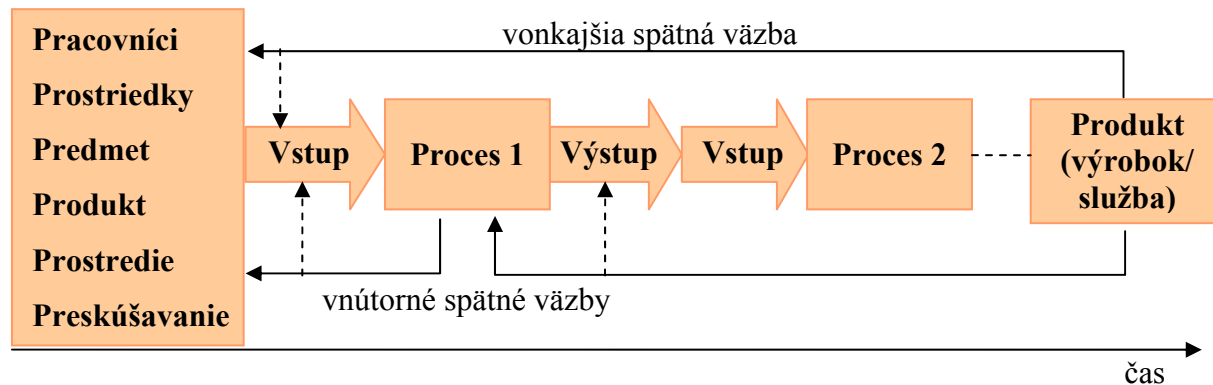


Procesný prístup

Procesný prístup znamená líniové zabezpečenie činností a nie funkčné zabezpečenie činností. Zodpovednosť nie je za jednotlivé funkcie, ale za celú skupinu funkcií, za celý reťazec funkcií. Procesný prístup má niekoľko zásad:

- 1) **Orientácia na potreby zákazníka**, hlavne na interného zákazníka – zamestnanca v zmysle toho, že každá činnosť vo vnútri podniku od niekoho prichádza a k niekomu smeruje, tzn. že akýkoľvek proces má vstup a výstup (aj viac), ale tzn. že vlastník procesu (výkonnej činnosti) je zákazníkom predchodcu a dodávateľom nasledovníka.
- 2) **Zodpovednosť vlastníka procesu** za jeho správne fungovanie a za spoluprácu s predchodcami a nasledovníkmi.
- 3) **Účasť všetkých zainteresovaných** na snahe bezchybne vykonať (na prvýkrát) všetky činnosti.
- 4) **Schopnosť a povinnosť merať vstupy a výstupy**, zaistiť spätnú väzbu a porovnať skutočné výsledky s plánovanými. Na základe tohto porovnania je potom potrebné každý proces jednoznačne definovať. Definícia pozostáva zo všetkých zdrojov, ktoré tvoria vstupy. Existujú dve vnútorné spätné väzby: logická spätná väzba realizovaná na procese z hľadiska kvality zdrojov a na produktoch z hľadiska kvality procesov, ktoré ich vytvorili. Tretia spätná väzba je vonkajšia – je to reakcia externého zákazníka (Obr. 1).

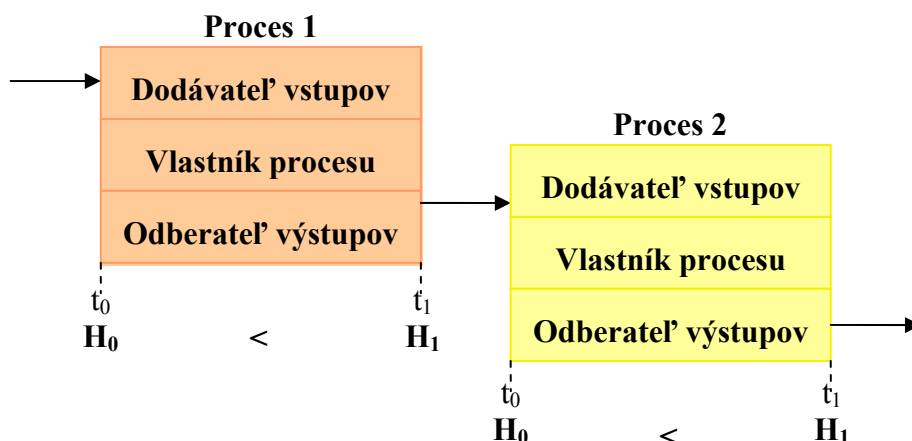


Obr. 1 Proces a spätné väzby

Keďže procesný prístup musí byť systematickou postupnosťou vzájomne kontrolovateľných krokov, odporúča sa ho realizovať v poradí:

- identifikácia procesov, ich nadväznosť, vetvenie, spájanie,
- zabezpečenie merania požadovaných (možných) parametrov,
- určenie charakteristík, triedenie, analýza nameraných hodnôt, ich interpretácia.

Jednotlivé procesy sa musia zdokumentovať, aby bolo možné zabezpečiť systematickú a stabilnú prevádzku (Obr. 2). Z hľadiska procesu je dôležitá doba trvania procesu ($t_1 - t_0$) a procesom pridaná hodnota $\Delta H = H_1 - H_0$ (Benková et al. 2007).



Obr. 2 Identifikácia procesov

Pretože 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 teda musí mať definované:

- 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.

Aby bolo možné mať k dispozícii všetky dôležité informácie o procese, vytvára sa tzv. **karta procesu**, ktorá musí detailne popísať vlastný proces, t.j. definovať **čo** má proces zabezpečiť a **ako**, t.j. spôsob riadenia procesu.

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 objednávok, realizácia servisu v časovom limite.

Výsledkom tohto postupu by mal byť kompletný tzv. kontrolný procesný dotazník.

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

Procesy vo firme možno rozdeliť na:

- **Hlavné procesy** (kľúčové, realizačné) – činnosti majúce vplyv na produkt organizácie slúžiacie k tvorbe hodnoty, sú vnímané aj zákazníkom organizácie (konštrukcia, riadenie projektu, príprava výroby, výroba, montáž, predaj,), majú súvislosť so vznikom výrobku (horizontálne).
- **Pomocné procesy** (zabezpečovanie, podporné) – činnosti nevyhnutné na prevádzku hlavných procesov, nevytvárajú hodnotu z pohľadu zákazníka (nákup, doprava, skladové hospodárstvo, údržba, zásobovanie energiou, metrológia, informačné systémy,...), slúžia na odstraňovanie problémov (vertikálne).

- **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, ...) (spájanie hlavných a podporných procesov do PDCA/A cyklu).

Niektoré zdroje uvádzajú aj iné členenie procesov (Šmída 2007). Je vecou podniku, ktoré pojmy bude používať.

Výsledkom rozčlenenia procesov je tzv. **mapa procesov** podniku (tiež procesná mapa), umožňujúca sledovať tok zdrojov – materiálnych, finančných, ľudských, resp. uzly z hľadiska pridanej hodnoty (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Pri zostavení mapy procesov, najmä hlavných, si treba osvojiť zásadu: Nestačí vykonávať procesy správnymi postupmi. Samotné procesy musia mať svoje opodstatnenie. Hlavné procesy musia prinášať **pridanú hodnotu** (added value). Ich vhodný počet je 6-8 (Nenadál 2007). Čas transformácie vstupov na výstupy má byť čo najkratší (plynulosť procesu) a má sa dosahovať čo najvyššia pridaná hodnota. V reťazci procesov niekedy vznikajú úzke miesta spôsobené rôznou technickou úrovňou, ale aj kapacitná nevyváženosť – jednotlivé zariadenia nemajú rovnaký výkon. 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 – Clean Technology, BAT – Best Available Technology).

Používanie **JIT** (Just in Time) vyžaduje plynulý tok bez zásob a skladov, ale aj údržbu všetkých zariadení tak, aby vznikali minimálne prestoje, hlavne v spojitých procesoch, a tým aj minimálne straty na výkone spôsobené zníženou kapacitou výroby pri nábehu po poruchách. Procesy musia ísť stále dopredu, môžu sa vetviť, alebo spájať, ale nesmú sa vracieť v čase. To je jedna z najdôležitejších požiadaviek procesného prístupu.

Požiadavky na kvalitu hlavných procesov vyjadruje akronym **RAMS(E)**:

- **Reliability** – bezporuchovosť,
- **Availability** – pohotovosť, pružnosť,
- **Maintainability** – udržiavateľnosť,
- **Safety** – bezpečnosť,
- **Environmental acceptability** – environmentálna prijateľnosť, priateľskosť k životnému prostrediu.

Procesy ktoré spĺňajú tieto požiadavky musia byť ešte jednoznačne definované, ich parametre musia byť merateľné a teda musia byť riaditeľné.

Manažérske procesy sú dané normou. Tá spomína:

- 1) zodpovednosť manažmentu, ktorá je prierezová,
- 2) riadenie ľudských zdrojov,
- 3) riadenie finančných zdrojov,
- 4) riadenie, údržba a ukladanie dokumentácie, archivácia záznamov,
- 5) meranie a metrologická podpora – zabezpečenie, aby merania boli presné, správne a relevantné,
- 6) preventívne a nápravné opatrenia, vrátane ich hodnotenia.

Sú závislé na ľudskom faktore, majú byť vykonávané v správnom čase, na správnom mieste správnym spôsobom.

Podporné procesy sú hlavne u menších firiem zabezpečované prostredníctvom **outsourcingu** (**Outside resource using**) (Stýblo, 2005). Jedná sa o využívanie cudzích zdrojov najmä pre zabezpečovanie informačných služieb. Menšie podniky nemôžu investovať do všetkých typov pracovníkov pre zabezpečenie informačných systémov a databáz, preto tieto činnosti objednávajú. Vzniká riziko neetického nakladania s firemnými informáciami. Ďalšou oblasťou pre outsourcing sú doprava, distribučné služby, ktoré predstavujú menej citlivú oblasť. Často sa aj údržba realizuje týmto spôsobom. Ide hlavne o generálne, stredné a plánované opravy. Vlastná podniková údržba potom slúži iba na identifikáciu porúch a ich odstránenie realizujú externé firmy. Podniky využívajú iné firmy aj na merania emisií aj iných znečisťujúcich látok. Najdôležitejšie pre podnik je rozhodnutie, ktoré činnosti bude vykonávať sám a ktoré nakupovať.

Je možné teda zhrnúť, že procesný prístup je založený na tom, že musíme vedieť:

- náplň procesu – **čo** treba vykonávať,
- **ako** je potrebné realizovať procesné činnosti,
- **kto** realizuje činnosti, kto je za ne zodpovedný,
- **prečo** vznikol problém pri nedodržaní plánovaných cieľov.