

VYBRANÉ PROBLÉMY IMPLEMENTÁCIE MODELU RIADENIA STRATEGICKEJ A OPERATÍVNEJ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESOV

Marcela Koval'ová

Kľúčové slová:

Výkonnosť. Strategická výkonnosť. Operatívna výkonnosť. Podnikový proces. Model riadenia výkonnosti. Implementácia.

Key words:

Performance. Strategic Performance. Operative Performance. Business Process. Model of Performance Management. Implementation.

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá vybranými problémami implementácie modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov. Autorka na základe navrhnutého modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov a na základe jeho verifikácie vo vybranom podniku navrhuje kľúčové predpoklady implementácie modelu riadenia výkonnosti pre potreby podnikovej praxe a identifikuje niekoľko problémov, ktoré počas zavádzania modelu nastali a ktoré môžu i v budúcnosti predstavovať potenciálne bariéry implementácie modelu riadenia výkonnosti v ďalších podnikoch.

Abstract

This article deals with selected issues of implementation of the model of management of strategic and operative performance of business processes. The author in pursuance of the proposed model of management of strategic and operative performance of business processes and verifies this model in one of the chosen company. Author proposes the key assumptions of the model in terms of business practice and clarifies several issues that may be in future the potential barriers of implementation of this model in other enterprises.

Úvod

Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov predstavuje základný rámec, metodiku pre integrované meranie výkonnosti podnikov na krátkodobej i dlhodobej úrovni.

Podľa Ďud'áka (1999) „systém (sústava) je určitou abstrakciou reálneho objektu, je obecným označením pre ucelenú časť prostredia, ktorú možno definovať určitými vlastnosťami. Model môže predstavovať zobrazenie a možnú realizáciu určitej teórie a potom má všetky vlastnosti systému.“ Prno (2002, s. 94) píše, že „model akéhokoľvek zložitého systému tiež je systémom (a nezriedka veľmi zložitým), ktorý má fyzickú realizáciu zapísanú pomocou slov, čísl, matematických znakov, grafických zobrazení a podobne. Model je fyzický alebo znakový systém, ktorý má objektívnu podobnosť so skúmaným systémom vo vzťahu k funkčným a často i štruktúrnym charakteristikám, ktoré sú predmetom skúmania.“

Výkonnosť podniku môžeme definovať ako schopnosť podniku dosiahnuť požadované ciele, pričom rôzne skupiny v podniku (vlastníci, manažéri, zamestnanci) môžu mať o výkonnosti rôzne predstavy. Množstvo ľudí, predovšetkým laikov, používa rôznorodé definície

a vymedzenia pojmu výkonnosť. Pojem výkonnosti pritom nie je jednoznačne vymedzený. Na stránkach odbornej literatúry je možné v poslednej dobe nájsť celú záplavu modelov či sústav ukazovateľov doporučených na meranie podnikovej výkonnosti. Väčšinou však v nich nie je pojem výkonnosti definovaný. [Macurová, 2005, s. 196]

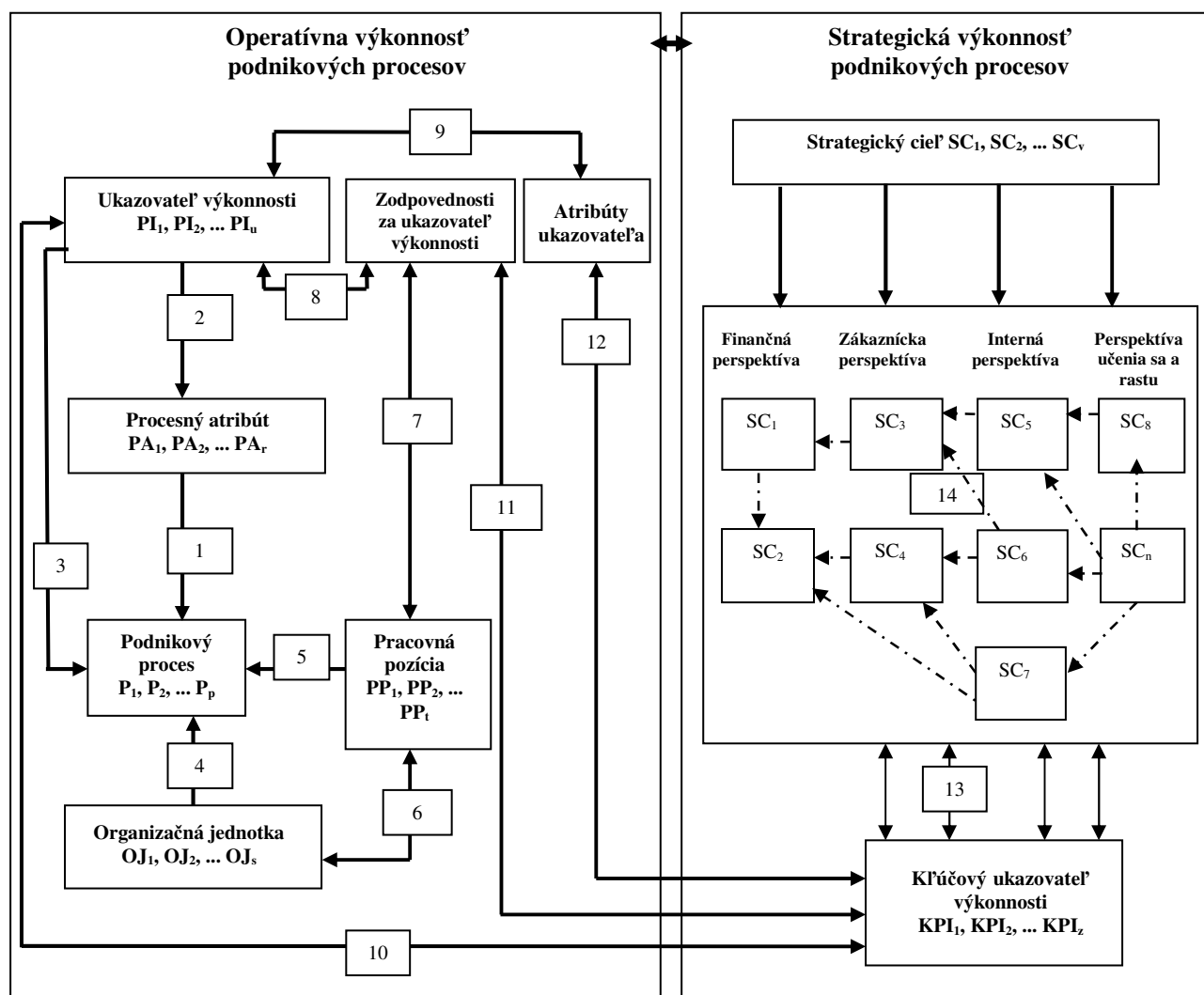
Rašner [2005, s. 50] tvrdí, že podniková výkonnosť a efektívnosť súvisí s budovaním jeho dlhodobej konkurencieschopnosti. Ďalej definuje pojem výkonnosť, ktorý spája s konkurencieschopnosťou. Pojem konkurenčnosť podľa autora vyrástol z trhovej reality, bez nej by strácal zmysel. Pojem vyjadruje trhový potenciál podniku v boji o postavenie na trhu s inými podnikmi. Výsledkom tohto boja je schopnosť dosahovať dobré postavenie na trhu a na tej úrovni dosahovať zodpovedajúcu prosperitu po určitú dobu, najlepšie nadhlo. Takýto podnik je konkurencieschopný a výkonný.

1. Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov

Návrh modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti vychádza z definície modelu, ktorá hovorí, že model vzniká zovšeobecnením, formalizáciou objektu. Popisuje základné prvky a väzby medzi operatívnou a strategickou výkonnosťou podnikových procesov. Podnikové procesy predstavujú pomerne diskutovanú problematiku. Každý podnik je vo svojej podstate súborom podnikových procesov. Výkonnosť podniku vo veľkej miere vytvárajú tri základné zložky: podnikové procesy, zamestnanci (ľudia) a uplatňované metódy riadenia (štýl riadenia podniku, využívané metódy, koncepcie a prístupy, ale tiež používané prístroje, postupy a technológia).

Podnikové procesy často rozhodujú o výkonnosti podniku, výkonnosť podnikových procesov napomáha zvyšovanie celkovej výkonnosti podniku. Podnikové procesy sú časťou komplexnej výkonnosti podniku, ktorú rozdeľujeme do troch úrovní: celková výkonnosť podniku, výkonnosť podnikových procesov a výkonnosť jednotlivých zamestnancov alebo ich tímov. Dlhodobá výkonnosť podniku vyžaduje integrované riadenie strategickej i operatívnej oblasti výkonnosti, spojené i s implementáciou strategického modelu najlepšie metódou Balanced Scorecard. Pri návrhu modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti som použila niektoré princípy metódy BSC, napríklad pohľad na podnik ako komplex štyroch perspektív: finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu. Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov predstavuje základný rámec pre meranie výkonnosti podnikov na krátkodobej i dlhodobej úrovni. Nepokúšala som sa navrhnúť úplne nový prístup k meraniu výkonnosti, ktorý kopíruje už vzniknuté koncepcie a metódy. Mojou snahou je poskytnúť podnikom metodiku, praktický návod (model) aplikácie doterajších i nových poznatkov v oblasti merania a hodnotenia výkonnosti podniku, teda taký prístup k výkonnosti, ktorý podporuje orientáciu podniku nielen na jeho okamžitú (krátkodobú) výkonnosť ale i výkonnosť v dlhodobom meradle (strategickú výkonnosť). Model môže byť návodom na meranie výkonnosti, nevyžaduje však dramatické zmeny v riadení podniku ani vylúčenie doteraz používaných a implementovaných metód riadenia podniku (podnik napríklad môže mať zavedený systém manažérstva kvality alebo sledovať kvalitu svojich produktov prostredníctvom benchmarkingu). Model je skôr snahou o prepojenie jednotlivých prístupov tak, aby výsledkom bola komplexná výkonnosť celého podniku.

Model riadenia výkonnosti má dve vzájomne prepojené oblasti: operatívnu a strategickú.



Obrázok 1 Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov
Prameň: Vlastné spracovanie.

Obrázok 1 graficky prezentuje model riadenia výkonnosti podnikových procesov a znázorňuje jednotlivé prvky riadenia výkonnosti podnikových procesov spolu s ich vzájomnými väzbami v strategickej aj operatívnej oblasti.

Operatívna výkonnosť podnikových procesov je charakterizovaná týmito prvkami: podnikové procesy, procesné atribúty, ukazovatele výkonnosti, zodpovednosti za ukazovatele výkonnosti a atribúty ukazovateľov, organizačné jednotky ako aj pracovné pozície. Podnikový proces predstavuje sled nadväzujúcich činností, ktoré transformujú požadované vstupy na určité výstupy. Procesným atribútom rozumieme charakteristiku alebo vlastnosť priradenú podnikovému procesu alebo určitej činnosti procesu. Ukazovateľ výkonnosti je taký ukazovateľ, ktorým sa meria a hodnotí výkonnosť daného procesu. Ukazovatele výkonnosti sú priradené podnikovým procesom prostredníctvom procesných atribútov. Ak zvolíme ako charakteristiku procesu napríklad jeho kvalitu, môžeme ju merať prostredníctvom ukazovateľa ako počet alebo percento nepodarkov z celkového počtu resp. množstva výstupov procesu. Ukazovatele výkonnosti sú tiež charakterizované určitými atribútmi – charakteristikami. Ak k procesu je priradená jeho charakteristika – procesný atribút,

i k ukazovateľu výkonnosti je priradená jeho charakteristika, vlastnosť – atribút ukazovateľa. Atribútom ukazovateľa – jeho charakteristikou môže byť napríklad jeho vzťah k strategickému cieľu, vzťah k procesu, stanovená cieľová hodnota, vzorec pre výpočet a podobne. V rámci týchto atribútov sa nachádzajú i zodpovednosti za ukazovatele – zodpovednosť za definovanie ukazovateľa, za definovanie cieľovej hodnoty, za zaznamenávanie priebežných hodnôt a za hodnotenie ukazovateľa výkonnosti. Zodpovednosti však predstavujú mimoriadne podstatný atribút, preto sú popisované ako samostatný prvok v oblasti modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov.

Strategická oblasť výkonnosti predstavuje súbor strategických cieľov a ich ukazovateľov. V modeli je využitý jeden z princípov metódy Balanced Scorecard, ktorým je rôznorodý pohľad na výkonnosť podniku (z pohľadu financií, zákazníka, procesov i zamestnancov), preto sú strategické ciele rozdelené do štyroch perspektív. Strategickým cieľom rozumieme budúci žiaduci stav, ktorý chce podnik dosiahnuť a ktorý je merateľný určitými kvalitatívnymi alebo kvantitatívnymi ukazovateľmi. V strategickej oblasti sú podstatným prvkom i kľúčové ukazovatele výkonnosti, teda ukazovatele výkonnosti podniku na strategickej úrovni. Kľúčovým ukazovateľom výkonnosti (Key Performance Indicator) rozumieme taký kvalitatívny alebo kvantitatívny ukazovateľ, ktorý slúži k meraniu naplnenia strategických cieľov. Ide o každý ukazovateľ výkonnosti definovaný v operatívnej oblasti výkonnosti, ktorý sleduje mieru naplnenia definovaného strategického cieľa.

Väzbu medzi strategickou a operatívnou výkonnosťou podnikových procesov predstavujú práve kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI). KPI slúžia na hodnotenie miery splnenia strategických cieľov, v operatívnej oblasti ako ukazovatele výkonnosti plnia úlohu indikátorov výkonnosti podnikových procesov. V modeli je vzájomná súvislosť medzi strategickou a operatívnou výkonnosťou a medzi ich jednotlivými prvkami vyznačená orientovanou úsečkou. Väzby v modeli sú vyznačené číslami pri orientovaných úsečkách. V modeli riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov bolo identifikovaných štrnásť väzieb medzi jednotlivými prvkami. Základnou väzbou je prepojenie (vzťah) strategickej a operatívnej oblasti výkonnosti.

2. Kľúčové predpoklady implementácie modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov

Na základe navrhnutého modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov som navrhla kľúčové predpoklady implementácie modelu riadenia výkonnosti pre potreby podnikovej praxe a identifikovala som tiež niekoľko problémov, ktoré počas implementácie nastali a ktoré môžu i v budúcnosti predstavovať potenciálne bariéry implementácie modelu riadenia výkonnosti v podniku.

Na základe skúseností pri verifikácii navrhnutého modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov v podmienkach konkrétneho podniku z oblasti strojárstva som definovala niekoľko kľúčových prvkov (predpokladov), z ktorých model riadenia výkonnosti podnikových procesov vychádza:

1. potreba implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti v podniku a pochopenie jej nevyhnutnosti,
2. vytvorenie pracovného tímu pre implementáciu procesného riadenia a riadenia výkonnosti v podniku,
3. existencia procesného riadenia v podniku, procesný model podniku,

4. správna identifikácia podnikových procesov a popísanie činností jednotlivých procesov, posúdenie relevantnosti procesov a prípadná reorganizácia na dosiahnutie vysokej výkonnosti,
5. vyjasnenie kompetencií a zodpovedností za podnikové procesy,
6. systematické riadenie podnikových procesov a ich výkonnosti, voľba vhodných procesných atribútov a ukazovateľov výkonnosti,
7. vhodná a aktuálna podniková stratégia,
8. pravidelné preskúmanie a aktualizácia registra výkonnosti, riadenie strategickej výkonnosti,
9. zvyšovanie strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov,
10. vytvorenie predpokladov pre zmenu myslenia zamestnancov, komunikácia zámerov podniku v smere k zamestnancom,
11. zladenie procesu prípravy a implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti s operatívnou činnosťou podniku,
12. prepojenie procesného riadenia a riadenia výkonnosti s inými systémami riadenia podniku (systém manažérstva kvality a iné),
13. softvérová podpora.

Prvou a základnou podmienkou implementácie procesného riadenia a riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti je potreba implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti v podniku a pochopenie jej nevyhnutnosti. O potrebe a následne i projekte implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti v podniku rozhoduje vrcholový manažment, pretože je základným nositeľom zmien v podniku a samozrejme rozhoduje o alokácii zdrojov pre jednotlivé projekty. Vrcholový manažment a vedúci zamestnanci musia byť presvedčení o potrebe a nevyhnutnosti takejto zmeny a zároveň byť príkladom pre zamestnancov na ostatných úrovniach riadenia. Vrcholový manažér, ktorý nepodporuje zavedenie procesného riadenia a riadenia výkonnosti v podniku iba ťažko motivuje zamestnancov, aby projekt brali vážne a výsledkom potom nebude účinne a efektívne implementovaný procesný model a model riadenia výkonnosti, ale iba ďalšia „formalita“, ktorá nepriniesla žiadnu pozitívnu zmenu.

Ak už v podniku existuje potreba implementovať procesné riadenie a riadenie výkonnosti, vytvára vrcholový manažment pracovný (projektový) tím. Projektovým tímom v užšom význame (iba podnik samotný) je skupina vybraných zamestnancov, ktorí budú zodpovední za úspešnú implementáciu projektu v podniku. V prvej etape, keď ešte nie sú známe, ktorí zamestnanci budú vlastníkami jednotlivých procesov, predstavuje základ projektového tímu projektový manažér. Projektovým manažérom môže byť vybraný vrcholový zamestnanec (manažér/vedúci oddelenia, riaditeľ/vedúci úseku ap.), ktorý bude neskôr koordinovať celý priebeh projektu z časového i obsahového hľadiska a bude zodpovedný za komunikáciu s poradenskou organizáciou i za úspešnú implementáciu projektu. V ďalšej fáze, počas procesnej analýzy a modelovania procesov, sa súčasťou projektového tímu stanú všetci vlastníci podnikových procesov. Okrem toho môžu byť súčasťou tímu i všetci vrcholoví zamestnanci, ak sa projektu zúčastňujú. V širšom význame predstavujú projektový tím všetci, ktorí sa nejako podieľajú na projekte implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti. Okrem projektového manažéra a vlastníkov procesov tu patria i konzultanti poradenskej organizácie, konzultanti organizácie poskytujúcej softvér a tiež zamestnanci podniku, ktorí sú zapojení do iných projektov v podniku.

Ďalším predpokladom pre riadenie výkonnosti je existencia procesného riadenia v podniku. Vytvorením projektového tímu sa začína etapa procesnej analýzy a procesného modelovania,

ktorej výsledkom je procesný model podniku. Z hľadiska výkonnosti podniku nestačí iba vytvoriť procesný model ako súhrn procesov v podniku, je potrebné vytvoriť podmienky na to, aby identifikované podnikové procesy bolo možné riadiť a merať ich výkonnosť. Základom je správna identifikácia podnikových procesov a dôsledné rozdelenie podnikových procesov. Procesy by nemali byť iba rozdelené do jednotlivých funkčných úsekov, ale predovšetkým do kategórií (hlavné, podporné, externé) tak, aby bolo možné definovať, ktoré procesy sú z hľadiska tvorby pridanej hodnoty pre zákazníka kľúčové. Po správnej identifikácii a kategorizácii podnikových procesov musí nasledovať pomerne náročná etapa popisovania činností jednotlivých procesov, ako i posúdenie relevantnosti procesov a ich prípadná reorganizácia na dosiahnutie vysokej výkonnosti (odstránenie nedostatkov, korekcie, zlúčenie alebo rozdelenie procesu a podobne).

V ďalšej etape je predpokladom úspechu projektu správne priradenie vlastníkov pre jednotlivé podnikové procesy, vyjasnenie kompetencií a zodpovedností tak, aby žiadna činnosť „neostala visieť vo vzduchoprázdne“ a aby v podniku neexistoval žiaden proces alebo činnosť, za ktorú by nebol nik zodpovedný. V tejto fáze dochádza v rámci projektového tímu k najčastejším konfliktom a proces vyjasňovania právomocí a zodpovedností je pomerne časovo náročný, predovšetkým vtedy, ak v podniku existovali činnosti, o ktorých sa viedli spory z hľadiska ich zaradenia k jednotlivým organizačným jednotkám (úsekom, oddeleniam a podobne).

Po vyjasnení zodpovedností a priradení ľudských zdrojov do procesného modelu etapa implementácie procesného riadenia nekončí, naopak, je potrebné zabezpečiť, aby v podniku existoval jednotný systém pre prácu s podnikovými procesmi a tiež zabezpečiť, aby táto práca bola nepretržitá. Častokrát nie je možné nájsť optimálny spôsob, ako by daný proces mal byť vykonávaný. V tomto prípade môže platiť, že „prax ukáže“, akým spôsobom je najefektívnejšie proces vykonávať. Ani vlastníci procesov by sa nemali spoliehať na to, že opísaním procesu ich „práca“ končí. Naopak, procesný model nemá byť statický, ale dynamický pohľad na situáciu v podniku. Ak sa v priebehu určitého času ukáže, že podnikový proces je neefektívny alebo vyžaduje zmenu, v procesnom modeli musí byť zmena zachytená, aby o nej vedeli zamestnanci, ktorých sa to týka. V tejto etape je tiež nevyhnutné zvoliť pre podnikové procesy procesné atribúty a ukazovatele ich výkonnosti, ktoré budú z hľadiska výkonnosti podniku relevantné a vhodné a pre podnik nebude záťažou, keď ich bude musieť merať.

Vhodnosť a aktuálnosť podnikovej stratégie je taktiež jednou z podmienok úspešnej implementácie projektu. Podniková stratégia musí vyjadrovať najzásadnejšie a rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú prosperity a existencie podniku v budúcnosti. Jej nevhodnosť alebo neaktuálnosť môže spôsobiť, že strategické ciele, ktoré ju kopírujú nebudú ozajstnými cieľmi, ktoré chce podnik dosiahnuť, ale iba formuláciami a celý projekt riadenia výkonnosti sa stane zbytočnosťou, navyše často finančne a časovo nákladnou. Podobne ako musí byť aktuálna podniková stratégia, musí byť aktuálny a aktualizovaný i tzv. Register výkonnosti – spravidla súbor vo formáte .xls, ktorý združuje všetky náležitosti potrebné na implementáciu modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov v podnikovej praxi. Ide v podstate o databázu všetkých podnikových procesov, strategických cieľov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré sa vzťahujú k riadeniu výkonnosti, a to na úrovni strategickej ako aj operatívnej.

Zvyšovanie výkonnosti podnikových procesov vychádza z jej merania a hodnotenia. Základným podnetom zvyšovania výkonnosti podnikového procesu môžu byť nedostatočné výsledky procesu, ktoré vyplynuli z merania a hodnotenia ukazovateľov výkonnosti. Podnik však tvoria ľudia, zamestnanci. Bez ich nápadov a kreativity, ako i angažovanosti by každá

zmena bola iba formálna, bez reálnych výsledkov. Veľkou mierou sa na zvyšovaní výkonnosti podieľa vrcholové vedenie a predovšetkým vytvorený systém motivácie a odmeňovania zamestnancov. Podnecovanie zlepšovateľských aktivít zamestnancov má byť nepretržitou činnosťou, o ktorej dôležitosti je vedenie presvedčené.

Nevyhnutnou podmienkou determinujúcou úspech alebo neúspech projektu je vytvorenie predpokladov pre zmenu myslenia zamestnancov. Podobne ako vrcholový manažment, i zamestnanci na všetkých úrovniach riadenia podniku by mali byť stotožnení so zámermi a cieľmi podniku. Prvým krokom je, že zamestnanci tieto zábery a ciele budú poznať, až potom ich môžu pochopiť a byť o nich presvedčení. Jedným zo spôsobov, ako dosiahnuť, aby zamestnanci poznali a pochopili zábery a ciele podniku i nevyhnutnosť implementácie projektu takéhoto rozsahu je komunikovať s nimi, vysvetliť im podstatu procesného riadenia a riadenia výkonnosti a ponúknuť im možnosť zvyšovania vedomostnej úrovne napríklad prostredníctvom školenia. Jedným z prínosov vytvorenia procesného modelu a jeho zavedenia do praxe je to, že umožňuje pochopiť úlohu jednotlivca v podniku a jeho podiel na celkovom výsledku podniku. Úspešnosť projektu vo veľkej miere ovplyvňuje organizačná kultúra, predovšetkým jej zotrvačnosť. Nadšenie pre projekt a angažovanosť zamestnancov sú často dôležitejšie ako špičková poradenská organizácia, ktorá je iba prostriedkom dosiahnutia úspechu, nie jeho základom.

Jedným z kľúčových prvkov je i zladenie procesu prípravy a implementácie riadenia procesov a riadenia výkonnosti s operatívnou činnosťou podniku. Správne načasovanie projektu môže výrazne ovplyvniť to, či bude projekt „dotiahnutý do konca“. Ak by sa projekt takéhoto rozsahu a náročnosti realizoval napríklad v podniku zameranom na poradenstvo v oblasti účtovníctva a daní, určite by jeho začiatok nemal byť naplánovaný na obdobie februára alebo marca, kedy sa všetci zamestnanci sústreďujú na tvorbu daňových priznaní a ukončenie minulého účtovného obdobia. V tomto prípade by sa totiž nedala očakávať ich angažovanosť a ochota spolupracovať. Obdobne, ak by sa projekt realizoval v podniku zameranom na poľnohospodársku výrobu, počas mimoriadne náročného obdobia zberu úrody (august, september) by bol pravdepodobne odsúdený na neúspech.

Softvérová podpora riadenia podnikových procesov a ich výkonnosti je pri veľkom množstve informácií, ktoré v sebe obsahuje procesný model i model výkonnosti nevyhnutnosťou a základným predpokladom implementácie. Základným prínosom využitia softvérového nástroja je podpora správy a riadenia podnikových procesov a ich výkonnosti. Využitie softvérového nástroja umožní lepšie a rýchlejšie spracúvanie používaných informácií a dát a manipuláciu s nimi. Je to nevyhnutná podmienka realizácie zmien v podniku a zvyšovania jeho výkonnosti.

3. Problémy implementácie navrhnutého modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov vo vybranom podniku

Počas verifikácie modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov vo vybranom strojárskom podniku som identifikovala niekoľko problémov, ktoré podľa výrazne ovplyvňovali efektívnosť a úspešnosť implementácie modelu. Uvedené problémy majú spravidla významný vplyv na celý priebeh zavádzania modelu riadenia výkonnosti do praxe a bez ich poznania a pochopenia môže projekt vyznieť iba ako formalita s neúspešným záverom. Zároveň som navrhla možné riešenia nasledujúcich problémov:

1. chýbajúca angažovanosť a presvedčenie zamestnancov na rôznych riadiacich úrovniach,

2. nesprávne vybraní vlastníci procesov,
3. neúčast' vrcholového manažmentu,
4. rezistencia voči zmenám,
5. premotivovaný projektový manažér,
6. nejasnosti a výhovorky,
7. zmeny v harmonograme konzultácií,
8. časová náročnosť projektu implementácie procesného modelu a modelu výkonnosti.

Chýbajúca angažovanosť a presvedčenie zamestnancov na rôznych riadiacich úrovniach

Najčastejším problémom pri implementácii modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov v praxi je chýbajúca angažovanosť a presvedčenie zamestnancov, nespolupráca alebo neochota zo strany vlastníkov procesov. Jej príčinou môže byť fakt, že projekt prebieha súbežne s prevádzkou podniku. V praxi to znamená, že vlastníci procesov zabezpečujú výkon riadnych funkcií, vyplývajúcich im z náplne práce a zároveň koordinujú svojich podriadených pri konzultáciách alebo sa konzultácií sami zúčastňujú. Neochota zo strany vlastníkov procesov je samozrejme badateľná predovšetkým na začiatku a na konci pracovného týždňa. Na začiatku pracovného týždňa preto, lebo vtedy sa v podnikoch zvyčajne riešia operatívne pracovné porady a plány do ďalšieho týždňa a na konci preto, lebo pred ukončením práce v pracovnom týždni je potrebné doriešiť množstvo pracovných záležitostí. Nespolupráca (neochota) sa prelína i s ďalšími problémami pri implementácii modelu riadenia výkonnosti v podniku, a to je nesprávny výber vlastníkov procesov a neúčast' vrcholového manažmentu podniku či už v procese prípravy alebo i implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti podnikových procesov.

Nesprávne vybraní vlastníci procesov

Vlastníkom procesu sa rozumie ten, kto proces zaviedol a nesie zaň celkovú zodpovednosť. Je zodpovedný tiež za zlepšovanie procesu, riadi, rieši a eliminuje systematické a náhodné vplyvy. Ako ďalší problém pri tvorbe a implementácii modelu riadenia výkonnosti sa javí nesprávny výber vlastníkov procesov. V slovenských podnikoch pravdepodobne stále pretrváva názor, že vlastníkov procesu sa nemusí venovať veľká pozornosť. Vlastníci procesov sú často vybraní náhodne, alebo je táto „funkcia“ prisúdená jednému manažérovi, ktorý je potom zahľtený nielen vlastnou prácou, ale neskôr aj prácou s procesmi. Takto vzniká predpoklad pre neochotu alebo odpor voči zžitiu sa s procesným riadením zo strany manažéra, čo sa následne prejaví v nezáujme aj jeho podriadených. Výsledkom je zavedený, ale nefunkčný systém riadenia podnikových procesov aj systém riadenia výkonnosti týchto procesov. Často sa stáva, že nesprávny výber vlastníka sa odhalí už pri konzultáciách k tvorbe procesného modelu a modelu riadenia výkonnosti, avšak pre nedostatok času a pre požiadavku ukončiť projekt k stanovenému dátumu sa daný stav už nezmení. Stáva sa tiež, že funkcia vlastníka procesu je pre niektoré procesy kumulovaná. Takéto riešenie nemusí byť nevyhnutné negatívne, hoci prispieva k väčšiemu tlaku na vlastníka procesu, ktorý po čase môže strácať prehľad o jednotlivých procesoch a ich výsledkoch resp. výkonnosti. Riešením problému nesprávneho výberu vlastníkov by mohla byť dôsledná príprava projektu aj realizácia workshopu, a to za účasti vrcholového manažmentu a ďalších vedúcich zamestnancov. Treba však brať do úvahy, že vlastníkom procesu by mal byť kľúčový manažér, zodpovedný za výsledok (produkt) celého procesu a výkonnosť procesu.

Neúčast' vrcholového manažmentu

Menej častým, i keď v konečnom dôsledku závažným je problém neúčasti vrcholového vedenia podniku na tvorbe a implementácii procesného modelu i modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov. Práve neúčast' a nepodieľanie sa vrcholového vedenia podniku na

projekte býva často značne demotivujúcim prvkom pri tvorbe a implementácii modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov v podniku. Pre efektívnu tvorbu a implementáciu modelu je vhodné, aby každá nová konzultácia s vlastníkom procesu začala za účasti vrcholového vedenia (napríklad generálneho riaditeľa). Vrcholové vedenie je totiž schopné motivovať, inšpirovať, podporovať a manažovať zamestnancov, ako aj riešiť prípadné problémy týkajúce sa projektu, čo vzhľadom na jeho časovú aj finančnú rozsiahlosť nie je zanedbateľné. V projekte musí platiť pravidlo, že manažér je vždy aj členom tímu. Vedenie tak zároveň dáva zamestnancom pocit, že má záujem o výsledky projektu a vie oceniť ochotu a iniciatívu zamestnancov. Niektorým zamestnancom projekt môže poskytnúť príležitosť na zviditeľnenie svojich schopností a snahy.

Rezistencia voči zmenám - trvanie na zažitom spôsobe fungovania podniku

Rezistencia voči zmenám predstavuje problém, kedy zamestnanci trvajú na zažitom spôsobe fungovania podniku bez toho, aby prijali a akceptovali zmenenú situáciu (alebo potrebu zmeny) v podniku. V praxi ide o situáciu, kedy zamestnanci nie sú ochotní akceptovať pripravovaný projekt implementácie procesného riadenia a riadenia výkonnosti do existujúceho systému riadenia podniku a držia sa zaužívaných postupov. Tento problém býva viditeľný nielen pri tvorbe procesného modelu a modelu výkonnosti, ale tiež vo fáze generovania riadiacej dokumentácie z vytvoreného procesného modelu. Riadiaca dokumentácia, ktorá vychádza z procesného modelu by mala byť po akceptovaní vrcholovým manažmentom podniku záväzná pre všetkých zamestnancov podniku. Používanie novej riadiacej dokumentácie môže byť pre zamestnancov v praxi omnoho náročnejšie, ako sa pôvodne predpokladalo, pravdepodobne preto, že rokmi zaužívané pravidlá a postupy sa najťažšie menia. Problémom nemusí byť formálna zmena platných dokumentov, ale zotrvačnosť myslenia ľudí. Zamestnanci môžu nadobudnúť pocit, že projekt je zbytočný alebo nepotrebný a v takomto prípade je namieste, aby manažéri svojich podriadených správne motivovali. Výkonnosť procesov závisí na jednej strane od výkonných strojov, ale na druhej strane od výkonných zamestnancov.

Premotivovaný projektový manažér

Projektovým manažérom je zvyčajne zamestnanec podniku v niektorej riadiacej pozícii (manažér/vedúci oddelenia, riaditeľ/vedúci úseku alebo inej organizačnej jednotky, zriedkavo to môže byť i generálny riaditeľ podniku). Jeho úlohou je riadiť a koordinovať priebeh projektu implementácie modelu riadenia výkonnosti, a to tak z časového ako i z obsahového hľadiska, ďalej komunikovať s prizvanou poradenskou organizáciou, koordinovať vlastníkov procesov, zabezpečiť realizáciu stanovených konzultácií a tiež zabezpečiť úspešnú implementáciu projektu v podnikovej praxi. Projektový manažér môže i nemusí byť zodpovedný za procesný model ako jeho správca a je tiež zodpovedný za správnosť a používanie modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov.

Premotivovanosť projektového manažéra môže predstavovať ďalšie úskalie. Ide o situáciu, kedy projektový manažér preberá na seba zodpovednosť za celý priebeh implementácie procesného modelu aj modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov. Extrémnym prípadom môže byť, ak projektový manažér vykonáva viacero úloh súčasne, a to i tie, za ktorých vykonávanie sú zodpovední iní. Premotivácia je pojem, ktorý sa najčastejšie vyskytuje v oblasti športu. Označuje sa ním stav, keď zvyčajne mladí športovci pod vplyvom povzbudzovania divákov prekročia optimálnu úroveň angažovanosti potrebnú pre dosiahnutie dobrého výkonu. Výsledok premotivovanosti i napriek úsiliu (alebo práve napriek nemu) býva priemerný až podpriemerný. I projektový manažér, ak je premotivovaný a preberá na seba všetky úlohy (často neopodstatnené), môže získať neúmerný pocit zodpovednosti,

z ktorého vyplýva psychický stres pôsobiaci na celkový výsledok negatívne. Úlohou projektového manažéra by mala byť koordinácia vlastníkov procesov pri zmenách a aktualizácii procesného modelu ako aj modelu riadenia výkonnosti procesov, vykonanie zmien a aktualizácií, príprava workshopov a stretnutí vlastníkov procesov, manažérov oddelení a vedúcich úsekov a podobne. Zvyčajne je alebo môže byť vlastníkom procesu riadenia dokumentov a záznamov, riadenia interných auditov, nápravnej a preventívnej činnosti ako aj procesu preskúmania systému manažérstva kvality, ďalej tiež správcom procesného modelu, je zodpovedný za jeho tvorbu aj zmeny, riadi výstupy z procesného modelu, koordinuje meranie a hodnotenie výkonnosti procesov, tvorí a mení systém merania a hodnotenia výkonnosti procesov, prípadne zodpovedá za proces simulácie vybraných podnikových procesov.

Nejasnosti a výhovorky

Tvorbu a implementáciu modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov v podniku môžu značne spomaľovať rôzne nejasnosti či výhovorky zamestnancov. Pri verifikácii navrhnutého modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov vo vybranom podniku vystúpili do popredia tri skupiny výhovoriek (tabuľka 1): výhovorky/nejasnosti týkajúce sa kompetencií, výhovorky/nejasnosti týkajúce sa schopností alebo vedomostí a výhovorky/nejasnosti týkajúce sa nedôvery voči projektu. Akékoľvek nejasnosti či výhovorky zvyčajne rieši a eliminuje projektový manažér.

Tabuľka 1 Príklady nejasností či výhovoriek v procese implementácie projektu vo vybranom podniku

Nejasnosť/výhovorka	Príklad
Nejasnosť/výhovorka týkajúca sa kompetencií	„Nie som kompetentný hovoriť o ...“
	„Toto musí/mal by povedať ...“
Nejasnosť/výhovorka týkajúca sa schopností alebo vedomostí	„Nenaštudoval som si ...“
	„Neviem to povedať ...“
	„Neopýtal som sa XY ...“
Nejasnosť/výhovorka týkajúca sa nedôvery voči projektu, neochoty	„Nemáme čas vykonávať ...“
	„Tieto činnosti netreba popisovať, pretože ...“

Prameň: Vlastné spracovanie.

Výhovorka týkajúca sa kompetencií jednotlivých zamestnancov by však nemala byť relevantná, nakoľko pred zavádzaním modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov do systému riadenia podniku musí byť jednoznačne jasné, ktorí zamestnanci sa budú zúčastňovať na konzultáciách, pričom sa prihliada na ich kompetentnosť a tiež skúsenosti a pracovnú pozíciu v budúcnosti (či budú s modelom výkonnosti prichádzať do styku, používať ho alebo nie). Výhovorka týkajúca sa schopností alebo vedomostí býva často taktiež neopodstatnená, a zároveň mnohokrát spojená s ďalšou výhovorkou, a to neochotou zamestnancov podieľať sa na projekte. Znamená to, zamestnanec vedome sabotuje projekt tým, že na otázky konzultanta odpovedá záporne alebo slovom „neviem“ prípadne „nepýtal som sa nadriadeného“ a podobne. V oboch prípadoch je ako riešenie vhodné, aby vedenie podniku prípadne projektový manažér prehodnotili výber zamestnanca (vlastníka procesu) a pri neochote vyplývajúcej z nedostatočnej motivácie prekonzultovali so zamestnancom možnosti riešenia.

Zmeny v harmonograme konzultácií

Neustále zmeny vo vopred stanovenom harmonograme konzultácií k tvorbe a implementácii modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov prispievajú k zvyšovaniu napätia jednak na strane konzultantov poradenskej organizácie a tiež na strane zamestnancov. Existujú opodstatnené i neopodstatnené zmeny týkajúce sa harmonogramu konzultácií. Ideálne je, ak

občasné zmeny v časovom harmonograme sú menšieho rozsahu a neovplyvnia tak čas trvania projektu ani náklady. Zmeny v harmonograme konzultácií môžu byť však spôsobené i rôznymi nepredvídateľnými udalosťami, ktoré je potrebné vždy operatívne riešiť (náhle riešenie vzniknutých situácií v prevádzke podniku, živelné udalosti, ap.). Zmeny môžu nastať i vplyvom vedomého odkladania konzultácií zo strany zamestnancov, vplyvom chorôb alebo absencií zamestnancov zainteresovaných v projekte alebo inými situáciami. Obvykle sa pred začiatkom projektu dohodnú presné pravidlá konzultácií, z ktorých sa tvoria zápisy o účasti zamestnancov ako aj obsahu konzultácie. Podpísaný zápis je dokladom pre zamestnanca o jeho účasti na konzultácii, ako aj o účasti konzultanta a pre vedenie je signálom, že projekt prebieha v stanovenom časovom harmonograme. Neustále odkladanie konzultácií môže za následok ustavičné „začínanie odznova“ a nemožnosť vytvorenia a zavedenia modelu riadenia výkonnosti ako aj procesného modelu. Obyčajne sa tým predlžuje trvanie projektu a v konečnom dôsledku aj náklady na projekt, čo vedie k nespokojnosti na strane vedenia podniku a spätne i na strane zamestnancov, ktorí majú pocit nátlaku a časového stresu. Ideálnym riešením je dohoda o určitom počte alebo rozsahu odchýlok v harmonograme, ktoré je možné tolerovať zo strany konzultanta aj zo strany manažmentu podniku. Pri prekročení odchýlok, teda pri väčšom počte zmien je nevyhnutné harmonogram prekonzultovať a prípadne stanoviť nový, aby sa predišlo zbytočným komplikáciám.

Zmeny v harmonograme však nemusia byť iba časové, ale tiež procesné. V tomto prípade nejde o zmenu dátumu konzultácie, ale jej obsahu. Spôsobené to môže byť predovšetkým nepredvídanou udalosťou, kedy sa zamestnanec danej konzultácie nemôže zúčastniť. Situácia sa však dá vyriešiť nahradením zamestnanca iným, ktorý je k dispozícii, pričom téma (obsah) konzultácie sa zmení tiež. Vyžaduje si to však skúseného konzultanta, ktorý v obmedzenom časovom rozsahu dokáže pripraviť program konzultácie tak, aby vyhovoval zmeneným podmienkam.

Časová náročnosť projektu implementácie modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov

Projekt tvorby a implementácie modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov zvyčajne nadväzuje na vytvorený procesný model, preto v závislosti od stavu procesného riadenia v podniku, ako aj od veľkosti podniku závisí časová náročnosť projektu implementácie modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov. Projekt tvorby a implementácie modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov má časové rozpätie spravidla od 1 do 6 mesiacov. Veľmi veľa závisí od samotného prístupu vrcholového vedenia podniku, to znamená, ako často sú ochotní spolupracovať s odbornými konzultantmi. V prípade intenzívnej spolupráce sa aj pri veľkom počte procesov v podniku dá procesný model a model riadenia výkonnosti podnikových procesov vytvoriť a zaviesť do praxe za pomerne krátky čas (približne 2 – 3 mesiace). Časový rozsah takéhoto projektu je však vždy individuálny a ovplyvňujú ho i problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť pri jeho realizácii.

Jednou z príčin časovej náročnosti môže byť chaos vyplývajúci zo snahy podniku okamžite zaviesť procesné riadenie a vytvoriť nový systém riadenia podniku. Zvlášť, ak takéto snahy podnik realizoval bez pomoci odborného konzultanta alebo poradcu. Stáva sa, že manažéri podniku, v ktorom existuje snaha zmeniť doterajší systém riadenia podniku zrealizujú workshop za účelom vyjasnenia si právomocí a zodpovedností a prerozdelenia úloh v podniku. Bez akýchkoľvek informácií, bez skúseností, iba na základe negatívnych ekonomických výsledkov podniku. Doterajšie právomoci a kompetencie ako aj úlohy sa rozdelia medzi existujúcich zamestnancov spontánne (živelné), bez uvažovania, čo má za následok, že nepopulárne úlohy ostanú neprerozdelené a nevykonané. Na konci vládne väčší

chaos ako pred zmenou systému riadenia podniku. Vzhľadom na časovú rozsiahlosť takéhoto projektu je logické, že na jeho konci sú zamestnanci viac alebo menej otrávení a prejavuje sa tiež výsledok neustáleho „odkladania“ práce na neskôr z dôvodu konzultácií.

Záver

V príspevku som zamerala pozornosť na problematiku riadenia podnikových procesov a merania ich výkonnosti. Na základe návrhu modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov, identifikácie jeho prvkov a väzieb medzi nimi som formulovala kľúčové predpoklady implementácie, z ktorých model vychádza a identifikovala som problémy, ktoré môžu byť v budúcnosti potenciálnymi bariérami pri jeho implementácii v praxi. Projekt implementácie modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov je pomerne náročný, predpokladá existenciu procesného riadenia v podniku. V období neustálych zmien a tvrdého konkurenčného boja nepostačuje, ak sa podnik zaoberá iba krátkodobou výkonnosťou, musí zabezpečiť i predpoklady svojej dlhodobej budúcej výkonnosti.

Literatúra:

- [1] ĎUĐÁK, J. 1999. Riadenie prevádzky strojov v poľnohospodárskych technologických systémov. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 1999. 165 s. ISBN 978-80-552-0246-4.
- [2] MACUROVÁ, P. *Logistická dimenze výkonnosti podniků a dodavatelských sítí*. In: Výkonnost' organizácie. Prístupy k jej meraniu a hodnoteniu, Ekonomická fakulta. Univerzita Mateja Bela, 2005. S. 196 – 202. ISBN 80-968080-5-2.
- [3] PRNO, I. 2002. Teória systémov a riadenia. Turany : P + M, 2002. 194 s. ISBN 80-968842-0-9.
- [4] RAŠNER, J. Podnikový systém riadenia a jeho výkonnosť. In: Výkonnost' organizácie. Prístupy k jej meraniu a hodnoteniu, Ekonomická fakulta. Univerzita Mateja Bela, 2005. Str. 50 – 54. ISBN 80-968080-5-2.

Klasifikácia JEL: M12, M15, M19

Ing. Marcela Koval'ová, PhD.

Odborný asistent

Ekonomická fakulta UMB

Inštitút manažerských systémov so sídlom v Poprade

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad

e-mail: marcela.kovalova@umb.sk