



R E S U M É

Princípom procesného riadenia je presun zodpovednosti za výsledky na vlastníkov procesov. Teda na pracovníkov, ktorí majú procesy plánovať, organizovať, kontrolovať a zlepšovať. Pre všetky fázy riadenia je nevyhnutný princíp merania. Tento príspevok poukazuje na základné princípy a možnosti merania procesov.

Radovan Oreský, EMARK s.r.o., Bratislava
oresky@emark.sk

System merania a analýzy procesov - základné východisko pre ich úspešné riadenie a trvalé zlepšovanie ich kvality a produktivity

Od riaditeľov, manažérov kvality, ale aj ekonomických riaditeľov často počujeme viacero výhrad či potrieb v oblasti systémov kvality, ako napríklad:

- „Vlastníci procesov nie sú aktívni, zlepšovanie procesov tlačíme „zhora“. Nechcú informácie, nevedia s tými tabuľkami pracovať, preto vlastne ani neriadia kvalitu a súvisiace náklady.“
- „Systém kvality nám zatiaľ veľa neprinesol, pretože je málo prepojený s dennodennou prácou.“
- „Analyzujeme si jednotlivé prípady kde potrebujeme presnejšie informácie. Priebežné meranie a analýza ukazovateľov je príliš administratívne náročná. Nerobíme ju, aj keď cítime, že by tie informácie mali prínos.“

Analýzou príčin a následkov je možné dopátrať sa k mnohým, pre nás riadiacich pracovníkov, prekvapujúcim zisteniam. Že vlastne pričádzame o čas, ktorý sme strávi-

li riešením zbytočných aktivít, alebo o náklady, ktoré sa dali znížiť, či dokonca o výnosy, ktoré nám zanedbaním iných vecí unikli.

„No dobre, ale čo s tým?“ znie celkom logická otázka. Jedným z riešení, ktoré sa núka je zaviesť meranie a analýzu procesov. Čísla totiž vedia ľuďa zväčša veľmi rýchlo pochopiť, predstaviť si za nimi konkrétne veci, a tak si ich aj prepojiť so svojou každodennou prácou. Napríklad proces zabezpečenia prepravy tovaru a informácia o nákladoch na pohonné hmoty. Pod číslom 1200 eur si môžeme predstaviť 1000 litrov nafty. Keďže sme za 1200 eur najazdili 10000 kilometrov znamená to, že sme dosiahli priemernú spotrebu 10 litrov na 100 kilometrov. Ako manažér ale viem, že moje autá majú mať spotrebu 8 litrov na 100 kilometrov. Z týchto čísel teda môžem vyhodnotiť, že sa jazdí neefektívne a ako manažér rozhodnúť o určitých opatreniach, ktoré mi v ďalších mesiacoch môžu ušetriť možno tisíce eur. Keď

však rozvíjame túto myšlienku hlbšie zistíme, že pri každom procese máme zrazu mnoho čísel. Keď tieto nie sú prehľadne usporiadané, ťažko sa s nimi analyticky pracuje. Zároveň, čím viac čísel tým ťažšie sa rozhoduje. A čím viac procesov, tým rádo vo viac čísel a o to ťažšie sa rozhodovanie koordinuje.

Jedným z princípov procesného riadenia je **posunúť zodpovednosť na vlastníkov procesov** a dať im na to nástroje. V oblasti merania to znamená zaviesť fungujúci a praktický systém na meranie, analýzu a riadenie výkonnosti procesov.

Čo je cieľom dobre zavedeného a aktívne používaného systému na riadenie výkonnosti procesov?

V prvom rade, cieľom určite je zabezpečiť objektívne hodnotenie procesov pomocou merateľných ukazovateľov z dôrazom na výrazné zlepšenie ich produktivity a ziskovosti, a pritom presne kontro-

lovať (ideálne rozvíjať) ich kvalitu. Ďalej naviazať plány na úrovni procesov na definovanú stratégiu a ostatné plány (rozpočet, plán ľudských zdrojov, a pod.) a **dôsledne preniesť kompetencie a zodpovednosť** za riadenie procesov na ich vlastníkov a stredný manažment. Zároveň nastaviť kontrolný systém odbúrajúci zbytočnú administratívu a prinášajúci „zrkadlo“ **výkonnosti procesov** a ľudí v nich zapojených. Pokiaľ je navyše „organizačná kultúra“ pripravená, môžeme zísť ešte ďalej a naviazať výsledky sledovaných ukazovateľov na motivačný a odmeňovací systém pre zamestnancov.

Fungujúci a praktický systém = praktická metodika + moderný a každému dostupný nástroj + formálny proces.

Praktická metodika

Metodik je možné využiť viacero - Balanced Scorecard, SixSigma, EFQM, Benchmarking... Jedno majú však spoločné, a tým je **dôraz na hodnotenie relevantných ukazovateľov**. Na tom reálne stojí ich praktické zameranie, určiť ukazo-



vatele, ktoré ich vlastníci chápu a hlavne vedia ako ich riadiť. Nejde o počet ukazovateľov, ale o ich zmysel. Objektivitu hodnotenia procesu vždy zachová jedine rovnovážne sledovanie aspoň jedným ukazovateľom z každej z **troch kľúčových oblastí** - výsledkov, produktivity a kvality.

Praktický a každému dostupný nástroj

Darmo bude robotník dokonale poznať techniku zabíjania klincov, keď mu nedáte do ruky kladivo. V dnešnej dobe má výhodu ten, kto má správne informácie včas. Dobrá metodika je preto nanič, pokiaľ nedostanú vlastníci procesov vhodný nástroj, ktorý ju dostane do praxe. Vhodný moderný nástroj je taký, ktorý umožňuje:

- **Automatizáciu zberu a spracovania** údajov, aby ste sa vyhli

zbytočnej administratívnej práci.

- **Dostupnosť a správnosť** informácií, čo podporuje ich aktívnejšie využívanie.
- **Formálnu komunikáciu**, aby mohli byť úlohy, termíny a zodpovednosti dokumentované a kontrolovateľné.
- Presné **určenie zodpovednosti** za proces, činnosti, ukazovatele, úlohy, riziká, atď.
- Skutočné prepojenie ukazovateľov s procesmi a nie s oddeleniami.
- Jednoduché **zdieľanie informácií**, ktoré podporuje budovanie znalostí a zrýchľuje komunikáciu.
- **Prehľadnosť a intuitívne zobrazovanie** informácií, pretože ľudia nemajú väčšinou čas na študovanie komplikovaných tabuliek.

Okrem iného je úlohou nástrojov na procesný kontroling sprostredkovať informácie o výkonnosti resp. o aktuálnych problémoch ihneď ako nastanú. Analýza údajov s mesačným odstupom často neumožní odstránenie príčiny, iba jej konštatovanie a v najlepšom prípade



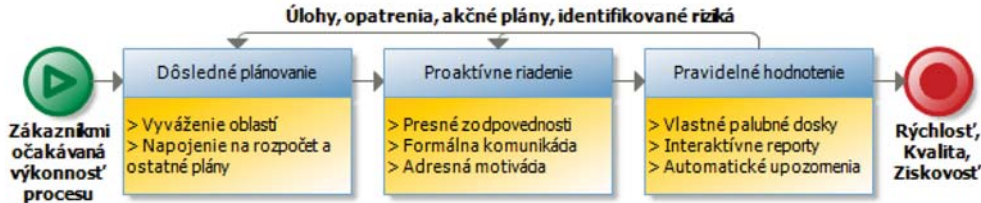
Napojenie hodnotenia procesných ukazovateľov a rizík na aktivity v procesnej mape

de prijatie preventívnych opatrení do budúcnosti. Informácia o prekročení limitov/cielov môže byť zasielaná zodpovednému pracovníkovi mailom či dokonca cez sms hneď,

renia). Aj tu sa proces začína u zákazníka (majiteľa, vrcholového vedenia), ktorý má očakávania na výkonnosť. Na základe tohto vstupu a ďalších dostupných informácií plá-

výkonnosti procesu a analýza trendov.

Dobre zaviesť systém pre meranie, analýzu a riadenie výkonnosti pro-



podobne ako pri narušení bezpečnostného systému rodinného domu.

Formálny proces

Samotné riadenie výkonnosti má svoj cieľ, výstupy, zodpovednosti a postupy. V riadení výkonnosti treba správne a životaschopne nadefinovať zodpovednosti a úlohy aby nebolo možné vyhovárať sa jeden na druhého (kto má plánovať, kto má kontrolovať a prijímať opat-

nujete ciele a ukazovatele procesu. V ďalších fázach sú len dva kľúčové pojmy, ktoré rozhodujú o úspešnosti fungovania procesu:

- **proaktivita riadenia** - aktívne pristupovanie k riešeniu problémov a nedostatkov skôr ako nastanú, ktorého súčasťou je aj spätná väzba vo forme úloh, opatrení, akčných plánov alebo identifikovaných rizík
- **pravidelnosť hodnotenia** - dôsledne dodržiavané týždenné / mesačné celkové zhodnotenie

cesov je náročná úloha. Správne určiť kto a ako bude riadiť výkonnosť procesov, či budeme delegovať a ako zabezpečíme zainteresovanosť riadiacich pracovníkov, ako a aký nástroj použijeme pre meranie procesov a komunikáciu. Toto je len zlomok previazaných tém, ktoré je potrebné riešiť pri nastavovaní procesného riadenia a výkonnosti procesov. Vie to však byť veľmi silná zbraň. No netreba zabúdať, že **systém je tak výkonný, ako výkonní sú jeho užívatelia.**

EMARK
Riešenia pre lepší manažment

PONÚKA RIEŠENIE

**RIADENIE VÝKONNOSTI PROCESOV
A INTEGRÁCIA SYSTÉMOV RIADENIA**

V SOFTVÉROVOM NÁSTROJI

QPR

- Podpora pre skutočné zavedenie procesného riadenia
- Prepojenie merania procesov, riadenia rizík s procesnou mapou
- Využitie v systémoch podľa ISO 9001/14001/27001/OHSAS...
- Výrazná úspora nákladov, spôsobených nezhodami, nekvalitou a prevádzkovými problémami (Akčné plány priamo k procesom)
- Dokumentácia procesov formou procesnej mapy (bez smerníc)
- Zvýšenie flexibility riadenia a schopnosti reagovať na strategické i operatívne výzvy



www.emark.sk

BPM - PROCESNÉ RIADENIE | CPM - RIADENIE VÝKONNOSTI | BI - BUSINESS INTELLIGENCE,
INTEGROVANÉ SYSTÉMY RIADENIA - RIADENIE RIZÍK A ZHODY
MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM QPR