

AUDIT PROCESOV – NEVYHNUTNOSŤ V RÁMCI FUNGOVANIA PODNIKU

PROCESS AUDIT – NECESSITY IN THE BUSINESS OPERATION

Ing. Peter Malega, PhD.

Ing. Adriána Tomková

Technická univerzita v Košiciach

Strojnícka fakulta

Ústav manažmentu, priemyselného a digitálneho
inžinierstva

Park Komenského 9, 042 00 Košice,

e-mail: peter.malega@tuke.sk

Abstract: Process Management or is the organizational discipline that provides tools and resources for analysing, defining, optimizing, monitoring, and controlling business processes and for measuring and driving improved performance of interdependent business processes. Process audit is a highly focused inspection of internal systems, processes and organizations. Process audits are more than just product tracing, sampling and measurements. The purpose of process audits is to limit the assessment focus to specific procedures, routines or specifications used in a designated business area, unit or department.

Key words: process, process management, process audit, process improvement

Úvod

Podniky sa neustále snažia udržať čo najlepšie postavenie na trhu. Boj s konkurenciou nie je ľahký, a preto na to, aby si to postavenie udržali, zavádzajú procesné riadenie v podniku. Ide o produktívne riadenie veľkého počtu navzájom prepojených procesov, ktoré sú zavedené pomocou rôznych metód. [5]

Výsledkom procesného riadenia je vyrábať pri nízkych nákladoch a pri vysokej spokojnosti zákazníkov. Procesné riadenie má mnoho výhod ako napríklad eliminovanie plytvania, znižovanie nákladov a zvyšovanie kvality. Pre efektívne fungovanie procesov je potrebná ich kontrola a neustále monitorovanie. Na nájdenie chýb v rámci procesov slúži procesný audit.

Podnikový proces ako objekt procesného riadenia

V každom podniku fungujú podnikové procesy. Jedná sa o procesy, ktoré sú v dokumentovej podobe, ale aj o tie, ktoré zdokumentované nie sú. [6]

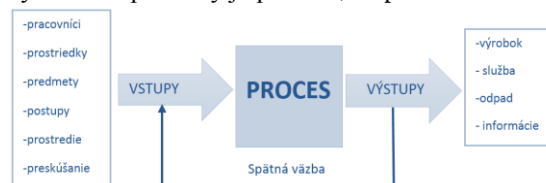
Podnikový proces je charakterizovaný ako tok práce alebo činnosti vedúci od jedného človeka k druhému. Predstavuje postupnosť činností, ktoré sú vykonávané pre dosiahnutie cieľov v podniku. Hlavným rozdielom medzi procesom a aktivitou je

v spôsobe reakcie. Proces je reakcia na externú udalosť, pričom aktivita je reakcia na internú udalosť. Je veľmi dôležité aby každý proces mal zodpovednú osobu, ktorá aktivitu nemusí vykonávať ale je zodpovedná za dosiahnutý výsledok. Sústava procesov a činností, ktoré na seba nadväzujú, integrujú a reagujú na podnety z vnútorného a vonkajšieho prostredia, je nazývaná podnik.

Medzi základné znaky podnikového procesu patrí:

- opakovateľnosť,
- časová parametrickosť,
- merateľnosť,
- určené vlastníctvo,
- zákaznícka orientácia,
- ohraničenosť,
- vstupy a výstupy.

Na Obr. 1 je možné vidieť priebeh podnikového procesu, v ktorom sa jednotlivé vstupy pomocou daného procesu zmenia na výstupy, teda výsledkom premeny je produkt, resp. služba.



Obr. 1 Znáznornenie podnikového procesu [7]

Tab. 1 poukazuje na fázy podnikového procesu.

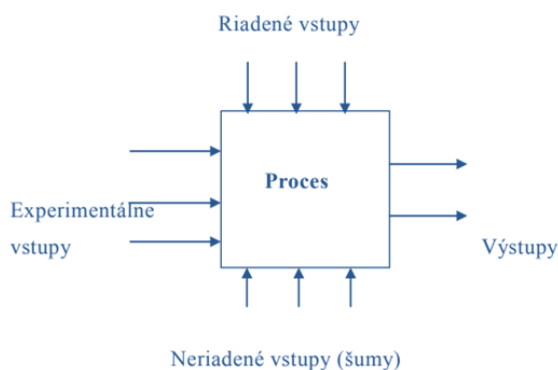
Tab. 1 Popis fáz podnikového procesu [7]

Fázy podnikového procesu	Popis
Obstaranie	Obstaranie materiálových zdrojov, výrobných zariadení, strojov, technológií, ľudských zdrojov, peňažných zdrojov, zabezpečenie informácií.
Skladovanie	Súhrn činností, ktoré sa zaoberajú skladovaním prostriedkov, materiálov a konečných výrobkov.
Výroba	Proces transformácie vstupov na výstupy.
Odbyt	Predaj výrobkov, poskytovanie služieb, práca so zákazníkom (prieskum trhu, sledovanie jeho potrieb).
Financovanie	Činnosť medzi odbytom a obstarávaním. Zaoberá sa vynakladaním finančných prostriedkov potrebných pre chod podniku.
Riadenie	Plánovanie, vedenie, organizácia a kontrola.

Vstupy sú dôležitým faktorom fungovania podnikového procesu, keďže už pri samotnej

premene sa vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov. Najčastejšie uvádzané vstupy sú tieto (Obr. 2):

- riadené vstupy,
- experimentálne vstupy,
- neriadené vstupy.



Obr. 2 Najčastejšie druhy vstupov [8]

Tak ako bolo už vyššie spomenuté, procesom nazývame činnosť v podniku, ktorá má jasný začiatok a koniec. Hranice sú určené primárnymi vstupmi a výstupmi. Začiatok procesu vyžaduje mnoho vedľajších vstupov, ktoré sú potrebné k dokončeniu. Medzi tieto vstupy patria napríklad informácie. Sekundárne výstupy, ktoré sú tiež potrebné patria napríklad nadčasy. [1]

Cieľom každého podnikového procesu je ziskovosť podniku. Samotné procesy môžu k ziskovosti podniku prispievať priamo alebo nepriamo. V tejto závislosti rozoznávame primárne a podporné procesy, pričom existuje aj ďalšia skupina, ktorá všetky procesy riadi. Existujú tieto základné druhy procesov [1]:

1. Primárne procesy tvoria priamo hodnotu. Ide o procesy, ktoré súvisia priamo s výrobou. Medzi tieto procesy patria:
 - vstupná logistika,
 - výroba,
 - výstupná logistika,
 - predaj,
 - marketing.
2. Podporné procesy slúžia na podporu primárnych procesov. K podporným procesom sa radia:
 - personalistika,
 - účtovníctvo,
 - technický rozvoj.
3. Riadiace procesy vplyvajú na prínos podniku. Patrí sem:
 - strategické plánovanie,
 - inovácie,
 - riadenie kvality.

Pre dosiahnutie plynulého fungovania podniku je potrebné riadenie veľkého počtu navzájom prepojených procesov. Ľudská práca v podnikoch sa odohráva pomocou činností, ktoré je potrebné rozdeliť do organizačnej štruktúry a priradiť na pracovné pozície konkrétnym pracovníkom. Organizácie sa orientujú na riadenie vnútorných aj vonkajších procesov. Existujú dva základné prístupy riadenia procesov [3]:

1. Funkčný prístup - tento prístup riadenia bol zadaný Adamom Smithom a vychádza z delby práce. Prístup je založený na rozložení práce na čo najjednoduchšie úkony tak, aby jednotlivé úkony zvládali vykonávať aj nekvalifikovaní pracovníci. Pri tomto type riadenia sa využíva vertikálna organizačná štruktúra a na riadení podniku sa podieľajú špecialisti.
2. Procesný prístup - do popredia sa dostávajú toky činnosti idúce naprieč organizáciou. Procesný prístup na rozdiel od funkčného je zameraný viac na procesy. Najviac využívaný sa stal v 90. rokoch 20. storočia. Využíva sa plochá organizačná štruktúra, na riadení sa podieľajú zriadené skupiny ľudí a právomoc je delegovaná na zamestnancov, ktorí sú zodpovední za nimi riadený proces.

Tab. 2 poukazuje na viditeľné rozdiely medzi procesným a funkčným prístupom riadenia.

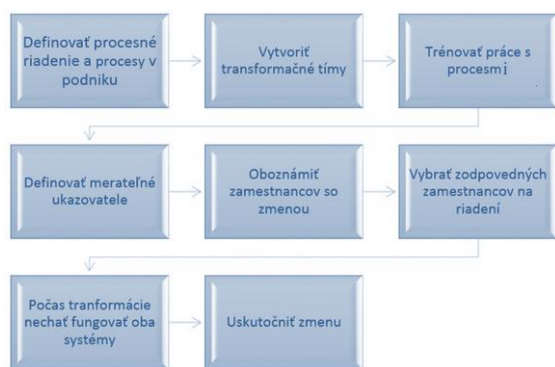
Tab. 2 Porovnanie funkčného a procesného prístupu riadenia [3]

Funkčný prístup riadenia	Procesný prístup riadenia
Vertikálna organizačná štruktúra	Plochá organizačná štruktúra
Riadený špecialistami	Riadený skupinou ľudí
Nedelegovanie právomoci zamestnancom	Delegovanie právomoci zamestnancom
Obmedzená komunikácia so zamestnancom	Vysoká úroveň komunikácie so zamestnancom
Pomalý a obmedzený tok informácií	Voľný tok informácií

Prechod od funkčného riadenia k procesnému je jednou z najdôležitejších zmien v podniku. Vyžaduje zásadnú zmenu v organizačnej štruktúre a týka sa celého podniku a všetkých zamestnancov v ňom.

Táto zmena sa dá zhrnúť do ôsmich krokov, ktoré sú znázornené na Obr. 3.

Riadenie procesov ako nevyhnutnosť úspešnosti podniku



Obr. 3 Kroky pri zmene z funkčného prístupu na procesný prístup [3]

Procesné riadenie sa zavádza na základe rôznych výhod, ktoré tento prístup prináša ako napr. koordinácia práce, zvýšená informovanosť o zákazníkoch, obmedzenie konfliktov, zvýšenie kvality tovarov a služieb, zníženie prevádzkových nákladov, zvýšenie efektívnosti procesov. Efektívne riadenie procesov zlepšuje schopnosť podniku lepšie predvídať a reagovať na zmeny podmienok na trhu. Dokáže lepšie využívať obchodné príležitosti, eliminovať formy plytvania a taktiež zredukovať nízku informovanosť.

Zlepšovanie procesov ako permanentná činnosť

Jasným faktorom, ktorý dokazuje úspešnosť zlepšovania procesov je spätná väzba. Pokiaľ sa proces má zlepšovať, je potrebné ho najprv naplánovať, neskôr zrealizovať a napokon kontrolovať. Každý proces musí byť pod kontrolou. Proces, ktorý nie je vedený k zlepšovaniu, sa zhoršuje a jeho efektívnosť klesá.

Metóda DMAIC je metódou zlepšovania, ktorá je často spätá s metódou Six Sigma a metódou Lean. Tento postup pomáha eliminovať chyby, zlepšovať chod procesov a tým samozrejme prispieva k rýchlejšiemu naplneniu cieľov v podniku. Ide o postup, ktorý sa uplatňuje najčastejšie pri zlepšovaní procesov. Je to štandardný postup pozostávajúci z 5 krokov, ktoré sú definované v Tab. 3.

Tab. 3 Postup vykonávania DMAIC [4]

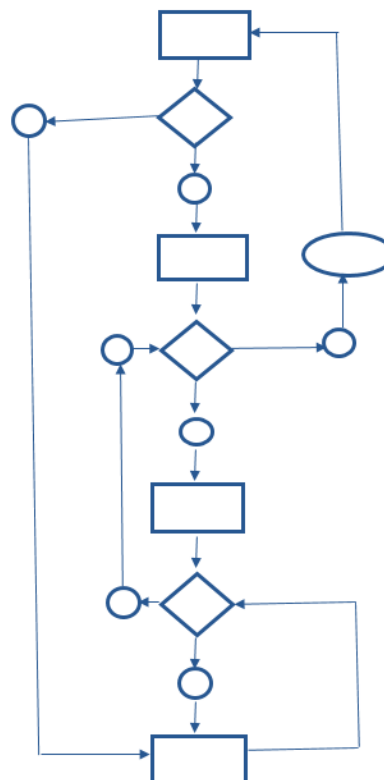
Krok	Opis
D (Define)	Definovať proces, jeho rozsah a ciele.
M (Measure)	Merať súčasnú výkonnosť procesu.
A (Analyse)	Analyzovať problém a určiť jeho príčiny.
I (Improve)	Zlepšiť proces, odstrániť problémy.
C (Control)	Monitorovať a riadiť pre udržanie zlepšení.

Mapa procesov je grafické vyjadrenie priebehu procesov, ktoré zobrazuje postupnosť krokov od jedného kroku k druhému vrátane alternatívnych ciest. Napomáha k lepšiemu pochopeniu súčasného stavu, k identifikácii problémových oblastí a nájdeniu riešenia. Pri vytváraní máp sa používa notácia. Základné zákonitosti sú znázornené v Tab. 4.

Tab. 4 Zákonitosti tvorby mapy procesov [4]

Kroky procesu	
Štart	
Koniec	
Databáza	
Dokument	
Prepojenie	
Rozhodovacie pole	

Na Obr. 4 je znázornené, ako môže vyzeráť mapa procesu v podniku. Je to ilustratívny príklad, pretože každý podnik si mapu prispôbi danému procesu, pre ktorý je mapa zhotovená.



Obr. 4 Všeobecné znázornenie mapy procesov [4]

Hlavným cieľom zlepšovania procesov je dosiahnuť pozitívnu zmenu. Pokiaľ si chce podnik udržať stabilné a silné postavenie na trhu, je potrebné rýchlo reagovať na vzniknuté žiaduce aj nežiaduce situácie a vedieť sa prispôbiť požiadavkám zákazníka. Existuje mnoho metód na zlepšovanie procesov, pričom vybrané metódy sú uvedené a porovnané v Tab. 5.

Tab. 5 Vybrané metódy zlepšovania procesov [2]

Metóda	Opis
Benchmarking	Úlohou je porovnať proces s iným podobným procesom v inej časti podniku alebo úplne v inom podniku. Pomocou tejto metódy sa dokáza identifikovať neefektívne procesy v podniku.
TQM (Total Quality Management)	Uplatňuje kvalitu zameranú na zákazníka, zaoberá sa zlepšovaním aktuálneho stavu podniku a to odstraňovaním chýb. Táto metóda poukazuje na postupné zlepšovanie bez zmeny organizačnej štruktúry, výsledkom sú zlepšovacie opatrenia.
Kaizen	Jedna z japonských metód, ktorá zlepšuje vo všetkých oblastiach a na všetkých úrovniach. Tvorivé myslenie, tímová práca a hľadanie konsenzu sú znaky, ktoré túto metódu vystihujú. Tento prístup vychádza z PDCA cyklu. Výsledkom je zvýšenie produktivity práce, odstránenie plytvania, vytvorenie pridanej hodnoty a zvýšenie výkonnosti pracovníkov.
Metóda Lean	Štíhle myslenie alebo zoštíhlenie musí zasiahnuť procesy v celom podniku. Cieľom tejto metódy je odstrániť všetky formy plytvania. Zoštíhlenie nastáva v oblastiach administratívy, výroby, marketingu, vývoja a logistiky.
CMM	Capability Maturity Model je súhrn modelov riadenia a zlepšovania procesov. Využitie nastáva v kombinácii s metodikami a praktikami riadenia IT procesov.

Výkonnosť procesov

Každý podnik sa pokúša dosiahnuť čo najväčšiu spokojnosť svojich zákazníkov a čo najmenšie náklady s tým spojené. Pre dosiahnutie

týchto cieľov je potrebné meranie výkonnosti procesov. Ide o aktivitu, ktorá musí poskytovať objektívne a presné informácie o priebehu procesov. Postup merania výkonnosti procesov je znázornený na Obr. 5.



Obr. 5 Postup merania výkonnosti procesov [2]

KPI (Key Performance Indicators) sú ukazovatele priradené procesu, celému podniku alebo službe, ktoré vyjadrujú kvalitu, hospodárnosť a efektívnosť. Sú súčasťou všetkých úrovní podniku. Svoje miesto majú hlavne v strategickom riadení, pri riadení služieb a v riadení podľa cieľov. Ide o merateľné ukazovatele dokazujúce efektívne plnenie cieľov. Výber správnych ukazovateľov závisí od daného odvetvia a od sledovanej časti podniku. [2]

Kľúčové indikátory výkonnosti sa používajú na ukazovatele:

- Ukazovatele zamerané na ekonomické efekty a dôsledky, riešia tržby, návratnosť investícií, zisk a likviditu. Sú známe pod pojmom ekonomické ukazovatele.
- Internými problémami kvality a počtom reklamácií sa zaoberajú ukazovatele kvality.
- Úrazovosť a šetrenie energie sú úlohy bezpečnostných ukazovateľov.
- Procesy, produktivita práce a zlepšovacie návrhy riešia ukazovatele výkonnosti procesov.
- Ukazovatele zásob sú zamerané na obrat zásob a výšku skladových zásob.
- Systém previazaných ukazovateľov.

Pri KPI je veľmi dôležité zosúladenie s motiváciou zamestnancov. Pokiaľ sú zamestnanci odmeňovaní iba na základe objemu predaja, tak sa môže stať, že podnik bude mať problém pri dosahovaní ziskovosti a pri naplnení cieľov obratu pohľadávok. Úlohou vedenia je nastaviť motivačný systém na takej úrovni, aby sa podnik zameril na dosiahnutie zvolených KPI. Ďalším dôležitým faktorom je stanovenie jednotlivých KPI zodpovedným osobám. Ide o osoby, ktoré dokážu indikátory ovplyvniť a majú za nich zodpovednosť.

Audit procesov

Všeobecne je možné audit definovať ako vedeckú disciplínu, ktorej predmetom je pozorovanie a poznávanie skutočností, zhromažďovanie relevantných údajov a ich následné vyhodnocovanie. Môže byť zameraný na rôzne oblasti ľudskej činnosti. [2]

1. Zákonom regulovaný audit

Zákonom určený audit účtovnej závierky. Podľa zákona §19 o účtovnej závierke je účtovná jednotka povinná overiť len riadnu a mimoriadnu účtovnú závierku. Povinnosť auditu účtovnej závierky má:

- spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a družstvo,
- obchodná spoločnosť a družstvo, ktorých cenné papiere boli prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu,
- účtovné jednotky, ktorým túto povinnosť ustanovuje osobitný predpis (nadácie, Slovenský rozhlas, Slovenská televízia a iné).

2. Zákonom neregulovaný audit

Tento druh auditu môže vykonávať hocikto. Nie je nijako regulovaný a nepotrebuje žiaden dohľad. Je možné tento audit nazvať aj slovom „kontrola“.

a. Interný audit

Zameriava sa na procesy vo vnútri podniku. Jeho výsledok je využitý na internú potrebu podniku. Zahŕňa v sebe audit systému, financií a výkonu. Predmetom auditu systémov je hodnotenie a overenie systémov, financovanie činností, vymáhanie pohľadávok a zaistenie verejných prostriedkov. Finančný audit sa zaoberá financovaním, majetkom a hospodárením so zdrojmi. V neposlednom rade audit výkonu kontroluje efektívnosť, primeranosť a účelnosť všetkých operácií.

b. Externý audit

Tento audit je veľmi podobný internému auditu. Rozdiel spočíva v tom, že externý audit je realizovaný externým subjektom. K týmto subjektom patrí napríklad auditorská spoločnosť, auditor a štát. Výsledky externého auditu sú určené pre akcionárov, voličov, zastupiteľské orgány, verejnosť, zriaďovateľa a rôzne iné záujmové skupiny.

Audity je možné charakterizovať z mnohých hľadísk. Najznámejšie delenia sú znázornené v Tab. 6.

Tab. 6 Delenie auditov podľa rôznych kritérií [2]

Podľa funkčnosti a určenosti adresátom	• vnútorný, • vonkajší.
Podľa času	• ročný, • priebežný, • ex post, • ex ante.
Podľa sektoru	• trhový sektor, • tretí sektor, • verejný sektor.
Podľa šírky a hĺbky záberu	• komplexný, • selektívny.

Vedenie podniku sa snaží o neustále zlepšovanie procesov. K nástrojom zlepšovania ako bolo vyššie spomenuté patria nápravné a preventívne opatrenia. Pre nájdenie chýb je potrebný audit. Auditom sa dá pomocou jednotlivých krokov dostať k samotnému koreňu nedostatkov. V Tab. 7 sú popísané kroky interného auditu.

Tab. 7 Všeobecné kroky interného auditu [3]

Kroky	Popis
Zahájenie auditu	• predstavenie audítora, • určenie cieľa a predmetu auditu, • predstavenie metód a postupov auditu, • definovanie časového rozvrhu auditu, • definovanie termínu záverečného jednania.
Audit	• postupy a návody, • pohovory so zamestnancami, znalosť postupov a požiadaviek, • preverenie záznamov, • preverenie zistení z iných zdrojov, • dokumentovanie zistení a nehôd, • kontrola prijatých nápravných opatrení z predchádzajúceho auditu.
Záver	• záverečný pohovor s vedúcim útvaru, • oboznámenie s výsledkami auditu, • stanovenie príčin odchýlok, • zhrnutie, • diskusia.

Záver

K cieľom priemyselného podniku patrí udržať si vysoké postavenie na trhu. Na to, aby sa tento cieľ naplnil, je najdôležitejšie uspokojiť požiadavky svojich zákazníkov. Zákazníci sú spokojní, ak podnik vyrába vo vysokej kvalite, resp. ak dodržiava termínové záväzky a stanovenú cenu. Pre podnik je však dôležité maximálne využiť podnikové zdroje a minimalizovať svoje náklady. Práve preto podniky zavádzajú procesné riadenie.

Na zavedenie procesného riadenia slúžia rôzne metódy. Procesy je potrebné merať, monitorovať, zlepšovať a auditovať. Procesný audit slúži na identifikáciu chýb, ktoré v procesoch nastávajú a na ich odstránenie. To zvyšuje efektívnosť procesov ako takých v celom podniku.

Príspevok bol riešený v rámci projektu 002TUKE-4/2020 Implementácia inteligentnej techniky a

pokrokových technológií pre podporu transformačných procesov a projektovanie výroby budúcnosti. a 009TUKÉ-4/2020 Transfer digitalizácie do vzdelávania v študijnom programe Riadenie a ekonomika podniku.

Literatúra

- [1] STRAKA, Ľ.: New Trends in Technology System Operation. Proceedings of the 7th conference with international participation, Presov, pp. 385, 2005.
- [2] TOMKOVÁ, A.: Procesný audit v priemyselnom podniku Bakalárska práca. TU SjF v Košiciach. 60 s. 2018.
- [3] ŠUTAJ-EŠTOK, A., LIBERKO, I., SÍRKOVÁ, M.: Process management in relation to the systems thinking. In: Management 2012 : research management and business in the light of practical needs. - Prešov : Bookman, 2012. p. 214-218. ISBN 978-80-89568-38-3.
- [4] HARAUSOVÁ, H.: Procesné prístupy v manažerstve kvality Prešov: Prešovská univerzita, 2012. 98 s. ISBN 978-80-555-0546-6.
- [5] DUGAS, J., FERENCZ, R.: Manažerstvo inovácií. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 252s. ISBN 978-80-225-4178-7.
- [6] SYNEK, M. a kol. : Podniková ekonomika. 2.vyd. C.H.BECK, Praha 2000. 456s. ISBN 80-7179-388-4.
- [7] DUPAL, A. a kol. : Manažment výroby. Bratislava: Sprint, 2008. 325 s. ISBN 80-893-5500-6.
- [8] PANNEERSELVAM, R.: Production and operations management. Phi Learning, 2010. ISBN 812-032-767-5.