

ZLEPŠOVANIE PROCESOV



Existuje spôsob ako sa to dá urobiť lepšie - Nájdite ho. T.A.Edison

Zlepšovanie procesov patrí k základným princípom moderného manažmentu, ktorý bol vyvinutý na **paradigme efektívnosti**, alebo **riešení problémov neefektívnosti**. Moderný manažment sa sústreďuje na jeden problém: ako maximalizovať **prevádzkovú efektívnosť a spoľahlivosť** a týmto pomáha zásadným spôsobom **zvyšovať výkonnosť organizácie**.

Spôsob ako dosiahnuť **zlepšenie výkonnosti organizácie** je cez **zlepšovanie procesov**. Zlepšovanie procesov patrí preto k **strategickým iniciatívam organizácie**. Zvýšená výkonnosť organizácie prináša úžitok nielen organizácii, ale aj iným zainteresovaným stranám.

Zlepšovanie procesov

Zlepšovanie procesov je opakujúca sa činnosť pre zvyšovanie schopnosti plniť požiadavky. Všetky aktivity, ktoré smerujú k **zvyšovaniu výkonnosti procesov**, preto môžeme označiť ako zlepšovanie procesov. Pod zlepšovanie procesov zahŕňame aj také aktivity, ktoré vedú k dosiahnutiu **novej, doposiaľ nedosiahnutej úrovne** v akýchkoľvek oblastiach života organizácie.

Všetky podnety, ktoré vedú k zlepšovaniu (výsledky interných auditov, sebahodnotenia, merania výkonnosti procesov, merania spokojnosti zamestnancov, merania spokojnosti zákazníkov, benchmarking ...), majú jedného spoločného menovateľa: snahu **znižovať náklady a zvyšovať hodnotu pre zákazníka**. Táto snaha je najčastejším motorom zlepšovania procesov.

Spôsoby zlepšovania procesov

Existujú dva základné spôsoby, ako riadiť zlepšovanie procesov:

- **Skokové projekty**, ktoré buď vedú k revidovaniu a zlepšovaniu existujúcich procesov, alebo k uplatneniu nových procesov, známe pod pojmom **Business Process Reengineering - BPR**. Reengineering znamená **zásadné** prehodnotenie a **radikálnu** rekonštrukciu (redesign) podnikových **procesov** tak, aby mohlo byť dosiahnuté **dramatické** zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti, ako sú **náklady, kvalita a rýchlosť**.
- **Priebežné zlepšovanie** v malých krokoch, ktoré vykonávajú zamestnanci v rámci existujúcich procesov, známe pod pojmom **Business Process Improvement - BPI**. Zlepšovanie sa zameriava nielen na riešenie problémov v procesoch, ale aj na prevenciu a zlepšovania, ktoré sú založené na trendoch.

Metódy zlepšovania procesov

Úspech **revolučného** i **evolučného** zlepšovania procesov vyžaduje uplatnenie známeho postupu, alebo procesu zlepšovania, ktorý je uvedený v **metodike zlepšovania procesov**.

V predchádzajúcom príspevku som uviedla postupy, ktoré vychádzajú zo **životného cyklu procesov** (stratégia, návrh procesov, meranie procesov, analýza procesov, zlepšovanie procesov a riadenie zmien). Metodiky **riešenia problémov** sú založené na Demingovom cykle PDCA.

V praxi sú známe ďalšie tri metódy zlepšovania procesov: **Lean, Six Sigma a TOC**, ktorých cieľom je **minimalizovať náklady, minimalizovať rozptyl a maximalizovať prietok v procesoch**.

Metóda Lean sa zameriava na väzby medzi procesmi a plynulý hodnotový tok, tým, že odstraňuje činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu a spôsobujú plytvanie. **Je zameraná na rýchlosť procesu**. **Metóda Six Sigma** sa sústreďuje na zlepšovanie procesov, ktoré pridávajú hodnotu. **Je orientovaná na kvalitu**.

Organizácie v snahe znižovať náklady sa snažia **odstraňovať príčiny variability**, ktorá má zásadný vplyv na výkonnosť procesov. Variabilita je rozsah, v ktorom sa vzájomne líšia hodnoty sledovaných dát, procesov a funkcií. Neovládnuť variabilita v procesoch je častou príčinou **väčšiny strát a plytvania v procesoch**.

Prístup, ktorý im to umožňuje, poznáme pod názvom **Lean Six Sigma**. Táto strategická iniciatíva sa snaží o **elimináciu činností, ktoré nepridávajú hodnotu a razantné znižovanie variability u činností, ktoré hodnotu pridávajú**. Z pohľadu procesného riadenia to znamená vykonávať správne činnosti hneď na prvýkrát a to tak, aby boli splnené všetky požiadavky zákazníka a zainteresovaných strán.

Metóda TOC je zameraná na poznanie **obmedzení a úzkych miest v procese** (najväčšia rozpracovanosť, najväčšie zásoby, najväčší dopyt po produktoch) s cieľom **ich eliminácie a zvýšenia prietoku** (množstvo peňazí, ktoré vyprodukuje procesy za jednotku času). Prietok zvyšujeme spoľahlivejšími dodávkami, kratšími dodacími lehotami, flexibilnejšou dodávkou ako konkurencia, menšími výrobnými dávkami, čo má priamy dopad na **nižšie zásoby materiálu a rozpracovanosť výroby**. Nižšie zásoby a rozpracovanosť spolu s vyššími tržbami (menej hotových výrobkov v distribučných a expedičných skladoch) vedú k nižším jednotkovým nákladom, čo vedie k **nižším prevádzkovým nákladom**.

Výber metódy zlepšovania súvisí s **cieľom a témou projektu zlepšovania**. Keď je akútna potreba skracovania priebežnej doby procesu, je vhodné uplatniť metódu Lean. V prípade, že zákazníci vyžadujú redukciu variability znakov kvality produktov, mala by sa použiť metóda Six Sigma. Metóda TOC by mala byť uplatnená vtedy, ak chceme zvyšovať prietok.

Zlepšovanie procesov a zapojenie zamestnancov

Iste budete so mnou súhlasiť, že zlepšovanie procesov nie je možné bez aktívneho zapojenia zamestnancov a **rozvoja ich tvorivosti**. Aby sa zvýšilo povedomie zamestnancov o zlepšovaní procesov a dosiahlo sa ich širšie zapojenie do zlepšovania, vedenie organizácie musí:

- Vytvárať malé skupiny, pričom vedúceho skupiny si zvolia členovia skupiny - **sloboda**.
- Umožniť zamestnancom, aby svoje pracoviská riadili a zlepšovali sami - **sebariadenie**.
- Rozvíjať znalosti, skúsenosti a schopnosti zamestnancov - **rast**.

Prajem vám veľa úspechov pri zlepšovaní procesov vašej organizácie. Pomôckou pri zlepšovaní procesov môže byť pre vás **balíček produktov a služieb** zlepšovania procesov.

Literatúra:

Jiří Cienciala a kol.: Procesně řízená organizace, tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů, Professional Publishing, 2011

Príjemný jarný, predveľkonočný deň vám praje

Marta Krajčiová