



Návrh procesov

Program

- **Návrh procesov**
 - Procesná architektúra
 - Procesná mapa
 - Pridaná hodnota
 - Procesy
 - Dokumentácia riadenia





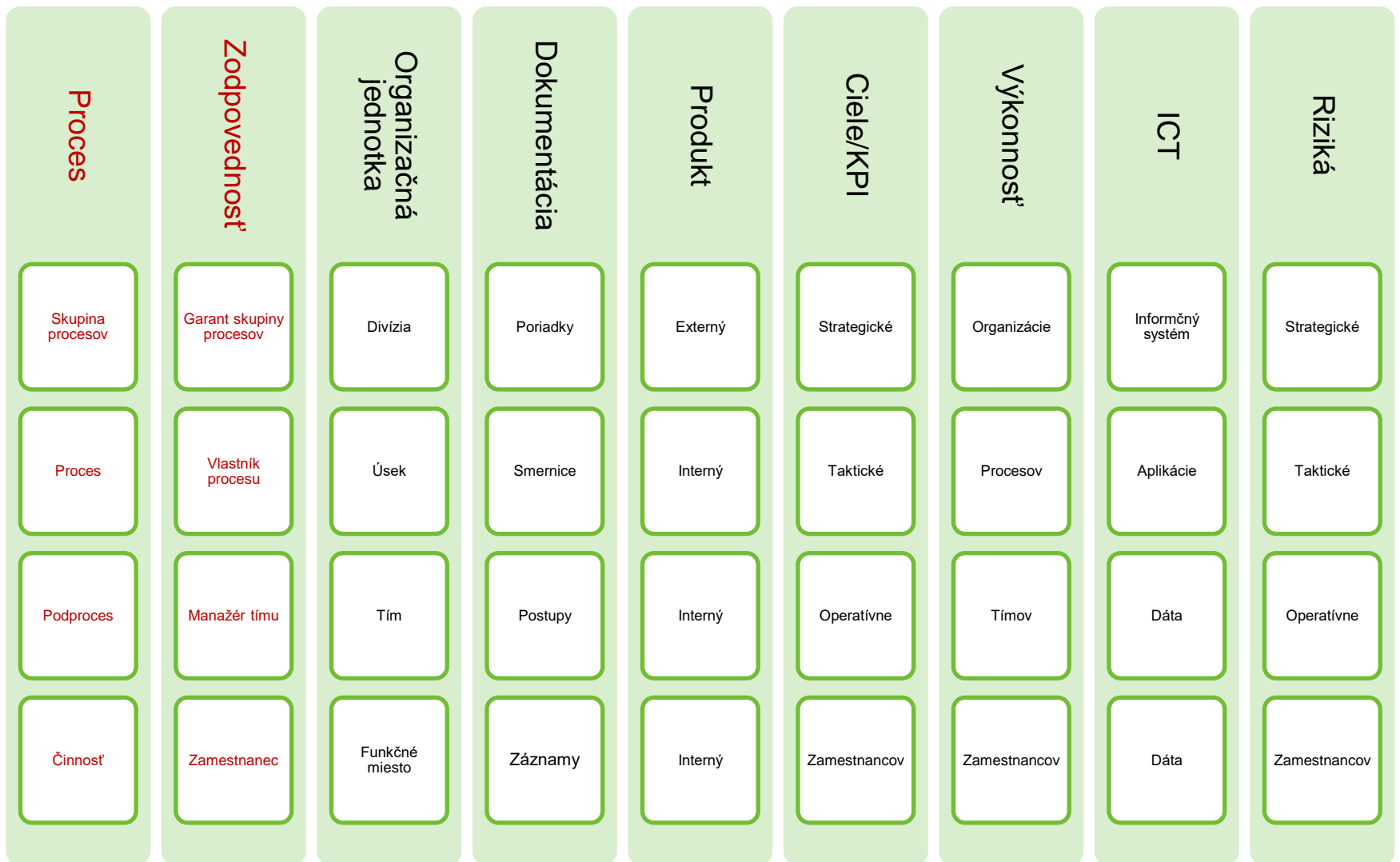
Procesná architektúra

Program

- **Procesná architektúra**
 - Podniková architektúra
 - Návrh procesov
 - Trojúrovňová procesná architektúra
 - Štvorúrovňová procesná architektúra
 - Kategórie procesov
 - Názov procesu
 - Hierarchia procesov
 - Skupiny procesov
 - Procesy
 - Podprocesy
 - Činnosti



Podniková architektúra



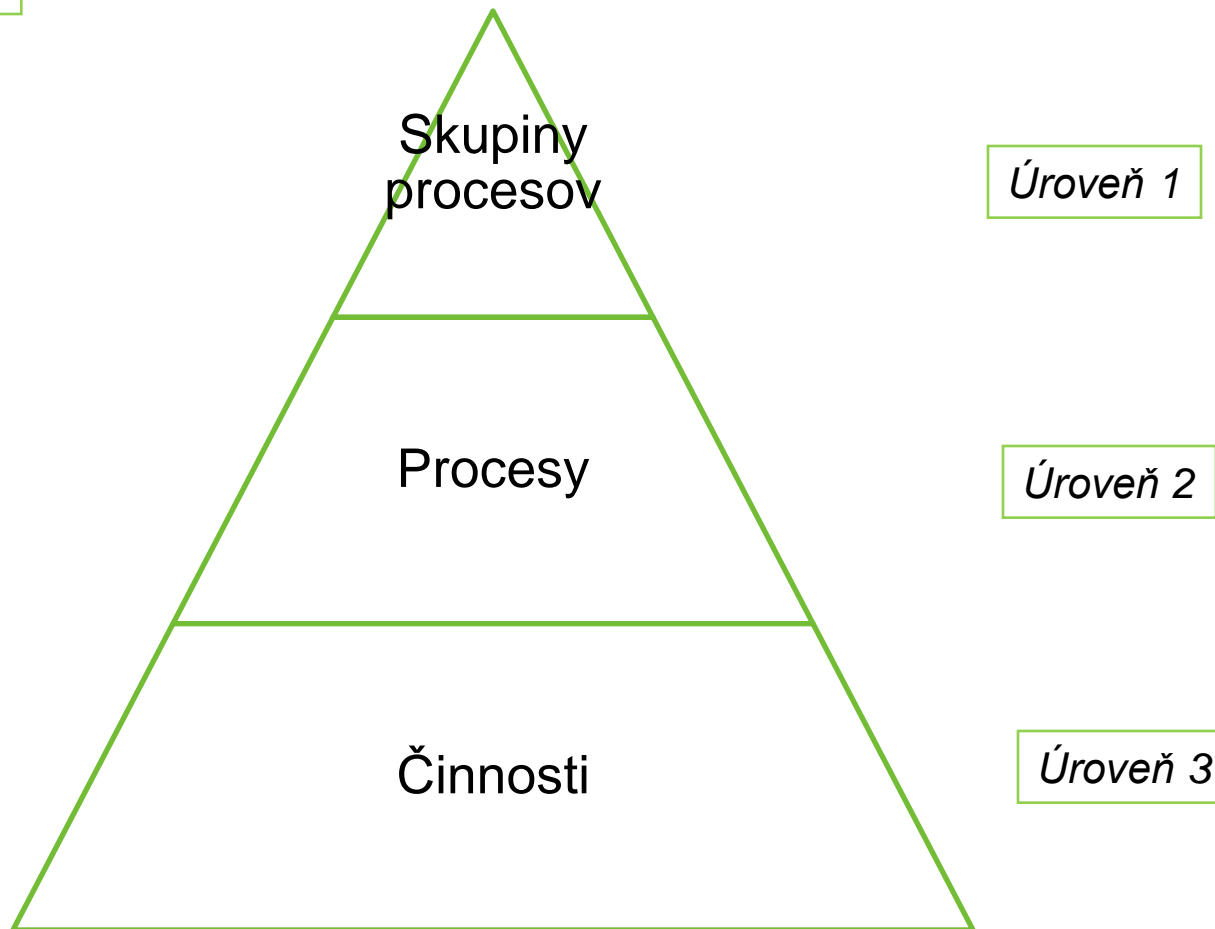
Návrh procesov



- Tvorba procesnej architektúry
- Tvorba procesnej mapy
- Definovanie pridanej hodnoty
- Definovanie procesov
- Definovanie činností
- Tvorba dokumentácie riadenia

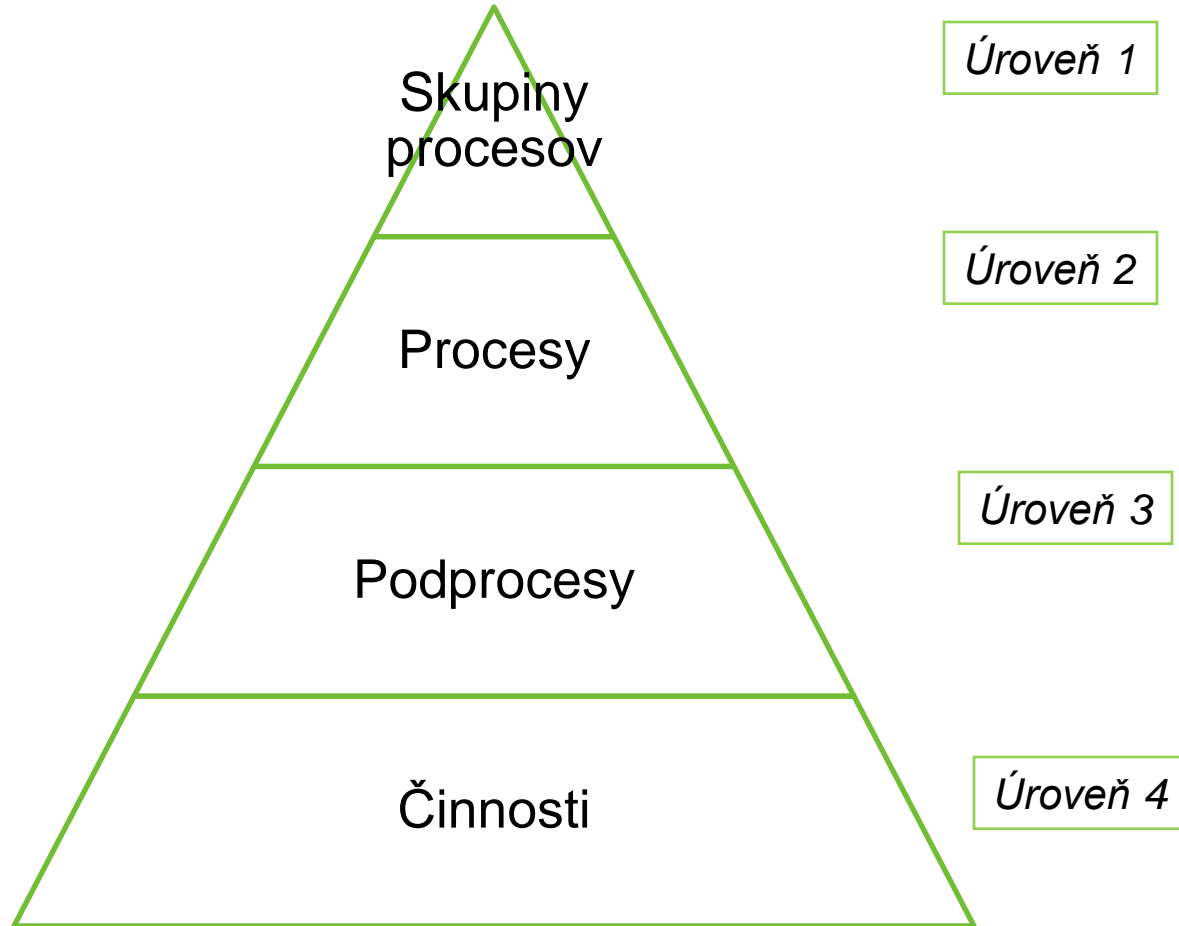
Trojúrovňová procesná architektúra

Top down prístup



Štvorúrovňová procesná architektúra

Top down prístup



Kategórie procesov

- **Riadiace procesy**
 - Prebiehajú naprieč celou spoločnosťou.
 - Sú zamerané na nastavenie a udržanie jednotného smeru podnikania a dosahovania maximálneho synergického efektu.
- **Hlavné procesy**
 - Identifikujú podnikateľské trhové príležitosti.
 - Budujú pre nich adekvátne produktové aj predajné zázemie.
 - Zabezpečujú vlastný predaj produktov a služieb.
 - Rozhodujú o **dlhodobej prosperite**.
 - Zabezpečujú technickú infraštruktúru cez riadenie prevádzky až po vlastnú realizáciu výkonov v reálnom čase.
 - Rozhodujú o **operačnej prosperite**.
- **Podporné procesy**
 - Zabezpečujú vnútornému zákazníkovi produkt alebo službu.
 - Je ich možné zabezpečiť aj externe, bez ohrozenia poslania spoločnosti.



Názov procesu



Sloveso

Podstatné
meno

Odoslať
objednávku

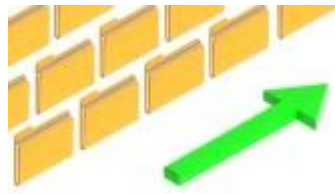
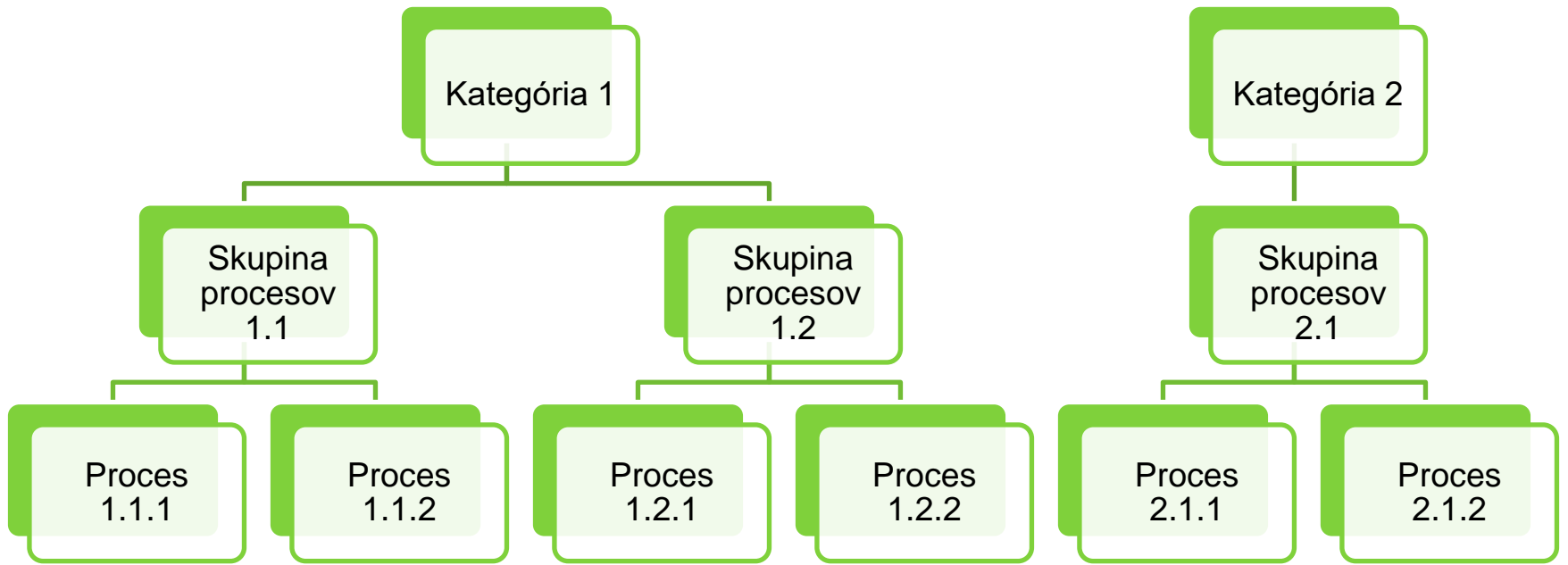
Názov procesu

■ Názov procesu

- Skladá sa z dvoch slov (sloveso + podstatné meno)
 - Odoslať objednávku
- Začína veľkým písmenom.
- Slová sú oddelené.
- Nové slovo začína malým písmenom.
- Slová sú písané s diakritikou a skloňujú sa.
- Je v jednotnom čísle.
- Neobsahuje prvky klasifikácie a hierarchizácie procesov.
- Neobsahuje skratky.
- Podrobnejší popis procesu je uvedený v popise procesu.



Hierarchia procesov



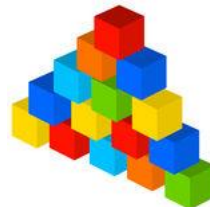
Hierarchia procesov

■ Hierarchia procesov

- Doporučená hierarchia procesov: **3 úrovne podrobnosti**.
- V odôvodnených prípadoch: **4 úrovne podrobnosti**.
- V hierarchii procesov je dodržané **pravidlo 5-9**.

■ Pravidlo 5-9

- Proces rozložíme najviac na **päť až deväť** podprocesov.
- Ak je potrebné jeden proces dekomponovať na viac ako deväť podprocesov, urobíme skupinu procesov, ktorú potom rozložíme na nižšej úrovni.
- **Nie je potrebné “vybíjať sa”** v perfektnej dekompozícii.
- Stačí pokrytie procesov, ktorému **zákazník rozumie**.



Skupiny procesov



Kategórie procesov

Riadiace procesy

Skupiny procesov

Strategické riadenie

Finančné riadenie

Riadenie kvality

Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie rizík

Procesy



Kategórie procesov

Riadiace procesy

Skupiny procesov

Riadenie ľudských zdrojov

Procesy

Vzdelávanie zamestnancov

Starostlivosť o zamestnancov

Meranie spokojnosti zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov

Motivácia zamestnancov

Podprocesy



Kategórie procesov

Riadiace procesy

Skupiny procesov

Riadenie ľudských zdrojov

Procesy

Vzdelávanie zamestnancov

Starostlivosť o zamestnancov

Meranie spokojnosti zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov

Motivácia zamestnancov

Podprocesy

Identifikácia potrieb na vzdelávanie

Plánovanie vzdelávania

Realizácia vzdelávania

Vyhodnotenie vzdelávania

Činnosti



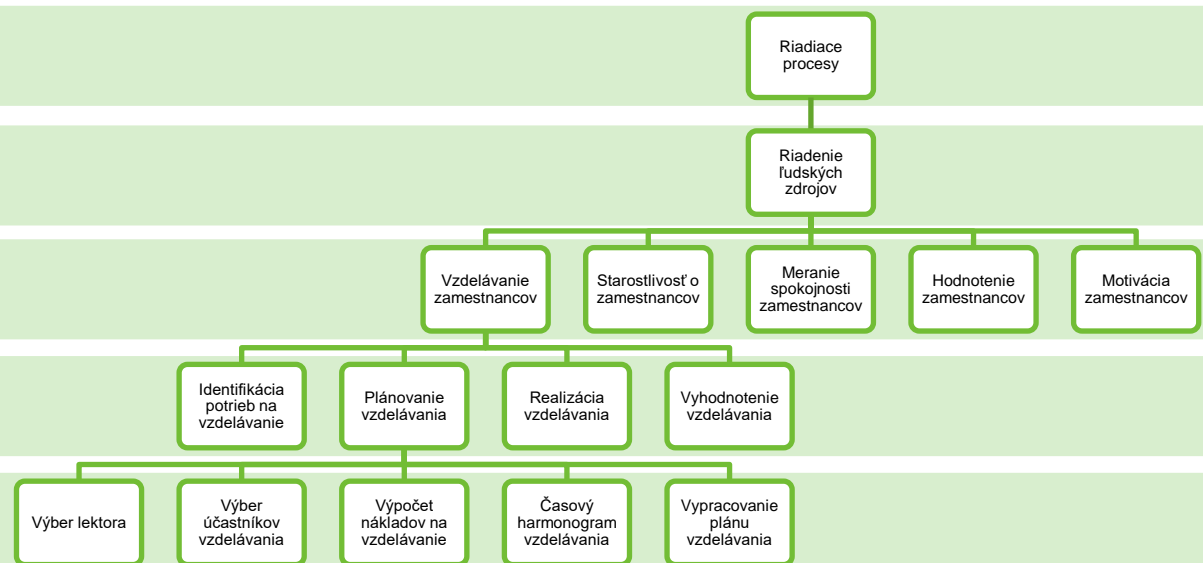
Kategórie procesov

Skupiny procesov

Procesy

Podprocesy

Činnosti





Procesná mapa

Procesná mapa

- **Procesná mapa**

- Čo to je?
- Kde sa to využíva?
- Kedy sa to využíva?
- Ako sa to využíva?
- Typické prínosy
- Obmedzenia a riziká



Procesná mapa

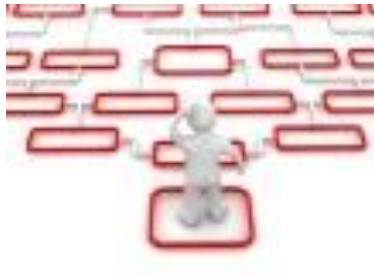
■ Čo je to?

- Je navrhnutá v súlade s poslaním a strategickým zameraním organizácie.
- Je to grafické zobrazenie skupín procesov a procesov.
- Skupiny procesov sú zaradené do kategórií (riadiace, hlavné, podporné).
- Skupiny procesov a procesy sú hierarchicky usporiadané.
- K skupinám procesov sú priradené organizačné jednotky.



Procesná mapa

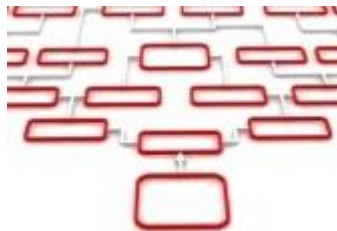
- **Kde sa to využíva?**
 - Na úrovni vrcholového manažmentu.
 - Tvorí ju vrcholový manažment organizácie.
 - Tímová práca.
 - Top down prístup.
 - Komunikuje sa na nižšie úrovne riadenia.



Procesná mapa

■ Kedy sa to využíva?

- Pri tvorbe stratégie organizácie.
- Pri procesnom riadení organizácie.
- Pri lean audite procesov.
- Pri zaradení procesov do kategórií a návrhu outsourcingu procesov.
- Pri ocenení dôležitosti strategických cieľov.
- Pri definovaní kvality procesov.
- Pri posúdení CSF.
- Pri definovaní kritických procesov v organizácii.
- Pri optimalizácii organizačnej štruktúry.
- Pri analýze aplikácií.



Procesná mapa

- **Typické prínosy**
 - Spoločný základ pre procesné riadenie.
 - Konsenzus vrcholového a stredného manažmentu.
- **Obmedzenia a riziká**
 - Nezáujem vrcholového manažmentu.
 - Nepochopenie na nižšej úrovni riadenia.





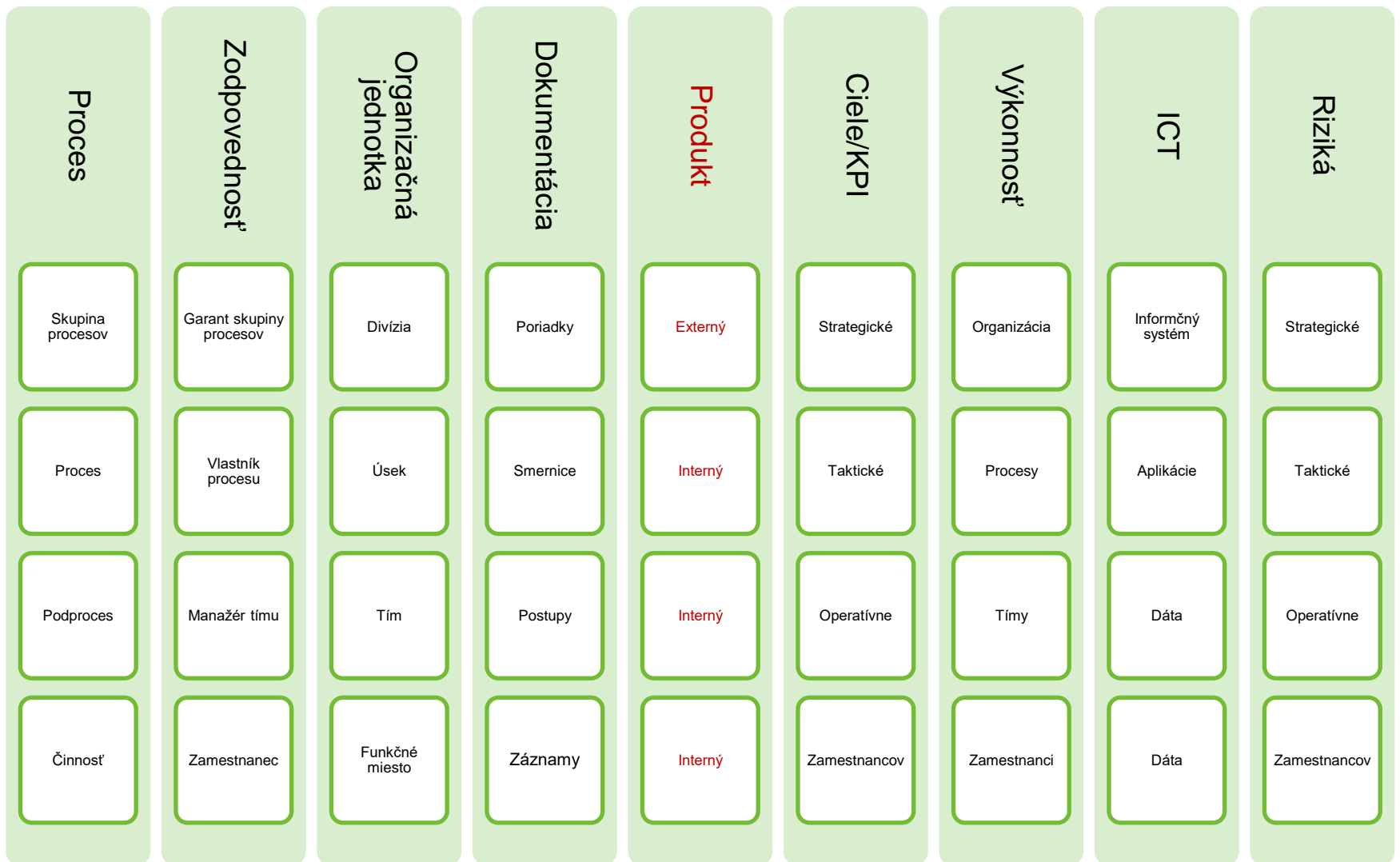
Pridaná hodnota

Pridaná hodnota

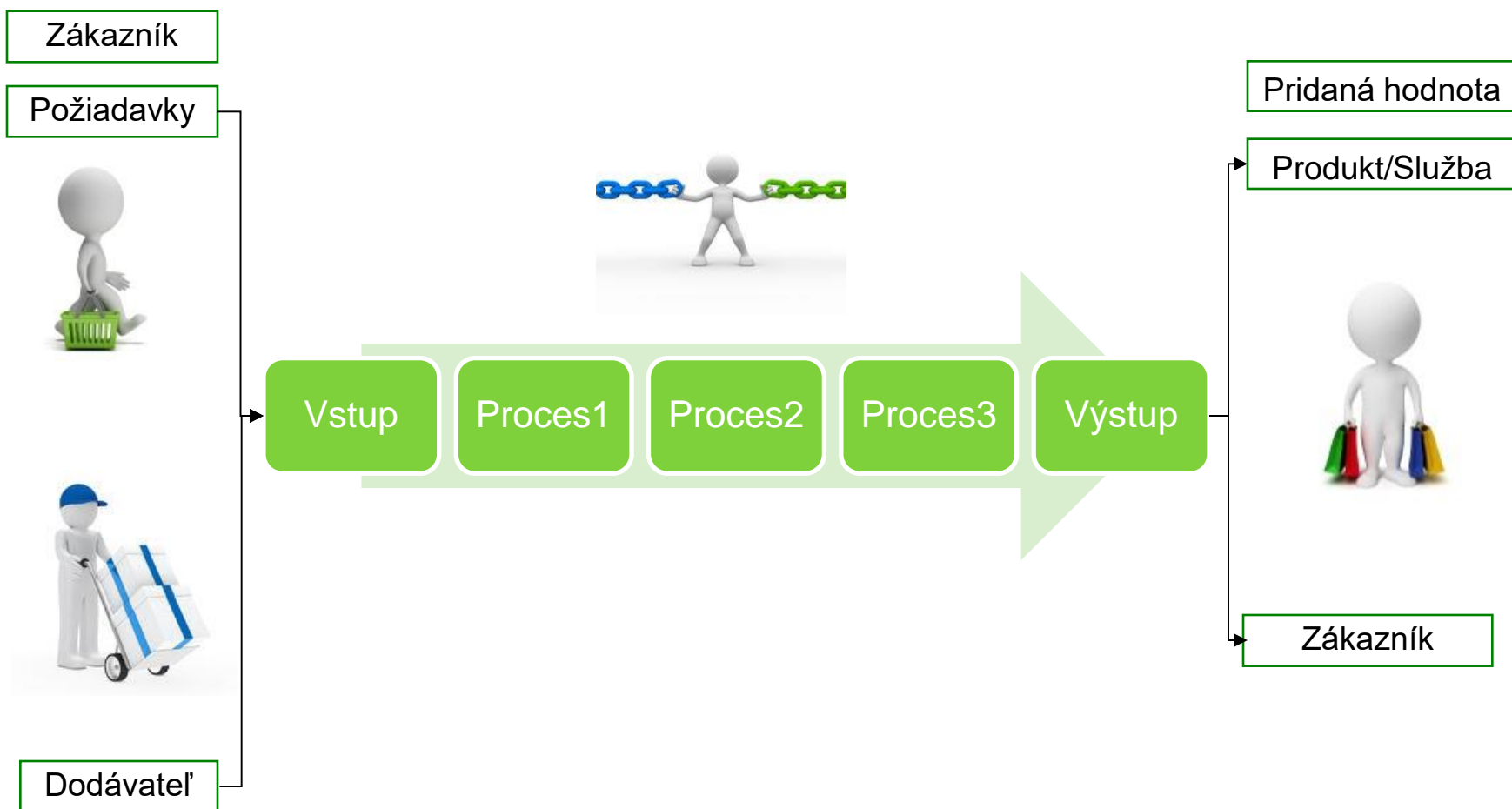
- **Pridaná hodnota**
 - Podniková architektúra
 - Hodnotový reťazec
 - Proces
 - Pridaná hodnota
 - Externé prostredie
 - Interné prostredie



Podniková architektúra



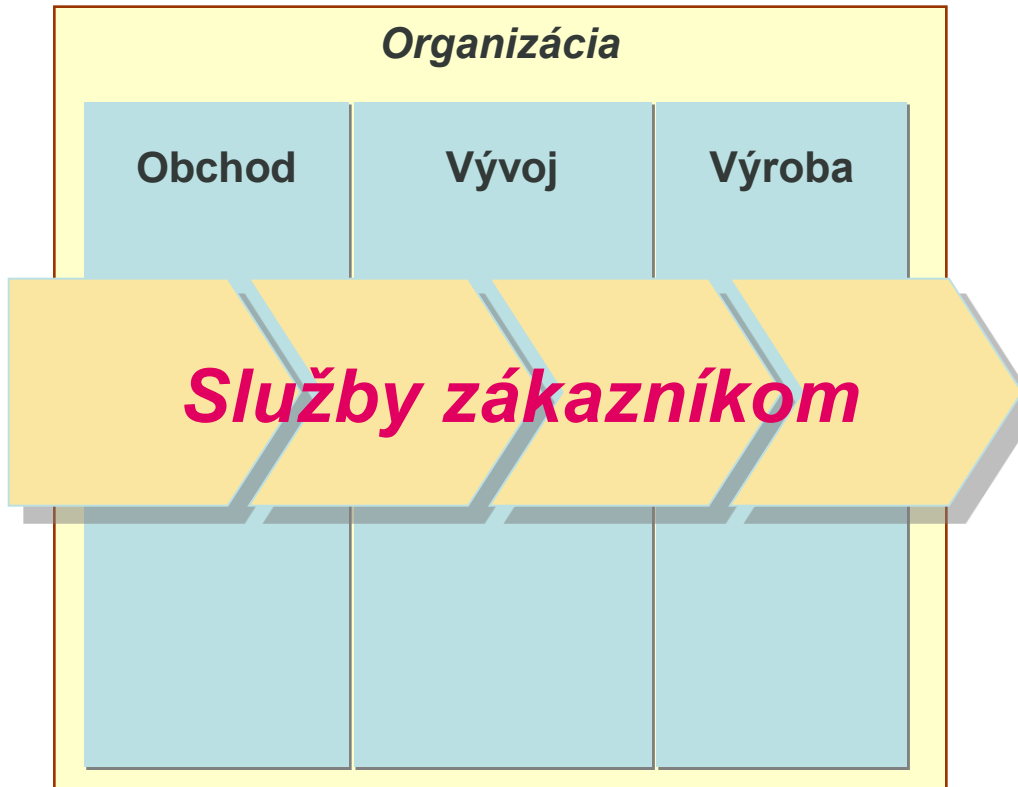
Hodnotový reťazec



Hodnotový reťazec



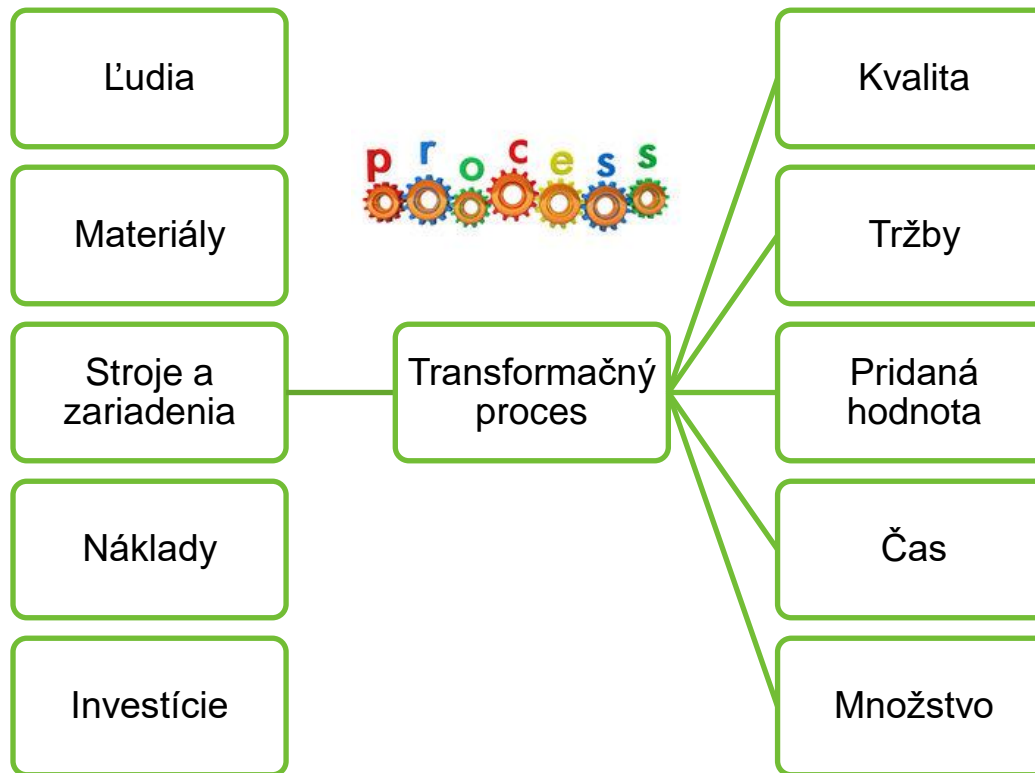
Zákazník



Zákazník

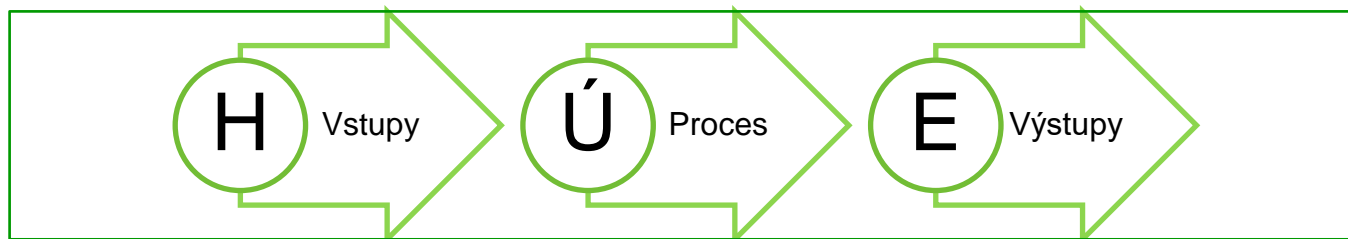
Proces

Proces je transformácia vstupov do pridanej hodnoty výstupov.

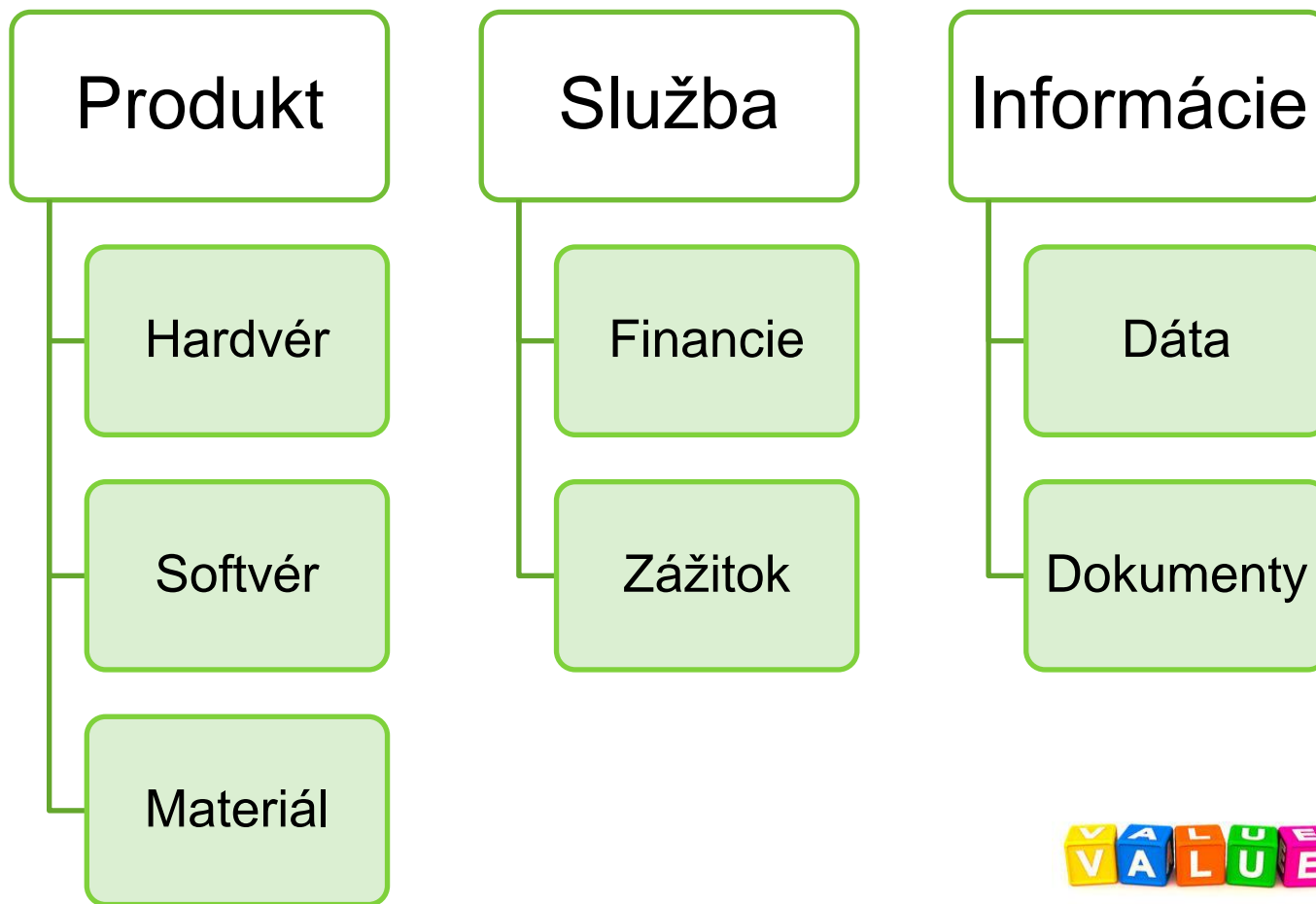


Proces

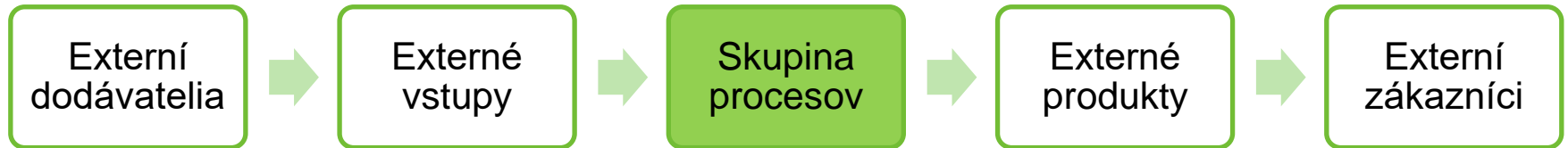
- **Hospodárnosť**
 - Ako **účinne** transformuje vstupy-minimalizácia **nákladov**.
- **Účinnosť**
 - Ako **flexibilne** sa vie prispôbiť zmene požiadaviek zákazníka-**čas**.
- **Efektívnosť**
 - Ako **účelne** výstupy uspokojujú požiadavky zákazníka-**kvalita**.



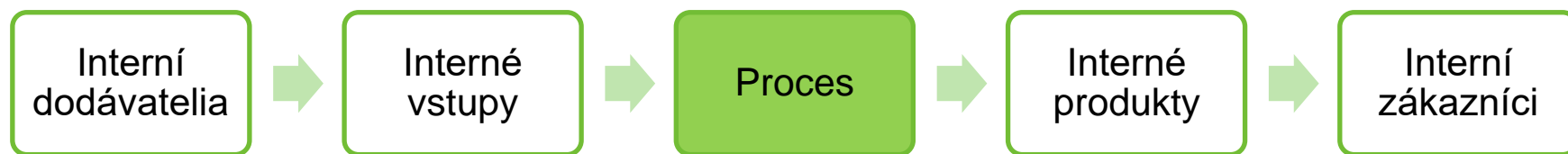
Pridaná hodnota



Externé prostredie



Interné prostredie





Procesy

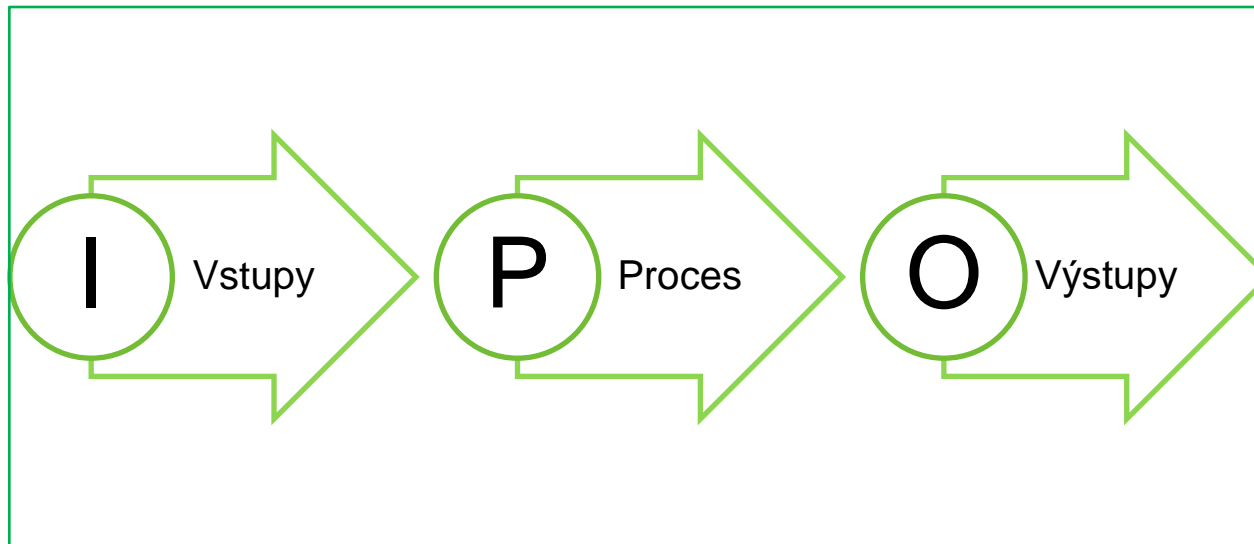
Program

- **Procesy**
 - Proces
 - Organizačne neprerušovaný tok procesu
 - 6M
 - SIPOC
 - Základné otázky návrhu procesov



Proces

Proces je súbor súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich **činností**, ktoré **transformujú vstupy na výstupy**.



Zdroj: Požiadavky normy STN EN ISO 9001 na SMK

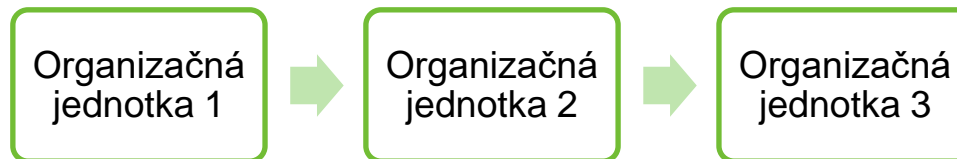
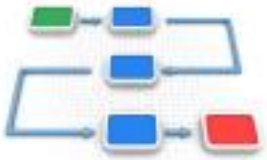
Proces

Je organizovaná **skupina** vzájomne súviciacich **činností/podprocesov**, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými **organizačnými útvarmi/organizáciami**, ktoré spotrebovávajú **materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy** a ktorých výstupom je **produkt**, ktorý má hodnotu pre **externého alebo interného zákazníka**.

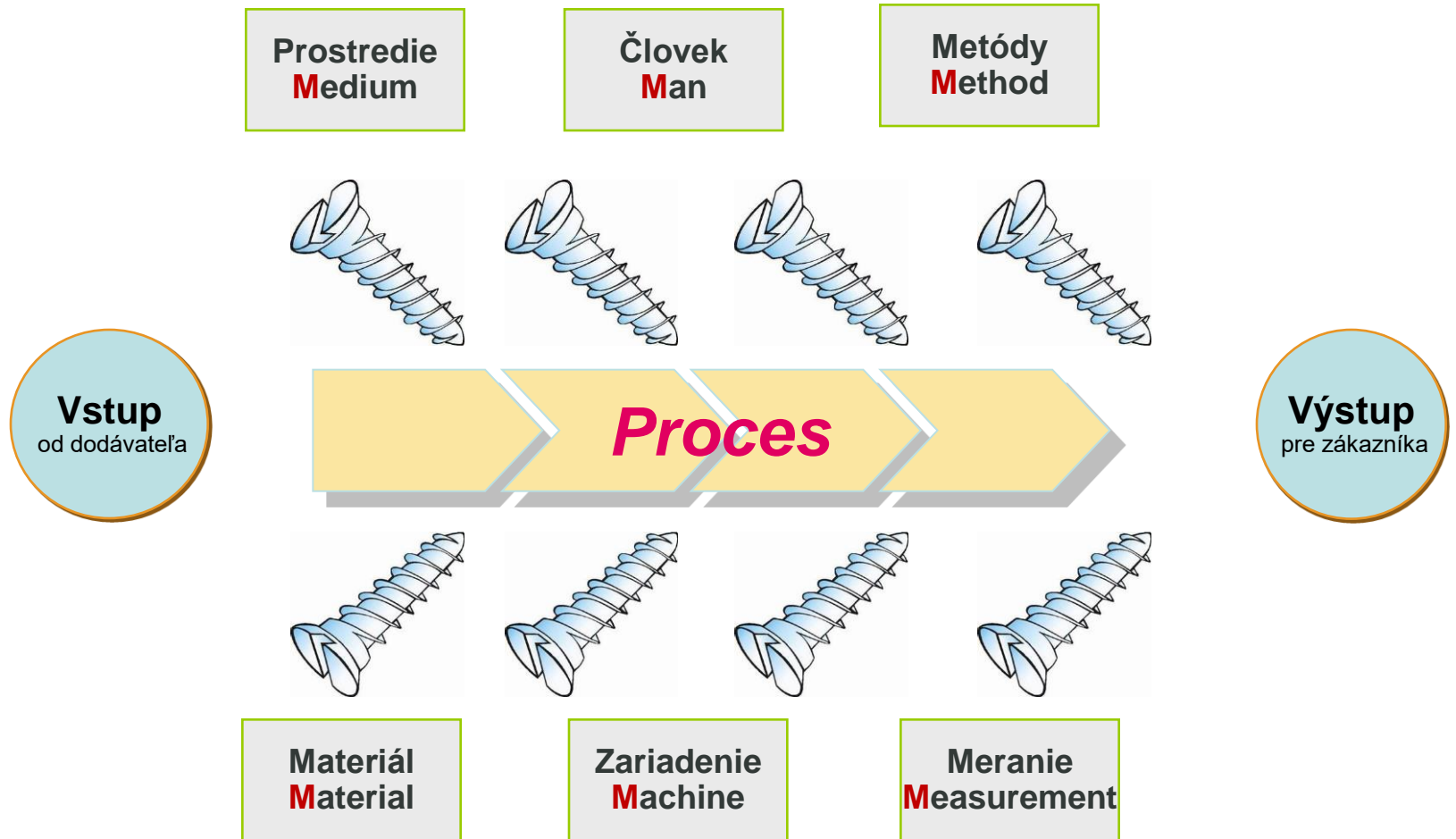


Zdroj: Filip Šmída, Zavádení a rozvoj procesního řízení ve firmě, Grada Publishing, 2007

Organizačne neprerušovaný tok procesu



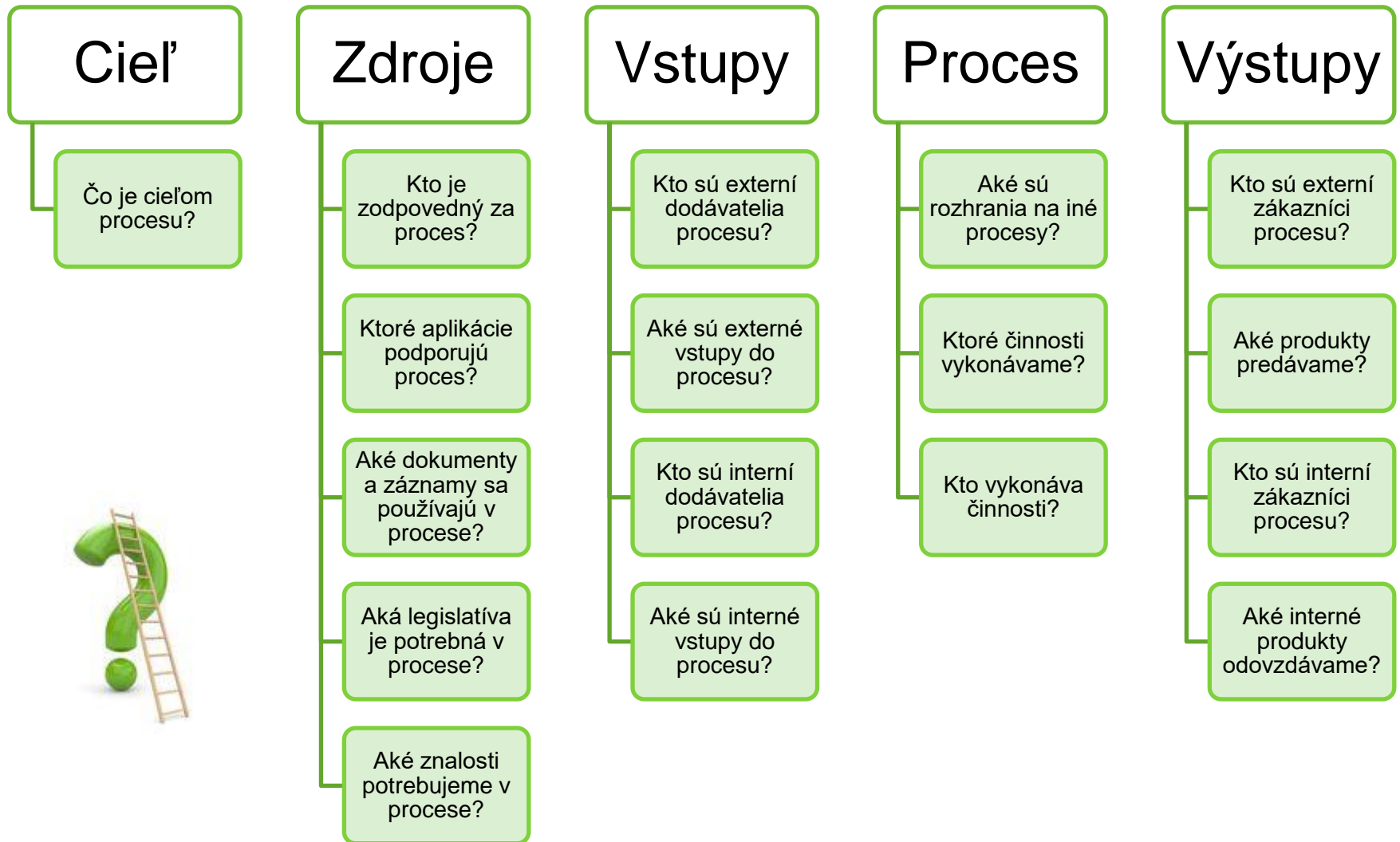
6M



SIPOC



Základné otázky návrhu procesov



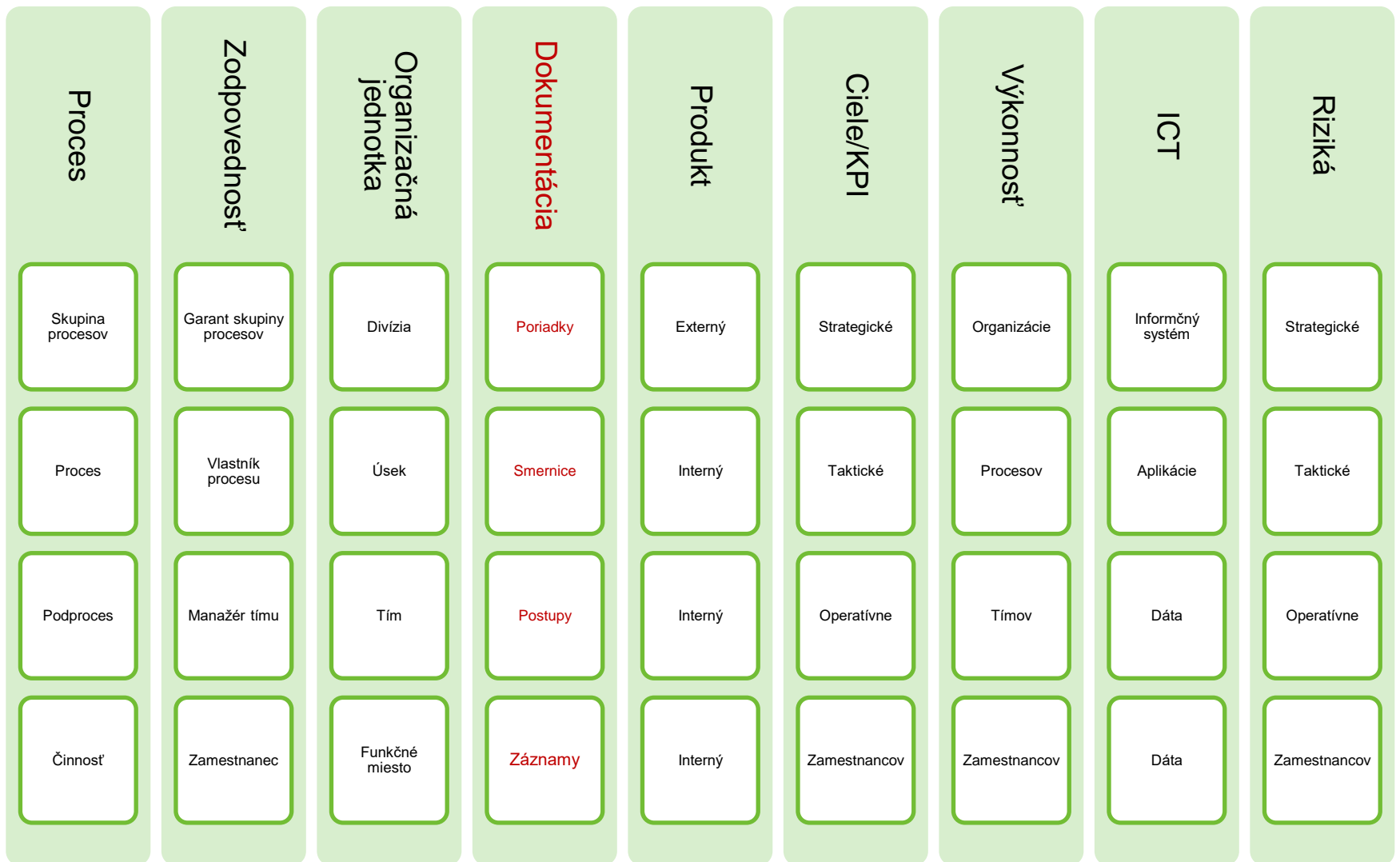


Dokumentácia riadenia

- **Dokumentácia riadenia**
 - Podniková architektúra
 - Procesná architektúra
 - Štruktúra dokumentácie riadenia
 - Postup tvorby dokumentácie riadenia
 - Modelovanie procesov
 - Popis procesov
 - Dokumentovanie procesov
 - Vizualizácia procesov
 - Nutné podmienky pre tvorbu dokumentácie
 - Systém manažérstva kvality
 - Požiadavky na dokumentáciu SMK
 - Riadenie dokumentov
 - Riadenie záznamov
 - Povinné dokumenty SMK

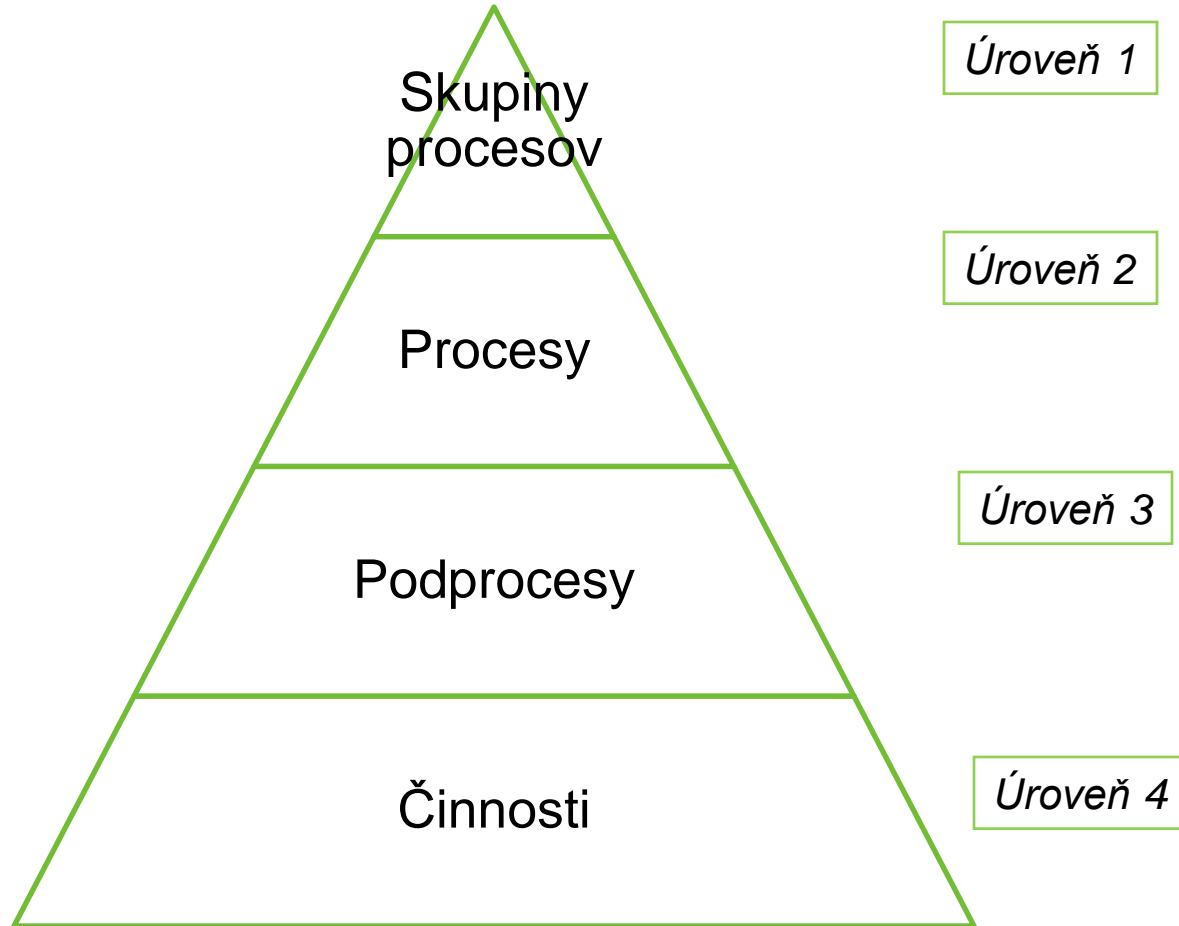


Podniková architektúra

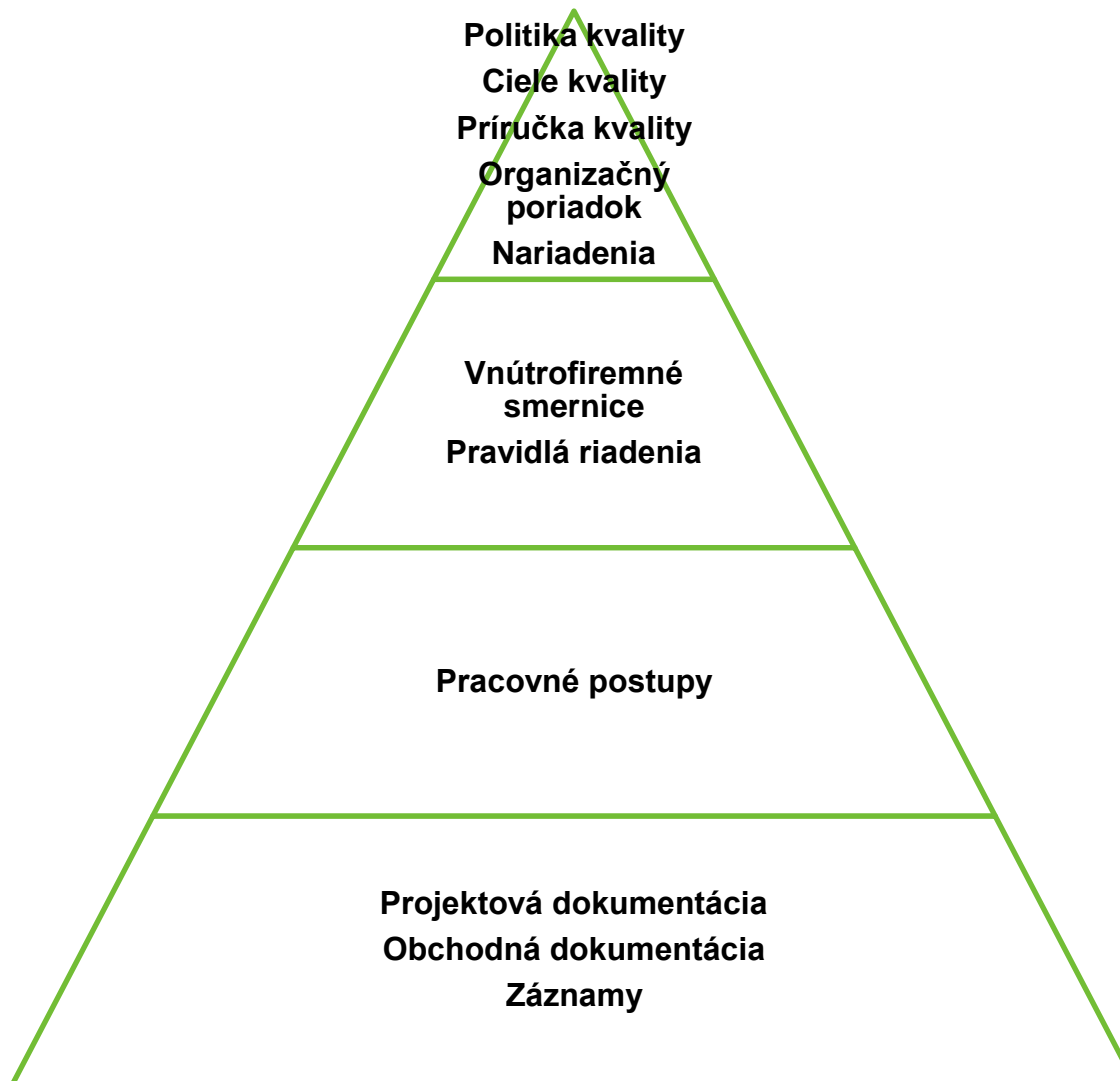


Štvorúrovňová procesná architektúra

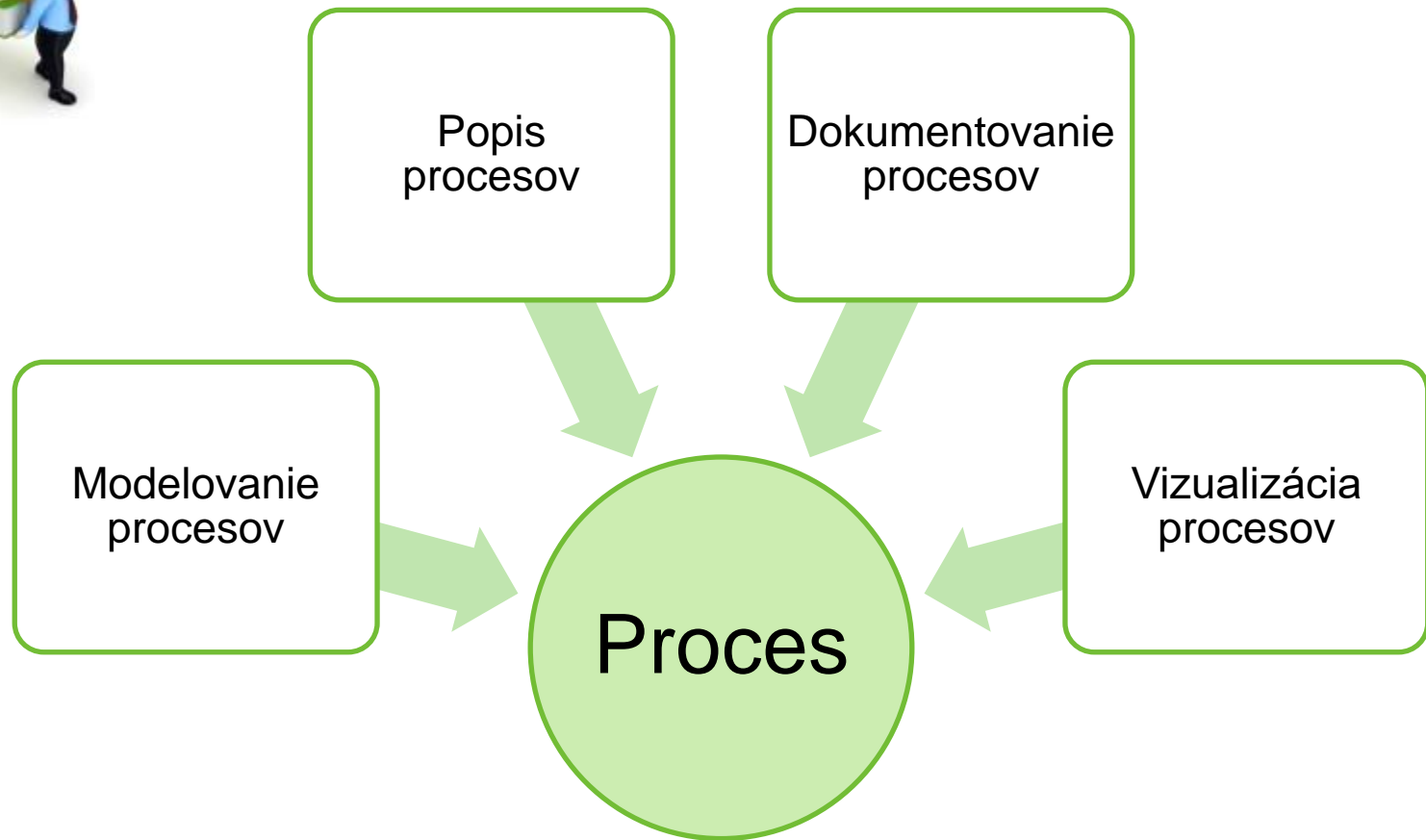
Top down prístup



Štruktúra dokumentácie riadenia



Postup tvorby dokumentácie riadenia



Postup tvorby dokumentácie riadenia

- **Modelovanie procesov**
 - **Organizácia**
 - Modelovanie organizačnej štruktúry
 - Modelovanie funkčných miest
 - **Produkty**
 - Modelovanie externých produktov
 - **Ciele**
 - Modelovanie cieľov
 - **Procesná mapa**
 - Modelovanie kategórií procesov
 - Modelovanie skupín procesov
 - Priradenie zodpovednosti za skupiny procesov
 - Modelovanie procesov
 - **Hodnotové reťazce**
 - Modelovanie skupín procesov a externých produktov



Postup tvorby dokumentácie riadenia

- **Modelovanie procesov**
 - **Pridaná hodnota procesov**
 - Modelovanie procesov a interných produktov
 - Modelovanie scenárov
 - **Procesy**
 - Priradenie vlastníka procesu
 - Modelovanie externých vstupov
 - Modelovanie externých výstupov
 - Modelovanie odborných pojmov
 - Modelovanie skratiek
 - Modelovanie dokumentov
 - Modelovanie záznamov
 - Modelovanie legislatívy
 - Modelovanie aplikácií
 - **Podprocesy**
 - Modelovanie podprocesov
 - Priradenie zodpovednosti za podprocesy



Postup tvorby dokumentácie riadenia

■ Modelovanie procesov

– Činnosti

- Modelovanie činností
- Modelovanie rozhraní medzi podprocesmi
- Modelovanie udalostí
- Modelovanie činností
- Vytvorenie väzieb medzi udalosťami a činnosťami
- Priradenie vstupov - produktov, služieb, dokumentov
- Priradenie výstupov - produktov, služieb, dokumentov
- Priradenie FM k činnostiam
- Priradenie aplikácií

– Sémantická kontrola modelovania



Postup tvorby dokumentácie riadenia

- **Popis procesov**
 - Napĺňanie **popisov** skupín procesov, procesov, podprocesov, činností.
 - Vypĺňanie atribútov potrebných pre generovanie smerníc.
 - Číslovanie činností.
- **Dokumentovanie procesov**
 - Generovanie dokumentov a aplikácií.
 - Generovanie smerníc
 - Generovanie procesných listov
- **Vizualizácia procesov**
 - Generovanie HTML stránky



Nutné podmienky pre tvorbu dokumentácie

■ Podmienky

- Dodržanie metodiky modelovania procesov.
- Modelovanie všetkých hierarchizovaných modelov.
- Naplnenie modelov aplikácií a dokumentov.
- Vyplnenie atribútov modelu FAD.
- Popisy všetkých objektov typu funkcia.
- Číslovanie činností.
- Generovanie smernice a procesného listu.



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