

Procesní řízení

Tvorba procesní organizace

PROCESNÍ MANAGEMENT

Ing. Miroslav Tůma, Ph.D.,

Institut průmyslového managementu, spol. s r.o.

e-mail: tuma@ipm-plzen.cz

tel: +420-377 638 475

GSM: +420-603 457 377

www.ipm-plzen.cz, www.eisod.com



listopad 2004

Jak chápeme procesní řízení



Manažeři firem často kladou stejné otázky:

1. Proč stále ztrácíme čas hledáním příčin nefungování organizace?
2. Proč se věnujeme více operativě a méně koncepční práci?
3. Proč nás zákazníci opouštějí a nevrací se?
4. Víme jak jsme drazí?
5. Co máme dělat sami a co nakupovat jako službu?
6. Proč lidé ztrácejí motivaci a tím i výkon?
7. Proč se nedaří lidi naplno vtáhnout do procesu změn?
8. Proč dostáváme mnohdy pouze formální výsledky projektů?
9. Proč ve snaze měřit výkonnost vyzní veškerá snaha formálně?
10. Proč nám podřízení prezentují co dělají a ne čeho dosáhli?

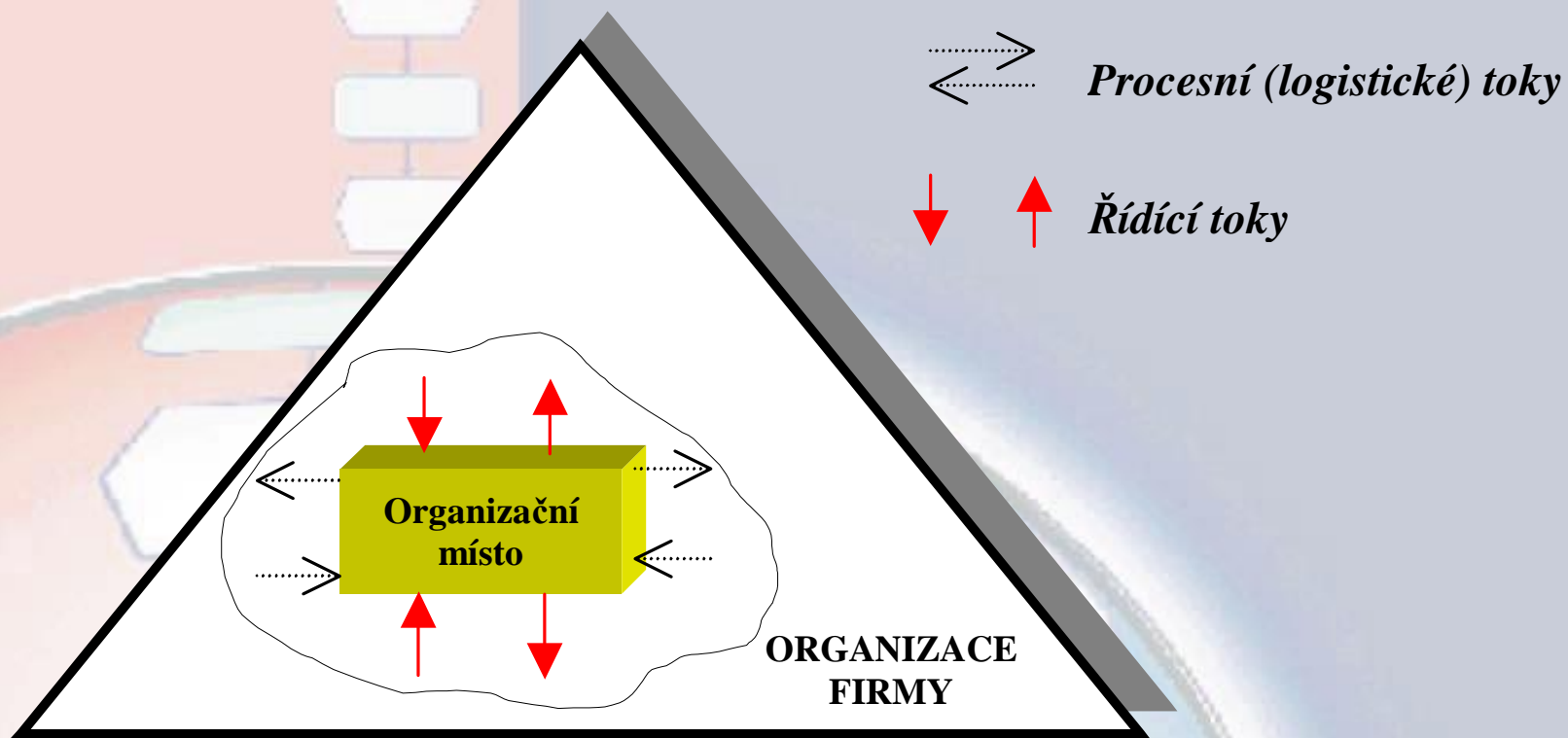
**Na uvedené otázky neznáme všelék,
ale poznali jsme společně s našimi klienty,
že mnohé problémy lze odstranit
nebo zmírnit důsledným uplatněním principů
procesního
a projektového řízení.**

Procesní struktura - PROCES



- **Proces se definuje jako „Transformace vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu za kterou zákazník zaplatí“.**
- **Posloupnost činnosti, které se musí pravidelně vykonávat aby bylo dosaženo požadovaného efektu (cíle).**
- **Soubor úkonů a aktivit, které vedou k dodání výrobků a služeb zákazníkovi.**
- **Sekvence činností s jasně vymezeným počátkem a koncem.**

Struktura řídicích a procesních toků



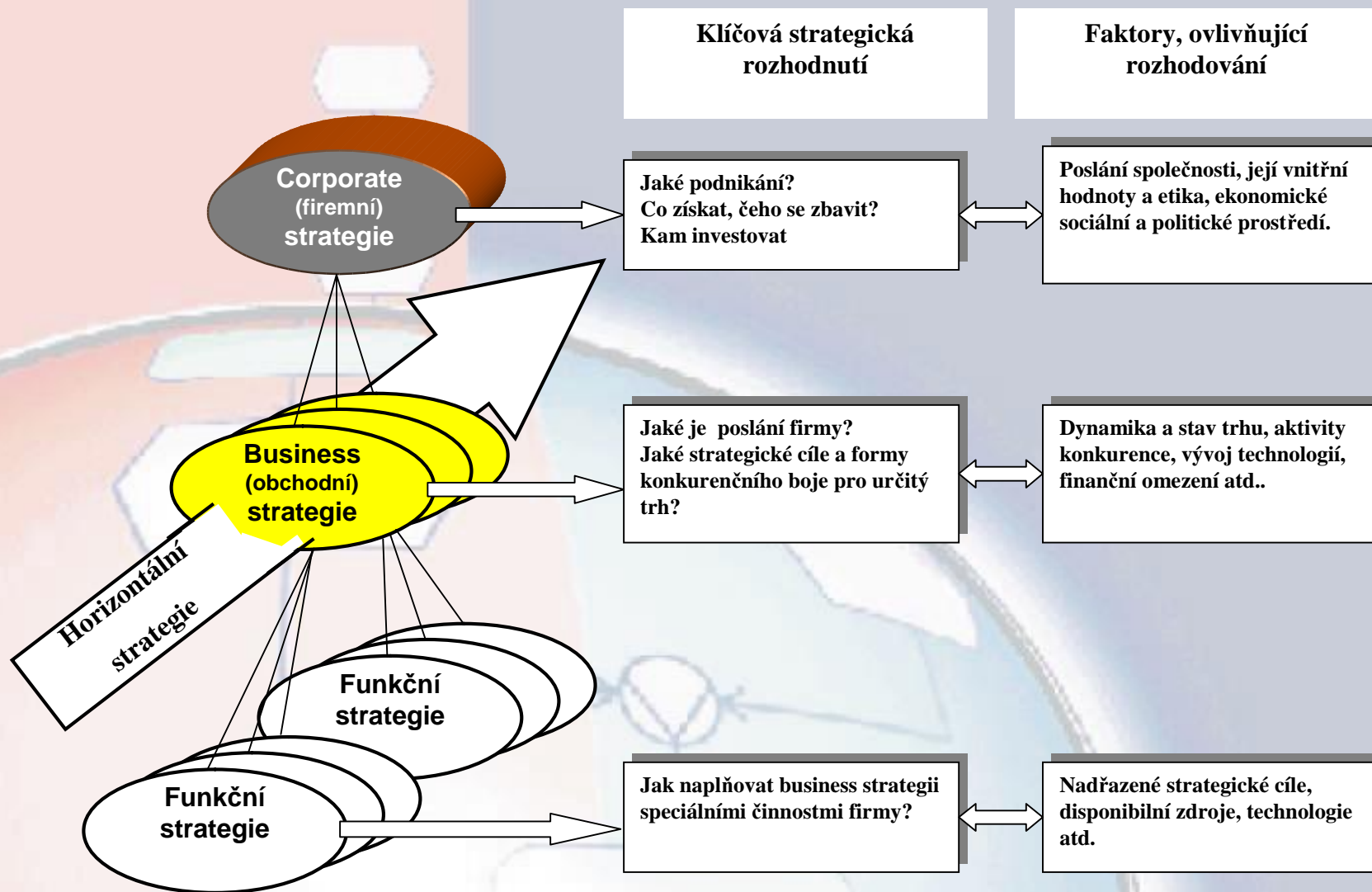
Organizace firmy



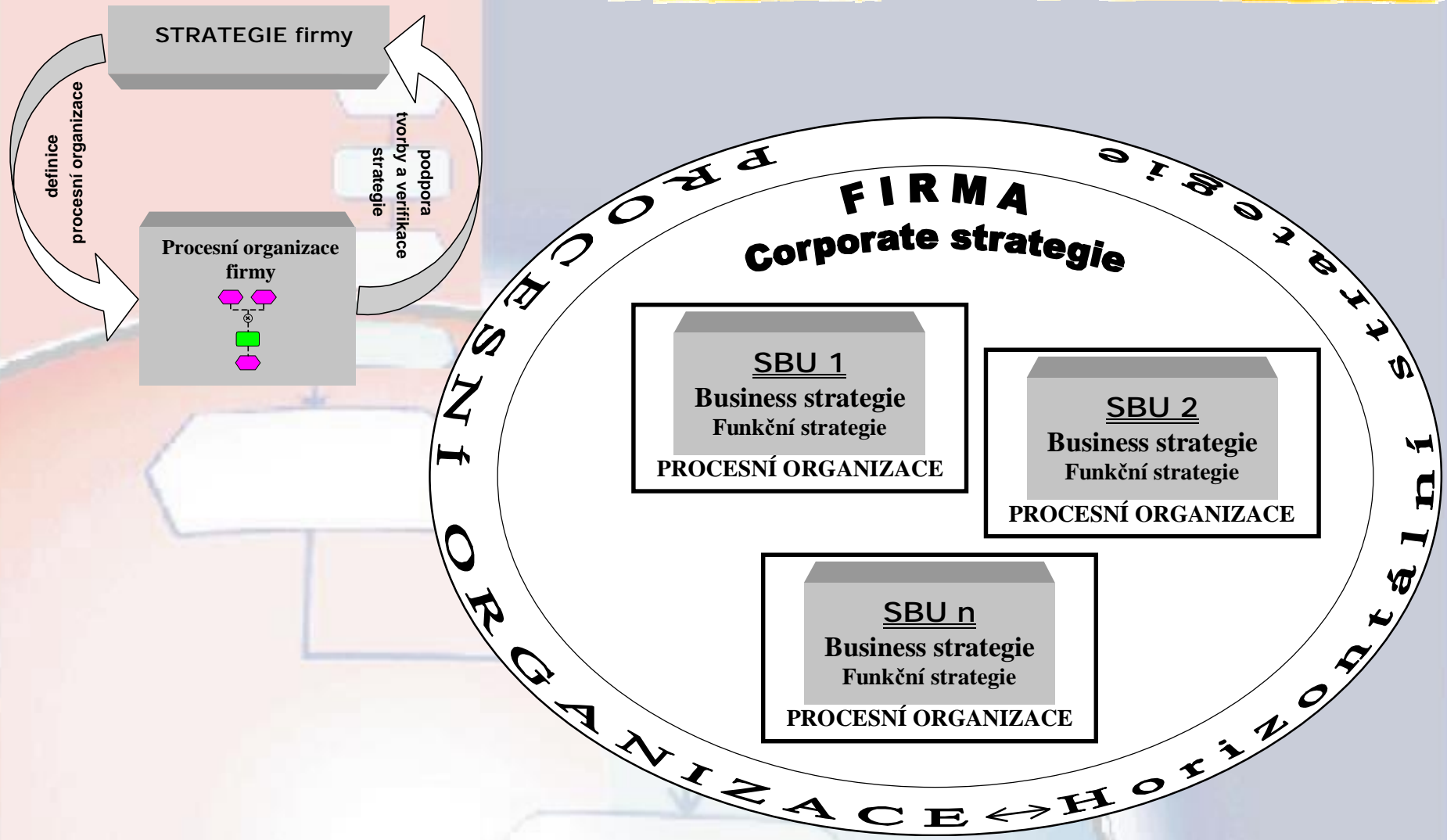
- Ø **Útvarová organizace firmy se skládá z organizační struktury, která je tvořena:**
 - ü útvarovou strukturou firmy - vertikální,
 - ü procesy (většinou nestructuralizovaných),
 - ü systému řízení firmy.

- Ø **Procesní organizace firmy se skládá z organizační struktury, která je tvořena:**
 - ü procesní strukturou firmy- horizontální,
 - ü útvarovou strukturou firmy - vertikální, podporující procesní strukturu
 - ü systému řízení firmy.

Hierarchie firemní strategie



Strategie a procesní organizace



SWOT analýza

silné stránky

slabé stránky

F

F

text

text

S

W

O

T

F

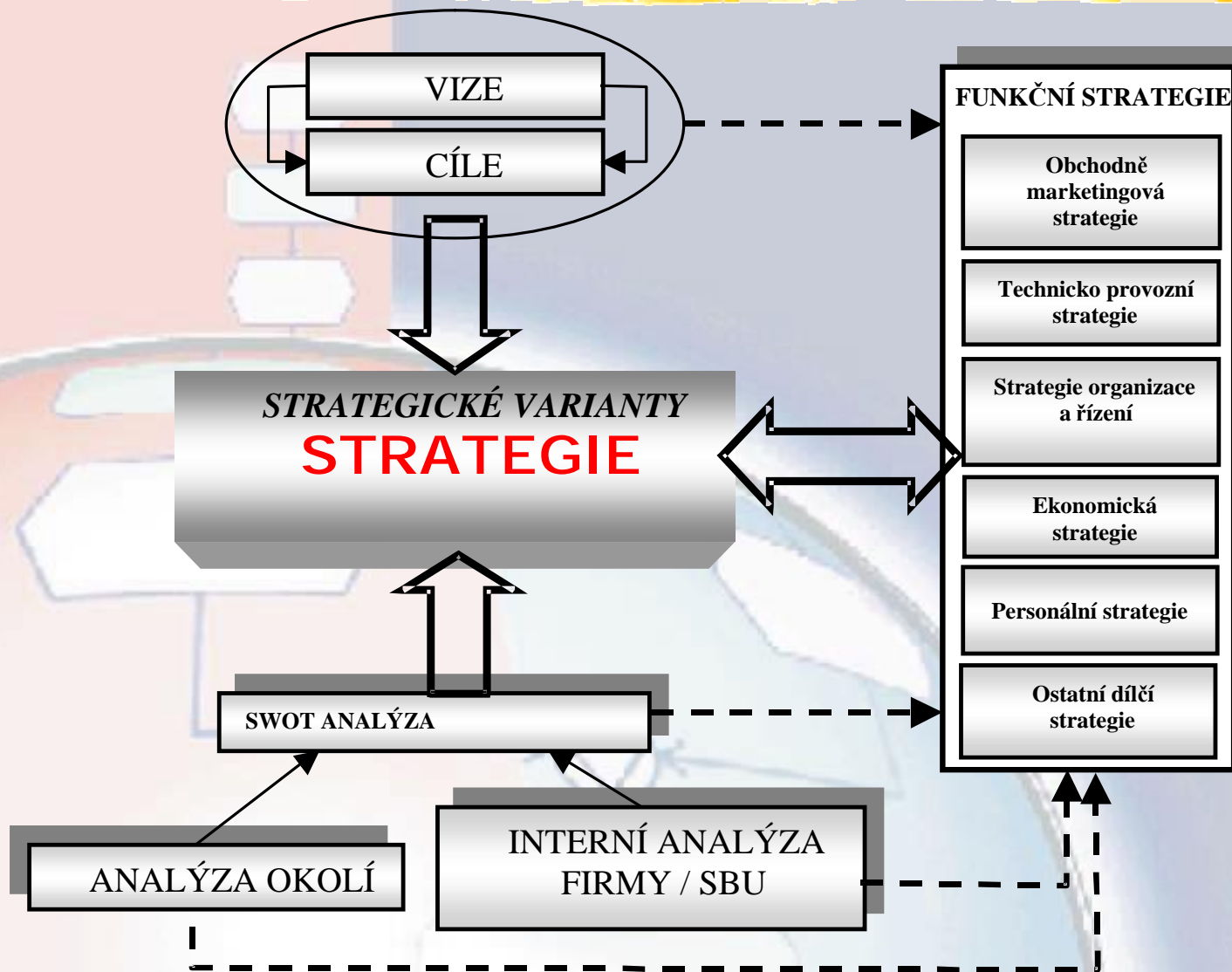
text

text

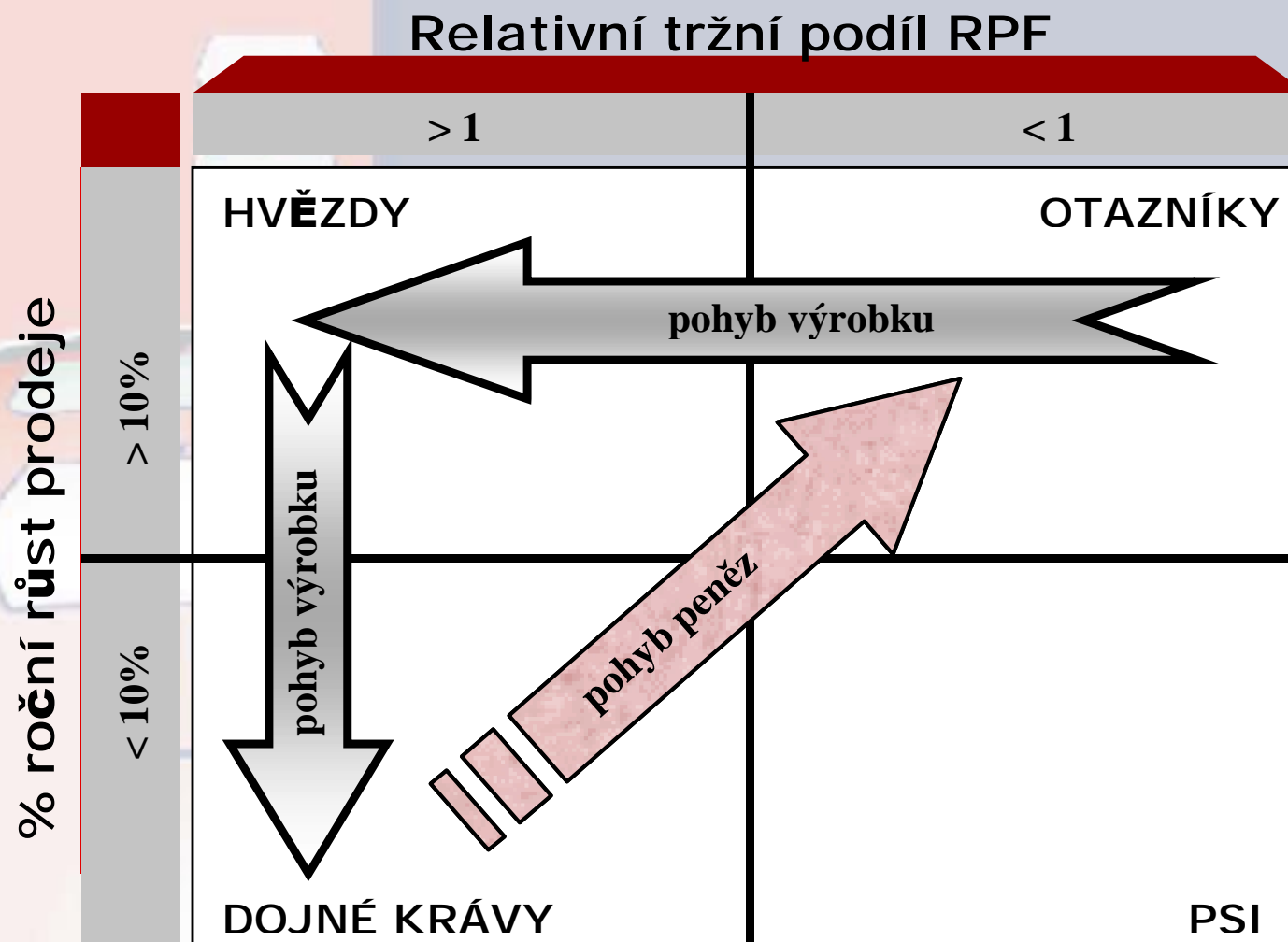
příležitosti

hrozby

Tvorba strategie



Matrice růstu



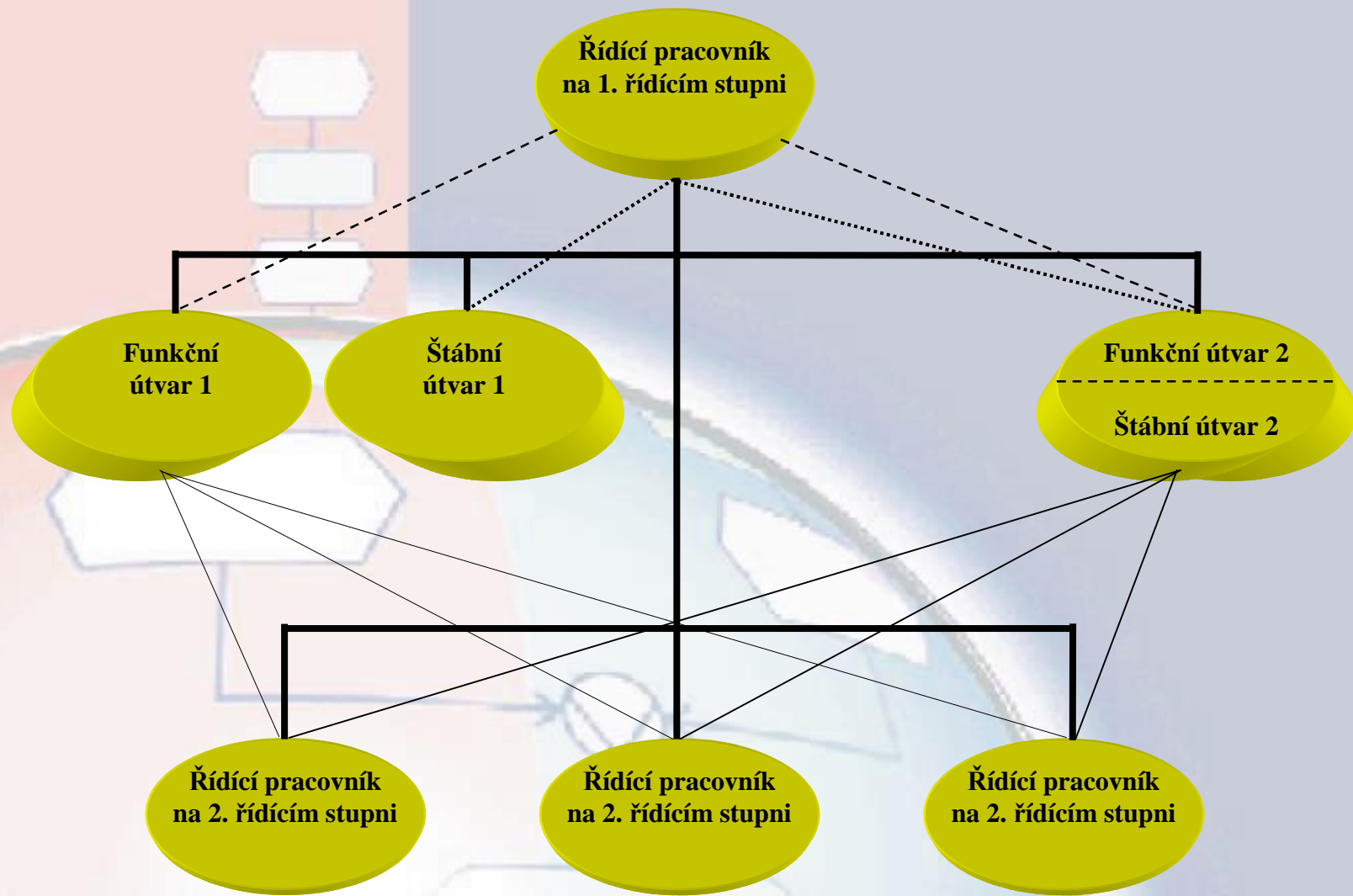
Organizace firmy



- Ø **Útvarová organizace firmy se skládá z organizační struktury, která je tvořena:**
 - ü útvarovou strukturou firmy - vertikální,
 - ü procesy (většinou nestructuralizovaných),
 - ü systému řízení firmy.

- Ø **Procesní organizace firmy se skládá z organizační struktury, která je tvořena:**
 - ü procesní strukturou firmy- horizontální,
 - ü útvarovou strukturou firmy - vertikální, podporující procesní strukturu
 - ü systému řízení firmy.

Útvarová (organizační) struktura



Procesní organizace



Ø **Jaké jsou hlavní charakteristiky procesní organizace ?**

Ø **V čem se liší procesní organizace od tradiční liniově funkcionální či divizní organizace ?**

Procesní organizace



- Û Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy.
- Û Každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnějšího či vnitřního.
- Û Každý proces má svého vlastníka, odpovědného za optimální průběh a výstupy (nová definice odpovědnosti - za výsledek, nikoli za vykonávání činností).
- Û Pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy).

Procesní organizace



- Ü Spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou (výstupy z procesu) je klíčovým indikátorem.
- Ü Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují.
- Ü Procesy procházejí permanentním zdokonalováním = zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka :
 - F technická kvalita výrobku,
 - F kvalita služeb, zákaznický komfort,
 - F kvalita časování (rychlost dodávky, soulad s režimem odběru),
 - F kvalita vztahu,
 - F kvalita značky, renomé,
 - F cena.

Procesní organizace



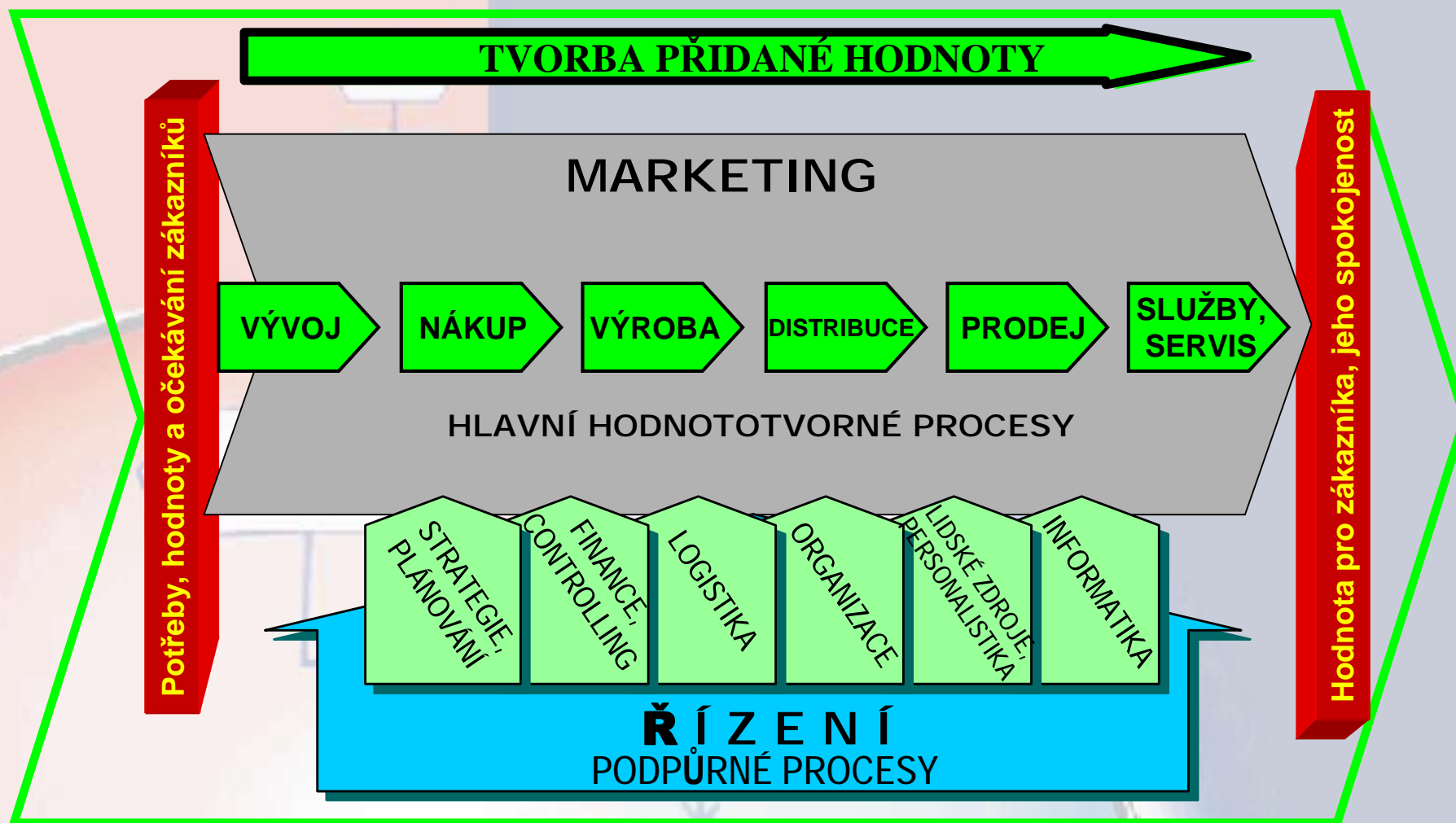
- Ü Funguje systém řízení inovací, který převádí nové potřeby a očekávání zákazníků do nových výrobků a služeb.
- Ü Výkonnost procesů se porovnává se vnějšími vztažnými standardy (benchmarky).
- Ü Věnuje se pozornost formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkovosti ve výkonu procesů (klíčové způsobilosti).

Procesní management 10 principů



1. Integrace a komprese prací
2. Delinearizace prací
3. Nejvýhodnější místo pro práci
4. Uplatnění týmové práce
5. Procesní zaměření motivace
6. Odpovědnost za proces
7. Variantní pojetí procesu
8. 3S - samořízení, samokontrola a samoorganizace
9. Pružná autonomie procesních týmů
10. Znalostní a informační bezbariérovost

Procesní struktura



Útvarová X procesní organizace



TRADIČNÍ ORGANIZACE

- Ø Platí mě můj šéf
- Ø Funkční útvary
- Ø Vykonavatelé činností
- Ø Jednoduché úkony
- Ø Kontrola podřízených
- Ø Hierarchická organizace
- Ø Řízení lidí
- Ø Vědomosti
- Ø Nejlepší je být zticha
- Ø Jsem placen za počet podřízených
- Ø Ať dělám co dělám nic se nezmění
- Ø Odměňování za činnosti

PROCESNÍ ORGANIZACE

- Ø Moji mzdu a náklady platí zákazník
- Ø Procesní / projektové týmy
- Ø Vlastníci procesů
- Ø Mnohostranná práce
- Ø Delegování pravomocí
- Ø Odpovědnost za hranice organizač. jednotek
- Ø Převzetí větší míry zodpovědnosti
- Ø Plochá organizace
- Ø Vedení a koučing
- Ø Schopnosti
- Ø Jsem placen za vytvořenou hodnotu
- Ø Prohrajeme i vyhrajeme jako tým
- Ø Odměňování za výsledky - zákazník

Přínosy procesní organizace



Ekonomicky přímo vyčíslitelné přínosy

- Úspora nákladů
- Dosahování vyšších tržeb
- Zvyšování kvality produkce

Přínosy procesní organizace



Ekonomicky nepřímo vyčíslitelné přínosy

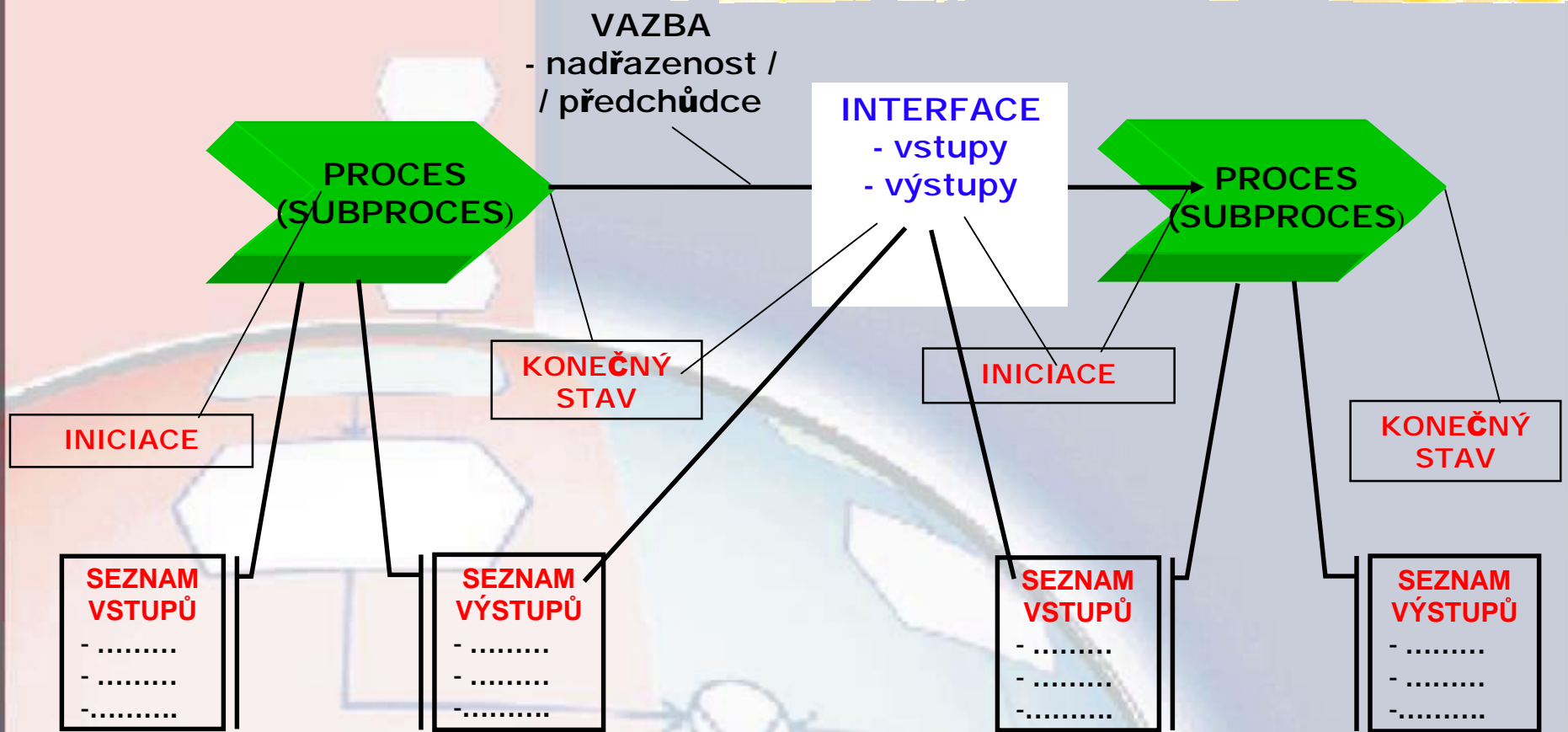
- Minimalizace strategické mezery
- Udržení a posílení (rozšíření) strategické výhody a klíčové způsobilosti
- Stanovení a kontrola všech procesů – hlavní, vedlejší
- Zkrácení průběžných časů
- Zvyšování spokojenosti zákazníků
- Odstranění tradičních hranic v podniku
- Zrušení starých hierarchických způsobů myšlení
- Zajištění ekologických požadavků

Omezující faktory procesní organizace



- ⊕ Stakeholdři a jejich zájmy
- ⊕ Organizační struktura
- ⊕ Kultura
- ⊕ Pravidla
- ⊕ Technologie
- ⊕ ...

Vazba a interface mezi procesy



PODMÍNKA:

**INICIACE, KONEČNÉ STAVY, VSTUPY A VÝSTUPY
musí být HORIZONTÁLNĚ A VERTIKÁLNĚ KONZISTENTNÍ**

Podmiňující předpoklady tvorby procesní organizace



- ✓ Ochota stakeholderů k provedení a akceptování změn
- ✓ Kritické a objektivní hodnocení reálné situace firmy
- ✓ Existence strategie firmy
- ✓ Podpora ze strany vlastníků a managementu
- ✓ Osvojení a existence ověřené metodiky a metod tvorby procesní organizace
- ✓ Zajištění technických podmínek pro tvorbu procesní organizace

Způsoby tvorby procesní organizace



NESYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP

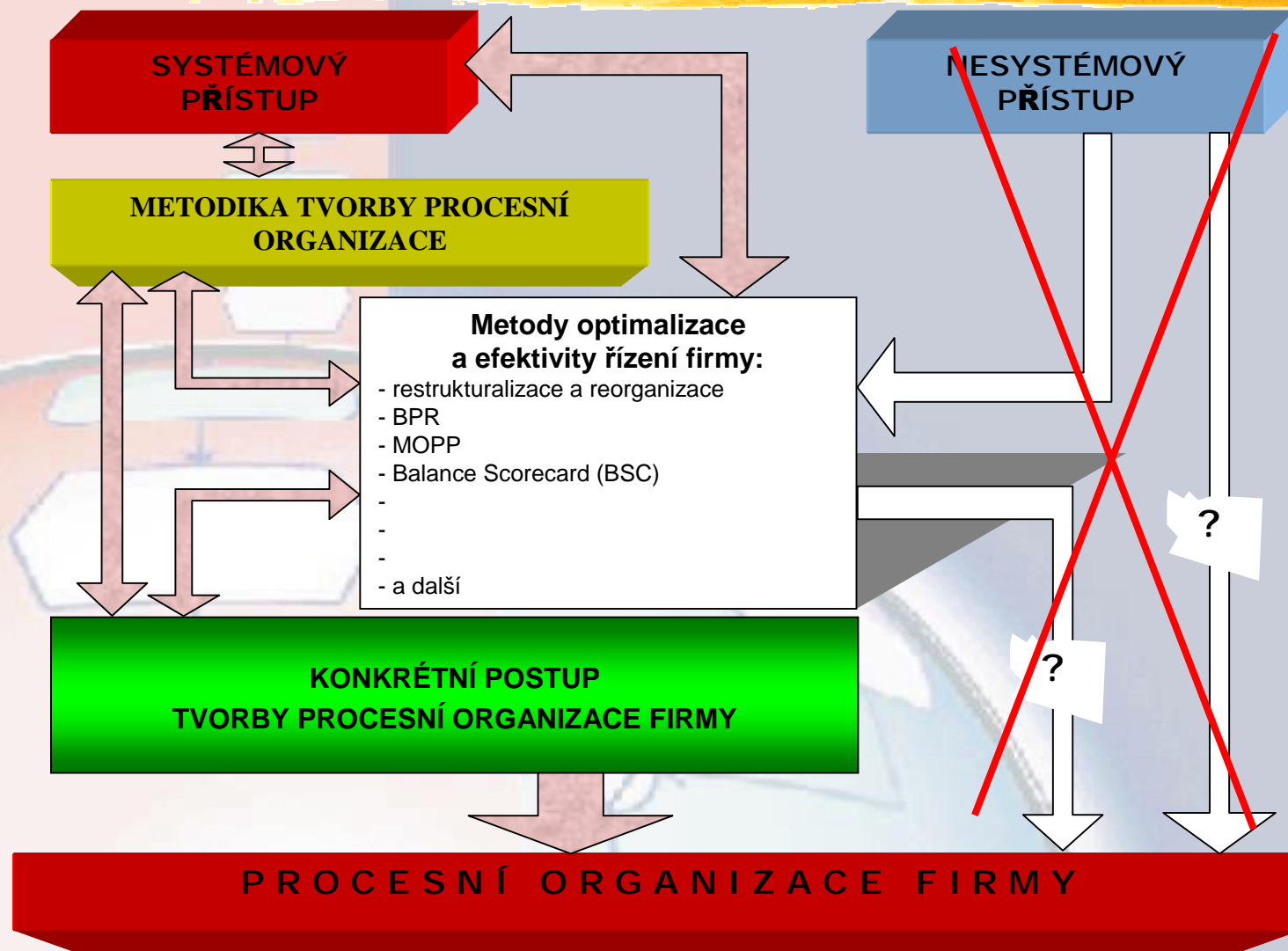
Nesystémové a neintegrované uplatňování moderních metod

SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP

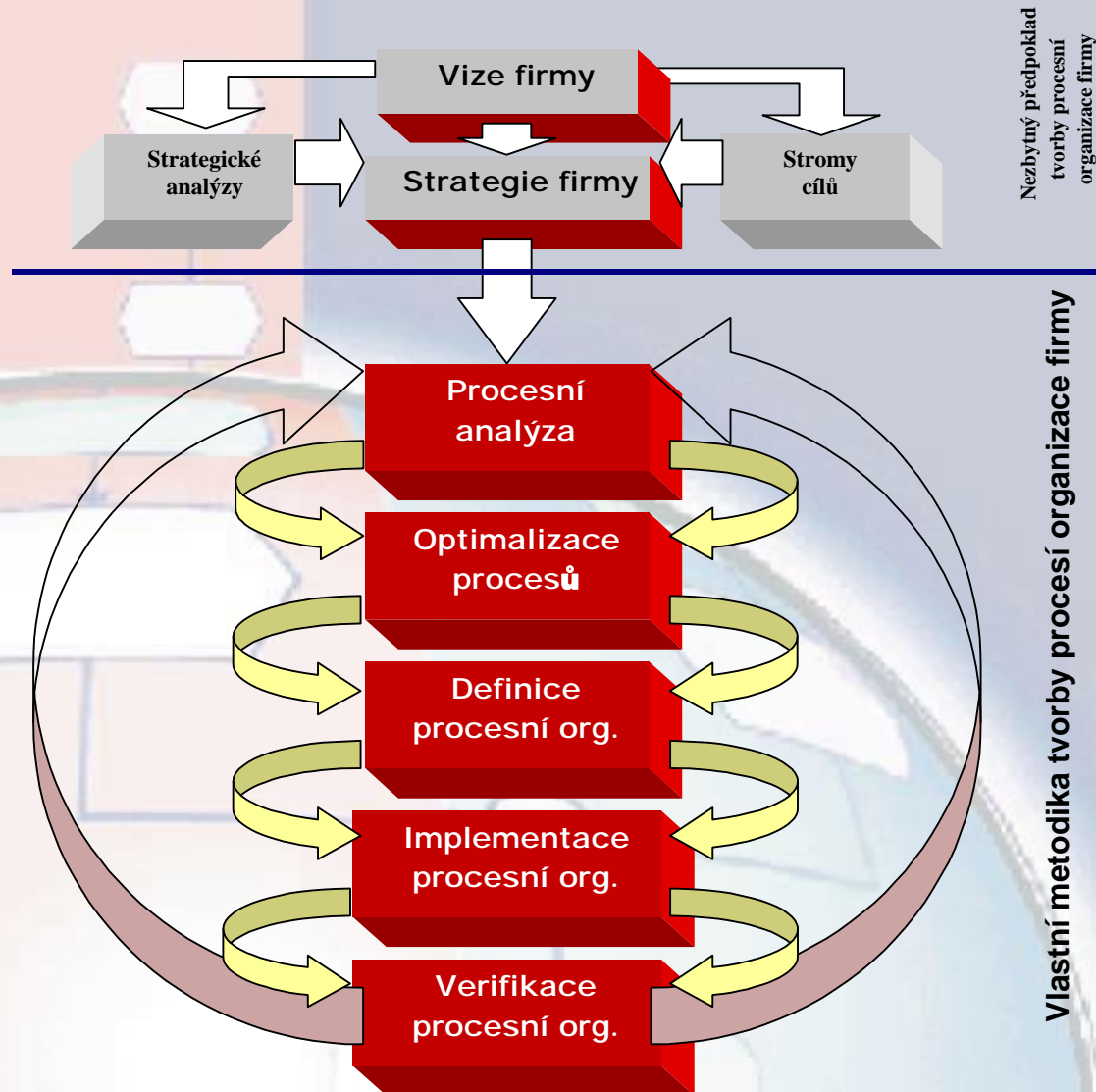
Využívající moderní metody efektivity a optimalizace řízení firmy

- Ø Restrukturalizace a reorganizace.
- Ø Ploché struktury.
- Ø Business Proces reengineering - BPR.
- Ø Fraktálová firma.
- Ø Modelování a simulace.
- Ø Balance Scorecard a další.

Metodika tvorby procesní organizace



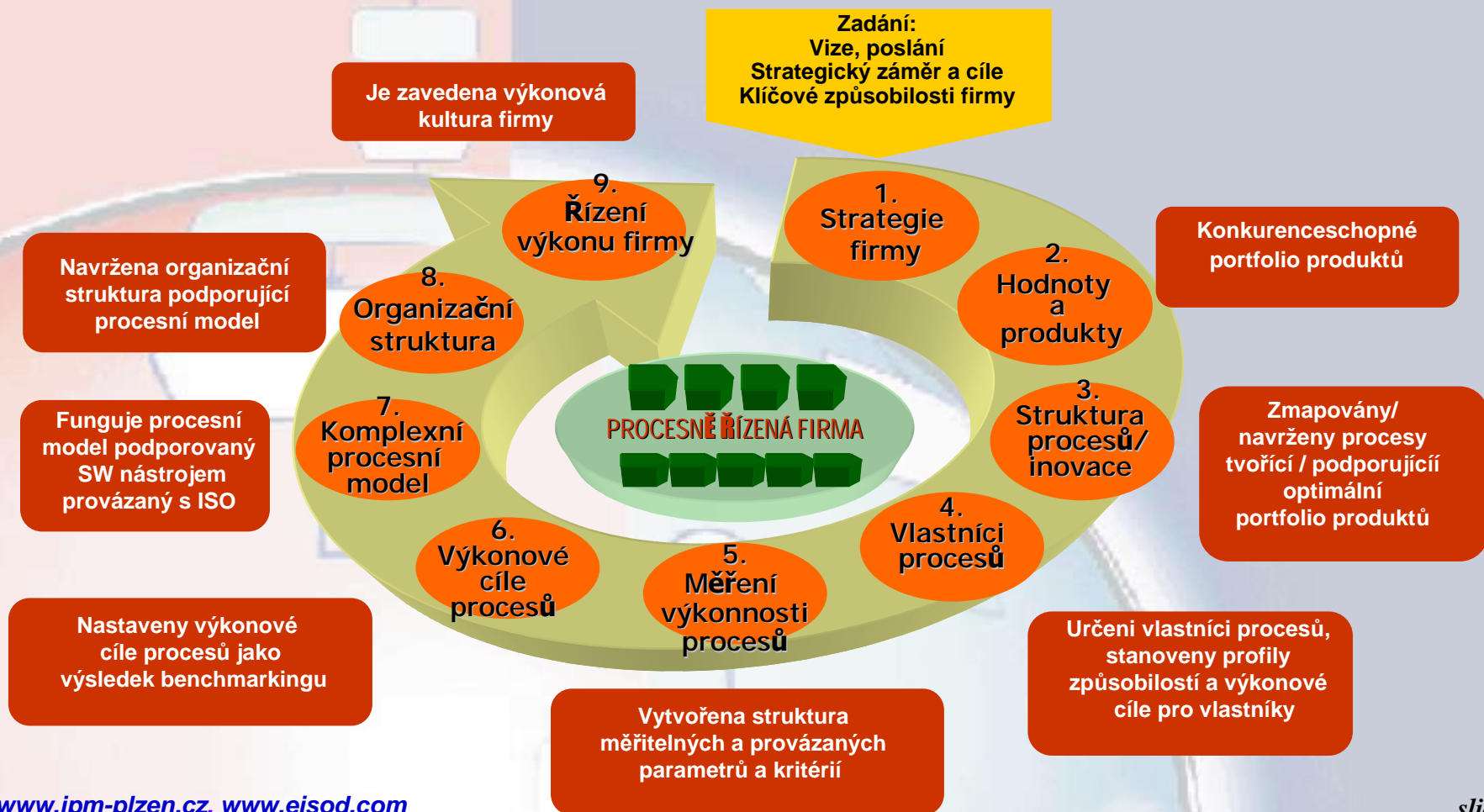
Metodika tvorby procesní organizace



Transformace firmy na procesně řízenou



Proces transformace na procesně řízenou firmu chápeme jako posloupnost 9 etap, z nichž každá má svůj jasný a měřitelný výstup. Výstupy jsou zároveň stavebními kameny řešitelského projektu, jehož základním posláním projektu je dosáhnout špičkového výkonu firmy s maximálním podílem řízení firmy prostřednictvím vlastníků procesů, kteří správně rozumí své roli a v denní praxi ji prokazují.



Transformace firmy na procesně řízenou



1. Etapa - Strategie firmy

Pro vlastní řešení projektu vyjdeme vždy ze strategických záměrů firmy. Výstupem je zadání pro tvorbu / inovaci produktů.

2. Etapa - Hodnoty a produkty

Strategické záměry jsou prověřeny z pohledu zaměření a složení portfolia produktů a jejich konkurenční pozice. Výstupem je zadání pro strukturu procesů, které přímo tvoří, nebo se podílejí na tvorbě produktů.

3. Etapa - Struktura procesů a inovace

Poté je definována struktura stávajících vnitřních procesů přímo i nepřímo se podílejících na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka firmy. U každého procesu je identifikován jeho zákazník – vnější nebo vnitřní. Procesní struktura je přizpůsobena podle výsledků etapy 1. Strategie a 2. Hodnoty požadavků na kvalitní obsluhu zákazníka a je věcně optimalizována. Struktura procesů je zachycena v procesní mapě, zpracované s využitím podpůrného modelovacího SW Aris rep. Oryx, přičemž se v maximální míře využívá výstupů, které již v tomto směru ve firmě existují. Procesní model popisuje optimální obsluhu zákazníka. Procesní model je podkladem pro návrh inovací procesů. Inovace procesů jsou hlavním zdrojem přínosů do snižování nákladů i zvyšování výnosů firmy. Inovace procesů jsou posuzovány jak z pohledu inkrementálních, postupných zlepšení na kterých jsou motivováni hlavně linioví vedoucí, dělníci a ostatní pracovníci, tak i z pohledu skokových inovací/změn procesů na kterých jsou motivováni hlavně střední a vrcholoví manažeři. Zvláště u výrobních procesů je posuzována jejich produktivita a využití ověřených metod zvyšování produktivity založené na přístupech stálého zlepšování (Kaizen, Continuous Improvement apod.).

4. Etapa - Vlastníci procesů

Pro klíčové procesy jsou nalezeni vlastníci procesů, jejichž vhodnost zastávat tuto pozici bude posuzována v kontextu s profilem způsobilostí, potřebných pro kompetentní řízení procesů. Vlastníci procesů jsou zodpovědní za optimální průběh procesů, za dosahování výstupů z procesů, nikoliv pouze za vykonávání činností. Vlastníci procesů si sami definují cíle jimi řízených procesů v souladu se strategickými cíli firmy a jsou zodpovědní za kontinuální inovaci svěřeného procesu. Úspěšný vlastník procesu je takový, který řízením svého procesu dosáhne objektivně měřitelnou změnu chování zákazníka (externího nebo interního).

Transformace firmy na procesně řízenou



5. Etapa - Měření výkonnosti procesů

Pro procesní strukturu je vytvořen jednoduchý systém měření výkonnosti, založený na identifikaci provázaných KPI (Key Performance Indicator). Systém je vytvořen v jednoduché grafice a provázan s procesním modelem. Systém umožní propojení i na systém hodnocení a odměňování manažerů a zaměstnanců. Důsledně je dodržena zásada, že klíčovým indikátorem je spokojenost zákazníka s výstupy procesů. Nezbytnou součástí měření výkonnosti procesů je řízení nákladovosti procesů jako jednoho z klíčových faktorů. Řešení umožní řídit nákladovost procesů na principu Activity Based Costing a využít výsledků pro řízení výkonnosti firmy jako celku.

6. Etapa - Výkonové cíle procesů

Pro nadefinované procesy si jejich vlastníci procesů sami definují výkonové cíle (standardy) v souladu se strategickými cíli firmy. Jejich nastavení a kontinuální porovnávání výkonnosti probíhá s využitím interního, externího nebo funkčního benchmarkingu a odvíjí se od hodnocení spokojenosti externího nebo interního zákazníka procesu.

7. Etapa - Komplexní procesní model

Pro vizualizaci a funkční řízení se využívá vhodná SW podpora, v našem případě Aris resp. Oryx, která umožní vytvoření komplexního, dynamického a sdíleného procesního modelu jako intranetovou aplikaci, přístupnou v průřezu firmy. Komplexní model zároveň umožňuje provázanost se systémem řízení jakosti podle norem ISO, resp. jeho vytvoření.

8. Etapa - Organizační struktura

Komplexní procesní model je doplněn o organizační nadstavbu, která je formálním vyjádření struktury procesů a završením tvorby procesní organizace.

9. Etapa - Řízení výkonu firmy

Formální procesní struktury musí být uvedeny do života řízením procesů prostřednictvím řízení výkonu reálných vlastníků procesů. Zajišťování zpětné vazby v reálném čase, sebeřízení a periodický audit výkonnosti firmy měřeno očima zákazníků jsou principy, jejichž důsledné dodržování umožňuje dosahovat naplňování pojmu procesně řízená firma s firemní kulturou orientovanou na výkon. Procesní organizace se tak stává platformou pro rozvíjení akční výkonové kultury společnosti

MOPP – modelování a optimalizace podnikových procesů



CO

S ČÍM

FD /
schopnosti,
aktivity

IDM /
Mapa
informačních
souvětostí

ORG /
Struktura,
kompetence
profese

KDE a
S KÝM

EPC /
Procesní,
řetězce

JAK a
KDY

Modely a SW podpora MOPP



Typy modelů:

- Ø SYMBOLICKÉ
- Ø SÍŤOVÉ
- Ø OBJEKTOVÉ

SW podpora:

- Ø CASE
- Ø BAAN Orgware
- Ø ARIS
- Ø ORYX QPM

Postup tvorby procesní organizace na základě MOPP 1/2



ETAPA 1:

Vytvoření týmu procesní organizace firmy a sestavení harmonogramu projektu.

ETAPA 2:

Analýza stávajícího stavu organizace, tj. procesů firmy.

- Ø Rekapitulace strategie
- Ø Tvorba konvencí modelování
- Ø Definice procesního stromu
- Ø Definice a vymezení vazeb a interface mezi procesy
- Ø Konsolidace cílů a procesů firmy
- Ø Popis a modelování procesů
- Ø Analýza komplexního modelu firmy

Postup tvorby procesní organizace na základě MOPP 2/2



ETAPA 3:

Optimalizace procesů firmy podle definované kritériální funkce.

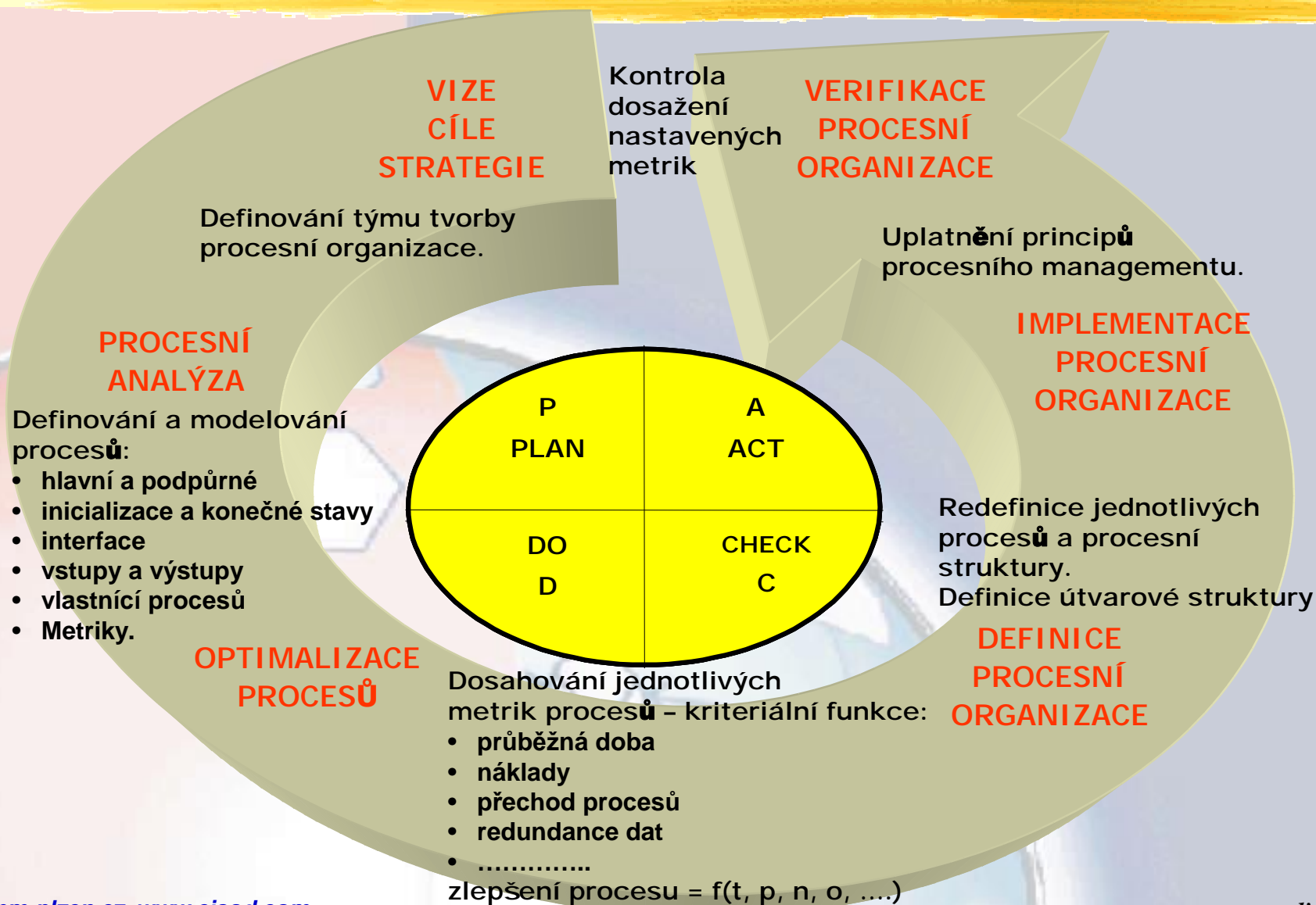
ETAPA 4:

Definice a implementace nové procesní organizace firmy.

ETAPA 5:

Pravidelná verifikace implementované procesní organizace firmy.

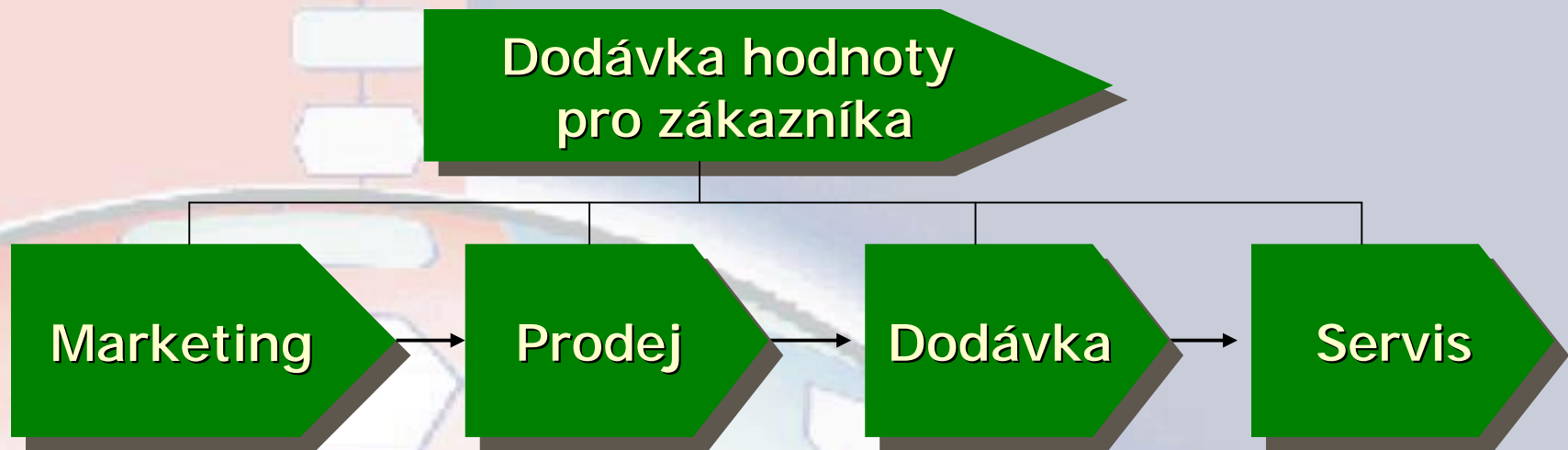
Postup implementace procesního řízení na základě MOPP



Procesní řízení – komplexní procesní model (KPM), procesní kříž

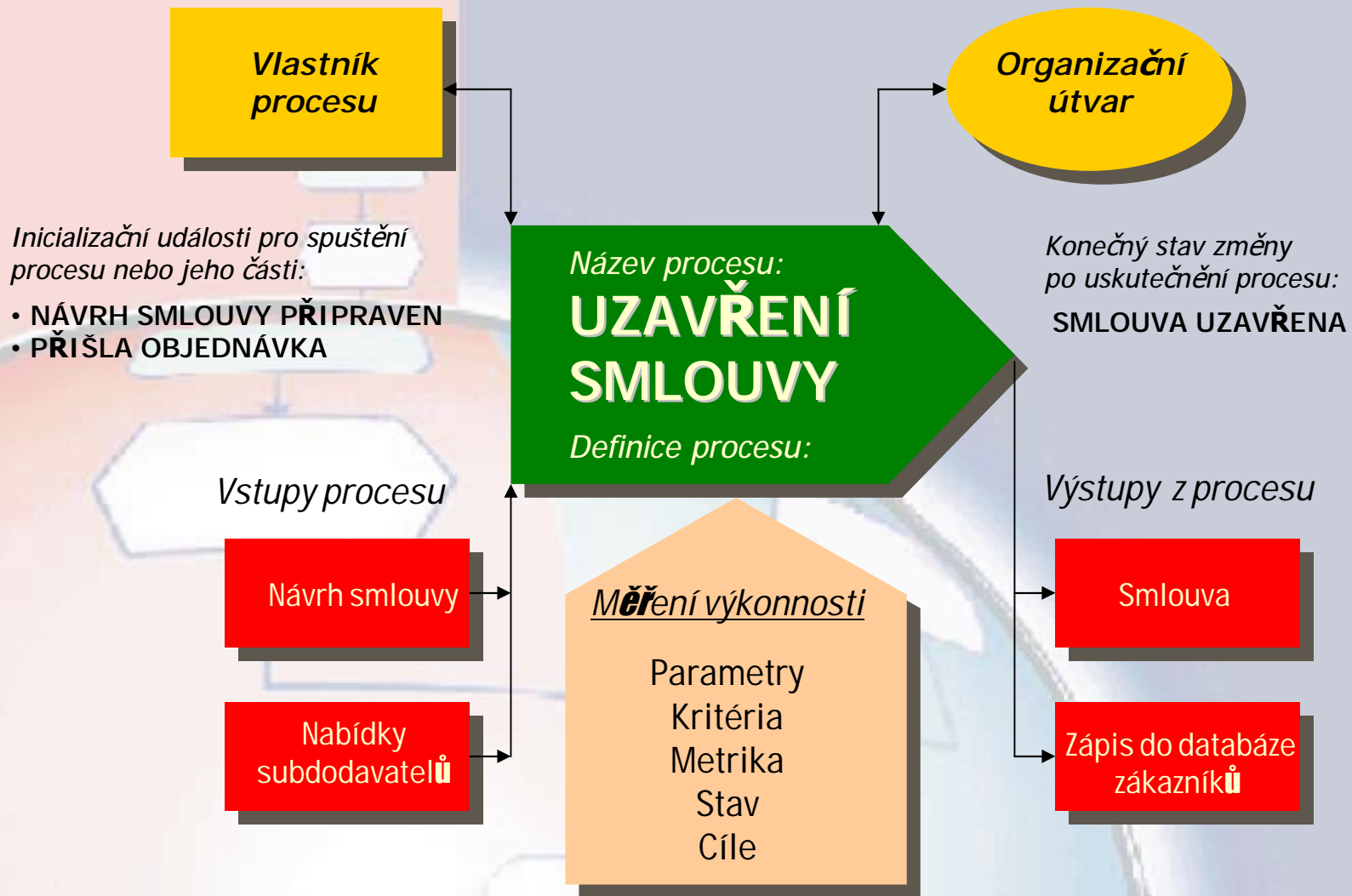


Příklad výstupů - strom procesů



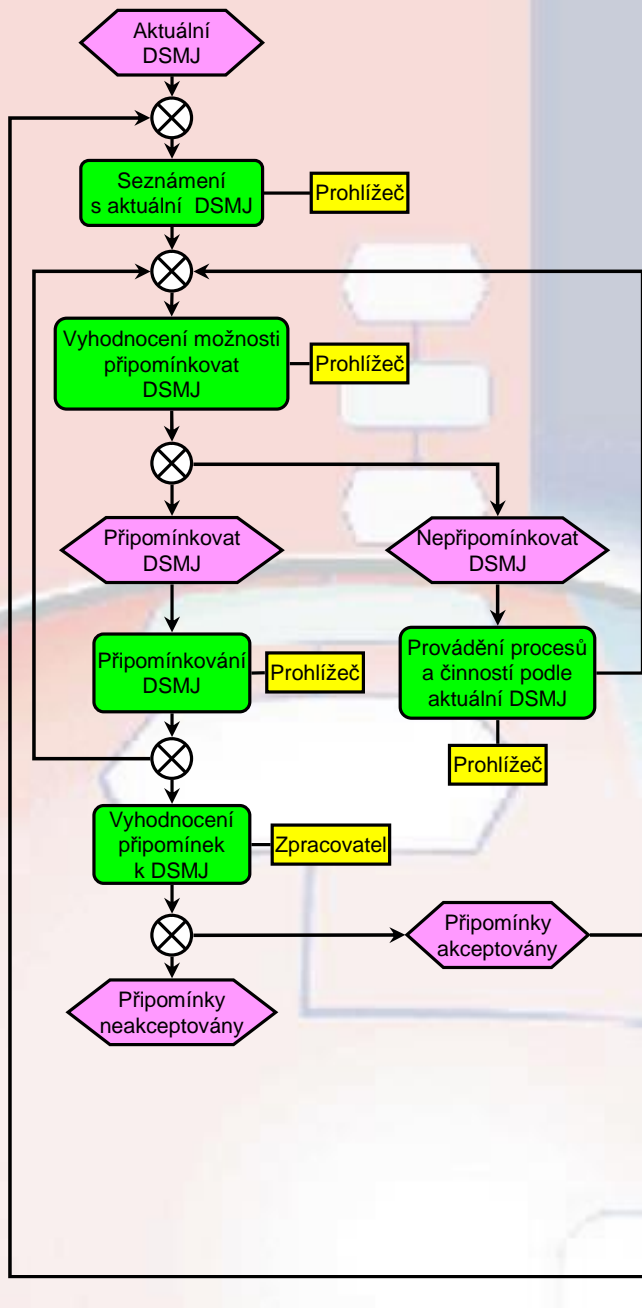
STRUKTURA PODPŮRNÝCH PROCESŮ A PODPROCESŮ
PODPORUJÍCÍ TVORBU PŘIDANÉ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

Příklad výstupů – popis proces

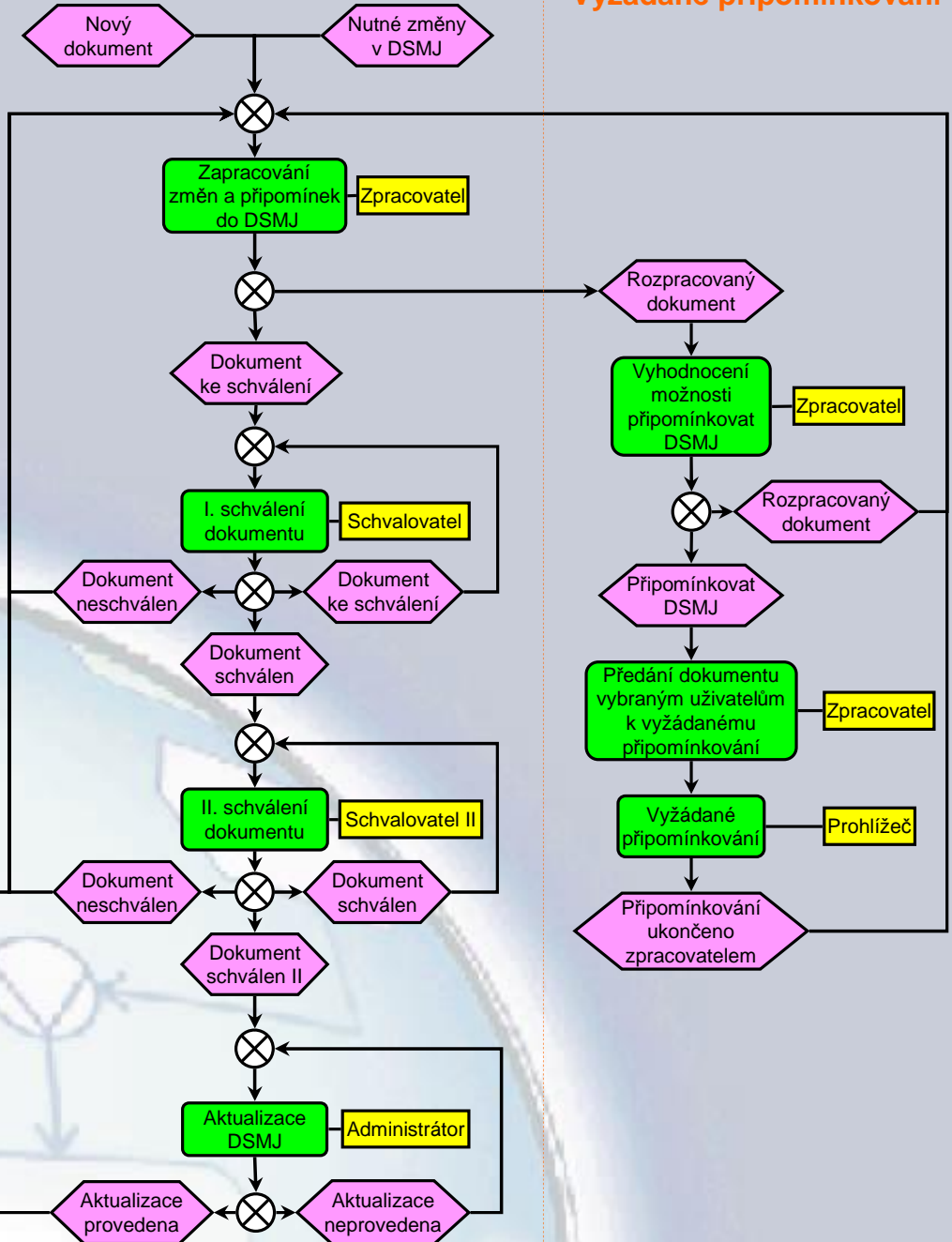


Workflow správy dokumentace

Nevyžádané připomínkování



Vyžádané připomínkování



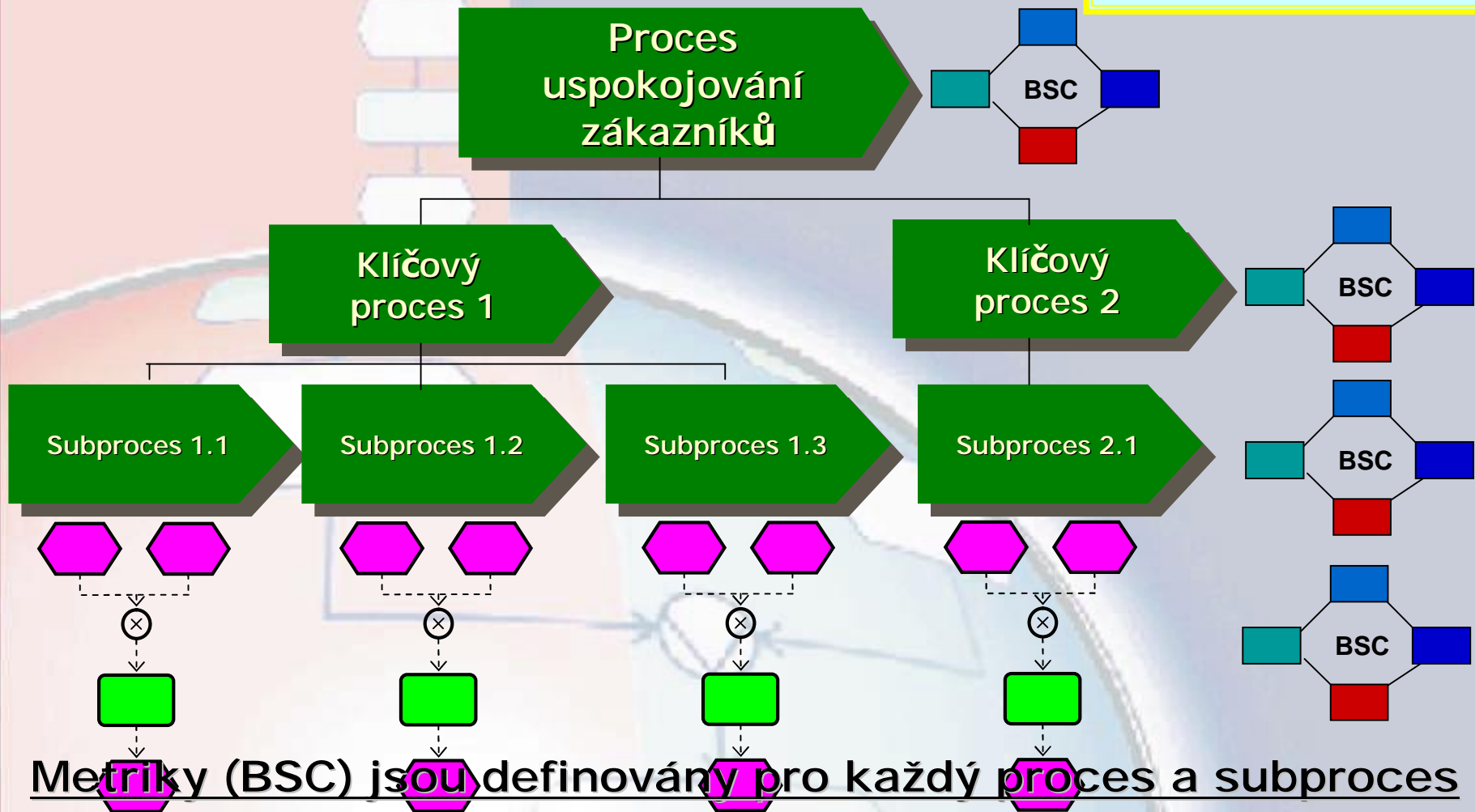
Nástroje a metody zajišťující proces měření, analýzy a zlepšování



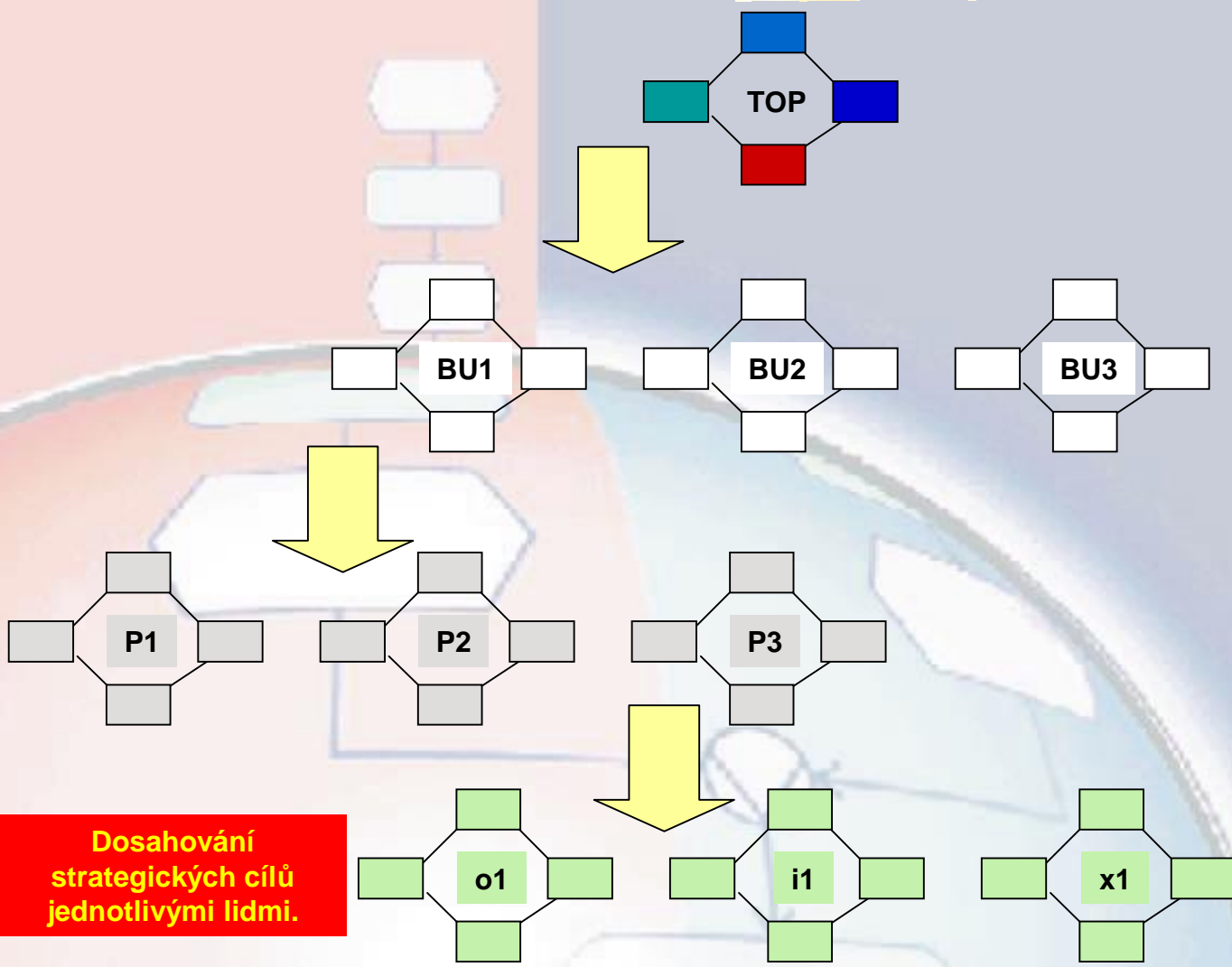
- Měření výkonnosti, resp. účinnosti systému managementu jakosti,
- měření spokojenosti externích zákazníků,
- měření spokojenosti zaměstnanců,
- měření účinnosti výcviku,
- měření výkonnosti procesů,
- měření nákladů vztahujících se k jakosti,
- měření výkonnosti konkurence,
- měření výkonnosti a způsobilosti dodavatelů a
- měření způsobilosti procesů.

Strom procesů a metriky procesů - BSC

M E T R I K Y



Struktura úrovně Scorecardů



Dosahování strategických cílů jednotlivými lidmi.

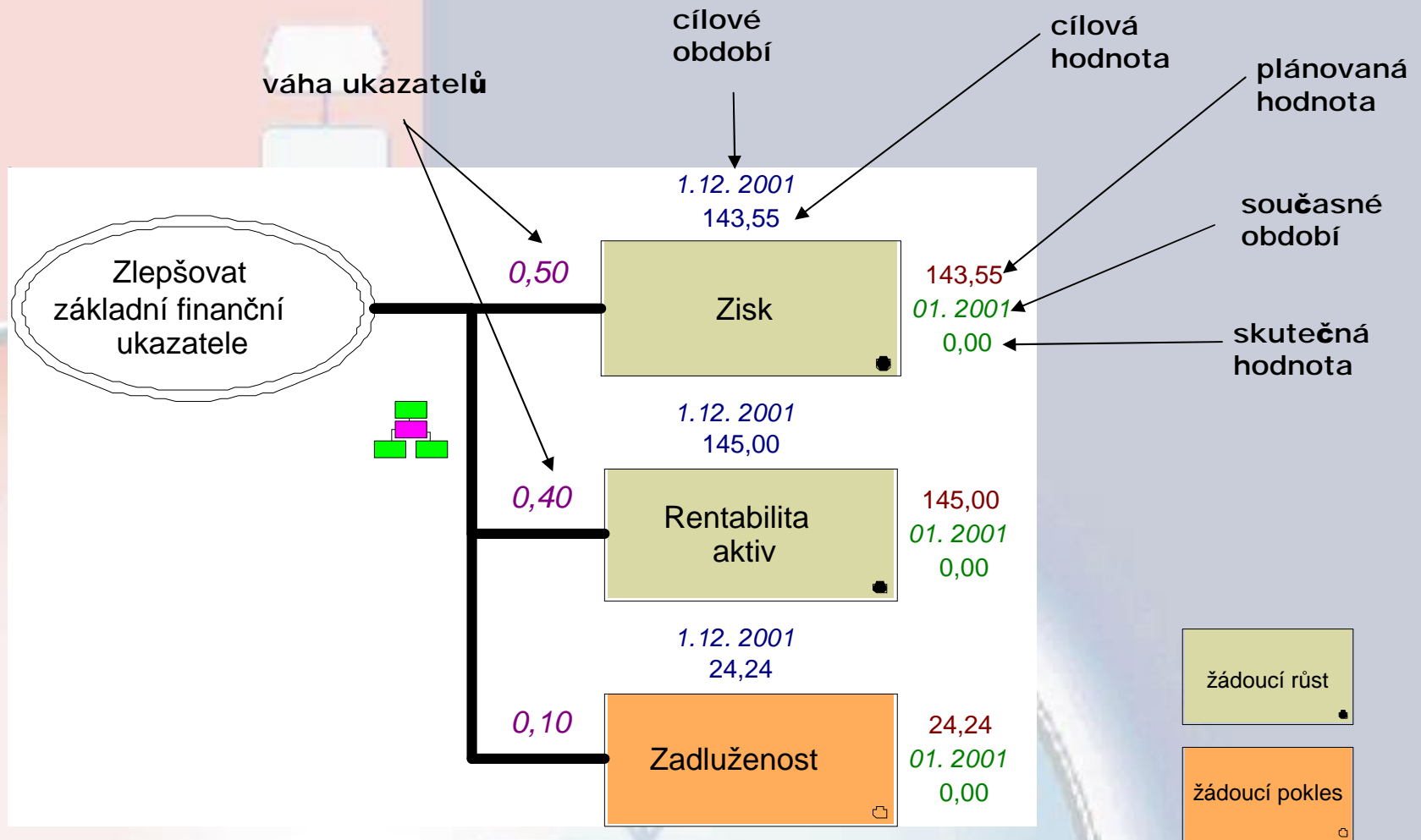
Dosahování strategických cílů vůči akcionářům a okolí podniku.

Dosahování strategických cílů v jednotlivých oblastech podnikání.

Dosahování strategických cílů jednotlivými procesy.

Dosahování strategických cílů pomocí projektů a iniciativ.

Cíle a jejich ukazatele



Kritéria pro stanovení cílů



CÍL

- Ø **Přesná specifikace cíle**
 - ü cíl je formulován konkrétně a přesně bez možnosti více výkladů
 - ü cíl jasně ukazuje požadovaný směr vývoje (imperativ!)
- Ø **Měřitelnost cíle**
 - ü cíl lze přímo nebo nepřímo kvantifikovat pomocí ukazatelů
- Ø **Reálnost cíle**
 - ü cíl musí respektovat všechny známé omezující parametry a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu
 - ü počet cílů musí být omezen a při potenciálním nedostatku zdrojů musí být stanovena jejich priorita
 - ü suma dosažení jednotlivých podřízených cílů musí zaručit dosažení příslušné strategie nebo nadřazeného cíle
 - ü nejvyšší cíle musí být akceptované akcionáři
 - ü s cíli jednotlivých úrovní se musí ztotožnit management příslušné řídicí úrovně
- Ø **Vymahatelnost cíle**
 - ü cíl musí být realizován buď procesem, projektem, iniciativou nebo úkolem
 - ü proces musí mít svého vlastníka, projekt řešitele, úkol nositele, kteří odpovídají za dosažení cíle

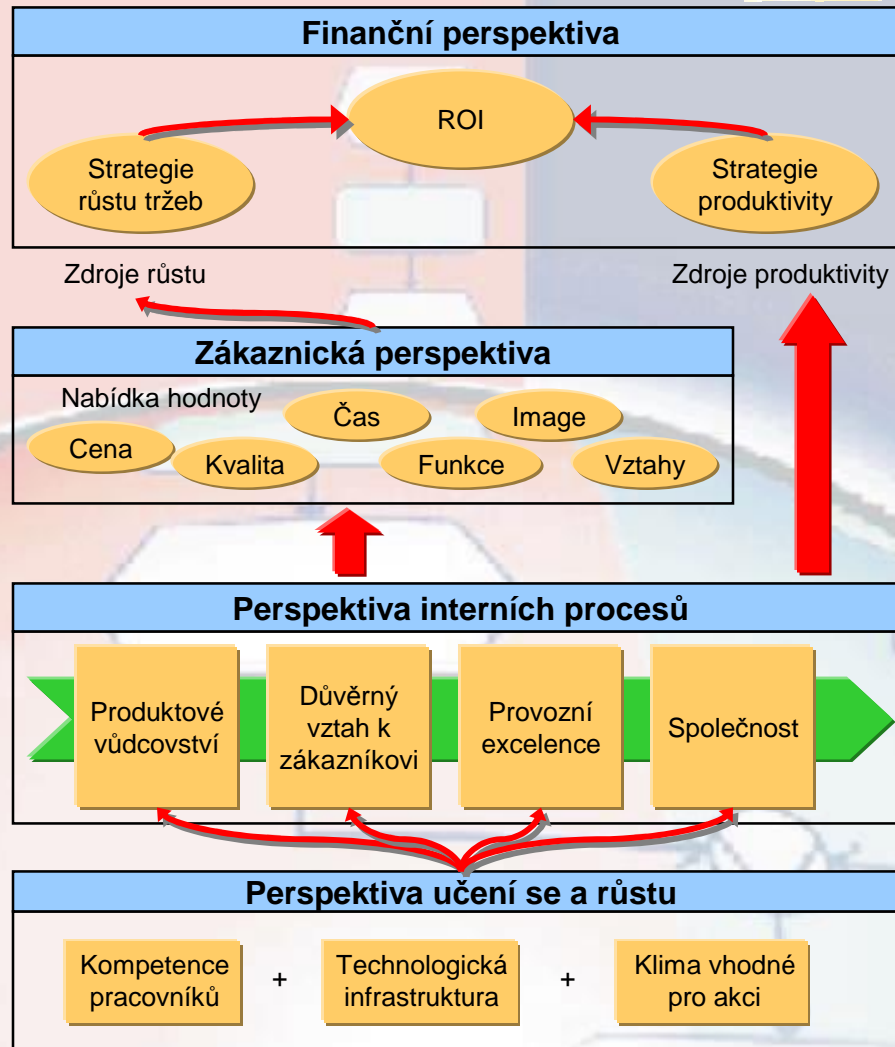
Kritéria pro stanovení ukazatelů



UKAZATEL

- Ø Suma dosažení ukazatelů cíle musí zaručit dosažení cíle jako celku
- Ø Ukazatel má jasně stanoveny
 - ü trend (zvyšovat, snižovat, udržet v rozmezí...)
 - ü jednotku měření a způsob výpočtu
 - ü systém a periodu plánování
 - ü periodu vyhodnocování
 - ü zda je sledována kumulace za období
 - ü metodu vyhodnocování (ručně, automaticky...)
- Ø Měřitelnost ukazatele
 - ü přiřazení informačních zdrojů, ve kterých je sledován a vyhodnocován
 - ü způsob vyhodnocování (škály hodnocení)
- Ø Vymahatelnost ukazatele
 - ü vlastník (odpovědná osoba)
 - ü způsob použití ukazatele pro motivaci

Strategická mapa BSC 1



- Finanční cíle a cíle akcionářů/vlastníků
- Segmentace trhu, cíloví zákazníci
- Klíčová témata a části strategie
- Kritické kompetence, kultura a technologie

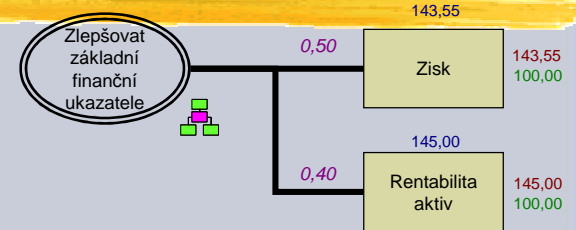
Strategická mapa BSC 2



Finanční
perspektiva



Zisk



Zákaznická
perspektiva

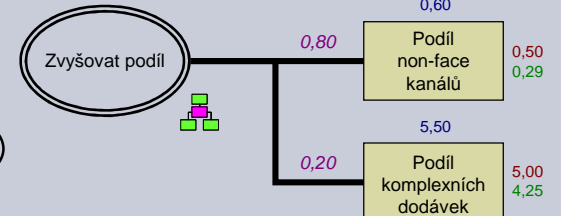


**Loajalita
zákazníků**

- Častější nákup
- Opakovaný prodej
- Reference

Dodávat včas

**Zvyšovat
kvalitu**

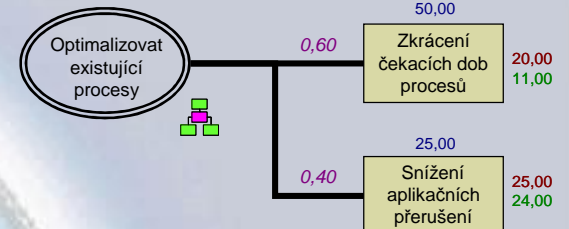


Procesní
perspektiva



**Zkrátit čas cyklu
v procesu**

**Zlepšit kvalitu
procesu**

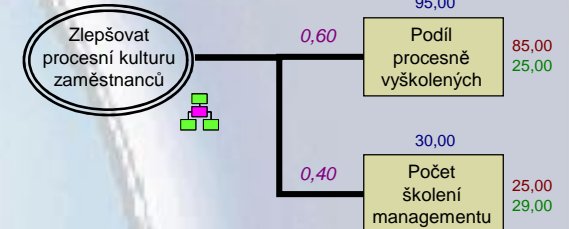


Perspektiva
učení se



**Metodologie
řízení procesů**

Dovednosti zaměstnanců



Tabulka metrik procesů - scorecard



MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ - OBSLUHA ZÁKAZNÍKŮ

proces MARKETING

Podproces	Parametr	Kriteria výkonosti	Míra	Váha	Standard	Stav	Cíle	
							2002	2003
Průzkum trhu	A. Znalost trhu	A1. Meziroční podíl na trhu	%	0,15				
		A2. Počet provedených analýz trhu (segmentů)	počet	0,07				
Segmentace trhu	B. Úroveň segmentace	B1. Počet zákazníků zařazených do segmentů / celkový počet zákazníků	%	0,04				
	C. Dynamika podnikání v jednotlivých segmentů	C1. Meziroční změna obrátu zákazníků v daném segmentu	%	0,14				
Plán prodeje a reporting	D. Pružnost práce	D1. Počet dnů zpoždění prodejních výkazů za rok.	den	0,05				
	E. Spokojenost	E1. Index spokojenosti uživatelů s reporty marketingu	index	0,09				
	F. Kvalita plánu	F1. Skutečný prodej / plánovaný prodej	%	0,09				
Cenová politika	G. Úroveň cen	G1. Průměrná cena / ceníková cena	%	0,08				
		G2. Skutečná průměrná cena / plánovaná cena	%	0,17				
Podpora prodeje	H. Náklady	H1. Výdaje na podporu prodeje /obrat	Kč	0,12				
Rízení produktů								

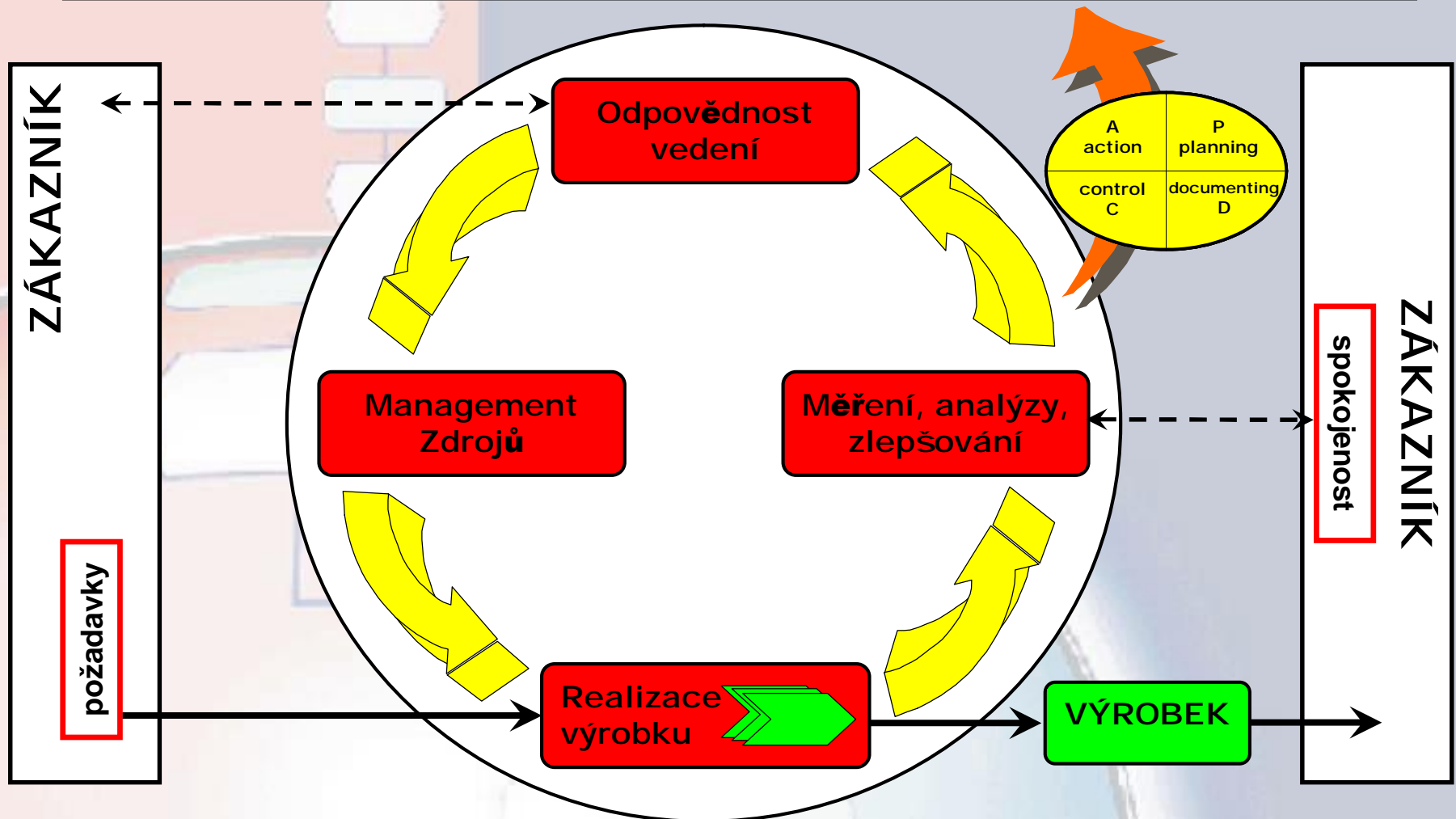
Kokpit měření výkonnosti



ISO 9001:2000 - Soustava na sebe navazujících procesů



NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI



Typy systémů managementu jakosti



Ø ISO 9001 - Quality management system

Ø ISO 14000 - Environment management system

Ø TS 16949 - automotive

Ø HACCP - potravinářství

Ø ...

Ø ...

Charakteristika systémů managementu jakosti



- Orientace na kvalitu a komplexní řízení kvality.
- Zaměření na požadavky a uspokojení zákazníka – zákaznická orientace.
- Kvalita a zákaznická orientace se týká celého podniku.
- Kvalita je dosahována vhodnou organizací a řízením, které jsou procesně orientovány.
- Měření výkonnosti procesů a dosahování kvality (kvalitativních ukazatelů).
- Kontinuální zlepšování procesů a kvality na základě monitoringu.
- Řízení, monitorování a vyhodnocování vztahů:
DODAVATEL – PODNIK – ZÁKAZNÍK.

Znaky systémů managementu jakosti



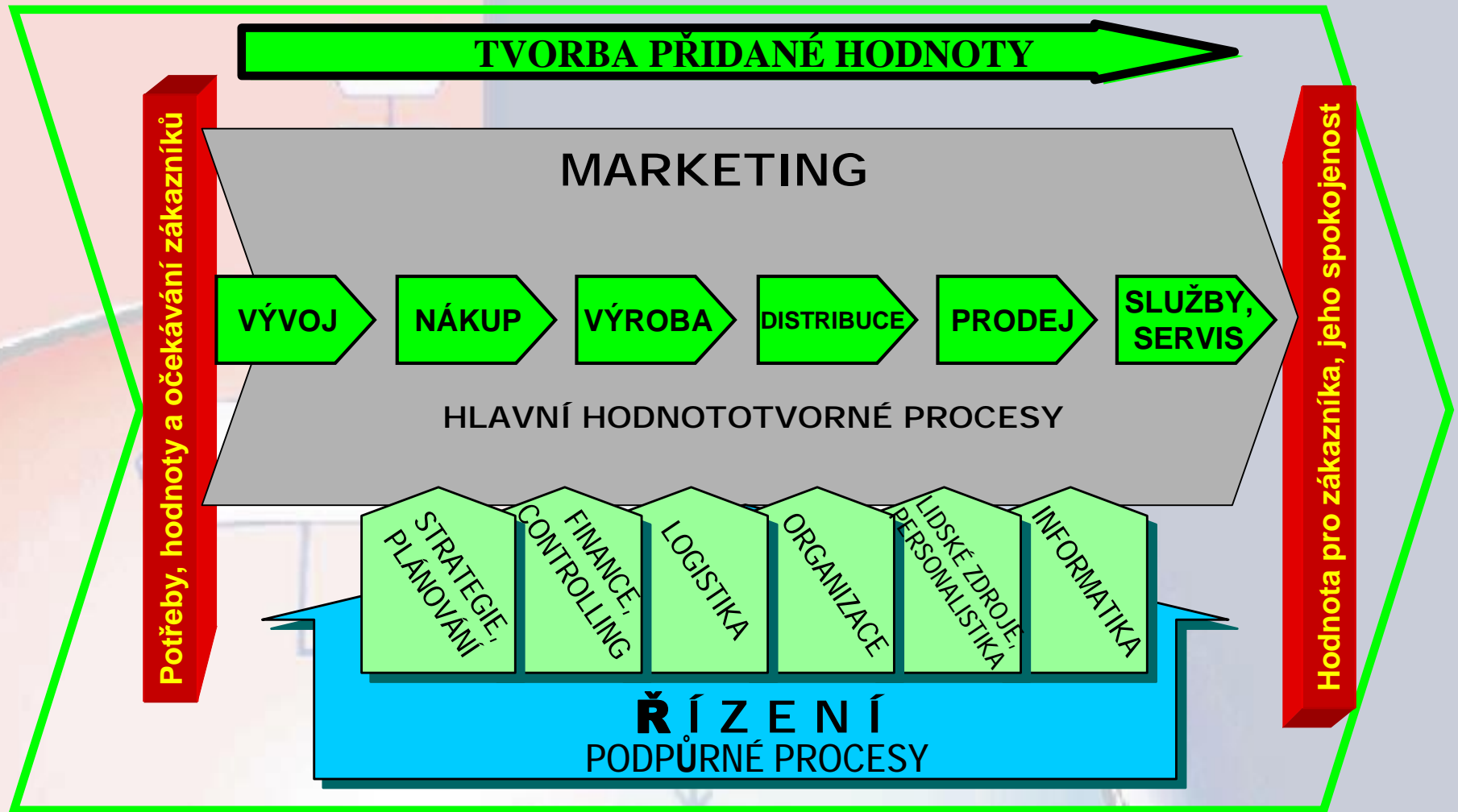
- Ø Procesně a zákaznický orientován SMJ.
- Ø SMJ je dokumentován a prokazován systémem dokumentů (DSMJ - dokumentace systému managementu jakosti) při zajištění aktuálnosti.
- Ø Rozsáhlost, možná nepřehlednost a obtížnost údržby DSMJ pro zajištění aktuálnosti.
- Ø Pravidelná verifikace (auditování) SMJ a jeho navazujících součástí.

Znaky systémů managementu jakosti



- Ø Norma podle které je budován, provozován a rozvíjen SMJ určuje (definuje):
 - ü strukturu a rozsah SMJ
 - ü workflow správy DSMJ
 - ü postup auditování SMJ
 - ü workflow odstraňování neshod a zavádění nápr. (prev.) opatření
- Ø Provádění a prokazování kalibrace měřidel, revize vyhrazeného zařízení, apod..
- Ø Statistiky a vyhodnocování účinnosti a výkonnosti procesů a SMJ – CPI (PDCA).
- Ø Integrace SMJ s ostatními systémy řízení firmy.

Procesní řízení - procesní struktura



Charakteristika procesního řízení



- Řízení vychází z přijaté verifikované strategie a zaměřené na dosažení stanovených (verifikovaných) cílů
- Řízení založené dominantně na procesech – procesní struktura (iniciace INTERFACE - vlastník procesu – INTERFACE konečný stav).
- Útvarová struktura jednoznačně doplňuje a podporuje procesní.
- Odpovědnost (majitel procesu) za proces a přidanou hodnotu.
- Odpovědnost za spokojenost zákazníka ve všech procesech.
- Principy teamové práce a teamového řízení.
- Možná velmi rychlá reakce na změnu (okolí, podniku, ...)

Znaky procesního řízení



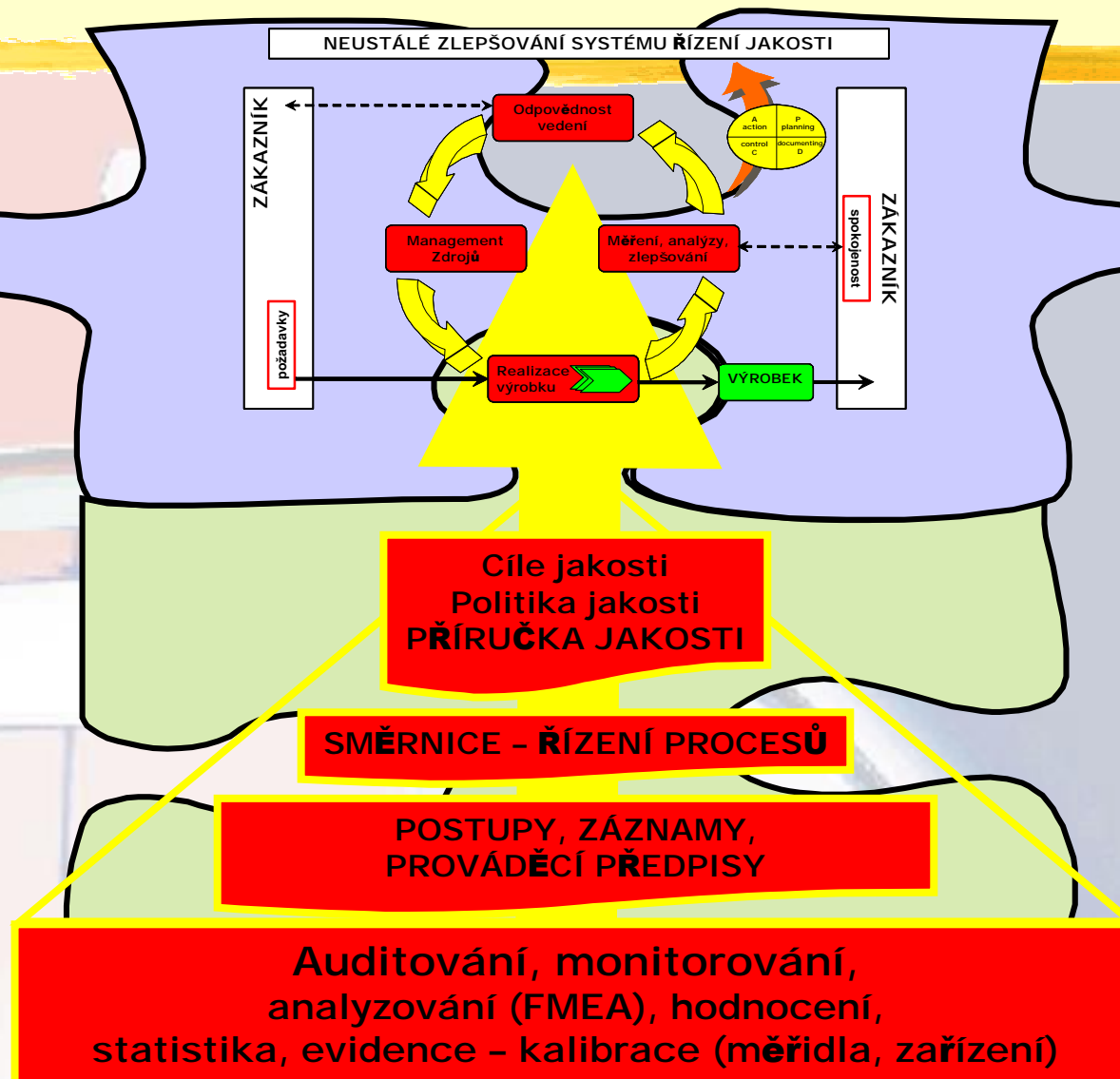
- Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy.
- Každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnějšího či vnitřního.
- Každý proces má svého vlastníka, odpovědného za optimální průběh a výstupy (nová definice odpovědnosti - za výsledek, nikoli za vykonávání činností).
- Pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy).
- Spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou (výstupy z procesu) je klíčovým indikátorem.
- Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují.

Znaky procesního řízení

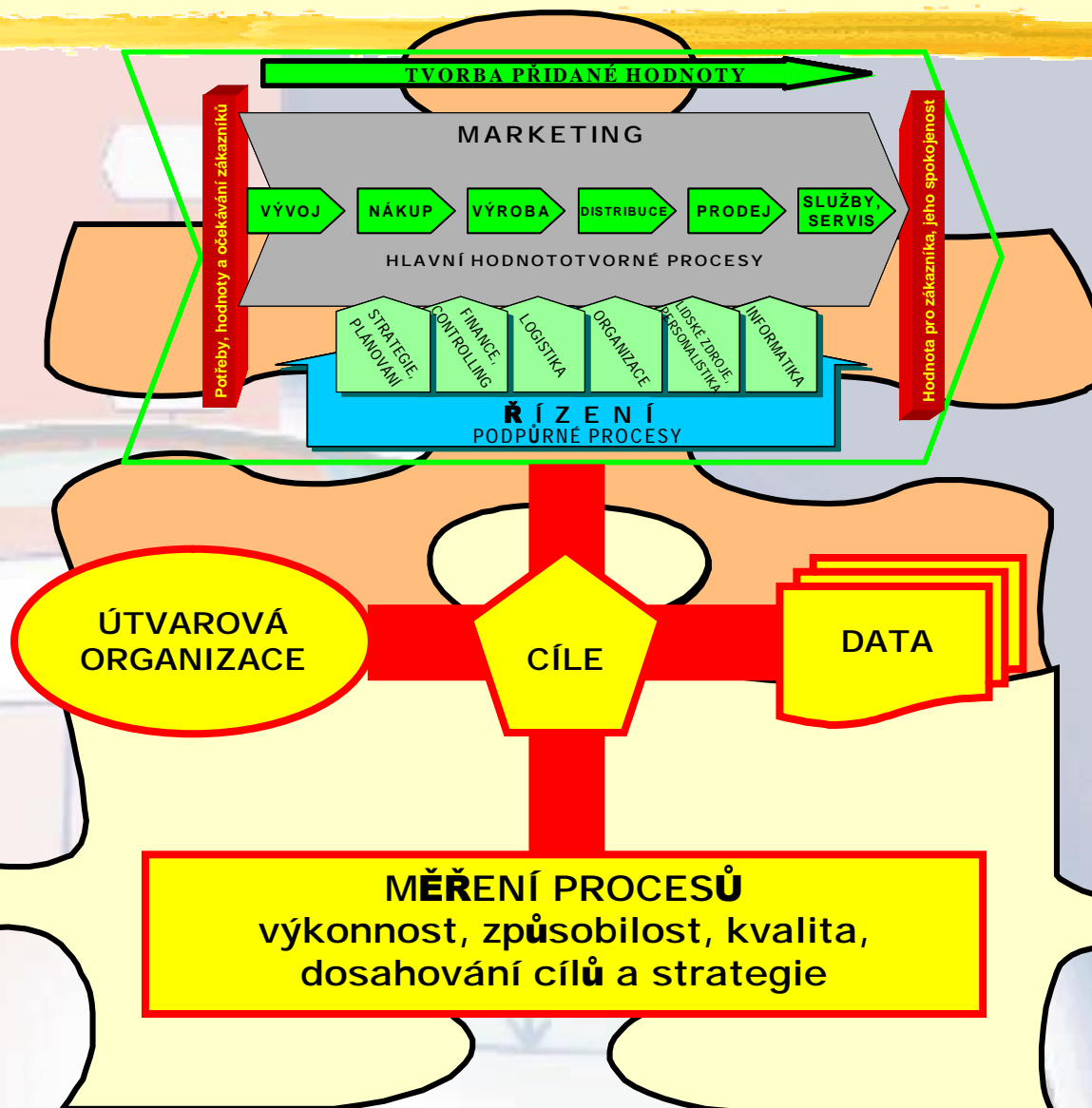


- Ü Procesy procházejí permanentním zdokonalováním = zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka :
 - F technická kvalita výrobku,
 - F kvalita služeb, zákaznický komfort,
 - F kvalita časování (rychlost dodávky, soulad s režimem odběru),
 - F kvalita vztahu,
 - F kvalita značky, renomé,
 - F cena.
- Ü Funguje systém řízení inovací, který převádí nové potřeby a očekávání zákazníků do nových výrobků a služeb.
- Ü Výkonnost procesů se porovnává se vnějšími vztažnými standardy (benchmarky).
- Ü Věnuje se pozornost formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkovosti ve výkonu procesů (klíčové způsobilosti).

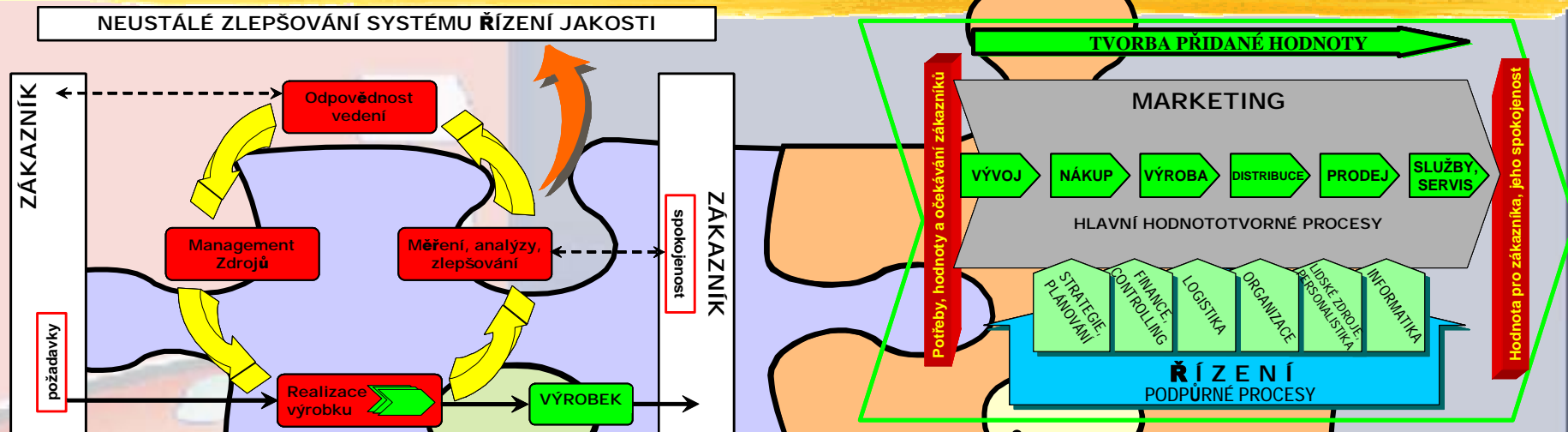
System managementu jakosti



Procesní řízení – komplexní procesní model (KPM), procesní kříž



Společné znaky SMJ a procesního řízení



Procesní orientace - řízení procesů.

Zákaznická orientace - spokojenost zákazníků

Monitorování, měření procesů.

Jednoznačný popis a dokumentace procesů.

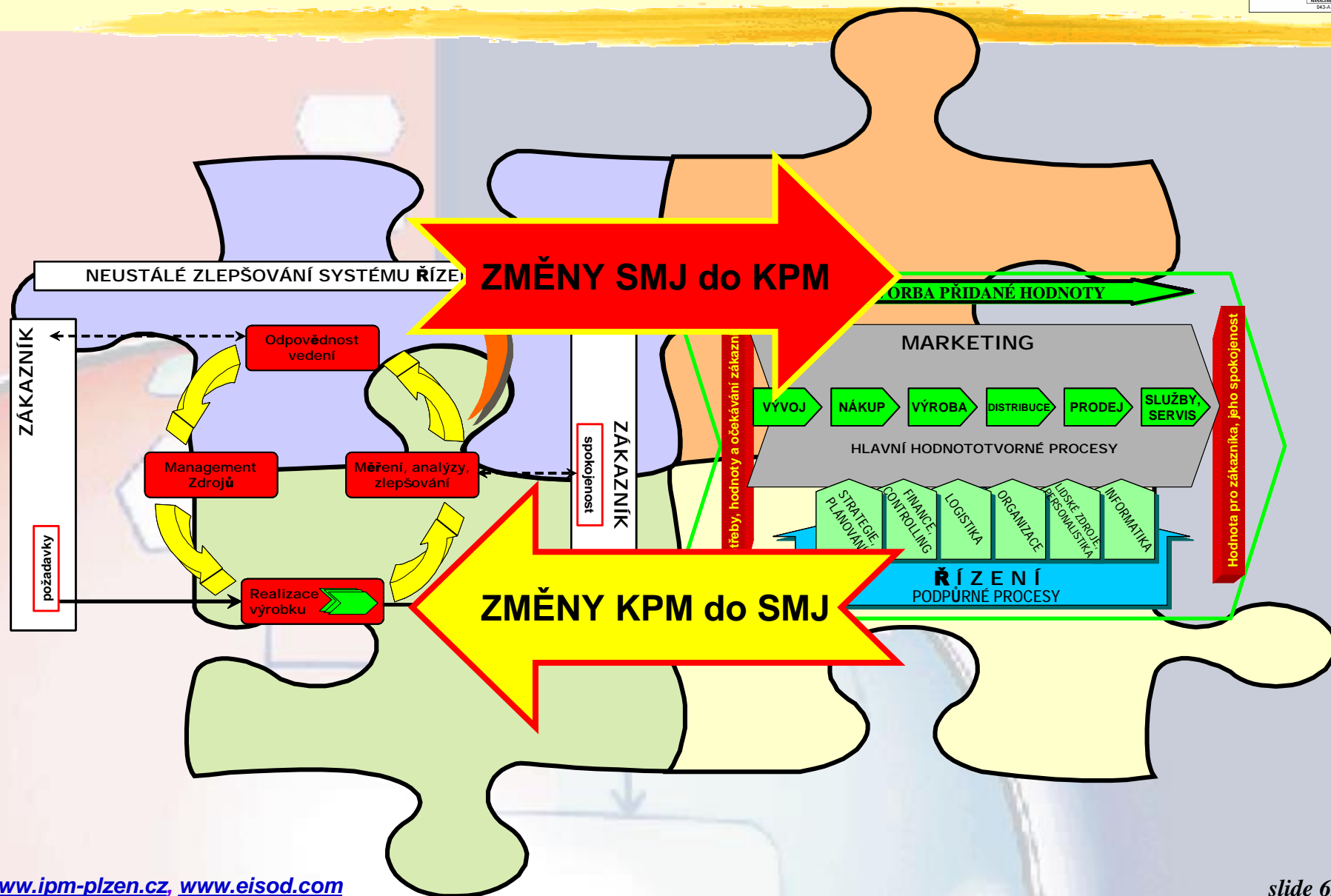
Verifikace postupu - neustálá aktualizace.

Dostupnost dokumentace v celém podniku.

Continuous process improving - CPI.

...

INTEGRACE SMJ a procesního řízení



Zhodnocení nasazení procesního modelování a QPM řešení



- Ó Jednoznačnost zachycení podnikové situace.
- Ó Názornost (vizualizace) zachycované reality podniku.
- Ó Konzistence a integrace zachycovaných informací bez redundance.
- Ó Procesní orientace softwaru.
- Ó Jednoznačné určení zodpovědností za dané činnosti.
- Ó Možnost provádět časové a finanční analýzy.
- Ó Nízké provozní náklady.
- Ó Snadná administrativa a údržba SMJ.
- Ó Pružnost vůči změnám dokumentace.
- Ó Podporuje CPI.

Zhodnocení nasazení procesního modelování a QPM řešení



- Ó Jednoznačná identifikace organizačních rozhraní (přístupová práva).
- Ó Způsob informačního zajištění řídicích procesů.
- Ó Způsob IS/IT podpory řízení a volba jejího typu.
- Ó Zajištění efektivity a produktivity celé firmy.
- Ó Zajistit zkrácení průběžných časů zpracování všech procesů, především klíčových (hodnototvorných)
- Ó Změna dělby práce
- Ó Hroucení starých hierarchických způsobů myšlení a zavádění principů týmového řízení.
- Ó Zajištění současných stále náročnějších ekologických požadavků.