

# Procesní audit

---

VIKMA07 - 2. 5. 2014

# Cíl auditu

---

Procesní audit je zaměřen na relevantní firemní procesy – marketing, vývoj, nákup, servis apod. a jeho cílem je průběžně kontrolovat jejich úroveň, aby bylo možné při vzniku odchylek nasadit včas vhodné řídicí a zvláště pak nápravné mechanismy.

# Dělení auditu podle zaměření

---

**běžný**– vyvolán na základě zjištěné odchylky,

**úplný** – komplexní kontrola za dané období,

**cílený** – zaměřen na konkrétní problematiku, např. kontrola personálního a mzdového systému a minimalizace škod.

# Procesní mapy

---

Modelování procesů bývá nazýváno procesním mapováním. Procesní mapa popisuje způsob transformace vstupů na výstupy prostřednictvím navazujících činností, jež mají přesně definované vztahy a okolí procesu.

Procesní mapování je významný proces, který vyžaduje společnou kooperaci více lidí. Pro procesní mapy platí pravidla a náležitosti jako pro ostatní modely. Nejdůležitější však je přehlednost a srozumitelnost modelu.

Mapování procesů lze definovat jako disciplínu procesní analýzy, která poskytuje nástroj a ověřenou metodologii k identifikaci stávajících procesů v podniku. Ty lze použít i pro zlepšování podnikových procesů.

# Náležitosti mapy procesu

---

## PROCES & ČINNOST

Proces je vždy namodelován jako struktura vzájemně provázaných činností. Každá činnost však může být samostatně popsána jako proces, a to závisí především na velikosti potřeby srozumitelnosti modelovaného procesu, použitém nástroji, invenci a stylu autora. To znamená, že to nezávisí tolik na obsahu procesu samotném, ale subjektivním pocitu autora.

# Náležitosti mapy procesu

---

## PODNĚT

Jednotlivé činnosti zpravidla neprobíhají náhodně ale na základě definovaných podnětů neboli příčin. Obecně může být podnětem vnitřní či vnější skutečnost.

Vnější podněty přicházejí z okolí procesu, bývají nazývány událostmi.

Vnitřním podnětem může být subjektivní záležitost neboli situace, v níž se daný proces nachází. Tomu říkáme stav procesu.

# Náležitosti mapy procesu

---

## VAZBA

Činnosti procesu jsou řazeny dle vzájemných návazností. Tyto návaznosti činí z množiny činností definovanou strukturu, která je popsána pomocí vazeb. Vazbami jsou definována různá typová uspořádání činností v procesu.

# Předmět analýzy

---

## **Analýza časové náročnosti**

Při zpracovávání jednotlivých činností se posuzuje spotřeba času jako výchozí část pro různá racionalizační opatření. Analýzy spotřeby času se provádějí přímou a nepřímou metodou.

Přímá metoda snímá časy operací v celém pracovním dni. Zaměstnanec si zaznamenává časový průběh všech operací a ztrátových časů.

K nepřímým metodám se řadí metody pozorování jinou osobou. Pozorování může být soustavné či momentkové.



# Předmět analýzy

---

## **Analýza nákladů**

Posuzování rozsahu nákladů s kvalitou přínosů procesů je významné pro klíčové procesy organizace. Této analýze jde zejména o následné přijetí opatření vedoucích k odstranění nadbytečných nákladů a k optimálnímu využívání času zaměstnanců.

# Předmět analýzy

---

## **Analýza přidané hodnoty**

Ke zvýšení účinnosti a kvality procesů a snižování jejich nákladnosti využíváme analýzu přidané hodnoty. Jejím cílem je odhalení příčin existence činností a procesů, které nepřinášejí žádnou hodnotu. Typickými činnostmi, nepřidávající hodnotu jsou např. přeprava, kontrola a administrativa.

Prvním krokem této analýzy je analýza modelů znázorňujících subprocessy a poté modelů znázorňujících jednotlivé činnosti, které následně vyhodnotíme.

Výsledky již provedených analýz mohou být výchozími údaji pro konstrukci procesního modelu.

# Postup

---

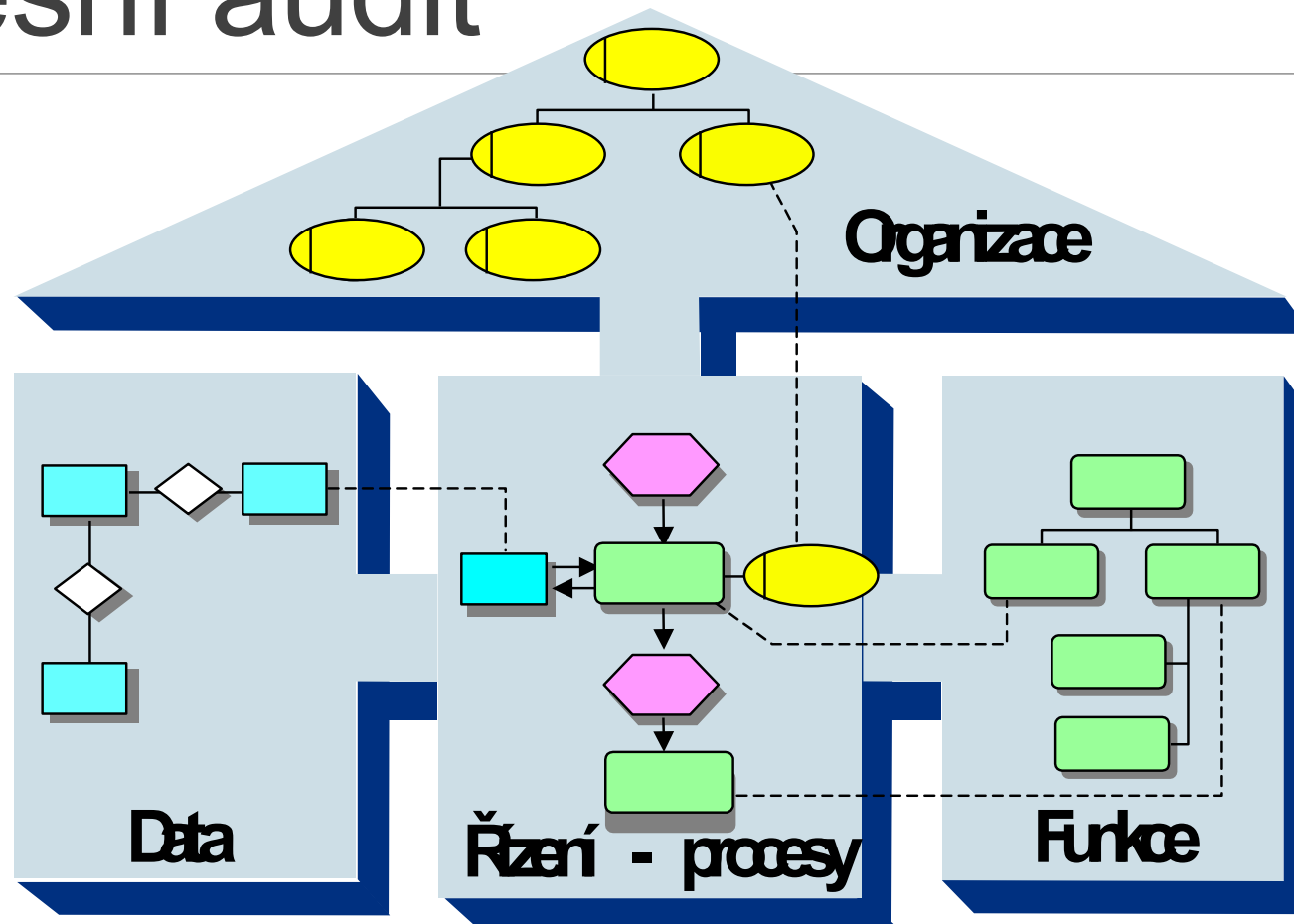
analýza *struktury procesů*, zahrnující rozpoznání skladby a hierarchie činností procesu, zkoumání aktuálnosti směrnic a dokumentů, ale i kooperaci a návaznost na jiné procesy.

*monitoring procesů*, který je prováděn systematicky a dlouhodobě; u procesů jsou vytyčeny metriky charakterizující proces – např. spotřeba času a kvalita výstupu.

analýza *kritických míst* a identifikace neefektivních činností

zaznamenání *výsledků*, zahrnujících tvorbu dokumentu obsahující nové poznatky a z nich vyvozených důsledků pro dané procesy.

# Procesní audit



# Analýza procesů

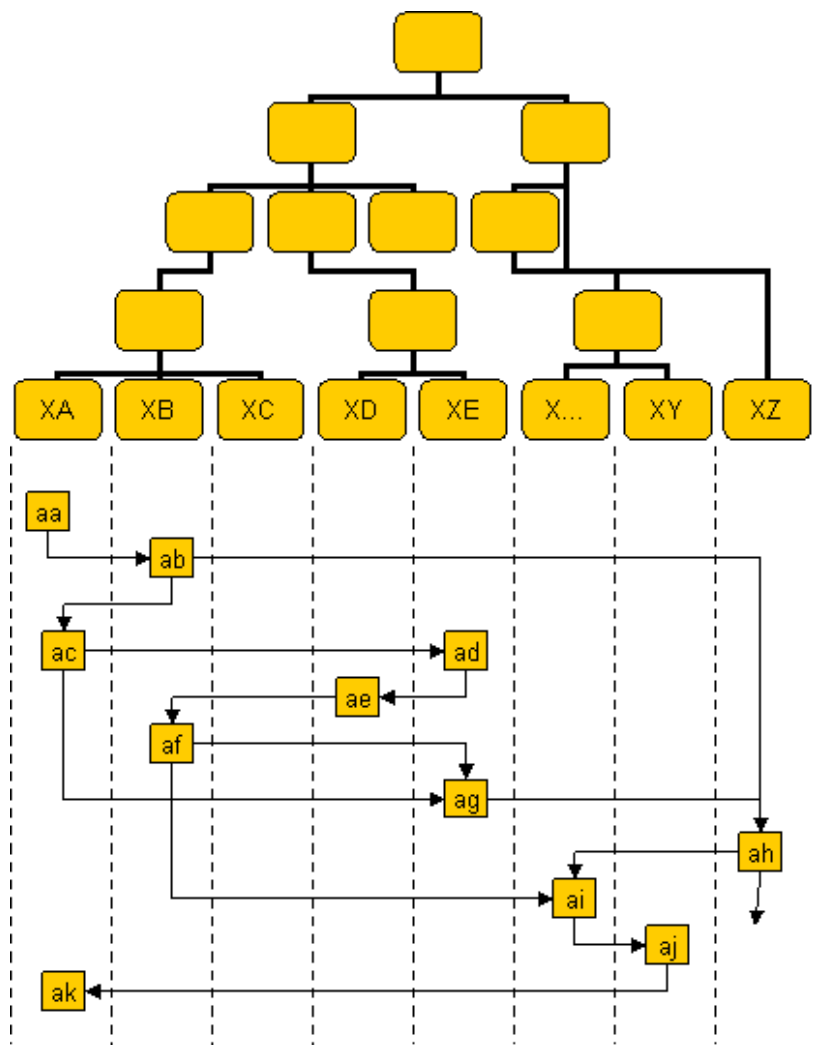
---

	Zákonem požadované	Klíčové	Podpůrné	„Kosmetické“	Zbytečné
Přinášející výhody					
Neutrální			Zefektivnit		
Přinášející problémy	Optimalizovat!	Zlepšit	Zlepšit Outsourcovat		

# Procesy & zdroje

---

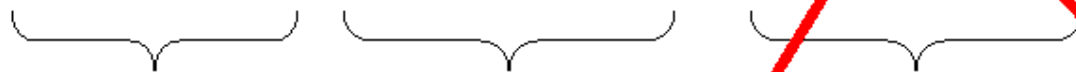
	Využité	Nevyužité
Správně	!!!	Rezerva
Nesprávně	Plýtvání	Neschopnost



Lidé

### Aktivity

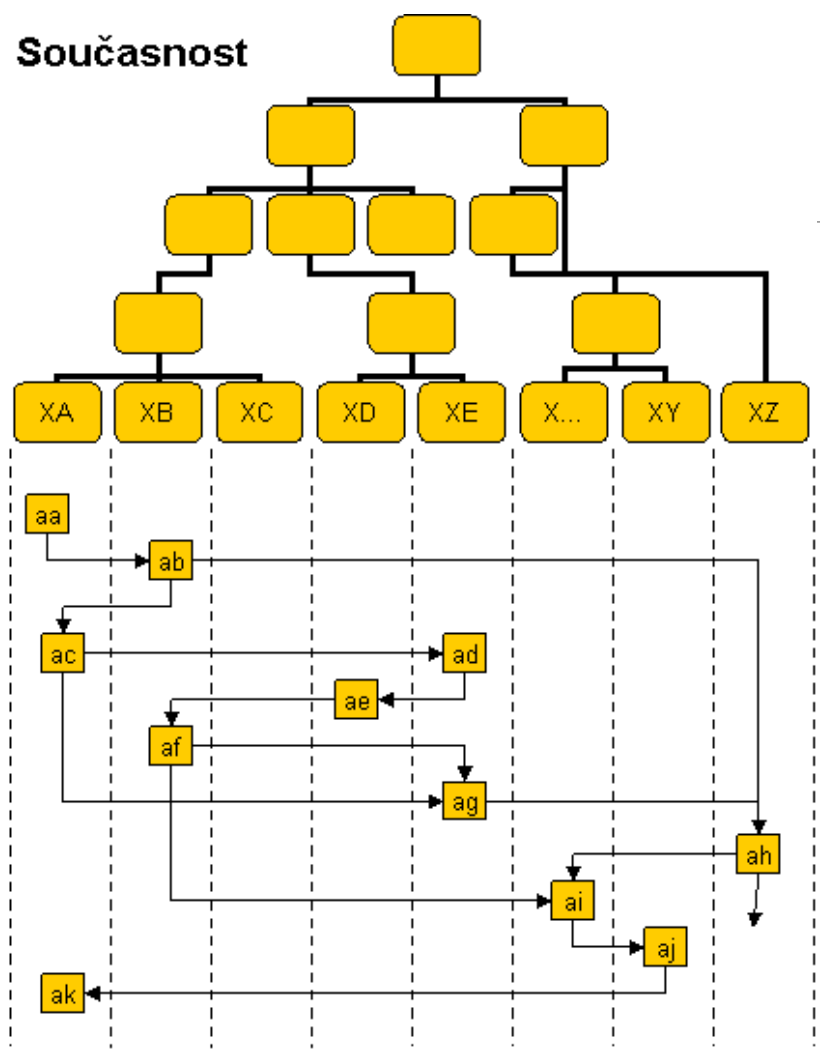
	aa	cc	...	...	qq	rr	tt	ss
XA	..%	..%	..%	..%	..%	..%	..%	..%
XB	..%	...	...	...	...	...	...	..%
...	..%	...	...	...	...	...	...	..%
XZ	..%	..%	..%	..%	..%	..%	..%	..%



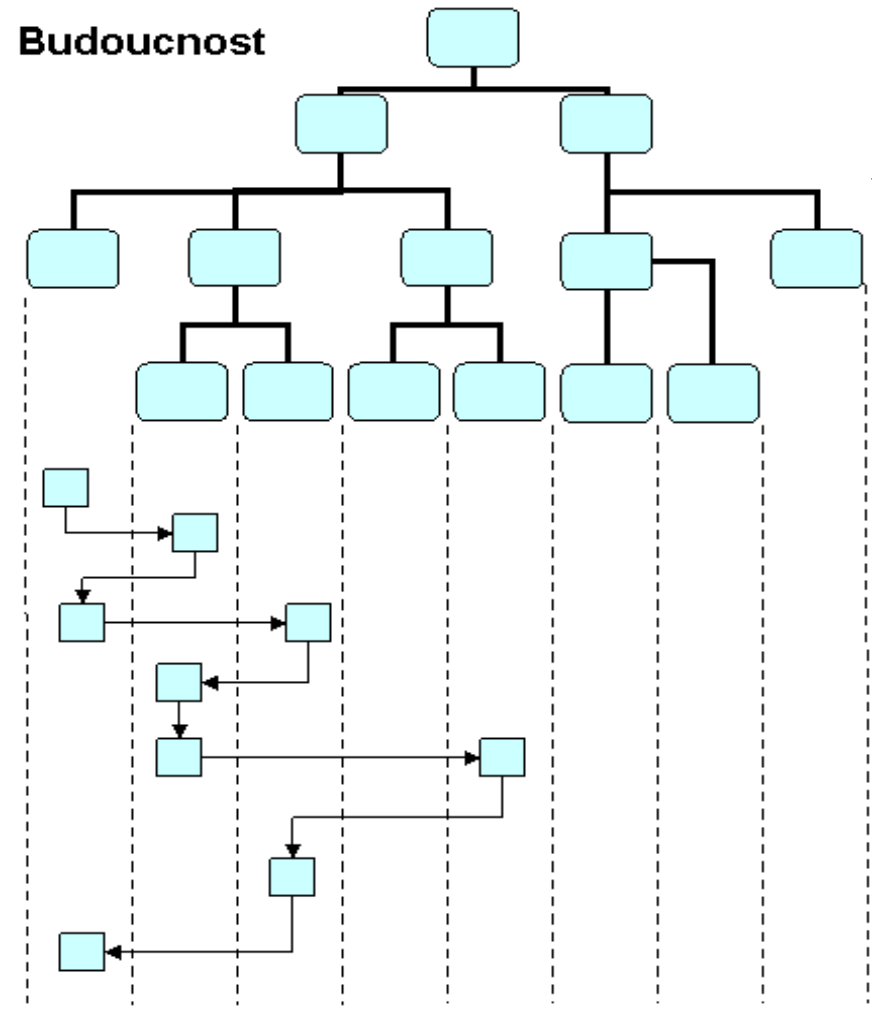
Zákonem požadované      Klíčové      Podpůrné      „Kosmetické“      Zbytečné

Přinášející výhody				
Neutrální			Zefektivnit	
Přinášející problémy	Optimalizovat!	Zlepšit	Zlepšit Outsourcovat	

### Současnost



### Budoucnost





# Analytické metody nevýrobních procesů

**Snímek pracovního dne jednotlivce** – cílem této časové studie je zjistit druh a velikost spotřebovávaného času pracovníka v průběhu pracovní doby. Záznamy se zapisují do tzv. POZOROVACÍHO LISTU

POZOROVACÍ LIST PRO SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE A SNÍMEK PRŮBĚHU PRÁCE List č.

Postupný čas	Výpočet času			Symbol	Popis (poznámka)
	od	do	čas		



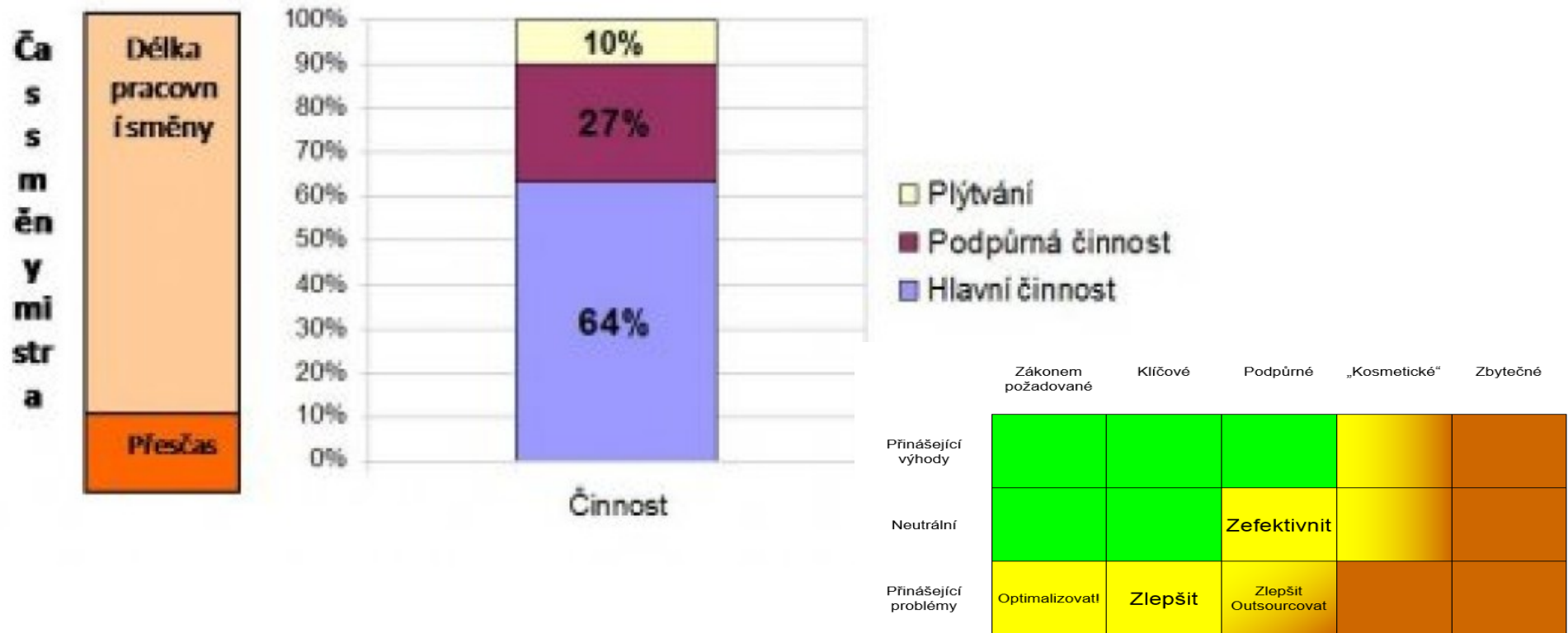
# Analytické metody nevýrobních procesů

FREKVENČNÍ TABULKA – představuje četnost požadavků na vykonávané činnosti administrativního pracovníka. V průběhu přímého pozorování pracovníka zapisujeme výskyt a četnosti jednotlivých činností prováděné pracovníkem, můžeme je i následně zjistit z pozorovacího listu.

Čtení e-mailů	(3)
Psaní e-mailů	(1)
Telefonování	(13)
Komunikace (organizace práce a zadávání příkazů)	(25)
Vyřizování externích objednávek	(4)
Řízení a kontrola dílny	(10)
Porada, pohovor s pracovníky	(3)
Přepis požadavků na papír	(2)
Řešení docházky	(2)

# Analytické metody nevýrobních procesů

Rozklad činností do hlavních, podpůrných a vedlejších procesů.



# Možné pohledy na nevýrobní proces

Procesní analýza – zobrazení procesu, jeho rozdělení do jednotlivých činností s chronologickým sledem, dobou jejich trvání a jinými číselnými údaji.

Na obr. je uveden proces výpočtu vnitropodnikové ceny objednávky, kterou provádí mistr. Procesní diagram zobrazuje postupové kroky, kde zaznamenáváme dobu trvání činností a členíme tyto prováděné činnosti na operaci, transport, kontrolu či čekání. U transportu zapisujeme i vzdálenost v metrech. Procesní diagram nám zobrazuje nedostatky v procesu a nabádá k nápadům na zkrácení doby trvání tohoto procesu.

Procesní analýza - mistr								
Proces: Výpočet vnitropodnikové ceny objednávky								
Č.	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Vzdálenost v (m)	Doba trvání (s)	Možnost zlepšení
1	Chůze pro objednávku	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	10	
2	Úklid a příprava stolu	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		8	využití PC
3	Kontrola údajů v objednávce	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10	
4	Odklizení nepotřebných listů	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		8	
5	Výpočet ceny za práci - ručně	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		40	provede PC
6	Výpočet ceny za materiál - ručně	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		60	provede PC
7	Zápis údajů na vnitřní objednávku	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		84	provede PC
8	Výpočet celkové ceny objednávky	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		24	provede PC
9	Podržení pravítkem	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		8	
10	Umístění dokladů k sobě a seprnutí	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10	
11	Uložení dokumentů na stůl	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	10	
<b>CELKEM</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>281 (4,5min)</b>	