

ANALÝZA PROCESOV V ORGANIZÁCIÁCH CESTOVNÉHO RUCHU

Beáta STEHLÍKOVÁ, Gabriela BOGDANOVSKÁ¹

Abstrakt

Prvoradým cieľom každej úspešnej organizácie je zamerať sa na zákazníka, na splnenie jeho požiadaviek. Tomu napomáha systém manažérstva kvality, ktorý vychádza z procesného prístupu. Fungovanie organizácie predstavuje zložitý mechanizmus zložený z množstva rozličných aktivít, procesov a činností, ktoré v organizácii prebiehajú. Procesy sú pre každú organizáciu špecifické a menia sa v závislosti od jej typu, veľkosti a úrovne dokonalosti. Tento príspevok popisuje aplikáciu procesného prístupu v organizácii cestovného ruchu a môže poslúžiť ako návod pre ďalšie organizácie pôsobiace v danej oblasti. Správnym popísaním a zmapovaním procesov je možné priniesť k zlepšeniu výkonnosti organizácie.

Kľúčové slová: procesný prístup, analýza procesov, delenie procesov

Úvod

V konkurenčnom prostredí je potrebné, aby sa organizácia orientovala na plnenie požiadaviek zákazníka. Zameranie sa na zákazníka patrí medzi prvú zásadu systému manažérstva kvality podľa medzinárodných noriem radu ISO. Ďalšou z ôsmich zásad systému manažérstva kvality je procesný prístup. Zlepšovanie kvality na základe procesného prístupu je možné dosahovať len správnou identifikáciou procesov, určením ich nadväznosti, vetvenia, spájania a vymedzením potrebných zdrojov. Procesy sa musia riadiť ako systém tak, aby sa vytvorila sieť procesov, ich následnosti a interakcií. Niekedy už len samotná identifikácia procesov pomôže organizácii pri zlepšovaní jej výsledkov. Pre zabezpečenie systematickej a stabilnej prevádzky je potrebné jednotlivé procesy aj zdokumentovať. Identifikácia a zdokumentovanie procesu odhalí nevhodné, nedostatočne alebo nesprávne: vykonávanie činností, využívanie zdrojov, nastavenie riadiacich parametrov procesu.

Základne členenie procesov

Proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy. Na túto transformáciu sú potrebné určité zdroje. Niektoré zdroje sa spotrebávajú, iné ľudské zdroje alebo technika sa v procese nespotrebuje, ale sú nevyhnutné k jeho vykonaniu. Podmienky v ktorých je

¹ Ing. Beáta Stehlíkova, PhD., Ing. Gabriela Bogdanovská, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Ústav riadenia a informatizácie výrobných procesov, B. Němcovej 3, 04200 Košice

proces realizovaný sú regulované. Výstupy z procesu sú hmotné alebo informačné a majú svojho zákazníka.

Každý proces by mal mať vypracovanú kartu procesu, ktorá popisuje informácie o procese. Karta procesov by mala obsahovať:

- názov procesu,
- majiteľa a operátora procesu,
- vstupy a dodávateľa vstupov,
- výstupy a odberateľa výstupov,
- predchádzajúce a nadväzujúce procesy,
- zdroje potrebné na realizáciu procesu,
- merateľné vstupné/ výstupne parametre,
- požiadavky legislatívy.

Procesy v organizácii sa zakresľujú do mapy procesov. Prostredníctvom mapy procesov je možné sledovať nadväznosť procesov a tok zdrojov v organizácii, resp. uzly z hľadiska pridanej hodnoty.

Procesný prístup, identifikácia a popísanie procesov v organizácii je často prvým krokom pri zavádzaní systému manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2008. Na druhej strane táto norma na základe svojej štruktúry, členenia môže poslúžiť pre organizácie aj ako pomôcka pri analýze procesov. Procesy organizácie sa musia týkať manažérskych činností, poskytovania zdrojov, realizácie produktu, monitorovania, merania a činnosti preskúmania. Je možné ich rozdeliť na hlavné, podporné a riadiace procesy. Kľúčom k takémuto členeniu procesov je niekoľko pravidiel:

- *Hlavné procesy* (kľúčové, realizačné) vytvárajú pridanú hodnotu pre zákazníka. Majú súvislosť s produktom.
- *Podporných procesy* (zabezpečovacie, pomocné) ovplyvňujú hlavné procesy, ale nevytvárajú pridanú hodnotu z pohľadu zákazníka. Medzi podporné procesy bývajú zaradené procesy Nákup a Zásobovanie, ktoré zabezpečujú vstupy, alebo realizáciu výstupov pre hlavné procesy. Meranie a monitorovanie okrem informačných vstupov pre hlavné procesy prinášajú podklady pre Manažérske procesy.
- *Manažérske alebo riadiace procesy*, určujú stratégiu, smerovanie organizácie. Vo väčšine organizácií je možné medzi riadiace procesy zaradiť Riadenie dokumentácie a Manažérstvo zdrojov. Riadiace procesy zbierajú vstupy vo všetkých hlavných a podporných procesoch. Ich výstupy sa vo všetkých procesoch odzrkadľujú. Medzi manažérske procesy budú zaradené tie procesy, pre ktoré operatívnu zabezpečujú rozhodnutia na úrovni vedenia organizácie.
- Najdôležitejším pravidlom pri členení procesov je *skutočný význam procesov pre fungovania organizácie*. Napríklad proces Marketing, vyskytujúci sa

v mnohých organizáciách môže byť hlavný, manažérsky, ale aj podporný proces.

Členenie procesov v organizácii cestovného ruchu

Ako už bolo spomínane, každá organizácia má vlastné procesy, ktoré sa menia v závislosti od jej typu, veľkosti a úrovne dokonalosti. Organizácia musí zabezpečiť proaktívne manažérstvo všetkých procesov. Pri identifikácii procesov je potrebné vychádzať zo stratégie organizácie. Dobrou pomôckou pri preskúmaní súčasného stavu procesov organizácie je procesný prístup, ktorý bol aplikovaný v cestovnej agentúre. Cestovná agentúra sprostredkúva klientom (zákazníkom) služby cestovných kancelárií, s ktorými má uzavreté zmluvy o obchodnom zastúpení. Po sprostredkovaní predaja je medzi klientom a cestovnou kanceláriou uzavretá Zmluva o obstaraní zájazdu. Pri návšteve klienta v cestovnej agentúre je často potrebné špecifikovať jeho požiadavky na produkt a potom z ponuky, ktorú má agentúra k dispozícii nájsť taký zájazd, ktorý jeho požiadavkám bude vyhovovať.

Nie vždy návšteva klienta končí predajom produktu, avšak aj samotná návšteva klienta, napríklad tým, že boli špecifikované jeho požiadavky zvyšuje preňho pridanú hodnotu. Zvyšovanie pridanej hodnoty pre zákazníka je realizované „*Obstarávaním produktu*“, „*Poradenstvom*“ a „*Predajom produktu*“. Tieto tri procesy boli pre organizáciu cestovného ruchu navrhnuté ako hlavné.

Pri ďalšej analýze procesov boli pomenované ostatné aktivity, ktoré v organizácii prebiehajú. Pri určovaní manažérskych a podporných procesov sa vychádzalo z článkov normy STN EN ISO 9001:2008 „*Systém manažérstva kvality. Požiadavky*“.

Pre vedenie agentúry je potrebné definovať akým spôsobom budú riadené zdroje. *Manažérstvo zdrojov* ako proces v agentúre je realizované aj dnes, rieši požiadavky na priestory v ktorých je realizovaný kontakt s klientom a ich technické vybavenie, požiadavky na vlastných zamestnancov, a požiadavky na ďalšie zdroje potrebné pre zabezpečenie všetkých procesov v organizácii.

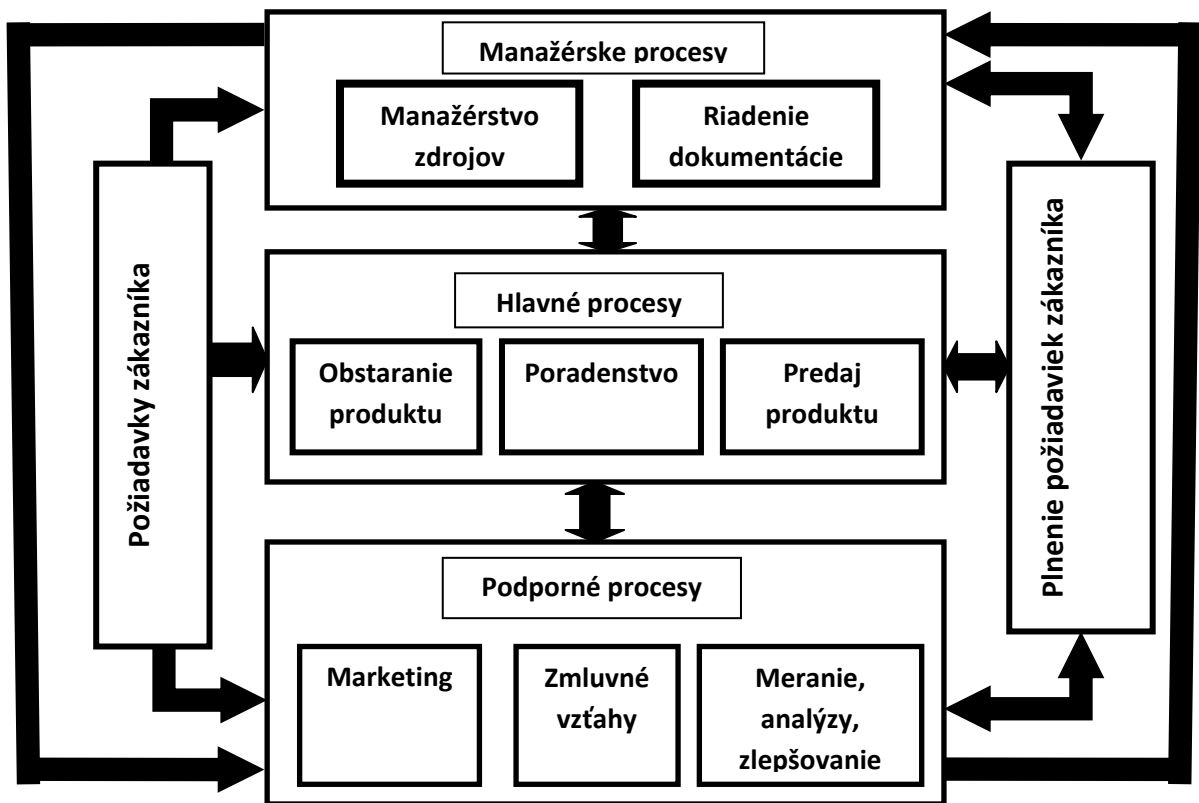
Riadenie dokumentácie je proces navrhnutý na základe normy, v agentúre je riadenie dokumentácie definované, môže byť zaradené k manažérskym procesom.

Ďalšie aktivity, ktoré sú v agentúre v súčasnosti realizované a zaslúžia si označenie procesy sú: *Marketing* a *Zmluvné vzťahy*. Nakoľko analyzovaná organizácia je na trhu etablovaná, má svoje miesto v povedomí svojich zákazníkov, môže byť Marketing zaradený medzi podporné procesy. V období budovania trhového postavenia je vhodné Marketing zaradiť k manažérskym procesom.

Riadenie zmluvných vzťahov súvisí s obstarávaním produktu aj s jeho sprostredkovaním konečnému zákazníkovi. Proces spĺňa atribúty podporného procesu.

Okrem doteraz vymenovaných procesov, ktoré v súčasnosti v organizácii sú, by bolo pre organizáciu vhodné doplniť činnosti, na základe ktorých bude meraná výkonnosť a efektívnosť procesov, preskúmané požiadavky zákazníkov. Proces Meranie, analýzy a zlepšovanie by mal zbierať vstupy zo všetkých procesov organizácie a výstupy by mali byť podkladom pre vedenie.

Návrh mapy procesov pre organizáciu znázorňuje obrázok Obr. 1.



Obr. 1 Mapa procesov

Zlepšovanie výkonnosti procesov

Zlepšovanie procesov musí organizácia vykonávať na základe požiadavky definovanej v článku osem, normy STN EN ISO 9001:2008. Ale aby sa mohli v organizácii zlepšovať procesy, je potrebné ich v prvom rade monitorovať. Monitorovať procesy je možné prostredníctvom ukazovateľov výkonnosti procesov. Pre každý proces by mal byť v organizácii stanovený minimálne jeden ukazovateľ výkonnosti procesu. Každý ukazovateľ by mal byť merateľný a kvantifikovateľný. To znamená, že má mať stanovenú cieľovú hodnotu a časové obdobie, pre ktoré platí. Tiež má stanovenú aj periodicitu vyhodnocovania.

Pri stanovení ukazovateľov výkonnosti je potrebné hľadiť na to, aby vybrané ukazovatele poskytovali informácie, ktoré sú nielen merateľné, presne a spoľahlivé,

ale dajú sa využiť aj pri zavádzaní nápravných činností (aj to je potrebné) alebo pri zlepšovaní efektívnosti a účinnosti procesu.

Pre navrhnuté hlavné procesy organizácie cestovného ruchu sú navrhnuté tieto ukazovatele výkonnosti:

- *Obstarávanie produktu*: počet obnovených zmlúv o obchodnom zastúpení, počet nových zmlúv o obchodnom zastúpení, počet zmlúv celkom.
- *Poradenstvo*: počet poskytnutých poradenských služieb, počet uzavretých zmlúv o obstaraní, ktorým predchádzalo poradenstvo. počet zákazníkov, ktorí sa rozhodli opakovane využiť poradenské služby agentúry.
- *Predaj produktu*: počet uzavretých zmlúv o obstaraní zájazdu, počet vycestovaných osôb.

Na to, aby organizácia mohla pružne reagovať na stále sa vyvíjajúce požiadavky zákazníkov, mala by v pravidelných intervaloch skúmať a vyhodnocovať spokojnosť svojich zákazníkov. Index spokojnosti zákazníka vychádzajúci z hlavných procesov a sledovanie jeho vývoja je možné zaradiť medzi ďalší sledovateľný ukazovateľ výkonnosti.

Navrhnuté ukazovatele výkonnosti procesov nevystihujú funkčnosť a účinnosť len jedného procesu, ale odzrkadľujú efektívnosť fungovania celej organizácie. Preto je potrebné pri hodnotení a zlepšovaní procesov v organizácii hľadiť na sieť procesov systémovo a takto k nim pristupovať.

Vo veľkom alebo strednom podniku s definovanou organizačnou štruktúrou býva jednoduché priradiť procesom *vlastníkov*, väčšinou je to vedúci pracovník organizačnej jednotky analogickej k názvu procesu. Vlastníkom riadiacich procesov býva vedenie. V prípade menších organizácií sú procesy jednoduchšie, obsahujú menej činností. Určenie vlastníka procesu v malom podnikateľskom subjekte zvädza k priradeniu všetkých procesov napríklad majiteľovi. Tým sa ale porušuje jedna zo zásad systému manažérstva kvality, ktorý hovorí o zapojení zamestnancov. Preto je v malých podnikoch odporúčané delegovať zodpovednosť, vlastníctvo hlavných a podporných procesov aj na zamestnancov. Osvedčuje sa aj rotovanie kompetencií zamestnancov, čo vedie ku spontánnej vnútornej kontrole správnosti realizovaných činností a k rozvoju ľudského kapitálu.

Detailné popísanie procesov v malých organizáciách, ak nie sú vykonávané naraz viacerými operátormi, býva jedinou možnosťou, ako vylúčiť odchýlky v činnosti operátorov, respektíve vytvoriť najlepšiu možnú variantu pre realizovanie procesu. Výsledkom môžu byť štandardizované postupy, ktoré určite majú svoje miesto aj v cestovnej agentúre, napríklad pri predaji produktov cestovných kancelárií.

Záver

Prezentovaná mapa procesov je grafickým výstupom z analýzy procesov, ktorá bola vykonaná preskúmaním súčasného stavu v organizácii pôsobiacej v cestovnom ruchu. Na základe tejto mapy môžu aj iné organizácie pôsobiace v danej oblasti identifikovať svoje procesy a následne stanoviť ukazovatele výkonnosti procesov. Je však potrebné podotknúť, že procesy sú pre každú organizáciu špecifické a závisia nielen od jej typu, ale aj veľkosti a úrovne dokonalosti. Aplikáciou procesného prístupu, ktorý pokrýva určenie procesov, ich vzťahov, obmedzení a zdrojoch získa organizácia lepší prehľad o svojom fungovaní. Na základe dobre stanovených ukazovateľov výkonnosti procesov získa informácie o potrebách a očakávaníach zákazníkov a zainteresovaných stranách, o dôležitosti jednotlivých produktov, o efektívnosti a účinnosti procesov. Vďaka efektívnemu využívaniu zdrojov, môže znížiť náklady a trvanie cyklov jednotlivých činností. Ďalšími výhodami identifikácie procesov je lepšie určenie zodpovedností a právomoci prostredníctvom vlastníkov procesov, lepšia možnosť zamerať sa na zlepšenie efektívnosti a výkonnosti procesov.

Priblížením existujúceho systému manažérstva kvality norme STN EN ISO 9001:2008 „Systém manažérstva kvality. Požiadavky“ nastáva lepšia kompatibilita s ostatnými systémami manažérstva (napr. podľa EN ISO 14001).

Procesný prístup je základom pre zavedenie systému manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2008. Táto ponúka mnoho teoretických podkladov, návodov a odporúčaní pre organizáciu, ktorá chce budovať kvalitu. Ich aplikácia v organizácii je však vždy záležitosťou vedenia, zamestnancov, používaných technológií, kultúry organizácie a ďalších aspektov.

Tento príspevok vznikol v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0194/08.

Použitá literatúra

- [1] STN EN ISO 9001:2008 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
- [2] STN EN ISO 9004:2000 Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.
- [3] STN EN ISO 9004:2010 Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality.
- [4] BENKOVÁ, Marta – FLOREKOVÁ, Ľubica – BOGDANOVSKÁ, Gabriela: Systémy riadenia kvality. Košice: Elfa s. r. o., 2007. ISBN 978-80-8086-066-0.
- [5] BOGDANOVSKA, Gabriela: Procesný prístup pri zabezpečovaní kvality [citované 2010-02-10]. Dostupné na: <omega.tuke.sk/gabriela.bogdanovska/MZZ12/procesy/proc_pristup.doc>.

- [6] BARANOVÁ, Ľubica: Aplikácia procesného prístupu v cestovnej agentúre AŠLA. Košice, 2010. Bakalárska práca na F BERG TU Košice. Vedúci bakalárskej práce: Ing. Beáta Stehlíkova, PhD.

Lektoroval:

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.