



Rámcový procesní model

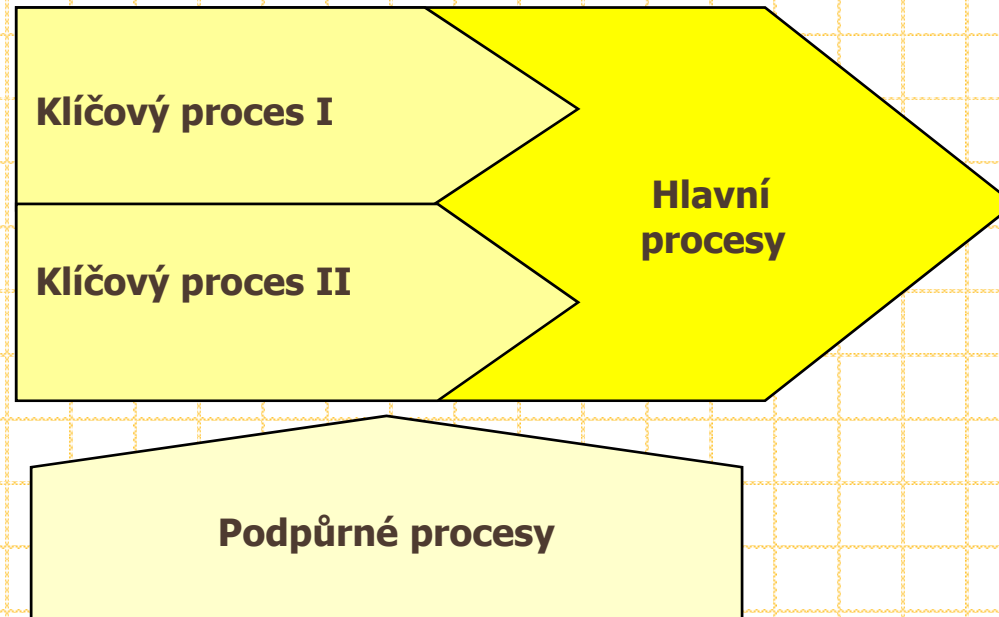
Uchopení procesu pomocí Rámcového procesního modelu

Vytvoření nebo aktualizace rámcového procesního modelu představuje **první krok procesní analýzy.**

Základní kategorie procesů:

- **Hlavní proces**, který vytváří přidanou hodnotu pro externího zákazníka.
- **Podpůrný proces**, který podporuje vykonávání hlavních procesů a pomáhá při tvorbě přidané hodnoty pro externího zákazníka.
- **Ostatní známé kategorie procesů jako: vedlejší, řídicí a sdílené procesy** se vzhledem k jejich celkovému podílu na realizaci cílů se obvykle v praxi v rámcovém procesním modelu neuvádějí
= **zjednodušený rámcový procesní model.**

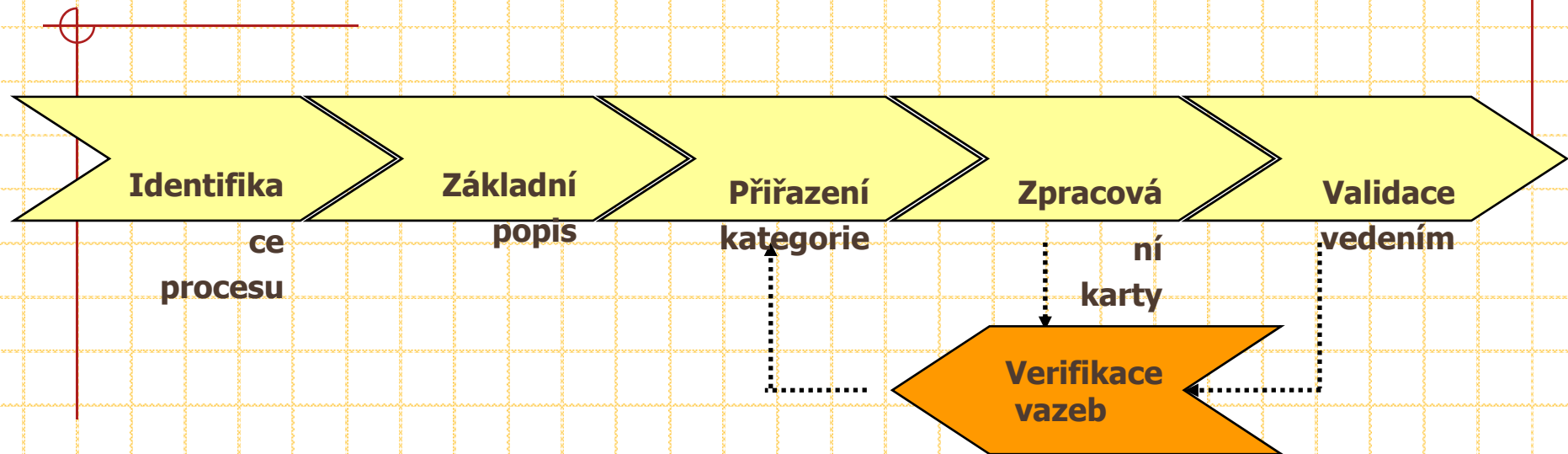
Zjednodušený rámcový procesní model



Umožňuje:

- udržet procesy konzistentní vzhledem ke strategickým cílům, které jsou následovně rozpracovány až na jednotlivé činnosti pomocí KPI (Key Performance Indicator)
- komunikovat mezi vrcholovým a ostatním managementem

Postup tvorby zjednodušeného rámcového procesního modelu



Umožňuje:

- udržet procesy konzistentní vzhledem ke strategickým cílům, které jsou následovně rozpracovány až na jednotlivé činnosti pomocí KPI (Key Performance Indicator)
- komunikovat mezi vrcholovým a ostatním managementem

Identifikace procesu

Tvoří základ celého postupu. Procesní analytik zde musí prostudovat základní dokumenty firmy, ve kterých jsou definovány strategické cíle firmy a prověřit jejich platnost s vrcholovým managementem. Na základě „prověřených“ strategických cílů firmy musí dále procesní analytik:

Identifikovat klíčové výstupy pro externího zákazníka (výsledné produkty činnosti firmy) a z jakých vstupů jsou postupně tvořeny.

Pojmenovat proces tak, aby vyjadřoval pomocí slovesné vazby charakteristiku transformace.

Identifikovat nutné podmínky, činnosti a produkty, které musí firma zajistit, aby transformace klíčových vstupů na klíčové výstupy proběhla tak, aby byly uspokojeny požadavky externího zákazníka a tak identifikovat proces.

Základní popis procesu

Tento krok musí být prováděn ve spolupráci v vrcholovém vedením, aby bylo dosaženo rozpracování strategických cílů do cílů jednotlivých procesů. Základní charakteristiky jsou:

Cíl procesu, který představuje k čemu nám daný proces slouží a čeho průběhem tohoto procesu dosahováno. Nelze jej automaticky zaměnit za cíl existence organizační jednotky, ve které proces probíhá.

Přidaná hodnota, která představuje formu naplnění cíle daného procesu.

Zákazník procesu, který představuje odběratele daného procesu, může jím být např. jiný organizační útvar, individuální zákazník, jiná firma.

Vlastník procesu, který představuje pracovníka, který je zodpovědný za celý průběh daného procesu, za jeho korektnost a správnost. V případě, že daný proces probíhá přes více organizačních útvarů, je nutné navíc uvést pracovníky zodpovědné za danou část procesu.

Klíčové vstupy, které představují veškeré vstupy potřebné ke spuštění daného procesu, tyto vstupy mohou být materiálního charakteru (např. suroviny, polotovary, apod.), nebo nemateriálního charakteru (data, rozhodnutí, apod.).

Klíčové výstupy, které představují to, co je produktem daného procesu, co vzniklo jeho průběhem (produkt, služba, písemné vyjádření apod.).

Přiřazení kategorie procesu

Zde jsou zkoumány vazby mezi jednotlivými procesy na základě:

Typu zákazníka (externí nebo interní),

Typu vazby, kterou tvoří klíčové vstupy a výstupy,

Souvislosti danými strategickým cílem firmy a cílem procesu.

V tomto kroku může dojít k případnému sloučení nebo rozdělení procesů na základě zkoumaných charakteristik.

Zpracování karty procesu

Daný krok podrobněji popisuje identifikovaný proces pomocí tzv. „karty procesu“, která rozšiřuje základní popis procesu o charakteristiky:

- **Klíčová legislativa** související s procesem
- **Hlavní produkty**, které jsou používány uvnitř procesu
- **Posloupnost činností** (základní kroky procesu)
- **Základní charakteristiky jednotlivých činností** procesu:
 - odpovědnost zaměstnanců
 - význam dané činnosti pro organizační jednotku (klíčová nebo podpůrná)
 - časové trvání průběhu činnosti
 - režim aktivity (průběžný, sezónní, nárazový)
- **Základní indikátory** (metriky) procesu (výskyt, FTE, indikátory výkonnosti a kvality)
- **Spolupráce organizačních útvarů** při průběhu aktivit procesu

Zde je vhodné, pokud není k dispozici některý z CASE nástrojů, použít Excel, který pro vytvoření rámcového modelu u středních firem zpravidla stačí.

Verifikace vazeb

Karty jednotlivých procesů umožňují lépe zařadit proces do dané kategorie a tím upřesnit primární rámcový procesní model. Úlohou řešitelského týmu v této fázi vývoje rámcového procesního modelu je:

- Verifikovat všechny vazby mezi procesy v jednotlivých kategoriích za účelem potvrzení přiřazené kategorie procesu.
- Tato činnost je prováděna tak dlouho, dokud nedojde k odstranění všech diskrepancí mezi jednotlivými procesy a úspěšné validací managementem firmy.

Validace managementem firmy

Vytvořený rámcový procesní model musí nakonec projít finální validací, kterou provádí vrcholový management.

Tento odsouhlasí strukturu a obsah modelu vzhledem k definované misi a cílům dané firmy .

Tím je zajištěna konzistence KPI v rámci všech identifikovaných procesů.