

APLIKÁCIA FUNKČNÉHO A PROCESNÉHO RIADENIA V PRAXI

HELENA HARAUSOVÁ

THE APPLICATION OF FUNCTIONAL AND PROCESS MANAGEMENT INTO PRAXIS

ABSTRAKT

Riadenie podnikových procesov naberá na dôležitosť v celosvetovom meradle. Vývoj riadenia podnikových procesov prechádza postupne od fungovania izolovaných procesov (nákup, predaj, výroba) ku komplexnosti riadenia procesov.

V článku je charakterizované funkčné riadenie s vyšpecifikovaním jeho nevýhod pre podnikateľský subjekt a procesné riadenie s uvedením jeho výhod pre zefektívnenie podniku. Článok obsahuje aj analýzu funkčného a procesného riadenia, s uvedením ich vzájomných odlišností. Podstatu článku tvorí výsledok prieskumu, ktorého cieľom bolo zistiť aplikovanie procesného riadenia do praxe podnikateľských subjektov na Slovensku.

Kľúčové slová: funkčné riadenie, procesné riadenie, výhody, nevýhody, organizačná štruktúra, certifikát kvality

ABSTRACT

The management of business processes rise in importance on worldwide basis. The development of business processes has been gradually transformed from functioning of isolated processes (purchase, sale, production) into complexity of process management.

Functional management with specification of its disadvantages for a business and the process management with its advantages for a greater effectiveness in business are characterized in the article. It contains also an analysis of functional management and process management together with their mutual differences. The result of survey whose aim was to investigate the application of process management into praxis of companies in Slovakia makes the core of the article.

Key words: functional management, process management, advantages, disadvantages, organisational structure, quality certificate

1 FUNKČNÉ RIADENIE

Funkčné riadenie predstavuje vertikálnu úroveň riadenia, ktoré zabezpečuje bežný chod organizácie a uplatňuje sa po línii podriadenosti, podľa jednotlivých stupňov riadenia v organizácii v zmysle platnej **organizačnej štruktúry**.

Funkčné riadenie predstavuje tradičnú formu riadenia podnikových funkcií. Za základné podnikové funkcie sú považované: funkcia výrobná, technická, obchodná, ekonomická a personálna. Jednotlivé funkcie sledujú vlastné ciele a záujmy, ktoré však bývajú často rozporné.

Funkčné riadenie je zamerané na organizačné jednotky, ktoré predstavujú uzatvorený celok. „Pre funkčný prístup je charakteristická strmá pyramída organizačnej štruktúry, princíp združovania činností s jasne vymedzenými právomocami a zodpovednosťou a direktívne riadenie. Rozhodujúcim činiteľom je výroba a kapitál“. [1]

1.1 Nevýhody funkčného riadenia

Medzi hlavné nevýhody funkčného riadenia sa dajú zaradiť:

- jednotlivé funkcie sú lokálne obmedzené
- vytvorenie kompetenčných hraníc,
- presúvanie jednotlivých zodpovedností z jedného manažéra na druhého,
- práca uzatvorenej organizačnej jednotky sa realizuje bez ohľadu na využitie vlastných výstupov,
- deštruktívna konkurencia medzi samostatnými organizačnými jednotkami,
- predlžovanie komunikačných kanálov,
- zlyhanie vzájomnej komunikácie medzi organizačnými útvarmi.

Na základe uvedomenia si týchto nevýhod sa hľadali cesty a postupy na ich odstránenie, čím by sa dosiahla vyššia efektívnosť, výkonnosť a ziskovosť organizácie. Jednou z ciest na zefektívnenie organizácie je procesné riadenie.

2 PROCESNÉ RIADENIE

Kľúčové postavenie medzi zložkami modelu riadenia majú procesy, predovšetkým procesy riadenia a tiež procesy produkčné. Aby organizácia fungovala, musí definovať a riadiť veľký počet vzájomne prepojených procesov. Na usporiadaní a riadení procesov záleží, ako efektívne prebiehajú činnosti vedúce od získania zákazky k jej uspokojeniu, ako komplikovane alebo logicky sú prevádzané pomocné operácie k hlavným procesom. „Podnikový proces v komplexnom kontexte zahŕňa predovšetkým:

- postupnosť operácií a rozhodovacích krokov (algoritmus),
- priradenie manažéra zodpovedajúceho za proces ako celok, jeho právomoci a zodpovednosti,
- vstupy procesu (hmotné a informačné), miesta ich vzniku,
- výstupy procesu (hmotné a informačné), miesta ich odberu,
- časové (kalendárne) zaradenie procesu,
- kauzálne vzťahy na ostatné procesy.“ [2]

„Aj na procesnej úrovni rozhodujú o výkonnosti podniku tri hlavné faktory: ciele, štruktúra a riadenie procesov“. [3]

Urban ďalej uvádza, že „ciele jednotlivých funkcií alebo organizačných útvarov by mali byť odvodené od príspevku, ktoré jednotlivé procesy od týchto funkcií vyžadujú a mali by podporovať optimálnu výkonnosť procesov. Procesy by mali byť logickými, jednoduchými cestami vedúcimi k naplneniu procesných cieľov“. [3]

Nové odborné požiadavky na pracovné sily a narastajúce očakávania spôsobujú, že podniky musia uvažovať so zmenou konvenčného spôsobu myslenia a prejsť na účinnejšie spôsoby riadenia.

Jednou z najúčinnjších zmien vyzerá byť riadenie podnikových procesov. Prechod na nové spôsoby riadenia umožňujú aj nové informačné technológie, ktoré sú súčasťou manažérskeho informačného systému organizácie.

Podnik, ktorý sa rozhodol prejsť na procesné riadenie, si musí dať odpovede na základné otázky, ktoré zostávajú rovnaké bez ohľadu na to, o aký typ podniku ide:

- Ako naše procesy realizujú vytýčené strategické ciele?
- Aké činnosti a s akými výsledkami uskutočňujeme?
- Čo z týchto činností skutočne vyrába pridanú hodnotu?
- Ako je meraná efektivita jednotlivých výkonov?
- Ktoré udalosti vyžadujú reakciu a procesné zmeny?
- Kým sú procesy uskutočňované a kontrolované?
- Za čo ktorí zamestnanci nesú zodpovednosť?
- Akými informačnými systémami sú procesy podporované?

- Aké údaje sú spracovávané?
- Aké vedomosti sú v podniku k dispozícii?

Procesné riadenie stanovuje aj kritické interné procesy, ktoré zaručujú permanentnú spokojnosť zákazníkov. Sústreďuje sa na hodnotenie (proces pridáva alebo nepridáva hodnotu, ktorú si zákazník cení) a meranie efektívnosti (cena, kvalita, čas) podnikových procesov a aktivít. K hodnoteniu a meraniu sa používajú napríklad metódy ABC (Activity Based Costing), ABB (Activity Based Budgeting), ABM (Activity Based Management). Na rozhodnutie, ktoré procesy použijeme a aká bude ich priorita, sa môžu využiť manažérske metódy Komplexné manažérstvo kvality TQM (Total Quality Management), JIT (Just in Time), target costing, reінžiniering podnikových procesov BPR (Business Process Reengineering) a pod.

3 ANALÝZA FUNKČNÉHO A PROCESNÉHO RIADENIA

V podnikoch sa doteraz používali organizačné štruktúry, zamerané na jednotlivé funkcie. Väčšina organizačných štruktúr vychádza z koncepcie funkcií a sú organizované na základe špecialistov, ktorí vykonávajú špecializované úlohy. Toto funkčné riadenie vytvára celý rad problémov.

Porovnaním funkčného a procesného riadenia sme dospeli k zisteniu, že rozdiely medzi oboma typmi riadenia sú nasledovné:

- pri funkčnom riadení sa využíva vertikálna organizačná štruktúra s viac stupňami riadenia, existujú tu špecializované odborné útvary, ktoré riadia špecialisti s príslušnou právomocou. Pri procesnom riadení sa využíva plochá organizačná štruktúra, sú zriaďované skupiny, ktoré sa podieľajú na riadení jednotlivých procesov a na riešení vzniknutých problémov.
- Pri funkčnom riadení dochádza k nedostatočnému delegovaniu právomoci. Jednou zo zásad procesného riadenia je delegovanie právomoci na zamestnancov, ktorí sú zodpovední za nimi riadený podnikový proces.
- Ďalší významný rozdiel je v komunikácii. Ak pri procesnom riadení je úroveň komunikácie medzi zamestnancami vysoká, pri funkčnom spôsobe riadenia je komunikácia medzi jednotlivými špecializovanými útvarmi obmedzená, ba niekedy až chýba.
- Pri procesnom riadení dochádza k voľnému toku informácií na rozdiel od funkčného riadenia, kde je tento tok veľmi pomalý a obmedzovaný.

Prechod podniku od funkčného k procesnému riadeniu je jednou z najdôležitejších zmien dnešných podnikov. Vyžaduje zásadnú zmenu organizačnej štruktúry a týka sa celého podniku a všetkých jeho zamestnancov.

Prínosy samotnej aplikácie riadenia podnikových procesov sa dajú zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- zmapovanie súčasných procesov,
- identifikácia úzkych miest,
- analýza priebežných časov,
- hodnotenie využitia zdrojov a nákladov,
- eliminácia činností, ktoré sú málo výkonné,
- zvyšovanie efektivity.

3.1 Výhody riadenia procesov

Existuje široká škála potenciálnych výhod, napríklad:

- efektívnejšia koordinácia práce pri jej toku z oddelenia do oddelenia,

- zníženie nezhodnosti výrobkov,
- väčšia schopnosť správne plniť požiadavky zákazníka,
- zvýšená informovanosť o zákazníkoch,
- obmedzenie konfliktov medzi jednotlivými organizáciami,
- zvýšenie kvality tovarov a služieb,
- zníženie nákladov,
- rýchlejšie plnenie termínov,
- v koncentracii na tvorbu hodnôt,
- v silnejšej orientácii na výsledky – ukazovatele procesov,
- vo zvýšení efektivity procesov,
- v podpore pre zvyšovanie aktivity zamestnancov,
- v uprednostňovaní procesov odvodených z podnikateľského cieľa,
- v silnejšom vtiahnutí zamestnancov na základe stanovenia zodpovednosti za procesy a tímy.

Efektívne riadenie procesov zlepšuje schopnosť organizácie predvídať, riadiť a reagovať na zmeny podmienok na trhu a maximálne tak využívať obchodné príležitosti. Správne riadenie procesov môže tiež zredukovať nízku efektívnosť a chyby vyplývajúce z nadbytku informácií.

4 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Zavedenie procesného riadenia v podniku sa chápe ako zásadná organizačná zmena, ktorá umožní dosahovať efektívnejšie výsledky vo všetkých oblastiach podnikania. Ako je to s aplikáciou procesného riadenia do praxe v slovenských podnikoch, sme sa rozhodli preskúmať. Vychádzali sme z predpokladu, že podnik, ktorý získal certifikát kvality na základe noriem STN EN ISO 9000-2001 – Systémy manažérstva kvality a normy ISO 14 001 - Systémy environmentálneho manažérstva, má zavedené aj procesné riadenie, ktorého aplikovanie do praxe je na získanie certifikátu potrebné. Ďalší náš predpoklad bol, že podniky, ktoré certifikát kvality nevlastnia, aplikujú v praxi funkčné riadenie. Nasledujúca tabuľka ukazuje prehľad podnikov na Slovensku s uvedením počtu tých podnikov, ktoré získali certifikát kvality.

V roku 2008 Štatistický úrad Slovenskej republiky evidoval 119 933 podnikateľských jednotiek.

Tab. 1: Certifikované systémy manažérstva kvality podľa právnej formy organizácií

Právna forma	2004	2005	2006	2007	2008	Legal form
Spoločnosť s r.o.	78	79	86	113	131	Limited liability company
V tom certifikát udelený						of which certificate granted by
slovenskými certifikačnými orgánmi	48	43	52	70	88	Slovak certification bodies
zahraničnými organizáciami	30	36	34	43	43	Foreign organisations
Akciová spoločnosť	53	49	64	41	39	Joint stock company
V tom certifikát udelený						of which certificate granted by
slovenskými certifikačnými orgánmi	15	25	26	18	16	Slovak certification bodies
zahraničnými organizáciami	38	24	38	23	23	Foreign organisations

Družstvo	7	3	3	3	1	Cooperative
V tom certifikát udelený						of which certificate granted by
slovenskými certifikačnými orgánmi	6	1	3	3	1	Slovak certification bodies
zahraničnými organizáciami	1	2	0	0	0	Foreign organisations

Zdroj: Štatistický úrad

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že v roku 2008 získalo certifikát podľa ISO 9000:2000, (resp. ISO 9000-2008) 171 podnikateľských subjektov. Účinnosť certifikátu trvá 3 roky, preto sme spočítali počet udelených certifikátov za rok 2006, 2007 a 2008. K 31. 12. 2008, vychádzajúc z uvedenej tabuľky, vlastnilo certifikát kvality 481 podnikateľských subjektov. Slovenská agentúra životného prostredia zverejnila databázu organizácií, ktoré vlastnia certifikát kvality, získaný podľa normy ISO 14001 – Systémy environmentálneho manažérstva. K 31.12. 2008 tento certifikát vlastnilo 461 organizácií.

Aby sme si overili náš predpoklad, náhodne sme vybrali 10 podnikov, ktoré vlastnia certifikát kvality a 10 podnikov, ktoré certifikát nevlastnia.

Deväť podnikov, ktoré vlastnia certifikát kvality, uvádza, že má zavedené procesné riadenie. Jeden podnik má zavedené procesné riadenie, ale zároveň má vypracovanú aj klasickú organizačnú štruktúru. Z desiatich náhodne vybraných podnikov, ktoré nevlastnia certifikát kvality, šesť z nich je spoločnosť s ručením obmedzeným, dve akciové spoločnosti a dva štátne podniky. Ani jeden z týchto podnikov neuvádza, že aplikuje systém riadenia pomocou podnikových procesov. Na svojich webových stránkach má zverejnenú len klasickú organizačnú štruktúru, na základe ktorej prebieha riadenie jednotlivých organizačných zložiek. Ďalším naším predpokladom bolo, že tie podniky, ktoré získali certifikát kvality podľa normy ISO 14001, uplatňujú integrovaný systém manažérstva kvality, to znamená, že vlastnia aj certifikát kvality získaný podľa noriem ISO 9000-2008 (ISO 9000-2008). Tento predpoklad sa nám potvrdil: desiat' náhodne vybraných podnikov, ktoré vlastnia certifikát podľa normy ISO 14001, uplatňujú integrovaný systém manažérstva kvality, teda vlastnia aj certifikát kvality získaný podľa normy ISO 9000-2001.

ZÁVER

Ak chce podnikateľský subjekt uspieť na trhu v súčasnej konkurencii, akcentujeme, že by sa mal vážne zaoberať možnosťami zvýšenia svojej efektívnosti. Jednou z ciest sa javí zavádzanie procesného riadenia v rámci podniku.

Ak berieme výsledky nášho prieskumu do úvahy, vychádza nám, že ani nie jedno percento – 0,4 % podnikateľských subjektov na Slovensku aplikuje systém riadenia pomocou procesov. Je na vrcholových manažéroch, aby sa oboznámili s problematikou procesného riadenia a s možnosťami jeho aplikácie do vlastných podnikoch a tým zvýšili svoju konkurečnú schopnosť.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] KOVÁŘ, F. a kol.: Teorie průmyslových podnikatelských systémů II. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 250 s. ISBN 80-7318-189-4.
- [2] PETR, J. 1998. Organizační změna v podniku. Moderní řízení 5/98.
- [3] URBAN, J. 1999. Co zvyšuje výkonnost podniku. Moderní řízení 5/99. s. 30-33.

KONTAKTNÉ ÚDAJE:

Ing. Helena Harausová, PhD., Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, Ul. 17.novembra č. 1, 080 01 Prešov, e-mail: harausova@unipo.sk

RECENZENT:

Doc. Juraj TEJ, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, Ul. 17. novembra, 08001 Prešov, e-mail: tej@unipo.sk