



Komplexné riešenie  
pre manažment  
procesov organizácie



# RIADIŤ ORGANIZÁCIU ZNAMENÁ RIADIŤ JEJ PROCESY

**Transformácia systému riadenia podnikov so štandardne definovanou funkčnou hierarchiou na dynamické procesne riadenie nie je dnes už žiadnym módnym trendom, ale aktuálnou a nevyhnutnou podmienkou pre úspech podniku v náročnom konkurenčnom prostredí.**

ARIANIT® predstavuje komplexnú sadu kvalitných nástrojov a služieb spoločnosti AITEN, a.s., ktoré sú prednostne určené pre :

- manažment procesov podniku,
- budovanie procesne orientovaného systému manažérstva kvality podniku v súlade s požiadavkami noriem ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 a OHSAS 18001:1999,
- automatizovanú tvorbu a správu normatívnej dokumentácie SMK,
- implementáciu procesného riadenia v spoločnosti,
- plynulý prechod na ekonomický model ABC spoločnosti.

Ponúkané nástroje sú navzájom integrované a pracujú s jednou údajovou základňou.

## PROCESNE RIADENÁ ORGANIZÁCIA

Zmeny vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku a následne prijaté adaptačné opatrenia predstavujú pre všetky subjekty pôsobiace na trhu nielen ohrozenie a riziko, ale súčasne aj novú možnosť a príležitosť. Rozdiel medzi týmito krajnými hodnoteniami východiskovej situácie môže byť malý. Je zrejmé, že minimalizácia rizika na jednej strane a maximálne využitie príležitosti na strane druhej závisí prednostne na schopnosti podniku zvládnuť celý proces transformácie.

Aktívna identifikácia potenciálov zlepšenia nasledovaná rýchlou implementáciou nevyhnutných opatrení tak predstavuje základnú podmienku pre zdravé prežitie podniku v dynamicky sa meniacom konkurenčnom prostredí.

Nová situácia kladie vysoké nároky na manažment podniku. Stúpajúca dynamika zmien okolia, zvýšená inovácia technológií, rastúca kvalita a znižovanie nákladov u konkurencie núti vedenie podniku pružnejšie a efektívnejšie reagovať na nové podmienky, t.j. pružnejšie a efektívnejšie implementovať nevyhnutné

transformačné zmeny v podniku. Tieto úlohy však nie sú dnes už zvládnuteľné tradičnými metódami riadenia podniku.

Nakoľko pridaná hodnota sa v podniku vytvára v procesoch, v riadení podniku je potrebné uplatňovať procesný prístup, ktorý zohľadňuje štruktúru, postupnosť vykonávania a vzájomné väzby procesov v podniku. Implementácia procesného riadenia v podniku vedie tak postupne k vytvoreniu procesne riadeného podniku, v ktorom každé strategické rozhodnutie manažmentu sa v podniku realizuje formou optimalizácie resp. reengineeringu podnikových procesov s dopadom na organizačnú štruktúru podniku, technologické vybavenie a podporu informačným systémom.

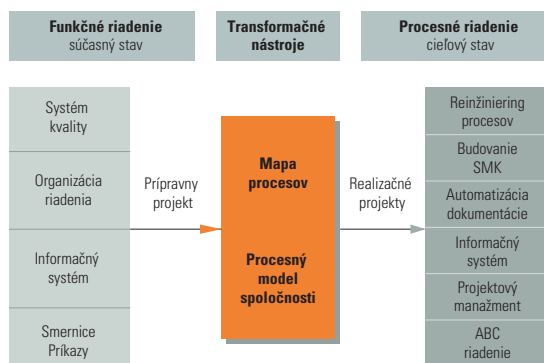
## Procesný model organizácie

Významným nástrojom efektívneho riadenia podniku je procesný model podniku, ktorý umožňuje jednotne, komplexne a prehľadne popísať všetky podnikové procesy a väzby medzi nimi. Konzistentný procesný popis podniku vytvára základné predpoklady pre efektívne zvládnutie transformačnej zmeny a minimalizáciu rizík neúspechu a neefektívneho využitia zdrojov. Procesný model je kľúčovým nástrojom strategického riadenia podniku.

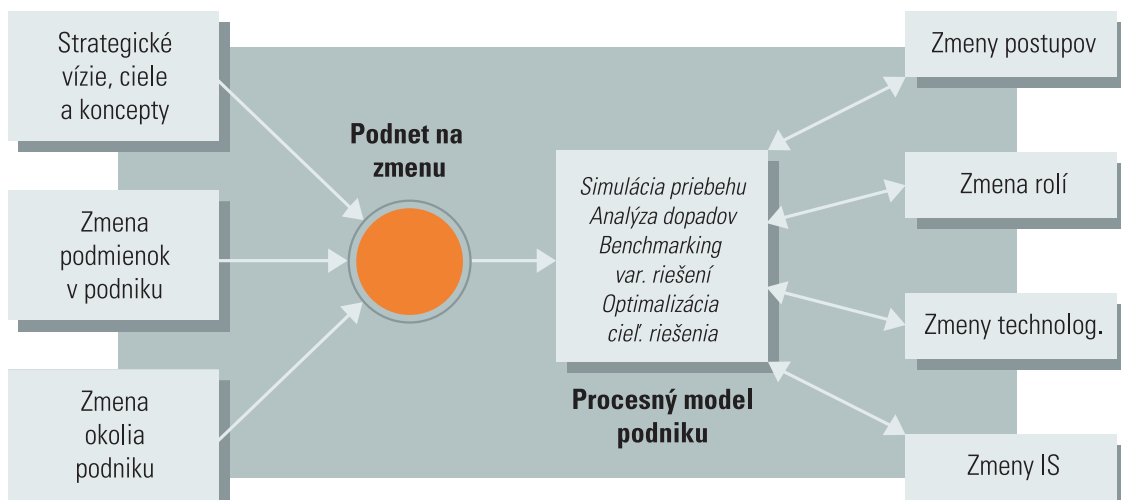
## Strategické riadenie a organizácia podniku

Hodnota vzniká v procesoch, ktoré prebiehajú v spoločnosti, pričom sledujú naplnenie záujmov a potrieb zákazníkov, vlastníkov a ďalších záujmových skupín spoločnosti.

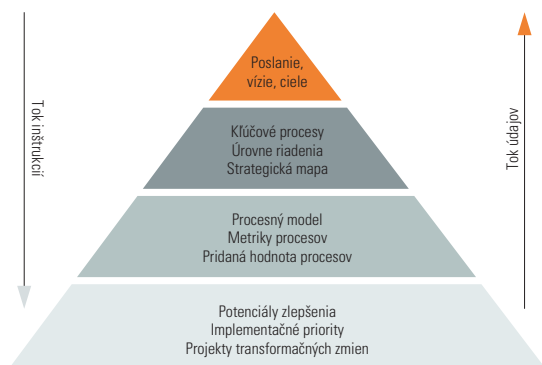
Strategické riadenie podniku tak hierarchicky vychádza z definície poslania, stanovenia ambiciózneho vízie, identifikácie strategických cieľov, definície kľúčových procesov a ukazovateľov ich



Simulácia, analýza dopadov a optimalizácia cieľového riešenia



výkonnosti, hodnotenia výkonnosti procesov a stanovenia priorit zvyšovania výkonnosti až po definovanie, hodnotenie a riadenie schválených projektov.



Procesný model podniku umožňuje presnejšiu interpretáciu výsledkov medzinárodného porovnania (benchmarkingu) referenčných procesov s najlepšou svetovou praxou.

Vizualizácia, animácia a simulácia procesov umožňuje identifikáciu miest s najvyšším potenciálom pre zlepšenie a komplexné zhodnotenie možných návrhov na zmenu.

Prevod stávajúcich textových popisov do konzistentného procesného modelu umožňuje odhaliť celý rad neefektívne vykonávaných pracovných postupov, nepresností, nekonzistencií a chýbajúcich informácií. Odstránenie týchto zistení predstavuje rýchlu, efektívnu a finančne prístupnú formu optimalizácie procesov, upresnenia rolí/zodpovedností, zjednotenia pracovných postupov a zlepšenia smerníc systému kvality spoločnosti.

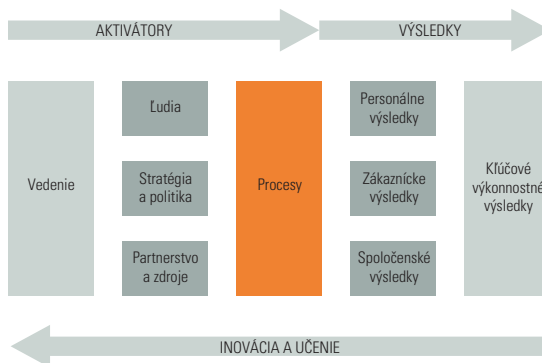
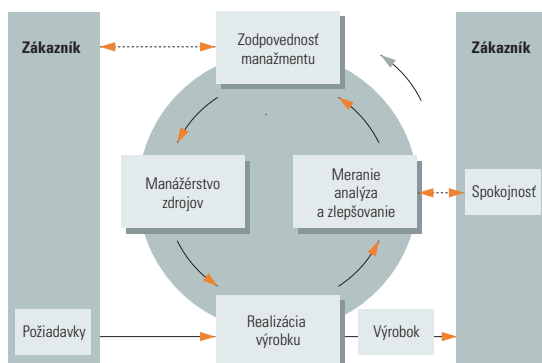
### Zvyšovanie výkonnosti procesov

Procesný model podniku predstavuje silný nástroj pre zvyšovanie výkonnosti procesov.

Existencia procesného popisu je nutnou podmienkou pre definíciu vhodných výkonnostných metrick, analýzu procesov z hľadiska ich výkonnosti, priradenie (rozklúčovanie) nákladov a výslednej pridanej hodnoty jednotlivým procesom, činnostiam a postupom prebiehajúcich v spoločnosti.

### Systémy riadenia kvality (ISO 9000:2000)

Aktuálne trendy v oblasti systémov riadenia kvality sú prioritne orientované na oblasť riadenia procesov. Vyplýva to nielen zo striktných požiadaviek najsilnejších medzinárodných modelov riadenia kvality (napr. ISO 9000:2000 alebo model EFQM), ale aj z praktickej potreby riadenia a sledovania činností organizácie z pohľadu požiadaviek zákazníka. Procesné modely na-



viac umožňujú veľmi účinnú formu sledovania prenosu požiadaviek zákazníka a vybraných charakteristík kvality na vytvorené produkty a medziprodukty. Zlepšovanie, optimalizácia, zvyšovanie konkurencieschopnosti sa stávajú stále naliehavjšou výzvou pre moderné formy manažmentu a nielen formálnou požiadavkou a verbálnou deklaráciou.

Vyššie uvedený model EFQM, ktorý sa stáva celosvetovo uznávaným štandardom, stavia celú koncepciu Business Excellence práve na procesoch realizovaných v organizácii. Z uvedeného modelu vyplýva, že výsledky podniku priamo závisia na jeho procesoch.

### ARIANIT®

ARIANIT predstavuje komplexnú sadu nástrojov a služieb spoločnosti AITEN, a.s., prednostne určenú pre manažment procesov podniku, budovanie procesne orientovaného systému manažérstva kvality podniku v súlade s požiadavkami noriem ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 a OHSAS 18001:1999, automatizovanú tvorbu a správu normatívnej dokumentácie SMK, implementáciu procesného riadenia v spoločnosti, plynulý prechod na ekonomický model ABC spoločnosti. Nástroje ARIANIT sú navzájom integrované a pracujú nad jednou spoločnou databázou. Raz zachytené informácie sú preto k dispozícii vo všetkých moduloch ARIANIT. Jednotlivé moduly systému sú otvorené, čo umožňuje ich plnú integráciu s ďalšími informačnými systémami v podniku.



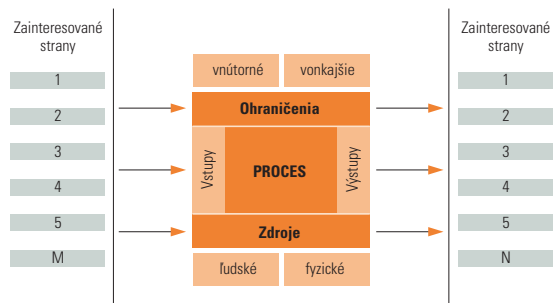
Ponúkané moduly, nástroje a služby sú určené na priamy transfer knowhow z oblasti procesného riadenia podniku a efektívnu podporu najdôležitejších činností súvisiacich s manažmentom podnikových procesov :

- identifikácia a analýza procesov,
- procesné modelovanie podniku,
- správa procesného modelu,
- optimalizácia a reengineering procesov,
- publikovanie a prezentácia modelu v rámci IS podniku,
- školenie a tréning manažérov, užívateľov a správcov modelu,

- podpora pri tvorbe, implementácii a správe procesného modelu,
- metodika a podpora riadenia projektov,
- zavedenie systému riadenia kvality v súlade s ISO 9000:2000 a modelom EFQM,
- integrácia a rozvoj IT z pohľadu procesného modelu podniku.

### Identifikácia a analýza procesov

Procesom sa označuje súbor činností, ktoré sú navzájom prepojené, majú jeden alebo viac vstupov a vytvárajú jeden alebo viac výstupov s pridanou hodnotou pre zákazníka. Na priebeh procesu majú vplyv zdroje a ohraničenia.



Ak nie sú procesy jasne a jednoznačne definované, je ich riadenie a zlepšovanie veľmi náročné. Ak základné atribúty procesu (čas, objem zdrojov, atď.), potrebné pre realizáciu daného procesu, nie sú známe, tak uvedený proces nie je možné správne plánovať ani ekonomicky vyhodnocovať.

*Strategická mapa procesov* predstavuje východiskovú úroveň procesného modelu podniku. Služí k prehľadnému zobrazeniu všetkých kľúčových procesov spoločnosti z hľadiska ich hierarchie a úrovne riadenia.

*Ponúkané činnosti: interview, konzultácie, analýza dokumentov, analýza pracovísk, zostavenie Strategickej mapy procesov*

*Výstup: Strategická mapa procesov*

Proces	Podmienky použitia	Opisovanie a kontrolné opatrenia	Meranie a riadenie kvality	Opisovanie účelu a merateľnosti
1. Príjem objednávky	...	...	...	...
2. Spracovanie objednávky	...	...	...	...
3. Výroba	...	...	...	...
4. Kontrola kvality	...	...	...	...
5. Doručenie	...	...	...	...

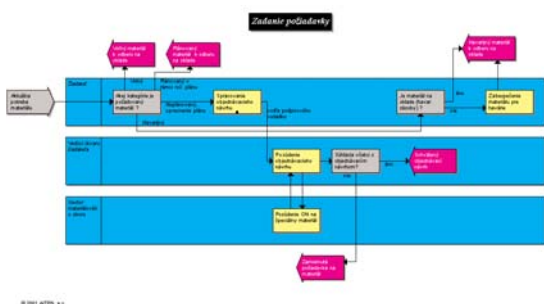
### Procesné modelovanie podniku

Moderné prostriedky riadenia podnikov stále vo väčšom rozsahu opúšťajú klasické verbálne a textové formy komunikácie

a orientujú sa na poskytovanie aktuálnych informácií v grafickej forme. Čitateľnosť takýchto dokumentov je podstatne vyššia a ich štruktúra prehľadnejšia.

Všetky aktivity prebiehajúce v podniku si možno predstaviť ako sieť na seba nadväzujúcich procesov, operácií a činností. Zložité procesy možno dekomponovať na sadu procesov nižšej úrovne. Postupnosť realizácie procesov (workflow) možno zobrazit pomocou dynamických procesných diagramov.

Súhrn vzájomne previazaných procesov (diagramov) spolu s príslušnými atribútmi predstavuje tak procesný model podniku.



V modeli možno zachytiť spúšťacie udalosti procesov (vstupy), postupnosť vykonávania procesov (workflow), požadované výsledky (výstupy), zodpovednosti (role), parametre výkonnosti (metriky) ako aj ďalšie sledované atribúty (frekvencia výskytu, náklady, priechodnosť, sprievodné dokumenty, podpora informačným systémom, atď.). Doplnkové atribúty sú nevyhnutné pre objektívne hodnotenie a simuláciu procesov, analýzu dopadov realizácie variantných riešení, optimalizácii a reinžinieringu procesov.

**Ponúkané činnosti:** *interview, konzultácie, analýza procesov, tvorba procesného modelu*

**Výstup:** *Procesný model podniku*

### Správa procesného modelu

Procesný model spoločnosti nepredstavuje statický, nemenný popis procesov v podniku. Nakoľko procesný model musí vždy odrážať platný stav procesov v podniku, procesný model je potrebné priebežne aktualizovať na základe zmenových požiadaviek. Nový platný model je potom potrebné zverejniť pre praktické používanie v podniku.

**Ponúkané činnosti:** *evidencia, review a realizácia zmenových požiadaviek, release, zálohovanie, archivácia a implementácia aktuálnych verzií modelu*

**Výstup:** *Aktuálna verzia procesného modelu*

### Publikovanie a prezentácia modelu

V snahe zabezpečiť široké používanie modelu v každodennej praxi je žiadúce ho publikovať v rámci podnikového intranetu. K tomuto účelu je pripravený modul, ktorý umožňuje export pro-

cesného modelu do formátu HTML, vhodného pre podnikový intranet. Exportovaný model možno interaktívne prezerať na počítači PC s nainštalovaným HTML prehliadačom (napr. MS Internet Explorer).



## Procesný model

- [Hierarchia diagramov](#)
- [Procesy](#)
- [Udalosti](#)
- [Role / zodpovednosti](#)
- [Informačné objekty](#)

Ďalší modul umožňuje publikovanie procesného modelu do formátu MS Word 2000. Modul vytvára predpoklady pre automatizáciu tvorby dokumentácie modelu, smerníc systému riadenia kvality a ďalších podnikových šablón, predpisov a príkazov.

Exportné moduly tak predstavujú efektívne nástroje pre integráciu sústavy smerníc systému riadenia kvality do jednotného systému spisovej služby v podniku a pre plynulý prechod podniku k elektronizácii dokumentov.

**Ponúkané činnosti:** *Špecifikácia exportných požiadaviek, export modelu*

**Výstup:** *Exportovaný model*

### Implementačná podpora

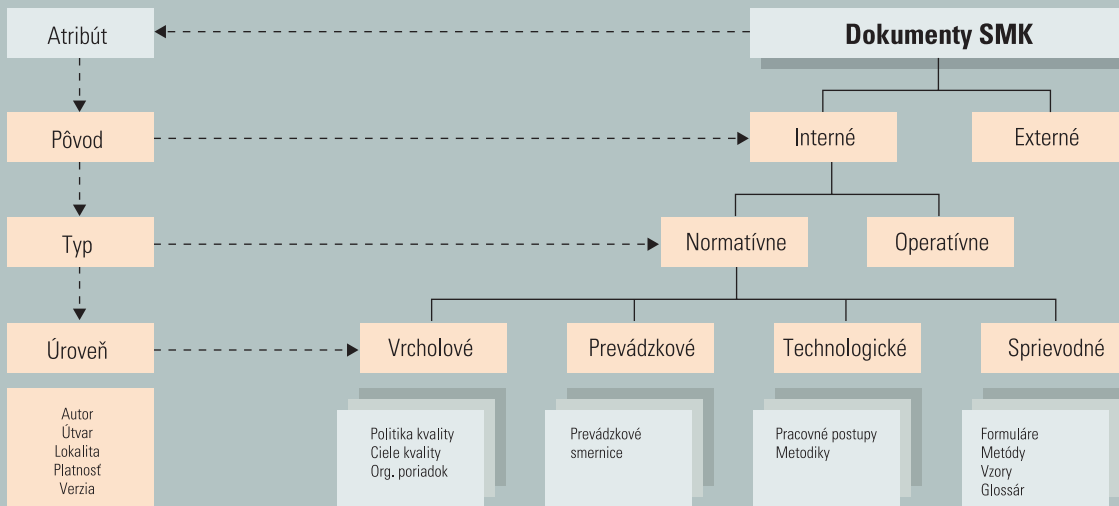
Implementačná podpora spočíva v činnostiach spojených s inštaláciou jednotlivých modulov riešenia, skúšobnou prevádzkou a validáciou celého riešenia v konkrétnych podmienkach daného podniku. Súčasťou je komplexná príprava, inštalácia, uvedenie celého riešenia do prevádzky u užívateľa. Počas skúšobnej prevádzky sa priebežne hodnotí kvalita riešenia a odstraňujú sa prípadné nedostatky. Štandardnou súčasťou podpory je spracovanie a odovzdanie užívateľských a referenčných príručiek zákazníkovi.

**Ponúkané činnosti:** *Implementácia, skúšobná prevádzka riešenia a odovzdanie dokumentácie*

**Výstup:** *Riešenie pripravené na rutinnú prevádzku u zákazníka*

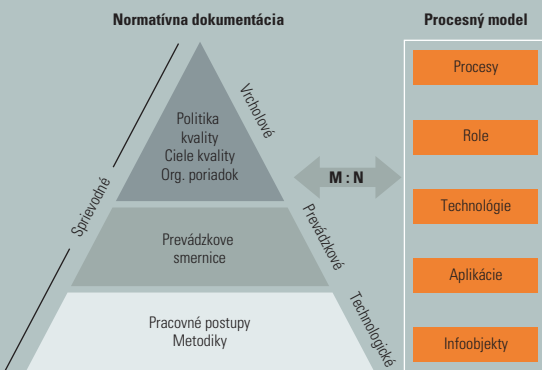
### Systém riadenia kvality

ARIANIT v maximálnej miere uplatňuje procesný prístup, t.j. orientáciu na podnikové procesy. Jednotlivé moduly a služby vychádzajú z jednotného popisu (databázy) podnikových procesov a po metodologickej stránke sú v súlade s požiadavkami novej normy ISO 9000:2000. Nové smernice ISO potvrdzujú orien-



táciu na procesné riadenie kvality a zavádzajú povinnosť existencie mapy procesov a procesného modelu podniku. Transformácia celej sústavy podnikových smerníc kvality je úloha časovo a obsahovo veľmi obtiažna. Prax potvrdzuje, že náročne transformačné úlohy v oblasti kvality je možné splniť iba pri uplatnení týchto prístupov :

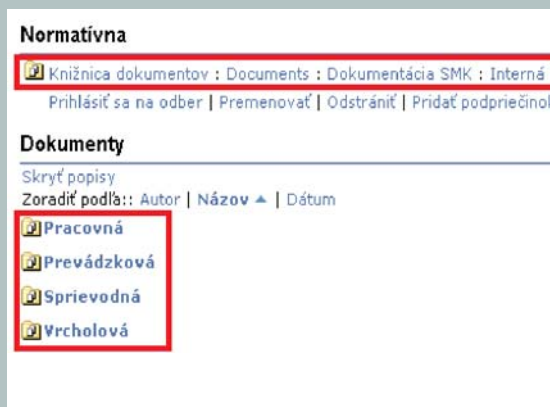
- orientácia na procesný model spoločnosti,
- automatizácia tvorby smerníc s podporou informačných technológií.



Technické riešenie informačnej podpory SMK sa skladá z týchto 3 častí : stanovenie štruktúry dokumentácie, automatické generovanie dokumentov SMK a implementácia systému správy podnikovej dokumentácie. Aktualizácia údajov v jednotnej databáze zabezpečuje automatickú aktualizáciu všetkých elektronických dokumentov naviazaných na uvedenú databázu. Užívateľ systému tak vždy obdrží aktuálne platné smernice kvality (interné normatívne dokumenty), uložené v podnikovom systéme správy dokumentov.

**Ponúkané činnosti:** Generovanie internej normatívnej dokumentácie, implementácia systému správy dokumentov, zaradenie dokumentov SMK do systému

**Výstup:** Interná normatívna dokumentácia, systém správy dokumentov



### Školenie a tréning

Teoretické školenia sú zamerané na oblasť základných pojmov z oblasti procesného modelovania, zásady, pravidlá a metodiky procesnej analýzy, mapovania, modelovania a zlepšovania procesov. Školenia a praktický tréning sa metodicky a obsahovo prispôbujú príslušnej kategórii užívateľov procesného modelu : analytici, modelári, správcovia, vlastníci, operátori, atď. Cieľom školení a tréningov je efektívny transfer knowhow z oblasti modelovania podnikových procesov a osvojenie si zásad práce s modelom pri jeho tvorbe a počas rutínnej prevádzky.

**Ponúkané činnosti:** Školenie a tréning

**Výstup:** Vyškolení užívatelia