

Procesne riadená organizácia

Zavedieme riadenie procesov vo vašej organizácii

Ponuka od ICG Slovakia

NÁŠ PRÍBEH: PROCESNE RIADENÁ ORGANIZÁCIA



IDENTIFIKUJEME KLÚČOVÉ PROCESY A MERIAME ICH VÝKONNOSŤ

Procesne riadená organizácia by mala poznať svoje procesy, zodpovedné osoby, a ďalej by mala procesy systematicky merať a tieto dáta využívať. V našom prístupe začíname vytvorením Procesného modelu – zoznamu všetkých procesov v spoločnosti. Ide o jednoduchý prehľad, ktorý naši konzultanti vytvoria v priebehu niekoľkých dní. Začneme definovaním vlastníkov procesov, ľudí zodpovedných za proces, ktoré pripravíme na ich úlohu a spoločne vytvoríme stratégiu.

Každá oblasť procesu bude ďalej zmapovaná na podrobnejšiu úroveň. V tejto oblasti sa chceme zamerať na prenos know-how do spoločnosti a vyškoliť a koučovať zamestnancov tak, aby pokračovali v mapovaní vlastnými silami. Našou ambíciou je tiež nájsť podporovateľov, tzv. procesných ambasádorov, ktorí budú udržiavať procesné riadenie. Veríme v „spolutvorbu“ ako prostriedok efektívneho zavedenia procesného riadenia do firmy.

Spoločne vypracujeme stratégiu zberu údajov a ich využitie. Ukážeme si možnosti hľadania optimalizačných príležitostí na základe zberu údajov, môžeme zaviesť štatistické riadenie procesov (SPC) alebo pripraviť akúkoľvek hodnotiacu analýzu. Pomôžeme vám vybrať a pripraviť Dashboard – spôsob vizualizácie a komunikácie údajov a ich výsledkov ďalej vo firme.

„Nevieme, kto je zodpovedný za procesy a kto by mal iniciovať zlepšenia.“

„V organizácii dochádza ku konfliktom kvôli nejasným úlohám a zodpovednosti.“

„Nevieme, ako stanoviť KPI (merateľné ciele) pre jednotlivé oddelenia a procesy.“

„Nemerame naše procesy, nezbierame žiadne údaje.“

Situácie, ktoré riešime

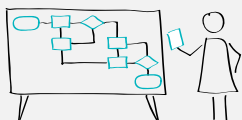


CIELE, KTORÉ SPOLOČNE DOSIAHNEME



V každom projekte pri zadaní vyberieme kľúčové ciele, ktoré vám budeme garantovať. Typické ciele podobných projektov sú uvedené nižšie.

Hlavné ciele a benefity



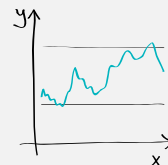
Zmapované procesy
a pridelení vlastníci



Meranie procesov – identifikácia
príležitostí na zlepšenie



Dashboardy monitorujúce kľúčové KPI
a nastavený proces pre ich vyhodnotenie



Analýza dát – zozbierané dáta
budeme analyzovať a komunikujeme
výstupy

PRÍKLADY PRÍNOSOV Z PODOBNÝCH PROJEKTOV



Aby ste mali predstavu o konkrétnych cieľoch a ich plnení, prikladáme príklady reálne dosiahnutých výsledkov s krátkym popisom

-30%

POČAS 8 DNÍ SME
VYDEFINOVALI KLÚČOVÉ
PROCESY NASTAVILI ICH
VLASTNÍKMI.

Dopady:

Vďaka jasnému vlastníctvu
firma získala pozitívne skóre v
externom audite, ale najmä
skrátila vývojové cykly o 30 %, kde predtým dochádzalo k neustálym eskaláciám problémov na všetky stakeholdery.

Kde:

Celá firma, špeciálne
oddelenie produktového
manažmentu

40

PRE 40 KLÚČOVÝCH
PROCESOV
VYHODNOCUJEME 5
ZÁKLADNÝCH METRÍK
PODĽA LOGIKY BALANCED
SCORECARD.

Dopady:

Výrazne sa zjednodušilo
hodnotenie zamestnancov,
zmena zo subjektívneho na
transparentné, kedy ciele sú
na seba nadviazané a jasne
vysvetlené. Vyhodnocujú sa
pravidelne na kvartálnej báze.

Kde:

Výrobná strojárská firma

93%

PROCESOV MÁ
PROCESNÉHO VLASTNÍKA,
KTORÝ JE OBOZNÁMENÝ
SO SVOJOU ROLOU A
PREŠKOLENÝ.

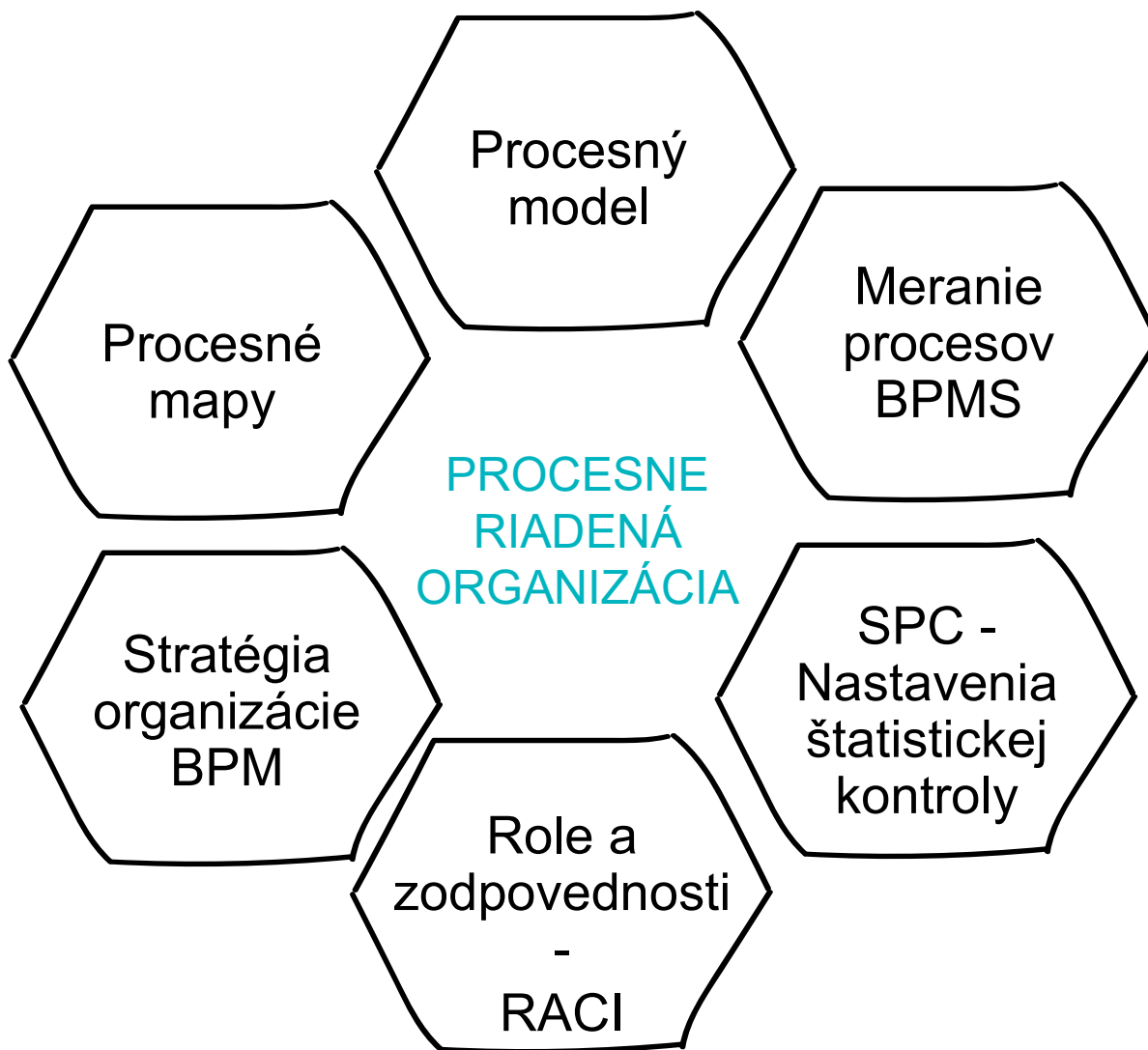
Dopady:

Procesný vlastník má jasnú
úlohu, aktualizácia procesov,
vlastníctvo procesného
zlepšovania a zber dát. Týmto
krokom sa nielen dokončila
implementácia BPM, ale
mohla sa znížiť alokácia
centralizovaného tímu, kde
bola nedostatočná kapacita.

Kde:

Finančné inštitúcie

MODULY A NÁSTROJE, KTORÉ POUŽÍVAME PRI REALIZÁCIÍ PROJEKTU PROCESNE RIADENÁ ORGANIZÁCIA



Procesný model

Prehľad kľúčových procesov v spoločnosti zobrazený v štruktúrovanej forme. Model procesu sa mapuje na 2 až 3 úrovniach podrobnosti. Model poskytuje predstavu o všetkých dôležitých činnostiach v spoločnosti a pomáha riadiť procesy (nastaviť riadenie procesov, metodiky, pracovné postupy atď.).

Procesné mapy

Opis procesu vo forme mapy procesov na niekoľkých úrovniach. Používame štandardizované postupy podľa metodiky BPMN.

BPMS - nastavenie metrík a ich zber

Nastavenie správnych procesných metrík pre každý proces a vytvorenie systému.

SPC - Štatistické riadenie procesov

Hodnotenie výkonnosti procesov, napríklad pomocou regulačných (riadiacich) diagramov. To nám poskytuje informácie o historických údajoch.

Stratégia a organizácia BPM

Stanovenie dlhodobých cieľov a stratégie pre používanie a údržbu procesných máp a údajov.

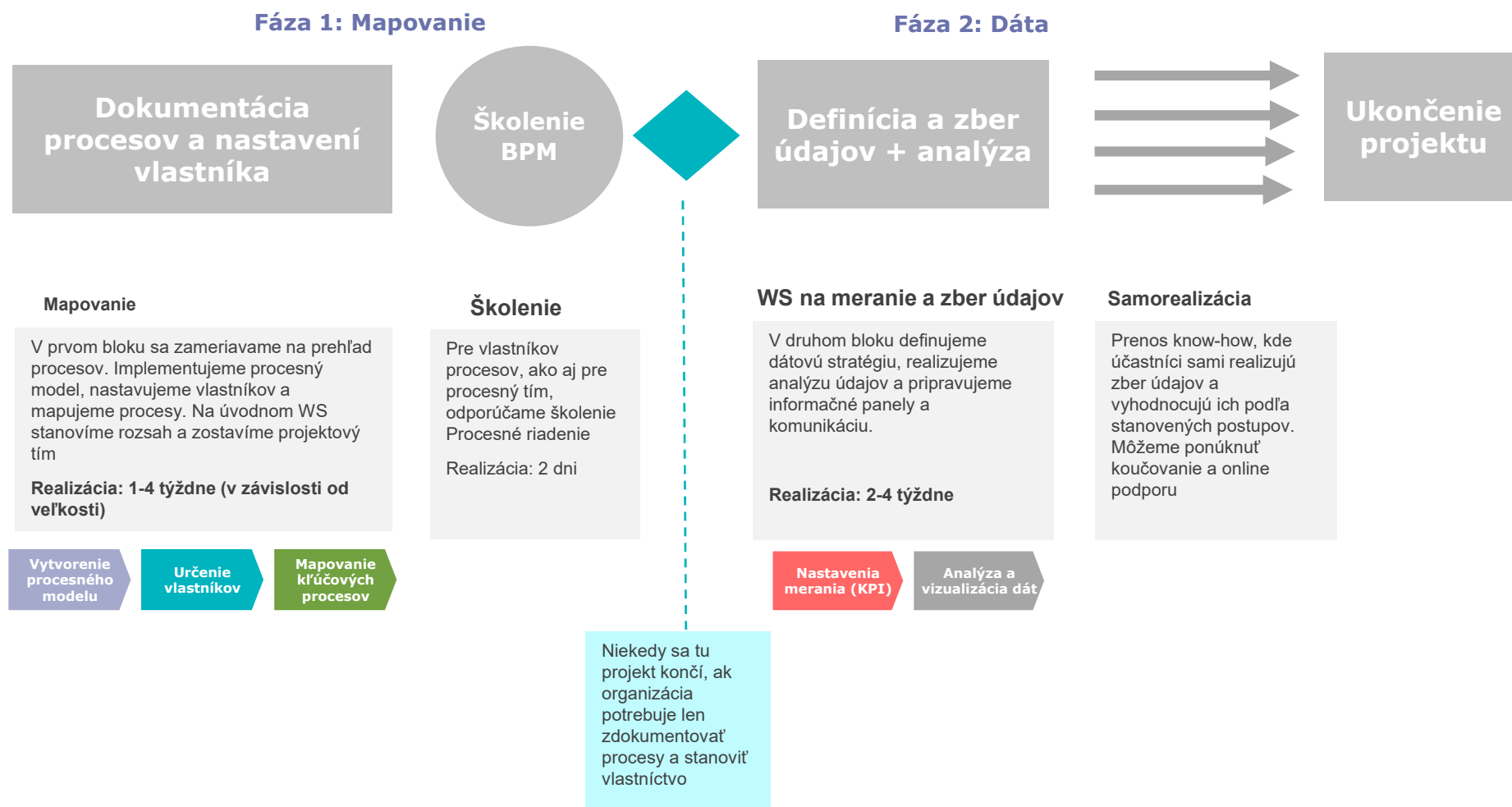
Role a zodpovednosti

Pomocou RACI matice urobíme poriadok v roliach a zodpovednostiach jednotlivých oddelení v procesoch.

ODPORÚČANÝ ČASOVÝ PRÍSTUP PRE KLIENTA



Tu je navrhovaný postup, ktorý spoločne upravíme podľa vašich konkrétnych požiadaviek



PODROBNÝ POSTUP NA DOSIAHNUTIE CIEĽA - ROADMAPA



1.

VYTVORENIE PROCESNÉHO MODELU

Vytvorenie procesného modelu

[Hlavní činnosti]

Vytvoríme prehľad kľúčových procesov v spoločnosti zobrazený v štruktúrovanej podobe. Model poskytuje predstavu o všetkých dôležitých činnostiach a rozdeľuje procesy do kategórií zákazníkov a podpory.

Výstupy

- Zoznam firemných procesov v štruktúrovanej a ľahko prezentovateľnej forme

2.

URČENIE VLASTNÍKOV

Určenie vlastníkov

Príprava vlastníkov na ich úlohy

Pre každú časť procesného modelu nájdeme vlastníka procesu a spoločne definujeme úlohy a zodpovednosti.

Školenie vlastníka o jeho úlohe

Výstupy

- Identifikácia vlastníkov
- Model RACI - matica úloh a zodpovedností
- Akčný plán pre vlastníka procesu - čo je potrebné urobiť
- Školenie vlastníkov

3.

MAPOVANIE KĽÚČOVÝCH PROCESOV

Mapovanie kľúčových procesov

[Hlavní činnosti]

Vybrané procesy popisujeme v podrobných mapách s popisom činností a závislostí. Budeme zakresľovať do štandardizovanej dokumentácie

Prípravujeme váš tím na pokračovanie mapovania procesu

Výstupy

- Procesné mapy v dvoch úrovniach
1. SIPOC - Základný (vysokoúrovňový) opis procesu
 2. Podrobná mapa procesov

4.

NASTAVENIA MERANIA (KPI)

Nastavenia merania (KPI)

Nastavenia vyhodnocovania KPI

Stanovujeme stratégiu merania a vyberáme kľúčové ukazovatele.

Nastavíme meranie na vybraných procesoch a naučíme vlastníkov procesov pracovať s výstupmi.

Výstupy

- KPI stratégie (ktoré KPI)
- Operačné definície - opis spôsobu zberu údajov
- Opísaný a pilotne overený proces zberu údajov

5.

ANALÝZA A VIZUALIZÁCIA DÁT

Analýza dát

Vizualizácia údajov podľa použitia

Ak je to v zadaní projektu, môžeme vám pomôcť s analýzou údajov a prípravou dashboardov - spôsobu vizualizácie údajov.

Výstupy

- Príprava analýz (napr. analýza SPC)
- Dashboardy - príprava elektronických dashboardov
- Stratégie zlepšovania - prepojenie zozbieraných a vyhodnotených KPI s OPEX programami

Každý projekt prispôbujeme klientovi, ale vo väčšine prípadov vždy pracujeme v 5 základných krokoch.

1. VYTVORENIE PROCESNÉHO MODELU

VYTVORÍME PROCESNÝ MODEL ORGANIZÁCIE

- Pred začatím projektu stanovíme rozsah mapovania a celý model. Môžeme implementovať procesný model pre celú spoločnosť alebo len pre jedno väčšie oddelenie (napr. model HR, model výrobného procesu atď.). Stanovíme tiež ciele celého projektu a úroveň zapojenia ľudí z organizácie do prenosu know-how.
- Vytvoríme prehľad kľúčových procesov v spoločnosti zobrazený v štruktúrovanej podobe. Model poskytuje predstavu o všetkých dôležitých činnostiach a rozdeľuje procesy do kategórií zákazníkov a podpory.
- Model procesu mapujeme v 2 až 3 úrovniach podrobnosti a snažíme sa ho vytvoriť spolu so zástupcami spoločnosti formou workshopov. Tento spôsob je veľmi účinný. Spoločne sme schopní spísať všetky procesy vo veľmi krátkom čase a čo je najdôležitejšie, výstupy sú v organizácii akceptované.



Výstupy

- Zoznam firemných procesov v štruktúrovanej a ľahko prezentovateľnej forme
- Stratégia a rozsah mapovania procesov
- Stratégia prenosu know-how - chceme ukázať cestu, ale aj preniesť know-how, aby organizácia mohla všetko realizovať sama.

Príklady výstupov:

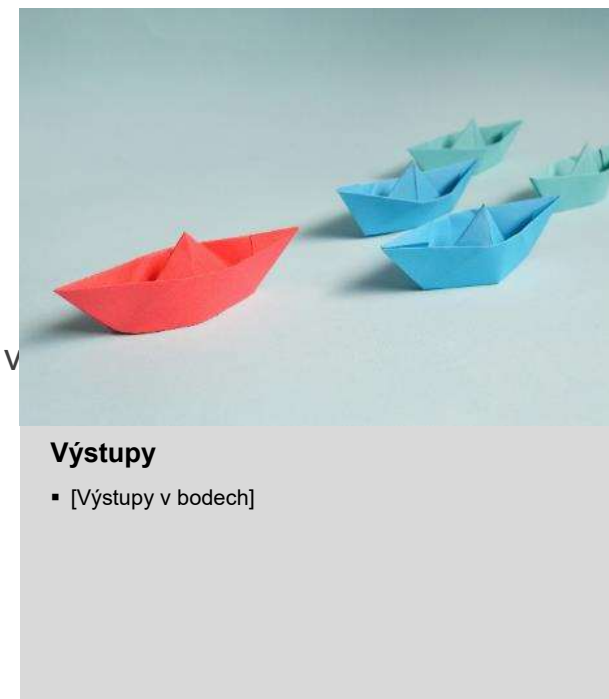


Procesné modely na rôznych úrovniach detailu

2. URČENIE VLASTNÍKOV

IDENTIFIKUJEME VLASTNÍKOV A PRIPRAVÍME ICH NA ICH ÚLOHU

- Pre každú časť procesného modelu nájdeme vlastníka procesu a spoločne definujeme úlohy a zodpovednosti. Vlastník procesu je zodpovedný za kompletnú agendu súvisiacu so "zvereným" procesom, napr:
 - Aktualizácia máp procesov
 - Vyhľadávanie príležitostí a zabezpečovanie „neustáleho zlepšovania“ v danej oblasti (často v úlohe sponzora (šampióna)).
 - Zber a vyhodnocovanie údajov, vizualizácia a komunikácia
- Môžeme dokonca zaškoliť vlastníka procesu o jeho novej úlohe a spoločne na workshope definujeme akčný plán.
- Na podporu vlastníkov procesov školíme aj podporovateľov (ambasádorov), ktorí môžu pomôcť so zberom údajov, písaním postupov atď.



3. MAPOVANIE KLÚČOVÝCH PROCESOV

PODROBNEJŠIE MAPUJEME KLÚČOVÉ PROCESY

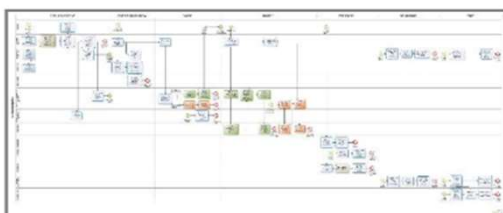
- Spoločne opíšeme vybrané procesy v podrobných mapách popisujúcich činnosti a závislosti. Zakreslíme ich do štandardizovanej dokumentácie podľa metodiky BPMN v SW, na ktorom sa dohodneme. Mapovanie procesov budeme realizovať v sérii workshopov, vždy spoločne. Tento spôsob je pre nás kľúčový. Zároveň sa na našom WS zúčastňujú definovaní podporovatelia (ambasádori, zástupcovia procesných tímov) a postupne im odovzdávame know-how, aby mohli proces plne zmapovať.
- Súčasťou procesu mapovania procesov je zber kritických oblastí na zlepšenie a nápadov na zmenu. Tie sa môžu použiť na následné vylepšenia. Vždy sa uvádza model RACI - prehľad úloh a zodpovedností v procese.
- Procesné mapy budú štandardizované v elektronickej podobe.



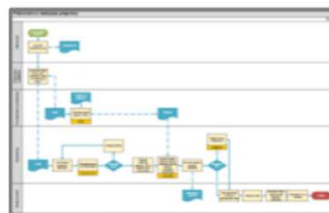
Výstupy

- Procesné mapy v dvoch úrovniach
 1. SIPOC - Základný (vysokoúrovňový) opis procesu
 2. Podrobná mapa procesov
- Prenesené know-how o tom, ako mapovať

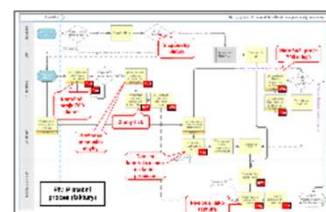
Príklady výstupov:



Mapa procesov



Mapa procesov



Mapa procesov s
príležitosťami na
zlepšenie

S	I	P	O	C
Dodávatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazníci
HR	Kabátok školení	Výhledání aktuálních školení	objedávka	Dodavatel školení
Finance	Přístup do aplikace	Zadání do aplikace "školení"	Evidencia o školení	HR
		Schůzky školení	Info na zaměstnance	Zaměstnanec
		Vystavení objednávky		
		Informování účastníka		

SIPOC - základný
pohľad na proces

4. NASTAVENIA MERANIA (KPI)

NASTAVÍME MERANIE (KPI) A ICH VYHODNOTENIE

- Procesne riadená organizácia je založená na meraní procesov! Ak máme zmapované a štandardizované procesy, musíme začať merať kľúčové údaje.
- Najskôr nastavíme stratégiu merania a vyberieme kľúčové ukazovatele. Výber správnych KPI vždy závisí od spoločnosti, odvetvia a najmä od cieľa a rozsahu projektu. Pripravíme všetku agendu súvisiacu so zberom údajov, šablóny.
- Nastavíme merania na vybraných procesoch a naučíme vlastníkov procesov, ako pracovať s výstupmi. Vypracujeme plán zberu údajov. Väčšinou tu pracujeme nielen s vlastníkmi procesov, ale snažíme sa definovať aj "ambasádorov", t. j. podporovateľov, ktorí budú zodpovední za zber údajov.

.

CO MĚŘIT (KPI)	Kdy	Operacní definice	Věovek ...



Výstupy

- Příprava analýz (napr. analýza SPC)
- Strategie KPI (ktoré ukazovatele sa budú zbierať a na aký účel)
- Operačné definície - opis toho, ako zbierať dáta, kto, kedy
- Opísaný a pilotne overený proces zberu údajov

5. ANALÝZA A VIZUALIZÁCIA DÁT

ANALYZUJEME A VIZUALIZUJEME DÁTA PODĽA ICH POUŽÍVANIA

- Ak je to v špecifikácii projektu, môžeme pomôcť s analýzou údajov (môžeme naučiť alebo implementovať v štatistickom softvéri) a prípravou dashboardov - spôsobu vizualizácie údajov.
- Údaje nastavíme tak, aby sa dali ďalej použiť na:
 1. Identifikáciu potreby zlepšenia procesov (KPI sa systematicky zhoršujú)
 2. Vyhľadávanie odľahlých hodnôt na analýzu a prípadné nápravné opatrenia (metodiky SPC - nastavenie regulačných diagramov)
 3. Identifikáciu hlavných príčin a závislostí premenných, výpočet indexu kvality...
 4. Oznamovanie výsledkov a výkonnosti zamestnancom, prevádzkovateľom alebo manažmentu
 5. Stanovenie osobných výkonnostných cieľov - kde sa nachádzame a kam sa chceme dostať
 6. Kalkuláciu nákladov, dôležitý základ pre kontrolu



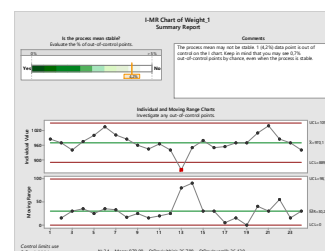
Výstupy

- Analýza
- Dashboardy - príprava elektronických dashboardov
- Stratégie zlepšovania - prepojenie zozbieraných a vyhodnotených KPI s OPEX programami

Príklady výstupov:



Ukážka Dashboardu



Ukážka analýzy SPC



O nás: Integrated Consulting Group

O NÁS

Sme konzultačná spoločnosť pôsobiaca v 12 zemiach Európy s viac ako 35 rokmi skúseností. Zameriavame sa na procesné zlepšovanie metodikou Lean Six Sigma, firemné inovácie a riadenie zmien. Naším klientom doručujeme jednotlivé projekty, školenia aj kombinované programy v servisných aj výrobných organizáciách. Naš prínos chápeme v doručení konkrétnych výsledkov a prenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané skúsenosti mohol ďalej využívať.

140

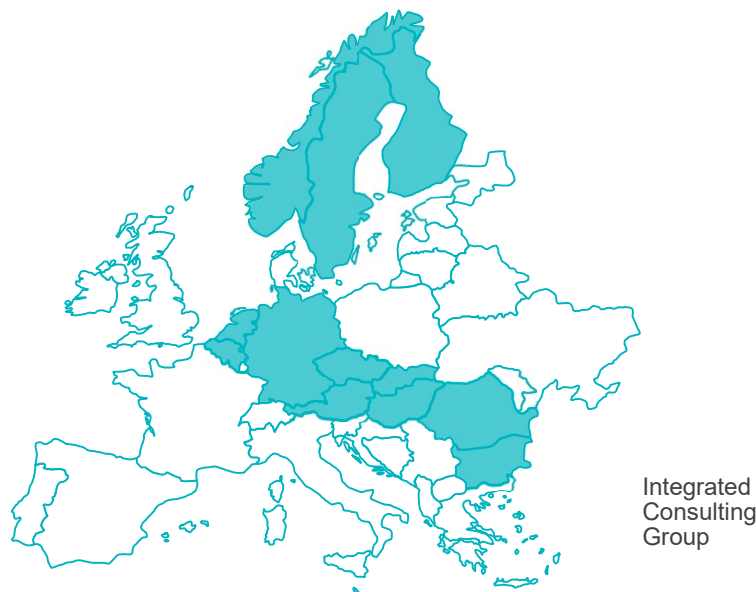
KONZULTANTOV

12

KRAJÍN

35

ROKOV SKÚSENOSTÍ



7 hodnôt našej spoločnosti

1. Zákazník je pre nás vždy na prvom mieste. Budujeme dlhodobý vzťah založený na dôvere.
2. Doručujeme viac, ako zákazník očakáva.
3. Zaväzujeme sa k výsledkom. Sme odmeňovaní za dodanú hodnotu.
4. Plne sa prispôbujeme konkrétnym potrebám a požiadavkám klienta.
5. Pozitívna spätná väzba od zákazníka je pre nás hlavným ukazovateľom úspechu.
6. Čokoľvek robíme, chceme robiť ako tí najlepší vo svojom obore.
7. Robíme, čo nás baví, a chceme, aby to bavilo aj Vás.

Globálne
partnerstvá

 **innova**
management institute
ČÍNA

 **SCHAFER**
CONSULTING
USA

change factory
EVROPA

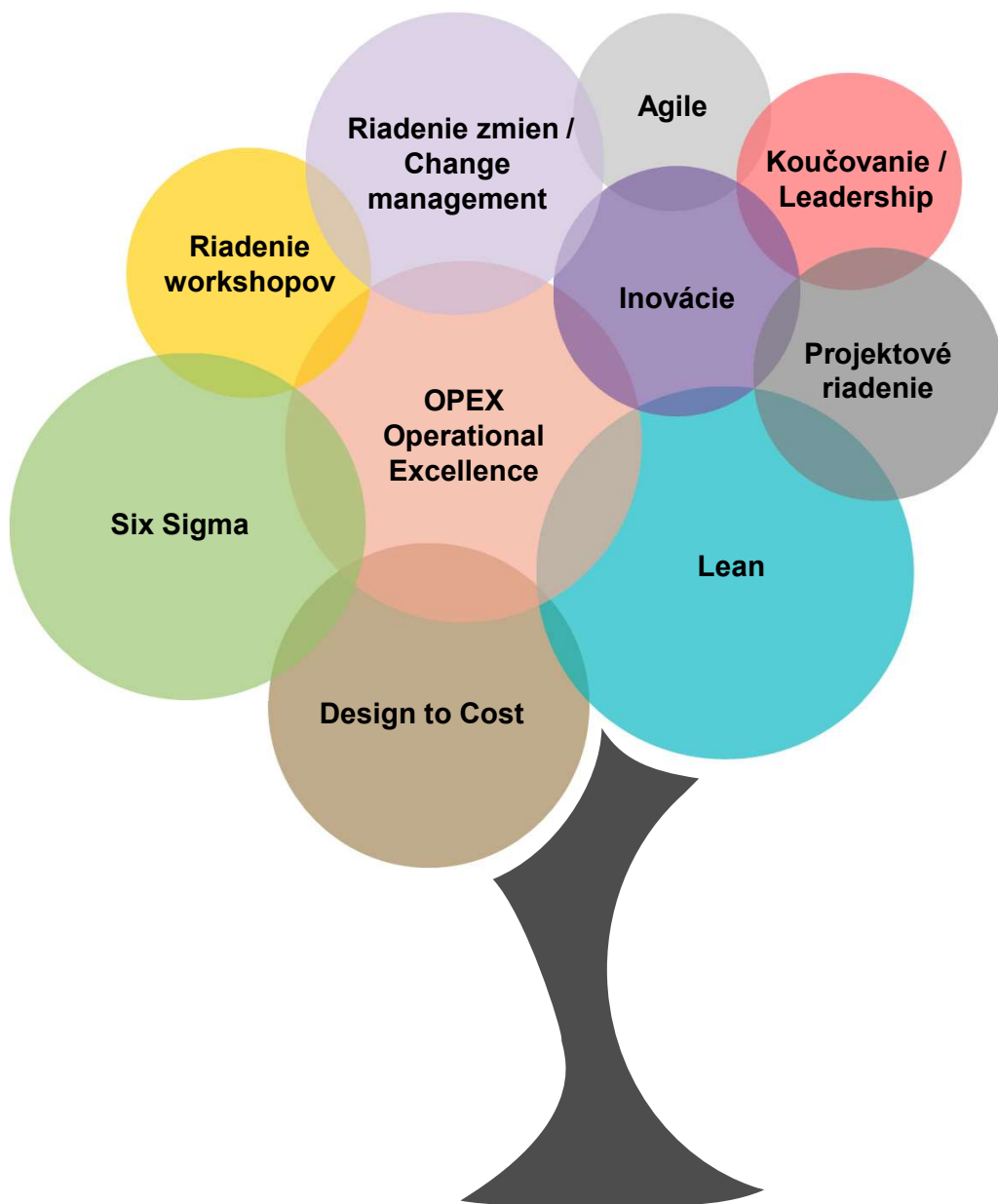
SPÔSOB NAŠEJ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Pri našej práci efektívne spájame expertné projektové znalosti s mäkkými technikami zamerané na prácu s ľuďmi a rozvoj ľudí. Ponúkame a kombinujeme konzultácie, školenia aj koučovanie.
- Naša práca je založená na zapojení ľudí a využívaní inovatívnych prístupov. Konzultácie a analýzy kombinujeme so skupinovými workshopmi s cieľom zaistiť potrebný záväzok k prijatiu zmeny.
- Projekty realizujeme spoločne s klientom. Tento postup zaistí jednoduchšie prijatie navrhovaných zmien a pomôže preniesť znalosti a metodiku do organizácie klienta.
- V prípade záujmu zo strany klienta zaistujeme detailné certifikované školenia interných zamestnancov na vybrané metódy a postupy pre procesné riadenia, zlepšovanie alebo riadenia zmien.

Naše know-how prenášame na Vašich zamestnancov tak, aby po ukončení projektu ostalo vo Vašej spoločnosti.

SLUŽBY KTORÉ PONÚKAME



Operational Excellence

Optimalizácia procesov | Hľadanie príležitostí – Procesné audity | Mapovanie procesov | Design procesov | Znižovanie nákladov | Nastavenia procesného riadenia a procesnej organizácie

Lean

Školenie Lean techník a nástrojov | Value Stream Mapping | Optimalizácia SMED | Lean kultúra | Simulácia pre cvičenie Lean nástrojov | KAIZEN workshopy | Lean v administratíve

Projektové riadenie

Podpora pri projektoch | Riadenie projektov | Stratégia projektovej kancelárie PMO | Školenie projektového riadenia

Riadenie workshopov

Zvýšenie efektivity interných workshopov | Práca vo veľkých skupinách | Riešenie konkrétnych problémov | Školenie facilitácia workshopov | Outdoor Training Programs

Agile

Školenie agilného riadenia | Projekty agilnej transformácie | Analýza a hodnotenie agility organizácie | Agilné moderovanie | Simulácia Lego 4 Scrum | Scrum a Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma školenia | Six Sigma koučing | Zavedenie Lean Six Sigma do organizácie | Interim Six Sigma Black Belt | Dátové analýzy

Change Management

Riadenie projektových zmien | Zmeny s rýchlymi výsledkami | Zmeny kultúry podniku | Komunikácia zmien | Školenie riadenia zmien | Školenie Motivácia a nastavovanie cieľov

Inovácie a kreativita

Inovácia produktov a služieb | Inovačné workouty | Strategické inovácie | Školenie inovácií | Kreatívne riešenie problémov | TRIZ | Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost Akadémia | Vývoj nových produktov a služieb | Vývoj nového „business modelu“ | Total Costs Management

Koučovanie / Leadership

Koučovanie | Prezentačné zručnosti | Komunikácie | Riešenie konfliktov | Predajné schopnosti | Mentorovanie | Školenie

TÍM PROFESIONÁLNYCH OSOBNOSTÍ



- Náš tím tvoria prevažne veľmi skúsení konzultanti alebo konzultanti s veľkým potenciálom
- Každý konzultant má silné profesné kompetencie, ale aj zodpovedajúce sociálne cítenie a vedomosti
- Každý konzultant má know-how aspoň v jednej z našich kľúčových kompetencií: procesy, stratégie, inovácie, riadenia zmien, projektové riadenia alebo vedenia ľudí
- Všetci sa tešíme z našej práce a plne sa angažujeme v našich projektoch - neexistujú žiadne prísne manažérske funkcie, všetci konzultanti sú naše kľúčové osoby
- Pre každú kľúčovú profesnú kompetenciu máme najmenej 5 špičkových profesionálov





Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

