



## EFEKTÍVNE PROCESNÉ RIADENIE V PODMIENKACH GLOBALIZÁCIE

Katarína Frajťová – Michalíková<sup>1</sup>

**Kľúčové slová:** proces, procesné riadenie, zákazník, výskumno-vývojová organizácia, podnik

### Abstrakt:

The globalization of world economic and massive competition rise causing, that classic way either the managing in case of companies activity or projects which are realized within specific company cannot be longer neither longer guarantying permanently sustainable competitiveness of any business subject. This is exactly the reason why companies should focus them self on so called effective process management, that however in most cases means radical change in managing system of each company.

Ako vo všetkých podnikoch, tak aj vo výskumno-vývojových podnikoch či vedecko-výskumných ústavoch majú procesy dôležité postavenie. Je žiadúce, aby dochádzalo k správnej identifikácii všetkých procesov v rámci činnosti spomínaných podnikov či ústavov, následne k ich normalizácii, racionalizácii a v podstate k ich celkovej harmonizácii, integrácii a celkovému správne mu riadeniu, pretože sú samotnou podstatou transformačného procesu každej výskumno-vývojovej organizácie či vedecko-výskumného ústavu.

Do popredia by sa tak mala dostať problematika procesného riadenia výskumno-vývojovej organizácie.

Korene procesného riadenia siahajú do druhej polovice minulého storočia a spájajú sa s masívnym zavádzaním programov zvyšovania kvality v japonských výrobných podnikoch. Koncept procesného náhľadu na fungovanie spoločnosti sa odvtedy spájal najmä z organizáciami zameranými na výrobu. Na prelome osemdesiatych a deväťdesiatych rokov toho istého storočia došlo k rozšíreniu procesnej orientácie aj do iných výrobných sfér a proces sa stal stredobodom záujmu v oveľa väčšom meradle.

Globalizácia ekonomiky a veľký nárast konkurencie spôsobujú, že klasický spôsob riadenia či už samotnej činnosti podnikov, alebo projektov realizovaných podnikom, neumožňuje a ani nie je garantom pre trvale udržateľnú konkurencieschopnosť akéhokoľvek podnikateľského subjektu. Práve preto by sa podniky mali orientovať na efektívne procesné riadenie, ktoré však spravidla predstavuje zásadnú zmenu v systéme riadenia každej firmy.

Aby proces implementácie procesného riadenia do činnosti podniku mohol byť korunovaný úspechom, je potrebné najprv vykonať dôkladnú komplexnú ekonomickú a procesnú analýzu a až na základe výsledkov identifikovať potrebné zmeny a postupne prejsť k ich implementácii do systému podniku. Efektívne riadenie procesov je v podstate v

---

<sup>1</sup> Katarína Frajťová-Michalíková, Ing., PhD., FPEDAS, KE, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, fmichalikova@fpedas.uniza.sk

súčasnosti jediný smer, ktorý vedie k trvalo udržateľnému zvyšovaniu výkonnosti a samotnej hodnoty organizácie, pretože efektívne procesné riadenie vedie k vyššej spokojnosti zákazníka. Zákazník tak produktom (hmotného či nehmotného charakteru) daného podniku pripisuje väčšiu hodnotu z jeho pohľadu, čo je garanciou samotnej budúcnosti podniku. Môžeme preto povedať, že *efektívne procesy každej organizácie patria medzi jej najcennejšie aktíva. Správne riadené procesy zabezpečia v krátkom období poskytovanie mimoriadnej hodnoty pre zákazníka, vytvárajú priestor pre realizáciu zmeny v strednom období a predstavujú základ pre budúci rast a inovácie v dlhodobom horizonte.*

Cieľom procesného riadenia podniku je zabezpečiť, aby zamestnanci bezcieľne nevykonávali iba určité „činnosti“, ale cieľavedome prispievali k zabezpečovaniu určitého „výstupu“ (napr. efektívne zlepšovanie zdravotného stavu pacienta, efektívne zabezpečenie technického chodu priestorov výrobného podniku, efektívna realizácia výroby a pod.). Zodpovednosti a kompetencie sú nastavené tak, aby v organizácii neexistovala žiadna taká požiadavka zákazníka, či taký proces, za ktorý by nebol nikto zodpovedný. Súčasťou projektov v rámci procesného riadenia podniku je podrobná analýza jednotlivých procesov, ktoré už v organizácii prebiehajú, zhodnotiť ich relevantnosť a následne ich reorganizovať tak, aby viedli k vyššej kvalite podnikových činností a k vyššej organizačnej dynamike akéhokoľvek podniku.

Procesné riadenie, ak je zavedené do podniku prispieva k viacerým pozitívnym efektom, za najdôležitejšie je možné považovať:

- vytvorenie predpokladov pre zmenu myslenia zamestnancov v smere stotožnenia sa so zámermi organizácie a orientáciou na zákazníka,
- nastavenie efektívneho riadenia podniku vrátane organizačnej štruktúry a systematizácie (zodpovednosti, kompetencie, komunikácia),
- optimalizácia procesov v smere vyššej kvality, efektívnosti a organizačnej dynamiky a pod.

Počas projektu implementácie procesného riadenia je potrebné klásť veľký dôraz práve na prácu s ľuďmi (zamestnancami), na vysvetlenie podstaty procesného riadenia a komunikáciu praktických zmien z implementácie vyplývajúcich. Procesné riadenie je možné zaviesť iba zvnútra organizácie prípadne za metodologickej podpory poradcu. Zároveň je potrebné si uvedomiť, že zavedenie procesného riadenia neznamená automaticky zavedenie aj systému kvality. A recipročne, zavedenie systému kvality (napr. podľa ISO 9001:2000) neznamená automaticky zavedenie procesného riadenia. Zatiaľ čo zavedenie systému kvality znamená zosúladenie istých vybraných činností a dokumentov s požiadavkami noriem kvality, zavedenie procesného riadenia znamená širší koncept, ktorý kladie dôraz na správne nastavenie systému riadenia podniku, počnúc zamestnancami, organizačnou štruktúrou končiac definovanými cieľov podniku a končiac prijatím opatrení a teda aktivitami na ich dosiahnutie samozrejme spolu so spätnou kontrolou. Analýzu procesov je vhodné podporiť aj softvérovo.

Pri hodnotení súčasného stavu výskumu a vývoja v SR môžeme konštatovať, že vo všeobecnosti prevažujú negatívne hľadiská nad pozitívnymi.

Za dlhodobý problém rozvoja výskumu a vývoja sa považuje predovšetkým priepasť medzi deklarovanou podporou výskumu a vývoja na Slovensku a skutočnosťou. Dlhodobo

neriešené systémové nedostatky riadenia výskumu a vývoja (chýbajúce strategické rozvojové programy, nedostatočné, neefektívne a nemotivujúce financovanie, chýbajúci ľudský faktor) majú viaceré negatívne dôsledky:

- rapídne znižovanie výskumného a vývojového potenciálu v SR takmer vo všetkých oblastiach v posledných rokoch,
- výskumné a vývojové kapacity sú roztrieštené, v mnohých prípadoch sa riešia "miniprojekty", ktorých úroveň nie vždy zodpovedá európskym kritériám,
- zapájanie sa do medzinárodnej spolupráce viazne na nedostatočnom finančnom a materiálnom zabezpečení, na roztrieštenosti kapacít a na nedostatočnom vedeckom manažmente,
- neefektivita prepojenia prác vedecko-výskumných pracovníkov s praxou a pod.

Na druhej strane medzi pozitívne stránky súčasného stavu možno zaradiť:

- celý rad významných výsledkov výskumu a vývoja dosiahnutých v uplynulých rokoch na viacerých pracoviskách i napriek obmedzeným možnostiam,
- potenciál, ktorým sú mladí, kvalitní absolventi vysokoškolského a doktorandského vzdelávania, ktorí sa dokážu presadiť na medzinárodnom fóre,
- prijatú a pripravovanú legislatívu, ktorá je perspektívnym základom pre ďalšie systémové opatrenia v tejto oblasti.

### Podstata procesného riadenia

Termín „proces“ je dnes možné považovať za základný ekonomický a manažérsky termín. Tento krátky pojem sa stal reprezentantom revolučnej zmeny pohľadu na fungovanie organizácie na jednej strane a postavenie zákazníka na strane druhej.

Pojem proces ako taký sa používa vo viacerých oblastiach, a z toho dôvodu sa naň vzťahujú viaceré definície. Napríklad *Oxfordský výkladový slovník*, definuje proces ako „súbor postupov alebo krokov smerujúcich k dosiahnutiu špecifického cieľa“. Takmer identické vymedzenie pojmu je možné nájsť aj v ďalších renomovaných slovníkoch anglického jazyka v *Cambridgeskom slovníku*, ktorý len slovo „súbor“ v definícii nahrádza pojmom „séria“. *American Heritage* vzťahuje proces na „súbor aktivít, zmien alebo funkcií privádzajúcich určitý výsledok“. Tieto všeobecné definície nám však poskytujú len elementárne pochopenie slova proces. Pre potreby tejto práce je však oveľa dôležitejšie zadefinovať špecifickú kategóriu pojmu, ktorou je samotný *podnikový proces*.

Základnú definíciu podnikového procesu prinášajú „guru“ v oblasti procesného manažmentu a autori svetoznámej koncepcie podnikového reinžinieringu *Hammer* s *Champym*, ktorí hovoria, že podnikový proces je to „súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu“. Rozširujú tak všeobecné definície procesu o viaceré atribúty a transformujú ich pre použitie na podnikovej úrovni. Špecifický cieľ, spomínaný vo všeobecných definíciách, autori zamieňajú za výstup, ktorý prináša zákazníkovi hodnotu. Z definície *Hammera* a *Champyho* zároveň vyplýva samotná podstata existencie procesu – tvorba hodnoty pre zákazníka, čím je jasne definovaná zákaznícka orientácia procesov.

Po spojení uvedených atribútov, by sme proces mohli definovať ako „*štruktúrovaný, premyslený súbor vzájomne prepojených aktivít, ktorý má svoj začiatok i svoj koniec a ktorý mení jeden alebo viac vstupov na výstup s hodnotou pre interného alebo externého zákazníka*“.

### Technika „čistého štítu“

Najradikálnejším prístupom k zavádzaniu procesného manažmentu do spoločnosti je technika tzv. „*čistého štítu*“ alebo „*nepopísaného listu*“. Tento prístup hovorí, že spoločnosť by mala zabudnúť na to, akým spôsobom vykonáva jednotlivé činnosti v súčasnosti, a teda vzdať sa zavedených postupov. Základom tohto prístupu je nanovo sa pozrieť na procesy a v rámci nich aktivity, ktoré sú nevyhnutné k vytvoreniu výrobku alebo služby, resp. poskytnutiu hodnoty zákazníkovi. Teda položiť si otázku: „Ako by vyzerala táto firma, keby sme ju dnes – so súčasnými znalosťami a s využitím dnešných technológií – budovali od znova?“<sup>2</sup> Obhajcovia takéhoto prístupu tvrdia, že to je jediný spôsob, ako sa odosobniť od zaužívaných postupov práce a nechať sa tak ovplyvniť súčasným status quo. V podstate sa jedná o navrhnutie úplne nových procesov tak, ako by mali fungovať v súlade so strategickými cieľmi organizácie. Do úvahy sa neberú žiadne obmedzenia vyplývajúce z aktuálnej situácie spoločnosti.

Takýto prístup k zavedeniu procesnej orientácie má niekoľko výhod. Najväčšou z nich je zrejme možnosť neobmedzenej kreativity pri dizajne procesov. Pomocou tejto metódy totiž organizácia vytvára ideálny model svojho fungovania – navrhuje svoje procesy tak, aby na jednej strane uspokojovali potreby všetkých svojich zákazníkov (interných i externých) a na druhej strane prinášali spoločnosti požadované efekty.

Na prvý pohľad sa môže zdať, že technika „nepopísaného listu“ je najadekvátnejším začiatkom procesnej orientácie v rámci organizácie. Pre niektoré podniky to môže byť aj skutočne tak, no pre väčšinu podnikov tento prístup prináša viac problémov než pozitív. *Manganelli* a *Klein* hovoria, že táto technika „*môže síce vytvoriť úžasný začiatok jasného dňa, ktorý je však nasledovaný veľkým množstvom tmavých nocí plnými narážaniami do prekážok*“<sup>3</sup> Naznačujú tak, že aj keď samotná podstata tohto prístupu – vytvorenie nového ideálneho procesu bez obmedzení súčasných štruktúr – nie je zlá, je takmer nemožné ju aplikovať vo väčšine existujúcich podnikov a to hneď z viacerých dôvodov:

1. Vyprodukovať víziu budúceho procesu, prípadne celej procesnej štruktúry v spoločnostiach, ktoré majú veľké množstvo interných i externých zákazníkov a stakeholderov (vlastníkov), je nadmieru komplikovanou úlohou. V takýchto firmách existuje komplikovaná sieť vzťahov a uspokojujú sa potreby nespočetného množstva záujmových skupín. Vytvorenie novej štruktúry a jednotlivých procesov tak, aby zostali tieto väzby neporušené, sa zdá byť z praktického hľadiska takmer nerealizovateľné.
2. Ak by sa aj projektovému tímu podarilo vyprodukovať reálnu víziu nového fungovania spoločnosti, jej zavedenie do praxe by bolo opäť viac než problematické.

---

<sup>2</sup> HAMMER, M. – CHAMPY, J.: *Reengineering - radikální proměna firmy*. Praha : Management Press, 1995. s. 37. ISBN 80-85603-73-X.

<sup>3</sup> MANGANELLI, R. L. – KLEIN, M. M.: *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York : AMACOM, 1994. s. 21. ISBN 0-8144-7923-5.

Takýto projekt totiž predstavuje radikálnu zmenu a to nielen z pohľadu materiálneho, ale aj mentálneho. Pri prechode k procesnej orientácii je totiž veľmi dôležitá zmena myslenia. Organizačná kultúra prechádza pri tomto prístupe ešte komplikovanejšou transformáciou. Navyše je tento prístup náročný na čas, ľudské zdroje a najmä finančné prostriedky. Časová náročnosť vyplýva hlavne z komplikovanej prípravnej fázy. Na to, aby mohla byť podobná iniciatíva úspešná, je potrebné detailne navrhnuť víziu nového fungovania spoločnosti a pozorne preskúmať, či je jej realizácia vôbec možná. Aj keby sa jednalo len o malú firmu, prípravy zaberú mesiace a zrejme aj roky. S prípravou fázou je spojené aj vyťaženie ľudských zdrojov spoločnosti. Nové procesy totiž nebudú navrhovať a schvaľovať radoví zamestnanci, ale manažment firmy (buď samostatne, alebo v spolupráci s poradenskou spoločnosťou). To znamená, že riadiaci pracovníci sa budú musieť okrem svojej tradičnej práce venovať aj práci na príprave projektu implementácie procesného riadenia. V konečnom dôsledku môže situácia dospieť až do stavu, kedy manažér nebude efektívne vykonávať ani jednu z úloh. Implementačná fáza prístupu „nepopísaného listu“ je zase spojená s vysokými nákladmi, ktoré môžu znamenať jej definitívny koniec ešte skôr, než sa vôbec začne. Tvoriť organizáciu „nanovo“ totiž znamená vytvárať novú organizačnú štruktúru postavenú okolo procesov, zavádzať najnovšie informačné technológie, školiť zamestnancov, atď.

3. V neposlednom rade je pri radikálnom prístupe k aplikácii procesného manažmentu dôležitá aj otázka tzv. „*prestúpenia z jedného vlaku do druhého*“, pretože mnoho procesov (zväčša spojených s nejakou technológiou) nie je možné z minúty na minútu vypnúť a jednoducho nahradiť iným, diametrálne odlišným spôsobom. To by mohlo byť i hlavným problémom v podnikoch orientovaných na výskumno-vývojovú činnosť. Tento problém sa stáva o to intenzívnejším, pokiaľ ide o kritické procesy s nepretržitým chodom (napríklad spracovanie transakcií z bankomatu) a nástroje (stroje, software, atď.), ktoré nie sú replikovateľné alebo ich kópia, potrebná pre spustenie nového fungovania, je príliš nákladná. V takom prípade by organizácia uviazla v pasci, nakoľko nie je schopná pri prechode utlmiť starý systém a ani vytvoriť, resp. zakúpiť jeho náhradu pre úplne nový proces. Z vyššie uvedených dôvodov sa preto návratnosť vynaloženého množstva prostriedkov môže stať diskutabilnou a vtedy by podniky mali voliť prístup implementácie procesného manažmentu.

### **Reinžinieringový prístup**

Orientácia na procesy je typická pre reinžiniering. Procesný, dynamický pohľad je protikladom statického, útvarového nazerania, kedy sa činnosti rozdelia špecializovaným pracovníkom a útvarom. Detailná špecializácia a delba práce vyúsťuje do rozkúskovania procesov, stráca sa väzba na ciele podniku ako celku. Útvary a pracovníci preferujú vlastné záujmy a ciele. Implementácia riadenia na báze procesov si nevyhnutne vyžaduje vytvoriť model procesne orientovanej kalkulácie a rozpočtov a jeho následné využívanie v každodennej činnosti, čo umožňuje výskumno-vývojovým podnikom dosahovať významné ekonomické prínosy prostredníctvom vytvárania pridanej hodnoty cez inováciu, avšak zároveň vyvoláva aj zvýšené náklady na informačné zabezpečenie. Kalkulovanie s veľkým množstvom cost driverov je nepopierateľne zložitejšie ako tradičné kalkulovanie, a z tohto

dôvodu je aj administratívne náročnejšie a drahšie. Preto nie je vhodné na všeobecné použitie najmä v tých podnikoch, kde nie je až taký veľký podiel podporných režijných činností.

Reinžiniering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby sa dosiahlo dramatického zdokonalenia z hľadiska kritických merítok výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Jeho základom je postupná alebo zásadná radikálna zmena podnikových procesov, na ktorý nadväzuje ďalší kľúčový problémom, a to je jeho implementácia. Implementácia reinžinieringového prístupu sa spravidla sústreďuje do troch problémových okruhov, a to:

- vytvorenie vhodného organizačného modelu pre implementáciu zvolenej stratégie,
- vytvorenie adekvátneho systému strategickej kontroly a strategického informačného systému,
- riešenie vnútorných konfliktov v podniku, ktoré môžu vzniknúť v priebehu implementácie.

### Procesne orientované riadenie a reinžiniering

Proces definuje v podstate interný alebo externý zákazník svojimi požiadavkami na jeho výstup z hľadiska sortimentu, množstva, času, kvality a nákladov. Pri reinžinieringovej prestavbe procesov ide o to, aby procesy boli maximálne jednoduché, úsporné, a aby objednávka zákazníka prebehla podnikovými procesmi čo najrýchlejšie. Čím dlhšie sa objednávka alebo materiál zdržia v podniku, tým viac podnikovej réžie sa na ne „prilepí“.

Reinžinieringová prestavba procesov prebieha v niekoľkých fázach:

1. *pochopenie potreby zmeny* – táto fáza je postavená predovšetkým na stanovení nevyhnutnosti prestavby podnikových procesov a záväzku na ich zlepšenie, na vytvorení mapy procesov, výbere procesov vhodných na „prestavbu“ a vývoj samotného rámca realizácie projektu implementácie projektového riadenia,
2. *diagnóza existujúceho procesu* – pozostáva z definície kľúčových komponentov procesu, z pochopenia spotrebiteľských potrieb, z identifikácie slabých miest súčasného modelu riadenia a zo stanovenia cieľov pre výkonnosť procesy,
3. *rekonštrukcia procesu* – zahŕňa identifikáciu potencionálnych inovácií, vývoj počiatocnej predstavy nového procesu, identifikáciu prírastkových zlepšení a vývoj záväznej predstavy nového procesu,
4. *prechod na nový model* – ide o fázu, ktorá je determinovaná začatím s prechodným tzv. „change“ manažmentom, vytvorením prechodného plánu a tímov, tvorbou prototypu a testom počiatocnej inštalácie a dokončením prechodu procesu a jeho kontinuálnym vylepšovaním.

Každá fáza je založená na niekoľkých etapách, ktoré tvoria základný prístup, ale pretože každé reinžinieringové úsilie je jedinečné je potrebné základný prístup modifikovať tak, aby vyhovoval skutočným potrebám a viedol k úspechu. Modifikovaný postup reinžinieringovej prestavby procesov môže pozostávať z:

- overenia a revízia strategickej vízie (analýza SWOT), spracovanie stratégie podniku,

- definovania cieľov projektu prehodnotenia procesov,
- analýzy procesov – procesná dokumentácia,
- priradenia nákladov k procesom – ABC model,
- určenia požiadaviek interných a externých zákazníkov na proces,
- výberu kľúčových procesov (obsah, vstupy, výstupy),
- popisu podporných procesov,
- definovania ohraničení a zdrojov procesov, priradenia nákladov a pridanej hodnoty,
- spracovania procesných máp,
- vyhodnotenia procesov – problémy a ich príčiny, benchmarking,
- výberu a priradenia priorít k procesom – výber procesov s najvyššou prioritou pre reengineering podľa stupňa ich rozvoja (úplná reštrukturalizácia, optimalizácia, drobné úpravy) a podľa ich vplyvu na hospodárske výsledky podniku,
- zmeny procesov – rýchle opatrenia a ich realizácia v tímoch, nové varianty procesov, akčné plány a pod.

Procesný prístup k riadeniu umožňuje podniku získať pružnosť v prispôsobovaní sa zmenám na trhu a zabezpečiť schopnosť poskytovať maximálnu hodnotu pre zákazníka.

#### Literatúra:

- [1] HAMMER, M. – CHAMPY, J.: *Reengineering - radikální proměna firmy*. Praha, Management Press, 1995. s. 371. ISBN 80-85603-73-X.
- [2] Cambridge Advanced Learner's Dictionary. [online] 2008. Dostupné z <<http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=63092&dict=CALD>>
- [3] Compact Oxford English Dictionary. [online] 2008. Dostupné z <[http://www.askoxford.com/concise\\_oed/process\\_1?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/process_1?view=uk)>
- [4] HAMMER, M. – STANTON, S.: *How process enterprise really works*. [online] December 200. [cit. 12. 2. 2008] Dostupné z <<http://www.hammerandco.com/publications-detail.asp?ArticleID={92A17ECE-D2DE-417A-BC6CBB70A4063F4>>
- [5] HAMMER, M.: *Deep change*. In: Harvard Business Review, roč. 82, Apríl 2004, č. 4, s. 84 – 93. Business Source Premier [online seriálová publikácia]. Ipswich, MA.
- [6] KUBIŠ, J.: *Zmena účinnosť procesov (2)*. In: AT&P Journal, roč. XI, č. 3, 2003, s. 101-104.