

ANALÝZA PROCESOV

Existujú dva druhy prínosu pre zákazníka: prinášanie niečoho pozitívneho, alebo odstraňovanie niečoho negatívneho.



Pri teste štýlu osobnosti som zistila, že som analyticky typ, ktorý je uzavretý, aktívny, pantičkársky, málo ovplyvniteľný, má pomalé rozhodovanie, je výkonný, má presne usporiadaný stôl a na stenu si zavesí grafy a diagramy. Ako vidíte, analytické myslenie je súčasťou mojej osobnosti. Rada analyzujem, skúmam veci a ich podstatu. Analýzy sú aj súčasťou mojej práce.

Procesné analýzy vykonávame vtedy, keď chceme zlepšiť **hospodárnosť, produktivitu a efektivitu v procesoch**.

Stratégia

V praxi však môže nastať situácia, kedy sa k procesom vôbec nedostaneme, lebo firma bojuje o prežitie a našou úlohou je posúdiť stratégiu organizácie, spôsob podnikania, externé prostredie, konkurenciu, prípadne silné a slabé stránky organizácie. V takom prípade vychádzame z vrcholovej procesnej mapy, analyzujeme skupiny procesov a ich vzťah k strategickým cieľom, prípadne kritickým faktorom úspechu podnikania. Cieľom procesnej analýzy je určiť kritické skupiny procesov a navrhnúť **stratégie zásadnej zmeny vo firme**.

Organizačná štruktúra

Procesné analýzy vykonávame aj v prípade, kedy manažment po niekoľkých pokusoch optimalizovať organizačnú štruktúru je neúspešný a poslednú možnosť vidí v analýze procesov. Sú to pekné analýzy, pretože idú k podstate procesného riadenia, ktoré vychádza z toho, že ak chce byť firma efektívna, mala by mať prácu organizovanú podľa procesov, nie podľa organizačnej štruktúry. V praxi to ale tak ľahko nefunguje a firmy stále zápasia so zložitými viacúrovňovými organizačnými štruktúrami. Výsledkom procesnej analýzy je návrh **nového organizačného usporiadania**, ktoré vychádza z vrcholovej procesnej mapy organizácie.

Organizácia práce

Výsledky procesnej analýzy sú často výborným základom aj pre návrh novej organizácie práce. Tímová práca je jedným z princípov procesného riadenia. Ukazuje sa, že práca v tímoch je efektívnejšia a rýchlejšia. Výsledkom procesnej analýzy je návrh **procesných tímov a optimalizácia pracovného výkonu zamestnancov**.

Kapacitné plánovanie

Časová analýza procesov sa v praxi využíva na optimalizáciu počtu pracovníkov, pretože poskytuje výsledky optimálneho rozloženia procesov a vyťaženia funkčných miest. V prípade simulácie procesov sa procesná analýza vykonáva pre súčasný stav a potom pre budúci stav procesov, pretože ide o zložité zmeny vo firme, ktoré je potrebné vopred poznať. Výsledky procesnej analýzy slúžia manažérom pre podporu rozhodovania o **novom počte zamestnancov a ich optimálnom využití**.

Informačný systém

Zaujímavým prípadom je uplatnenie procesnej analýzy pri výbere nového informačného systému, alebo zmene existujúceho informačného systému. Žiaľ, musím konštatovať, že postup v našich firmách je opačný. Najprv firma zakúpi informačný systém a potom mu prispôsobuje procesy, namiesto toho, aby najprv poznala svoje procesy a na základe nich vyberala nový informačný systém. V praxi potom vznikajú zaujímavé situácie, kedy výsledky procesnej analýzy majú ukázať, ako treba postupovať a kde vznikla chyba. Niekedy je už neskoro a projekt procesnej analýzy sa zmení na identifikáciu príčin a **odstraňovanie nedostatkov v informačnom systéme**.

Pridaná hodnota

Pridaná hodnota patrí k základným ukazovateľom výkonnosti procesov. Pridaná hodnota je to, čo vytvoríme a za čo je nám zákazník ochotný zaplatiť. Môže to byť aj to, čo odovzdávame iným procesom vo vnútri firmy, za čo nám síce interní zákazníci neplatia, ale sú veľmi radi, keď im to dodáme kvalitne, včas a pri minimálnych nákladoch, za ktoré v konečnom dôsledku zaplatí externý zákazník. Pokiaľ by celková rovnováha týchto troch ukazovateľov: čas, náklady a kvalita nebola dosiahnutá, naše produkty ťažko predáme a ich pridaná hodnota bude nulová. Procesné analýzy sa preto veľmi podrobne a s veľkým dôrazom venujú poznaniu pridanej hodnoty procesov. Analýza pridanej hodnoty patrí snáď k najkrajším a najzmyslupnejším procesným analýzám. Jej výsledkom je poznanie činností, ktoré prinášajú pridanú hodnotu, činností, ktoré neprinášajú hodnotu a činností, ktoré síce neprinášajú hodnotu, ale sú potrebné. Pri analýze sa určuje čas činností, výstupné produkty procesov, ich množstvo a frekvencia. Tieto parametre slúžia k výpočtu **efektivity procesov**.

Problémy

Procesnú analýzu vykonávame aj v prípadoch, keď nastal technický problém v procesoch. Slovo problém nemám rada, lebo vyvoláva v nás negatívne emócie. Problém je popis nežiaduceho stavu, ktorý patrí minulosti, alebo súčasnosti. Lepšie je používať slovo otvorená otázka, ktorá tým, že je otvorená, otvára nám rôzne možnosti jej riešenia. Otázka nie je konštatovanie stavu, ale je to stav, nad ktorým sa môžeme zamyslieť a hľadať odpovede. Hovorí sa, že riešenie problémov spočíva 20% v nástrojoch a 80% v myslení. Výsledky analýzy problémov a ich príčin vedú k **návrhu opatrení a ich realizácii**, tak ako uvádza pán Deming v svojom svetoznámom cykle PDCA.

Príležitosti

Analýza procesov nemusí byť vyvolaná problémami, ale môže byť prirodzenou súčasťou našej práce, kedy si chceme overiť stav procesu a navrhnuť jeho zlepšenie. Zlepšovať sa môžeme tak, že odstraňujeme problémy, ktoré sme spôsobili chybou. Zlepšovať sa môžeme aj tak, že sa nezameriavame na chyby, ktoré sa stali, ale na **príležitosti, ktoré prídu**. Vtedy sú analýzy mimoriadne dôležité, pretože nám pomáhajú **odhadnúť budúci vývoj v procesoch a tým aj vo firme**.

Bolo by veľmi pekné, keby sa naše firmy premenili na také, kde je zmena prirodzenou súčasťou života, v ktorých sa nehasia problémy, ale poznaním stavu procesov, manažéri v nich robia také rozhodnutia, ktoré vedú firmu do budúcnosti, dopredu. Podľa mojich skúseností je to možné iba vtedy, ak sa vo firme rozvinie **vzdelávanie a rozvoj** na všetkých úrovniach riadenia, aby sa poznaním vecí otvorili nové možnosti, nové výzvy, ktoré prinesú úžitok nielen firme, ale hlavne jej zákazníkovi.

Pekný začiatok týždňa vám praje

Marta Krajčiová