

PRÍSTUP K PRÍPRAVE PROCESNÉHO RIADENIA VO VÝROBNOM PODNIKU

AN APPROACH TO PROCESS MANAGEMENT ADJUSTMENT IN A PRODUCTION PLANT

Jozef SABLÍK – Andrej ŠUTAJ - EŠTOK ¹

Autor: Prof. Ing. Jozef Sablik, CSc., Ing. Andrej Šutaj-Eštok, CSc.

Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU, Trnava

¹Strojnícka fakulta TU, Košice

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava, Slovensko

Tel.: 00421 335511028, E-mail: sablik@mtf.stuba.sk

Abstract

Orientation of this contribution is concerning considerations related to the contents of the process control and to coherent centroidal problem areas.

Orientácia príspevku je na úvahy súvisiace s obsahom procesného riadenia a na ťažiskové problémové okruhy s tým súvisiace .

Key words

process, process management, systems approach

proces, riadenie procesné, prístup systémový

Hammer [2] dáva na otázku: Prečo zameranie na proces? takúto odpoveď „Problémy, ktoré trápia moderné organizácie nie sú problémy jednotlivých úloh. Sú to problémy procesov. Dôvod prečo sme pomalí v dosahovaní cieľov je v tom, že naši ľudia robia zbytočnú prácu a že odovzdávanie výsledkov práce ďalšiemu trvá nesmierne dlho. Naše výsledky sú plné chýb preto, že ľudia nerozumejú svojim vedúcim a zle interpretujú informácie od spolupracovníkov. Sme neflexibilní, pretože nikto nerozumie ako pre dosiahnutie cieľa skombinovať jednotlivé úlohy. Máme vysoké ceny preto, že sa príliš veľa ľudí zamestnáva tým, aby sa výsledky individuálnych úloh skumulovali do celku, ktorý možno dodať zákazníkovi“.

Merenda [3] v súvislosti s procesným riadením zvyrazňuje „Zabezpečovanie správneho fungovania systému riadenia každej organizácie si vyžaduje, aby bola zaistená prepojitelnosť

všetkých častí do systému riadenia. Metodologickým základom prepojitelnosti časti systému do celistvého systému je kategória systémového rozhrania“.

Gundová a Vondrák [1] k procesnému riadeniu uvádzajú „Procesné riadenie vychádza zo súboru cieľov, ktoré majú zlepšiť orientáciu, efektívnosť a produktivitu interfunkčných a interorganizačných činností“.

Tiež – ako uvedení i ďalší autori zaoberajúci sa procesmi, procesným prístupom, procesným riadením – zastávajú názor, že pri procesnom riadení je dôraz kladený na racionálny priebeh firemného procesu, t. j. na racionálny priebeh podprocesov firemného procesu, väzieb medzi nimi a na racionálne väzby firemného procesu na obchodných partnerov a na trh.

V súčasnosti sa pri aktivitách zameraných na zvyšovanie efektívnosti výrobných podnikov zvyčajne zdôrazňuje potreba aplikácie procesného prístupu k ich riadeniu. Overenou skutočnosťou je, že aplikácia procesného prístupu k riadeniu výrobných podnikov prináša efekty vo forme znižovania nákladov na produkciu, a tým aj získavanie konkurenčných výhod pri uspokojovaní požiadaviek zákazníka. Chceme však zdôrazniť, že tieto efekty možno dosiahnuť naozaj len vzájomným prepojením všetkých zložiek riadenia do systému riadenia, čo bez systémového myslenia vedie skôr ku komponentným riešeniam, t. j. k riešeniam zdokonaľujúcim napr. len jeden prvok systému, avšak bez riešenia týchto zdokonalení v súčinnosti s ďalšími prvkami systému a ich väzbami (pri znížení spotreby času na vykonávanie operácie je treba napr. skúmať a riešiť vplyv tohoto želaného opatrenia aj na ľudskú pracovnú silu).

Ak komponentné riešenia nie sú racionálnymi väzbami prepojené do celku, nemôžu prinášať efekty, na ktoré potenciál majú.

Úspešnosť aplikácie procesného riadenia je priamo závislá od pochopenia podstaty systémového riadenia vedením podniku, od všestrannej podpory jeho prípravy a implementácie a tiež od pochopenia systémového prístupu riešiteľskými tímami a realizátormi procesného riadenia v podniku.

Je pritom žiadúca spolupráca s externými odborníkmi, ktorí sa riešením tejto problematiky profesionálne zaoberajú. Za ich účasti sa jednoznačnejšie a účinnejšie dajú identifikovať prekážky úspešnosti prípravy a implementácie procesného riadenia, dajú sa nezaťaženejšie formulovať problémy na riešenie i hľadať konkrétne riešenia.

Systémový prístup – systémové myslenie musí byť predmetom implementácie všetkých funkcií riadenia v podniku. Musí sa teda odraziť v procesoch manažérskych, t. j. pri vytyčovaní dlhodobých – strategických cieľov podniku (strategická vízia, poslanie, strategické ciele), pri stanovovaní úloh krátkodobých, operatívnych (vykonávacie plány), pri zabezpečovaní zdrojov pre procesy (ľudských, infraštruktúrnych informačných dodávateľských, pracovného prostredia, finančných...) i pri zabezpečovaní účinnej kontroly naplňovania vytýčených cieľov a úloh. Na základe konkrétnych zistení ich môžeme aktualizovať, prijímať preventívne opatrenia, nápravné opatrenia i operatívne úlohy, súvisiace so zabezpečovaním fungovania i zdokonaľovania tohoto systému. Ide teda o systémové naplňovanie obsahu riadenia, ktorý tvoria funkcie riadenia (základné: plánovanie, organizovanie, kontrolovanie; doplňujúce: rozhodovanie, regulácia, koordinácia a prierezové: zdokonaľovanie, práca s ľuďmi, disponovanie, vedenie, administrovanie, ...).

Systémové naplňovanie funkcií riadenia musíme zabezpečiť aj v operatívne riadených pracovných procesoch, v ktorých je realizačná funkcia ťažisková.

Príprava a implementácia procesného riadenia v podniku si tiež žiada vymedzenie vnútropodnikových procesov, t. j. procesov manažérskych, procesov zabezpečovania zdrojov, procesov realizačných a procesov analýz, merania a zdokonaľovania. Pritom je potrebné procesy realizačné rozčleniť na procesy hlavné – hodnototvorné a procesy pomocné.

Ťažiskový proces je hlavný, lebo tu sa tvoria hodnoty firmy – produkty uspokojujúce potreby zákazníkov. Tu sa ťažiskovo tvorí hodnota produktu, náklady produktu, doba jeho realizácie, na čo sa najmä pri procesnom riadení sústreďujeme. Jeho potrebám – racionálnemu priebehu, sú podriadené všetky ďalšie procesy, t. j. obslužné, manažérske, zabezpečovanie zdrojov i procesy analýz meraní a zdokonaľovaní.

Vo výrobných podnikoch sú v procesoch hlavných spravidla zaradené podprocesy, ktoré možno zoradiť v tomto slede: marketing a predaj – výskum a vývoj – technická príprava výroby – výrobný proces – marketing a predaj. Pred ním i za ním sú zákazníci – ich požiadavky i potreby.

Aplikujúc úvodnú orientáciu k podstate procesného riadenia v tomto príspevku sa v procese realizačnom – hlavnom treba sústrediť hlavne na riešenie väzieb medzi jeho podprocesmi a na väzby medzi procesom hlavným a procesmi tento proces obsluhujúcimi a to cez systémové napĺňovanie funkcií riadenia.

Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] GUNDOVÁ,M., VONDRÁK,L. Procesní řízení organizace. In *Manažérske trendy*, 2000.
- [2] HAMMER,M. Beyond Beenginiering. In *VIII. medzinárodnej konferencie pri príležitosti svetového dňa kvality*. Žilina: 2001.
- [3] MERENDA,M. Řídící procesy v logistické strategii a koncepci podniku. In *Trendy v systémech riadenia podnikov, 6. medzinárodná vedecká konferencia*. Herľany: 2003.
- [4] SABLÍK,J. *Organizačné a ekonomické aspekty budovania environmentálnych systémov riadenia*. Žilina: MASM, 1998.
- [5] ŠUTAJ-EŠTOK,A. Procesy vo výrobných organizáciách a funkcie riadenia. In *Acta Mechanica Slovaca*, 2003, 1.
- [6] ŠUTAJ-EŠTOK,A., LIBERKO,I. Zdokonaľovanie procesov vo výrobných organizáciách. In *Acta Mechanica Slovaca*, 2002, 3.