

MANAGEMENT KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI

TÉMA Č. 3 - ZÁKLADY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: monika.grasseova@unob.cz

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



OBSAH

- ✓ **Charakteristika procesního řízení**
- ✓ **Vymezení pojmu proces a jeho základní charakteristika**
- ✓ **Návaznost procesů**
- ✓ **Rozdílná důležitost procesů.**
- ✓ **Procesní model**
- ✓ **Cíl a přínosy procesního řízení**
- ✓ **Procesní audit**
- ✓ **Procesní cyklus**
- ✓ **Závěr**

Literatura

Základní

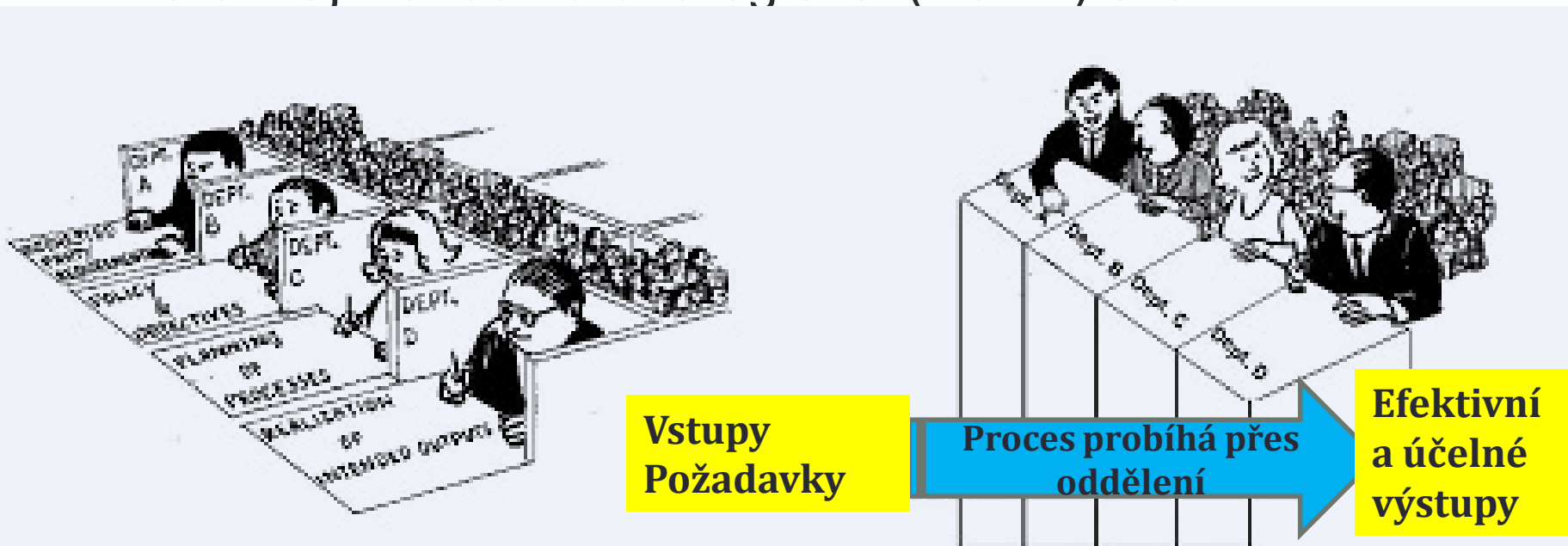
- GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. [Monografie]. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

Doporučená

- ČSN EN ISO 9000:2006, *Systemy managementu jakosti – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.

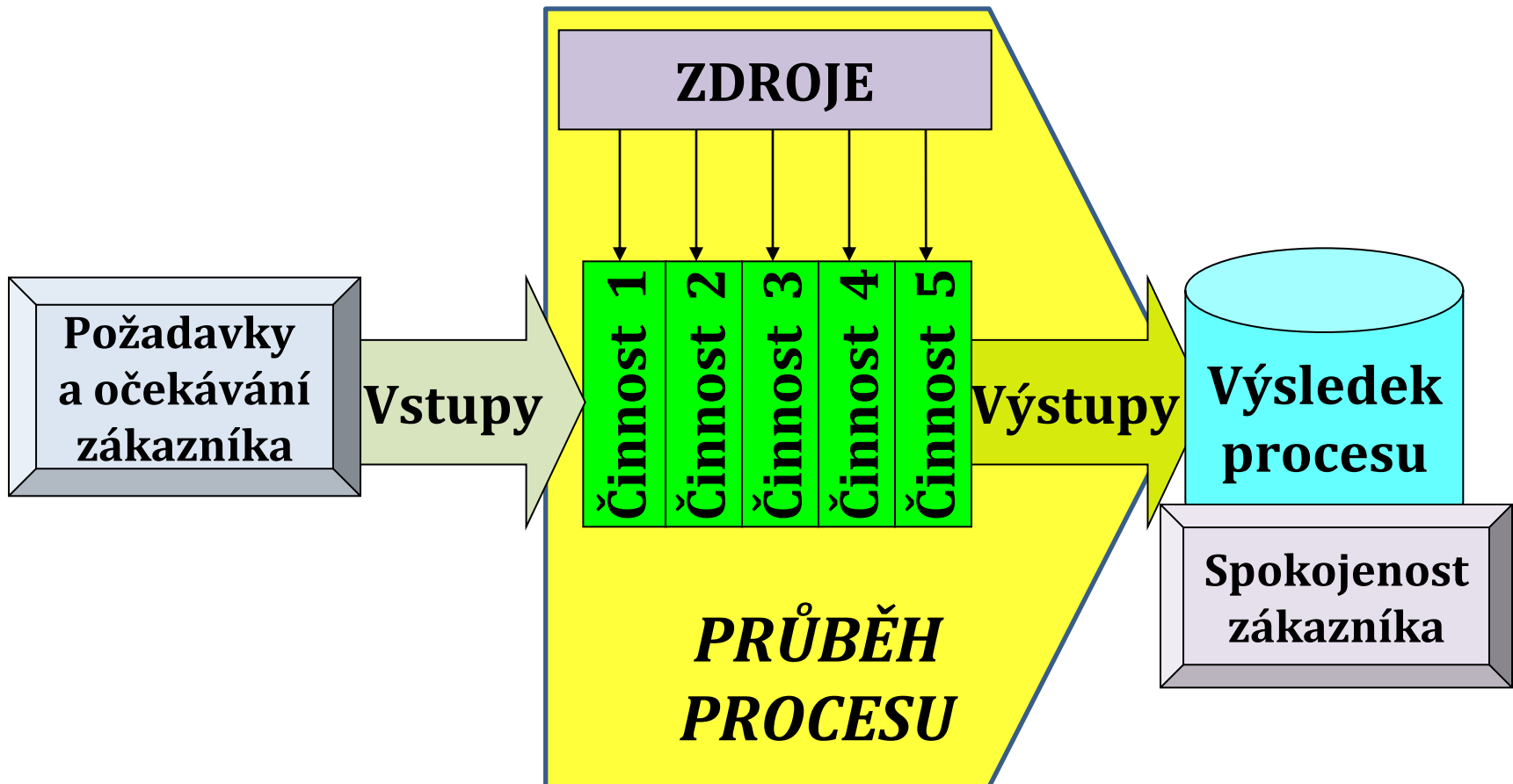
Charakteristika procesního řízení

- **PROCESNÍ ŘÍZENÍ** představuje horizontální řízení, přes bariéry mezi různými funkčními organizačními jednotkami a sjednocuje jejich zaměření na dosahování výsledků, které mají vazbu na strategické (hlavní) cíle.



ZÁKLADNÍ POJMY

PROCES je opakující se soubor vzájemně souvisejících činností, které jsou realizovány v regulovaných podmínkách a využívají zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy, které mají svého zákazníka.



Regulátor řízení

**Regulátorem řízení (dokumentovaná znalost) se rozumí
„TRVALE PLATNÁ“ ZÁVAZNÁ PRAVIDLA.**



Rozdílná důležitost procesů

ŘÍDÍCÍ PROCESY

zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení, tj. manažerské procesy

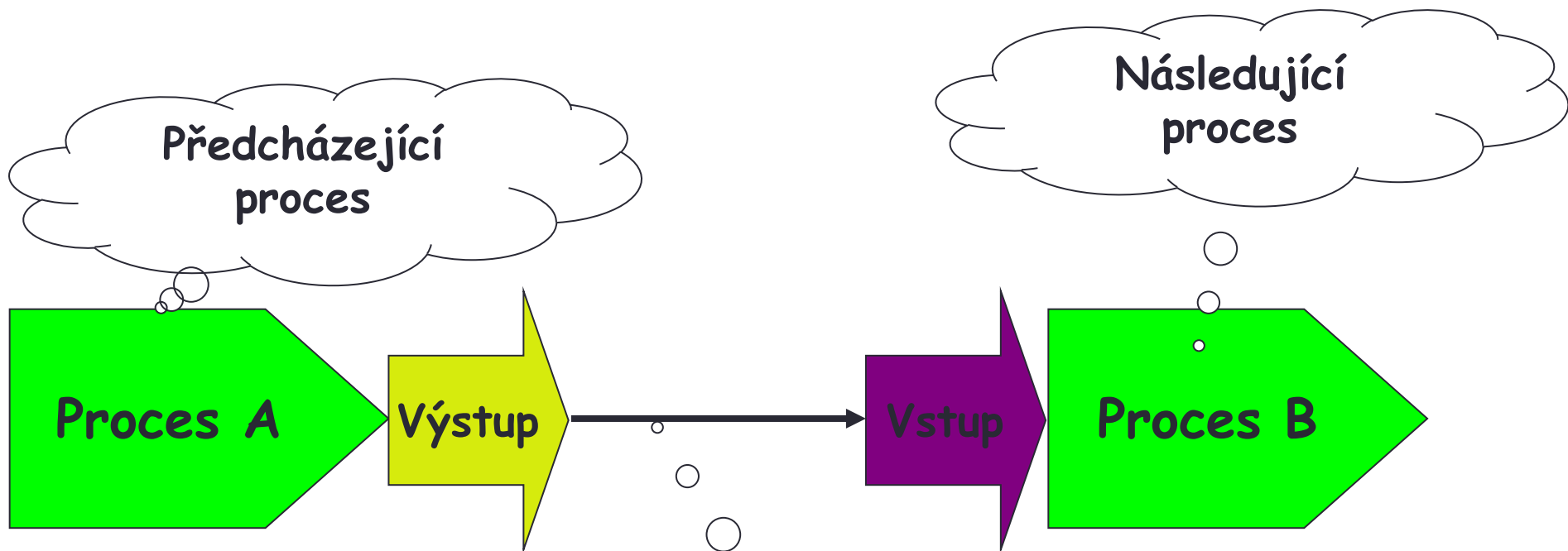
HLAVNÍ PROCESY

zabezpečují plnění poslání,
tj. naplňují důvod existence organizace

PODPŮRNÉ PROCESY

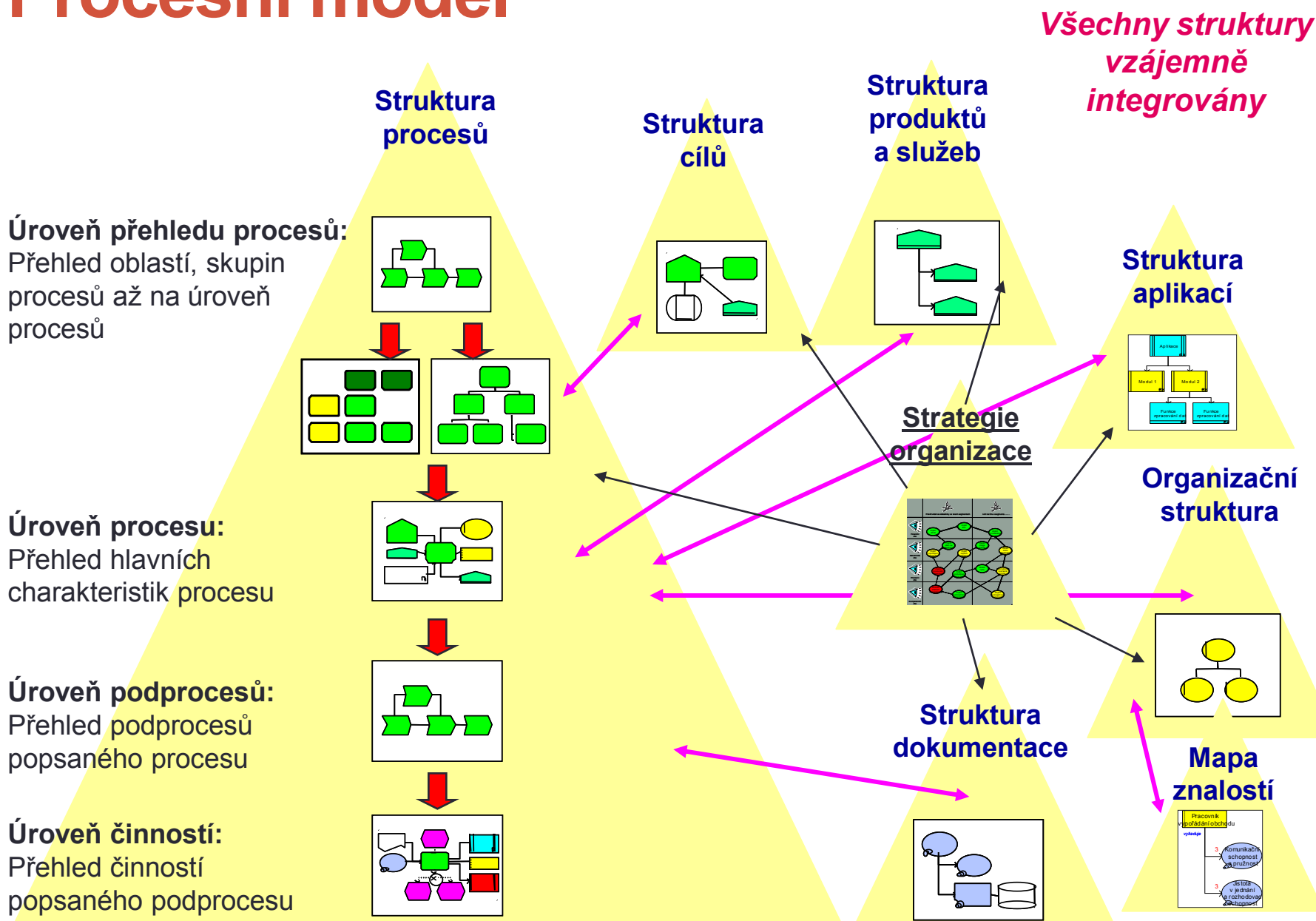
zabezpečují chod organizace

NÁVAZNOST procesů



Návaznost = vazba mezi procesy

Procesní model



CÍL PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

• ROZVOJ A OPTIMALIZACE CHODU ORGANIZACE

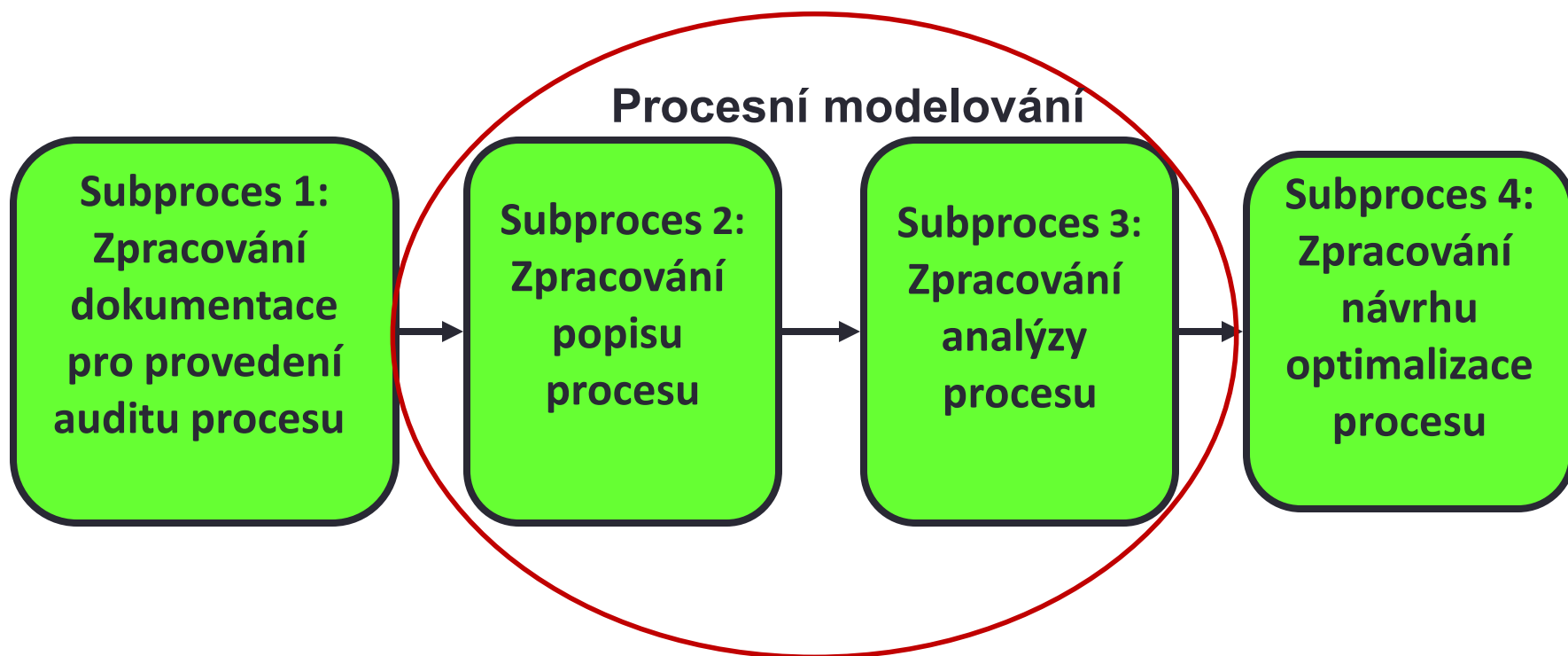
□ způsobem, který:

- ✓ definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací,
- ✓ pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje,
- ✓ definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost,
- ✓ nastavuje systém měření výkonnosti procesů,
- ✓ sleduje a vyhodnocuje každý proces,

□ tak, aby:

- ✓ byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry,
- ✓ byly optimálně využívány dostupné zdroje,
- ✓ byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

Průběh (subprocesy) auditu procesu



Procesní modelování

1. Popis procesu:

a) Popis kontextu (charakteristik) procesu.

b) Popis průběhu procesu.

2. Analýza procesu – dle zadání. Různé typy analýz.

3. *Následuje návrh optimalizace procesu.*

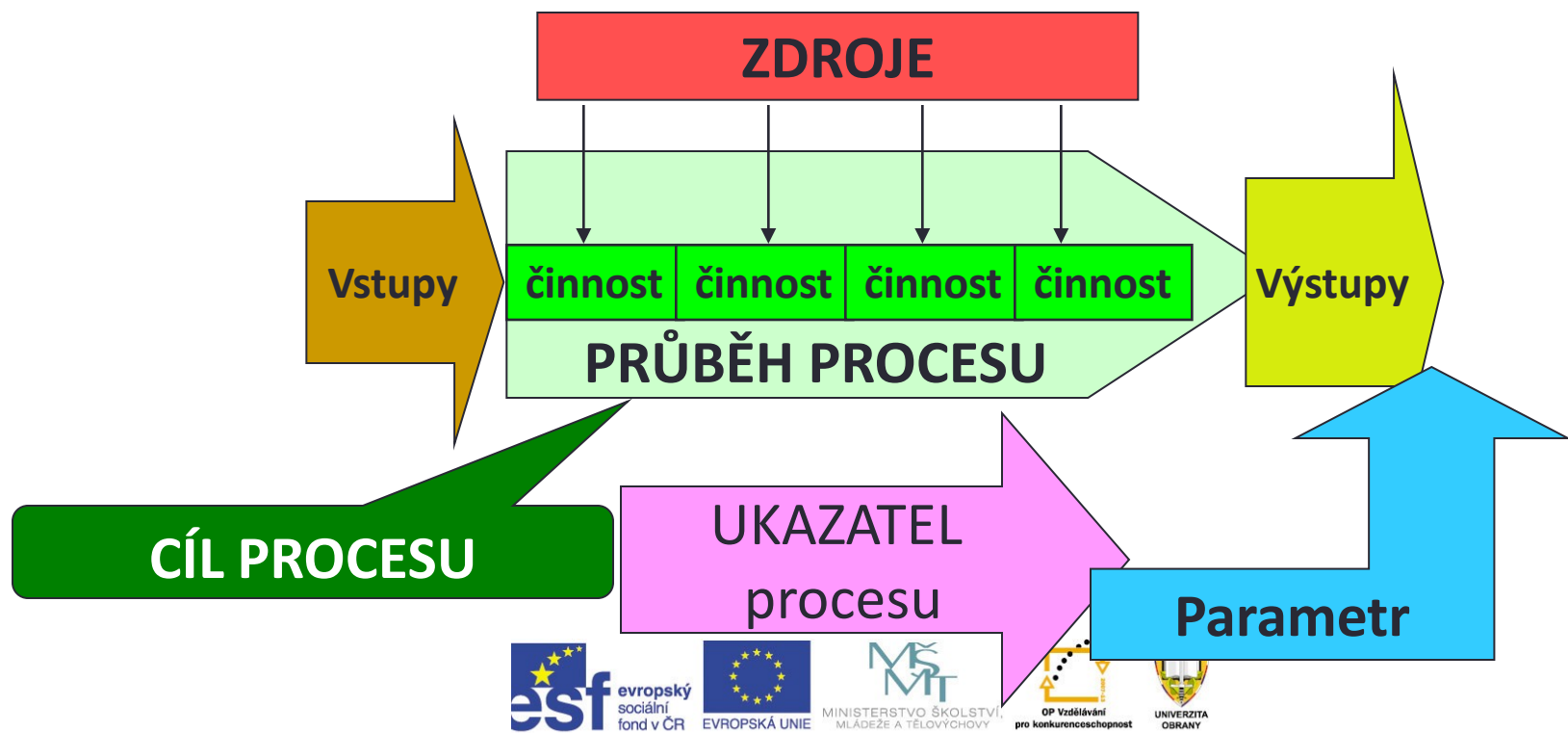
Ad 1a) Popis kontextu procesu I.

Možný postup popisu kontextu procesu:

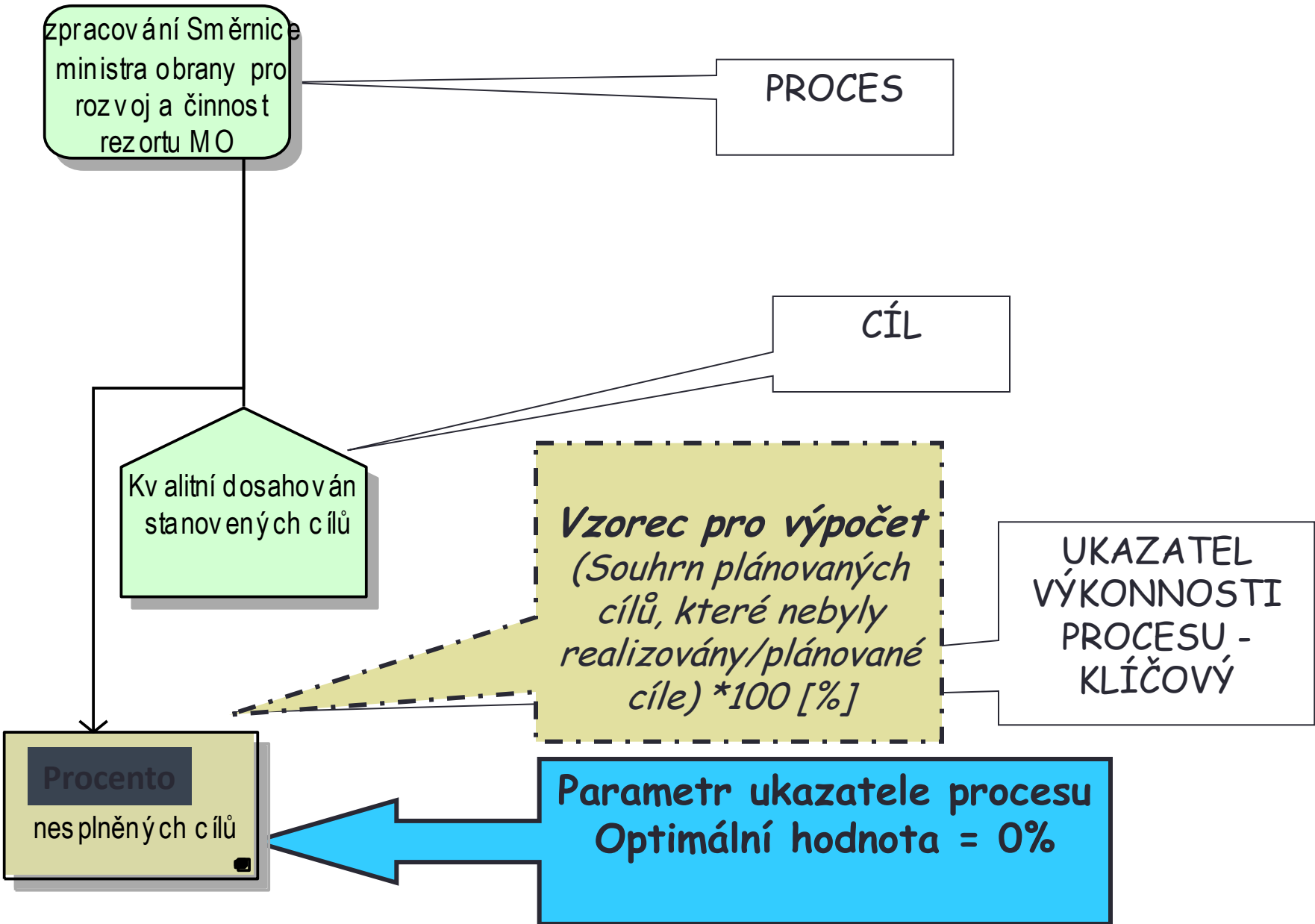
a) Jaké cíle sleduje proces?

b) Jak měřím cíle (tedy jakými ukazateli)?

c) Jaké jsou parametry procesu (cílové hodnoty)?



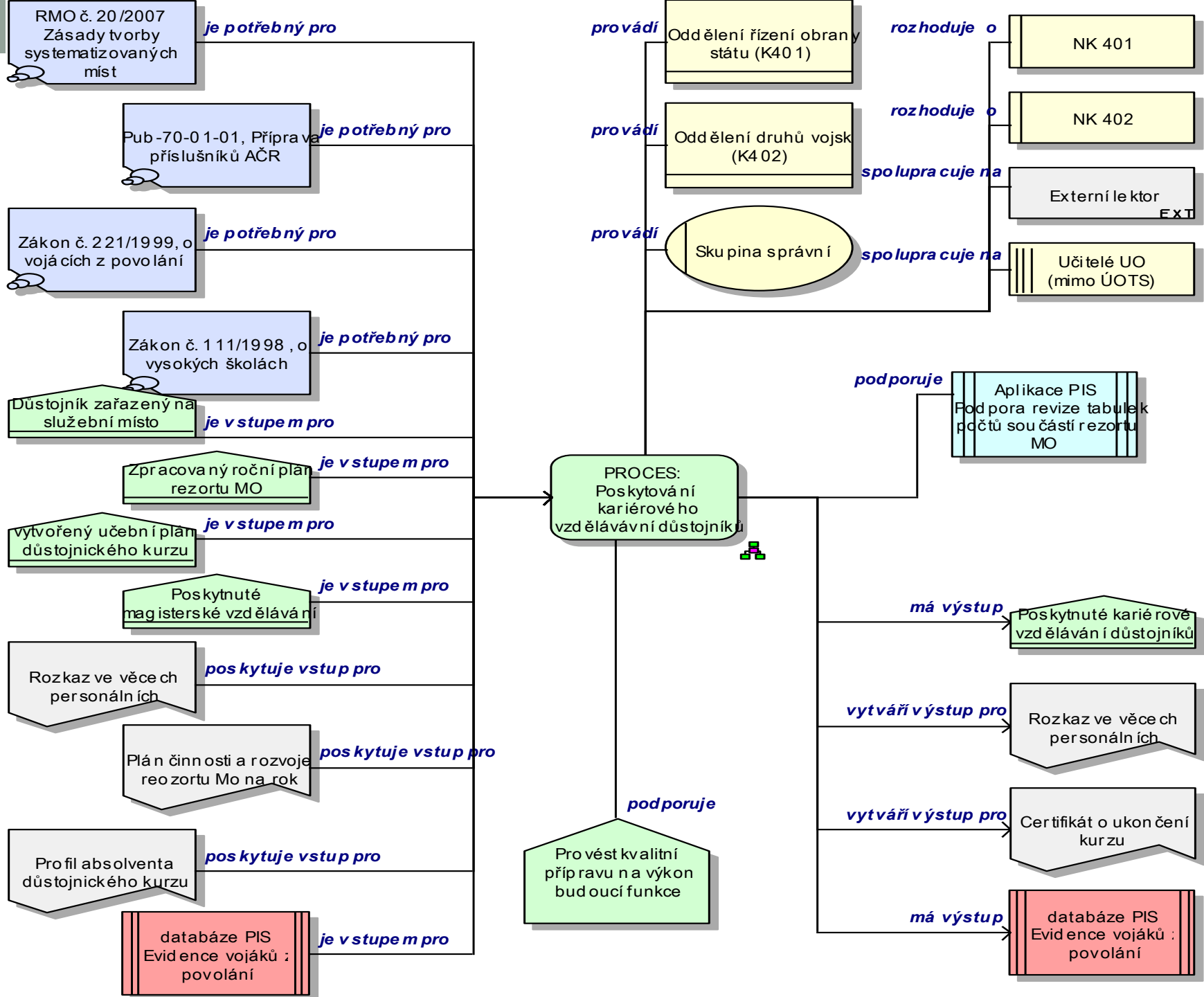
Příklad – cíl, ukazatel a PARAMETR UKAZATELE u procesu



Ad 1a) Popis kontextu procesu II.

Možný postup popisu kontextu procesu:

- d) Jaké regulátory řízení mají vliv na proces?
- e) Jaký vstup proces dostane?
- f) Kdo dodá tento vstup (tedy jaký proces předchází, případně od jakého externího dodavatele vstup získáme)?
- g) Jaký výstup má proces?
- h) Kdo dostane výstup (tedy kdo je zákazníkem procesu, a který proces následuje)?
- i) Je proces podporován informačními technologiemi?
- j) Jsou k dispozici všechny potřebné zdroje?
- k) Jsou definována všechna rozhraní procesu (návaznost na procesy ostatní)?
- l) Kdo je zodpovědný za proces (vlastník procesu)?
- m) Kdo proces vykonává?
- n) Kdo proces řídí?
- o) Kdo na procesu spolupracuje (součinnost)?
- p) Jak často se proces opakuje a jak dlouho trvá? Atd.



Procesní modelování

1. **Popis procesu:**
 - a) **Popis kontextu (charakteristik) procesu.**
 - b) Popis průběhu procesu.**
2. **Analýza procesu – dle zadání. Různé typy analýz.**
3. ***Následuje návrh optimalizace procesu.***

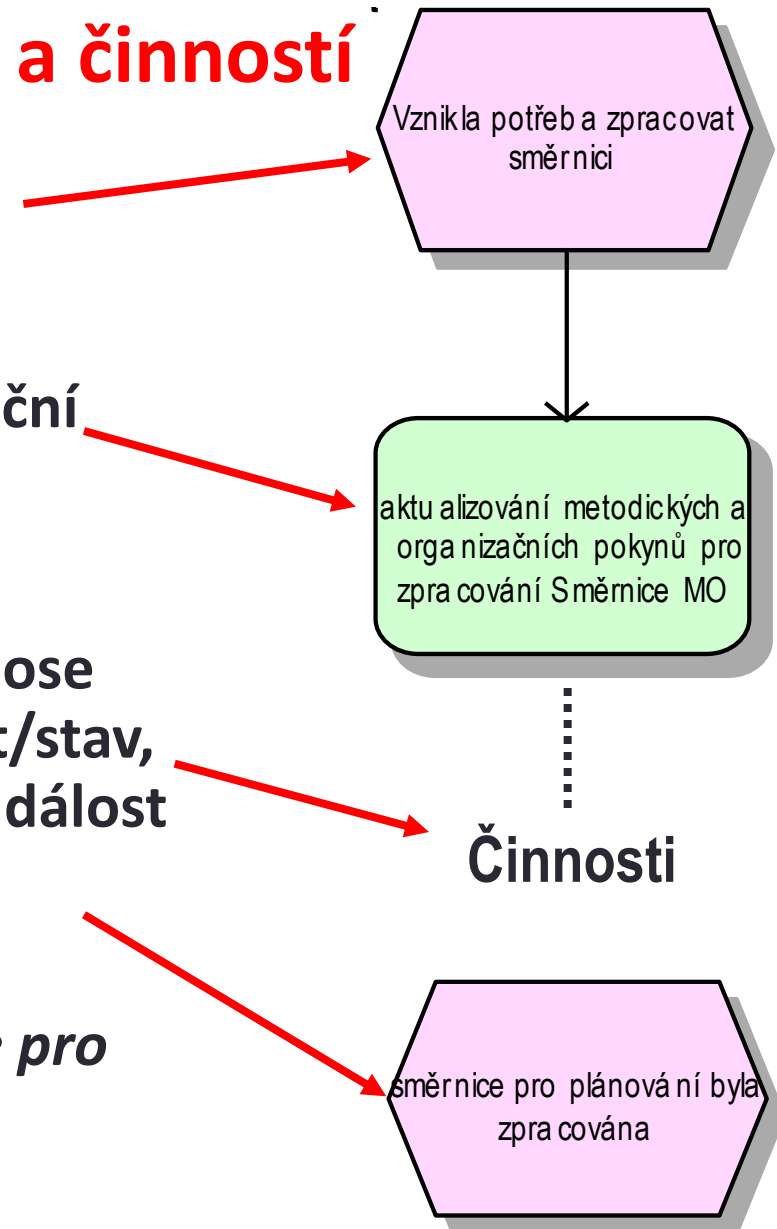
Ab) 1b.1 Popis průběhu procesu - popis posloupnosti událostí a činností

- Častým požadavkem bývá:
 - Popište a čleňte činnosti v procesu podle toho jak proces přechází z jednoho útvaru do druhého.
 - Tento požadavek nelze obvykle splnit. Přechody mezi útvary mohou být zatíženy historickým nánosem a jejich pouhé opsání může snížit smysl dokumentace procesu.
 - V jednom útvaru se může provádět více relativně samostatných činností a naopak.

Ab) 1b.1 Popis průběhu procesu - popis posloupnosti událostí a činností

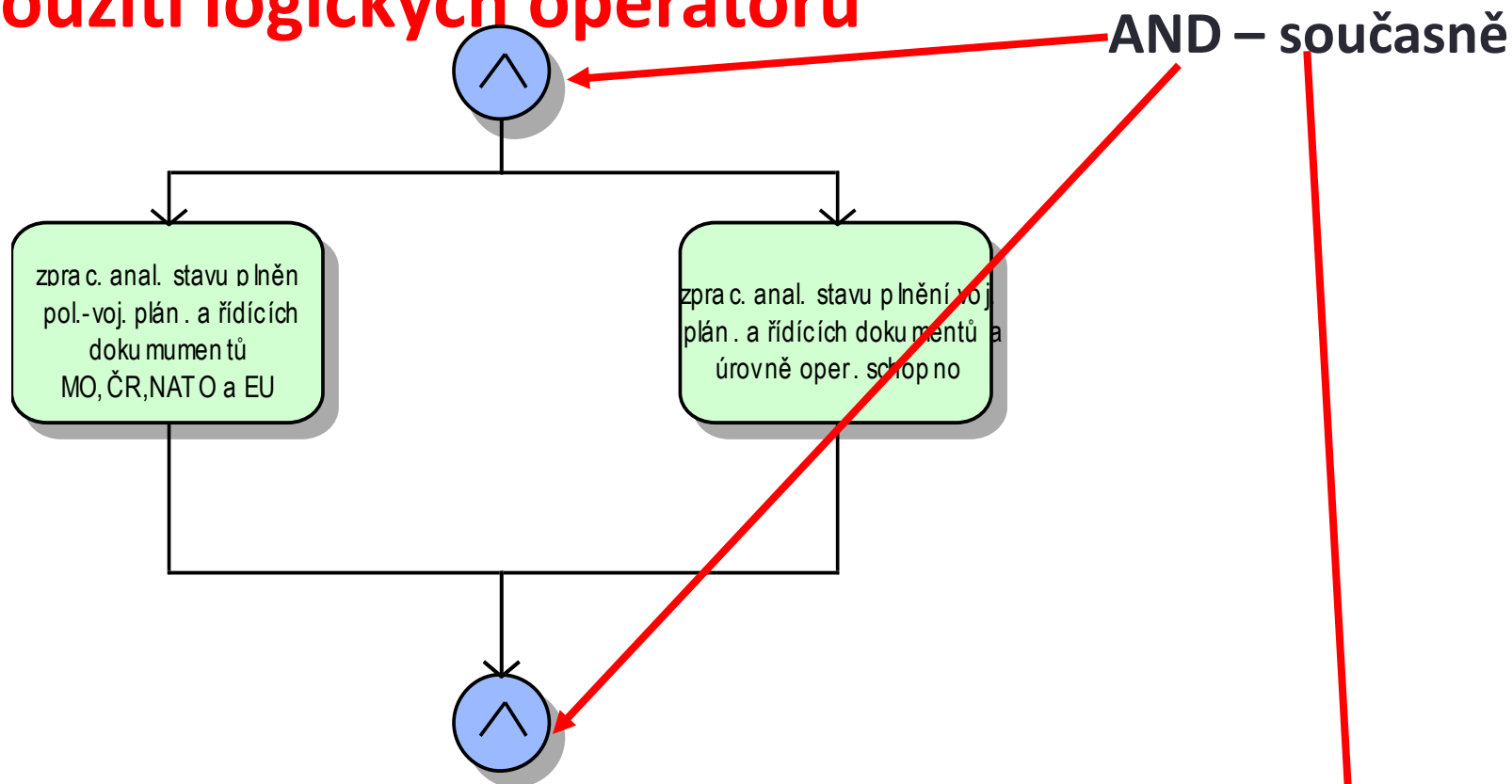
- Určíme událost/i spouštějící popisovaný proces.
- Popis činnosti (funkce), která následuje po spouštějící/počáteční události.
- Popis činností tak jak na časové ose následují za sebou až po událost/stav, kterou proces končí – koncová událost procesu.

Např.: proces zpracování směrnice pro plánování (část Modelu eEPC)



Ab) 1b.1 Popis průběhu procesu – popis posloupnosti událostí a činností

Použití logických operátorů

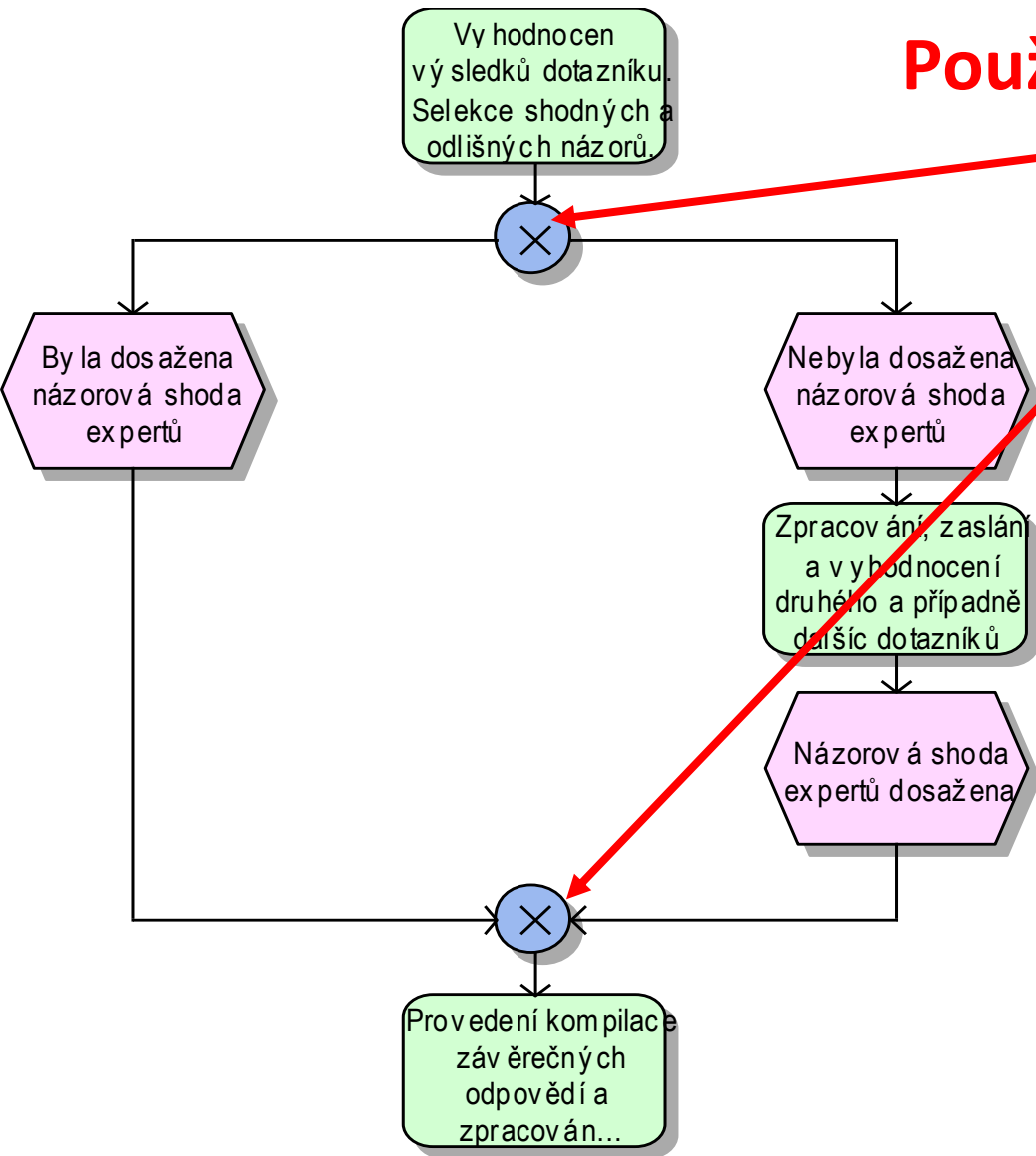


Pomocí logických operátorů vyjádříme větvení v průběhu procesu a/nebo rozhodovací místa.

Ab) 1b.1 Popis průběhu procesu – popis posloupnosti událostí a činností

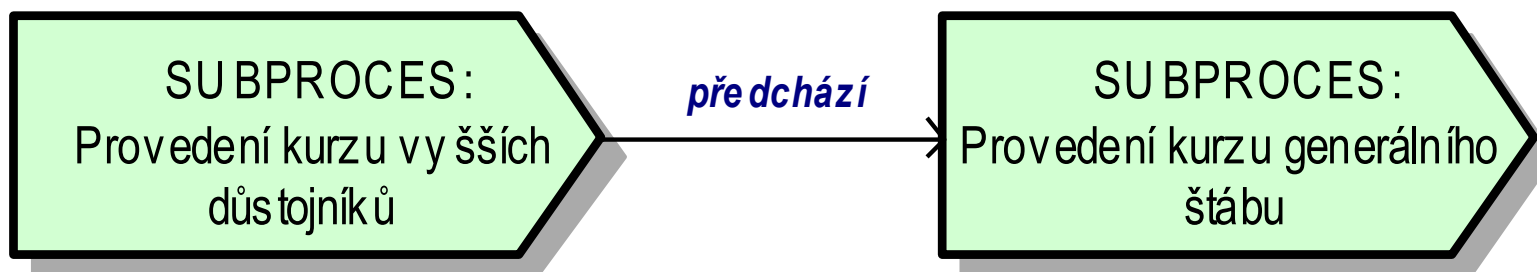
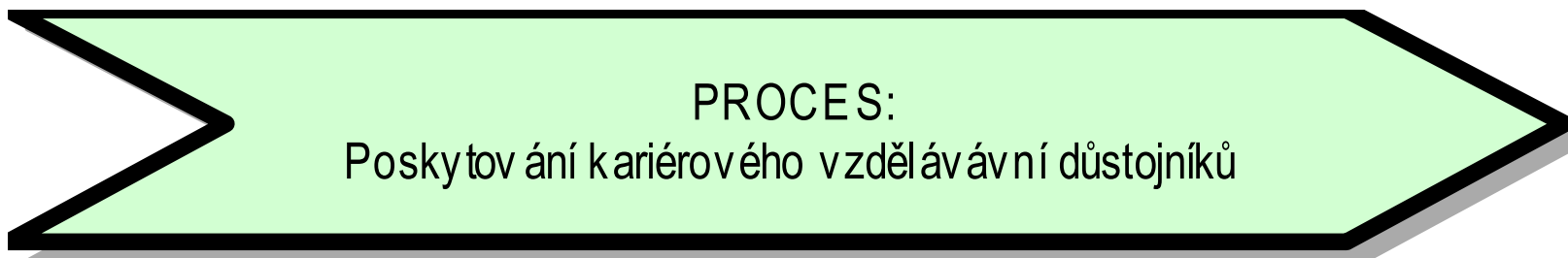
Použití logických operátorů

XOR – jedno nebo druhé

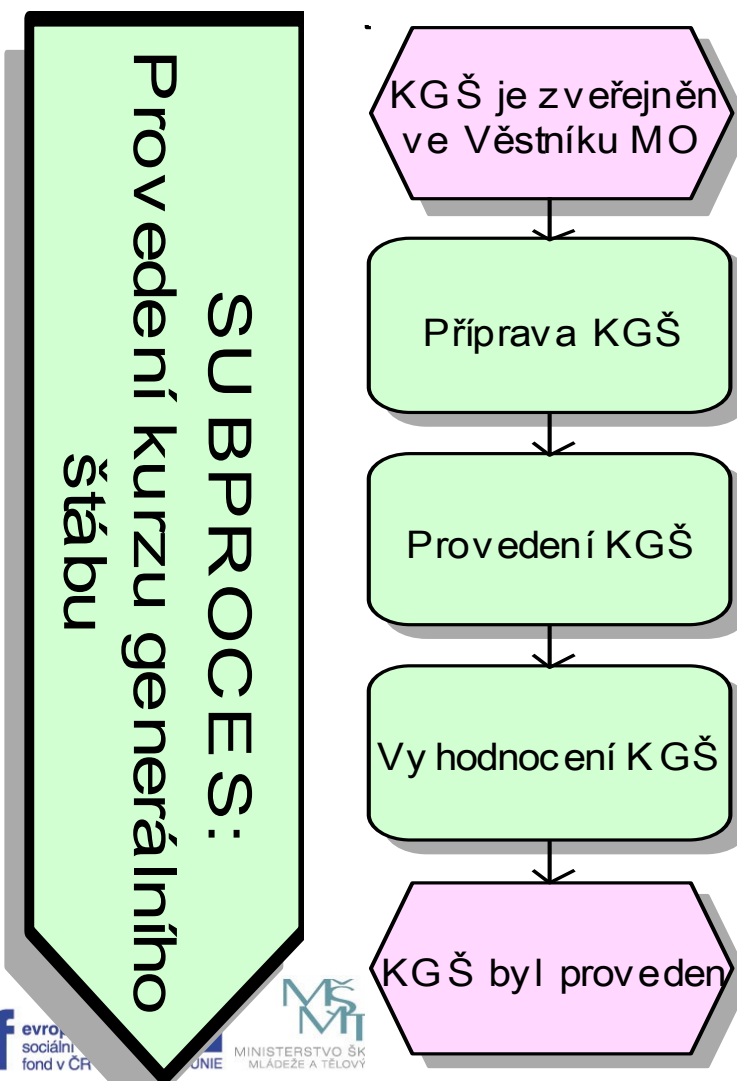


Pomocí logických operátorů vyjádříme větvení v průběhu procesu a/nebo rozhodovací místa.

Rozdělení procesů na subprocessy (podprocesy)



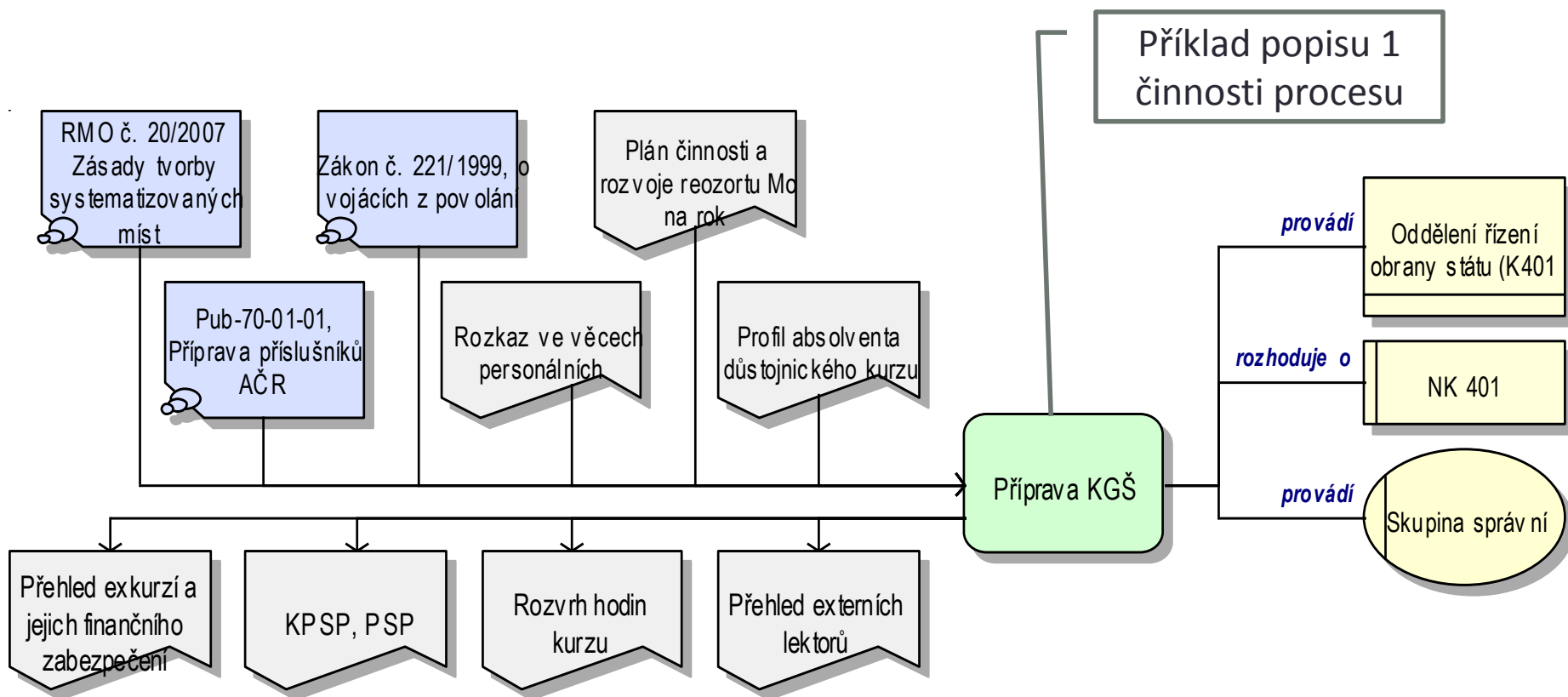
Ab) 1b.1 Popis průběhu procesu – popis posloupnosti událostí a činností



Ad) 1b.2 Detailní popis všech činností

- Organizační prvek, který činnost vykonává (provádí).** Těm činnostem kde to bylo logicky a metodicky vhodné, přiřadíme organizační prvky nebo funkční místa, které:
 - ✓ činnost řídí;
 - ✓ na činnosti spolupracují;
 - ✓ výsledek činnosti schvalují.
- Vstupy (vstupní nosiče informací) nezbytné pro provedení činnosti, dokumenty, databáze.**
- "Regulátory řízení", kterými se řídí realizace činnosti.**
- Výstupy vytvářené činností, tedy co je konkrétně jejím výsledkem.**
- Doba trvání činnosti.**
- Funkce informačního systému (aplikace) podporující provádění činnosti.**
- Atd.**

Ad) 1b.2 Detailní popis všech činností



Procesní modelování

1. **Popis procesu:**
 - a) **Popis kontextu (charakteristik) procesu.**
 - b) **Popis průběhu procesu.**
2. **Analýza procesu – dle zadání. Různé typy analýz.**
3. *Následuje návrh optimalizace procesu.*

Ad 2) Analýza procesu

Analýza z hlediska správnosti nastavení procesu

U analyzovaného procesu zjišťujeme, zda v regulátorech řízení, kterými se řídí realizace procesu:

- lze jednoznačně identifikovat jednotlivé činnosti, jejich návaznost a podmínky, za nichž dochází k větvení procesu;
- jsou definována pravidla, za nichž může být určitá sekvence činností opakována, a kritéria, která musí vytvářený produkt splňovat, aby mohl být využit jako vstupní produkt pro navazující činnosti;

U činností analyzovaného procesu zjišťujeme, zda v příslušných regulátorech řízení lze jednoznačně identifikovat:

- provádějící a spolupracující funkční místa a/nebo organizační prvky;
- řídicí a schvalující funkční místa;
- výstupy - dokumenty, jejich strukturu a obsah (včetně formátů formulářů nebo tabulek a pravidel pro jejich vyplňování);
- využívané SW aplikace a jejich vazba na výstupy;
- dobu trvání činnosti a termíny realizace činnosti.

Ad 2) Analýza procesu

Analýza z hlediska věcné a logické správnosti procesu

U analyzovaného procesu zjišťujeme, zda existují:

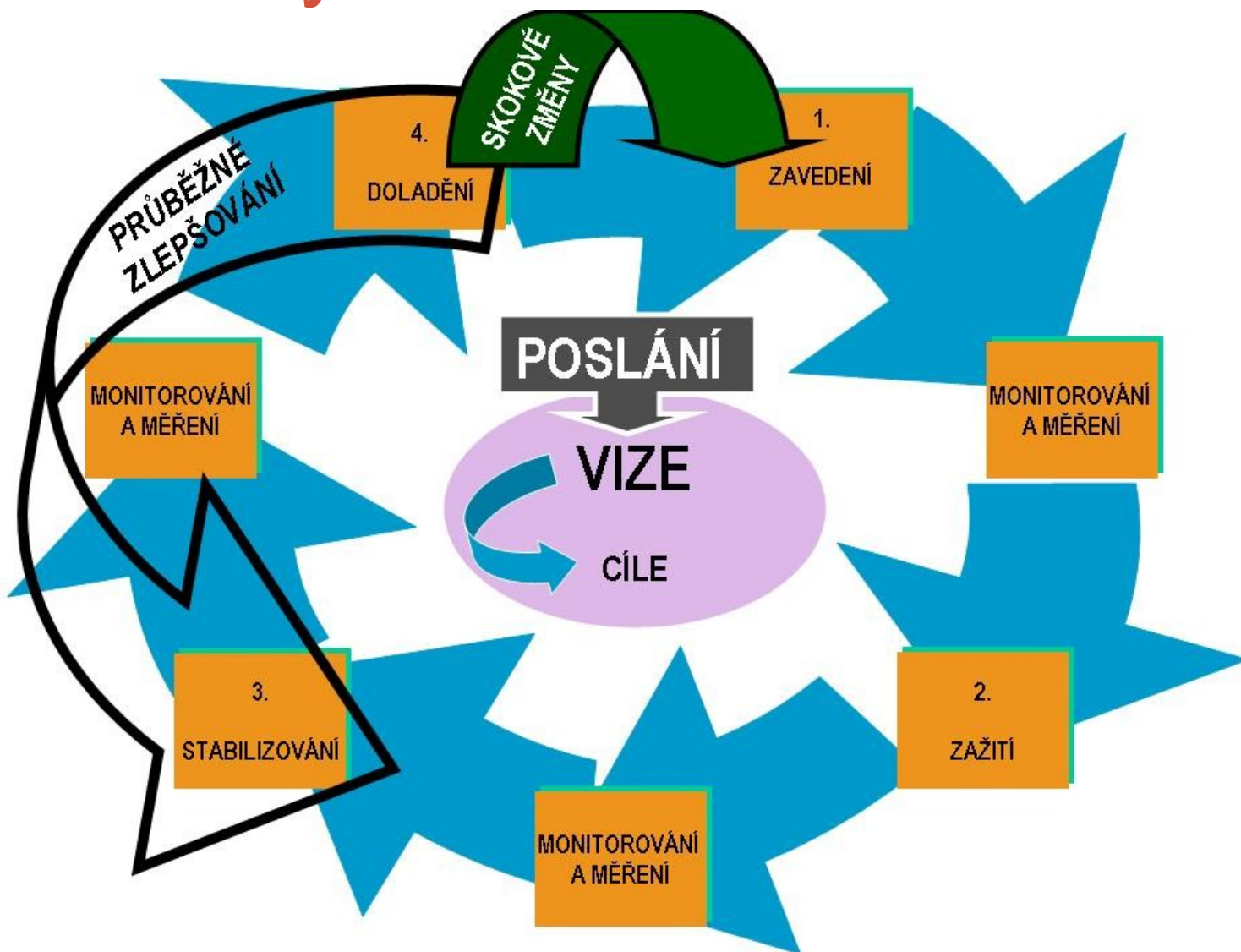
- činnosti, které nejsou nezbytné pro vytvoření výstupu procesu;
- zdrojově nebo časově náročné činnosti, které nepřidávají konkrétní hodnotu do výsledku procesu (studium podkladů, vyjasňování, schvalování, kontrola, přeprava, přeskládávání apod.);
- svým charakterem paralelní činnosti (činnosti je možné provádět souběžně, jelikož na sobě nejsou logicky ani věcně závislé), které probíhají sekvenčně (činnosti probíhají na časové ose za sebou);
- duplicitní a víceplícní činnosti;
- vazby mezi činnostmi, které způsobují nesouslednost v čase nebo z hlediska využívaných výstupů;
- zpětné smyčky způsobující opakování sekvence činností bez podstatného přínosu pro vytváření výstupu procesu;
- zbytečné časové prodlevy nebo prostorová přerušení;
- kompetenční problémy při zapojení organizačních prvků a pracovníků do realizace činností procesu.

Ad 4) Optimalizace procesu

V návrhu cílového (optimalizovaného) procesu se na základě analýzou zjištěných nedostatků uvádí ZPRAVIDLA následující opatření:

- odstranění činností nebo subprocesů, které nejsou nezbytné pro vytvoření výsledku procesu
- přeskupení existujících činností nebo subprocesů, které probíhají sekvenčně, ale mohly by probíhat paralelně
- přeskupení činností nebo subprocesů k odstranění nesouslednosti v čase nebo z hlediska využívaných výstupů
- úprava kompetencí vlastníka procesu nebo organizačních prvků nebo funkčních míst, kteří jsou do realizace činností procesu zapojeni
- potřebnost všech stanovených vstupů nebo jsou potřeba jiné vstupy, které chybí (včetně změn ve struktuře a obsahu vstupních nosičů informací)
- úprava nebo zrušení existujících nebo nutnost vydání nových interních normativních aktů
- změna v používaných nebo zavedení nových komunikačních a IS

Procesní cyklus



ZÁVĚR - čeho dosáhneme?

- Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
- Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů.
- Pracovníci ví jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností.
- Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určovaná podle procesů. Přímého přiřazení časové náročnosti a nákladů k činnostem.
- Jednoznačná a transparentní komunikace v rámci průběhu procesu. Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
- Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu a organizace jako celku.
- Výkonnost organizace a procesu je měřitelná až do úrovně jednotlivce.

Shrnutí

- ✓ Charakteristika procesního řízení
- ✓ Vymezení pojmu proces a jeho základní charakteristika
- ✓ Návaznost procesů
- ✓ Rozdílná důležitost procesů.
- ✓ Procesní model
- ✓ Cíl a přínosy procesního řízení
- ✓ Procesní audit – subprocessy
- ✓ Procesní cyklus

Dotazy?

doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: monika.grasseova@unob.cz

