

CAF CENTRUM

**Spoločný rámec hodnotenia
pre organizácie verejnej správy**

**Prečo procesné riadenie
a ako na jeho zavedenie**

Ing. Milan Šesták

Procesné riadenie je užitočné pre každého z nás

Už ste niekedy ...

Robili niečo, o čom ste vedeli, že si nikto nevšimne, keď to neurobíte?

Plnili ste úlohy, ktoré práve zopakovali iní?

Žasli nad tým, prečo je treba toľko stupňov schvaľovania?

Nechápali, prečo niečo trvá tak dlho?

Špekulovali, prečo sa nejaká úloha nerobí jednoduchšie?

Plytvali časom na hľadanie niečoho, čo ste práve odložili?

Pomáhali niekomu hľadať alebo vracat' dôležitý dokument?

Pracne zisťovali, ktorý dokument je najnovší?

Niečo vyplňovali za kolegov a hovorili si, ako si stanovujú úlohy?

Nevedeli, aký je váš podiel na cieľoch skupiny?

Nevedeli, aké sú vaše priority?





If you can't describe what you
are doing as a process, you
don't know what you're doing.

W. Edwards Deming

quotefancy

**Ovládame procesy my
alebo procesy nás?**

Formálne a neformálne štruktúry systému manažérstva

- formálne sú oficiálne definované, deklarované a prezentované
- neformálne existujú hoci nie sú prezentované či vnímané

- príklady štruktúr:

- zámery a ciele
- zainteresované strany
- portfólio produktov s služieb
- **procesy a projekty**
- dokumentácia
- aplikácie IT
- reporty a správy



žije bez
systému



spoznáva
systém



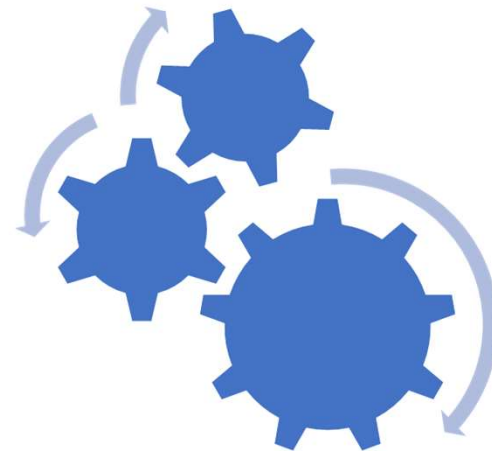
žije
v systéme

Formálne a
neformálne štruktúry
žijú vo vzájomnej
interakcii

O čo nám dnes v organizáciách ide...

- Subdodávateľia

- Teamwork





Co zákazník požadoval



Ako to vedúci projektu pochopil



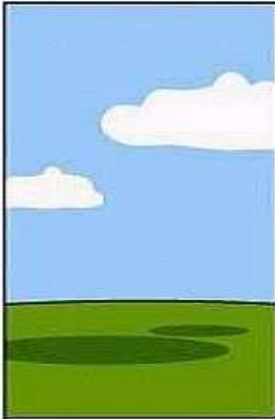
Co analytik navrhol



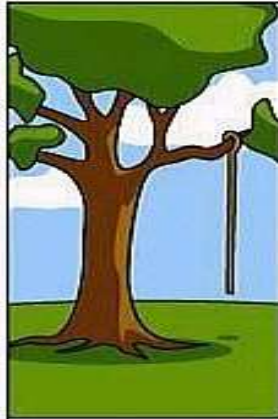
Co programátor naprogramoval



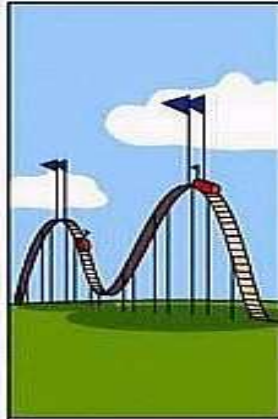
Co konzultant definoval



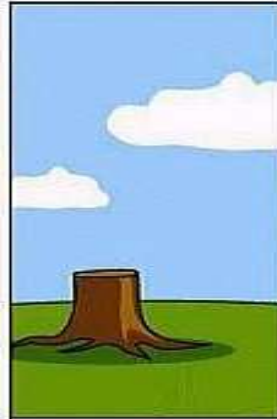
Ako bol projekt zdokumentovaný



Co bolo nainštalované



Co sa klientovi fakturovalo



Ako bol projekt ošetrovaný



Co zákazník naozaj potreboval



PROCESNÝ PRÍSTUP

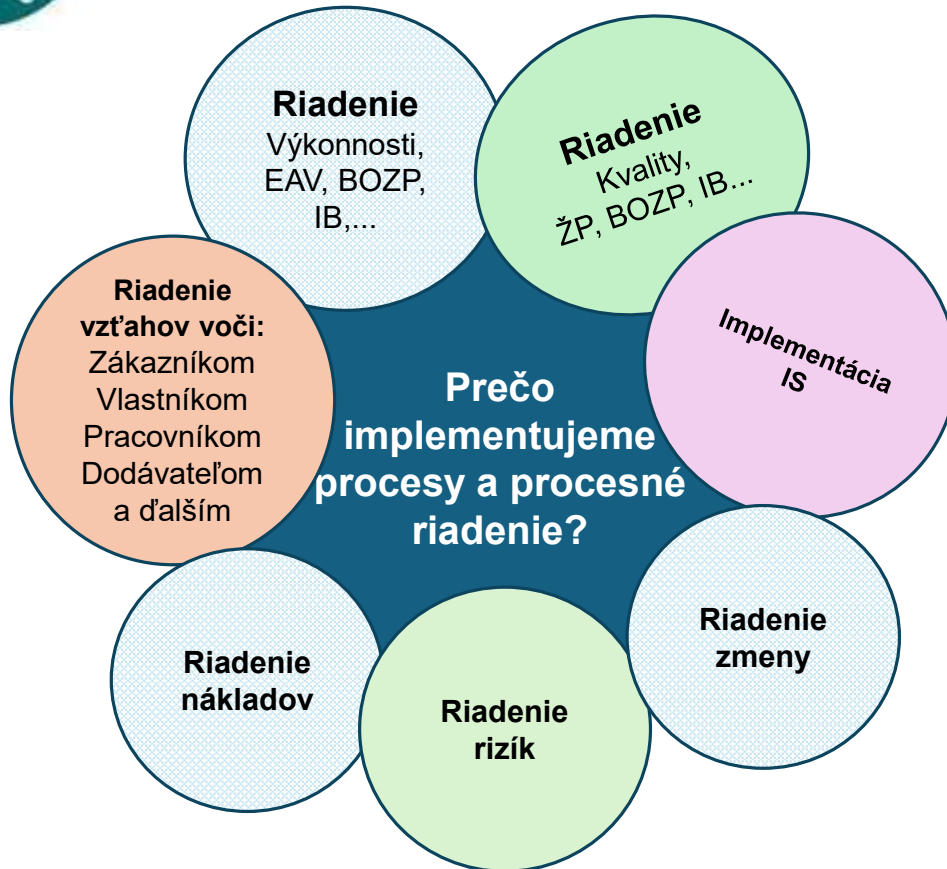


Základným princípom je orientácia na zákazníka, na jeho potreby a ich uspokojovanie v maximálnej kvalite, požadovaných termínoch, pri zachovaní maximálnej hospodárnosti

Všetky činnosti v organizácii sa zároveň riadia princípmi:
ochrany životného prostredia, ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci, princípmi etického správania, ...



PROCESNÝ PRÍSTUP



Vyžaduje si systematické definovanie a riadenie procesov a ich vzájomných väzieb tak, aby boli dosiahnuté zamýšľané výstupy v súlade s:

- **POLITIKOU ORGANIZÁCIE**
- **STRATEGICKÝM SMEROVANÍM ORGANIZÁCIE**



PROCESNÝ PRÍSTUP

Čo vyžaduje zavedenie procesného riadenia?

- ✓ Určenie procesov, ktoré organizácia vykonáva
- ✓ Určenie zodpovednosti za procesy i v rámci nich (vlastníkov a operátorov)
- ✓ Určenie vstupov a ich dodávateľov ako aj výstupov a ich zákazníkov
(Pozor: proces bez výstupu nie je proces!)
- ✓ Stanovenie väzieb a prepojení medzi procesmi, aby vytvorili kompaktné súkolesie
- ✓ Zabezpečenie zdrojov potrebných pre efektívne fungovanie procesov
- ✓ Monitorovanie a analyzovanie výkonnosti procesov a ich zlepšovanie
- ✓ Identifikovanie a riadenie rizík, ktoré ovplyvňujú úspešnosť procesov



PROCESNÝ PRÍSTUP

Dajte si 6 + 1 správnych otázok, aby ste poznali proces.

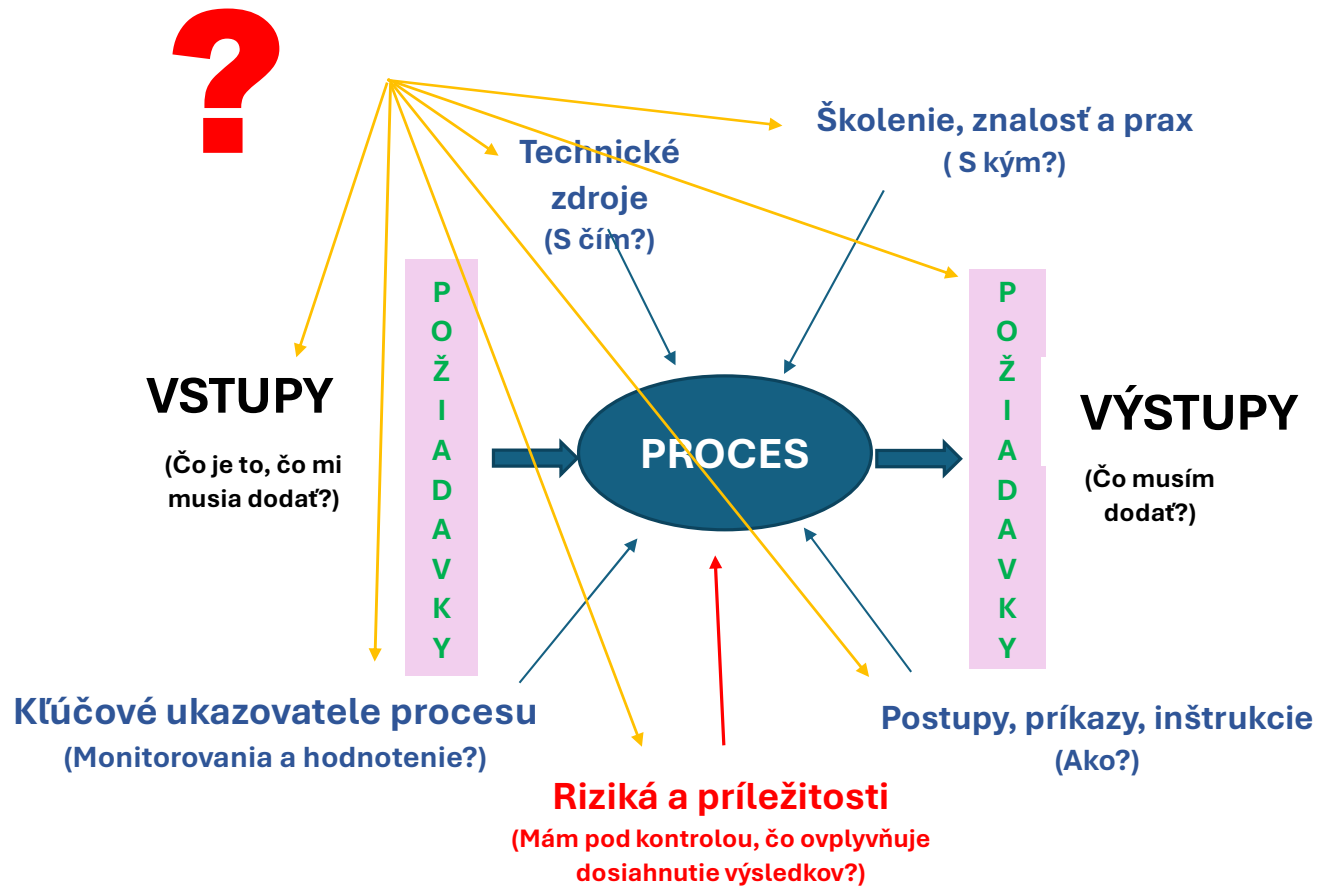
Ktoré sú tie správne otázky?

- 1. PREČO?**
- 2. Z ČOHO?**
- 3. S ČÍM?**
- 4. S KÝM?**
- 5. AKO?**
- 6. AKO HODNOTIŤ?**
- 7. Máme pod kontrolou RIZIKÁ?**





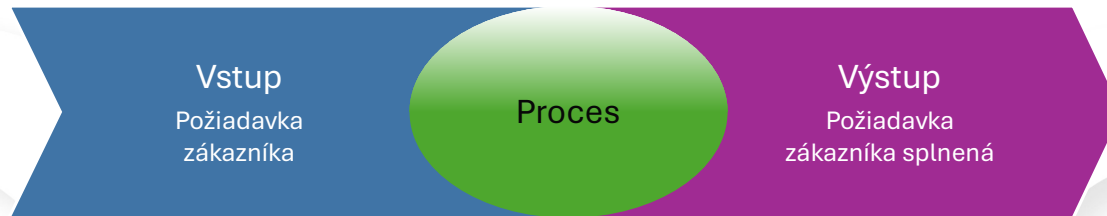
PROCESNÝ PRÍSTUP – SIPOC MODEL



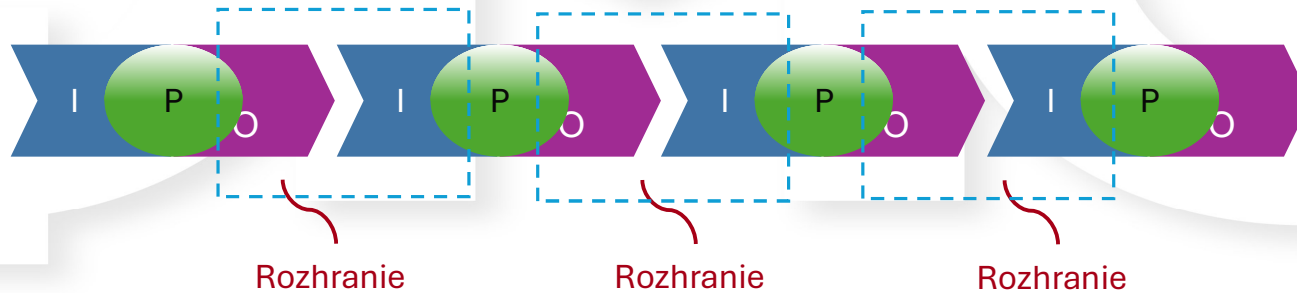


PROCESNÝ PRÍSTUP

Proces má začiatok a koniec, ktorý je definovaný dvoma limitnými hodnotami.



a reťaz aktivít medzi týmito dvoma limitnými hodnotami



Rozhrania medzi jednotlivými procesnými krokmi predstavujú potenciálne riziká !!!



PROCESNÝ PRÍSTUP

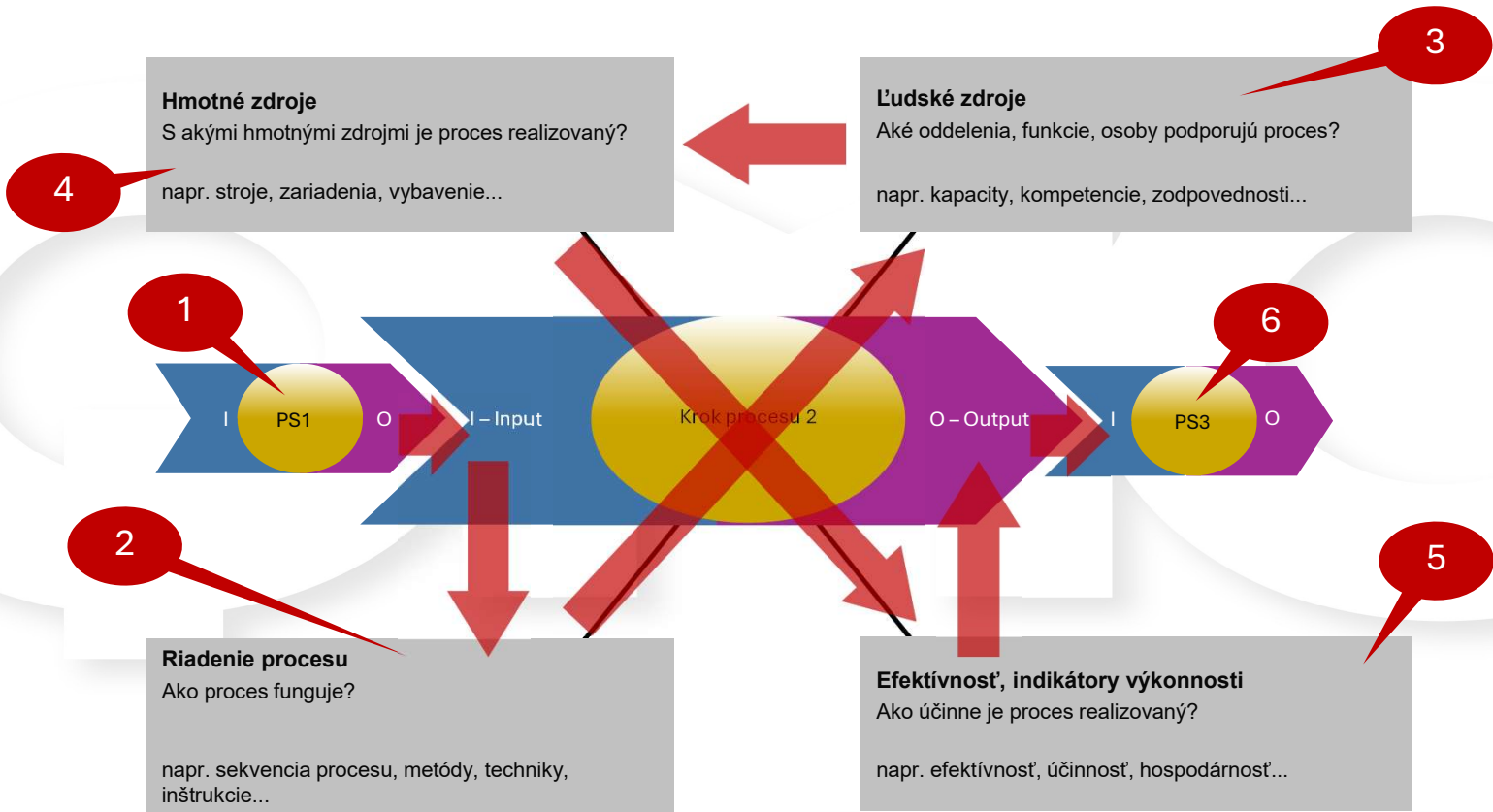
VLASTNÍK PROCESU



- Pozná relevantné požiadavky na svoj proces
- Vytvára a udržiava zdokumentované postupy
- Monitoruje a vyhodnocuje ukazovatele výkonnosti, prijíma opatrenia v prípade nedosahovania cieľových hodnôt
- Riadi riziká a príležitosti týkajúce sa procesu
- Zabezpečuje zlepšovanie procesu
- Pri vzniku nezhôd v procese, vykonáva analýzu ich príčin, prijíma opatrenia a sleduje ich efektívnosť



Model Korytnačky





PROCESNÝ PRÍSTUP

Znaky procesov	Procesy : najdôležitejšie charakteristiky	Aplikácia procesného prístupu umožňuje :
je orientovaný na zákazníka (interného alebo externého)	majú zákazníkov – externých, alebo interných	Pochopenie a dôslednosť v plnení požiadaviek
	sú nezávislé od formálnej organizačnej štruktúry	
<ul style="list-style-type: none"> • má svoju štruktúru, • má definovaný začiatok a koniec, • prebieha v čase, • má definovaný priebeh, • má svojho vlastníka, • opakuje sa (s výnimkou krízového manažmentu). • vytvára pridanú hodnotu produktu, 	<p>prestupujú (križujú) cez hranice organizačných útvarov</p> <p>je možné hierarchizovať</p>	Zvažovanie pridanej hodnoty procesov
<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje náklady, • má definované ciele, • výstupom je produkt (hmotný alebo nehmotný), 	môžu byť prepojené so strategickými cieľmi	<ul style="list-style-type: none"> • Dosahovanie efektívnej výkonnosti procesov • Zlepšovanie procesov založené na hodnotení údajov a informácií

Prečo mapovať procesy?

„A bude poriadok.“

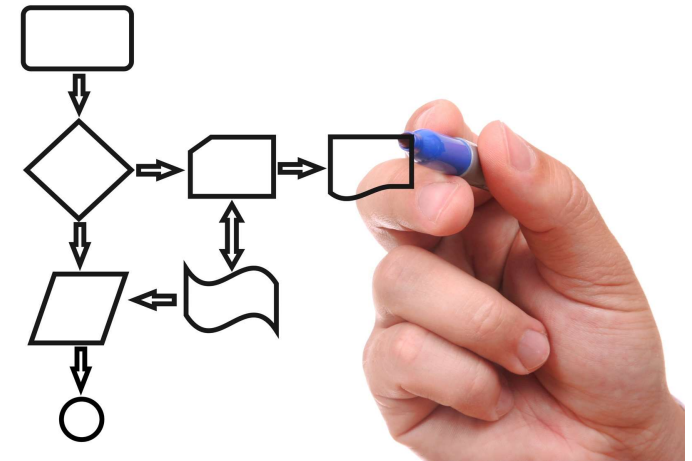
Procesné diagramy (flowcharty) v svojej podstate ukazujú, aký by proces mal byť.

Mapy procesov pomáhajú:

Prinášať jasné pochopenie zložitých, komplexných procesov

Zvýrazniť aktivity, ktoré nepridávajú hodnotu

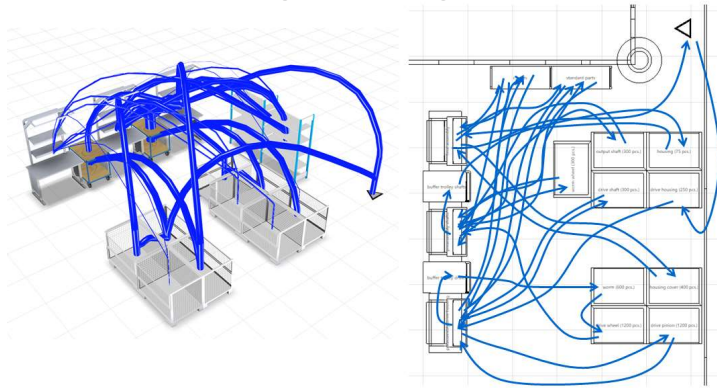
Začať proces identifikácie možností zlepšovania



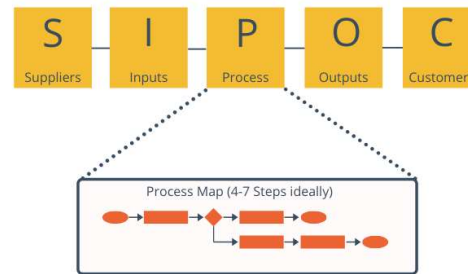
Procesné mapy a realita

- Vždy mapujte stav činností tak **AKO SA SKUTOČNE DEJÚ**, nie tak **AKO SI MYSLÍTE**, že sa dejú.

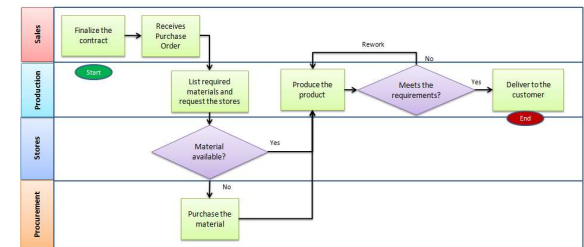
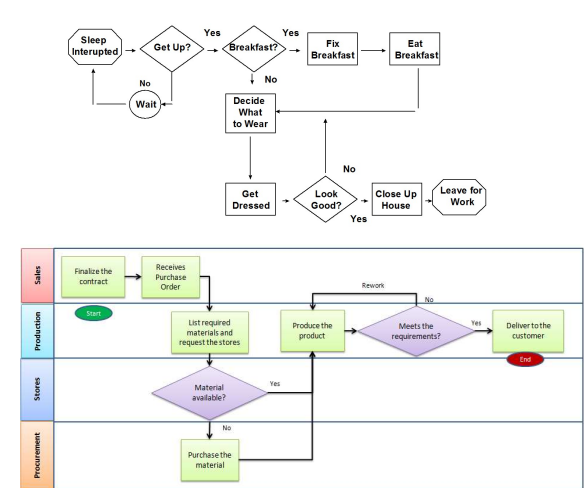
Spaghetti diagram



SIPOC diagram



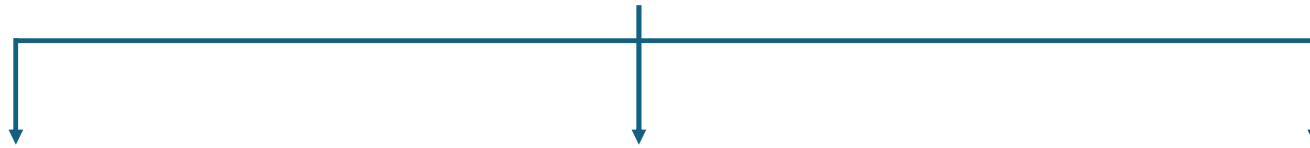
Process map



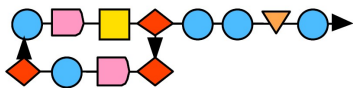
Procesné mapy a realita

“Pokiaľ je to možné, otočte sa do protismeru...”

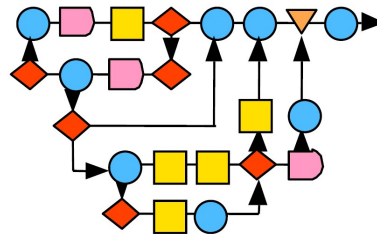
Procesy majú minimálne 3 podoby



- Ako si **MYSLÍTE**, že proces vyzerá



- Ako proces vyzerá v **REALITE**



- Ako by proces **MAL** vyzerat'

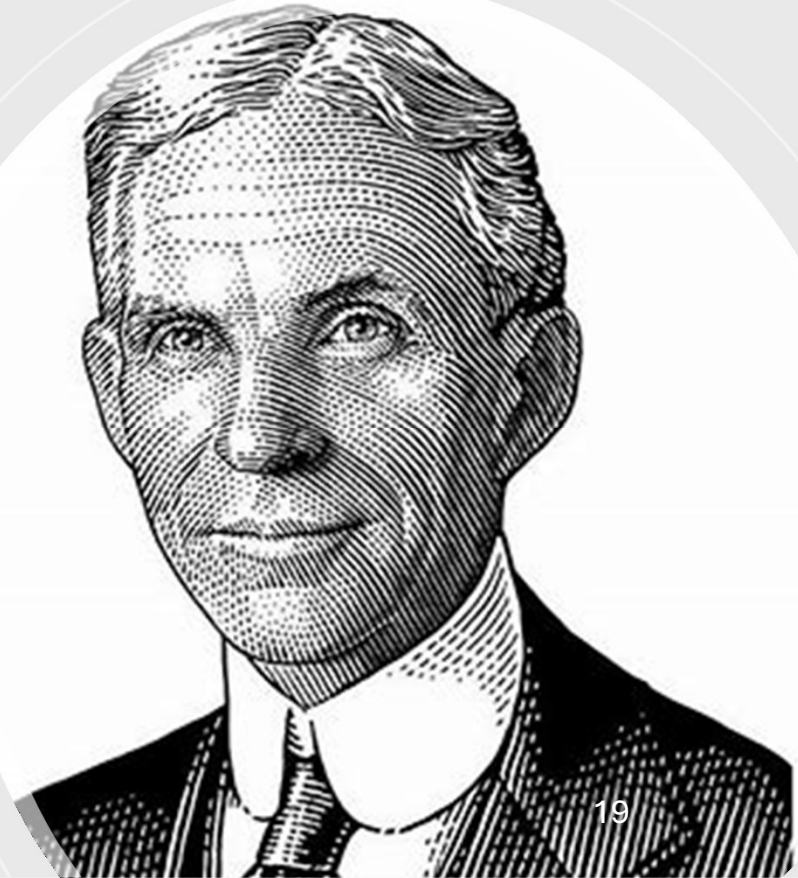


If it doesn't add
value, it's waste.

Henry Ford

quotezancy

Add a footer



Hodnota

Spôsobilosť poskytnúť zákazníkovi

- najvyššiu kvalitu,
 - v správny čas,
 - za odpovedajúcu cenu,
- vnímaná zákazníkom samotným.



Hodnota je základným pojmom (LEAN) štíhlej výroby

– je reprezentovaná tým, za čo je zákazník ochotný zaplatiť.

Aktivity pridávajúce hodnotu:

- zákazník ich požaduje a je ochotný za ne zaplatiť
- premieňajú produkty
- sú realizované správne na prvý raz

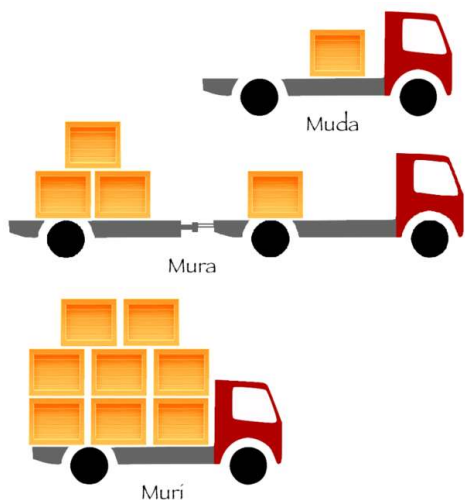
Aktivity nepridávajúce hodnotu:

- Všetko, čo pridáva náklady k produktu, bez toho, aby to zvyšovalo jeho hodnotu. Zákazník ich nechce uznať ako hodnotu a zaplatiť.

Plytvanie

Jap.: muda (無駄)

Predstavuje všetky spôsoby plytvania, ktoré zapríčiňujú stratu. Ide tak o všetky činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu.



Rozlišujeme 7 základných druhov plytvania:

Transport: (Presun) – zbytočné premiestňovanie materiálu a výrobkov

Inventory: (Skladovanie, Zásoby) – zbytočné skladovanie je plytvanie

Motion: (Pohyb) – zbytočný pohyb pracovníkov, technológií je plytvanie

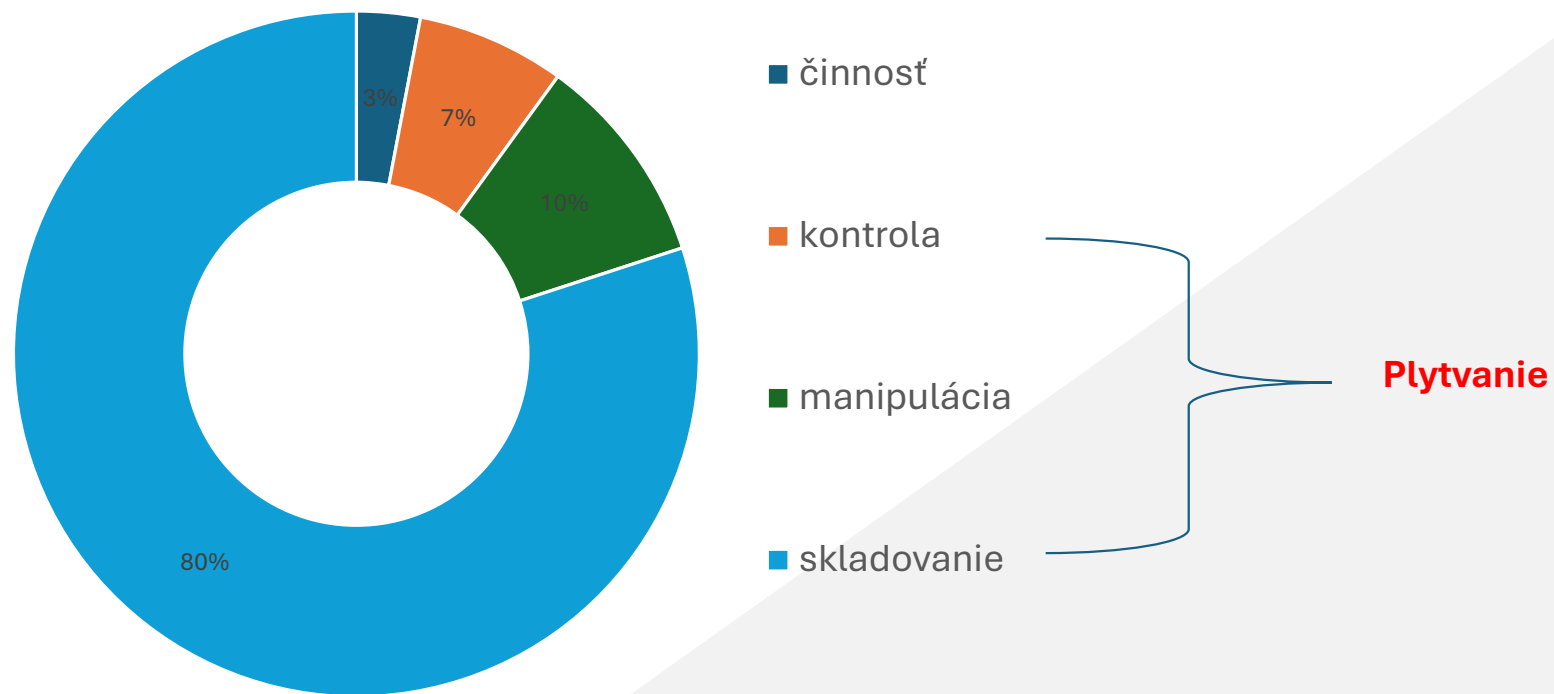
Waiting: (Čakanie) – zbytočné prestoje a čakanie sú plytvanie

Over-production: (Nadvýroba) – výroba nad rámec požiadaviek zákazníka je plytvanie

Over-processing: (Nadbytočné spracovanie) – zbytočná kvalita alebo spracovanie, ktoré už nevyžaduje/neocení zákazník je plytvanie

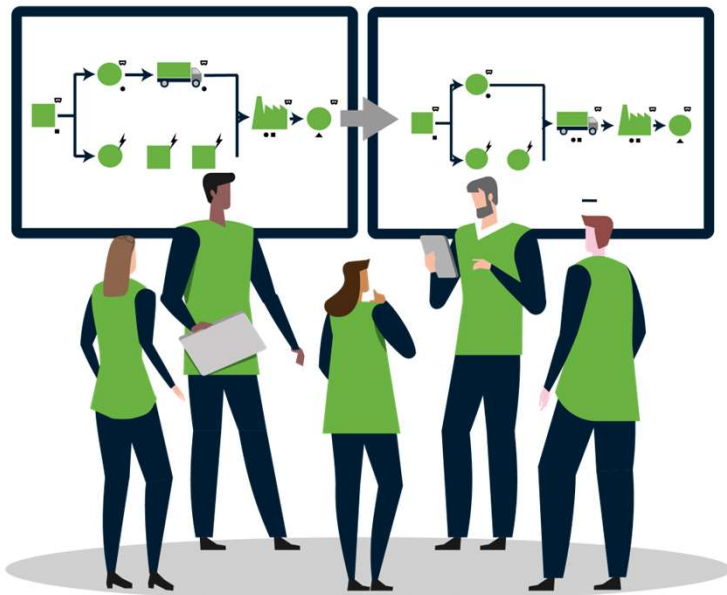
Defects: (Vady a opravovanie) – produkcia chýb je plytvanie

Prečo nie je proces plynulý?



Value stream mapping (VSM) – mapovanie toku hodnoty

Pokročilá metóda procesného mapovania



Mapovanie toku hodnoty – Value stream mapping (VSM) je jedna z metód konceptu štíhlej výroby. Slúži na popísanie procesov, ktoré pridávajú, ale i nepridávajú hodnotu vo výrobných, servisných, ale i administratívnych štruktúrach.

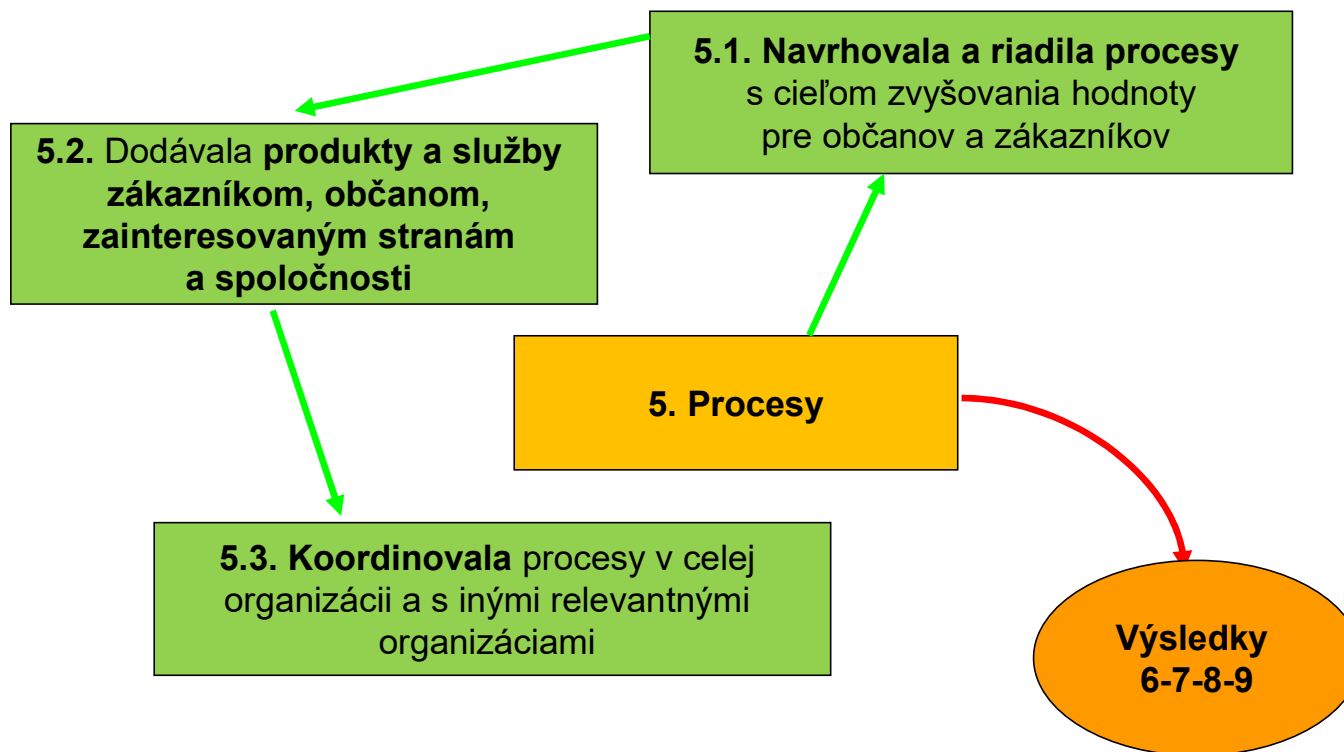
Hlavný nástroj reprezentuje flow chart (diagram), ktorý zaznamenáva informačné a materiálové toky od začiatku (prijatie objednávky) až po koniec reťazca tvorby hodnoty (expedícia zákazníkovi). Cieľom je vytvorenie optimálneho toku hodnoty pre zákazníka s minimom plytvaní.



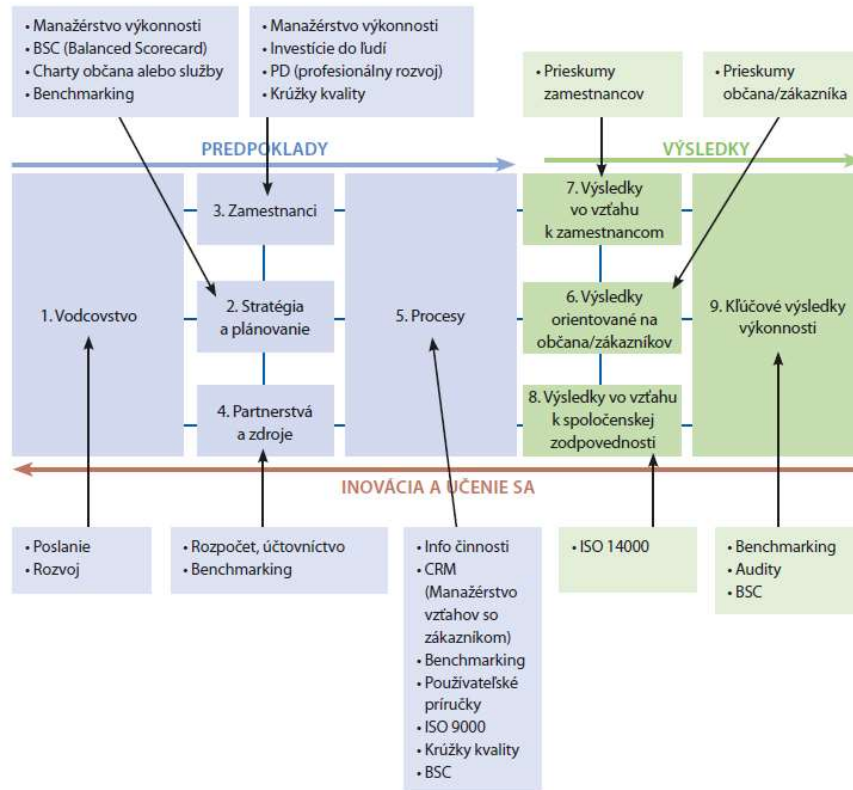
A good process
produces good results.

Nick Saban

Vnútná logika kritéria 5 – model CAF



Model CAF – Činnosti/akcie zlepšovania



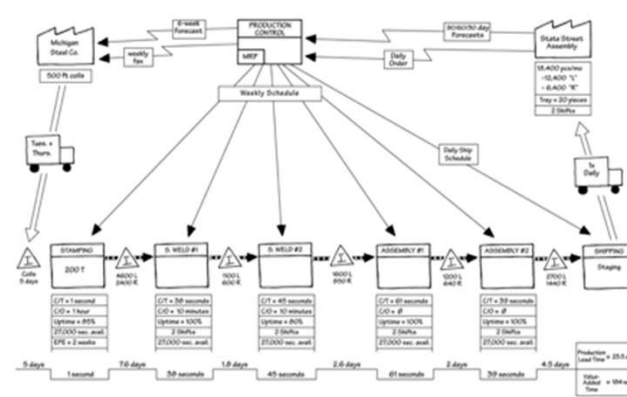
Načo nám je procesné riadenie?

- Štandardná práca lídrov
- Dôraz na hodnotu
- Hlas zákazníka
- Rýchlosť zmien

Personálna závislosť
Mentalita “nového šerifa v meste”



Procesná závislosť
Kontinuita najlepších praktík
naprieč všetkými oddeleniami
Rýchlejší rozvoj lídrov





Ďakujem

Milan Šesták



+421 903 440 640



milan.sestak@ssk.sk



ÚNMS SR

