

Meranie výkonnosti procesov



RNDr. Marta Krajčiová
m.krajciova@ids-scheer.sk

Vo svete konkurencie a každodenných zmien vo firmách sa stretávame ako konzultanti s vysoko aktuálnou otázkou súčasnosti - ako zmerať výkonnosť práce zamestnancov, procesov a spoločnosti ako celku? Prečo si manažéri kladú túto otázku? Odpoveď je jednoduchá: Chcú obstať v konkurencii.

Aby sa tak stalo, musia si zodpovedať ešte ďalšie otázky. Skúsme sa spolu zamyslieť nad tým, čo je vlastne výkonnosť procesov a ako ovplyvňuje produktivitu organizácie.

V oblasti riadenia kvality poznáme tieto definície: Produktivita je pomer vstupov a výstupov procesov. Kvalita je miera, ktorou súbor inherentných znakov spĺňa požiadavky. Výkonnosť je miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinou, organizáciou a procesmi. Výkonnosť je ovplyvňovaná kvalitou aj produktivitou.

VÝZNAMNÁ JE ZNALOSŤ CIEĽOV

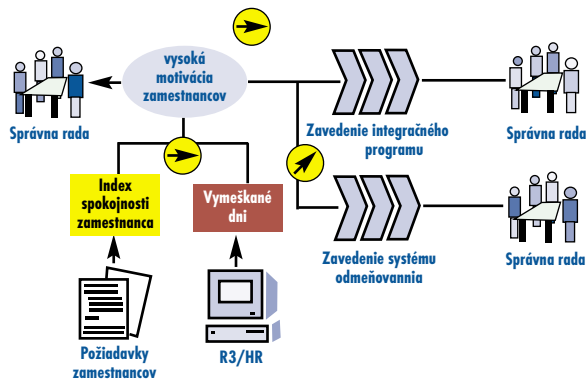
Čo však skutočne znamená byť produktívnym? Športovci na olympiáde v Aténach by odpovedali takto: Výkonní sú vtedy, ak sú najlepší v konkurencii. Najjednoduchšia odpoveď na túto otázku teda znie: byť produktívnym znamená niečo dokonale splniť. Produktivita nemá zmysel, ak nepoznáme ciele. Produktívne sú teda činnosti, ktoré približujú podnik k jeho cieľom. Činnosti, ktoré nepribližujú podnik k jeho cieľom nie sú produktívne.

Aké sú ciele organizácie? Nákup surovín? Skladovanie hotových výrobkov? Zamestnávať ľudí? Vyrábať výrobky s nízkymi nákladmi? Využívať nové technológie? Mať vysoké tržby? Mať vysoký podiel na trhu? Keď sa nad týmito cieľmi viac zamyslíme, zistíme, že sú dôležité, ale nie sú hlavným cieľom organizácie. Tým je zarábať peniaze.

AKO VYJADRIŤ PRODUKTÍVNOSŤ?

Ako však zistíme, či nejaká činnosť v organizácii je produktívna alebo neproduktívna z hľadiska zarábania peňazí? Čím to vyjadříme?

V organizácii musíme mať nejaký minimálny počet ukazovateľov, ktoré nám povedia, ako na tom sme z hľadiska zarábania peňazí. K takým



Vzťahy - Ciele, KPI, zodpovednosti, opatrenia, zdroje informácií

ukazovateľom patria napr. čistý zisk, návratnosť investícií a peňažný tok. Aký je vzťah medzi každodennými činnosťami a celkovým výkonom spoločnosti? Vedúci výrobných stredísk merajú výkonnosť svojich procesov množstvom vyrobených výrobkov, časovou disponibilitou zariadení, prípadne množstvom odpadu z odvedenej výroby. Oddelenie predaja pozná ukazovatele, ako sú tržby, operačná marža, náklady na predaj alebo dodacie lehoty. Oddelenie skladovania hodnotí výkonnosť svojich procesov podľa stavu zásob, nákladov na nákup, vývoja cien surovín a materiálov... Sú tieto ukazovatele vyvážené? Aké sú medzi nimi vzťahy? Ako prispievajú tieto ukazovatele k hlavnému cieľu „zarábať peniaze“? Odpovede nie sú jednoduché.

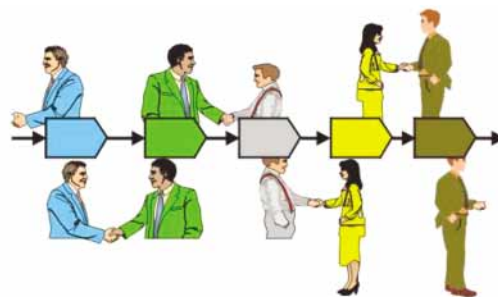
Dôležité je však uvedomiť si vzťah ukazovateľov na operatívnej úrovni riadenia a vrcholovej úrovni riadenia a vzájomné vzťahy medzi ukazovateľmi na operatívnej úrovni, na úrovni procesov a činností.

VZŤAHY, VÄZBY, KOMUNIKÁCIA

Podobne, ako medzi procesmi sú väzby, ktoré vyjadrujú prepojenie medzi vstupnými a výstupnými produktmi procesov, tak aj medzi ukazovateľmi sú väzby, ktoré vyjadrujú celkovú rovnováhu procesov v organizácii. Ak je táto rovnováha dobre nastavená, podnik dosahuje svoj cieľ, je výkonný, ak rovnováha neexistuje, podnik ako celok nie je produktívny, nedosahuje svoj cieľ, nezarába peniaze.

Meranie výkonnosti procesov je okrem uvedených činností vysoko náročné po stránke medzilidských vzťahov a prekonania starých zaužívaných spôsobov uvažovania. Pri definovaní cieľov a kľúčových indikátorov výkonnosti je potrebná účasť vrcholového aj stredného manažmentu. Manažéri vo firme musia dospieť ku konsenzu, musia si vyjasniť dôležitosť a vzájomné vzťahy medzi vrcholovou a operatívnou úrovňou riadenia. Nemenej dôležitá je tímová práca medzi vlastními procesov a komunikácia výsledkov merania na všetkých úrovniach riadenia.

Zákazníkmi merania sú vlastníci procesov, ktorí zodpovedajú za celý priebeh merania (validitu, úplnosť, podrobnosť, frekvenciu, presnosť, správne



Procesy - tímová práca

načasovanie a zrozumiteľnosť merania). Meranie výkonnosti procesov sú aktivity, ktoré majú poskytovať objektívne a presné informácie o priebehu procesov. Pri meraní výkonnosti procesov musia byť definované zodpovednosti za zber informácií. V informačných systémoch organizácií sa však uchováajú dáta, ktoré sú pre mnohé rozhodnutia nepresné, nevhodné a často odrážajú iba minulosť, prípadne súčasný stav v procesoch a nehovoria nič o budúcom vývoji ukazovateľov. To, čo je pre meranie výkonnosti procesov potrebné, sú však informácie, ktoré slúžia na operatívne riadenie s cieľom plniť požiadavky na procesy.

NÁSTROJ RIADENIA ZMIEN

Riadiť rozsiahle organizácie je náročná práca. Organizácie sú množinou navzájom sa ovplyvňujúcich ľudí, udalostí, činností a procesov. Manažéri svojimi rozhodnutiami reagujú na stav tohto systému a zároveň plánujú činnosti a procesy do budúcnosti.

Meraním výkonnosti procesov sa vytvára v organizácii nový systém, ktorý

objavuje vnútorný poriadok v chaose zložitosti organizácie.

Meranie výkonnosti procesov je silný nástroj riadenia zmien v organizácii, ktorý podporuje zlepšovanie procesov. Cieľom merania výkonnosti procesov nie je ukázať, akí sme vynikajúci, ale odhaliť medzery vo výkonnosti procesov s cieľom zlepšiť ich a pružne reagovať na požiadavky zákazníkov.

Meranie výkonnosti procesov nie je projekt, je to spôsob života organizácie, je to kontinuálny proces, ktorý mení kultúru v podniku, mení vzťahy medzi ľuďmi, podporuje tímovú prácu a komunikáciu.

Meranie výkonnosti procesov nemožno vykonávať bez podpory a aktívnej účasti vrcholového manažmentu spoločnosti. V praxi to znamená, že vrcholoví manažéri musia definovať strategické ciele spoločnosti, zosúladiť ciele so zámermi spoločnosti, určiť KPI na najvyššej úrovni riadenia, komunikovať strategické zábery na nižšiu úroveň riadenia a podporovať a pozitívne motivovať vlastníkov procesov.

ČO HOVORIA SKÚSENOSTI

Do merania výkonnosti procesov sú vo firmách zapojení vrcholoví manažéri ako garanti procesných skupín, strední manažéri ako vlastníci procesov a zodpovední zamestnanci za zber a spracovanie informácií. Výsledky merania výkonnosti procesov priamo ovplyvňujú motiváciu všetkých zamestnancov, ktorí vykonávajú procesy a činnosti. Ak firma prepojí meranie výkonnosti procesov na systém odmeňovania, môžeme povedať, že zamestnanci sú priamo zainteresovaní na výkonnosti procesov, čo vytvára dobre predpoklady na zlepšovanie procesov buď formou nápravných a preventívnych opatrení alebo projektov zlepšovania výkonnosti organizácie.

Skúseností z merania výkonnosti procesov ukazujú, že zvládnuť takéto náročné činnosti možno iba vtedy, ak sa robia veci jednoducho, spoločne, metodicky a s podporou softvérových nástrojov.

TAJOMSTVO JEDNODUCHOSTI

Jednoduchosť spočíva v definovaní reálnych a merateľných cieľov a KPI so zameraním na ich zmysluplnosť a vzájomné väzby. Je užitočné, ak za meranie výkonnosti jedného procesu je zodpovedný jeden vlastník procesu a za zber informácií jeden poverený pracovník.

Tímová práca musí byť založená na záujme vlastníkov procesov o objektivnosť informácií, tvorivej pracovnej atmosfére a vzájomnej dôvere.

Medzi známe metódy merania výkonnosti procesov patria: metóda zazna-



menávania odchýliek, metóda merania výkonnosti odvodená od indexu výkonnosti procesov, meranie výkonnosti procesov pomocou Sigma spôsobilosti a metóda Balanced Scorecard. Každá z uvedených metód obsahuje postupnosť krokov na meranie výkonnosti procesov.

K softvérovým nástrojom, ktoré podporujú meranie výkonnosti procesov patria softvérové produkty ARIS: ARIS Toolset, ARIS Balanced Scorecard, Process Performance Manager a iné softvérové produkty, ktoré podporujú procesné riadenie v organizácii a meranie výkonnosti procesov.

Použitím uvedených metodík a nástrojov možno zvýšiť kvalitu riadenia v organizácii (procesné riadenie, riadenie ľudských zdrojov, motivačný systém, znalostný a inovačný manažment, riadenie zmien...), kvalitu informácií a kvalitu vzájomných vzťahov interných a externých zákazníkov a dodávateľov.

Ak chcú firmy obstať v konkurencii a v turbulentnom prostredí zmien, sú kvalita a produktivita základným predpokladom výkonnosti spoločnosti. ■

(Autorka je senior konzultantkou BPM v spoločnosti IDS Scheer Slovakia)

data lan inzercia