



Analýza procesov

Program

- **Analýza procesov**
 - Audit
 - Procesný audit
 - Lean procesný audit
 - Detailný procesný audit





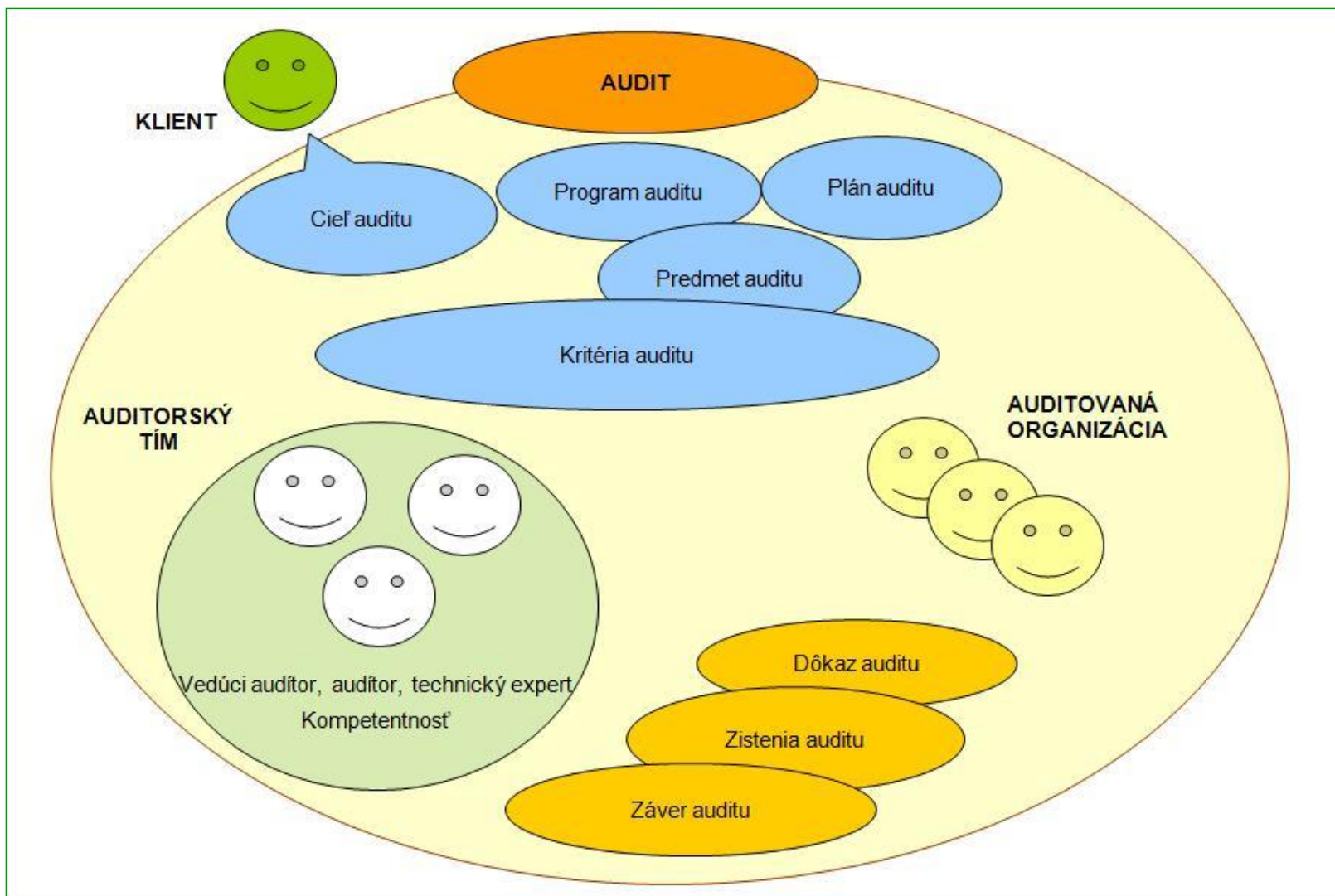
Audit

Program

- **Audit**
 - Audit
 - Základné pojmy
 - Požiadavky auditu
 - Ciele auditu
 - Typ auditu
 - Postup auditu



Audit



Základné pojmy

■ Základné pojmy

- **Audit**
 - Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získavania dôkazov z auditu a jeho objektívneho hodnotenia s cieľom stanoviť rozsah, v ktorom sú splnené kritéria auditu.
- **Kritéria auditu**
 - Súbor dielčich politík, postupov alebo požiadaviek.
- **Program auditov**
 - Jeden audit, alebo súbor niekoľkých auditov, naplánovaných pre určitý časový rámec a zameraných na špecifický účel.
- **Plán auditu**
 - Popis činností a usporiadanie postupu auditu v mieste auditu.
- **Predmet auditu**
 - Rozsah a ohraničenie auditu.



Zdroj: STN EN ISO 19011, Smernica pre auditovanie systému managementu kvality a/alebo systému environmentálneho managementu

Základné pojmy

■ Základné pojmy

- Klient auditu
 - Organizácia alebo osoba, ktorá žiada o audit.
- Auditovaná organizácia
 - Organizácia, v ktorej sa vykonáva audit.
- Auditor
 - Osoba s odbornou spôsobilosťou k vykonávaniu auditu.
- Tím audítorov
 - Jeden alebo viac audítorov, ktorí vykonávajú audit, podporovaný technickými expertmi, ak sú potrební.
- Technický expert
 - Osoba, ktorá poskytuje tímu audítorov špecifické znalosti alebo odborné posudky.
- Odborná spôsobilosť
 - Preukázané osobné vlastnosti a preukázaná schopnosť aplikovať znalosti a schopnosti.



Základné pojmy

■ Základné pojmy

– Dôkaz z auditu

- Záznamy, konštatovania skutočnosti alebo iné informácie, ktoré súvisia s kritériami auditu a sú overiteľné.

– Zistenia z auditu

- Výsledky hodnotenia zhromaždených dôkazov z auditu podľa kritérií auditu.

– Záver z auditu

- Výstup z auditu poskytnutý tímom audítorov po zvážení cieľov auditu a všetkých zistení z auditu.



Zdroj: STN EN ISO 19011, Smernica pre auditovanie systému managementu kvality a/alebo systému environmentálneho managementu

Požiadavky auditu

- **Požiadavky auditu**
 - Priority managementu
 - Komerčné zámery
 - Požiadavky systému managementu
 - Požiadavky zákonov, predpisov a zmlúv
 - Potreby hodnotenia dodávateľov
 - Požiadavky zákazníkov
 - Potreby ďalších zainteresovaných strán
 - Potenciálne riziká pre organizáciu



Zdroj: STN EN ISO 19011, Smernica pre auditovanie systému managementu kvality a/alebo systému environmentálneho managementu

Ciele auditu

■ Ciele auditu

- Stanovujú, čo má audit dosiahnuť:
 - Určenie stupňa zhody systému managementu auditovanej organizácie alebo časti tohoto systému s kritériami auditu.
 - Hodnotenie schopnosti systému managementu zaistiť zhodu so zákonnými, predpisovými alebo zmluvnými požiadavkami.
 - Hodnotenie efektívnosti systému managementu v plnení špecifických cieľov.
 - Identifikácia oblastí potenciálneho zlepšovania systému managementu.



Zdroj: STN EN ISO 19011, Smernica pre auditovanie systému managementu kvality a/alebo systému environmentálneho managementu

Typ auditu

▪ Druh auditu

- Interný audit
- Externý audit
- Dodávateľský audit
- Zákaznícky audit
- Predcertifikačný audit
- Certifikačný audit
- Kontrolný audit
- Interné previerky kvality

▪ Termín auditu

- Plánovaný audit
- Neplánovaný audit
- Opakovací audit
- Dohliadací audit

▪ Predmet auditu

- Audit stratégie
- Audit marketingu
- Audit SMK
- Procesný audit
- Audit výrobku
- Audit zhody produktu
- Audit služieb
- Finančný audit
- Organizačný audit
- Personálny audit
- Audit ICT



Postup auditu





Procesný audit

Program

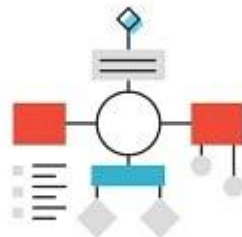
- **Procesný audit**
 - Procesný audit
 - Cieľ procesného auditu
 - Postupy BPM
 - Druhy procesného auditu
 - Realizácia procesného auditu
 - Prínosy procesného auditu



Procesný audit

■ Procesný audit

- Používa sa na **jednorázovú analýzu procesov** v organizácii za určitým **cieľom**, ktorý môže byť rôzny, podľa **potrieb manažmentu** organizácie.
- Môže byť **zameraný na celú organizáciu**, alebo iba na **vybranú časť organizácie (vybrané procesy)**.
- Pre zacielenie procesov zahrnutých do auditu sa často používa **procesná mapa**.
- Vykonáva ho obyčajne **skupina expertov**, alebo **externá firma**.
- Vykonáva sa **v súlade s požiadavkami noriem, referenčných procesných modelov, alebo skúseností**, voči ktorým sa porovnáva skutočnosť.
- V rámci procesného auditu sa používajú **metódy analýzy procesov**.



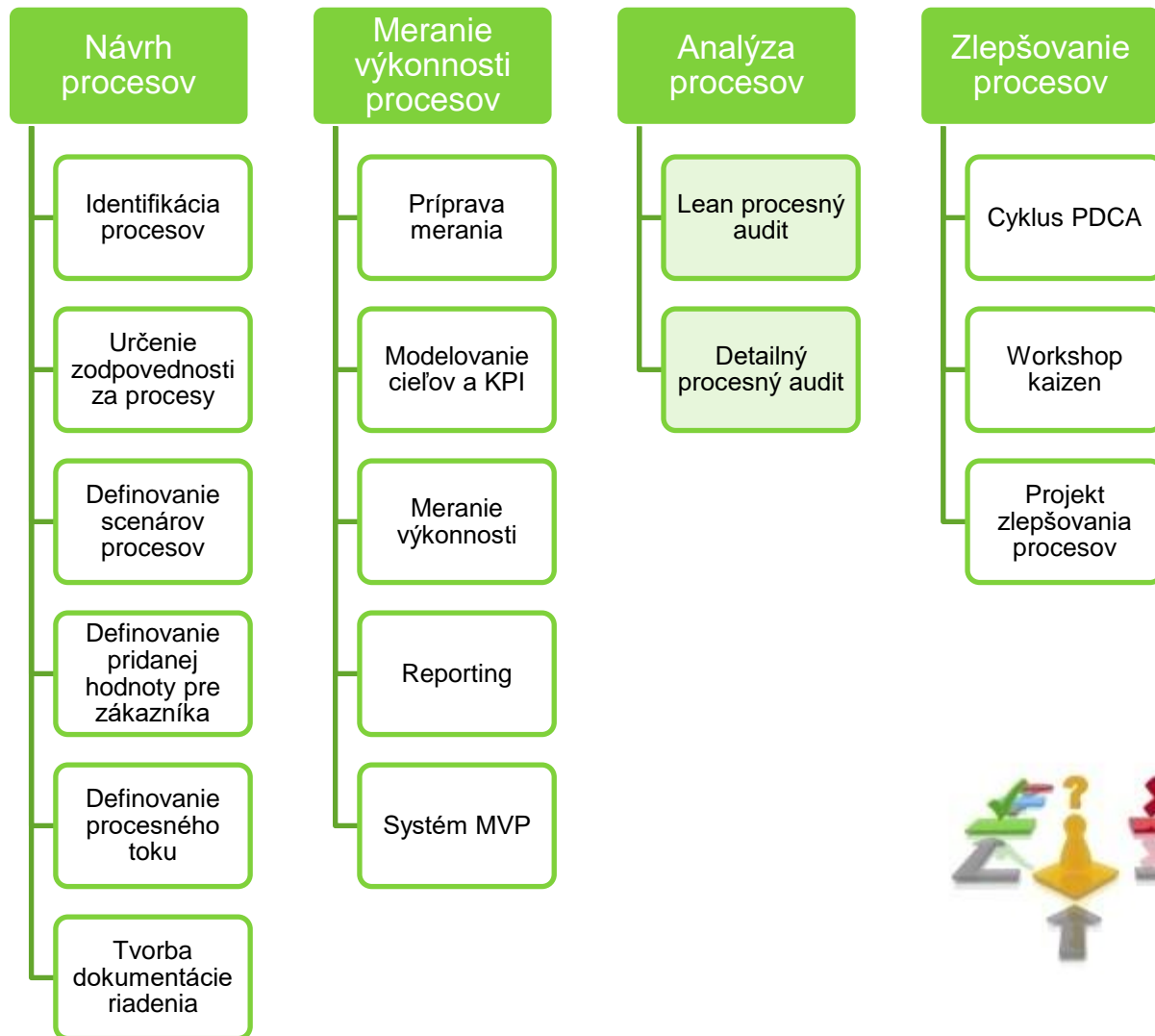
Cieľ procesného auditu

Zlepšovanie procesov



- **Ciele procesného auditu**
 - Reengineering procesov
 - Optimalizácia procesov
 - Zistenie nedostatkov
 - Zjednodušenie niektorých činností
 - Redukcia zamestnancov
 - Zníženie nákladov
 - Prehľad o vyťažnosti vybraných častí organizácie

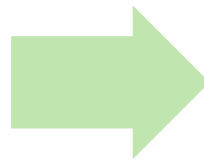
Postupy BPM



Druhy procesného auditu

Lean procesný audit

- Kritické procesy
- Potenciál



Detailný procesný audit

- Kritické miesta
- Problémy



Realizácia procesného auditu



**Analýza
súčasného
stavu**

**Prepočítanie
ukazovateľov
výkonnosti**

**Návrh
budúceho
stavu**

Prínosy procesného auditu

■ Prínosy procesného auditu

- Zrkadlo videnia podniku a úrovne jeho procesov v očiach zákazníkov.
- Benchmarking vybraných ukazovateľov výkonnosti a efektívnosti podniku so svetovou triedou.
- Posúdenie stupňa implementácie moderných metód pre zvyšovanie efektívnosti podniku a porovnanie so štandardom v odvetví.
- Posúdenie stupňa znalostí a motivácie pracovníkov v rozličných oblastiach podniku.
- Identifikácia plytvania v procesoch.
- Identifikácia úzkych miest, kritických procesov a príčin problémov.
- Stanovenie objektívnych výkonnostných limitov.
- Formulovanie reálneho cieľového stavu.
- Definovanie postupu zvýšenia výkonnosti a efektívnosti podniku.
- Následná podpora pri riadení zmien (koučing, tréningy, projekty, workshopy...).





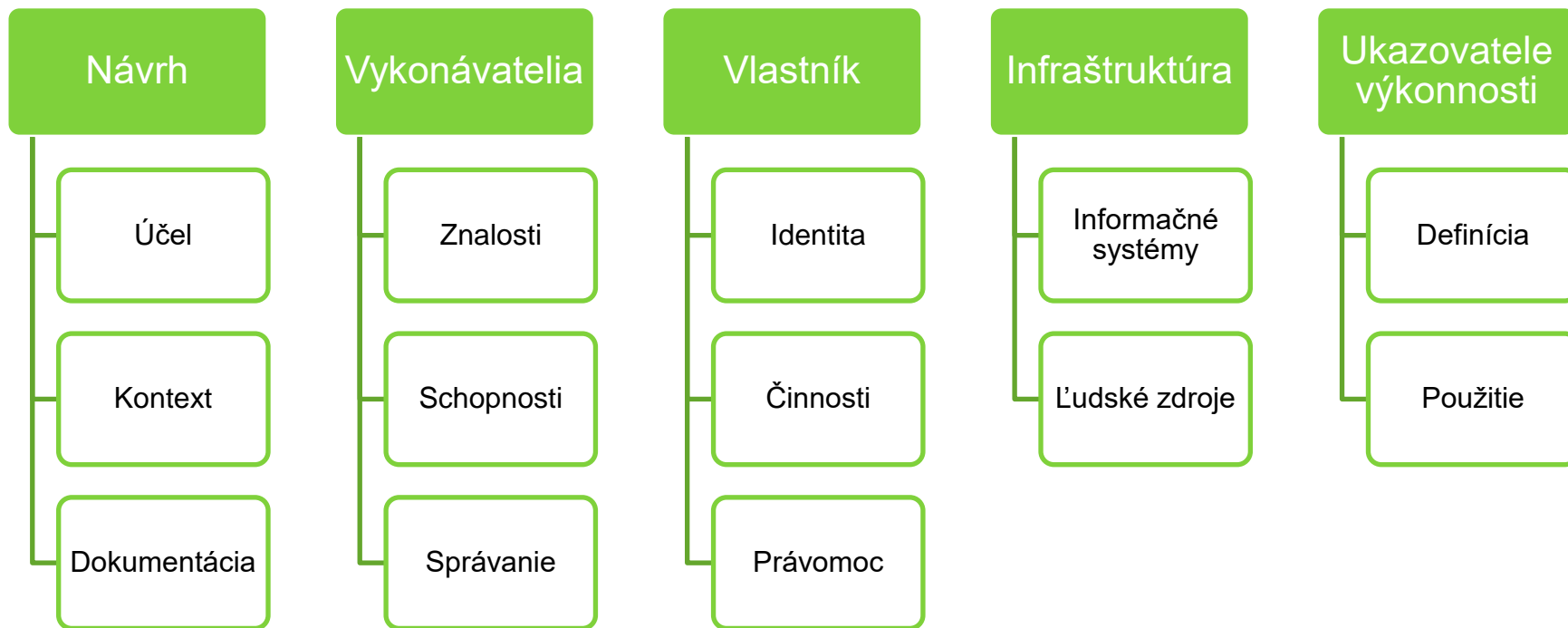
Lean procesný audit

Program

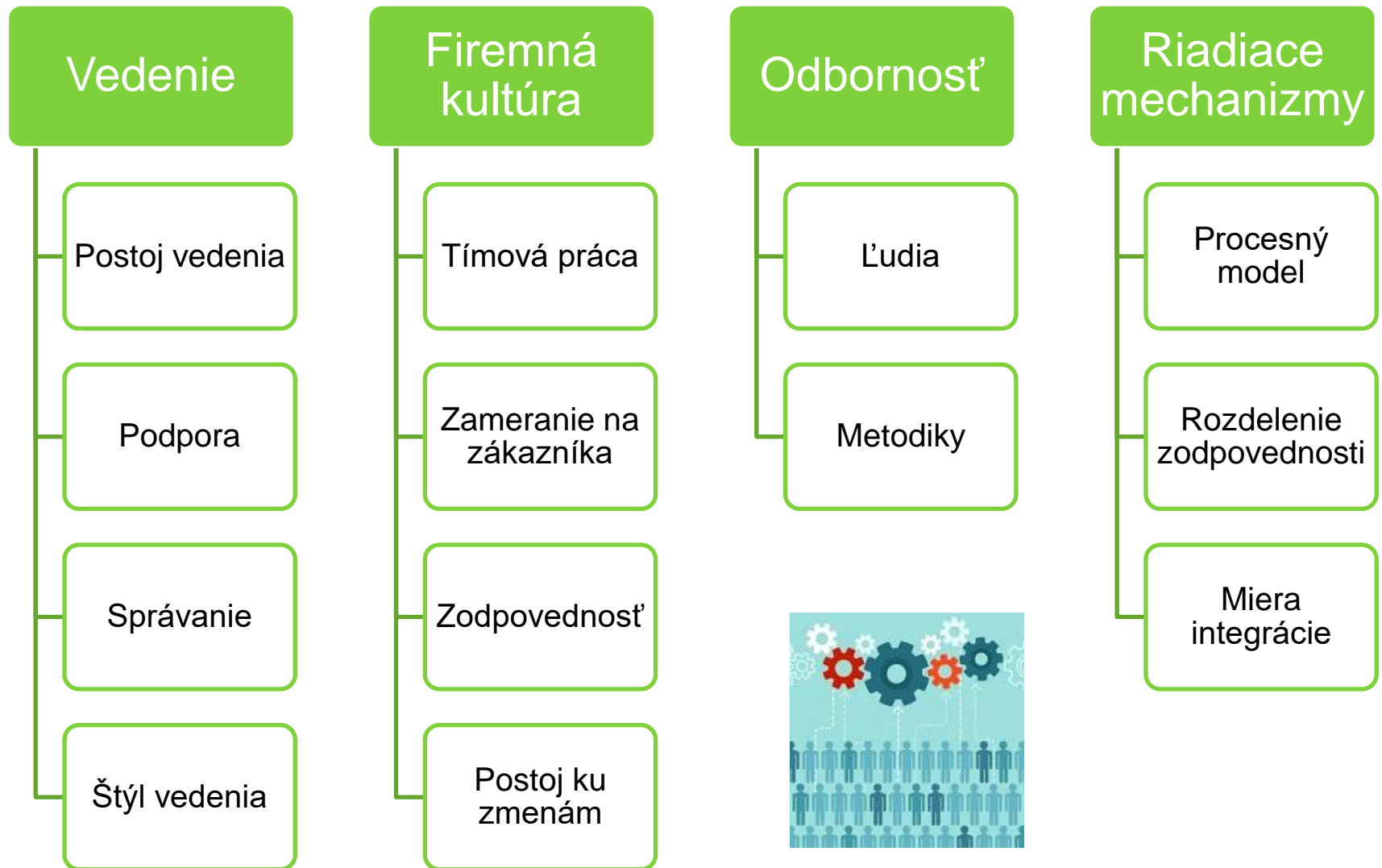
- **Lean procesný audit**
 - Procesný audit Michaela Hammera
 - Procesný audit BPM
 - PM-kategórie
 - PM-SM
 - PM-CSF
 - PM-OJ
 - PM-FM
 - PM-aplikácie
 - Potenciál procesov



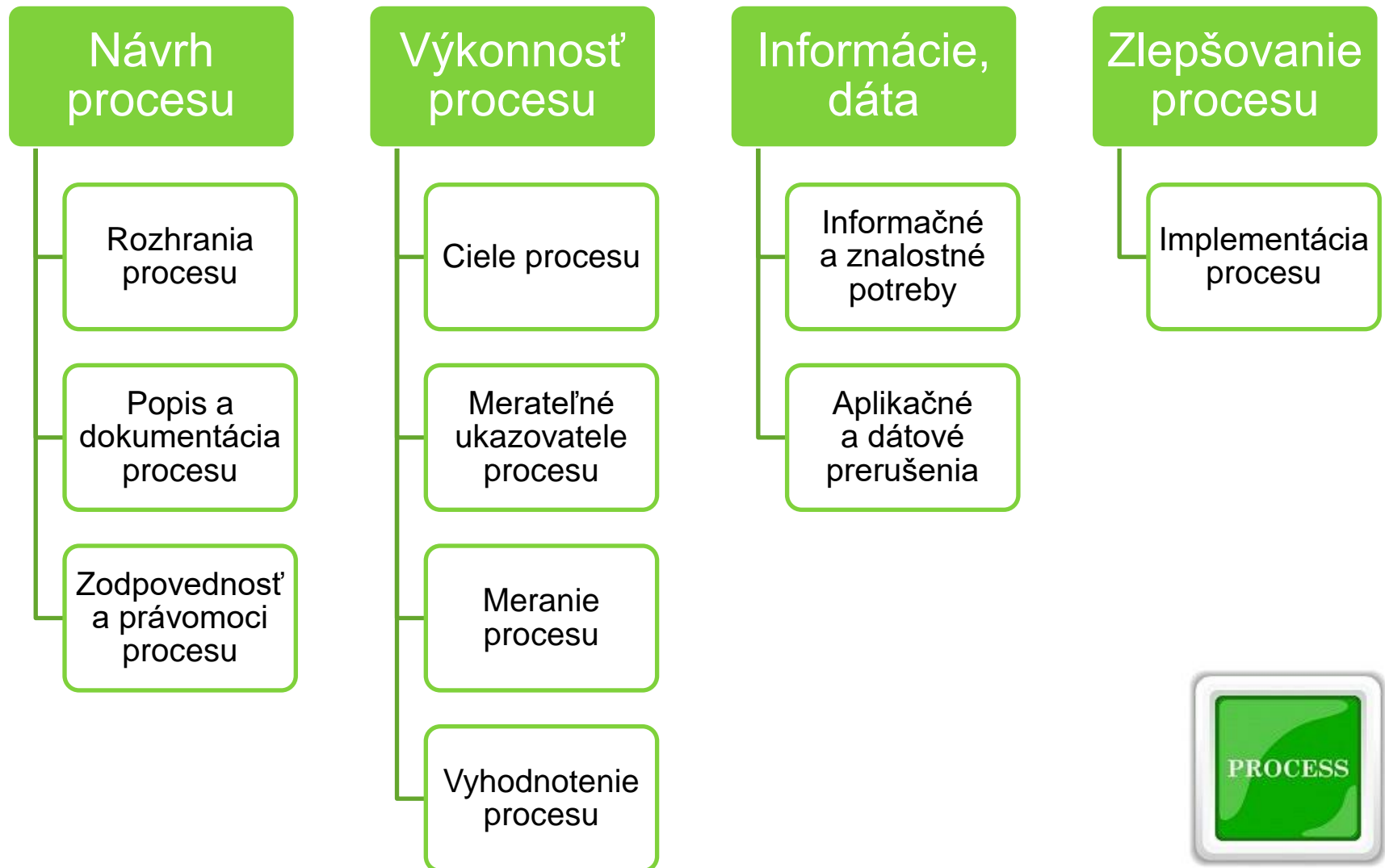
Procesný audit Michaela Hammera



Procesný audit Michaela Hammera



Procesný audit BPM

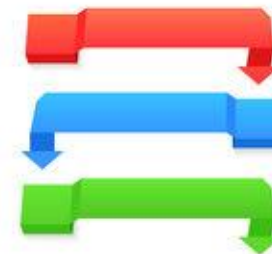


PM-kategórie

	Hlavný proces	Riadiaci proces	Podporný proces
Pridáva proces hodnotu?	áno	nie	áno
Prebieha proces naprieč spoločnosťou?	áno	áno	nie
Má proces externých zákazníkov?	áno	nie	nie
Generuje proces tržby?	áno	nie	nie
Je možné proces outcoursovať?	nie	nie	áno

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	Strategické riadenie	R	0	1	0	0	0
1.2	Finančné riadenie	R	0	1	0	0	0
1.3	Controlling a celopodnikové plánovanie	R	0	1	0	0	0
1.4	Riadenie SMK	R	0	1	0	0	0
1.5	Riadenie investícií	R	0	1	0	0	0
1.6	Riadenie ľudských zdrojov	R	0	1	0	0	0
2.1	Category a space management, nákup a logistika	H	1	1	1	1	0
2.2	Realizácia predaja	H	1	1	1	1	0
3.1	Technicko investičný rozvoj	P	1	0	0	0	1
3.2	Správa majetku	P	1	0	0	0	1
3.3	Účtovníctvo	P	1	0	0	0	1
3.4	Personalistika	P	1	0	0	0	1
3.5	Správa ICT	P	1	0	0	0	1
3.6	Ostatné služby	P	1	0	0	0	1

- **Výsledok analýzy**
 - Zaradenie skupín procesov do kategórií
 - Stratégie postupu



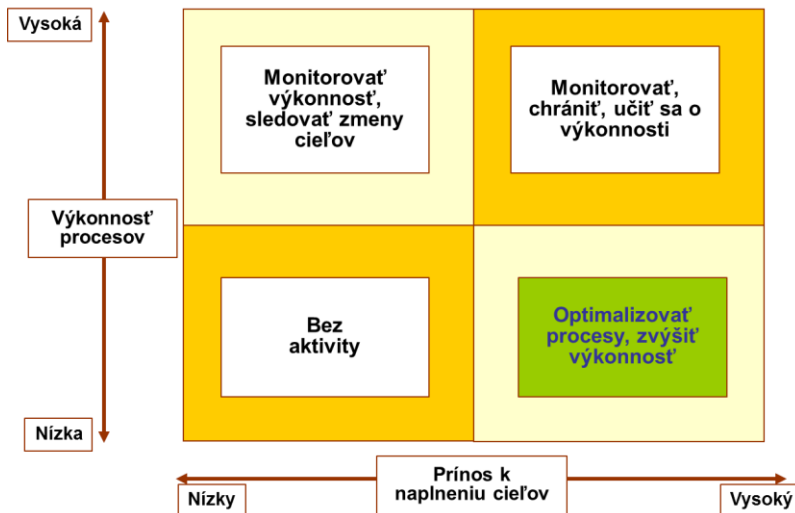
Zdroj: Filip Šmída, *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, Grada Publishing, 2007

Skupiny procesov	Počet pokrytia cieľov		Kvalita procesu										
	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.1 Strategické riadenie produktov	6	F	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2 Technicko investičný rozvoj	9	F	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.3 Controlling	5	D	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.1 Organizácia riadenia	10	C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2 Riadenie SMK	6	F	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3 Bezpečnostná politika	2	F	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.1 Marketing	5	C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.2 Predaj	5	C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.3 Redakčná výroba produktov	5	B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.4 Výroba produktov	4	C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.5 Nákup a logistika	4	B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.1 Personalistika	4	B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.2 Spravovanie infraštruktúry	4	C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.3 Správa IS/IT	7	C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.4 Správa financií	4	B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.5 Účtovníctvo	2	B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.6 MTZ	5	B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.7 Realizácia bezpečnostnej politiky													
4.8 Iné služby													

Počet pokrytia cieľov	2	2,3			4,5
	3				
4				3.5, 4.2, 4.4	4.1
5			1.3, 4.1	3.2	3.1, 3.3, 4.6
6	1.1, 2.2				
7				4.3	
8					
9	1.2				
10				2.1	
Kvalita procesu					
	E	D	C	B	A

Legenda:

Nutnosť venovania zvýšenej pozornosti procesu

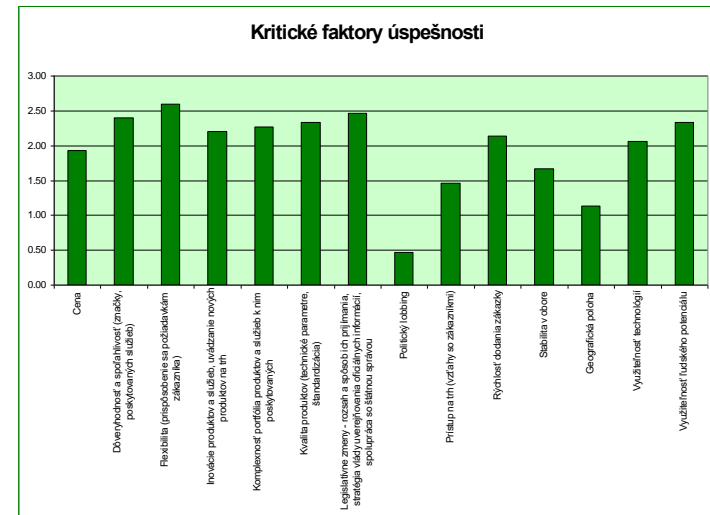
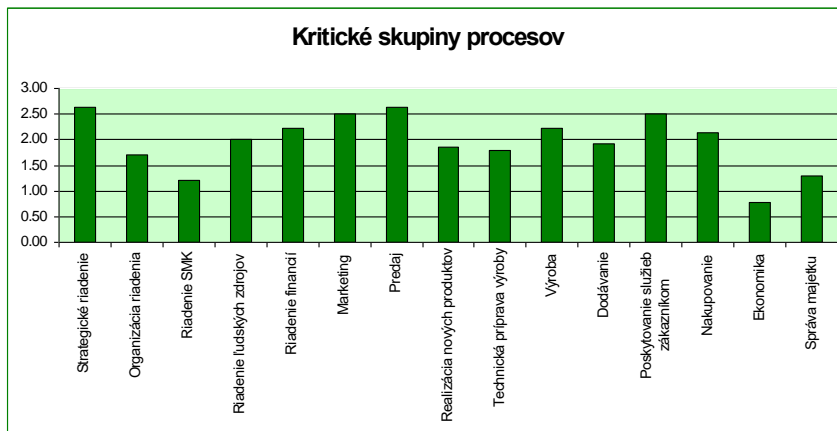


- Výsledok analýzy**
 - Kritické skupiny procesov
 - Matica kritických procesov
 - Stratégie postupu

Matica Skupiny procesov - CSF		Počet pokrytia CSF														
		Cena	Dovolenosť a spoľahlivosť (značky, poskytnutých služieb)	Flexibilita (prispôbenie sa požiadavkám zákazníka)	Inovácie produktov a služieb, uvádzanie nových produktov na trh	Komplexnosť portfólia produktov a služieb k nim poskytovaných	Kvalita produktov (technické parametre, štandardizácia)	Legislatívne zmeny - rozsah a spôsob ich prijímania, stratégia vplyv uvádzania oficiálnych informácií, spolupráca so štátnou správou	Politický lobbing	Prístup na trh (vzťahy so zákazníkmi)	Rýchlosť dodania zákazky	Stabilita v obore	Geografická poloha	Využitnosť technológií	Využitnosť ľudského potenciálu	
1.1	Strategické riadenie	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,64
1.2	Organizačné riadenia	14	1	1	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	3	1,71
1.3	Riadenie SMK	9	0	2	2	2	2	2	3	1	1	2	0	0	3	1,21
1.4	Riadenie ľudských zdrojov	13	0	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	0	3	2,03
1.5	Riadenie financií	13	3	3	3	3	2	2	3	0	1	2	3	1	3	2,21
2.1	Marketing	14	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	2,50
2.2	Predaj	14	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	2,64
2.3	Realizácia nových produktov	12	3	3	3	2	2	2	1	0	2	1	1	0	3	1,86
2.4	Technická príprava výroby	12	2	2	2	2	2	3	2	0	1	1	2	0	3	1,79
2.5	Výroba	12	2	2	3	2	3	3	3	0	1	3	3	0	3	2,21
2.6	Dodávanie	13	2	2	3	2	2	2	2	0	2	3	2	2	1	1,93
2.7	Poskytovanie služieb zákazníkom	13	3	3	3	2	3	3	2	0	2	3	3	3	2	2,50
3.1	Nákupovanie	13	3	3	3	2	2	3	2	0	2	3	2	1	2	2,14
3.2	Ekonomika	7	0	3	1	1	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0,79
3.3	Správa majetku	13	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,28
		1,93	2,40	2,60	2,20	2,27	2,33	2,47	0,47	1,47	2,13	1,67	1,13	2,07	2,33	

Legenda :
 najlepšie hodnotenie 3 body
 najhoršie hodnotenie 1 bod

- **Výsledok analýzy**
 - Kritické skupiny procesov
 - Kritické CSF
 - Stratégie postupu

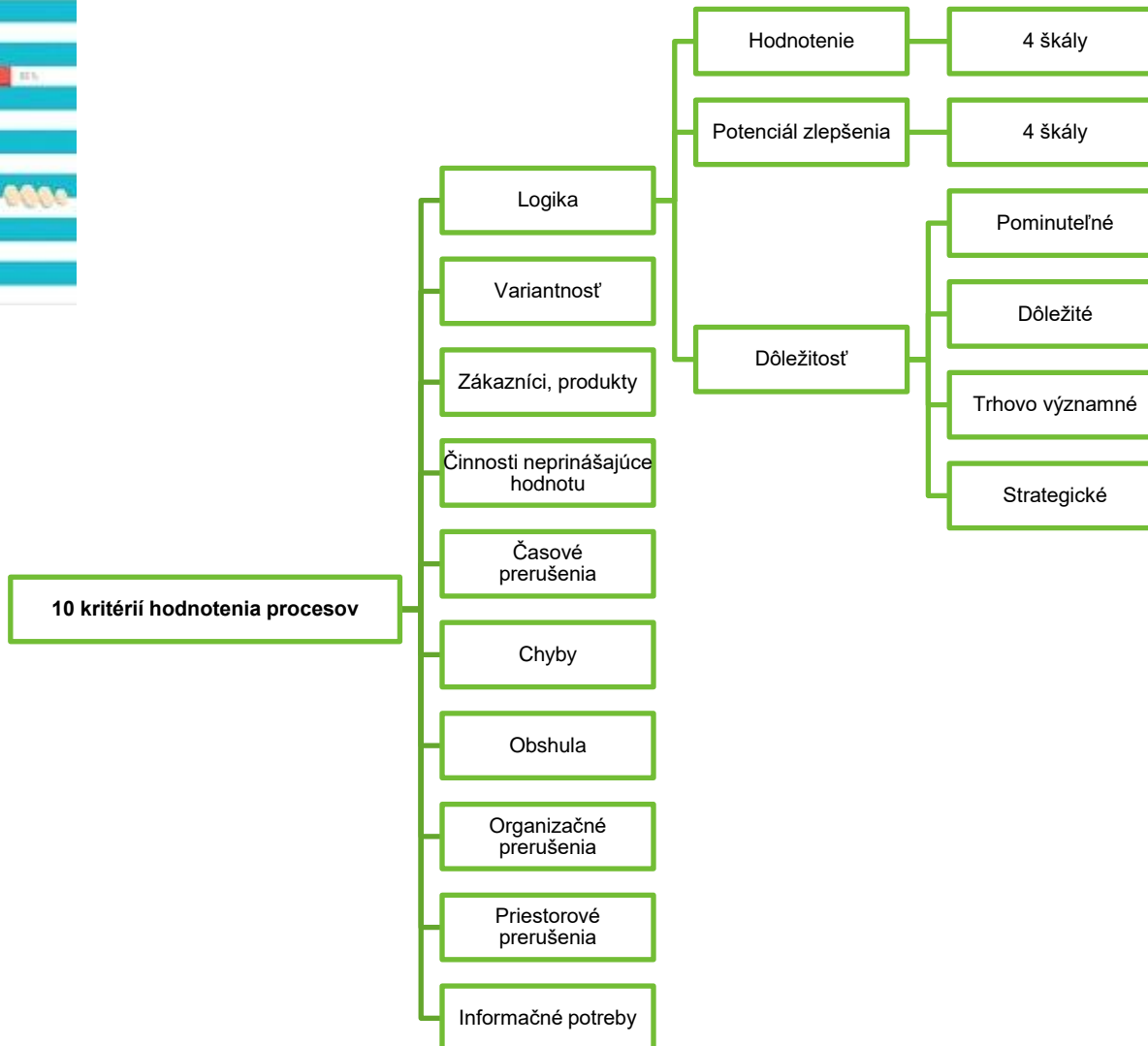
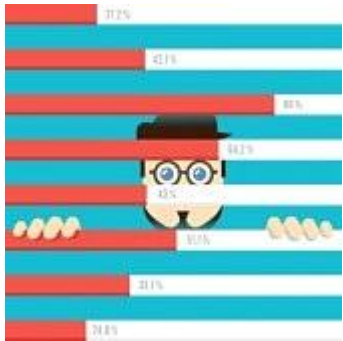


PM-OJ, FM, aplikácie

Matica priradenia Proces-Aplikacia	Agenďa družstva	BTAC	Cencros	Cifrix	DMS	Doprava	ELSA	Emissné kontroly	ETKA	Euclid	FTP Cerberus	GARIS	Intellix	Internet Explorer	MS Office	NORIS	Outlook Express	PC Anywhere	Personalistika a mzdy	Podielová mzda ZN	Portály Škoda Auto	PROFIN	TOP Proxi	VUB NEW/HB	WIN PLAT	Calcom
1.1 Strategické riadenie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	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	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3 Riadenie ľudských zdrojov	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4 Riadenie financií	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
2.1 Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2HV Predaj HV	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2ZI Predaj ZI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2MV Predaj MV	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
2.2ASO Predaj ASO	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10
2.3 Realizácia nových produktov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4 Technická príprava výroby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5HV Výroba HV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5ZIS Výroba ZIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5ZIN Výroba ZIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0
2.5JAS Výroba JAS	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5JAF Výroba JAF	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5HV Dodávanie HV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.6ZI Dodávanie ZI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.6JA Dodávanie JA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1MTZ Nakupovanie MTZ	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1HIM Nakupovanie HIM	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1MV Nakupovanie MV+ND	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
3.2 Ekonomika	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	10
3.3 Správa majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Calcom	3	3	1	4	3	3	1	2	2	24	9	1	24	24	19	24	2	8	1	3	1	0	2	2	0	

- **Výsledok analýzy**
 - Kritické OJ
 - Kritické FM
 - Kritické aplikácie
 - Stratégie postupu

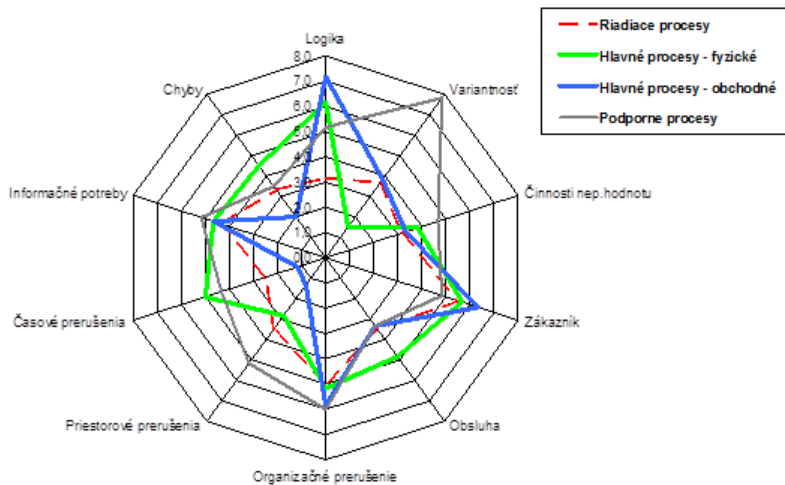
Potenciál procesov



Potenciál procesov

Marketing			
Logika	Stav	proces je účinný a jasný	0
	Dôkaznosť	oblasti	1
	Potenciál	benchmark vyšíť o 30-100%	2
Variantnosť	Stav	existujú štruktúrne varianty v možnosti kombinácie	2
	Dôkaznosť	štruktúry výnamna	2
	Potenciál	kombinácia má je možná	0
Činnosti nepridávajúca pridanú hodnotu	Stav	proces neabsorbuje prírodný reprodukčiaci kapacita	0
	Dôkaznosť	strategická	3
	Potenciál	redukovať procesy nie sú	0
Zákazník	Stav	praktik proces klienti vidieť vnímanie	0
	Dôkaznosť	štruktúry výnamna	2
	Potenciál	oblasti nie je personalizovaný alebo je nepatry	0
Obsluha	Stav	proces je obsluhu zákazníka a je v nich spokojný	0
	Dôkaznosť	personálna	0
	Potenciál	obsluhu aktívne sledujú a mení	0
Organizačné prerušenia	Stav	proces vykonáva jeden deň	0
	Dôkaznosť	personálna	0
	Potenciál	organizačné zmeny budú aktívne vykonávané	0
Priestorové prerušenia	Stav	proces je priestorovo fragmentovaný, prepárané časovo náročná	1
	Dôkaznosť	oblasti	1
	Potenciál	reorganizácia procesov vyžaduje značné premenštruktúrovanie	1
Časové prerušenia	Stav	existujú otvorené oblasti (do 100% času spracovania)	2
	Dôkaznosť	štruktúry výnamna	2
	Potenciál	prerušenie obor benchmark vyšíť o 30-100%	2
Informačné potreby	Stav	informačné nedostatky zamedzujú optimálny prebeh procesu	3
	Dôkaznosť	strategická	3
	Potenciál	informačné zdieľanie je jednotlivo realizovateľné	3
Chyby	Stav	chyby sa čoraz vyskytujú dlhšie	0
	Dôkaznosť	oblasti	1
	Potenciál	chýbajú na chyby a nedostatky sú značné a ich odstránenie náročná	2

Objekt	Strategické riadenie	Riadenie zmien	Personálne riadenie	Riadenie kvality	Finančné riadenie a riadenie rizík	Controlling	Riadiace procesy	Riadenie technicko-investičného rozvoja	Plánovanie dopravy	Riadenie prevádzky	Riadenie prepravy	Realizácia dopravy	Dodaj	Hlavné procesy - fyzické
Logika	1	8	4	2	2	2	3,2	5	8	7	4	7	6	6,2
Variantnosť	2	7	4	3	3	3	3,7	2	1	1	1	3	1	1,5
Činnosti nepridávajúca hodnotu	4	5	4	3	1	2	3,2	3	5	3	5	4	3	3,8
Zákazník	6	3	8	4	6	6	5,5	6	8	0	5	8	7	5,7
Obsluha	4	5	2	3	3	4	3,5	4	6	3	6	5	5	4,8
Organizačné prerušenia	5	5	7	5	3	5	5,0	4	8	7	2	5	5	5,2
Priestorové prerušenia	3	5	5	5	1	2	3,5	3	2	2	2	5	3	2,8
Časové prerušenia	2	4	1	1	1	6	2,5	3	6	6	4	6	5	5,0
Informačné potreby	7	4	5	2	3	5	4,3	4	5	6	6	4	3	4,7
Chyby	4	5	2	3	3	3	3,3	5	4	8	3	5	2	4,5
Priemer	3,8	5,1	4,2	3,7	2,6	3,8	3,8	3,9	5,3	4,3	3,8	5,2	4,0	4,4



- **Výsledok analýzy**
 - Potenciál zlepšenia procesov
 - Stratégie postupu



Detailný procesný audit

- **Detailný procesný audit**

- Analýza 5 otázok.
- Analýza úzkych miest.
- Analýza činností pridávajúcich a nepridávajúcich hodnotu.
- Analýza plytvania.
- Analýza efektivity činností a celého procesu.
- Časová analýza procesov.
- Analýza kvality.
- Analýza informačných potrieb.



Analýza 5 otázok

- **Analýza 5 otázok**

- **Ciele**

- Zistiť v čom je priebeh procesu (vecne a logicky) zlý.

- **Analýza**

- Analýza 5 otázok.



Analýza 5 otázok



Analýza úzkych miest

■ Analýza úzkych miest

– Ciele

- Zvýšiť účinnosť a efektívnosť procesu, racionalizovať využitie zdrojov.

– Analýzy

- Analýza zdrojov.
- Analýza externých a interných obmedzení.
- Analýza úzkych miest procesov.



Analýza zdrojov

- **Analýza zdrojov**
 - Aké zdroje potrebujete pre výkon procesu?
 - Ľudia, stroje, zariadenia, informačné systémy
 - Ktorý zo zdrojov pokladáte za najnákladnejší?
 - Počet, náklady



Analýza obmedzení

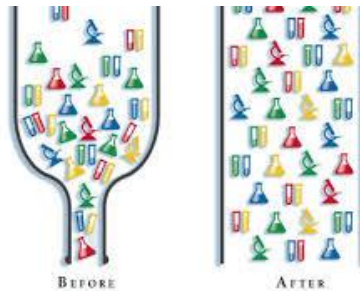
- **Analýza obmedzení**
 - Obmedzenia
 - Externé
 - Interné



Analýza úzkych miest procesov

■ Analýza úzkych miest procesov

- Úzke miesta sú obyčajne tie, kde je:
 - Najväčšia rozpracovanosť.
 - Najväčšie zásoby.
 - Najväčší dopyt po produktoch/výsledkoch ich činnosti.
- Využitie úzkych miest je možné zlepšiť:
 - Najskôr preverení, či vo všetkých prípadoch je potrebný prechod úzkym miestom.
 - Zvýšením produkčného času úzkeho miesta, tak že znížime prestoje.
 - Eliminujeme využitie úzkeho miesta, na vopred istú nezhodnú produkciu, zaradením kontroly pred ne.
 - Prednostne využívame úzke miesta len pre kontrahované zákazky.



Analýza činností prídávajúcich hodnotu

■ Analýza činností prídávajúcich a neprídávajúcich hodnotu

– Ciele

- Zistiť, ktoré činnosti prídávajú hodnotu výslednému produktu.
- Zistiť, ktoré činnosti sú potrebné, ale neprídávajú hodnotu.
- Zistiť, ktoré činnosti neprídávajú hodnotu výslednému produktu.

– Analýzy

- Analýza činností prídávajúcich a neprídávajúcich hodnotu.
- Analýza plytvania.



Analýza činností pridávajúcich hodnotu

- **Analýza činností pridávajúcich a nepridávajúcich hodnotu**
 - **Pridáva skutočnú hodnotu**
 - Menia niečo na finálnom výstupe procesu a priamo prispievajú k uspokojovaniu potrieb zákazníka.
 - **Pridáva podnikovú hodnotu**
 - Kroky vyžaduje organizácia, nepridávajú však hodnotu z pohľadu zákazníka.
 - **Nepridáva žiadnu hodnotu**
 - Neprinášajú hodnotu ani pre firmu, ani pre zákazníka.
 - Plytvanie.



Analýza činností prídávajúcich hodnotu



Činnosti prídávajú hodnotu zákazníčkovi

- **Optimalizácia**

Činnosti prídávajú podnikovú hodnotu

- **Redukcia**

Činnosti nepridávajú žiadnu hodnotu

- **Eliminácia**

Analýza plytvania

- Vyrába sa príliš veľa, alebo príliš skoro.

1 Nadvýroba

- Na súčiastky, materiál, informácie.

2 Čakanie

- Každá nadbytočná doprava, manipulácia, premiestňovanie.

3 Doprava

- Činnosti nad rámec špecifikácie.

4 Nadbytočná práca

- Zásoby, ktoré presahujú minimum potrebné k výrobe.

5 Nadbytočné zásoby

- Pohyb, ktorý nepridáva hodnotu.

6 Zbytočné pohyby

- Odstraňovanie nekvality.

7 Chyby

- Najväčšie plytvanie vo firme.

8 Nevyužitie schopnosti zamestnancov

Analýza plytvania

▪ Analýzy plytvania

- **Nadvýroba**
 - Vyrába sa príliš veľa, alebo príliš skoro.
- **Čakanie**
 - Na súčiastky, materiál, informácie.
- **Doprava**
 - Každá nadbytočná doprava, manipulácia, premiestňovanie.
- **Nadbytočná práca**
 - Činnosti nad rámec špecifikácie.
- **Nadbytočné zásoby**
 - Zásoby, ktoré presahujú minimum potrebné k výrobe.
- **Zbytočné pohyby**
 - Pohyb, ktorý nepridáva hodnotu.
- **Chyby**
 - Odstraňovanie nekvality.
- **Nevyužitie schopnosti zamestnancov**
 - Najväčšie plytvanie vo firme.



Analýza efektivity činností a celého procesu

- **Analýza efektivity činností a celého procesu**

- **Ciele**

- Zvýšiť pridanú hodnotu a účinnosť procesu, skrátiť priebežnú dobu procesu.

- **Analýzy**

- Analýza efektivity činností.
 - Analýza efektivity procesu.



Časová analýza procesov

■ Časová analýza procesov

– Ciele

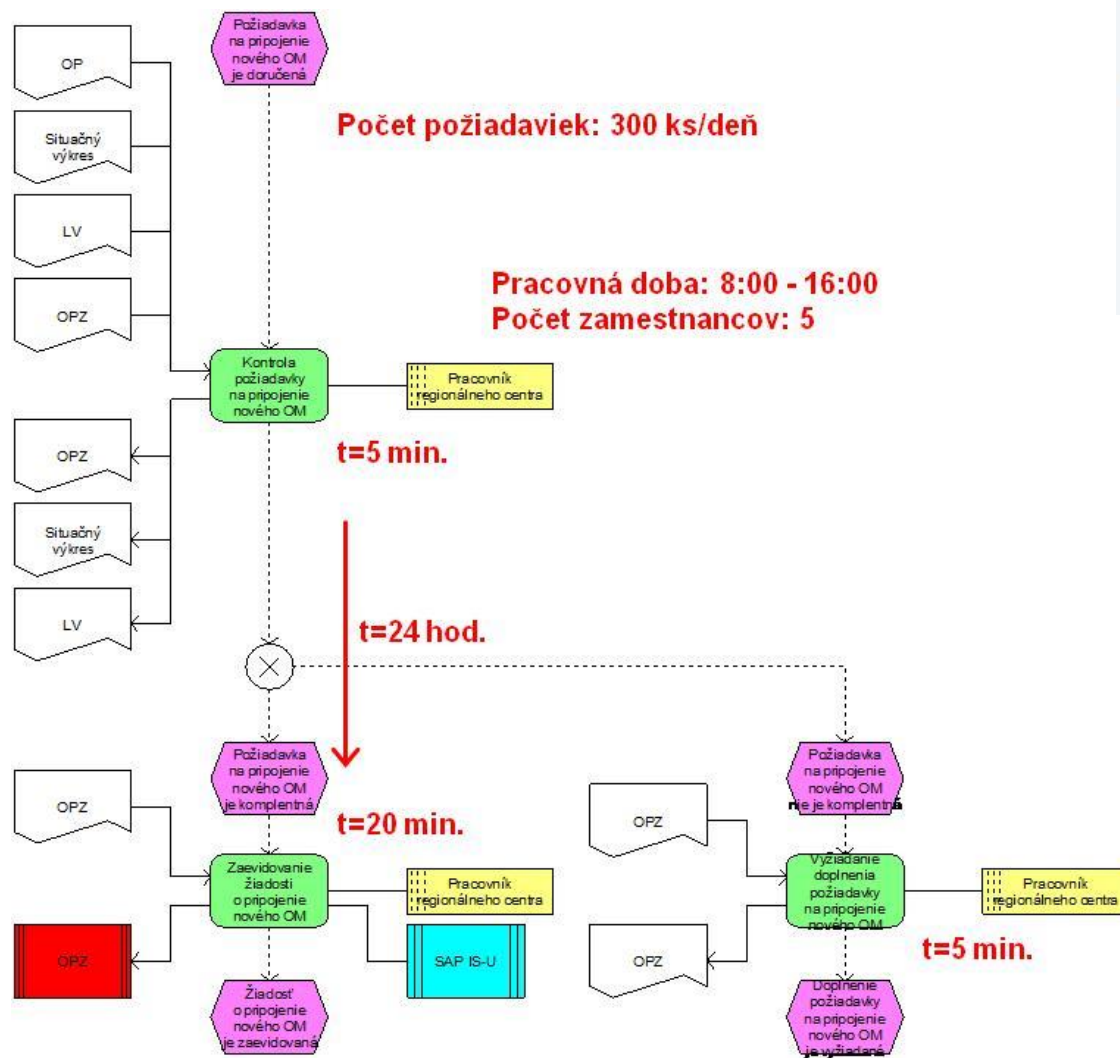
- Zistiť, na ktorých miestach v procese dochádza k časovému zdržaniu.
- Skrátiť priemernú dobu trvania procesu a zaistiť rýchlu reakciu na požiadavky zákazníka.
- Zvýšiť efektívnosť priebehu a riadenia procesu.

– Analýzy

- Časová analýza procesov.
- Časová analýza podprocesov.
- Časová analýza činností.



Časová analýza procesov



Analýza kvality

■ Analýza kvality

– Ciele

- Zistiť, prečo dochádza k chybám.
- Minimalizovať výskyt chýb v procesoch.

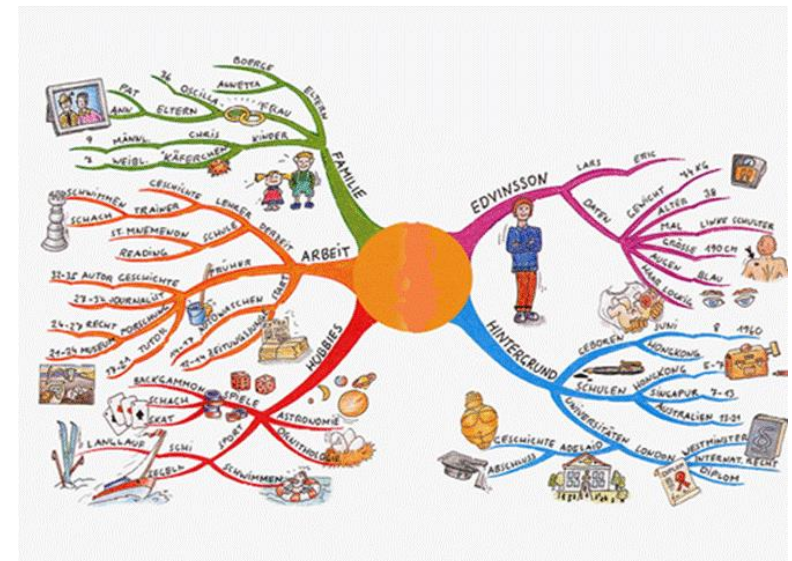
– Analýzy

- Myšlienková mapa.
- Paretov diagram.
- Ishikawov diagram.
- 5krát prečo?



Myšlienková mapa

- **Myšlienková mapa**
 - Čo to je
 - Tony Buzan
 - Prečo myšlienková mapa
 - Kedy sa využíva
 - Myšlienkové mapy v biznise
 - Komponenty
 - Pravidlá tvorby



Pareto diagram

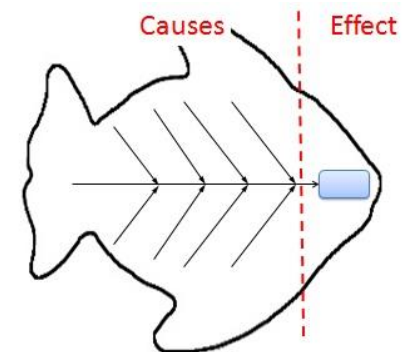
- **Pareto diagram**
 - Pareto princíp
 - Vilfredo Pareto
 - Joseph Moses Juran
 - Paretovo pravidlo
 - Čo to je
 - Kde sa využíva
 - Kedy sa využíva
 - Postup Paretovej analýzy



Ishikawov diagram

■ Ishikawov diagram

- Kaoru Ishikawa
- Čo to je
- Iné názvy
- Kde sa využíva
- Kedy sa využíva
- Komponenty
- Ako sa používa
- Podporné nástroje
- Predpoklady
- Obmedzenia
- Výhody
- Nevýhody



5krát prečo?

- **5krát prečo?**
 - Čo to je
 - Kde sa to využíva
 - Kedy sa to využíva
 - Ako sa to využíva
 - Výhody
 - Nevýhody



Analýza informačných potrieb

■ Analýza informačných potrieb

– Ciele

- Zistiť, či úroveň ICT odpovedá súčasným a budúcim požiadavkám procesu.
- Zaistiť, aby bol plne využitý potenciál ICT na podporu procesov.

– Analýzy

- Analýza ICT.
- Analýza dokumentácie.
- Analýza legislatívnych požiadaviek.



Analýza ICT

- **Analýza ICT**
 - Aké IS používate v procese?
 - Aké sú zdroje informácií procesu?
 - Aké údaje prichádzajú v úvahu?
 - Ako zhromažďujete informácie?



Analýza dokumentácie

■ Analýza dokumentácie

- Má proces vypracovanú procesnú mapu?
- Má proces vypracovaný vývojový diagram?
- Je dokumentácia aktuálna?
- Je dokumentácia schválená?
- Sú zamestnanci oboznámení s dokumentáciou procesu?
- Sú v dokumentácii popísané všetky činnosti procesu?
- Sú v dokumentácii uvedené zodpovednosti za vykonávanie činností?
- Sú záznamy aktuálne?



Analýza legislatívnych požiadaviek

- **Analýza legislatívnych požiadaviek**
 - Ktoré zákony a legislatívu musí spĺňať proces?
 - Má firma zakúpené príslušné zákony a legislatívu?
 - Má firma vyškolených zamestnancov v oblasti povinnej legislatívy?
 - Spĺňajú procesy požiadavky definované legislatívou?



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