



Procesné riadenie

Program

- **Procesné riadenie**
 - Business Process Management
 - Business Process Reengineering





Business Process Management

Program

- **Business Process Management**
 - Procesné riadenie
 - Postupy BPM
 - ISO-BPM
 - Pozitívne zistenia, brzdy a rezervy procesného riadenia



■ Organizácia musí:

- 4.4.1 Určiť potrebné procesy pre systém manažérstva kvality, ich aplikáciu v organizácii a musí:
 - a) určiť požadované **vstupy** a očakávané **výstupy** z týchto procesov;
 - b) určiť **postupnosť a vzájomné prepojenie** týchto procesov;
 - c) určiť a aplikovať **kritériá, metódy** (vrátane monitorovania, merania a **indikátorov** týkajúcich sa výkonnosti) potrebné na zabezpečenie efektívnej prevádzky a riadenie týchto procesov;
 - d) určiť **zdroje** potrebné pre tieto procesy a zabezpečiť ich dostupnosť;
 - e) prideliť **zodpovednosť a právomoci** pre tieto procesy;
 - f) zvládať **riziká a príležitosti** určené podľa požiadaviek čl. 6.1;
 - g) **hodnotiť** tieto procesy a implementovať akékoľvek potrebné **zmeny** na zabezpečenie dosiahnutia zamýšľaných výsledkov;
 - h) **zlepšovať** procesy a systém manažérstva kvality.



Procesné riadenie

Je systematická **identifikácia, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie** procesov s využitím **metód a nástrojov** založených na **procesnom prístupe**.



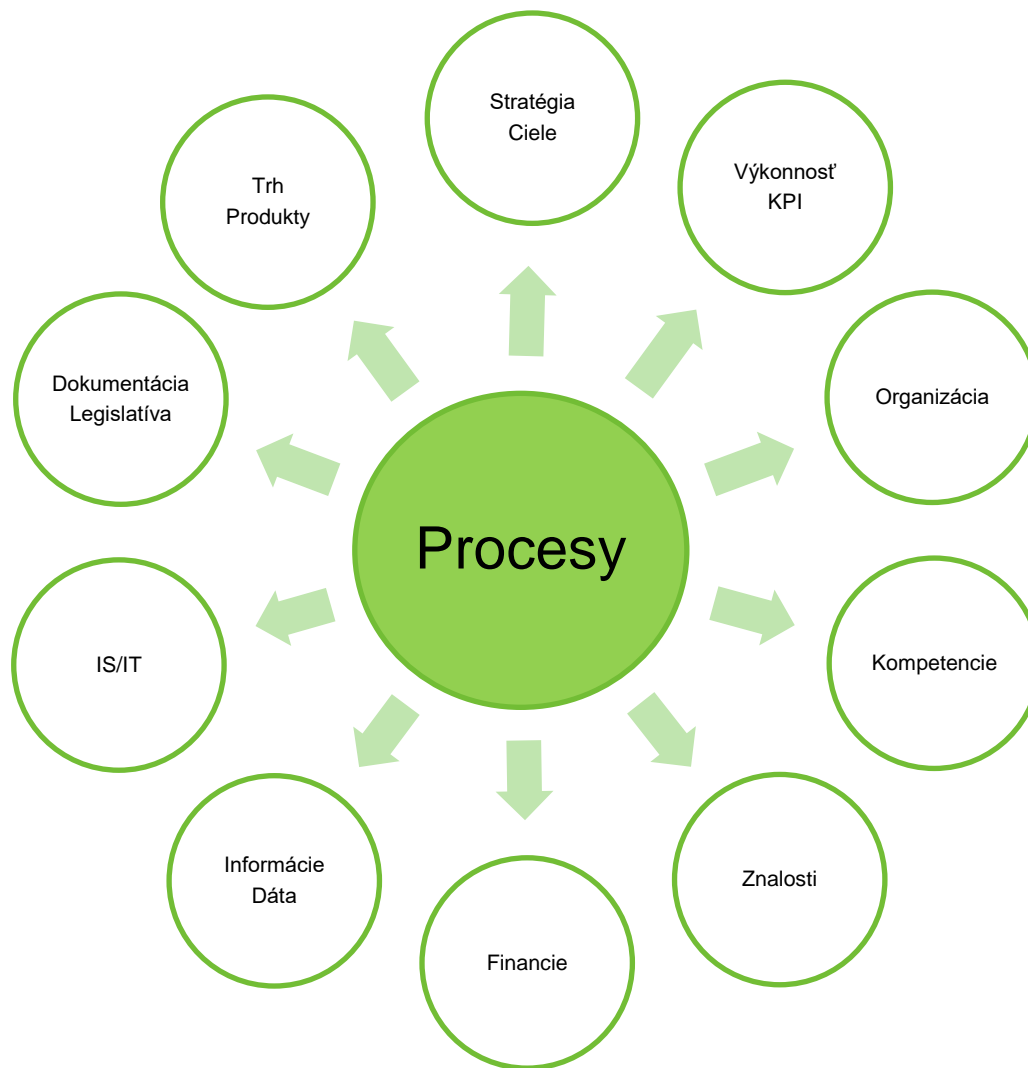
Procesné riadenie

Predstavuje **systemy, postupy, metódy a nástroje** trvalého zaistenia maximálnej **výkonnosti** a neustáleho **zlepšovania podnikových procesov**, ktoré vychádzajú z jasne definovanej **stratégie** organizácie a ktorých **cieľom** je naplniť stanovené **strategické ciele**.

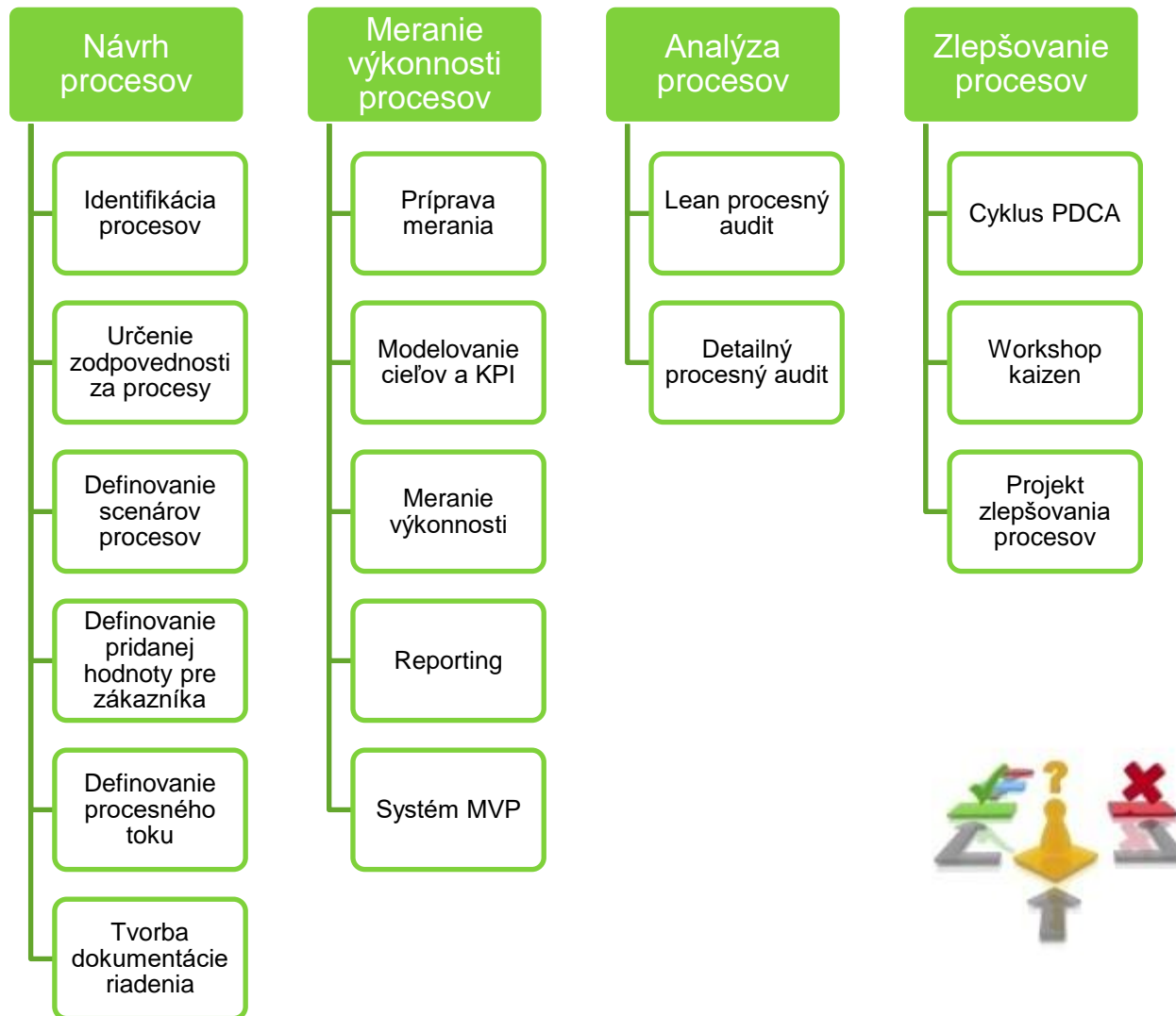


Zdroj: Filip Šmída, Zavádení a rozvoj procesního řízení ve firmě, Grada Publishing, 2007

Procesné riadenie



Postupy BPM



Návrh procesov



Procesná architektúra

Identifikácia procesov

Určenie zodpovednosti za procesy

Definovanie scenárov procesov

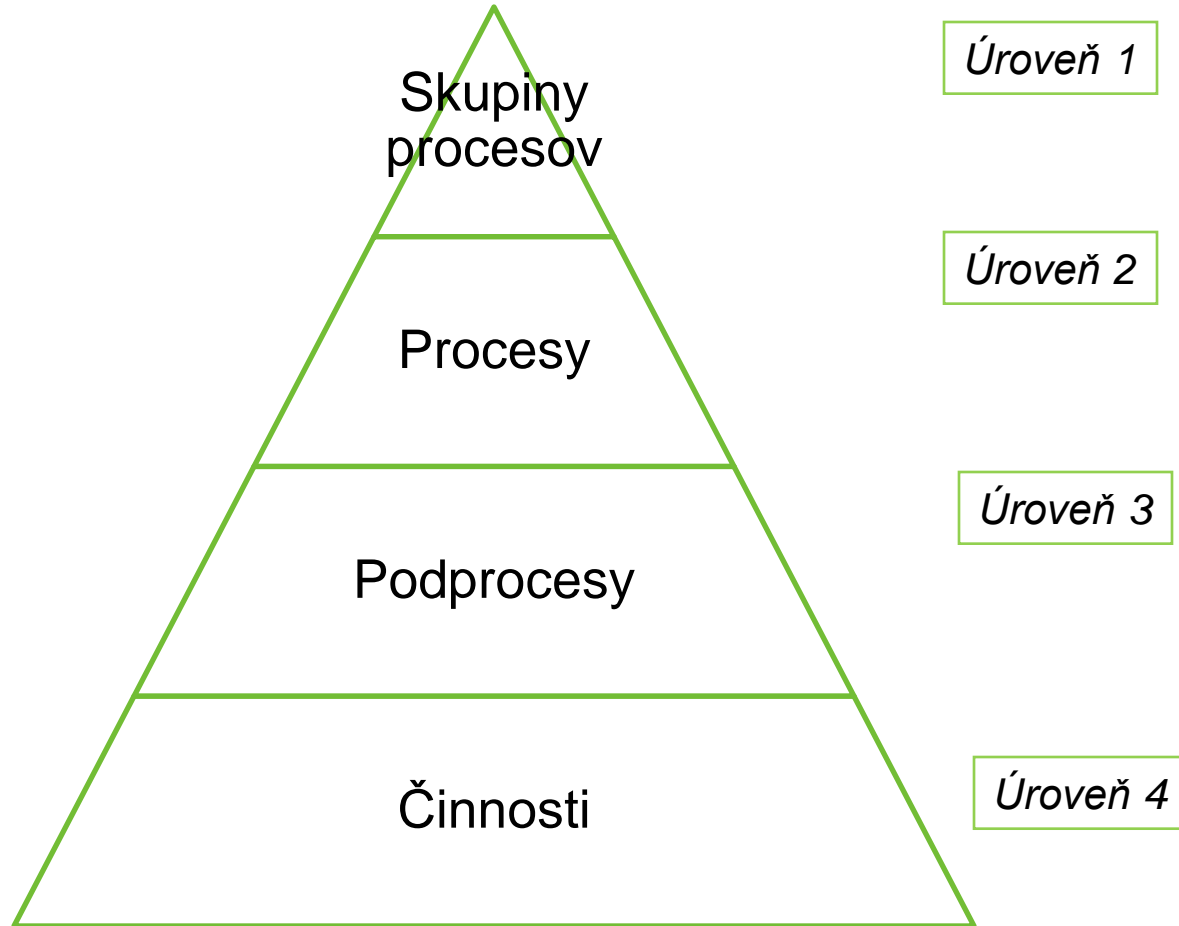
Definovanie pridanej hodnoty pre
zákazníka

Definovanie procesného toku

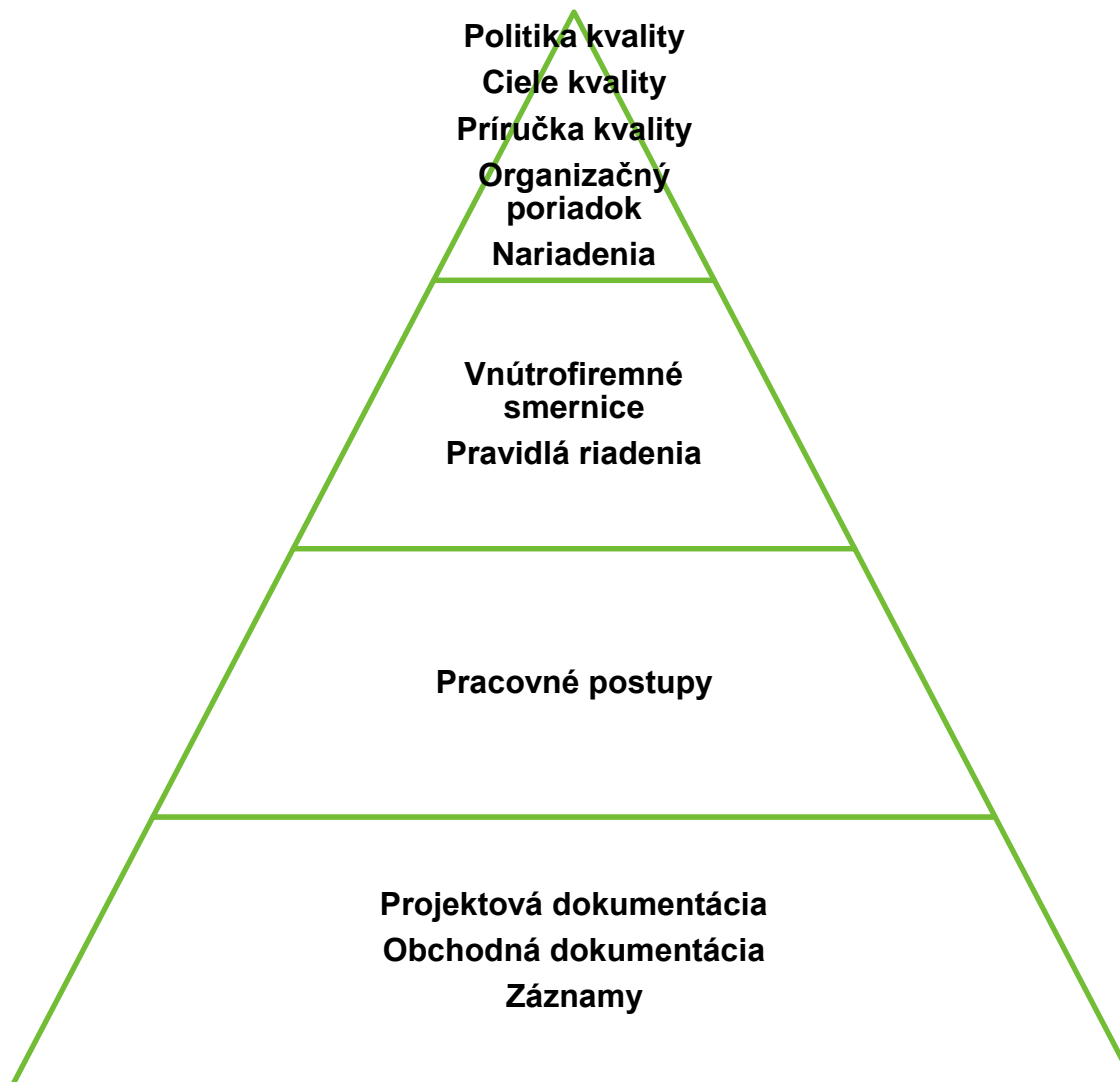
Tvorba dokumentácie riadenia

Procesná architektúra

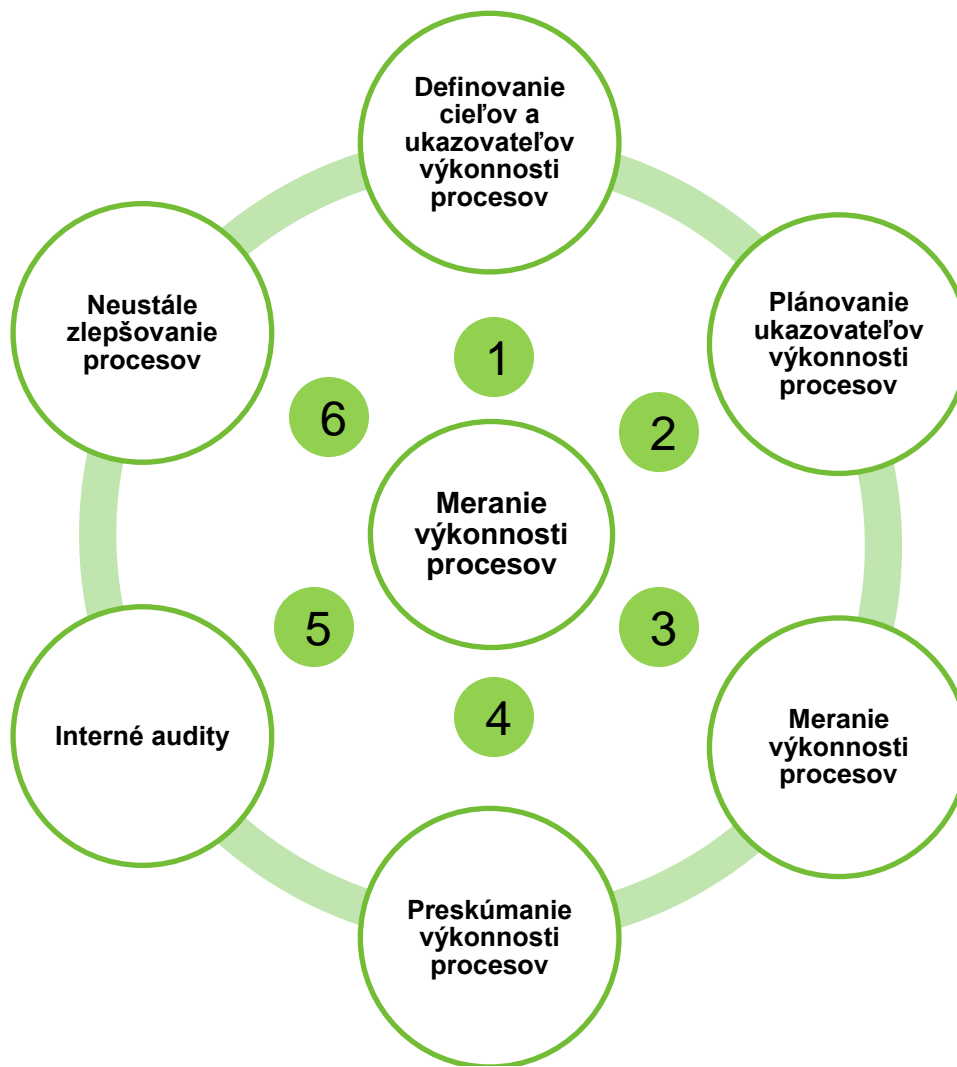
Top down prístup



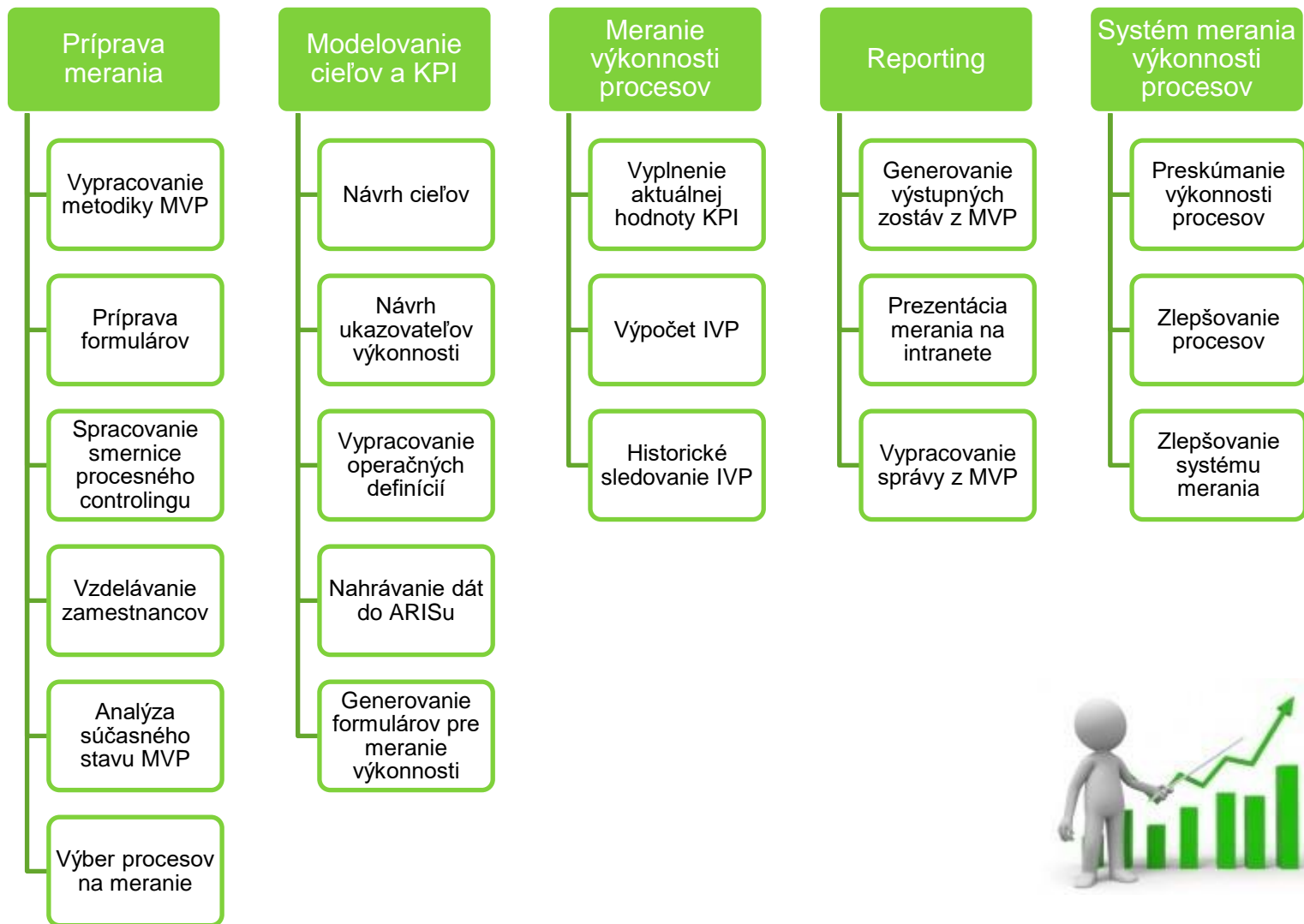
Dokumentácia riadenia



Meranie výkonnosti procesov



Postup merania výkonnosti procesov



Audit



Procesný audit

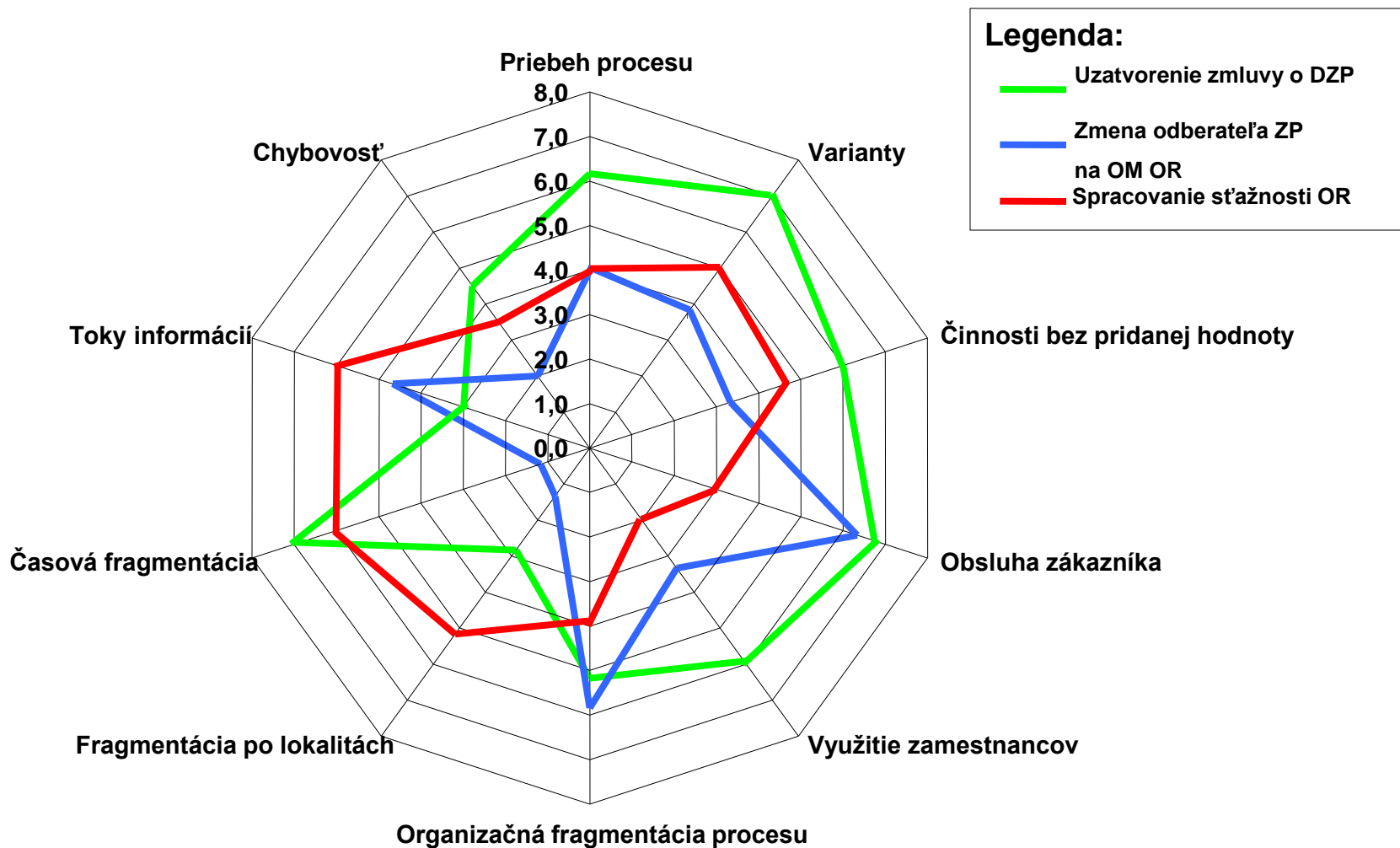


**Analýza
súčasného
stavu**

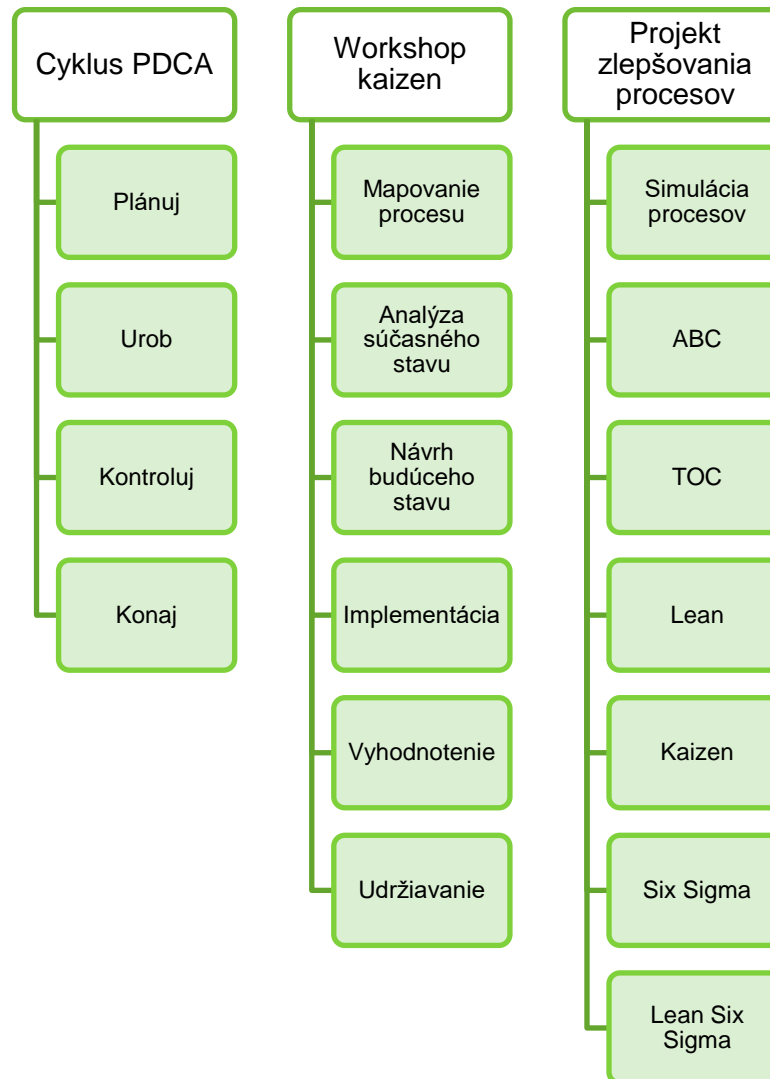
**Prepočítanie
ukazovateľov
výkonnosti**

**Návrh
budúceho
stavu**

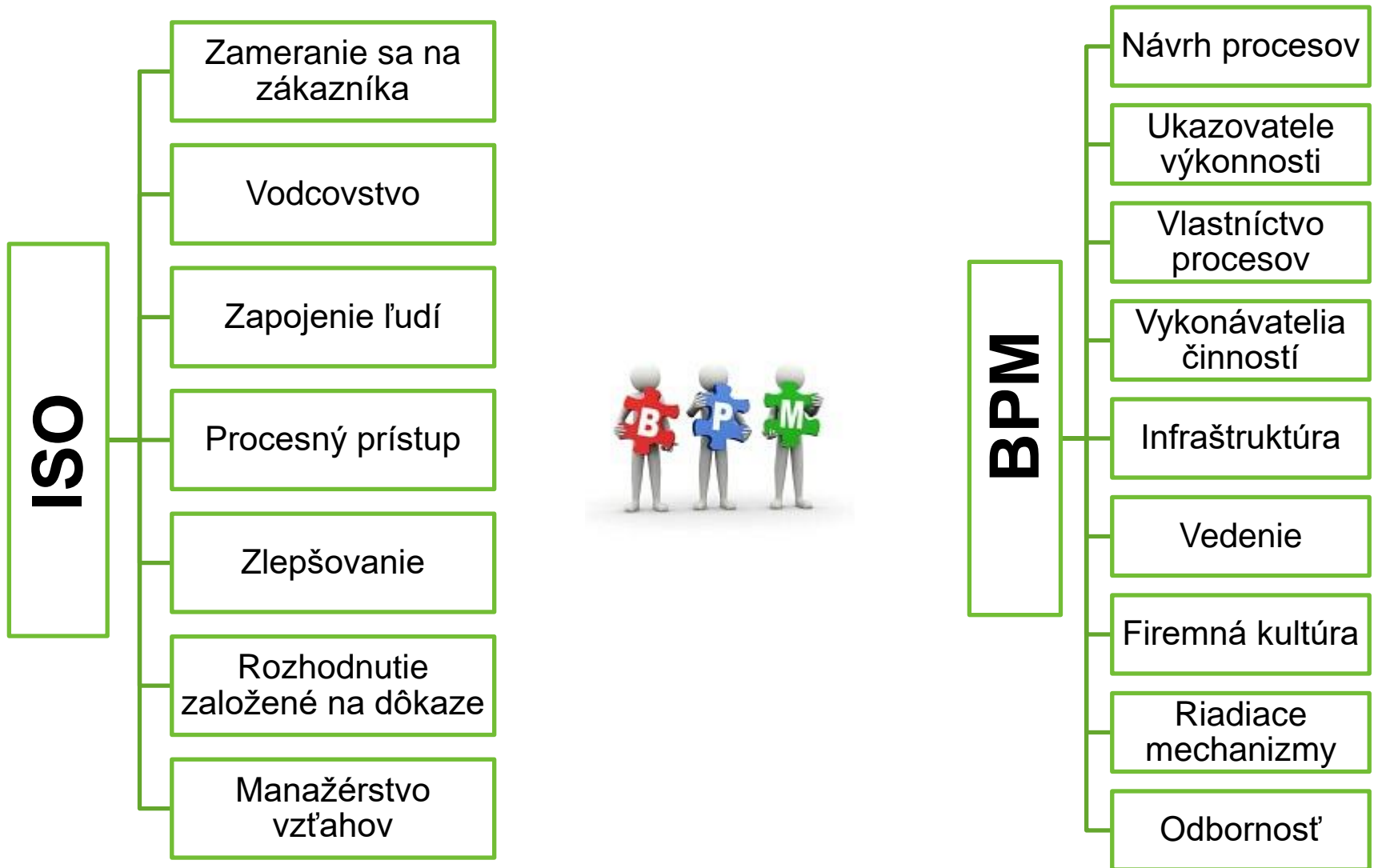
Analýza procesov



Zlepšovanie procesov



ISO-BPM



Pozitívne zistenia, brzdy a rezervy procesného riadenia

■ Pozitívne zistenia

- 60% podnikov je zameraných na **procesné riadenie**.
- 80% podnikov má definovaných **vlastníkov procesov**, ktorí sú zodpovední za kvalitu výstupov a za riadenie **efektivity procesov** na základe merania **procesnej výkonnosti**.

■ Brzdy procesného riadenia

- Prevládajúca **strmá vertikálna organizačná štruktúra**.
- Vertikálna **komunikácia**.
- Neochota k **delegovaniu** právomocí.

■ Obrovské rezervy v riadení ľudského kapitálu!!!



Zdroj: Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice - Truneček, 2004 - citácia v knihe Skryté bohatství firmy, Jan Barták, 2006



Business Process Reengineering

Program

- **Business Process Reengineering**
 - Postupy BPR
 - 10 druhov zmien v procesnej organizácii
 - Postup zmeny
 - ISO-BPR



Business Process Reengineering

Reengineering znamená **zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov** tak, aby mohlo byť dosiahnuté **dramatické zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti**, ako sú **náklady, kvalita a rýchlosť**.

1993



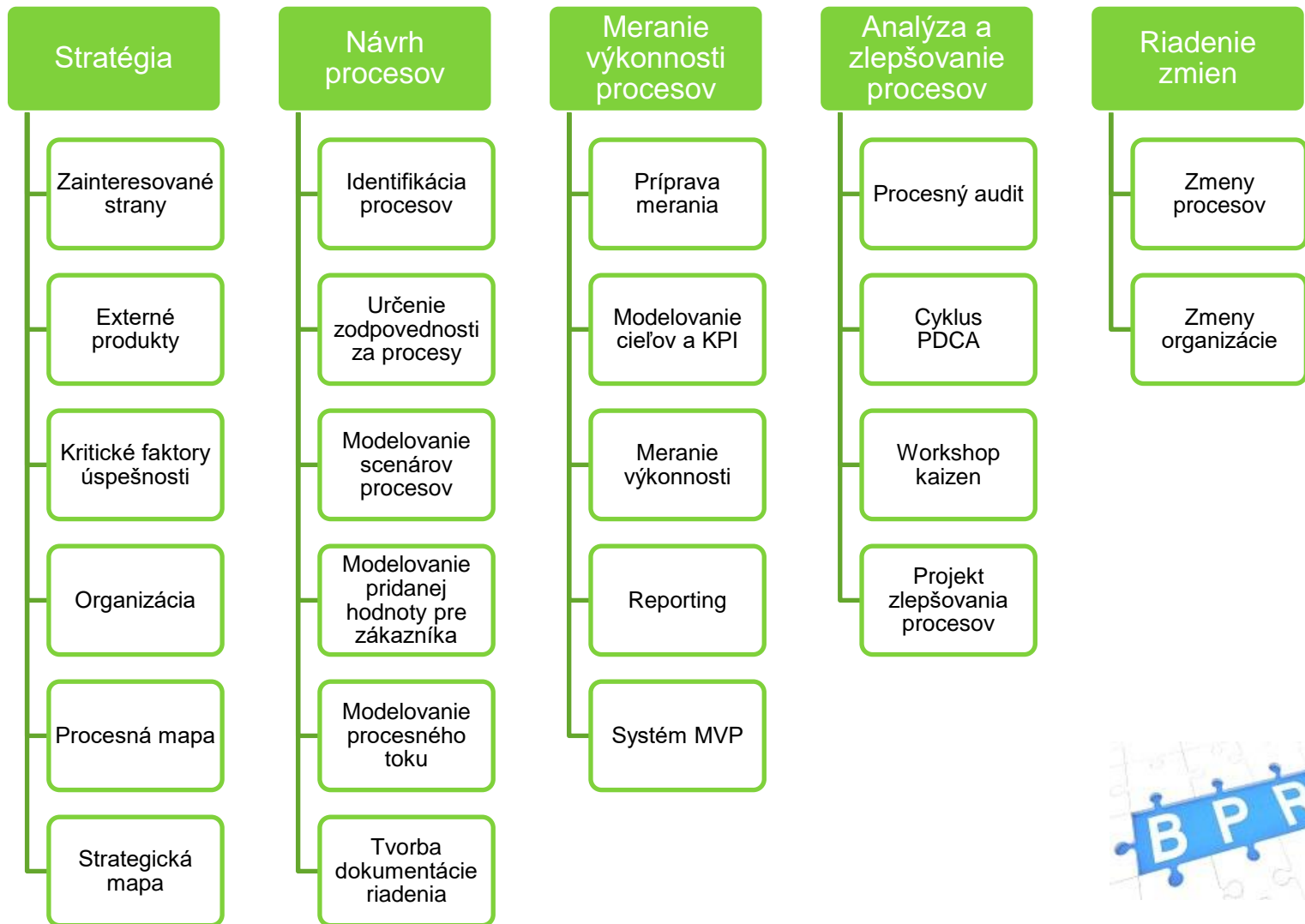
Radikálna premena organizácie
Manifest revolúcie v podnikaní

Business Process Reengineering

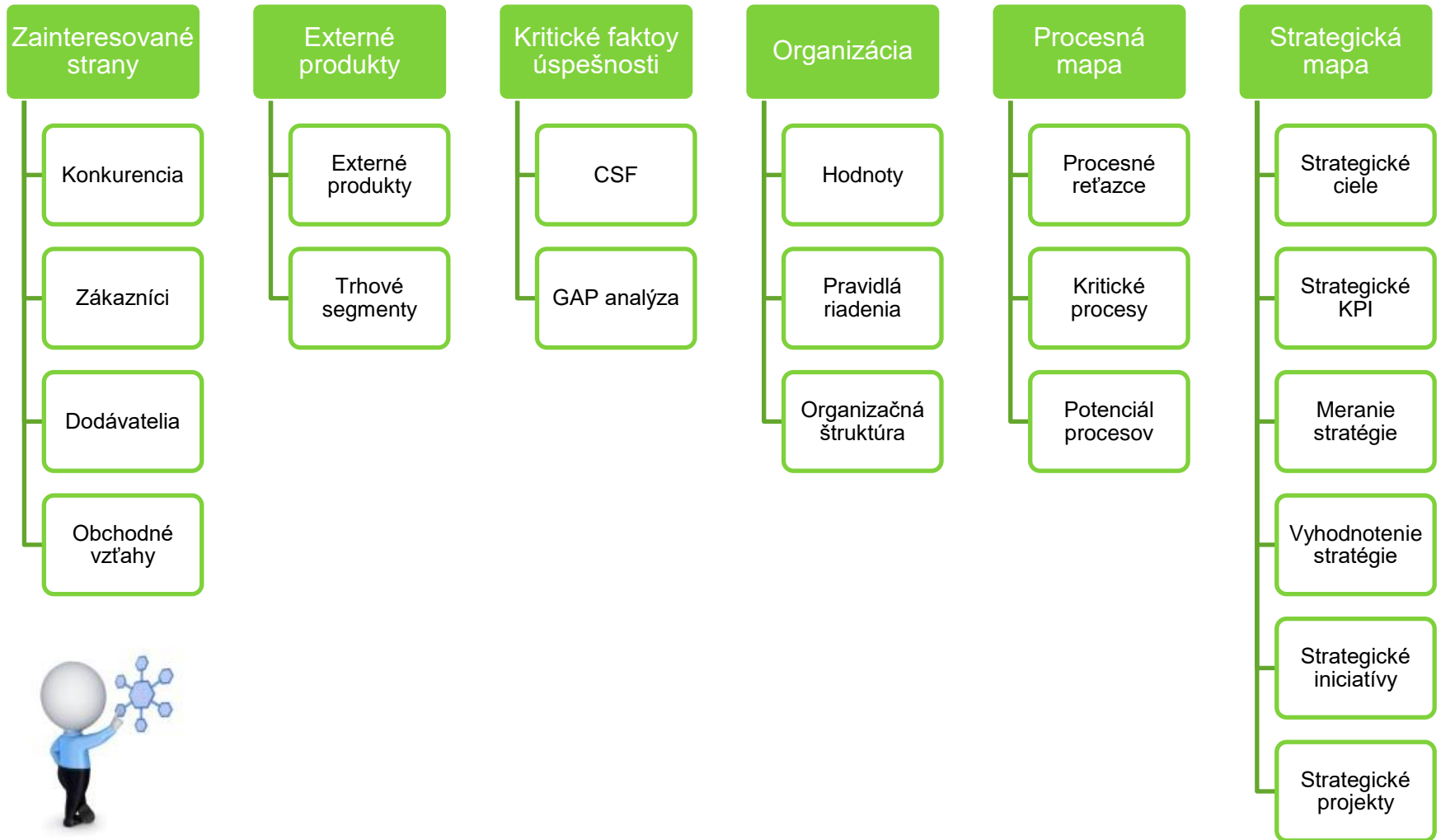
- **Kľúčové slovo: zásadné**
 - Prečo robíme to, čo robíme.
 - Reengineering určuje, čo podnik musí robiť a až potom, ako to vykoná.
- **Kľúčové slovo: radikálna**
 - Znamená ísť ku koreňu veci, nerešpektuje žiadne existujúce štruktúry a postupy a vytvára úplne nové spôsoby.
 - Reengineering predstavuje zásadnú obnovu podnikových činností-nielen ich vylepšenie, prepracovanie, alebo dlhšie zmeny.
- **Kľúčové slovo: dramatické**
 - Reengineering by sa mal zavádzať vtedy, ak podnik naozaj potrebuje výraznú zmenu.
- **Kľúčové slovo: procesy**



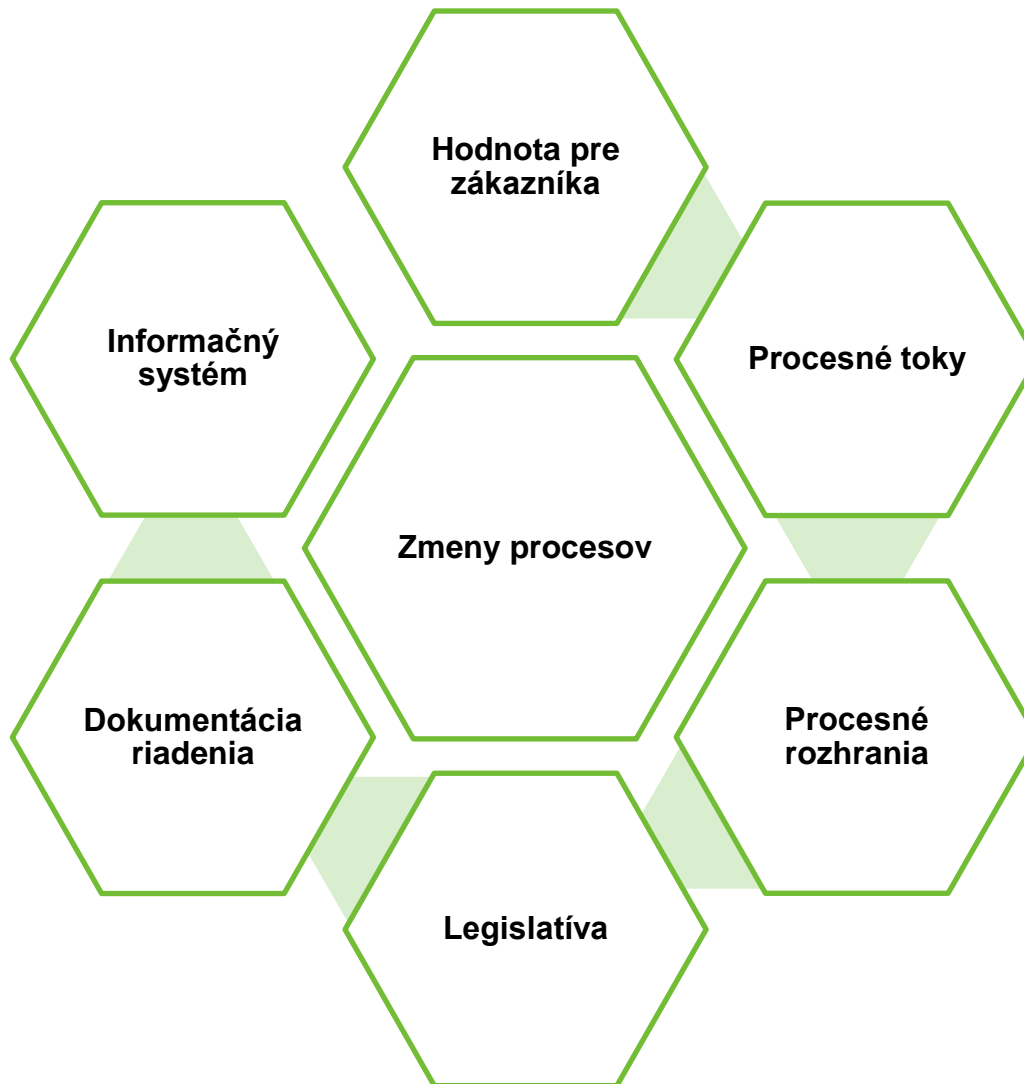
Postupy BPR



Stratégia



Zmeny procesov



Zmeny organizácie



Zmeny v procesnej organizácii

- **10 druhov zmien v procesnej organizácii**
 - Michael Hammer & James Champy uvádzajú 10 druhov zmien, ku ktorým dochádza pri prechode od funkčne riadenej organizácie k procesne riadenej organizácii.



Zdroj: Michael Hammer & James Champy, Reengineering/radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání, Management Press, Praha, 1993, 1996, 2000

Zmeny v procesnej organizácii

- **10 druhov zmien v procesnej organizácii**
 - Pracovné tímy
 - Mnohostranná práca
 - Právomoci zamestnancov
 - Príprava na výkon práce-vzdelávanie
 - Rozvoj schopností-znalosti
 - Odmeňovanie zamestnancov
 - Myslenie zamestnancov
 - Manažéri
 - Vedúce osobnosti
 - Organizačná štruktúra



Zmeny v procesnej organizácii

■ Menia sa/mení sa

- Pracovné jednotky od funkčných útvarov k **pracovným tímom**.
- Charakter jednotlivých pracovných činností od jednoduchých úloh k **mnohostrannej práci**.
- Roly ľudí od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s **väčšou právomocou**.
- Príprava na výkon práce z výcviku na **vzdelávanie**.
- Kritéria postupu od výkonnosti k **schopnostiam**.
- Kritéria výkonnosti-**odmeňovanie za výsledky**, nie za činnosti.
- Hodnoty od protektívnych k **produktívnym**.
- Manažéri z dohliadačov na **poradcov**.
- Vedúci od zapisovateľov výsledkov na **vedúce osobnosti**.
- **Organizačná štruktúra** od hierarchickej k plochej.



Zmeny v procesnej organizácii

■ 1. Pracovné tímy

- Nemení sa nutne to, čo zamestnanci robia, ale vytvárajú sa podmienky pre to, aby mohli **pracovať spolu a tým efektívnejšie**.
- Pracovníci, ktorí realizujú jednotlivé činnosti procesu tvoria **procesný tím** a riadia sa princípmi **tímovej práce**.
- Počet procesných tímov závisí od štruktúry procesov-počtu podprocesov a činností.
- **Procesný tím** je jednotka, ktorá vzniká prirodzeným spôsobom, aby vykonala určitú celistvú prácu-**proces**.
- Členovia tímu sú **zodpovední za celý proces**.
- Zohraté pracovné tímy, ktoré prešli prirodzenými fázami vývoja tímu až k fungovaniu tímu, sú pre organizáciu **veľkým prínosom**.
- **Ovládajú totiž nepísané pravidlá a praktiky**, ktoré vedú k úspešnému vykonaniu istého typu práce-procesu.



Zmeny v procesnej organizácii

■ 2. Mnohostranná práca

- Tím tiež spoločne **zdieľa zodpovednosť** za vykonanú prácu.
- Posúvajú sa hranice medzi rôznymi druhmi práce, práca sa stáva **mnohostrannejšia, významnejšia a prínosnejšia**.
- Rastie prínos pre podnik, preto **rastú aj platy**.
- Takýto prístup prináša komplexnú prácu pre **bystrých, inteligentných a vzdelaných ľudí**, čo zvyšuje laťku pre vstup do radov týchto zamestnancov.



Zmeny v procesnej organizácii

■ 3. Právomoci zamestnancov

- Organizácie po prechode na procesný prístup nechcú zamestnancov, ktorí sa pridriavajú iba stanovených pravidiel.
- **Chcú zamestnancov, ktorí vytvárajú vlastné pravidlá a prístupy.**
- **Procesný tím má** zodpovednosť za realizáciu celého procesu, musí mať teda aj **rozhodovaciú právomoc.**
- Od zamestnancov sa očakáva, že budú **premýšľať, komunikovať, využívať svoj úsudok a rozhodovať.**
- V nových procesoch nie je miesto pre "vrtajúcich" kontrolórov či manažérov - spomaľuje to priebeh procesu a orientáciu na zákazníka.
- Zamestnanci musia byť **samostatní, disciplinovaní a motivovaní k tomu, čo robia.**



Zmeny v procesnej organizácii

- **4. Príprava na výkon práce**
 - V procesne riadenej organizácii nie je dôležitá znalosť vecí, ale **schopnosť naučiť sa nové veci**.
 - **Celoživotné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie sa stáva nevyhnutnou normou.**
- **5. Rozvoj schopností**
 - Dôležití sú takí zamestnanci, ktorí majú **rôzne schopnosti** a nie tí, ktorí iba slepo vykonávajú pridelené činnosti.
 - **Tréning rôznych druhov zručností.**



Zmeny v procesnej organizácii

■ 6. Odmeňovanie zamestnancov

- Keď zamestnanci vykonávajú procesy, je možné merať ich výsledky.
- Môžu teda byť **odmeňovaní podľa hodnoty výsledkov** a nie podľa počtu vykonávaných činností.
- Táto hodnota je merateľná, pretože procesné tímy vytvárajú výrobky a služby (aj interné) s vopred **známou hodnotou**.
- Mzdy v procesne riadených organizáciách sú nízke, ale **odmeny a prémie vysoké**.
- Odmeňovanie za postavenie, funkčnú úroveň a počet odpracovaných rokov nie je pre zamestnancov prijateľné.
- **Základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky**.
- **Výkonnosť je meraná vytvorenou hodnotou** a tomu zodpovedá aj odmena.



Zmeny v procesnej organizácii

■ 7. Myslenie zamestnancov

- Procesný prístup **postihuje kultúru aj štruktúru organizácie.**
- Zamestnanci musia veriť, že **pracujú pre zákazníkov** a nie pre vedúcich.
- Systém riadenia organizácie-spôsobu odmeňovania ľudí, meradlá podľa ktorých je hodnotená ich výkonnosť-primárne **určujú hodnoty a názory zamestnancov.**
- **Zmeniť myslenie je rovnako dôležité, ako zmeniť procesy.**
- Zamestnanci v procesne riadenej organizácii rozmýšľajú takto:
 - **Zákazníci hradia všetky naše mzdy.**
 - Musím robiť všetko preto, aby boli **spokojní.**
 - Každá práca v tejto organizácii je podstatná a dôležitá.
 - Aj moja práca je na tom rovnako.
 - Predvádzaním nič nedosiahnem, som **platený za vytvorenú hodnotu.**
 - Musím **priať zodpovednosť za problémy a ich riešenie.**
 - Patrím k tímu.
 - Prehry a úspechy dosahujeme spoločne.
 - **Stále učenie je súčasťou mojej práce.**



Zmeny v procesnej organizácii

■ 8. Manažéri, 9. Vedúce osobnosti

- Procesné tímy nepotrebujú šéfov.
- Potrebujú poradcov, ktorí nie sú zapojení do práce, ale sú blízko aby mohli pomôcť tímu v jeho práci.
- Procesné tímy si všetky aktivity zabezpečujú sami.
- Manažéri musia prejsť od kontrolnej činnosti k roli sprostredkovateľa, ktorý zjednodušuje priebeh práce a vytvára pre prácu vhodné podmienky.
- Manažér umožňuje rozvoj zamestnancov a ich schopností tak, aby mohli sami realizovať procesy vytvárajúce hodnotu.
- Dobrý manažér je skúseným a spoľahlivým radcom a vodcom, ktorý poskytuje zdroje, odpovedá na otázky a dohliada na dlhodobý rozvoj kariéry zamestnancov.
- Je to schopnosť pre vytváranie dobrých interpersonálnych vzťahov a pociťovanie hrdosti z úspechov ostatných.
- Riadenie je v skutočnosti profesia.



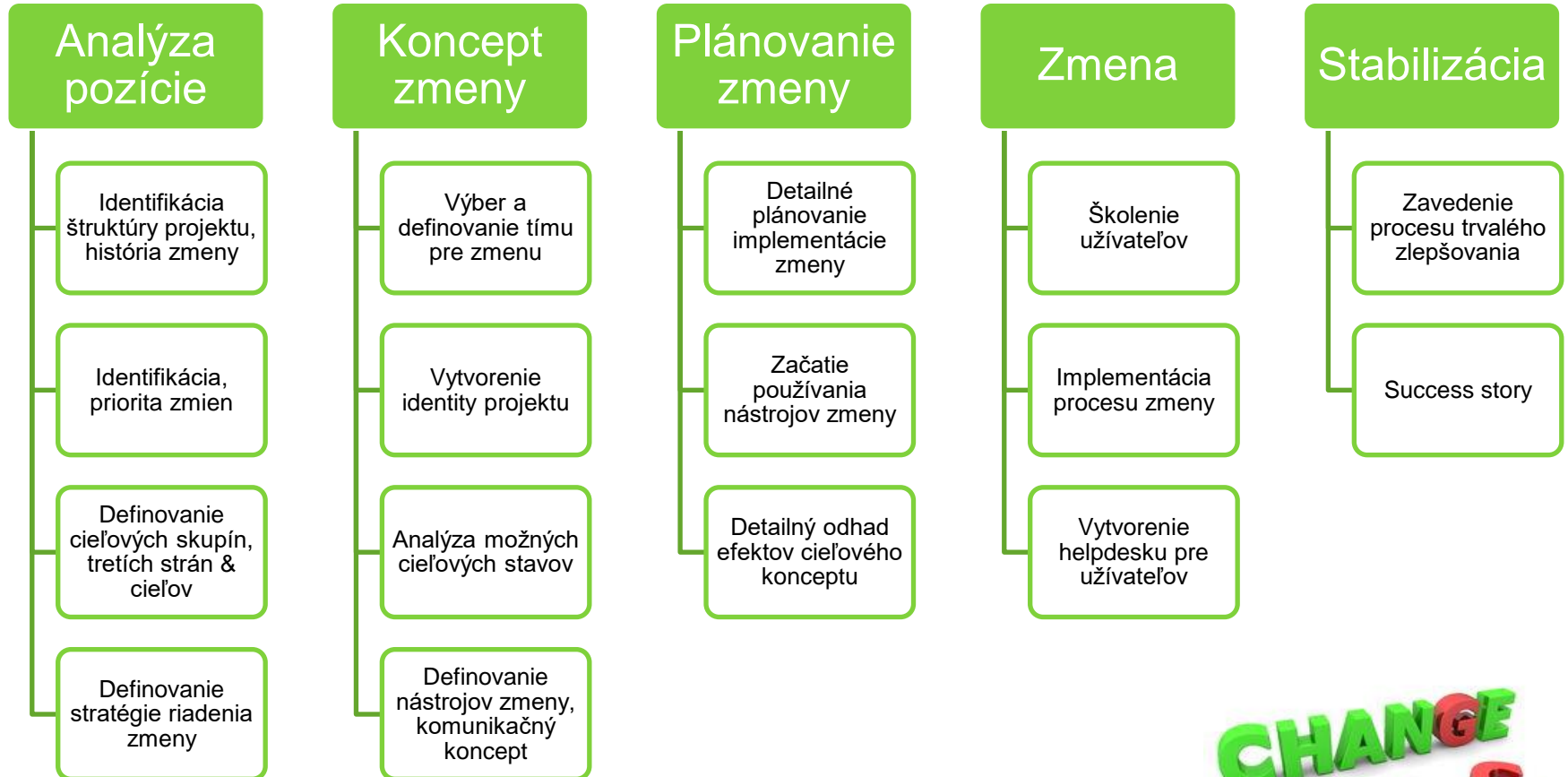
Zmeny v procesnej organizácii

■ 10. Organizačná štruktúra

- Organizačná štruktúra vytvára komunikačné väzby v rámci organizácie a **predurčuje hierarchiu rozhodovania.**
- **Rozhodovanie a riešenie medziúrovňových problémov sa odohráva na úrovni procesných tímov počas ich normálnej práce.**
- Tým sa tradičné **manažérske roly zužujú.**
- S menším počtom manažérov je i menej úrovní riadenia.
- **Práca je organizovaná podľa procesov a procesných tímov, ktoré ju zabezpečujú.**
- **Ľudia komunikujú s kým potrebujú, pričom kontrola prechádza na ľudí, ktorí procesy vykonávajú.**
- **V procesne riadenej organizácii stráca organizačná štruktúra zásadne na význame.**



Postup zmeny



CHANGE

ISO-BPR



- **Václav Řepa**
 - Podnikové procesy-Procesní řízení a modelování
- **Filip Šmída**
 - Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě
- **Monika Grasseová a kol.**
 - Procesní řízení ve veřejném a soukromném sektoru
- **Václav Řepa**
 - Procesně řízená organizace
- **Jiří Cienciala a kol.**
 - Procesně řízená organizace



- **Michael Hammer & James Champy**
 - Reengineering/radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání
- **Larry Bossidy & Ram Charan**
 - Řízení realizačních procesů
- **Mike Robson, Philip Ullah**
 - Praktická příručka podnikového reengineeringu



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com