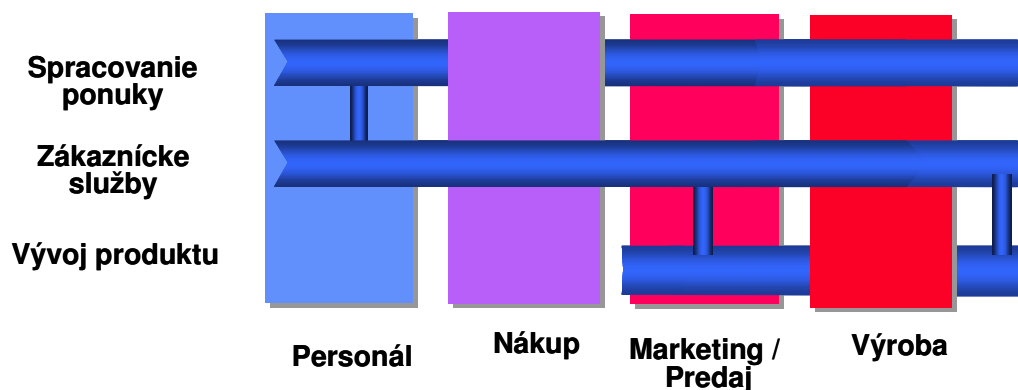




Procesné riadenie v spoločnosti Neografia, a.s. Martin

Manuál procesného riadenia



Vypracoval:	RNDr. Marta Krajčiová	Aktualizovaný dňa: 22.09.2002	Vytvorený dňa: 22. 09. 2002
Súbor:	PripadovaStudiaNeografia	Stav:	rozpracovaný
Schválil :		Verzia:	1.0

O B S A H

1. Úvod	3
2. Základné informácie o spoločnosti Neografia, a.s. Martin	3
3. Základné pojmy	4
4. Skratky	5
5. Procesné riadenie v spoločnosti Neografia, a.s. Martin	5
5.1. Projektové riadenie.....	5
5.2. Metodika Chestra.....	6
5.3. Školenia.....	9
5.4. Strategické ciele spoločnosti.....	9
5.5. Riadenie procesov.....	9
5.6. Procesná mapa.....	11
5.7. Procesné listy.....	12
5.8. Kontextový diagram.....	13
5.9. Dokumentácia.....	13
5.10. Meranie procesov.....	14
6. Kritické faktory úspechu	15
7. Prínosy procesného riadenia	16
7.1. Stratégia a riadenie spoločnosti.....	16
7.2. Orientácia na zákazníka.....	16
7.3. Riadenie kvality.....	16
7.4. Projektové riadenie.....	16
7.5. Riadenie ľudských zdrojov.....	17
7.6. Implementácia IS/IT.....	17
8. Záver	18
9. Prílohy	19

1. Úvod

V prípadovej štúdii je predstavený **príklad implementácie procesného riadenia v spoločnosti Neografia, a.s. Martin**, ktorá sa v súčasnosti pripravuje na certifikáciu podľa **normy ISO 9001:2000**. Projekt Transformácie Systému manažerstva kvality by mal byť zavŕšený začiatkom roku 2003 certifikáciou.

Vedenie spoločnosti Neografia, a.s. Martin a zamestnanci spoločnosti radi sprostredkujú svoje skúsenosti širokej verejnosti, ako príklad postupu a realizácie procesného riadenia v spoločnosti.

2. Základné informácie o spoločnosti Neografia, a.s. Martin

Akciová spoločnosť Neografia s dosahovanou úrovňou kvality, primeranou pohotovosťou a súčasnými hospodárskymi výsledkami potvrdzuje popredné postavenie nielen medzi slovenskými tlačiarňami, ale aj v stredoeurópskom regióne. Už tradične sa zaraďuje v TOP medzi sto najlepších podnikov na Slovensku. Za výsledky vo vývoze v roku 1995 i v roku 1996 získala spoločnosť ocenenie Najlepší exportér.

Neografia má uzatvorený výrobný cyklus sadzbou a reporukciou počínajúc, cez kvalitnú ofsetovú rotačnú a hárkovú tlač a končiac náročným knihárskym spracovaním.

Neustálym dotváraním prestížnych technických, technologických a ekonomických podmienok v tesnej spolupráci s dodávateľmi a odberateľmi sa darí zabezpečovať výrobu kvalitných, cenovo konkurencie schopných a včas dodávaných výrobkov. Aby Neografia ako výrobca farebných publikácií a časopisov uspela na svetových trhoch, na ktorých sa objavuje stále viac konkurentov, musí pravidelne investovať do modernej techniky a informačných technológií. Nemalé prostriedky vynakladá na permanentné zvyšovanie odborných zručností zamestnancov, aby zvládli náročné technológie a techniku. Veľkú pozornosť venuje zlepšovaniu pracovného prostredia a ekológii.

V minulom období sa rozšíril sortiment výrobkov o kartónové obaly a diáre.

Viac ako 60 % knižnej produkcie Neografia vyváža na polygraficky náročné európske trhy. Dlhodobo veľmi tesne spolupracuje s mnohými vydavateľstvami v nemecku, Anglicku, Holandsku, Poľsku a v poslednom čase i v Rusku. Mimoriadna pozornosť sa venuje skvalitňovaniu komplexných služieb poskytovaných zákazníkom. Z tohto dôvodu vznikolo vlastné vydavateľstvo, ktoré je schopné spracovať zámery zákazníka do grafickej podoby v súlade s technologickými možnosťami tlačiarne. Vydavateľstvo zároveň nakupuje práva od zahraničných editorov na vydávanie hodnotných farebných obrazových publikácií pre slovenského spotrebiteľa. Na domácom trhu sa presadilo aj praktickými kompletmi diárov a vydávaním nástenných a stolových kalendárov.

V Neografii sa neustále venuje pozornosť úprave organizačnej štruktúry a skvalitňovaniu riadenia spoločnosti v záujme lepšieho uspokojovania zákazníka. Neografia je držiteľom certifikátu kvality podľa ISO noriem rady 9002 od spoločnosti Lloyd's Register Quality Assurance. V súčasnosti sa zameriava Neografia na vytvorenie podmienok pre získanie certifikátu kvality podľa ISO 9001:2000. Zakladanie postulátov prioritného riadenia kvality sa stáva štrukturálnou súčasťou firemnej stratégie.

Posledné roky sú v odvetví polygrafického priemyslu poznačené pokračujúcim konkurenčným bojom medzi významnými tlačiarňami. Je isté, že najlepšie perspektívy budú mať tí, ktorí zvládnu úspešné strategické riadenie. Preto Neografia orientuje svoju pozornosť na znižovanie výrobných a logistických nákladov, na hľadanie nových zdrojov a príležitostí zvýšiť ziskovosť a zabezpečiť tak ďalšiu modernizáciu tlačiarne. Aj kvalitné investície a neustále zlepšovanie kvalifikácie zamestnancov rozhodnú o konkurenčnej schopnosti tlačiarne Neografia na svetových trhoch na prelome dvoch tisícročí.

3. Základné pojmy

Pojem	Význam
Kvalita	Miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.
Metóda Balanced Scorecard	Metóda vyvážených cieľov a ukazovateľov pre strategické riadenie podniku.
Metodika Chestra®	Metodika pre riadenie a uskutočňovanie zmien v spoločnosti.
Organizácia	Skupina pracovníkov a zariadení s usporiadanou zodpovednosťou, právomocou a s usporiadanými vzťahmi.
Organizačná štruktúra	Usporiadanie zodpovednosti, právomoci a vyťahov medzi pracovníkmi.
Postup	Špecifický spôsob vykonávania činností, alebo procesu.
Preskúmanie	Činnosť vykonávaná s cieľom určiť vhodnosť, primeranosť a efektívnosť daného predmetu pri dosahovaní určených cieľov.
Príručka kvality	Dokument špecifikujúci systém manažérstva kvality organizácie.
Proces	Súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.
Produkt	Služby, softvér, hardvér alebo spracované materiály, ktoré sú výsledkom procesov.
Projektovanie	Proces, ktorý sa skladá zo súboru koordinovaných a riadených činností s dátumom začatia a dokončenia, vykonávaných na dosiahnutie cieľa zodpovedajúceho špecifickým požiadavkám vrátane časových, nákladových a zdrojových obmedzení.
Systém	Súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.
Systém manažérstva	Systém na určenie politiky a cieľov na dosiahnutie týchto cieľov.
Systém manažérstva kvality	Systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

4. Skratky

Skratka	Význam
ARIS	<u>A</u> Rchitektúra <u>I</u> ntegrovaných informačných <u>S</u> ystémov
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
ISO	Norma kvality
OJ	Organizačná jednotka
SMK	Systém manažérstva kvality
SW	Softvér
IS	Informačné systémy
IT	Informačné technológie

5. Procesné riadenie v spoločnosti Neografia, a.s. Martin

Neografia sa rozhodla pre zavedenie procesného riadenia na začiatku roka 2002. Hlavné ciele procesného riadenia boli formulované nasledovne :

- Vytvoriť podklad pre certifikáciu spoločnosti podľa normy ISO 9001:2000.
- Sprehľadniť informačné toky v spoločnosti za účelom pripravovanej zmeny IS/IT.
- Využiť projekt ako prípravnú fázu komplexnej zmeny spoločnosti, s jednoznačným zámerom zvyšovať výkonnostné parametre spoločnosti

5.1. Projektové riadenie

Procesné riadenie v Neografii sa realizovalo formou projektu. Hlavným cieľom projektu bolo modelovať procesnú mapu spoločnosti, identifikovať procesy a procesné reťazce, vytvoriť hierarchiu procesov, definovať medzi procesmi vzťahy, určiť ciele procesov, menovať vlastníkov procesov a definovať základné atribúty procesov.

Cieľom projektu bolo tiež pripraviť zamestnancov Neografie na podrobný popis procesov spoločnosti po stránke metodologickej a projektovej.

Projekt bol rozdelený do 3 etáp :

1. Metodické a projektové riadenie
2. Školenia
3. Riadenie procesov

Požiadavky Neografie, a.s. Martin na spoluprácu boli formulované v projektových dokumentoch : Plán projektu (Príloha č.1.), Katalóg požiadaviek (Príloha č.2.) a Špecifikácia prác (Príloha č.3.). Výsledky projektu sú zaznamenané v projektových dokumentoch : Záverečná správa (Príloha č.4) a Vyhodnotenie projektu (Príloha č.5).

5.2. Metodika Chestra

Pri implementácii procesného prístupu v spoločnosti bola použitá metodika Chestra.

Metodika Chestra je metodikou riadenia zmien v spoločnosti, ktoré môžu byť sprevádzané vývojom a implementáciou informačných systémov. Hlavným cieľom metodiky Chestra je uplatnenie v rozsiahlych projektoch systémovej integrácie. Chestra sa používa ako strategický nástroj na iniciovanie a riadenie zmien v podniku. Slúži nielen na návrh IS/IT, ale je určená na celkovú zmenu v podniku (organizácia, štýl riadenia, podnikové procesy...).

Metodika Chestra je určená pre vedúcich pracovníkov organizácie, ktorí riadia celkovú zmenu v podniku - program a zároveň je pomôckou pre vedúcich projektov, ktorí túto zmenu v podniku vykonávajú formou riešenia konkrétnych projektov.

Metodika Chestra je nezávislá od softvérového nástroja na modelovanie procesov. Metodika Chestra poskytuje návody na komplexné riadenie zmien v spoločnosti v rôznych oblastiach, ako sú napr. podnikové procesy, organizácia, lokalizácia, aplikácie, dáta a technológie.



Chestra podporuje riadenie zmien zhora - nadol. Doporučuje začať riadenie programu vypracovaním vízie a stratégie podniku a definovaním cieľov podniku.

Chestra podporuje tímovú prácu, ktorá je založená na práci pracovných skupín, nie jednotlivcov. Chestra kladie dôraz na konzultatívny štýl riadenia a sprostredkovanie.

Chestra je orientovaná na zákazníka, je flexibilná a adaptabilná na požiadavky zákazníka.

Metodika Chestra sa sústreďuje na dodanie hodnoty pre zákazníka.

Chestra obsahuje :

1. Domény zmien
 - 1.1 Podnikové procesy**
 - 1.2 Organizácia**
 - 1.3 Lokalizácia**
 - 1.4 Aplikácie
 - 1.5 Dáta
 - 1.6 Technológie
2. Fázy zmien
 - 2.1 Vízia a stratégia**
 - 2.2 Architektúra**
 - 2.3 Vývoj
 - 2.4 Integrácia
 - 2.5 Realizácia
 - 2.6 Prevádzka

3. Špeciálne oblasti
 - 3.1 **Procesné modelovanie**
 - 3.2 Organizačná zmena
 - 3.3 Technická infraštruktúra
 - 3.4 Infraštruktúra prostriedkov
4. Riadenie
 - 4.1 **Programu**
 - 4.2 **Projektov**
 - 4.3 Ponuky
 - 4.4 Koordináciu vývoja

Chestra poskytuje metodiku pre :

1. **Podnikovú zmenu** a BPR (Business Process Reengineering)
2. Organizačnú zmenu (Organizational Change)
3. Systémovú integráciu (System Integration)
4. Prevádzkové služby (Operator Services)
5. Riadenie ponuky (Proposal Management)
6. **Riadenie programu zmeny (Program Management)**
7. **Riadenie projektov zmeny (Project Management)**

Chestra definuje :

1. **Podnikové procesy (Business Process)**
2. **Roly (Rola)**
3. **Pracovné produkty (Work Products)**

5.2.1. Domény zmien

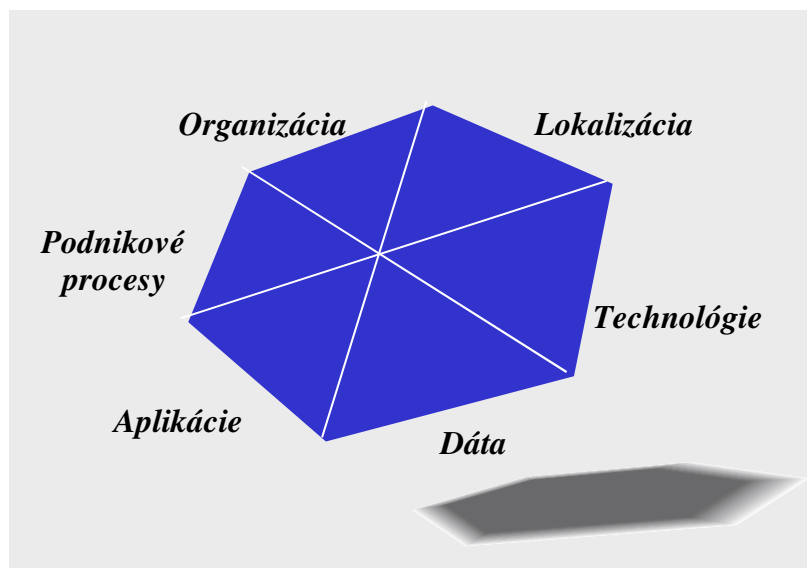
Domény zmien sú podnikové oblasti, ktoré poskytujú komplexný pohľad na podnik ako celok.

- **Podnikové procesy**, čiže všetky činnosti, fyzické i informačné, ktorými organizácia naplňa svoje poslanie.
- **Organizácia** v zmysle organizačnej štruktúry, jednotlivých organizačných zložiek, ich náplne, hierarchických a iných väzieb medzi nimi.
- **Lokalizácia**, čiže umiestnenie organizačných zložiek a priestorové pôsobenie procesov.
- **Aplikácie**, čiže programové vybavenie používané na podporu procesov.
- **Dáta**, ktoré organizácia pri svojej činnosti používa, generuje, modifikuje a poskytuje navonok.
- **Technológie**, ktoré sú pri realizácii procesov v organizácii použité.

Zásadná je komplexnosť vo všetkých doménach. Znamená to, že ak nasadzujeme IS (aplikácie, dáta, IT), potom to má dopad aj na procesy, organizáciu, lokalizáciu a naopak.

Pri procesnom modelovaní sme prebiehali cez domény : **Podnikové procesy, Organizácia, Lokalizácia**. Na začiatku projektu sme vypracovali základné metodické dokumenty : Organizácia modelovania procesov (Príloha č.6.), Metodika modelovania procesov (Príloha č.7.), Konvencie modelovania procesov (Príloha č.8.), Výber SW nástroja na modelovanie procesov - Dôvodová správa (Príloha č.9.).

Obrázok č. 1. Holistický prístup Chestry v šiestich doménach zmien



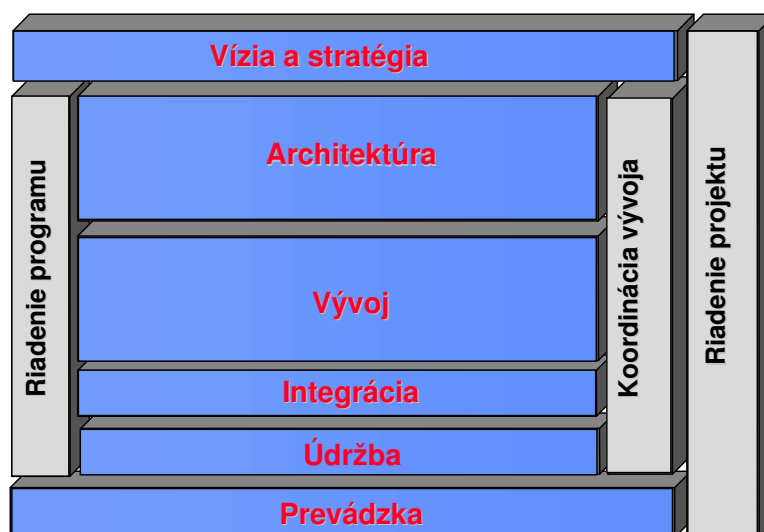
5.2.2. Fázy zmien

Časová postupnosť riadenia zmien v podniku je popísaná vo fázach zmien. Každá fáza obsahuje podrobný popis činností, uvádza roly, ktoré tieto činnosti vykonávajú, ich zodpovednosti a definuje dokumenty, ktoré je potrebné vypracovať v každej fáze.

Riadenie všetkých fáz vývoja je podporované Riadením programu, riadením projektov a koordináciou vývoja. Metodika Chestra definuje program a projekty. Program slúži na riadenie rozsiahlych činností, typu systémovej integrácie, prípadne riadenia zmien v podniku. Program sa skladá z viacerých projektov, v rámci ktorých sa realizujú konkrétne činnosti podľa oblastí zamerania.

Pri procesnom modelovaní sme prebiehali cez fázy : **Vízia a stratégia, Architektúra, Riadenie programu, Riadenie projektu.**

Obrázok č.2. Fázy zmien podľa Chestry



5.3. Školenia

Druhá etapa projektu bola zameraná na školenia. Školení sa zúčastnilo spolu 128 pracovníkov. V Neografii, prebehli tieto školenia :

- Metodika Chestra - Vízia a stratégia podniku
- Metodika Chestra - Modelovanie podnikových procesov - vrcholový manažment
- Metodika Chestra - Úvod a prehľad
- Metodika Chestra - Modelovanie podnikových procesov - stredný manažment
- Metodika Chestra - Riadenie projektov
- Procesný prístup v SMK
- Základy modelovania vo vybranom modelovacom nástroji

Obsah jednotlivých školení je uvedený v prílohách č.10. až č.16.

5.4. Strategické ciele spoločnosti

K modelovaniu procesov sme pristupovali zhora – nadol, definovaním strategických cieľov spoločnosti. Strategické ciele boli priradené k 4 perspektívam podľa metódy BSC - Balanced ScoreCard : Financie, Zákazníci, Zamestnanci, Podnikové procesy. Pre každý strategický cieľ sme určili merateľné ukazovatele a kritéria úspešnosti týchto cieľov.

Strategické ciele spoločnosti boli východiskom pre definovanie primárnych skupín procesov na najvyššej úrovni v spoločnosti. Na základe definovaných strategických cieľov a primárnych skupín procesov sme vytvorili maticu priradenia, ktorá vyjadrovala ich vzájomné vzťahy a poradie dôležitosti primárnych skupín procesov pre spoločnosť. Dôležitosť bola daná počtom strategických cieľov, ktoré podporujú danú primárnu skupinu procesov.

Strategické ciele spoločnosti boli tiež východiskom pre určenie cieľov na druhej úrovni podrobnosti, t.j. cieľov procesov.

5.5. Riadenie procesov

Model podnikových procesov bol vytvorený v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti, metodikou Chestra a požiadavkami normy ISO 9001:2000 na Systém manažérstva kvality, ktorý má byť podľa tejto normy procesne orientovaný.

Model podnikových procesov popisuje prvú doménu zmien podľa metodiky Chestra - **Podnikové procesy**.

Pri identifikácii podnikových procesov sme použili **4 úrovne dekompozície**, pričom každá úroveň dekompozície je farebne rozlíšená :

1. **Typy skupín procesov (modrá farba), Primárne skupiny procesov (modrá farba)**
2. **Procesy (červená farba)**
3. **Procesné reťazce (zelená farba)**
4. **Činnosti (čierna farba)**

Prvá úroveň dekompozície podnikových procesov sa zaoberá primárnymi skupinami procesov. **Primárne skupiny procesov** identifikujú spoločnosť, hovoria o tom, čo podnik vykonáva, čo ho charakterizuje na trhu, aká je hlavná oblasť záujmu spoločnosti a ako sú procesy organizované vo vnútri firmy, aby podporovali hlavné smerovanie spoločnosti, vyjadrené v strategických cieľoch spoločnosti. Primárne skupiny procesov sú rozdelené podľa typov na **Riadiace procesy**, ktoré slúžia na riadenie podniku a na zabezpečenie **Hlavných procesov**, ktoré prinášajú zákazníkovi pridanú hodnotu. V modeli podnikových procesov Neografie a.s. Martin sú definované dva typy skupín hlavných procesov a síce : procesy **Riadenia vzťahov so zákazníkmi** a procesy **Riadenia zákazky**. Medzi typy patria ďalej **Podporné procesy**, ktoré podporujú vykonávanie hlavných procesov a **Procesy merania a analýzy**, ktoré sú definované v súlade s normou ISO 9001:2000. Posledným typom procesov sú procesy **Ekológie**, ktoré zabezpečujú fungovanie spoločnosti v súlade s požiadavkami na ochranu životného prostredia.

Druhú úroveň dekompozície tvoria **Procesy** pre ktoré sú definované vzťahy (vstupy, výstupy) k okoliu firmy prostredníctvom **kontextového diagramu** a vzájomné vzťahy (vstupy, výstupy) procesov vo vnútri firmy. **Primárne skupiny procesov** a **Procesy** sú graficky zobrazené v **Procesnej mape**. Hierarchia **Primárnych skupín procesov** a **Procesov** je vyjadrená v **Katalógu procesov**. Hierarchia **Primárnych skupín procesov, Procesov** a **Procesných reťazcov** je vyjadrená v časti **Hierarchia procesov**.

Každý proces v modeli podnikových procesov je popísaný v **Procesnom liste**. **Procesy** majú definovaný **cieľ**, ktorý je v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti. Pri procesoch sú určené **merateľné ukazovatele** a **kritéria úspešnosti**, ktoré vyjadrujú mieru úspešnosti každého procesu. Procesy sú lokalizované v istej územnej oblasti - lokalite, ktorá je vyjadrená **rozsahom platnosti** procesu. Pre každý proces sú definované **zákony, normy a záväzné interné predpisy a kontrolné zoznamy**.

Primárne skupiny procesov a **Procesy** v modeli podnikových procesov majú definovanú zodpovednosť. Za **Primárne skupiny procesov** zodpovedá **garant**, za **Procesy** zodpovedá **vlastník**, ktorý nesie hlavnú zodpovednosť za jeho efektívne fungovanie a za jeho výsledok.

Tretia úroveň dekompozície je určená **Procesnými reťazcami**. Každý **Procesný reťazec** má definované vstupy, **Činnosti**, ktoré tieto vstupy premieňajú na výstupy a zodpovednosti za vykonanie každej činnosti.

Činnosti tvoria štvrtú úroveň dekompozície podnikových procesov.

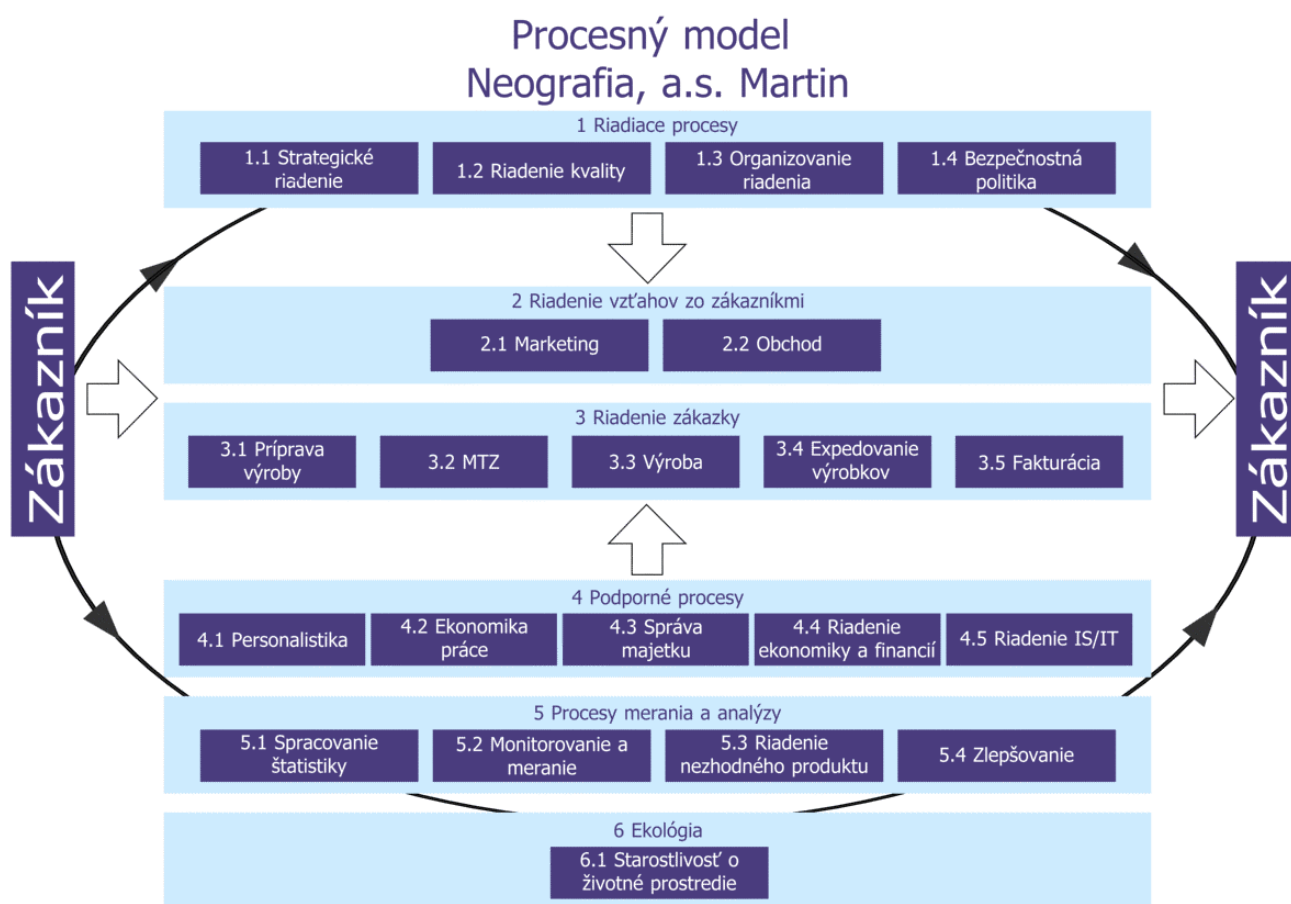
Hierarchické usporiadanie **Typov skupín procesov, Primárnych skupín procesov** a **Procesov** je vyjadrené v **Katalógu procesov**, kde je zároveň priradená zodpovednosť garantov a vlastníkov k primárnym skupinám procesov a k procesom. Katalóg procesov slúži ako podklad pre Procesnú príručku.

5.6. Procesná mapa

Procesná mapa Neografie, a.s. Martin obsahuje **6 Typov skupín procesov** a **21 Primárnych skupín procesov**.

1. Riadiace procesy
2. Riadenia vzťahov so zákazníkmi
3. Riadenie výroby
4. Podporné procesy
5. Procesy merania a analýzy
6. Ekológia

Obrázok č.3. Procesná mapa Neografie, a.s. Martin



Procesnú mapu Neografie, a.s. Martin vytvoril vrcholový manažment spoločnosti v priebehu dvoch workshopov.

Obrázok č.4. Tvorba procesnej mapy - vrcholový manažment Neografie, a.s. Martin



5.7. Procesné listy

Podrobné modelovanie procesov sme vykonali pomocou procesných listov, kde sú na 2. a 3. úrovni dekompozície popísané **Procesy** a **Procesné reťazce**. Pre každý proces sú určené tieto základné atribúty :

- Priradenie k Primárnej skupine procesov
- Zodpovednosť za PSP
- Číslo a názov procesu
- Zodpovednosť za proces
- Dodávatelia a zákazníci (interní a externí)
- Cieľ
- Merateľné ukazovatele - slúžia ako mierka pri meraní výkonnosti a efektívnosti procesu
- Kritéria úspešnosti - sú dané konkrétnou hodnotou merateľného ukazovateľa a stanovujú hranicu medzi úspešným a neúspešným procesom
- Rozsah platnosti
- Zákony, normy, záväzné predpisy
- Kontrolné zoznamy
- Zoznam Procesných reťazcov

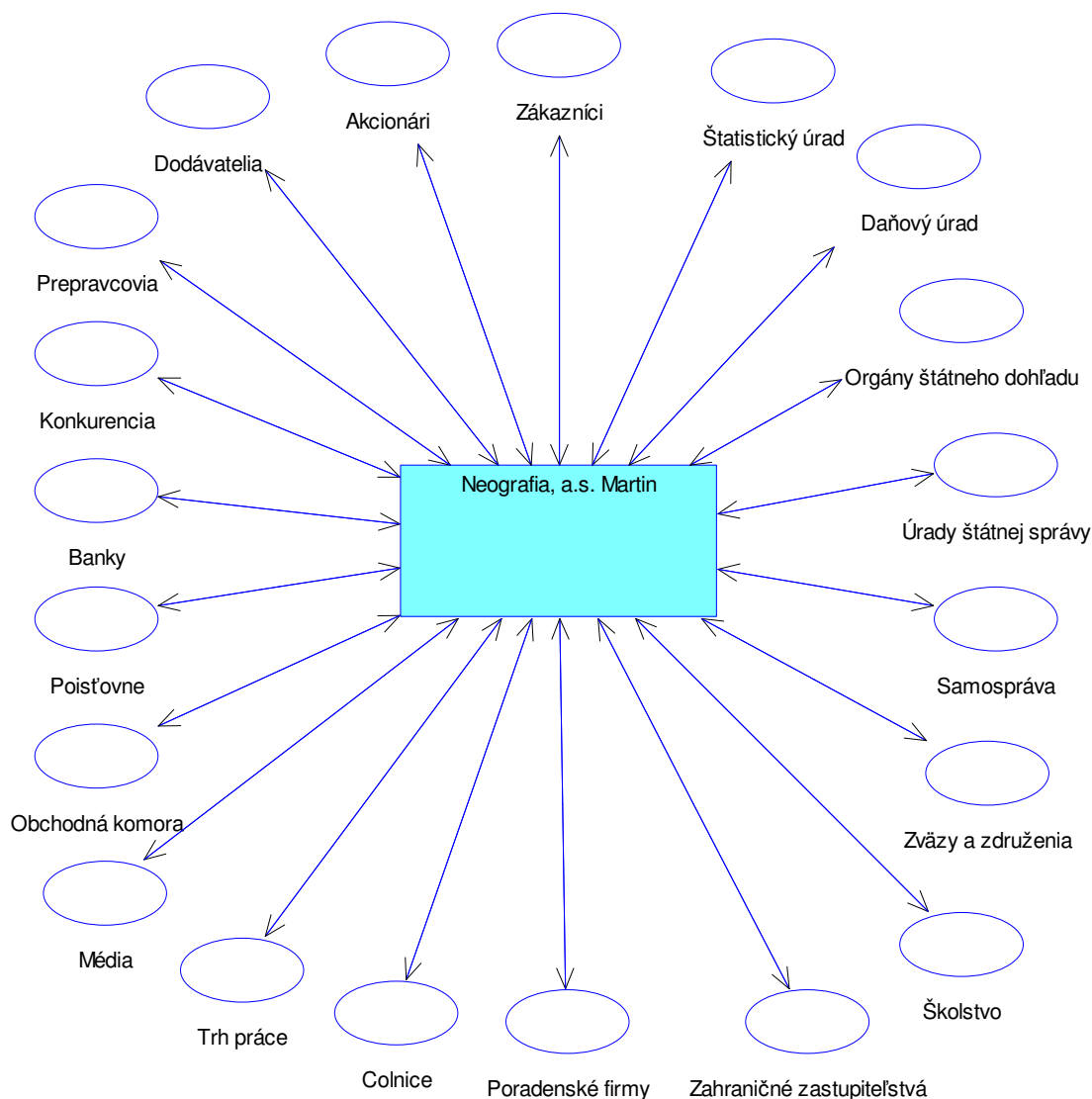
Procesné listy obsahujú na 4. úrovni dekompozície podrobný popis **Procesných reťazcov** a **Činností**, ktorý pozostáva z týchto atribútov :

- Priradenie k Procesu
- Číslo a názov procesného reťazca
- Zodpovednosť za procesný reťazec
- Dodávateľ vstupov
- Vstupy
- Číslo a názov činnosti potrebnej na dosiahnutie výstupu
- Zodpovednosť za činnosť
- Výstupy
- Zákazník výstupov
- Poznámka
- Dokumentácia

5.8. Kontextový diagram

Vzťahy Neografie k okoliu spoločnosti (právne subjekty, organizácie, inštitúcie s ktorými je Neografia v obchodnom, alebo inom pracovno - právnom vzťahu) sú vyjadrené v Kontextovom diagrame. Externí dodávatelia dodávajú vstupy do procesov Neografie, externí zákazníci prijímajú výstupy z procesov Neografie.

Obrázok č.5. Kontextový diagram Neografie, a.s. Martin



5.9. Dokumentácia

Výsledky procesného modelovania sú obsiahnuté v dokumentoch :

- Model organizácie
- Model lokalizácie
- Model podnikových procesov
- HTML stránka zverejnená na intranete Neografie

5.10. Meranie procesov

Požiadavky normy ISO 9001:2000 (kapitola 4.1 Všeobecné požiadavky) vyžadujú, aby procesy v organizácii boli nielen identifikované a popísané, ale aby organizácia zabezpečila aj meranie a vyhodnocovanie procesov za účelom neustáleho zlepšovania procesov.

Neografia už má v súčasnosti prvé meranie procesov za sebou. Meraniu procesov predchádzala etapa prípravy merania v ktorej sme vypracovali : Metodiku monitorovania a merania procesov, Metodiku merania spokojnosti zákazníkov a Metodiku merania spokojnosti zamestnancov. Monitorovanie a meranie procesov poskytuje spoločnosti prvú informáciu o stave podnikových procesov, spokojnosti zamestnancov a spokojnosti zákazníkov.

Meranie prebiehalo na základe definovaných merateľných ukazovateľov procesov a na základe kritérií úspešnosti pre každý merateľný ukazovateľ. Pri meraní procesov sme definovali tieto atribúty :

1. Proces	jednoznačne definuje, o ktorý proces ide
2. Mo/Me	určuje, či bude proces monitorovaný, alebo meraný
3. Merateľný ukazovateľ	určuje základný charakteristický znak, rozhodujúci pre posúdenie (monitorovanie/meranie) procesu
4. Kritérium úspešnosti	určuje parameter, na základe ktorého môžeme proces považovať za úspešný
5. Popis merateľného ukazovateľa	popis podrobnejšej špecifikácie merateľného ukazovateľa
6. Zdroj dát	popisuje zdroj informácií, potrebných k posúdeniu procesu
7. Frekvencia merania	určuje ako často je nutné meranie vykonať
8. Algoritmus	určuje, akým spôsobom možno získať parameter sledovateľnosti, potrebný k posúdeniu merateľného ukazovateľa
9. Zodpovednosť za meranie	určuje, kto je zodpovedný za realizáciu monitorovania, prípadne merania (menovite)
10. Výsledok merania	výsledok merania
11. Stav	popisuje, v akom stave sa nachádza proces
12. Prijaté opatrenia	udáva sa číslo nápravného, prípadne preventívneho opatrenia a odkaz naň

Zodpovednosť za meranie a výsledky merania má vlastník procesu, ktorý nesie hlavnú zodpovednosť za efektívne fungovanie procesu. Výsledky meraní procesov budú predložené vrcholovému manažmentu ako podklad pre rozhodnutia celofiremného charakteru.

6. Kritické faktory úspechu

Zmena spoločnosti na procesne riadenú si vyžaduje nielen zmeny v oblasti riadenia procesov, ale aj zmeny v oblasti kultúry spoločnosti, ktorá súvisí so zmenou komunikácie, podporou tímovej práce, motiváciou pracovníkov. Takéto zmeny v spoločnosti nie je možné vykonávať bez aktívnej **podpory vrcholového vedenia spoločnosti**.

Vrcholový manažment Neografie venoval procesnému riadeniu od jeho začiatku **maximálnu pozornosť**. Členovia vrcholového vedenia spoločnosti, garanti, sú členmi Rady procesného modelovania, ktorá koordinovala celý projekt procesného riadenia. Garanti definovali strategické ciele spoločnosti, vytvorili Procesnú mapu spoločnosti, definovali Primárne skupiny procesov a Procesy. Úlohou vrcholového vedenia bolo tiež menovať vlastníkov procesov, vedúcich interných projektov procesného modelovania a menovať pracovníkov, ktorí sa zúčastnili procesného modelovania. Členovia vrcholového vedenia spoločnosti, resp. garanti, absolvovali školenia a aktívne sa zúčastňovali na workshopoch, ktoré súviseli s ich skupinami procesov.

Projektu Procesného modelovania sa zúčastnilo 137 pracovníkov Neografie, a.s. Martin. Vďaka **aktívnemu prístupu pracovníkov** Neografie, a.s. Martin k modelovaniu procesov (aktívna účasť na školeniach, workshopoch, odborná príprava) boli v krátkom čase dosiahnuté výrazné výsledky v procesnom modelovaní.

Procesné modelovanie prebiehalo **formou workshopov**. Základom práce bola **tímová práca a komunikácia**. Na začiatku workshopu bol vypracovaný program workshopu v ktorom boli definované ciele, program a dokumenty s ktorými sa na workshope pracovalo. Workshopy moderoval externý konzultant, ktorý bol zodpovedný za splnenie cieľov workshopu. Spracované výsledky práce boli **pripomienkované** pracovníkmi Neografie a predkladané Rade procesného modelovania na schválenie.

Začiatok projektu Procesného modelovania v Neografii bol pre mnohých zamestnancov silnou **motiváciou** a výzvou k zlepšovaniu svojho okolia, procesov a činností. Očakávania zamestnancov sa týkali hlavne sprehľadnenia činností, zefektívnenia procesov a zavedenia „poriadku“ vo firme, napríklad aj v oblasti dokumentácie SMK.

Procesného modelovania v Neografii sa zúčastnili aj **externí konzultanti**. Konzultačná firma priniesla do organizácie nezainteresovaný pohľad, **metodické a projektové vedenie** a skúsenosti z iných projektov podobného charakteru. Na druhej strane zamestnanci Neografie znalosťou svojej firmy a poznaním svojich procesov v rozhodujúcej miere prispeli v zmene spoločnosti na procesne riadenú. Spolupráca Neografie a externých konzultantov bola založená na **vzájomnej dôvere a dobrých medziľudských vzťahoch**.

V priebehu pilotného projektu procesného modelovania bolo definovaných 6 interných projektov procesného modelovania. Každý projekt mal určeného vedúceho projektu, ktorý vypracoval Plán projektu pre zverenú kategóriu procesov. Projektové riadenie v spoločnosti bolo novým prvkom v riadení. Vrcholový manažment **delegoval právomoci** v projektovom riadení na stredný manažment.

V priebehu procesného modelovania boli na každej úrovni dekompozície procesov menovaní **zodpovední pracovníci**. Za primárne skupiny procesov zodpovedajú **garanti**. Za procesy zodpovedajú **vlastníci procesov**. Za procesné reťazce a činnosti zodpovedajú pracovníci podľa platnej organizačnej štruktúry spoločnosti. Garanti a vlastníci procesov majú primárnu zodpovednosť za procesy na najvyššej úrovni riadenia. Vlastníci procesov zodpovedajú nielen za identifikáciu a popis procesov, ale hlavne za sledovanie priebehu procesu v praxi, za meranie a vyhodnocovanie procesu na základe definovaných merateľných ukazovateľov a za riadenie zmien v procese.

7. Prínosy procesného riadenia

Procesné riadenie v Neografii naštartovalo transformáciu celej spoločnosti. Definovaním procesov dostali zamestnanci jasný obraz o tom, čo je vo firme dobré a čo je treba zmeniť. Vymenujeme aspoň tie najdôležitejšie zmeny, ktoré spoločnosť v súčasnosti realizuje.

7.1. Stratégia a riadenie spoločnosti

Procesné modelovanie v Neografii začalo definovaním strategických cieľov spoločnosti. Strategické ciele slúžili ako mantinely pre definovanie primárnych skupín procesov a procesov a vytvorenie Procesnej mapy spoločnosti. Strategické ciele sa postupne zjemňovali až na úroveň procesov. Samotné strategické ciele a ciele procesov by však nemali význam, pokiaľ by neboli merateľné a vyhodnotené. Výsledky merania procesov dávajú vrcholovému manažmentu aktuálny prehľad o stave procesov a o možnostiach zlepšovania procesov. Sú zároveň podkladom pre strategické rozhodnutia vrcholového manažmentu pri tvorbe a aktualizácii stratégie spoločnosti na nasledujúce obdobia.

7.2. Orientácia na zákazníka

Orientácia na zákazníka bola v centre pozornosti Neografie aj pred zavedením procesného riadenia. Uplatnenie Neografie na domácom a svetovom trhu je toho dôkazom. Čo sa však zmenilo v tejto oblasti zavedením procesného riadenia? Komunikácia so zákazníkom sa stáva prioritnou otázkou spoločnosti. Požiadavky zákazníka a spokojnosť zákazníka sú dve témy, ktoré sa premietli aj do procesov Externej komunikácie a Merania spokojnosti zákazníkov. Spoločnosť chce venovať tiež zvýšenú pozornosť analýze trhu a konkurencie, aby vedela pohotovo reagovať na zmeny, ktoré môžu ovplyvniť jej obchodné záujmy v najbližšom období.

7.3. Riadenie kvality

Na základe procesného riadenia prebieha v súčasnosti v Neografii príprava spoločnosti na certifikáciu podľa normy ISO 9001:2000. V systéme manažérstva kvality nastala v Neografii veľká zmena. Na základe identifikovaných a popísaných procesov, informácií, zdrojov, dokumentov, vstupov a výstupov procesov boli definované pre každý proces úlohy, ktoré vyplynuli z procesného modelovania a tieto úlohy sa postupne naplňujú a vyhodnocujú v rámci projektového riadenia a odborného catchingu externou firmou. Zmena sa týka takmer každého procesu, napr. Tvorby a realizácie stratégie firmy, Externej a internej komunikácie v spoločnosti, Merania spokojnosti zákazníkov, prípadne Merania spokojnosti zamestnancov. Neodmysliteľnou súčasťou systému manažérstva kvality je tiež vypracovanie novej procesnej príručky a zavedenie nového systému dokumentácie a záznamov.

Za pozitívny výsledok procesného riadenia možno jednoznačne považovať zmenu kultúry spoločnosti, zlepšuje sa komunikácia medzi zamestnancami. Proces komunikácie sa stal jedným z riadiacich procesov v spoločnosti, mení sa direktívny štýl riadenia na konzultatívny, podporuje sa tímová práca, mení sa zameranie manažmentu na procesy a na výsledky procesov.

7.4. Projektové riadenie

Procesné riadenie prinieslo do Neografie nový spôsob riadenia. Podľa princípov projektového riadenia sú riadené niektoré procesy v spoločnosti, napríklad Výber a implementácia nového informačného systému, Analýza trhu a konkurencie a Transformácia systému manažérstva kvality.

V spoločnosti vyrastajú noví vedúci projektov, ktorí vedia, že podstatou projektového riadenia je nielen organizácia práce a odhad nákladov na projekt, ale hlavne komunikácia s ľuďmi, výmena názorov a hľadanie spoločného konsenzu pri riešení otvorených otázok. V spoločnosti sa ujal tímový spôsob práce. Zamestnanci riešia mnohé otázky formou workshopov, pričom workshop moderuje jeden zo zamestnancov spoločnosti. Spoločné dokumenty sa pripomienkujú a dávajú na schválenie vrcholovému manažmentu.

7.5. Riadenie ľudských zdrojov

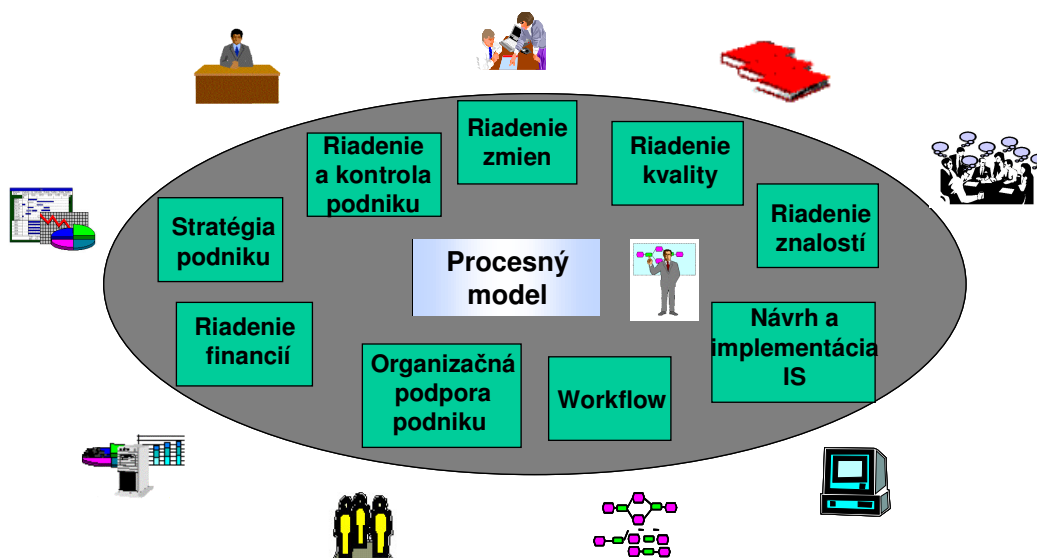
Riadeniu ľudských zdrojov venovala Neografia vždy veľkú pozornosť. Manažment spoločnosti si jasne uvedomuje, že drží nezamestnanosť na čo najnižšej možnej miere a vytvára pracovné príležitosti pre ľudí z regiónu Turiec. Na začiatku procesného modelovania manažment deklaroval, že cieľom procesného riadenia nie je prepúšťať ľudí.

Ľudia sú v Neografii tou najcennejšou hodnotou, ktorú spoločnosť má. V starostlivosti o ľudské zdroje chce Neografia naďalej pokračovať. Meranie spokojnosti zamestnancov má ukázať prvý obraz o tom, ako sú ľudia v Neografii spokojní a čo by chceli v spoločnosti zmeniť. Procesom merania spokojnosti zamestnancov sa začal dialóg manažmentu spoločnosti so zamestnancami. Procesné modelovanie v spoločnosti ukázalo, ktorí zamestnanci sú za proces zodpovední a ktorí vykonávajú konkrétne činnosti v procese. Procesné riadenie vedie k vypracovaniu nového katalógu profesií, novému hodnoteniu zamestnancov na základe definovaných cieľov a k úvahám o novom systéme odmeňovania zamestnancov.

7.6. Implementácia IS/IT

V Neografii v súčasnosti paralelne s prípravou spoločnosti na certifikáciu prebieha aj ďalšia významná zmena v spoločnosti a tou je implementácia nového informačného systému. Identifikované a popísané podnikové procesy slúžia ako základ pre parametrizovanie a nastavenie informačného systému tak, aby spĺňal požiadavky Neografie na funkčnosť a podporu procesov, ktoré sa v spoločnosti vykonávajú.

Obrázok č.7. Uplatnenie procesného riadenia



8. Záver

Procesného modelovania v Neografii, a.s. Martin malo za cieľ komplexnú zmenu spoločnosti s jednoznačným zámerom zvyšovať výkonnostné parametre spoločnosti.

Riadenie procesov v Neografii, a.s. Martin má pre spoločnosť význam nielen z pohľadu prípravy spoločnosti na certifikáciu podľa ISO 9001:2000, ale hlavne z pohľadu prechodu spoločnosti na procesne riadenú firmu, čo by mal byť hlavný zmysel a cieľ celého úsilia v oblasti procesného riadenia.

Vybudovať procesne riadenú spoločnosť nie je jednoduché. Zaviesť procesné riadenie vo firme nie je otázka jedného projektu, prípadne jedného mesiaca. Je to spôsob života v spoločnosti, ktorý si častokrát vyžaduje úpravu filozofie podnikania, zmenu štýlu riadenia, zavedenie novej kultúry v spoločnosti založenú na tímovej práci a komunikácii, zmenu spôsobu práce, odmeňovania a motivácie pracovníkov.

Vrcholový manažment spoločnosti a zamestnanci spoločnosti to myslia naozaj vážne. Dokázali to a dokazujú to neustále svojou húževnatou prácou. Zmeny, ktoré začali realizovať sa už nikdy neskončia. Začínajú sa naplňovať slová pána generálneho riaditeľa spoločnosti, ktorý na začiatku projektu povedal :

“Je to cesta ťažká, možno niekedy nevieme kde ísť, ale treba kráčať dopredu.”

9. Prílohy

Príloha č.1	Plán projektu
Príloha č.2	Katalóg požiadaviek
Príloha č.3	Špecifikácia prác
Príloha č.4	Záverečná správa
Príloha č.5	Vyhodnotenie projektu
Príloha č.6	Organizácia modelovania procesov
Príloha č.7	Metodika modelovania procesov
Príloha č.8	Konvencie modelovania procesov
Príloha č.9	Dôvodová správa - Výber SW nástroja pre podporu procesného modelovania
Príloha č.10	Metodika Chestra - Vízia a stratégia podniku
Príloha č.11	Metodika Chestra - Modelovanie podnikových procesov - vrcholový manažment
Príloha č.12	Metodika Chestra - Úvod a prehľad
Príloha č.13	Metodika Chestra - Modelovanie podnikových procesov - stredný manažment
Príloha č.14	Metodika Chestra - Riadenie projektov
Príloha č.15	Procesný prístup v SMK
Príloha č.16	Základy modelovania ARIS
Príloha č.17	Model organizácie
Príloha č.18	Model lokalizácie
Príloha č.19	Model podnikových procesov
Príloha č.20	Procesná mapa
Príloha č.21	Procesný list