

METODIKA PROCESNÉHO PRÍSTUPU PRI TVORBE ZHODNÝCH PRODUKTOV

Marta Benková, Marcela Čarnogurská, Gabriela Bogdanovská, Ľubica Floreková¹

Abstract

The complex approach to the chain processes, their improvement and the proof of the achieved and requested level, which uses the criteria of standards ISO series 9000 (as well as the ISO series 14000 and ILO OMSAS 18001,2) is based on the process-approach. The process-approach determines the importance and manageability of the processes individually and in the same time in their inner connections. The right harmonization is predetermining the faultless modeling of the product output.

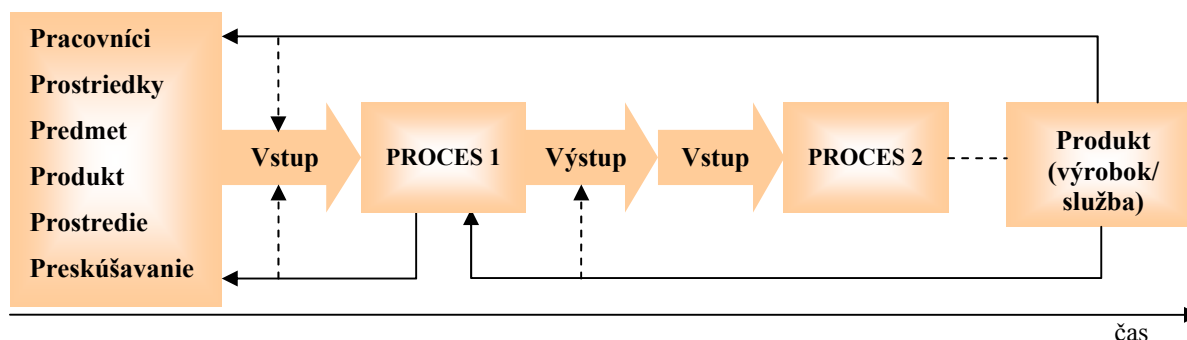
Komplexný prístup k vytváraniu reťazca procesov, ich zlepšovania a preukazovania dosahovanej požadovanej úrovne, ktorý využíva kritéria štandardov ISO série 9000 (ale aj ISO série 14000 a ILO OMSAS 18001,2) je založený na procesnom princípe. Procesný princíp stanovuje dôležitosť aj zvládnuteľnosť procesov individuálne a súčasne vo vzájomných súvislostiach. Správne zosúladienie procesov predurčuje vytvorenie bezchybného produktu na výstup.

Key words: process-approach, principles, mapping, modeling.

*Nestačí vedieť,
treba chcieť a nie musieť.
Anonym*

Úvod

Procesný prístup predstavuje úplne novú orientáciu, sústredenie sa na proces, ktorý je chápaný ako reťazec aktivít/činností/subprocesov (Obr. 1) v zmysle tzv. IPO (input – process – output) zmien, výsledkom ktorých je koncový produkt. Ako systémová požiadavka sa po prvýkrát objavil v norme ISO 9001:2000 a týkal sa manažérstva kvality.



Obr. 1 Proces

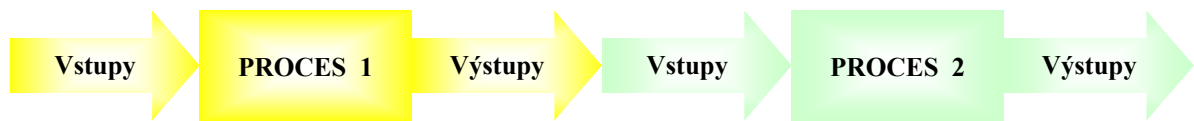
*Porozumieť procesu
a až potom ho zvládnuť.
Anonym*

Modelovanie procesov

Modely systémov manažérstva kvality už nie sú považované za súbor jednotlivých prvkov (napr. prvkov 4.1 až 4.20 podľa normy STN EN ISO 9001:1994), ale za sústavu na seba

¹ Doc.Ing. Marta Benková CSc., ¹ Ing. Marcela Čarnogurská, ¹ Ing. Gabriela Bogdanovská, ¹ Doc. Ing. Ľubica Floreková, CSc.,
Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Katedra informatizácie a riadenia procesov, Boženy Němcovej 3, 043 54 Košice

nadväzujúcich procesov: výstupy jedného procesu sú chápané ako vstupy do iných procesov (Obr. 2).



Obr. 2 Reťazec procesov

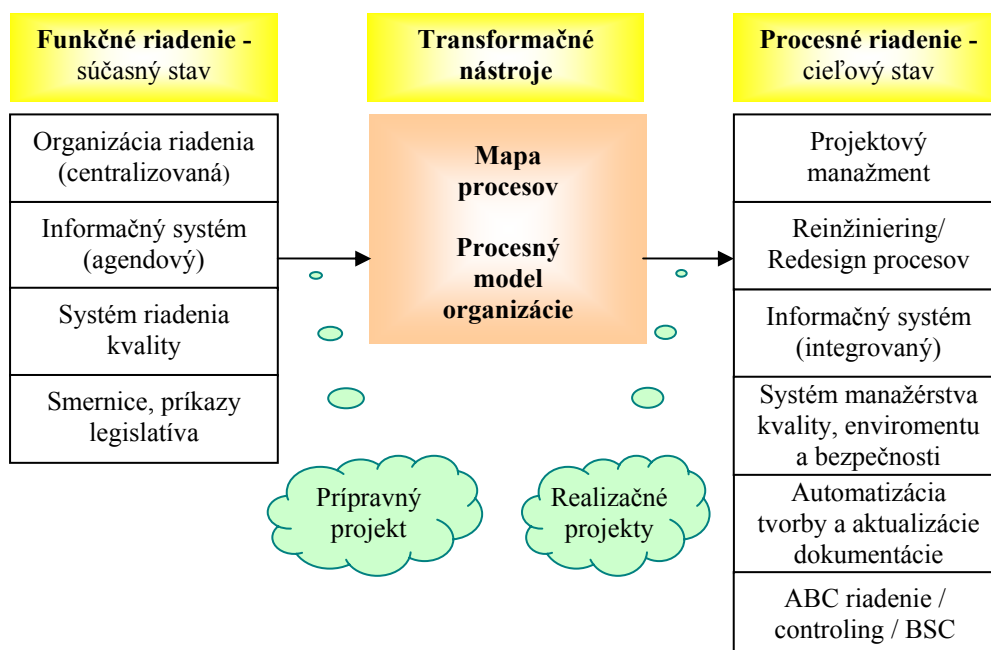
Prechod na procesné riadenie umožní organizáciám efektívne navrhnuť podnikové procesy, optimalizovať väzby medzi nimi a tiež vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude efektívnosť priamo podporovať. Procesné riadenie kvality vyžaduje:

- **prístup 3C** (Customer, Competition, Change),
- **v prostredí 3E** (Enlargement, Environment, Enrichment),
- **v podmienkach 3I** (Integrácia, Informatizácia, Internacionalizácia),
- **v zmysle štandardov ISO série 9000:2000,**

Pre dosiahnutie úspešnosti všetkých činností sa vyžaduje **3E** (Economy – hospodárnosť, Efficiency – účelnosť, Effectiveness – výkonnosť) teda zásadou je, že nestačí vykonávať procesy správnym postupom, samotné procesy musia mať svoje opodstatnenie. Procesy hlavné, ktoré neprinášajú pridanú hodnotu, sa vyradia.

Takisto aj tzv. **trojuholník úspešnosti organizácie** spája tri najdôležitejšie požadované charakteristiky, a to vysokú kvalitu (Quality), primerané náklady (Cost) a čas – požadovanú pružnosť reakcie na požiadavky (Time).

Od prechodu na procesne orientovanú organizáciu sa očakáva zefektívnenie celkovej výkonnosti, a tým aj ziskovosti firmy. Súčasne jej dá schopnosť neustále systematicky budovať konkurenčnú výhodu na úrovni procesov a dosahovať stanovené podnikové ciele. Metodika prechodu funkčného riadenia na procesné riadenie je znázornená na obrázku 3.



Obr. 3 Prechod od funkčného k procesnému prístupu k riadeniu

V procesne a produktovo riadenej firme sa realizujú procesy, dôležité pre firmu (kľúčové, hlavné, výkonné) bez straty zdrojov tak, aby pridali produktu hodnotu. Preto je dôležité zaisťovať neustále zlepšovanie procesov z hľadiska ich životného cyklu.

Princípy procesného riadenia sú:

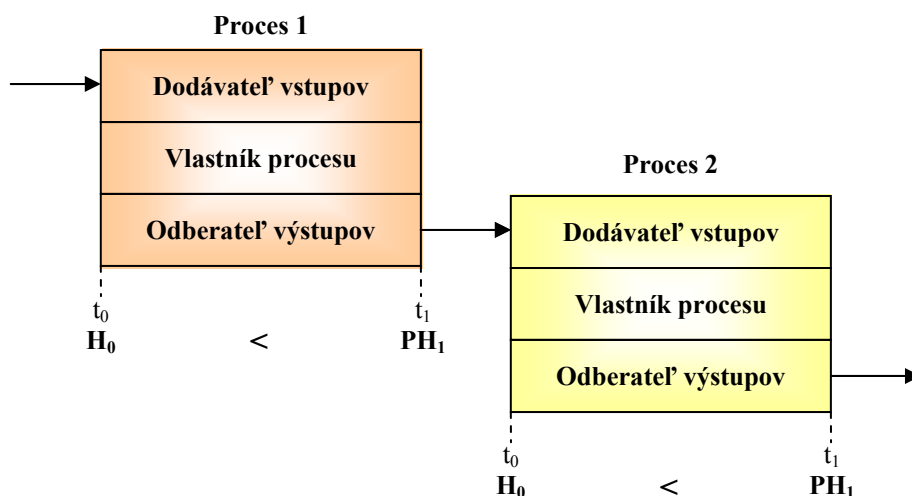
1. Orientácia na potreby zákazníka.
2. Merateľnosť výstupov a ich porovnanie s uspokojením potrieb zákazníka – spätná väzba.
3. Každý proces má svojho dodávateľa, vlastníka a zákazníka.
4. Majiteľ – vlastník procesu/procesov je zodpovedný za správne fungovanie procesu, komplexnosť spolupráce a správnu účasť všetkých zainteresovaných na procese.
5. Vynakladanie energie vlastníka procesu musí jednoznačne súvisieť s merateľnými výstupmi a zdokonaľovaním procesu.

Mapovanie procesov

Keďže proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy, v podniku nesmie existovať žiadny proces, za ktorý nie je nikto zodpovedný. Každý proces musí mať:

- vstupy a dodávateľa vstupov,
- vlastníka, operátora transformácie,
- výstupy a odberateľa výstupov,
- merateľné výstupné parametre pre hodnotenie výkonnosti procesu,
- cieľové hodnoty výstupných parametrov,
- riadiace parametre na zabezpečenie požadovaných výstupných parametrov.

Jednotlivé procesy sa musia zdokumentovať, aby bolo možné zabezpečiť systematickú a stabilnú prevádzku (Obr. 4).



Obr. 4 Identifikácia procesov

Procesy vo firme možno rozdeliť na:

- **Hlavné procesy** (kľúčové, realizačné) – činnosti majúce vplyv na produkt organizácie slúžiace k tvorbe hodnoty, sú vnímané aj zákazníkom organizácie (konštrukcia, riadenie projektu, príprava výroby, výroba, montáž, predaj,),
- **Pomocné procesy** (zabezpečovanie, podporné) – činnosti nevyhnutné na prevádzku hlavných procesov, nevytvárajú hodnotu z pohľadu zákazníka (nákup, doprava, skladové hospodárstvo, údržba, zásobovanie energiou, metrologia...),
- **Riadiace procesy** (manažérske) – prvky podnikového vedenia a rozhodnutia vedenia podniku, ktoré riadia a koordinujú hlavné a pomocné procesy (stanovenie cieľov, investície, riadenie ľudských zdrojov, školenia, interné audity, nápravné a preventívne opatrenia, ...).

Typické merané parametre procesov je možno rozdeliť na:

- kvalitatívne – % nezhôd, náklady na prepracovanie, stratené príležitosti,
- nákladové – náklady na jednotku produktu/materiálu, na pracovníka,
- kvantitatívne – rast obratu/zákaziek/zisku, rast podielu na trhu/počtu zákazníkov,
- časové – počet oneskorených zákaziek, realizácia servisu v časovom limite.

Atribúty kvality procesov sú: účelnosť, bezpečnosť, bezporuchovosť, spoľahlivosť, udržiavateľnosť, pohotovosť, pružnosť, ergonmičnosť a environmentálna prijateľnosť.

Mapa procesov je nástroj prostredníctvom ktorého organizácia popíše svoje podnikové procesy v hierarchii: manažérske procesy, hlavné procesy, pomocné procesy. Pri zostavení mapy procesov – najmä hlavných, si treba osvojiť zásadu: Nestačí vykonávať procesy správnymi postupmi. Samotné procesy musia mať svoje opodstatnenie. Býva veľmi ťažké, vyradiť procesy neprinášajúce hodnotu. Nemenej ťažké je zistiť, že niektoré procesy chýbajú a treba ich zaradiť do reťazca procesov, ktorý musí byť narovnaný/napriamený, kapacitne, časovo vybilancovaný a technologicky rovnako úrovňový (čisté, najlepšie možné technológie CT, BAT).

*Nemusíme nič zlepšovať,
Prežitie nie je povinné.*

Deming

Procesné riadenie

Pre moderné riadenie nielen kvality je charakteristická snaha o vysoký stupeň bezchybnosti dodávaných produktov (Zero Defects), ktorý je meraný v počte nezhôd na milión príležitostí. Príčiny vedúce k nezhodnej produkcii majú svoj pôvod jednak v nedostatočnej spôsobilosti procesov, jednak na strane pracovníkov, ak ich výkon nie je na prvýkrát bezchybný.

Aktivity zlepšovania dodržia tzv. Demingov PDCA cyklus (Plan – Do – Check – Act) sú zamerané na znižovanie nezhodnej produkcie. Musia teda zabezpečovať spôsobilosť procesov. K tomu je potrebné zabezpečiť jednoznačne vymedzené právomoci týkajúce sa práce, bezchybnú technickú dokumentáciu, kvalifikovaných pracovníkov, adekvátny materiál, prevádzkové zariadenia so stanovenou presnosťou a spoľahlivosťou i vhodné pracovné prostredie (Veber et al. 2002).

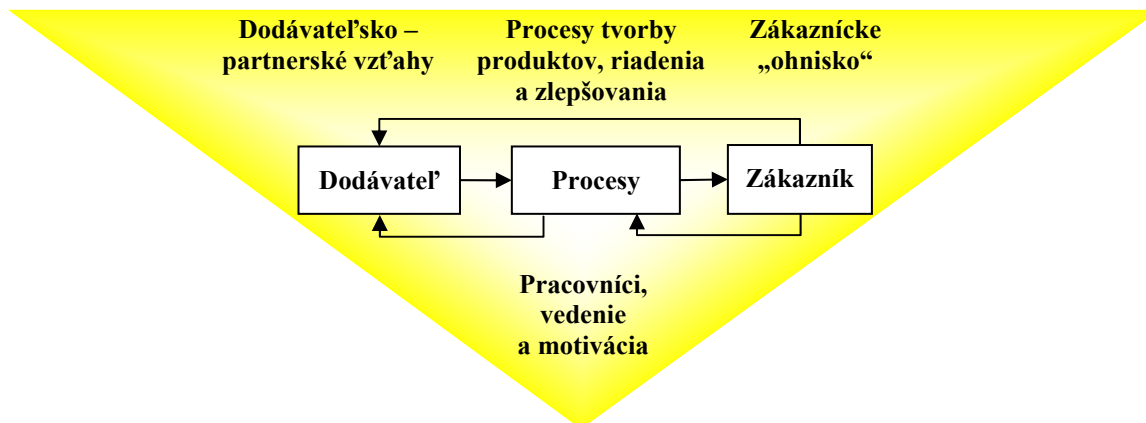
Procesne riadené organizácie sa snažia dospieť do stavu tzv. **udalost'ami riadenej organizácie pracujúcej v reálnom čase** (Voříšek 2006), t.j. organizácie, ktorá má pomocou informačných a komunikačných technológií (ICT) aktivované snímače indikujúce vznikajúcu udalosť a spúšťajúce proces zaisťujúci nápravnú reakciu. Výsledná reakcia musí prísť v čase optimálnom z hľadiska dodávateľského reťazca, externého partnera, zákazníka a pod. Tomuto trendu sa prispôsobujú aj informačné a komunikačné technológie podniku, ktoré tiež

prechádzajú na procesné riadenia. Štandardami v tejto oblasti sú metodiky ITIL (Information Technology Infrastructure Library) a COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology). Z ICT oblasti sa podľa CMMI (Capability Maturity Model Integration) začína preberať aj zaraďovanie procesov podľa ich vyspelosti do šiestich úrovní. Sú to úrovne vyspelosti:

- 0 – neexistujúca,
- 1 – základná,,
- 2 – opakovateľná, ale intuitívna,
- 3 – definovaná
- 4 – riadená a merateľná,
- 5 – optimalizovaná.

Pre kvalitné (dobré „zohraté“ vo svojej nadväznosti) procesy sa vyžaduje aspoň úroveň 4.

Pre procesné komplexné systémové riadenie kvality sa odporúča tzv. obrátená pyramída (Obr. 5), zdôrazňujúca nevyhnutné spätné väzby, pretože bez spätnej väzby nemôže žiadny systém existovať.



Obr. 5 Obrátená pyramída – prístup ku komplexnému manažérstvu kvality

*Najdôležitejšie pre podnik
je vytvoriť klienta.*

Deming

Záver

Účinnosť procesného prístupu v podnikovom riadení sa môže prejaviť (a mala by sa) najmä v tzv. zákaznickej odozve, spokojnosti a lojalite tak externých zákazníkov, ale aj interných zákazníkov – zamestnancov, v pružnosti výrobných procesov, v znižovaní výrobných nákladov a v dlhodobejšom horizonte aj vo finančnej efektívnosti, profitabilite podniku.

Použitá literatúra

BENKOVÁ, M.: *Analýza spokojnosti zákazníka s produktom v kontexte s analýzou spôsobilosti procesov*. Habilitačná práca. Košice: KfARP, F BERG TU v Košiciach, 2006.

ČARNOGURSKÁ, M.: *Metodológia posudzovania kvality vybraných parametrov produktov*.

Písomná práca k dizertačnej skúške. Košice: Klapka, F BERG, TU v Košiciach, 2006.

FLOREKOVÁ, L.: *Riadenie kvality*. Košice: FPP F BERG, TU v Košiciach, 1999.

KUBIŠ, J.: *Analýza procesov (1)*. In: AT&P Journal, roč.X, č.11, 2002, s.75-76.

KUBIŠ, J.: *Analýza procesov (2)*. In: AT&P Journal, roč.X, č.12, 2002, s.65-67.

KUBIŠ, J.: *Zmena účinnosť procesov (1)*. In: AT&P Journal, roč.XI, č.2, 2003, s.29

KUBIŠ, J.: *Zmena účinnosť procesov (2)*. In: AT&P Journal, roč.XI, č.3, 2003, s.101-104.

STN EN ISO 9001:2000 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky. Slovenský ústav technickej normalizácie, apríl 2001.

VEBER, J. – HŮLOVÁ, M. – PLÁŠKOVÁ, A. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-146-1.

VORÍŠEK, J. 2006. Posilování procesní orientace firmy. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2006, roč.16, č.1, s.29-30.

Lektoroval

Doc. Ing. Milan Hutýra, CSc.