

## Zásady procesného riadenia

<b>Vypracoval:</b>	RNDr. Marta Krajčiová	<b>Aktualizovaný dňa:</b> 3. 2. 2007 4:55	<b>Vytvorený dňa:</b> 28. 9. 2002 10:01
<b>Schválil:</b>		<b>Verzia:</b>	1.0
<b>Súbor:</b>	ZasadyPrace	<b>Stav:</b>	platný

## Obsah

<b>1</b>	<b>Zásady projektového riadenia.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Zásady metodického riadenia .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Zásady riadenia procesov .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Zásady konvencií modelovania podnikových procesov .....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Zásady pochopenia podnikových procesov .....</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Zásady zdokonaľovania podnikových procesov .....</b>	<b>6</b>

## **1 Zásady projektového riadenia**

1. Definovanie cieľov projektu.
2. Definovanie organizačnej štruktúry.
3. Obsadenie rolí konkrétnymi pracovníkmi - menovanie.
4. Vytvorenie pracovnej skupiny.
5. Vypracovanie plánu práce.
6. Školenie vrcholového vedenia.
7. Školenie pracovníkov v metodike.
8. Školenie pracovníkov v modelovaní podnikových procesov.
9. Dodržanie rozpočtu a termínu odovzdania práce.
10. Pozitívna motivácia pracovníkov.

## **2 Zásady metodického riadenia**

1. Definovanie a prijatie jednotnej metodiky.
2. Dodržanie fáz vývoja.
3. Dodržanie postupnosti krokov jednotlivých fáz vývoja.
4. Dodržanie domén zmien.
5. Odsúhlasenie organizácie modelovania podnikových procesov.
6. Odsúhlasenie metodiky modelovania procesov.
7. Definovanie a dodržiavanie menných konvencií modelovania.
8. Vypracovanie procesnej dokumentácia
  - 8.1. Dodržanie správnej formy a úpravy dokumentácie.
  - 8.2. Vytvorenie slovníka pojmov.
9. Uskutočnenie internej oponentúry formou review.

### **3 Zásady riadenia procesov**

1. Súčasný stav podnikových procesov
  - 1.1. Popis súčasného stavu procesu.
  - 1.2. Určenie úrovne hierarchie procesov .
  - 1.3. Definovanie skupín procesov.
  - 1.4. Definovanie procesov.
  - 1.5. Definovanie podprocesov.
  - 1.6. Definovanie činností.
  - 1.7. Dodržiavať previazanosť procesov.
  - 1.8. Definovanie vstupov a výstupov.
  - 1.9. Popis procesov a podprocesov.
  - 1.10. Analýza procesov.
  - 1.11. Definovanie mierky merania procesov.
  - 1.12. Vyhodnotenie procesov.
2. Súčasný stav organizačnej štruktúry
  - 2.1. Vytvorenie hierarchickej organizačnej štruktúry.
  - 2.2. Vytvorenie funkčných miest. Priradenie k organizačnej štruktúre.
  - 2.3. Vytvorenie vzťahov medzi procesmi a vzťahov proces - OJ, funkčné miesto
3. Súčasný stav IS/IT
  - 3.1. Definovanie základných typov dát, aplikácií, aplikačnej architektúry.
  - 3.2. Vytvorenie matíc priradenia proces/OJ, dáta, technológie
4. Budúci stav procesov
  - 4.1. Definovanie požiadaviek na zmenu procesu.
  - 4.2. Popis budúceho stavu procesu.
  - 4.3. Definovanie variantov procesov.
  - 4.4. Vyhodnotenie budúceho procesu.
  - 4.5. Definovanie jasného prínosu pre podnik.
5. Sledovanie verzií modelu súčasného a budúceho stavu riešenia a variantov procesov.

## **4 Zásady konvencií modelovania podnikových procesov**

1. Každý proces, subproces a aktivita má číslo, ktoré vyjadruje hierarchiu.
2. Pravidlo 1-9
3. Vytvorenie procesného slovníka, popisy, definície...
4. Zachovanie konzistencie vstupov a výstupov medzi rôznymi úrovňami podrobnosti.
5. Používanie dohodnutých symbolov - objektov na označenie procesu, činnosti, vstupu, výstupu ...
6. Význam rozhodujúcich krokov.
7. Dodržiavanie menných konvencií.
8. Označenie procesu, činnosti slovesom.
9. Označenie diagramov.

## **5 Zásady pochopenia podnikových procesov**

1. Kladenie otázok pre zistenie procesu.
  - 1.1. Ako to robíte ?
  - 1.2. Ako zhromažďujete informácie ?
  - 1.3. Skutočne to vždy takto prebieha ?
  - 1.4. Nevyskytne sa niekedy niečo, čo sa zvrtné a je to komplikovanejšie ?
2. Definovanie príslušného procesu a jeho hraníc - začiatok a koniec, hornú a dolnú hranicu.
3. Definovanie vstupov a výstupov (primárnych a sekundárnych).
4. Vytvoriť zoznam vstupov a výstupov.
5. Zostavenie zoznamu zákazníkov a dodávateľov (primárnych - dostávajú primárne výstupy, sekundárnych - dostávajú sekundárne výstupy).
6. Odsúhlasenie požiadaviek zákazníka na stretnutí so zákazníkmi.
7. Postupovať zhora-nadol prostredníctvom dekompozície.
8. Využívať variantné riešenia - rôzne alternatívy riešenia.
9. Meranie parametrov súčasných procesov.
  - 9.1. Identifikácia parametrov procesov.
    - 9.1.1. Vymenovať nedostatky procesov - usporiadať a dohodnúť sa na názvoch.
    - 9.1.2. Vymenovať prednosti procesov.
  - 9.2. Identifikovať aspekty, ktoré sa budú merať.

- 9.2.1. Ktoré aspekty to budú.
  - 9.2.2. Koľko potrebujeme informácií.
  - 9.2.3. Ako sa budú tieto aspekty vyhodnocovať.
  - 9.2.4. Kto bude zodpovedný za zber údajov.
10. Vypracovanie vízie nového procesu.
- 10.1. Formulovanie cieľov - vízie podniku na základe porovnávania s inými firmami, resp. prieskumom najlepších praktík.
  - 10.2. Stratégia podniku.
  - 10.3. Požiadavky zákazníka.
  - 10.4. Vízia nových procesov musí byť formulovaná pozitívne.
  - 10.5. Kontext musí byť konkretizovaný - kto, čo, kde, ako.

## 6 Zásady zdokonaľovania podnikových procesov

Využívajú sa na najnižšej úrovni dekompozície, kedy je potrebné podrobne rozpracovať a vylepšiť dielčí proces, ktorý chceme zo starého procesu využiť. Existujú 4 spôsoby na zoštíhlenie procesu :

1. **Analýza 5 otázok** pozostáva z polozenia otázok ku každému kroku procesu vo vývojovom diagrame. Účelom nie je zodpovedať na každú otázku, ale generovať alternatívne odpovede.
  - 1.1. Aký je jeho zmysel ?
  - 1.2. Kde sa realizuje ?
  - 1.3. Kedy sa realizuje ?
  - 1.4. Kto ho realizuje ?
  - 1.5. Ako sa realizuje ?
2. **Analýza pridanej hodnoty** - táto jednoduchá, avšak efektívna analýza ukazuje v procese na kroky, ktoré sú možno zbytočné, pretože neprinášajú žiadnu skutočnú hodnotu. Procesy sa zaraďujú do jednej z nasledujúcich kategórií :
  - 2.1. Pridáva skutočnú hodnotu - menia niečo na finálnom výstupe procesu a priamo prispievajú k uspokojovaniu potrieb zákazníka.
  - 2.2. Pridáva podnikovú hodnotu - kroky vyžaduje ich organizácia, nepridávajú však hodnotu z pohľadu zákazníka.
  - 2.3. Nepridáva žiadnu hodnotu - neprinášajú hodnotu ani pre podnik, ani pre zákazníka.
3. **Likvidácia byrokracie** - byrokratické postupy patria k tým, ktoré nepridávajú hodnotu ani podniku, ani zákazníkovi, napriek tomu však existujú a rozrastajú sa v dôsledku

zdanlivo neodstrániteľných faktorov. Patria sem kontrola, splnomocňovanie, zaznamenávanie a ukladanie dát, výroba a schvaľovanie mnohých kópií.

4. **Analýza dĺžky cyklu** - ukazuje dobu, ktorú proces potrebuje, aby prešiel kompletným cyklom. Zaznamenať by sa mala čistá doba potrebná k realizácii každého kroku procesu - procesná doba. Iba 10 % doby, potrebnej na realizáciu procesu sa strávi tým, že sa skutočne niečo robí.

Zlepšením procesu by mali prejsť všetky dielčie procesy, ktoré tvoria celý proces. Zlepšenie procesu sa v kombinácii s radikálnou zmenou procesu nevylučuje, ale ju dopĺňa.