia bezhlavo, bez jasnej špecifikácie. V praxi je jasne potvrdené, že bez presnej definície cieľov a vymedzenia stratégie (princípy správne stanoveného cieľa) je veľká časť zmien odsúdená na neúspech.

Procesné riadenie nemôžeme považovať za všeliak na problémy spoločností. Práve naopak, nepísaným pravidlom je, že by ho mali zavádzať v prvom rade spoločnosti so stabilnou trhovou pozíciou a dobrou ekonomickou kondíciou, ktoré sa snažia svoje postavenie zlepšiť. Firmy, ktoré sa snažia prostredníctvom procesného riadenia vyriešiť svoje problémy, podstupujú neúmerne riziko, nakoľko chyby pri jeho implementácii na ne budú mať znásobený dopad a je viac-menej isté, že chýb sa dopustia.

Uviedli by sme ako príklad dobre zvládnuté využitie procesného riadenia spoločnosťou London Electricity. Spomenutá spoločnosť sa takto pripravovala na vstup na deregulovaný trh s elektrickou energiou v Spojenom kráľovstve. Za cieľ transformácie sa stanovila príprava na rýchle zmeny v konkurenčnom prostredí, schopnosť pružne reagovať na meniace sa požiadavky klientov a potenciálnych klientov, pri zachovaní respektíve zvýšení objemu výroby. Samotnému projektu predchádzali rozsiahle analýzy trhu, preferencií, príležitostí potenciálnych segmentov atď. Pokračovaním bolo zavedenie mohutného systému pre automatizáciu procesov a komunikácie so zákazníkmi. Ďalej boli navrhnuté nové komunikačné a informačné kanály.

Domnienka 2. – Problematika procesného riadenia je úzko prepojené s IT a preto sa jej budú venovať hlavne zamestnanci týchto oddelení.

Prihliadnuc k faktu, že o procesnom riadení sa často hovorí v spoločnostiach vytvárajúcich podnikové informačné systémy, systémy CRM (Customer Relationship Management), alebo DMS (Document Management System), je táto problematika spájaná hlavne so zamestnancami IT oddelení.

Pravdou, ale zostáva, že procesné riadenie je spôsob plánovania a riadenia na všetkých úrovniach, čiže IT oddelenia sú mu podriadené. Kameňom úrazu je častokrát zmena myslenia vedúcich manažérov, ak zmena nenastane u nich, len ťažko môžeme očakávať, že nižšie úrovne sa do prechodu na procesné riadenie budú hrnúť. Ešte aj v dnešnej dobe sú často uznávaní vedúci manažéri, ktorí sú nadriadenými veľkého počtu oddelení, pracovníkov a pod. – toto sa považuje za obraz úspešného manažéra. Je teda pochopiteľné, že vedúci manažéri sa do „rozbitia“ tejto štruktúry nebudú hnať, nakoľko to má často za následok zrušenie podobných pozícií.

4.6 Kompetentný projektový tím

Projektový tím musí respektíve by mal podľa možností byť zložený z dôkladne zvolených vyškolených a skúsených pracovníkov. Členovia tímu musia byť do projektu zapojení naplno, čo vyžaduje ich stopercentné nasadenie, ktoré môžu uskutočniť len v prípade, že sú oslobodení od svojich povinností spojených z ich funkčným zaradením. V prípade, že kľúčoví členovia tímu sú povinní plniť aj svoje bežné povinnosti, je možné predpokladať, že budú pracovať pod veľkým stresom, ktorý pravdepodobne vyústi v ich demotiváciu.

Zloženie projektového tímu, by malo zodpovedať štruktúre subjektov, s ktorými prichádza podnik do styku. Mali by v ňom byť zastúpení zamestnanci z rôznych úrovní riadenia, zástupcovia externých dodávateľov a pokiaľ je to možné aj predstavitelia externých zákazníkov. Rozhodnutie o prizvaní externého poradcu je podmienené mnohými faktormi ako napríklad: výška disponibilných finančných prostriedkov na zaplatenie externého konzultanta, očakávania spojené s jeho prácou a samozrejme aj zložitosť vyhľadania a výberu správneho konzultanta.

Projektový tím musí dostať jednoznačné zadanie svojej úlohy a musí mu byť zároveň pridelená zodpovednosť za splnenie danej úlohy. Je obzvlášť nebezpečné predpokladať, že všetci členovia projektového tímu majú na zreteli cieľ projektu a že podpora vedenia je niečo automatické. Všetky návrhy musí tím tvoriť v súlade s poslaním, víziou zmeny a strategickými cieľmi.

4.7 Vysoká miera zapojenia zamestnancov do projektu

Zapojenie zamestnancov do projektu je základným predpokladom odstránenia nedostatku informácií a chýb z neznalosti. Medzi najdôležitejšie východiská pred zahájením projektu implementácie procesne orientovaného riadenia do organizácie patria nasledovné predpoklady:

Organizácia správajúca sa ako prispôsobivý systém. K tomu, aby efektívne fungovala a proaktívne reagovala na zmeny v internom a externom prostredí, musia byť všetky časti systému riadené (vstupy, procesy, výstupy a spätná väzba).

Efektivita výkonnosti organizácie je výsledkom troch úrovní výkonnosti: organizačnej úrovne, procesnej úrovne a úrovne organizácie práce. Každá snaha o zlepšenie musí byť vnímaná skrze všetky tri úrovne.

Procesy, ktoré prechádzajú cez viacero úrovní sú mimoriadne kritické pri riadení kvality, produktivity, času a práce. Riadenie ľudí na výkonnej úrovni v súlade s procesmi je základným predpokladom výkonnosti procesov.

4.8 Nástroje na podporu procesného riadenia

Všetky životaschopné procesy musia mať definovanú hodnotu, ktorú vytvárajú pre interného alebo externého zákazníka. Na procesy dohliadajú ich vlastníci, preto musí mať každý proces jasne definovaného svojho vlastníka, ktorý je za jeho optimálny priebeh zodpovedný. Všetky procesy musia mať stanovené indikátory požadovaného výkonu, ktorých ciele musia byť merateľné. Hodnotenie prebieha podľa porovnávacích benchmarkov a štandardov. Nevyhnutnosťou je monitorovanie prozákazníckej orientácie, zodpovednosti projektových tímov za dosahovanie stanovených výsledkov a cieľov. Organizácia musí v týchto činnostiach zaznamenávať permanentný pokrok.

V súčasnosti sa za najmodernejší trend v tejto oblasti považuje technológia Business Process Management (BPM). Pre presné a jednoznačné vymedzenie a odlíšenie BPM od čiastočne súvisiacich metód (EAM, EAI, WFM, SOA) je potrebné stanoviť spôsoby návrhu, sledovania a vykonávania podnikových procesov, závisiacich od použitej IT technológie, stupňa abstrakcie procesného modelovania a takto určiť rozdiely v porovnaní s BPM:

1. Komplexné procesné modely ako EAM (Enterprise Architecture Modeling) poskytujú celkový pohľad na proces v podniku, avšak s vysokou mierou abstrakcie a zovšeobecnenia. Takto je poskytnutá grafická prezentácia podnikových procesov, štruktúry organizácie, infraštruktúry IT a prostriedky na aplikačný dizajn. Riešenia EAM umožňujú simuláciu priebehu procesov. Definujú prvky procesu, ktoré je potrebné použiť na dosiahnutie želaného výsledku (znanosť, dokument, a pod.). Výsledky EAM nie sú integrované priamo do informačného systému podniku. Do bežnej rutínnej prevádzky môžu byť zavedené len na základe ich exportovania do

2. EAI (Enterprise Application Integration) procesy medzisystémových interakcií skúmajú komunikáciu medzi IT aplikáciami, ktoré majú za úlohu zdieľať informácie. Riešenia EAI (vzťahuje sa aj na SOA) sú orientované technicky (IT), nie sú zamerané na návrh procesov, ich zavedenie do prevádzky a pod. BPM riešenia na rozdiel od EAI výstupov priamo zameriavajú na sledovanie, vykonávanie a riadenie procesov, spolu s funkcionalitami na riešenie interakcie človeka so systémom.
3. Na vzájomné pôsobenie človeka a systému sú zamerané aj riešenia WFM (Workflow Management). WFM výstupy riešia hlavne interakciu na používateľskej úrovni vykonávaných procesov. Každý krok procesu je prepojený s informačným systémom spoločnosti. Užívateľovi sú zobrazené aktuálne pridelené úlohy, ktoré treba riešiť a sú zoradené podľa dôležitosti. Pridelovanie týchto úloh je v rámci systému automatizované. Zobrazené informácie o procese uľahčujú riešenie predelených úloh. WFM riešenia poskytujú funkciu notifikácie riadiťskej skupiny, sledovania spotrebovaného času, upozornenia nadriadených v prípade prekročenia stanovených termínov. Ako významným nedostatkom metódy WFM by sme mohli označiť nedostatočnú integračnú platformu a prepojenie na externé zdroje. Riešenia BPM zahŕňajú funkcie WFM a súčasne ponúkajú lepšie možnosti spolupráce s externými zdrojmi.

V užšom zmysle môžeme teda na základe uvedeného tvrdiť, že BPM je metódou, ktorá spája možnosti poskytované riešeniami EAI, EAM a WFM. V širšej spojitosti zahŕňa metóda BPM celú oblasť procesného manažmentu.

Vedúcim trendom v ďalšom vývoji segmentu BPM sú riešenia SOA (Service Oriented Architecture). Výstupy BPM sú základnou zložkou servisne orientovanej architektúry. Tvorí v podstate najvyššiu časť riadenia výkonu podnikových procesov.

Záver

Procesný prístup k riadeniu organizácií a to nielen v podnikateľskej, ale aj vo verejnej sfére je nepochybne jedným z majoritných prúdov v dnešnej dobe a jeho potenciál ešte stále nie je úplne preštudovaný. Nové oblasti jeho použitia mu dávajú ešte perspektívnejší predpoklad vývoja než doteraz. Intuitívne riadenie, ako už bolo spomenuté v úvode práce narazilo na svoje hranice už v prvej polovici minulého storočia. Pre udržanie svojho postavenia na trhu boli podniky nútené stať sa schopnými reagovať na rýchlo sa meniace požiadavky trhu. Druhej polovici dvadsiateho storočia dominoval funkčný prístup k riadeniu. V dnešnej dobe dosahuje hranice svojich možností už aj funkčný prístup a preto je bolo nevyhnutné hľadať stále nové spôsoby ako obhájiť svoje postavenie na trhu, alebo ho zlepšiť. Jednou z možností ako vyhovieť požiadavkám trhu je práve procesný prístup k riadeniu. Pojmy ako proces a procesné riadenie sú veľmi často skloňované v rôznych súvislostiach, ale exaktná a jednotná definícia týchto pojmov neexistuje, nakoľko jednotliví autori uvádzajú podobné, ale nie identické charakteristiky týchto pojmov. Tento fakt môžeme považovať za jeden z dôvodov, prečo implementácia procesného riadenia do výroby častokrát stroskotá, alebo v lepšom prípade prinesie len nepatrný prínos.

Cieľom tejto práce bolo analyzovať procesné riadenie výroby, o čo sme sa pokúsili detailným rozpracovaním jeho podstaty, vývoja a budúceho potenciálu. Čitateľovi sme sa snažili priblížiť základy procesného manažmentu a poukázali sme na dôležitosť strategicky naplánovaného projektu implementácie tohto prístupu.

V praktickej časti tejto práce sme sa zamerali na tvorbu strategického plánu implementácie. Snažili sme sa poskytnúť istú formu všeobecného návodu, ktorý obsahuje kľúčové kroky potrebné pre úspešné zavedenie procesného manažmentu do podniku. Vzhľadom k rozsahu práce sme abstrahovali od konkrétnych procesných analýz, ktoré je potrebné vytvárať pre každý podnik osobitne so zreteľom na vlastnosti a predpoklady daného podniku.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie

1. DYTRT, Z., STRÍTESKA, M.: Efektívni inovace – odpovědnost v managementu, Brno: Computer press a.s., 2009, ISBN 978-80-251-2771-1, 148 strán
2. FOLTÍNOVÁ, A. a kolektív : Nákladový controlling, Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2011, ISBN 978-80-8078-425-6, 304 strán
3. GRASSEOVÁ, M. a kolektív : Procesní řízení, Brno: Computer press a.s., 2008, ISBN 978-80-251-1987-7, 265 strán
4. HAMMER, M. a CHAMPY, J.: Reengineering – radikální proměna firmy, Praha: Management press, 2000, ISBN 80-7261-028-7, 212 strán
5. KEŘKOVSKÝ, M., Vykypěl, O.: Strategické řízení, Praha: C.H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-453-8, 206 strán
6. MLÁDKOVÁ, L.: Moderní přístupy k managementu, Praha: C.H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-310-8, 194 strán
7. ROBBINS, S.P. a COULTER, M.: Management, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, ISBN 80-247-0495-1, 600 strán
8. ZALAI, K. a kolektív : Finančno ekonomická analýza podniku, Bratislava: Sprint dva, 2010, ISBN 978-80-89393-15-2, 446 strán
9. ZÁVADSKÝ, J.: Procesný manažment v praxi manažéra, Bratislava: SP Synergia, 2004, ISBN 80-968734-8-2, 237 strán
10. ZÁVADSKÝ, J.: Systémové pojenání o procesním řízení, Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2005, ISBN 80-86851-15-X, 82 strán
11. TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí, Praha: Ediční oddelení VŠE, 1999, ISBN 80-7079-083-0, 438 strán

Internetové zdroje

12. CAMBRIDGE DICTIONARIES ONLINE. [online]. Dostupné na internete: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/process_1>.
13. CAVERLEE, J. a kolektív. Workflow management for enterprises transformation. In IOS Press [online]. 6/2007. Dostupné na internete: <<http://iospress.metapress.com/content/v021201358r48xj4>>.
14. HAMMER, M. and STANTION, S. 1999. How process enterprise really works. In Hammerandco [online]. 2/1999. Dostupné na internete: <<http://www.hammerandco.com/publications-detail.asp?ArticleID={92A17ECE-D2DE-417A-BC6C-BB70A4063F42}>>.
15. HORVÁTH, J. 2008. Procesné riadenie spoločnosti a moderné nástroje na zefektívnenie procesov. In *eFocus* [online]. 1/2008. Dostupné na internete: <<http://www.efocus.sk/archiv/kategoria/riadenie-procesov/clanok/procesne-riadenie-spoloznosti-a-moderne-nastroje-na-zefektivnenie-proc.html>>.
16. KANTER, R. M. 1991. Transcending Business Boundaries. In Business Harvard Review [online]. 6/1991. ISSN: 00178012. Dostupné na internete: <<http://www.mendeley.com/research/transcending-business-boundaries-12000-world-managers-view-change/>>.
17. KOCOUREK, Z. 2007. Procesní řízení v organizaci. In Moderní řízení [online]. 12/2007. Dostupné na internete: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci.html>>.
18. KOTTER, J. P. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In Harvard Business Review [online]. 1/2007. Dostupné na internete: <<http://89.248.0.102/upload-/Topplerprogrammet/Internsider/Kull9/Litteratur/2.1%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf>> .
19. KOTTER, P. and SCHLESINGER, L. A. 2008. Choosing strategies for change. In Harvard Business Review [online]. 7-8/2008. Dostupné na internete: <<http://graygilliam.com/uploads/2/9/3/1/2931117/choosingstrategiesforchange.pdf>>.
20. KUHN, M. a MINISTR, J. 2003. Rámcový procesní model. In Riadenie.sk [online]. 11/2003. Dostupné na internete: <<http://www.riadenie.sk/procesne-riadenie/ramcovy-procesni-model.pdf>>.

21. MADISON, D. J. 2008. Becoming a process-focused organisation. In BPInstitute [online]. 3/2008. Dostupné na internete: <<http://www.bpinstitute.org/articles/article/becoming-a-process-focused-organisation-news-browse/6.html>>.
22. MANČÍK, P. 2001. Implementace procesního řízení aneb teorie, praxe a výsledky v oblasti řízení procesů. In Systems integration [online]. Dostupné na internete: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/implementace-procesniho-rizeni-aneb-teorie-praxe-a-vysledky-v-oblasti-rizeni-procesu.pdf> html>.
23. ODEHNALOVÁ, L. a KOCOUREK, Z. 2007. Procesní řízení v organizaci. In Moderní řízení [online]. 12/2007. Dostupné na internete: <http://modernirizeni-ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci>.
24. PETREK, M. 2008. Manažment riadením procesov. In *eFocus* [online]. 1/2008. Dostupné na internete: <<http://efocus.sk/archiv/kategoria/riadenie-procesov/clanok/manazment-riadenim-procesov.html>>.
25. PÚCHLO, J. 2010. Procesné riadenie vo firme. In InstoreNews [online]. 8/2010. Dostupné na internete: <<http://www.instore.sk/news/procesne-riadenie-vo-firme>>.