MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

www.process-conference.org

PROCESNA ORGANIZIRANOST SKOZI SITO PRESOJ – KLJUČNE PRILOŽNOSTI

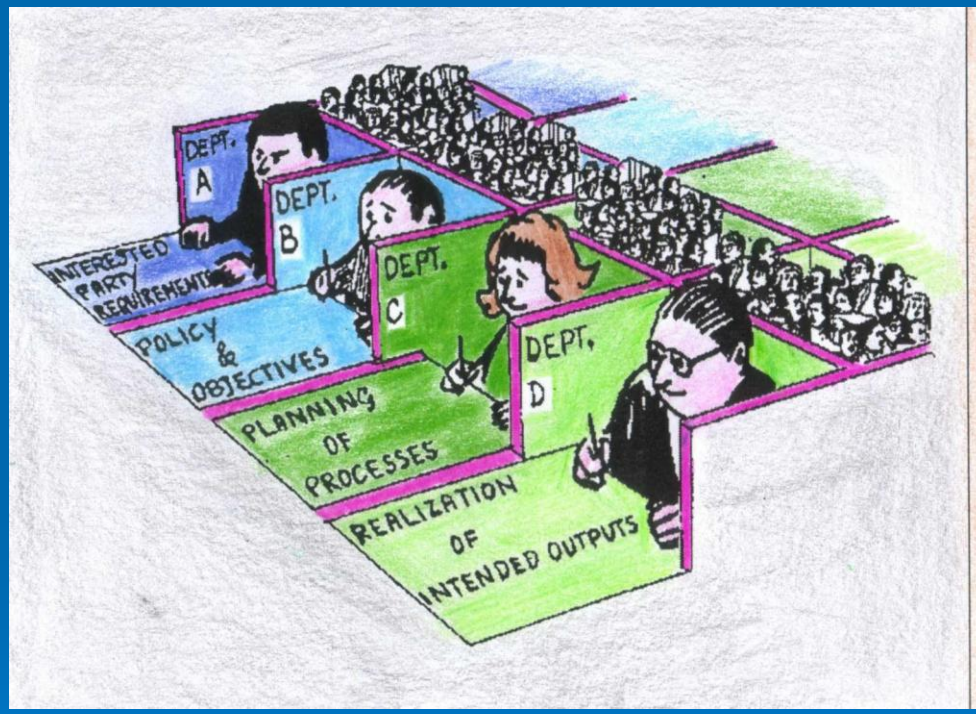
Matija Blažič

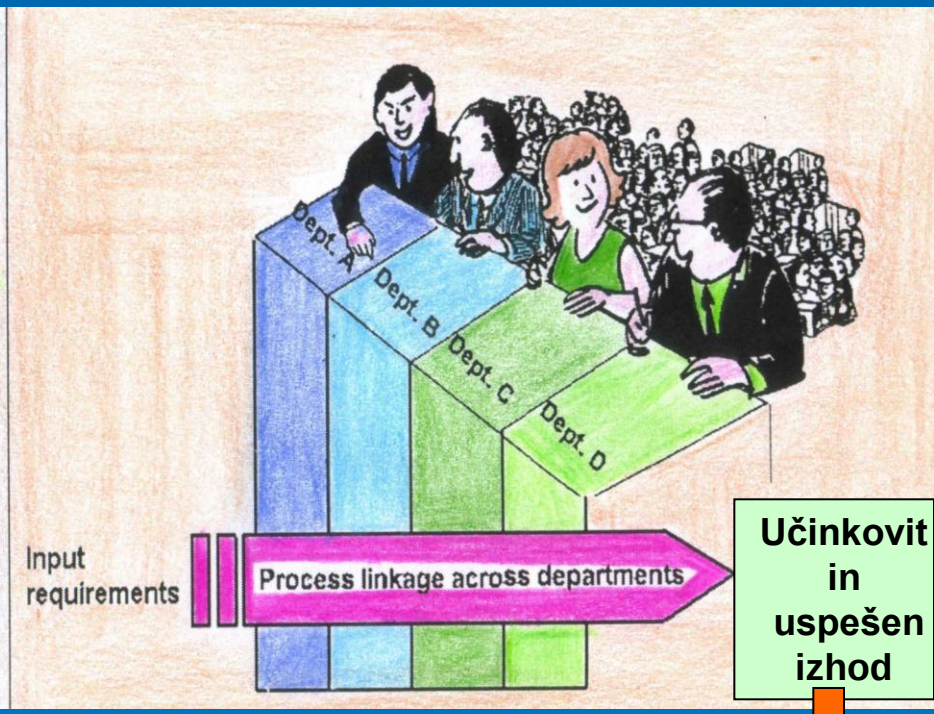
Bureau Veritas Ljubljana

Vsebina

- Procesni pristop po ISO 9001, ISO 9004, z integracijo drugih sistemov vodenja.
- Ocene razumevanja in implementacije, ter nivoji zrelosti vodenja procesov: izkušnje ter signifikantne ugotovitve presoj v vrsti slovenskih organizacij, s področja gospodarstva in negospodarstva.
- Ključne priložnosti za izboljševanje

Procesni pristop

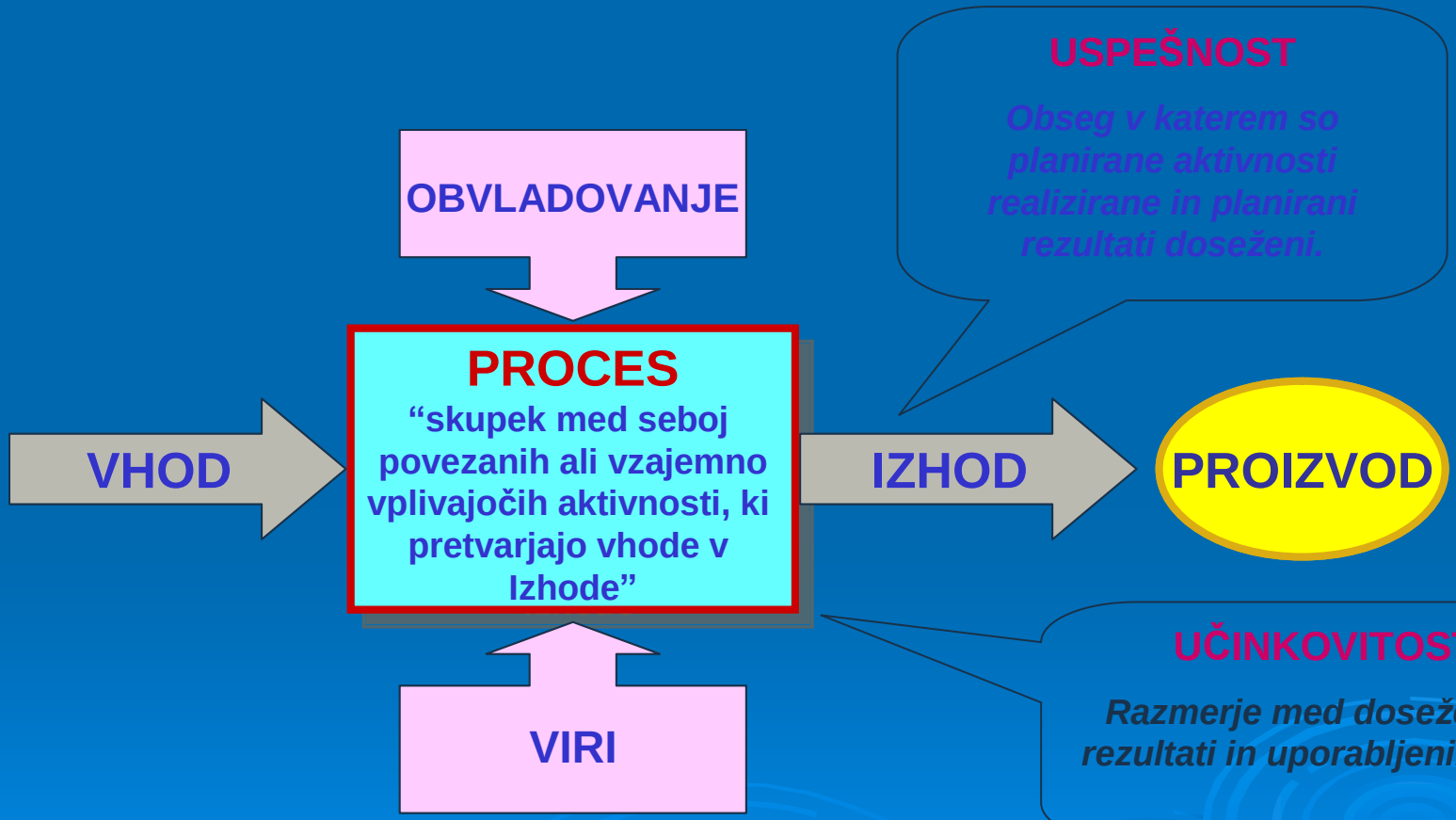




Uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo, medsebojnimi vplivi in njihovim vodenjem z namenom ustvariti želeni rezultat, lahko poimenujemo "**PROCESNI PRISTOP**".

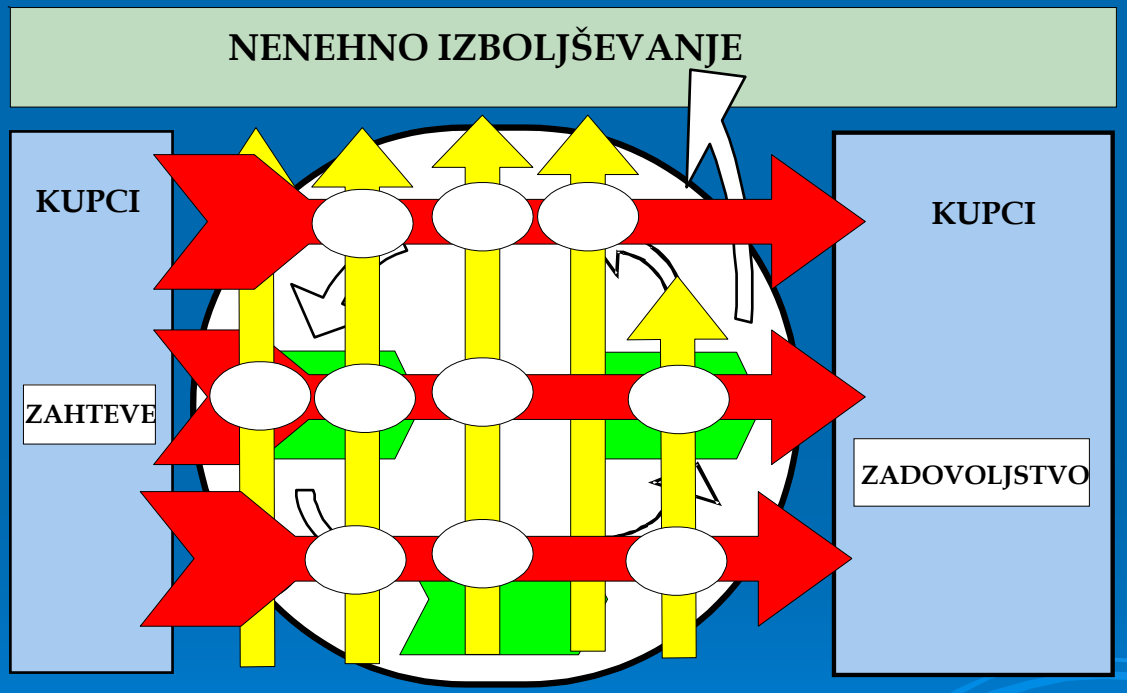
ODJEMALEC

Procesni pristop



Doseganje želenega rezultata je učinkovitejše, če se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.

Procesni pristop



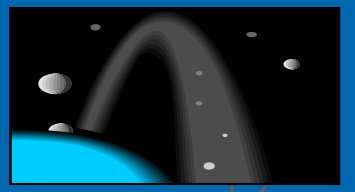
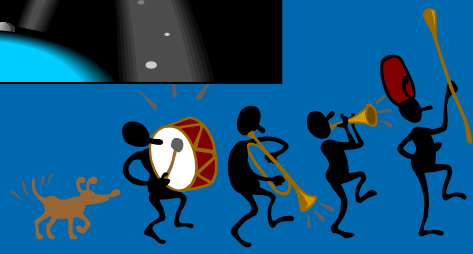
COP - Proces usmerjen h kupcem

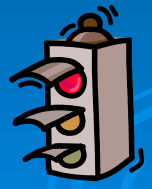
Podporni proces

Organizacijski proces

Procesni pristop

1. *Določanje procesov potrebnih za sistem vodenja kakovosti in aplikacija v organizacijo*
2. *Določitev medsebojne povezave teh procesov*
3. *Določiti kriterije in metode za učinkovito delovanje in nadzorovanje teh procesov*
4. *Zagotoviti dostopnost virov in informacij, ki so potrebni za delovanje in nadziranje teh procesov*
5. *Merjenje, spremljanje in analize procesov*
6. *Implementacija potrebnih ukrepov za dosego planiranih rezultatov in stalno izboljševanje procesov*

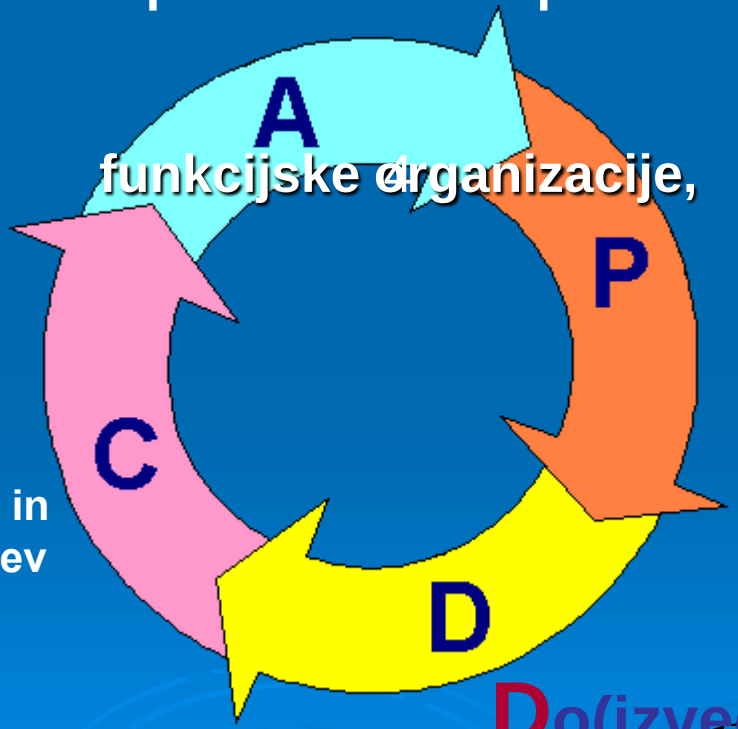


Procesni pristop

Metodologijo znano kot
"Plan-Do-Check-Act"
moramo uporabiti v vseh procesih SVK

Act(ukrepaj):
ukrepaj tako, da se delovanje procesa nenehno izboljšuje.

Check(preveri):
nadzoruj in meri procese in proizvod glede načel, ciljev in zahtev za proizvod ter poročaj o rezultatih.



funkcijske organizacije,

Plan(planiraj):
vzpostavi cilje, plane in procese, potrebne za doseganje rezultatov, v skladu z zahtevami odjemalcev in načeli organizacije.

Do(izvedi): izvedi procese.

Naloga organizacije: Nenehno izboljševanje

Procesni pristop

LASTNIK PROCESA

OSEBA, ODGOVORNA IN POOBLAŠČENA DA:
- **DOLOČI PROCES, VKLJUČNO S POVEZAVAMI IN CILJI**
- **ZAGOTAVLJA UČINKOVITO IN USPEŠNO IZVAJANJE PROCESA**
- **ZAGOTAVLJA MERJENJE IN NADZIRANJE PROCESA**
- **IZBOLJŠUJE PROCES**

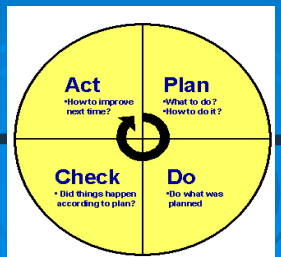
VIRI PROCESA

SREDSTVA	ČLOVEŠKI VIRI
S ČIM ?	KDO ?

NAMEN
ZAKAJ
PROCES OBSTAJA ?

VHODI	
KAJ MORA DOBITI ?	OD KOGA DOBI ?
Mater. vhodi	
Informacije	

IZHODI	
KAJ DAJE?	KOMU ?
Proizvod	
Odpadek	



POSTOPEK
NA KAKŠEN NAČIN ?

MERJENJE	
MERILO - KAZALEC	CILJ

Procesni pristop

Politika kakovosti

Okvirji za postavljanje ciljev

Cilji kakovosti

Okvirni in izvedbeni merljivi cilji po nivojih

Strategija

Plan aktivnosti za doseganje ciljev.

Postopek in način načrtovanja doseganja ciljev

Najvišje vodstvo

Kazalniki

Spremenljivka povezana s cilji, ki se uporablja za merjenje njihovega doseganja.

Učinkovitost

Razmerje med doseženimi rezultati in uporabljenimi viri.

Uspešnost

Obseg, v katerem so planirane aktivnosti realizirane in planirani rezultati doseženi.

Signifikantne ugotovitve presoj

PROCESNI PRISTOP (1):

A - Utrjevati procesno orientirano organizacijo, ki pri svojem delovanju poudarja procese, s posebnim poudarkom na rezultatih in zadovoljstvu kupcev. Še nadalje poglabljati procesni pristop z:
- **obravnavo procesov z vidika dodane vrednosti**
- **na osnovi konkretnih rezultatov delovanja in rezultatov učinkovitosti procesov**
- **z nenehnim izboljševanjem vseh procesov na osnovi jasnih kazalcev in ocen.**

B - Pomembno bolj graditi delovanje na filozofiji in praksi notranjega podjetništva, kar od najvišjega vodstva zahteva:
- **jasne politike za vse prepoznane procese,**
- **jasne in kvantificirane cilje za vse prepoznane procese,**
- **jasna merila - ključne kazalce uspešnosti in učinkovitosti za vse vaše procese,**
- **določitev jasnih odgovornosti in temu ustreznih pooblastil za vse lastnike ("ownerje") procesov,**
- **nenehno pomoč, usklajevanje, preverjanje in učinkovito ukrepanje pri odmikih.**

Signifikantne ugotovitve presoj

PROCESNI PRISTOP (2):

C - Procesi so določeni smiselno, sistematično in pregledno, tako da jih je mogoče jasno razumeti, voditi in izboljševati. Model določitve procesa zagotavlja vidnost in transparentnost: od vhodov, skozi aktivnosti procesa, do izhodov, s kontrolnimi točkami in kazalci sposobnosti procesa, kar vse daje jasne osnove za izvajanje in doseganje postavljenih ciljev, pa tudi osnovo in pomoč pri pregledovanju procesa in diagnosticiranju njegovih slabosti.

D - Kritično razmisliti o dopolnitvi Postopka - modela za določanje procesa:

- **z določitvijo jasnejših ciljev usmerjenosti procesa pri zagotavljanju zahtev in pričakovanj odjemalcev,**
- **obstoječe kazalce sposobnosti procesa bolj vpeti v usmeritve vaše politike in vaših strateških ciljev,**
- **določiti tudi kazalce uspešnosti in učinkovitosti procesa pri doseganju ciljev**
- **kontrolne točke še preverjati in dograjevati z uporabo postopkov obvladovanja tveganj,**
- **določiti tudi potrebne vire posameznega procesa (pri vas predvsem človeški viri ter viri informacijske podpore)**

Signifikantne ugotovitve presoj

POLITIKA IN CILJI:

A - Za trajno uspešnost je potrebno vzpostaviti in vzdrževati politike in iz njih izhajajoče cilje, ki so usmerjene na vse zainteresirane strani, torej:

- odjemalce (kakovost, cena, zanesljivost izvedbe, ...),
- lastnike (trajna donosnost, trajnostni razvoj, ...),
- sodelavce (vzpodbudno delovno okolje, varnost zaposlitve, motiviranje, nagrajevanje, potrjevanje, ...),
- dobavitelj - partnerje (vzajemna korist in trajen odnos) ter
- družbeno okolje (ekologija, energetska varčnost, etičnost, spoštovanje zakonodaje, podpore skupnosti, ...).

V večji meri postavljati merljive cilje, seveda skladne s politikami.

B - Kritično preveriti ali politika, v zadostni meri, sporoča odnos vašega podjetja do odjemalcev, do lastnikov, do zaposlenih, do dobaviteljev - partnerjev ter do družbenega okolja, ter ali cilji ta odnos ustrezno in primerno kvantificirajo, za vse procese (in funkcije) vaše organizacije!

Signifikantne ugotovitve presoj

ODGOVORNOSTI IN POOBLASTILA:

- Odgovornosti in pooblastila določiti jasno in nedvoumno!

Kdo so odgovorni in pooblaščeni "lastniki" procesov in kakšne so njihove odgovornosti in pooblastila za: - razumevanje procesa,
- usmerjanje procesa k ciljem,
- notranje in zunanje merjenje procesa,
- primerjanje (benchmarking) procesa,
- poročanje o procesu in
- nenehnem izboljševanju procesa

- Odgovornosti so določene, kaj pa pooblastila?; kaj kdo sme oz. kaj kdo mora!? Dograditi in opredeliti jasneje. Še posebej manjkajo:
  - pooblastila in odgovornosti za procese realizacije zahtev zunanjih odjemalcev - kupcev.
  - pooblastila in odgovornosti za procese, ki so predani v izvajanje zunanjim izvajalcem (outsourcing procesi)

Signifikantne ugotovitve presoj

VODSTVENI PREGLED:

A - Zagotoviti obravnavo vseh prepoznanih procesov. Delovanje procesov je ključna točka pregleda, ki naj, za vse prepoznane procese temelji na merljivih informacijah oz. ključnih kazalcih uspešnosti in učinkovitosti ciljev procesa.

- **Jasno predstaviti dosežene rezultate po opredeljenih merilih uspešnosti in učinkovitosti,**
- **doseženo, v večji meri, kritično ocenjevati ter sprejemati ukrepe in izboljšave, ki naj imajo merljive cilje, roke in nosilce.**

B - Za naslednji vodstveni pregled naj skrbniki procesov (ne predstavnik vodstva) pripravijo poročila o delovanju procesov, s kvantificiranim prikazom doseženega, na osnovi kriterijev in metod (kazalnikov) za doseganje postavljenih ciljev, z oceno doseženega ter predlogi ukrepov.

Signifikantne ugotovitve presoj

NOTRANJE PRESOJE:

A - V največji meri presojati procese, ki ste jih prepoznali in preko katerih realizirate vaše notranje ali zunanje storitve (cilje, zahteve, želje in pričakovanja odjemalcev - zunanjih in notranjih), od vhoda v proces (vložek, input) skozi preoblikovanje (transformacijo) do izhoda (rezultata, outputa), vključno s presojo virov procesa (ljudje, materiali, energija, finančni viri, tehnološki viri, informacije), pa tudi primernosti dokumentiranih (ali nedokumentiranih) postopkov, kriterijev uspešnosti in učinkovitosti, ...

B - Izvedba notranjih presoj, z rezultati, ki se kažejo v vrsti priporočil za izboljševanje ter predlogi dobre prakse, kar vse je večinoma že izvedeno v izboljšave procesov, že sedaj dokazuje, da so notranje presoje že postale učinkovito orodje vodstva pri nenehnem izboljševanju vaših procesov.

Signifikantne ugotovitve presoj

NADZOROVANJE IN MERJENJE:

A - Opredelitev nadzorovanja in merjenja procesov naj ima jasno usmerjenost na sposobnost procesa, opredelitev nadzorovanja in merjenja proizvodov pa naj ima jasno usmerjenost na izpolnjevanje zahtev za kakovost proizvoda/ storitve!

B - Kriteriji - kazalniki uspešnosti procesov so predvsem usmerjeni v prikaz nekakovosti oz. slabosti, n.pr.: reklamacije, pritožbe, zastoji, ...

V večji meri uvesti tudi kazalnike uspešnosti in učinkovitosti, ki naj bolj upoštevajo doseganje postavljenih ciljev procesov, kakor tudi stroškovne vidike posameznega procesa!

C - Kako so nadzorovani in merjeni procesi oz. deli procesov, ki jih izvajajo zunanji izvajalci.

D - Uporabljamo zadosti sistematično rezultate tega nadzorovanja in merjenja kot informacije za izboljševanje ter korektivno in preventivno ukrepanje?

E - Skozi delovanje v praksi, v večji meri, sistematično presojati in kritično ocenjevati ustreznost in primernost uporabljenih metod nadzorovanja in merjenja procesov in/oz. proizvodov ter jih dograjevati.

Signifikantne ugotovitve presoj

PROCES VODENJA (1):

A - Bolj kot kdaj koli doslej mora vodstvo, sistem vodenja kakovosti, promovirati z vzpodbujanjem procesnega delovanja ter nenehnim izboljševanjem, kot temeljnim orodjem vodenja! Lažje in uspešneje bo odgovarjati na izzive, ki jih prinaša recesija ter s tem, posledično višje zahteve vaših strank.

B - Razsežnosti recesije, ter z njo povezano gospodarsko in finančno krizo, je nemogoče napovedati! Temeljito in nenehno je vzpostavljati in vzdrževati sveženj ukrepov za "hude čase", v smislu:

- **poslovne in procesne reorganizacije, ki naj zagotovi še učinkovitejši sistem vodenja,**
- **s poglabljanjem in utrjevanjem visokega nivoja partnerskega odnosa z vsemi deležniki,**
- **z nenehnim povečevanjem učinkovitosti in uspešnosti dela,**
- **z obvladovanjem in premišljenim zniževanjem stroškov na vseh segmentih,**
- **z izjemno poudarjenim vzpodbujanjem in vlaganjem v razvoj ter inovativnost, kakor tudi**
- **z doslednim obvladovanjem denarnega toka!**

Signifikantne ugotovitve presoj

PROCES VODENJA (2):

C - Proces vodenje je določen smiselno, sistematično in pregledno tako, da ga je mogoče jasno razumeti, voditi in izboljševati.

Ključne kontrolne točke so postavljene primerno, enako velja za kazalnike sposobnosti procesa.

Pri presoji izvajanja nisem zasledil odstopanj.

Skozi analiziranje izvajana procesa v vsakodnevni praksi, proces nenehno kritično presojati in po potrebi izboljševati.

D - Zaznan je zelo visok nivo pripadnosti in vključenosti zaposlenih, na vseh nivojih, za razumevanje in izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti procesov; še naprej graditi na teh osnovah.

Signifikantne ugotovitve presoj

PROCESI REALIZACIJE:

A - Zaostrene krizne razmere še bolj kot sicer, zahtevajo učinkovito sistematično delo pri obvladovanju procesa, od vhoda, skozi izvajanje vseh aktivnosti do izhoda, torej izdelave produkta in / oziroma izvedbe storitve. Pri tem, v največji meri delovati na nivoju najvišje kakovosti na osnovi zahtev kupca, z nenehnimi inovativnimi pristopi pri ponudbi, produktih, odzivnosti, servisu...!

B - Proces je obvladovan, aktualno upoštevati opozorila -sugestije iz notranjih presoj! Merijo se vsi kazalci uspešnosti in učinkovitosti, kakor tudi slaba kakovost: število okvar na …, odzivni čas za odpravo okvar, reklamacije, ki dokazujejo dobre rezultate in delovanje v obvladovanih razmerah. Priporočam prikaze rezultatov za petletna obdobja; trendi obogatijo informacijo in dajejo še boljšo osnovo za eventualno ukrepanje.

C - Zagotoviti tudi merila – kazalce procesa, ki bodo ugotavljala rast po obsegu, izvedbe v čim krajšem roku, s čim manj stroški ter z nič oziroma čim manj napak oz. odstopanj od pravilnih izvedb!

Signifikantne ugotovitve presoj

PODPORNI PROCESI: RAZVOJ KADROV, RAČUNOVODENJE, …

A - tudi za ta podporne proces je potrebno določiti kriterije in metode potrebne za zagotavljanje učinkovitega delovanja in učinkovitega obvladovanja, da bi ga lahko nadzorovali, merili in analizirali.

B - Zagotoviti primerna merila – kazalce procesa, ki bodo ugotavljali uspešnost in učinkovitost procesa po obsegu izvedenih nalog, po doseženem nivoju kakovosti (napake, zamude, pritožbe, …), kakor tudi po realiziranih stroških!

C - Ocenjevati učinkovitost izvedenih ukrepov zagotavljanja kompetenčnosti, zavedanja in usposabljanja kadrov.

- Zelo priporočam sistematično spremljati tudi absentizem; odsotnosti zaradi nezgod, bolniške, predvsem bolniške odsotnosti do 30 dni, pa tudi drugo!

- Razmisliti o sistematičnem merjenju zadovoljstva zaposlenih na letni ravni, kakor tudi uvedbo sistematičnih, obdobnih (letnih) razgovorov vodij s sodelavci; za začetek vsaj na najvišji ravni vodenja.

- Zelo priporočam prehod iz opisov DM na sistem kompetenc!

C - Poseben poudarek na pregledovanje uspešnosti uporabe finančnih virov, ter sistematiki preprečevanja finančnih tveganj! Razmisliti o projektu vpeljave sistema uravnoteženih kazalnikov (od politike do nagrajevanja)!

Ključne priložnosti za izboljševanje

3. Proti, z zunanjimi izvajalci povezano, **virtualni organizaciji**!

2. V ,k odjemalcem usmerjeno, **procesno organizacijo,**

1. Od klasične, vase usmerjene, **funkcijske organizacije,**

Ključne priložnosti za izboljševanje

- Kritična **analiza vzrokov** ohranjanja tradicionalnih **funkcijskih struktur,**

- Vpeljava in utrjevanje **procesne arhitekture** s ključnimi značilnostmi:
  - usmerjenost na **zahteve in pričakovanja odjemalcev** (zunanjih in notranjih),
  - jasne **odgovornosti in pooblastila** lastnika (in drugih) procesa**,**
  - **transparentnost,** od vhoda do izhoda, procesa**,**
  - jasno določene **povezave** z ostalimi procesi (vodenja, realizacije, podpore),
  - merljive značilnosti **(uspešnosti in učinkovitosti)** procesa,
  - prepoznani zunanji in notranji **odjemalci in dobavitelji,**
  - **nenehno izboljševanje** za trajno uspešnost organizacije, vse kot

- Osnova za **vitko organiziranost** (čim manj nivojev vodenja),
- Osnova za **"benchmarking"** (notranje in zunanje primerjanje)
- Osnova za **notranje podjetništvo** (kje smo najboljši, kje so drugi) in s tem
- Osnova za **virtualno organizacijo** ("outsourcing", inženiring, …)

MANAGEMENT
POSLOVNIH
PROCESOV

www.process-conference.org

Hvala za vašo pozornost

Vprašanja?

Dileme!

Polemike!

Nestrinjanja!

Hvala za pozornost.

Matija Blažič
Tel.: 040 635 637
matija@mm-intelekta.si

Bureau Veritas Ljubljana
Tel.: 01 4757 668
www.bvtraining.si