

Lean procesný audit-úlohy

Firma	Meno	Funkcia
Úlohy		
Lean procesný audit		
• Procesný audit Michaela Hammera		
• Organizačný audit Michaela Hammera		
• Procesný audit BPM		
• Lean audit procesov		
• Procesný audit		
• Lean audit výkonnosti		
• PM-kategórie		
• PM-SM		
• PM-CSF		
• PM-OJ		
• PM-FM		
• PM-aplikácie		
• Potenciál procesov		

Procesný audit Michaela Hammera

Procesný audit podľa Michaela Hammera									
Na akej úrovni vyspelosti sú vaše PROCESY?									
PROCESY	Použitím tejto tabuľky môžete vyhodnotiť vyspelosť procesov a stanoviť ako zlepšiť ich výkonnosť. Silové stupne sú definované od P-1 po P-4, pre každý proces.			Ak je tvrdenie úplná pravda aspoň na 80%, vyfarbite bunku na zeleno; ak je čiastočná pravda medzi 20% a 80%, vyfarbite bunku na žltu; ak je tvrdenie úplná nepravda menej ako 20%, vyfarbite ju na červeno.			Legenda		
	P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4	
Návrh	Účel	Proces nie je prestavený tak, aby činnosti kontinuálne nadväzovali na seba. Manažéri funkčných útvarov používajú pôvodnú podobu procesu a v jej rámci sa snažia vylepšovať výkonnosť príslušných funkčných činností.	Proces je prestavený tak, že zahŕňa všetky činnosti od začiatku do konca a usiluje o čo najvyššiu výkonnosť.	Proces je navrhnutý tak, aby v návaznosti na ďalšie procesy a s využitím podnikových systémov IT pomáhal optimalizovať celopodnikovú výkonnosť.	Proces je navrhnutý tak, nadväzoval na procesy u zákazníkov a dodávateľov a vďaka tomu optimalizoval medzipodnikovú výkonnosť.	častočná pravda	úplná pravda	úplná nepravda	úplná nepravda
	Kontext	Sú identifikované vstupy a výstupy procesu a tiež dodávatelia a zákazníci.	Sú známe potreby zákazníkov daného procesu a všetci sa na nich zhodujú.	Vlastník procesu a vlastníci procesov, ktorí sú s týmto procesom previazaní, zaviedli spoločne ukazovatele výkonnosti.	Vlastník procesu a vlastníci procesov u zákazníkov a dodávateľov zaviedli spoločne ukazovatele výkonnosti.				
	Dokumentácia	Proces je zdokumentovaný predovšetkým z hľadiska jednotlivých funkčných útvarov. Dokumentácia obsahuje vzájomné väzby medzi útvarmi, ktoré činnosti v rámci procesu zaisťujú.	Dokumentácia zachytáva kontinuálnu podobu procesu.	Dokumentácia popisuje spoločné body procesu s inými procesmi, ich vzájomné očakávania a previazanosť procesov s podnikovými systémami a dátovou architektúrou.	Elektronický model procesu pomáha jeho výkonnosti, uľahčuje jeho riadenie a umožňuje analyzovať dopady zmien okolitého prostredia a zmien v návrhu procesu.				

Procesný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti sú vaše PROCESY?

PROCESY		Použitím tejto tabuľky môžete vyhodnotiť vyspelosť procesov a stanoviť ako zlepšiť ich výkonnosť. Silové stupne sú definované od P-1 po P-4, pre každý proces.				Ak je tvrdenie úplná pravda aspoň na 80%, vyfarbite bunku na zeleno; ak je čiastočná pravda medzi 20% a 80%, vyfarbite bunku na žltu; ak je tvrdenie úplná nepravda menej ako 20%, vyfarbite ju na červeno.				Legenda			
		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4				
Vykonávatelia	Znalosti	Vykonávatelia dokážu povedať, do akého procesu sú zapojení a poznajú kľúčové ukazovatele jeho výkonnosti.	vykonávatelia dokážu popísať priebeh procesu, vedia, ako ich práca ovplyvňuje zákazníkov, ostatných pracovníkov zapojených do procesu a výkonnosť celého procesu. Vedia aké sú očakávania a aktuálna výkonnosť procesu.	Vykonávatelia sú oboznámení so základnými podnikateľskými koncepciami a s faktormi, ktoré ovplyvňujú podnikovú výkonnosť, dokážu vysvetliť ako ich činnosť ovplyvňuje iné procesy a celkovú výkonnosť podniku.	Vykonávatelia sú oboznámení so situáciou v danom odvetví a s trendmi jeho vývoja, dokážu popísať ako ich činnosť ovplyvňuje medzipodnikovú výkonnosť.								
	Schopnosti	Vykonávatelia sú schopní riešiť problémy a ovládajú techniky ďalšieho zdokonaľovania procesu.	Vykonávatelia sú zbehlí v tímovej práci a seba riadení.	Vykonávatelia sú schopní robiť podnikateľské rozhodnutia.	vykonávatelia sú zbehlí v riadení zmien a v zavádzaní zmien.								
	Správanie	Vykonávatelia sú do značnej miery lojálni voči procesu, ale väčšiu lojalitu vykazujú voči svojmu funkčnému zaradeniu.	Vykonávatelia sa snažia dodržiavať nastavenie podoby procesu, správne vykonávať svoje činnosti a pracovať tak, aby umožnili ostatným ľuďom zapojeným do procesu efektívne vykonávať ich prácu.	Vykonávatelia sa snažia zaistiť, aby proces dosahoval výsledky potrebné k naplneniu celopodnikových cieľov.	Vykonávatelia sledujú prejavy, ktoré naznačujú, že by sa proces mal zmeniť a prichádzajú s návrhmi na jeho zlepšenie.								

Procesný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti sú vaše PROCESY?

PROCESY		Použitím tejto tabuľky môžete vyhodnotiť vyspelosť procesov a stanoviť ako zlepšiť ich výkonnosť. Silové stupne sú definované od P-1 po P-4, pre každý proces.				Ak je tvrdenie úplná pravda aspoň na 80%, vyfarbite bunku na zeleno; ak je čiastočná pravda medzi 20% a 80%, vyfarbite bunku na žltu; ak je tvrdenie úplná nepravda menej ako 20%, vyfarbite ju na červeno.				Legenda			
		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4				
Vlastník	Identita	Vlastníkom procesu je jednotlivec alebo skupina s neformálnym poverením zlepšiť výkonnosť procesu.	Vedenie vytvorilo oficiálnu funkciu vlastníka procesu a obsadilo do nej vyššie postaveného manažéra, ktorý má dostatočný vplyv a dôveryhodnosť.	Pre vlastníka procesu je proces na prvom mieste a to z hľadiska jeho času, pozornosti i osobných cieľov.	Vlastník procesu je členom najvyššieho riadiaceho orgánu podniku.								
	Činnosti	Vlastník procesu mapuje a dokumentuje priebeh procesu, zoznamuje s jeho podobou všetkých vykonávateľov a iniciuje projekty zavádzania menšej zmeny.	Vlastník procesu formuje výkonnostné ciele a víziu budúcej podoby daného procesu, iniciuje prestavbu procesu a projekty, ktoré ho ďalej zdokonaľujú, zaisťuje ich realizáciu a dohliada na dodržiavanie procesu.	Vlastník procesu spolupracuje s vlastníkmi iných procesov na prepojení všetkých procesov tak, aby napĺňali celopodnikové ciele.	Vlastník procesu pripravuje dlhodobý strategický plán vývoja procesu, podieľa sa na strategickom plánovaní a spolupracuje so svojimi zákazníkmi a dodávateľmi na príprave a realizácii projektov, ktoré ďalej rozvíjajú medzipodnikové procesy.								

Procesný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti sú vaše PROCESY?

PROCESY	Použitím tejto tabuľky môžete vyhodnotiť vyspelosť procesov a stanoviť ako zlepšiť ich výkonnosť. Silové stupne sú definované od P-1 po P-4, pre každý proces.		Ak je tvrdenie úplná pravda aspoň na 80%, vyfarbite bunku na zeleno; ak je čiastočná pravda medzi 20% a 80%, vyfarbite bunku na žltu; ak je tvrdenie úplná nepravda menej ako 20%, vyfarbite ju na červeno.		Legenda			
	P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
	Právomoc	Vlastník procesu presadzuje záujmy procesu, ale nemá žiadnu právomoc vo vzťahu k manažérom funkčných útvarov, môže sa iba snažiť ich presvedčiť, aby zaviedli potrebné zmeny.	Vlastník procesu má právomoc zostaviť prestavbový tím a zaviesť novú podobu procesu. Má určitú kontrolu nad rozpočtom na technologickú podporu procesu.	Vlastník procesu má pod kontrolou systémy technologickej podpory procesu a všetky projekty, ktoré zavádzajú zmeny procesu, má určitý vplyv na personálne rozhodovanie, hodnotenie pracovníkov a rozpočet procesu.	Vlastník procesu riadi rozpočet procesu, má silný vplyv na personálne rozhodovanie a hodnotenie pracovníkov.			
Infraštruktúra	Informačné systémy Technologickú podporu zaisťujú fragmentované IT systémy vytvorené pre pôvodnú podobu procesu.	Technologickú podporu zaisťujú IT systémy poskladané z čiastočných systémov, ktoré podporujú činnosti jednotlivých funkčných útvarov.	Technologickú podporu procesom zaisťuje integrovaný IT systém navrhnutý podľa potrieb procesov a odpovedajúci celopodnikových štandardom.	Technologickú podporu procesom zaisťuje modulárny IT systém, ktorý odpovedá odvetvovým štandardom pre medzipodnikovú komunikáciu.				
Systémy ľudských zdrojov	V kontexte daného procesu zakladajú manažéri funkčných útvarov hodnotenie a odmeňovanie na výsledkoch dosiahnutých vo vykonávaní činností a riešení problémov v príslušnej funkčnej oblasti.	Vymedzenie pracovných rolí, náplní práce a potrebných zručností sa riadi potrebami procesu. Vzdelávanie pracovníkov vychádza z dokumentácie, ktorá mapuje podobu procesu.	Systémy prijímania pracovníkov, rozvoja zručností, odmeňovania a hodnotenia odrážajú potreby a výsledky procesu a to v rovnováhe s potrebami celého podniku.	Systémy prijímania pracovníkov, rozvoja zručností, odmeňovania a hodnotenia sú nastavené tak, aby zdôrazňovali význam vnútropodnikovej a medzipodnikovej spolupráce, osobného rozvoja a učenia i pokračujúcich organizačných zmien.				

Procesný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti sú vaše PROCESY?

PROCESY		Použitím tejto tabuľky môžete vyhodnotiť vyspelosť procesov a stanoviť ako zlepšiť ich výkonnosť. Silové stupne sú definované od P-1 po P-4, pre každý proces.				Ak je tvrdenie úplná pravda aspoň na 80%, vyfarbite bunku na zeleno; ak je čiastočná pravda medzi 20% a 80%, vyfarbite bunku na žltu; ak je tvrdenie úplná nepravda menej ako 20%, vyfarbite ju na červeno.				Legenda			
		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4				
Ukazovatele výkonnosti	Definícia	Proces používa určité základné nákladové a kvalitatívne ukazovatele.	Proces používa ukazovatele, ktoré merajú kontinuálnu výkonnosť a vychádzajú z požiadaviek zákazníkov.	Procesné ukazovatele vychádzajú z celopodnikových strategických cieľov.	Procesné ukazovatele vychádzajú z medzipodnikových cieľov.								
	Použitie	Manažéri využívajú procesné ukazovatele k sledovaniu výkonnosti procesu, k odhaľovaniu príčin problémov v jeho priebehu a k iniciovaniu zmien, ktoré zlepšia výkonnosť ich funkčného útvaru.	Manažéri využívajú procesné ukazovatele k posudzovaniu výkonnosti podľa nastavených kritérií (benchmarking), k porovnávaniu s najlepšou dosiahnutou výkonnosťou v danej oblasti, k posúdeniu výkonnosti vzhľadom k potrebám zákazníkov a k určovaniu výkonnostných cieľov.	Manažéri zoznamujú vykonávateľov činností v rámci procesu s ukazovateľmi a ich aktuálnymi hodnotami a zvyšujú tak ich motiváciu. Využívajú údaje získané z merania výkonnosti k riadeniu každodenných činností v rámci procesu.	Manažéri pravidelne posudzujú a dolaďujú procesné ukazovatele výkonnosti a cieľ a používajú ich pri strategickom plánovaní.								

Organizačný audit Michaela Hammera

Organizačný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti je vaša ORGANIZÁCIA?

ORGANIZÁCIA		Na určenie či je vaša organizácia pripravená podporovať na procesoch založenú transformáciu, vyhodnoťte tvrdenia v tejto tabuľke. Silové stupne od E-1 po E-4, ukazujú schopnosti, ktoré podnik potrebuje za účelom vývoja jeho procesov.				Ak je tvrdenie správne aspoň na 80% zafarbíte bunku na zeleno; ak je tvrdenie správne na 20% až 80% zafarbíte bunku na žltu; keď je tvrdenie správne na menej ako 20% zafarbíte bunku na červeno.				Legenda			
		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4				
Vedenie	Postoj vedenia	Najvyššie vedenie si uvedomuje, že je treba zlepšiť prevádzkovú výkonnosť, ale má len obmedzenú predstavu o potenciáli procesnej organizácie práce.	Najmenej jeden člen najvyššieho manažmentu skutočne rozumie procesnej myšlienke, uvedomuje si, ako môže podnik využiť procesy k zlepšeniu výkonnosti a uvedomuje si náročnosť implementácie procesov.	Najvyšší manažment vníma podnik z hľadiska procesov, jeho členovia majú predstavu o celom podniku a jeho procesoch.	Najvyšší manažment vníma svoju vlastnú prácu z hľadiska procesov a riadenie procesov nepovažuje za projektovú činnosť, ale skôr za spôsob, akým riadiť celý podnik.	častočná pravda	úplná pravda	úplná nepravda	úplná nepravda				
	Podpora	Za iniciatívnu zavádzania procesov stojí stredný manažment.	Vedúcu rolu a zodpovednosť za zavádzanie procesov prevzal člen najvyššieho vedenia.	Zavádzanie procesov má silnú podporu najvyššieho manažmentu. Zároveň existuje sieť ľudí, ktorá zaisťuje podporu procesnému programu v rámci celej organizácie.	Ľudia na všetkých úrovniach organizácie sú nadšení pre procesné riadenie a preberajú vedenie pri zavádzaní a upevňovaní procesnej organizácie práce.								

Organizačný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti je vaša ORGANIZÁCIA?

ORGANIZÁCIA	Na určenie či je vaša organizácia pripravená podporovať na procesoch založenú transformáciu, vyhodnotte tvrdenia v tejto tabuľke. Silové stupne od E-1 po E-4, ukazujú schopnosti, ktoré podnik potrebuje za účelom vývoja jeho procesov.		Ak je tvrdenie správne aspoň na 80% zafarbíte bunku na zeleno; ak je tvrdenie správne na 20% až 80% zafarbíte bunku na žltu; keď je tvrdenie správne na menej ako 20% zafarbíte bunku na červeno.		Legenda			
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Správanie	Program zavádzania prevádzkových zlepšení podporuje člen najvyššieho vedenia.	Člen najvyššieho vedenia verejne vyhlásil ambiciózný cieľ, ktorý vychádza z porozumenia potrebám zákazníkov a je pripravený na jeho dosiahnutie vyčleniť potrebné zdroje, vykonávať zásadné zmeny a odstraňovať prekážky.	Najvyšší manažment pracuje ako tím, riadi podnik prostredníctvom procesov a aktívna sa zapája do programu zavádzania a upevňovania procesnej organizácie práce.	Členovia najvyššieho manažmentu vykonávajú svoju prácu ako procesy, na procesoch budujú strategické plány a pri rozvoji nových obchodných príležitostí vychádzajú z vysoko výkonných procesov.				
Štýl vedenia	Najvyšší manažment začal prechádzať od autoritatívneho hierarchického štýlu riadenia k otvorenému participatívnemu štýlu riadenia.	Tím najvyšších manažérov, ktorí sú vodcovia procesného programu, je odhodlaný dosiahnuť zmeny a za kľúčový nástroj dosiahnutia zmien považuje procesy.	Najvyšší manažment delegoval právomoci vlastníkom a vykonávateľom procesov.	Najvyšší manažment vedie podnik skôr podľa vízie a uplatňovania vplyvu, ako prostredníctvom príkazov a kontroly.				
Firemná kultúra	Tímová práca sa uplatňuje pri realizácii projektov, dochádza k nej iba príležitostne a nie je typickým rysom podniku.	Organizácia pri zlepšovaní výkonnosti pravidelne využíva projektové tímy, ktoré sú zložené zo zástupcov rôznych funkčných útvarov.	Tímová práca je pre vykonávateľov procesných činností normou správania a tiež manažéri bežne spolupracujú ako tím.	Tímová spolupráca so zákazníkmi a dodávateľmi je bežným rysom organizácie.				

Organizačný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti je vaša ORGANIZÁCIA?

ORGANIZÁCIA	Na určenie či je vaša organizácia pripravená podporovať na procesoch založenú transformáciu, vyhodnoťte tvrdenia v tejto tabuľke. Silové stupne od E-1 po E-4, ukazujú schopnosti, ktoré podnik potrebuje za účelom vývoja jeho procesov.				Ak je tvrdenie správne aspoň na 80% zafarbíte bunku na zeleno; ak je tvrdenie správne na 20% až 80% zafarbíte bunku na žltu; keď je tvrdenie správne na menej ako 20% zafarbíte bunku na červeno.				Legenda			
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4				
Zameranie na zákazníka	Panuje všeobecne rozšírená predstava, že zameranie na zákazníka je dôležité, ale nie je príliš jasné, čo to v praxi znamená. V organizácii panuje neistota a nezhody ohľadom postupov, ktoré by uspokojili požiadavky zákazníkov.	Zamestnanci si uvedomujú, že účelom ich práce je vytvárať mimoriadnu hodnotu pre zákazníka.	Zamestnanci si uvedomujú, že zákazníci požadujú trvale skvelé výstupy a bezproblémové služby.	Zamestnanci sa zameriavajú na spoluprácu s obchodnými partnermi tak, aby spoločne uspokojili potreby koncových zákazníkov.								
Zodpovednosť	Zodpovednosť za výsledky nesú manažéri.	Zodpovednosť za výsledky postupne preberajú bežní zamestnanci.	Zamestnanci pociťujú zodpovednosť za celopodnikové výsledky.	Zamestnanci považujú za svoje poslanie slúžiť zákazníkovi a dosahovať stále lepšie výsledky.								
Postoj ku zmenám	V celej organizácii postupne narastá presvedčenie, že je potrebné robiť menšie zmeny.	Zamestnanci sú pripravení na to, že sa výrazne zmení spôsob organizácie práce.	Zamestnanci sú pripravení na zásadné, mnohorozmerné zmeny.	Zamestnanci považujú zmeny za nevyhnutné a chápu ich ako bežný jav.								

Organizačný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti je vaša ORGANIZÁCIA?

ORGANIZÁCIA		Na určenie či je vaša organizácia pripravená podporovať na procesoch založenú transformáciu, vyhodnotte tvrdenia v tejto tabuľke. Silové stupne od E-1 po E-4, ukazujú schopnosti, ktoré podnik potrebuje za účelom vývoja jeho procesov.				Ak je tvrdenie správne aspoň na 80% zafarbíte bunku na zeleno; ak je tvrdenie správne na 20% až 80% zafarbíte bunku na žltu; keď je tvrdenie správne na menej ako 20% zafarbíte bunku na červeno.				Legenda			
		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4				
Odbornosť	Ľudia	Malá skupina má hlboké znalosti, ktoré sa týkajú potenciálu procesov.	Skupina odborníkov si osvojila skúsenosti s prestavbou a zavádzaním procesov, projektovým riadením, komunikáciou a riadením zmien.	Skupina odborníkov si osvojila skúsenosti s riadením rozsiahlych zmien a programov podnikovej transformácie.	Po celej organizácii pôsobia ľudia, ktorí majú skúsenosti s prestavbou procesov a zavádzaním procesov, projektovým riadením, programovým riadením, a riadením zmien. Organizácia má formálny proces pre udržiavanie a rozvoj týchto znalostí.								
	Metodiky	Organizácia používa jednu, či viac metodík k riešeniu problémov, ktoré vznikajú pri realizácii procesných činností a k zavádzaniu neustálych drobných zlepšení.	Prestavbové tímy majú k dispozícii základnú metodiku pre prestavbu procesov.	Organizácia vytvorila a štandardne uplatňuje formálny proces používaný pri prestavbe procesov a zladila ho so štandardným procesom pre neustále zlepšovanie procesov.	Procesné riadenie a prestavba procesov patrí ku kľúčovým kompetenciám organizácie a sú zakotvené vo formálnom systéme, ktorý obsahuje sledovanie okolitého prostredia, plánovania zmien, ich implementáciu a procesne orientované inovácie.								

Organizačný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti je vaša ORGANIZÁCIA?

ORGANIZÁCIA		Na určenie či je vaša organizácia pripravená podporovať na procesoch založenú transformáciu, vyhodnoťte tvrdenia v tejto tabuľke. Silové stupne od E-1 po E-4, ukazujú schopnosti, ktoré podnik potrebuje za účelom vývoja jeho procesov.				Ak je tvrdenie správne aspoň na 80% zafarbíte bunku na zeleno; ak je tvrdenie správne na 20% až 80% zafarbíte bunku na žltu; keď je tvrdenie správne na menej ako 20% zafarbíte bunku na červeno.				Legenda			
		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4				
Riadiace mechanizmy	Procesný model	Organizácia identifikovala určité prebiehajúce procesy.	Organizácia vytvorila kompletný procesný model a najvyšší manažment sa s týmto modelom stotožnil.	Podnikový procesný model je široko komunikovaný v rámci celej organizácie, využíva pri stanovovaní priorit jednotlivých projektov a je prepojený s celopodnikovým informačným systémom a dátovou architektúrou.	Organizácia rozšírila svoj podnikový model tak, aby nadväzoval na procesné modely zákazníkov a dodávateľov. Tento model používa pri strategickom plánovaní.								
	Rozdelenie zodpovednosti	Manažéri funkčných útvarov zodpovedajú za výkonnosť, projektívni manažéri zodpovedajú za úspešnú realizáciu projektov, ktoré zavádzajú nové zlepšenia.	Vlastníci procesov zodpovedajú za jednotlivé procesy a riadiaci výbor zodpovedá za celkový postup zavádzania procesov v organizácii.	Vlastníci procesov zdieľajú zodpovednosť za celopodnikovú výkonnosť.	Procesná rada plní funkciu najvyššieho riadiaceho orgánu, vykonávatelia majú zodpovednosť za celopodnikovú výkonnosť a organizácia v spolupráci so zákazníkmi a dodávateľmi ustanovuje riadiace výbory, ktoré zavádzajú procesné riadenie do medzipodnikových vzťahov.								

Organizačný audit podľa Michaela Hammera

Na akej úrovni vyspelosti je vaša ORGANIZÁCIA?

ORGANIZÁCIA	Na určenie či je vaša organizácia pripravená podporovať na procesoch založenú transformáciu, vyhodnotte tvrdenia v tejto tabuľke. Silové stupne od E-1 po E-4, ukazujú schopnosti, ktoré podnik potrebuje za účelom vývoja jeho procesov.		Ak je tvrdenie správne aspoň na 80% zafarbíte bunku na zeleno; ak je tvrdenie správne na 20% až 80% zafarbíte bunku na žltu; keď je tvrdenie správne na menej ako 20% zafarbíte bunku na červeno.		Legenda			
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Miera integrácie	Existuje jedna, či viac skupín, ktoré zavádzajú prevádzkové zlepšenia pomocou rôznych techník.	Neformálny koordinálny orgán zaisťuje potrebné riadenie programu zmien a riadiaci výrob prideľuje zdroje jednotlivým projektom, ktoré zaisťujú prestavbu procesov.	Formálne ustanovená procesná kancelária v čele s riaditeľom procesov koordinuje a integruje všetky projekty zavádzajúce procesy a procesná rada rieši otázky a problémy spojené s previazanosťou procesov. Všetky techniky a nástroje zavádzania a zlepšovania procesov, ktoré organizácia používa, majú integrovanú povahu.	Vlastníci procesov spolupracujú so svojimi protipólmi u zákazníkov a dodávateľov na integrácii medzipodnikových procesov.				

Procesný audit BPM

Oblasti	Hodnotené položky	1	2	3	4	5	Priemer
Strategické riadenie	Hodnoty	1					
	Pravidlá riadenia, strategické dokumenty			3			
	Poznanie konkurencie (Porter)	1					
	Definovanie stratégie a strategických cieľov		2				
	Poznanie vonkajšieho a vnútorného prostredia (STEEP, SWOT)		2				
	Komunikácia a poznanie stratégie		2				
	Realizácia stratégie		2				1,85714
Organizácia riadenia	Počet riadiacich úrovní			3			
	Decentralizácia organizácie			3			
	Procesné riadenie			3			
	Riadenie zmien				4		
	Komunikácia		2				
	Prostredie, poriadok		2				
	Tímová práca, vzťahy		2				
	Riešenie problémov a konfliktov			3			
	Vzťah k organizácii		2				
	Projektové riadenie		2				2,6
Riadenie SMK	Kvalita v procesoch			3			
	Dokumentácia, záznamy			3			
	Systém zlepšovania		2				
	Nápravné a preventívne opatrenia		2				
	Rozsah a výsledky zlepšovania		2				
	Interné audity			3			
	Monitorovanie a meranie procesov	1					2,28571
Riadenie ľudských zdrojov	Motivácia zamestnancov			3			
	Vzdelávanie zamestnancov			3			
	Odmeňovanie zamestnancov		2				
	Hodnotenie zamestnancov		2				
	Administratívne činnosti					5	3
Riadenie financií	Zaistenie finančných zdrojov				4		
	Kalkulácia nákladov (systém a metódy)			3			

Oblasti	Hodnotené položky	1	2	3	4	5	Priemer
	Cenotvorba			3			3,33333
Marketing	Poznanie a segmentácia trhu				4		
	Poznanie zákazníkov				4		
	Vzťahy so zákazníkmi			3			
	Poznanie produktov (4P, Bostonská matica, životný cyklus produktov, bod zvratu)		2				
	Spokojnosť zákazníka			3			
	Komunikácia so zákazníkom (reklamácie, sťažnosti, informovanie, zmeny)					4	3,33333
Predaj	Poznanie požiadaviek zákazníka			3			
	Preskúmanie požiadaviek zákazníka			3			
	Komunikácia požiadaviek zákazníka			3			
	Zmluvné vzťahy so zákazníkmi			3			3
Realizácia nových produktov	Inovačná stratégia	1					
	Metódy inovácií		2				
	Zapojenie procesov do inovácií		2				
	Výsledky inovácií			3			2
Technická príprava výroby	Organizácia TPV				4		
	Konštrukčná príprava výroby			3			
	Technologická príprava výroby			3			
	Normatívna činnosť				4		
	Zmenové a odchýlkové konanie				4		3,6
Výroba	Materiálové toky			3			
	Štíhle pracovisko		2				
	Eliminácia strát			3			
	Plnenie plánu výroby		2				
	Flexibilita			3			
	Pridaná hodnota vo výrobe			3			
	Operačné štandardy				4		
	Plánovanie výroby			3			
	Materiálové plánovanie				4		
	Kapacitné plánovanie			3			
	Synchronizácia s logistikou			3			
	Synchronizácia s výrobou			3			3

Oblasti	Hodnotené položky	1	2	3	4	5	Priemer
Dodávanie	Synchronizácia s výrobou			3			
	Plnenie plánu expedície		2				
	Kvalita dodávania			3			2,67
Ekonomika	Účtovníctvo					5	
	Výkazníctvo					5	5
Nakupovanie	Výber a hodnotenie dodávateľov			3			
	Vzťahy s dodávateľmi				4		
	Riadenie zásob			3			
	Materiálové toky a skladovanie			3			3,25
Správa majetku	Investičný rozvoj				4		
	Autonómna údržba				4		
	Preventívna údržba		2				
	Riadenie náhradných dielov		2				3
Súčet bodov							41,93
Celkové hodnotenie							2,795079365

Hodnotenie	Najlepšie hodnotenie: 5
	Najhoršie hodnotenie: 1
Vyhodnotenie	Pri hodnote pod 3 potreba radikálneho riešenia situácie

Lean audit procesov

Dotazník	1	2	3
Pri hodnotení uvádzajte 1-áno, 2-aj áno aj nie, 3-nie			
1. Vedenie			
1.1. Máte definovanú stratégiu, strategické ciele, pravidlá riadenia, hodnoty organizácie ?			
1.2. Máte definované kritické faktory úspechu ?			
1.3. Máte vypracovanú SWOT analýzu ?			
1.4. Máte vypracovanú analýzu súčasného stavu vašej organizácie ? (kde pocítujete problémy, aké sú priority riešenia, ...?)			
2. Externé produkty			
2.1. Máte definovaných externých dodávateľov a zákazníkov ? (sú zadané vzťahy a spôsoby komunikácie s nimi ?)			
2.2. Viete aká je spokojnosť vašich externých zákazníkov ?			
2.3. Máte definované externé produkty ?			
2.4. Vyhodnocujete životný cyklus vašich produktov a služieb ?			
2.5. Máte priradené produkty do segmentov ?			
2.6. Sú definované distribučné kanály pre vaše produkty a služby ?			
3. Interné produkty			
3.1. Máte definované interné produkty a služby ? (poznáte náklady na ich vytvorenie ?)			
3.2. Máte definovaných interných dodávateľov a zákazníkov ?			
4. Organizačná štruktúra			
4.1. Máte definovanú líniovú organizačnú štruktúru ? (je OŠ jednoznačná z pohľadu zodpovednosti?)			
4.2. Je počet úrovní riadenia optimálny ? (viete si predstaviť iný počet úrovní ako efektívnu štruktúru?)			
4.3. Je organizačná štruktúra navrhnutá v súlade s procesmi ? (máte vedomosť, že pri návrhu OŠ sa procesy zohľadňovali?)			
4.4. Vykonávate meranie spokojnosti vašich zamestnancov ?			
4.5. Máte definované pracovné náplne zamestnancov v súlade s procesmi ? (poznajú zamestnanci svoje povinnosti z procesného pohľadu?)			
5. Procesy			
5.1. Myslíte si, že v je v organizácii zavedené procesné riadenie ? (sú definované kompetencie a zodpovednosti podľa procesov, alebo podľa OŠ v líniovom vedení?)			
5.2. Boli ste niekedy na školení procesného manažmentu ?			
5.3. Aplikujete znalosti v oblasti procesného manažmentu v praxi ?			
5.4. Máte vo vašej organizácii identifikované a popísané procesy ? (je znalosť procesov			

Dotazník	1	2	3
Pri hodnotení uvádzajte 1-áno, 2-aj áno aj nie, 3-nie obecne komunikovaná?)			
5.5. Vyhovuje vám forma popisu procesov ? (grafické zobrazenie, slovný popis?)			
5.6. Máte vytvorenú procesnú mapu ?			
5.7. Máte procesy hierarchizované na viac úrovní podrobnosti ? (je hierarchizácia dostatočne prehľadná?)			
5.8. Máte definované zodpovednosti za riadenie procesov ?			
5.9. Máte definované rozhrania medzi procesmi ?			
5.10. Máte definované vstupy a výstupy procesov ?			
5.11. Máte priradené ciele organizácie k procesom ?			
6. Meranie výkonnosti procesov			
6.1. Sledujete 4E : hospodárnosť, výkonnosť, efektívnosť a spravodlivosť procesov ?			
6.2. Máte pre procesy zadané ciele ?			
6.3. Máte definované merateľné ukazovatele procesov ? (poznáte hodnotu ukazovateľa v minulosti a cieľ kam sa chcete dostať?)			
6.4. Vykonávate meranie procesov ? (máte definované kto, čo a kedy meria a vyhodnocuje?)			
6.5. Stretli ste sa už niekedy s metódou BSC ?			
6.6. Používa vaša organizácia metódu BSC ?			
6.7. Ak áno, ste spokojní s výsledkami BSC ?			
6.8. Sú výsledky meraní komunikované smerom nahor a nadol ?			
6.9. Je odmeňovanie zamestnancov naviazané na systém merania procesov ?			
7. Dokumentácia			
7.1. Máte vytvorený systém riadenej dokumentácie (poriadky, smernice, nariadenia, príkazy ...) ?			
7.2. Sú smernice v súlade s procesmi organizácie ? (popisujú smernice skutočnosť vykonávanú v reálnej praxi?)			
7.3. Máte vytvorenú procesnú dokumentáciu každého procesu ? (má kam zamestnanec siahnúť, ak nevie ako má danú činnosť vykonať?)			
7.4. Sú procesy vizualizované vo vývojových diagramoch ?			
8. IS/IT			
8.1. Máte definovanú stratégiu v oblasti IS/IT ?			
8.2. Je stratégia IS/IT v súlade s procesmi ? (je podkladom pre nasadzovanie IS/IT analýza procesov?)			
8.3. Sú vaše procesy podporené IS/IT ? (je jednoznačne definované, ktoré procesy sú pokryté IT riešením?)			
9. Analýza a zlepšovanie procesov			

Dotazník	1	2	3
Pri hodnotení uvádzajte 1-áno, 2-aj áno aj nie, 3-nie			
9.1. Analyzovali ste procesy z hľadiska nákladov, času a kvality? (viete povedať kde sú rezervy v tejto oblasti pre procesy, ktoré vykonávate?)			
9.2. Máte implementovaný proces Inovačný manažment ?			
9.3. Vykonávali ste už projekty v oblasti zlepšovania SMK ?			
9.4. Máte podporu vrcholového manažmentu pre systém zlepšovania v organizácii ?			
9.5. Vidíte priestor pre zlepšenie vo vašej organizácii ?			
9.6. Postupujete pri zlepšovaní procesov metodicky ?			
9.7. Máte implementovaný v organizácii systém KAIZEN ?			
9.8. Poznáte časové charakteristiky procesov ?			
9.9. Sledujete náklady procesov do úrovne činností ?			

Procesný audit

Skupina kritérií	Kritérium	Body
Návrh proces	Proces je jednoduchý, jasný a poradie má zmysel vo všetkých prípadoch	100
	Proces je prehľadný, ale zložitý, poradie má zmysel čiastočne	70
	Proces nie je prehľadný, obsahuje sekvenčne riešené úlohy, ktoré umožňujú paralelizáciu a naopak	50
	Proces je neprehľadný, poradie nemá vždy zmysel, má neošetrené spätné väzby, nevyjasnené pravidlá rozhodovania	30
	Proces je neprehľadný, poradie nemá zmysel, má zbytočné vetvenia a slučky, nejasné pravidlá rozhodovania	0
Rozhrania procesu	Proces je jasne definovaný, má jednoznačne definovaný začiatok a koniec	100
	Proces je definovaný pomerne dobre, po analýze je možné určiť ohraničenia procesu a jeho návaznosti na iné procesy	70
	Proces nie je úplne jasne definovaný a môže byť problematické definovanie ohraničení, nadväzujúce procesy sú jasné	50
	Proces je definovaný veľmi nepresne a je veľmi problematické definovať ohraničenia a nadväzujúce procesy	30
	V procese nie je možné definovať rozhrania	0
Popis a dokumentácia procesu	Proces je popísaný v softvérovom nástroji, dokumentácia je generovaná automaticky, procesy sú zobrazené v HTML forme na intranete	100
	Proces je popísaný v softvérovom nástroji, dokumentácia je generovaná automaticky, procesy nie sú zobrazené v HTML forme na intranete	70
	Proces je popísaný v softvérovom nástroji, dokumentácia nie je generovaná automaticky, procesy nie sú zobrazené v HTML forme na intranete	50
	Proces je popísaný v elektronickej forme v MS Word, dokumentácia nie je generovaná automaticky, HTML forma dokumentácie neexistuje	30
	Proces nie je popísaný v elektronickej forme, dokumentácia neexistuje	0
Zodpovednosť a právomoci procesu	Každá skupina procesov má určeného garanta, každý proces má určeného vlastníka, každý podproces má určeného vedúceho tímu. Zodpovednosti a právomoci sú jasne definované	100
	Každá skupina procesov má určeného garanta, každý proces má určeného vlastníka, každý podproces má určeného vedúceho tímu. Zodpovednosti a právomoci nie sú jasne definované	70
	Každá skupina procesov má určeného garanta, každý proces má určeného vlastníka, každý podproces má určeného vedúceho tímu. Zodpovednosti a právomoci nie sú vôbec definované	50

Skupina kritérií	Kritérium	Body
	Skupiny procesov, procesy a podprocesy nemajú definovaných garantov a vlastníkov. Procesú sú riadené podľa hierarchickej organizačnej štruktúry	40
	Skupiny procesov, procesy a podprocesy nemajú definovanú zodpovednosť	0
Ciele procesu	Všetky procesy majú definovaný cieľ v súlade so strategickými cieľmi.	100
	Všetky procesy majú definovaný cieľ. Prepojenie na strategické ciele neexistuje	70
	Procesy sú riadené podľa hlavných úloh organizačných jednotiek. Prepojenie proces - cieľ neexistuje	40
	Procesy sú riadené podľa operatívnych úloh. Prepojenie proces - cieľ neexistuje	30
	Procesy nemajú definované ciele	0
Merateľné ukazovatele procesu	Všetky ciele procesov majú definovaných niekoľko merateľných ukazovateľov, ktoré sú prepojené na transakčný informačný systém a manažérsky informačný systém	100
	Všetky ciele procesov majú definovaný jeden merateľný ukazovateľ, ktorý je prepojený na transakčný informačný systém a manažérsky informačný systém	70
	Všetky ciele procesov majú definovaných niekoľko merateľných ukazovateľov, ktoré nie sú prepojené na transakčný informačný systém a manažérsky informačný systém	40
	Všetky ciele procesov majú definovaný jeden merateľný ukazovateľ, ktorý nie je prepojený na transakčný informačný systém a manažérsky informačný systém	30
	Ciele procesov nemajú definované merateľné ukazovatele	0
Meranie procesu	Proces sa pravidelne merá. Zber dát je spoľahlivý	100
	Proces sa pravidelne merá. Zber dát nie je spoľahlivý	70
	Proces sa nepravidelne merá. Zber dát je spoľahlivý	50
	Proces sa nepravidelne merá. Zber dát nie je spoľahlivý	30
	Proces sa nemerá	0
Vyhodnotenie procesu	Proces sa pravidelne vyhodnocuje. Výsledky vyhodnotenia sú predkladané vrcholovému manažmentu. Je známy aktuálny stav procesu. Zamestnanci sú odmeňovaní podľa splnenia cieľov	100
	Proces sa pravidelne vyhodnocuje. Výsledky vyhodnotenia sú predkladané vrcholovému manažmentu. Je známy aktuálny stav procesu. Zamestnanci nie sú odmeňovaní podľa splnenia cieľov	70
	Proces sa pravidelne vyhodnocuje. Výsledky vyhodnotenia sú predkladané vrcholovému manažmentu. Nie je známy aktuálny stav procesu. Zamestnanci nie sú odmeňovaní podľa splnenia cieľov	50

Skupina kritérií	Kritérium	Body
	Proces sa nepravidelne vyhodnocuje. Výsledky vyhodnotenia nie sú predkladané vrcholovému manažmentu. Nie je známy aktuálny stav procesu. Zamestnanci nie sú odmeňovaní podľa splnenia cieľov	30
	Proces sa nevyhodnocuje	0
Informačné a znalostné potreby	Proces je informačne zaistený, priebeh procesu je plynulý	100
	V informačnom zaistení sa objavujú výnimočné nedostatky, ktoré neoplyvňujú negatívne proces	70
	V informačnom zaistení sa objavujú priebežné nedostatky, ktoré oplyvňujú priebeh procesu	50
	V informačnom zaistení sa objavujú pravidelné nedostatky, ktoré negatívne oplyvňujú priebeh procesu a proces spomaľujú	40
	V informačnom zaistení sa objavujú vážne nedostatky, ktoré znemožňujú priebeh procesu	0
Aplikačné a dátové prerušenia	Proces prebieha na jednej aplikácii a nedochádza k dátovým prerušeniam	100
	Proces prebieha na jednej aplikácii a dochádza k dátovým prerušeniam, ale nie k strate kompatibility	70
	Proces prebieha na viacerých aplikáciách, ktoré sú navzájom kompatibilné, dátové prerušenia neoplyvňujú proces	50
	Proces prebieha na viacerých aplikáciách, ktoré sú navzájom kompatibilné, ale proces je výrazne komplikovaný, dochádza k dátovým prerušeniam	30
	Proces prebieha na navzájom nekompatibilných aplikáciách a dochádza k dátovým prerušeniam	0
Zlepšovanie procesu	Proces bol zlepšený za posledný rok 5 NO, PO	100
	Proces bol zlepšený za posledný rok 3 NO, PO	70
	Proces bol zlepšený za posledný rok 1 NO, PO	50
	Proces bol zlepšený za posledných 5 rokov	30
	Proces nebol zlepšený za posledný rok a posledných 5 rokov	0
Implementácia procesu	Proces je implementovaný v praxi úplne	100
	Proces je implementovaný v praxi čiastočne	70
	Proces je implementovaný v praxi, zmeny procesu nie sú implementované v praxi	50
	Proces nie je implementovaný v praxi. Pripravuje sa jeho implementácia	30
	Proces nie je implementovaný v praxi. Implementácia procesu sa nepripravuje	0

Skupina kritérií	Kritérium	Body
Pravidlá:	Skupinu procesov hodnotí garant s vlastníkmi procesov.	
	Proces hodnotí vlastník procesu s procesným tímom.	
	Výsledok je jedno číslo.	
	Maximálna počet bodov je 1 200.	

Lean audit výkonnosti

Ukazovatele	2015				2016				Cieľová hodnota alebo zlepšenie o xx %			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Hodnotenie												
Priebežná doba výroby - dni	1				1				1			
Pomer teoretickej k skutočnej priebežnej doby výroby - %	1				1				1			
Pomer výrobných a nevýrobných plôch		1				1				1		
Pridaná hodnota v SK / počet pracovníkov			1				1				1	
Pomer hodnoty zásob k ročným tržbám			1				1				1	
Hodnota zásob v SK			1				1				1	
Obrátka zásob - dni			1				1				1	
Pomer zásob - materiál : rozpracovaná výroba : hotová výroba - %			1				1				1	
Počet realizovaných zlepšovacích návrhov za rok			1				1				1	
Počet realizovaných zlepšovacích workshopov za rok			1				1				1	
Ročné prínosy zo zlepšovacích návrhov a workshopov			1				1				1	
Maximálne časy zoradenia na úzkych miestach vo výrobe - min.		1				1				1		
Priemerné časy zoradenia na úzkych miestach vo výrobe - min.		1				1				1		
Priemerné produktívne využitie úzkych miest vo výrobe % (CEZ)		1				1				1		
Priemerné cyklové časy na úzkych miestach v min.		1				1				1		
Prestoje z dôvodov porúch zariadení na úzkych miestach %		1				1				1		
Percento plnenia termínov		1				1				1		
Priemerné percento interných reklamácií	1				1				1			
Priemerné percento externých reklamácií			1				1				1	
Minimálne DPM - Defects per Milion	1				1				1			

Ukazovatele	2015				2016				Cieľová hodnota alebo zlepšenie o xx %			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Hodnotenie												
Maximálne DPM - Defects per Milion	1				1				1			
Priemerné nadčasy za mesiac - hod.			1				1				1	
Počet hodín nadpráce za mesiac (opravy nepodarkov a pod.)			1				1				1	
Priemerná výrobná dávka - ks		1				1				1		
Materiálové náklady na jednotku produkcie - %			1				1				1	
Osobné náklady na jednotku produkcie - %			1				1				1	
Logistické náklady na jednotku produkcie -%			1				1				1	
Ročné náklady na kvalitu		1				1				1		
Ročné náklady na údržbu			1				1				1	
Ročné náklady na náradie			1				1				1	
Spolu	5	9	16	0	5	9	16	0	5	9	16	0

Hodnotenie	Kód
Nie sme schopní odpovedať, lebo daný parameter nesledujeme.	A
Odpoveď by bolo možné pripraviť do 1 týždňa.	B
Vieme okamžite odpovedať.	C
Vieme odpovedať bez problémov, pravidelne sledujeme a plníme daný ukazovateľ.	D
Vyhodnotenie	Celkový počet bodov
Ste veľmi ďaleko od sveta a myslenia LEAN.	15
Mali by ste zmeniť niektoré výrobné metriky viac smerom k LEAN.	27
Ste na dobrej ceste k zoštíhľeniu.	48
Vaša firma je vzorom lean myslenia a kultúry.	0

PM-kategórie

Matica Skupiny procesov - kategórie procesov		Charakter procesu (R, H, P)	Pridáva proces hodnotu?	Prebieha proces naprieč spoločnosťou?	Má proces externých zákazníkov?	Generuje proces tržby?	Je možné proces outcoursovať?
1.1		R	0	1	0	0	0
1.2		R	0	1	0	0	0
1.3		R	0	1	0	0	0
1.4		R	0	1	0	0	0
1.5		R	0	1	0	0	0
1.6		R	0	1	0	0	0
2.1		H	1	1	1	1	0
2.2		H	1	1	1	1	0
2.3		H	1	1	1	1	0
2.4		H	1	1	1	1	0
2.5		H	1	1	1	1	0
3.1		P	1	0	0	0	1
3.2		P	1	0	0	0	1
3.3		P	1	0	0	0	1
3.4		P	1	0	0	0	1
3.5		P	1	0	0	0	1
3.6		P	1	0	0	0	1

PM-SM

Matica Skupiny procesov-strategické ciele		Počet pokrytia cieľov	Kvalita procesu *	Vypracovať strategický plán.	Zabezpečiť dostatok finančných zdrojov.	Zvýšiť prevádzkový zisk.	Merať a zvýšiť spokojnosť klientov.	Získať nových klientov.	Merať a zvýšiť produktivitu procesov.	Merať a zvýšiť spokojnosť zamestnancov.	Lákať skupiny klientov podľa ziskových príležitostí na trhu.
1.1	Strategické riadenie	8	E	1	1	1	1	1	1	1	1
1.2	Operatívne riadenie	4	C	0	1	0	1	1	1	0	0
1.3	Riadenie SMK	4	E	1	0	0	1	0	1	1	0
1.4	Riadenie ľudských zdrojov	2	E	1	0	0	0	0	0	1	0
1.5	Finančné riadenie	3	C	1	1	1	0	0	0	0	0
1.6	Controlling	2	E	1	0	0	0	0	1	0	0
2.1	Marketing	6	C	1	1	0	1	1	1	0	1
2.2	Obchod	6	B	1	0	1	1	1	1	0	1
2.3	Riadenie projektov	3	C	0	0	0	1	1	1	0	0
2.4	Riadenie vzťahov s dodávateľmi	3	E	1	0	1	0	0	1	0	0
3.1	Personálne riadenie	1	C	1	0	0	0	0	0	0	0
3.2	Administratíva	1	C	0	0	0	0	0	0	1	0
3.3	Spracovanie IT	5	C	1	1	0	1	0	1	1	0
	Spolu			10	5	4	7	5	9	5	3

Legenda :

podporuje strategický cieľ 1 bod

nepodporuje strategický cieľ 0 bodov

* Kvalita procesu:
A - proces nepotrebuje zlepšenie
B - proces potrebuje drobné zlepšenia
C - proces potrebuje výrazné zlepšenia
D - proces nefunguje
E - proces je v štádiu zavádzania

Počet pokrytia cieľov	1			3.1, 3.2		
	2	1.4, 1.6				
	3	2.4		1.5, 2.3		
	4	1.3		1.2		
	5			3.3		
	6			2.1	2.2	
	7					
	8	1.1				
	9					
	10					
Kvalita procesu						
	E	D	C	B	A	

Legenda:
 Nutnosť venovania zvýšenej pozornosti procesu

PM-CSF

Matica Skupiny procesov-CSF		Počet pokrytia CSF	Lobing	Kvalitní PM, OZ	Finančná stabilita	Značka - Eurofinancie	Dostupnosť informácií	Spolupráca s fondom GEACF, možnosť bezkonurenčných podmienok	Inovativnosť	Flexibilita	Ťah na bránu	Komplexnosť poskytovaných služieb	Kvalita produktov	Rýchlosť poskytovaných služieb	Vzťahy so zákazníkmi	Jasné smerovanie firmy - stratégia, SWOT, hodnoty, vízia	M
1.1	Strategické riadenie	11	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	3	2,21
1.2	Operatívne riadenie	7	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	2	2	1,64
1.3	Riadenie SMK	7	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	3	3	1,71
1.4	Riadenie ľudských zdrojov	10	1	3	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1,93
1.5	Finančné riadenie	9	2	1	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1,71
1.6	Controlling	6	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1,50
2.1	Marketing	12	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2,36
2.2	Predaj	14	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,71
2.3	Riadenie projektov	13	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2,43
2.4	Riadenie vzťahov s dodávateľmi	12	3	2	3	1	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2,50
3.1	Personálne riadenie	8	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1,64
3.2	Administratíva	8	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1,71
3.3	Spracovanie IT	10	1	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1,86

Matica Skupiny procesov-CSF		Počet pokrytia CSF														
		Lobing	Kvalitní PM, OZ	Finančná stabilita	Značka - Eurofinancie	Dostupnosť informácií	Spolupráca s fondom GEACF, možnosť bezkonkurenčných podmienok	Inovativnosť	Flexibilita	Ťah na bránu	Komplexnosť poskytovaných služieb	Kvalita produktov	Rýchlosť poskytovaných služieb	Vzťahy so zákazníkmi	Jasné smerovanie firmy - stratégia, SWOT, hodnoty, vízia	M
Σ		1,85	2,08	2,15	1,46	2,38	1,92	1,77	2,08	1,69	2,08	1,92	2,00	2,31	2,23	

Legenda :
 najlepšie hodnotenie 3 body
 najhoršie hodnotenie 1 bod

PM-OJ

Úroveň organizačná		L1	L1	L1	L1	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L3	L3	L3	L3	L3	L3			
Úroveň procesná	Matica Proces-Organizačná jednotka	Ekonomický úsek	Obchodný úsek	Úsek predsedu v.d.	Výrobný úsek	Cenové oddelenie	Energetika	Finančná účtáreň	Investičné oddelenie	Marketing	Mzdová účtáreň	Nákup MTZ - K	Nástrojáreň	Osobné oddelenie	OTK	Predaj HV - K	Sekretariát úseku predsedu v.d.	Sklad HV - K	Technológia a TR	Výpočtové stredisko	Výrobný dispečing	Závod ASO	Závod Jablonica	Závod Kúty	Závod Zinkovňa	Nová zinkovňa	Ohradové systémy - K	Predaj automobilov	Servisná činnosť	Sklad HV a materiálu - J	Sklad materiálu MTZ - K	
	L0	1 Riadiace procesy																														
L1	1.1 Strategické riadenie																															
L2	1.1.1 Tvorba strategických analýz_eEPC2			x																												
L2	1.1.2 Vytvorenie strategických dokumentov_eEPC2			x																												
L2	1.1.3 Vytvorenie strategického plánu_eEPC2			x																												
L2	1.1.4 Realizácia a vyhodnotenie strategického plánu_eEPC2			x																												
L2	1.1.5 Preskúmanie manažmentom_eEPC2			x																												
L2	1.1.6 Zabezpečenie internej komunikácie																x															

PM-FM

Matica priradenia Proces/Funkčné miesto vrcholový a stredný manažment	Predseda v.d.	Riaditeľ ekonomického úseku	Riaditeľ obchodného úseku	Riaditeľ výrobného úseku	Riaditeľ závodu ASO	Riaditeľ závodu Jablonica	Riaditeľ závodu Kúty	Riaditeľ závodu Zinkovňa	Správca činnosti nástrojárne	Správca činností ohradové systémy	Správca činností skladu HV	Správca činností striekareň	Správca činností surová výroba	Správca činností surová výroba J	Správca činností Zinkovňa	Vedúca cenového oddelenia	Vedúca mzdovej účtárne	Vedúca sekretariátu	Vedúci energetiky	Vedúci finančnej účtárne	Vedúci investičného oddelenia	Vedúci marketingu	Vedúci MTZ	Vedúci zahraničného obchodu	Vedúci osobného oddelenia	Vedúci OTK	Vedúci skladu MTZ	Vedúci technológie a TR	Vedúci výpočtového strediska	Vedúci výrobného dispečingu	Predajca	Prijímací technik		
	1 Riadiace procesy																																	
1.1 Strategické riadenie	x																																	
1.1.1 Tvorba strategických analýz_eEPC2	x																																	
1.1.2 Vytvorenie strategických dokumentov_eEPC2	x																																	
1.1.3 Vytvorenie strategického plánu_eEPC2	x																																	
1.1.4 Realizácia a vyhodnotenie strategického plánu_eEPC2	x																																	
1.1.5 Preskúmanie manažmentom_eEPC2	x																																	
1.1.6 Zabezpečenie internej komunikácie																		x																

PM-aplikácie

Matica Proces-Aplikácie	Agenda družstva	BTAC	Cencros	Citrix	DMS	Doprava	ELSA	Emisné kontroly	ETKA	Euclid	FTP Cerberus	GARIS	Intellex	Internet Explorer	MS Office	NORIS	Outlook Express	PC Anywhere	Personalistika a mzdy	Podielová mzda ZN	Portály Škoda Auto	PROFIN	TOP Proxi	VÚB NEW HB	WIN PLAT	Celkom
	1.1 Strategické riadenie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Riadenie SMK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
1.3 Riadenie ľudských zdrojov	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6
1.4 Riadenie financií	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	10
2.1 Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Celkom	3	3	1	4	3	3	1	1	2	2	24	9	1	24	24	19	24	2	8	1	3	1	0	2	2	

Potenciál procesov

Marketing

Poznámky k hodnoteniu

Logika	Stav	<i>proces je účelný a jasný</i>	0	2	
	Dôležitosť	<i>pominuteľná</i>	0		
	Potenciál	<i>benchmark vyšší o 30-100%</i>	2		
Variantnosť	Stav	<i>existujú štandardné varianty s možnosťou centralizácie</i>	2	4	
	Dôležitosť	<i>trhovo významná</i>	2		
	Potenciál	<i>centralizácia nie je možná</i>	0		
Činnosti neprinášajúce pridanú hodnotu	Stav	<i>proces neobsahuje procedúry nepridávajúce hodnotu</i>	0	3	
	Dôležitosť	<i>strategická</i>	3		
	Potenciál	<i>nadbytočné procedúry nie sú</i>	0		
Zákazník	Stav	<i>produkt procesu klienta celkom uspokojuje</i>	0	2	
	Dôležitosť	<i>trhovo významná</i>	2		
	Potenciál	<i>zákazník nie je personifikovaný alebo je nejasný</i>	0		
Obsluha	Stav	<i>proces je obsluha celkom jasný a je s ním spokojná</i>	0	0	
	Dôležitosť	<i>pominuteľná</i>	0		
	Potenciál	<i>obsluha aktívne bojkotuje zmeny</i>	0		
Organizačné prerušenia	Stav	<i>proces vykonáva jeden tím</i>	0	0	
	Dôležitosť	<i>pominuteľná</i>	0		
	Potenciál	<i>organizačná zmena bude aktívne bojkotovaná</i>	0		

Priestorové prerušenia	Stav	<i>proces je priestorovo fragmentovaný, prepravné časy minimálne</i>	1	3
	Dôležitosť	<i>dôležitá</i>	1	
	Potenciál	<i>premiestnenie procesu vyžaduje značné premiestňovanie zdrojov</i>	1	
Časové prerušenia	Stav	<i>nastávajú rôzne zdržania (do 100% času spracovania)</i>	2	6
	Dôležitosť	<i>trhovo významná</i>	2	
	Potenciál	<i>priebežná doba (benchmark) vyššia o 30-100%</i>	2	
Informačné potreby	Stav	<i>informačné nedostatky znemožňujú optimálny priebeh procesu</i>	3	9
	Dôležitosť	<i>strategická</i>	3	
	Potenciál	<i>informačné zlepšenie je jednoducho realizovateľné</i>	3	
Chyby	Stav	<i>chyby sa takmer nevyskytujú (6 sigma)</i>	0	3
	Dôležitosť	<i>dôležitá</i>	1	
	Potenciál	<i>náklady na chyby a nekvalitu sú značné a ich odstránenie náročné</i>	2	

Zhrnutie potrieb analýz