

Na čo sa sústrediť pri analýze a dizajne:

- určite, aká časť z procesu môže byť automatizovaná;
- zabráňte tomu, aby analýza obchodných procesov trvala prídlho;
- zabráňte automatizácii veľkého množstva aktivít naraz;
- zamerajte sa na znovu použiteľné prvky;
- vyhnite sa extrémne dlhým pracovným postupom, ktoré znižujú opätovnú použiteľnosť a schopnosť ich nahradenia iným postupom;
- preverte výkonnostné kritériá pre základnú infraštruktúru;
- budujte pracovné postupy ako malé, znovu použiteľné jednotky procesu;
- pri modelovaní obchodného procesu identifikujte makroúroveň procesu a až potom model obchodného procesu a jeho následnú prezentáciu vo vhodnom nástroji. Ak je tento agilný prístup rýchly a pilotná aktivita je vhodne realizovaná, pomôže to načrtnúť detail, ktorý typický analytický prístup často prehliadne. Na takúto prezentáciu sa lepšie hodia diagramy činností na makroúrovni (use case diagram) než jednoduché postupové diagramy (flow charts);
- uvažujte o prístupe BPM v kontexte kritickosti prvku riešenia, ktorý by sa mal zmeniť;
- oddel'te obchodnú logiku od obchodného procesu;
- uistite sa, že prvky týkajúce sa neobchodných procesov sú oddelené od pracovných postupov tam, kde to je vhodné;
- buďte selektívni v tom, čo monitorujete;
- zodpovedne posúďte, ktoré prvky a premenné veličiny by mohli byť hodnotené v rámci pracovného postupu a ktoré by mali byť riadené externe alebo ako obsahové metadáta;
- časti vytvorené na zákazku by mali voľne nadväzovať na časti od dodávateľa. Táto prepojenosť umožní jednoduchšie uskutočnenie upgradu, zníži problémy, ktoré by sa mohli vyskytnúť počas podporných aktivít, a umožní to lepšiu opätovnú použiteľnosť častí.

Záver

BPM ako holistický spôsob manažérskeho prístupu k organizácii má svoje nezanedbateľné miesto najmä v súčasnosti, keď väčšina firiem hľadá najefektívnejšie spôsoby riadenia, využívania zdrojov a fungovania prevádzky s cieľom zlepšovať predaj produktov a služieb svojim klientom. Veľa organizácií sa aj v minulosti snažilo nastaviť procesy tak, aby sa tie stretli s požiadavkami klientov. Dnešní zákazníci však majú veľmi špecifické a neustále sa meniace potreby. Potrebujú služby a produkty v najlepšej kvalite, ale za cenu nižšiu, než má konkurencia. Z tohto dôvodu musia byť firmy veľmi dobre organizované a flexibilné. A o tom je BPM – nasaďuje prostredie, kde organizácia riadi a trvale zlepšuje svoje obchodné procesy.



SLAVOMÍR ĽUREK

Managing Consultant for FSI,
Capgemini Slovensko, s. r. o.

Zabudnite na procesy, venujte sa službám!

Analýza procesov verejných služieb a ich riadenia je v súčasnosti aktuálna téma. Náš článok je zameraný na inovatívny spôsob, ktorý prináša metodický rámec CorSet Framework, a to prepojením analýzy služieb a procesov s použitím knižnice referenčných modelov.

Na zvýšenie kvality riadenia nestačí iba analýza procesov

Videli ste niekedy úrad, ktorý by sa vykonaním analýzy procesov zmenil? V mnohých prípadoch sa analýza použila iba na zapísanie stavu a odložila sa do „teplého šuplíka“. V takomto prípade sa problematiku hľadal prínos analýzy procesov.

Alebo iný prípad, pokúšali ste sa niekedy ako konzultant vysvetliť vedúcej školskej jedálne, prečo a ako treba opísať procesy jej oddelenia?

Toto sú najčastejšie problémy, s ktorými sa stretávame ako analytici procesov v rámci našich projektov. Postupne sme sa však transformovali na to, že sme sa začali venovať službám, ktoré sú poskytované.

Prečo služby? Ide hlavne o službu...

Azda každý z nás už zažil pri styku s verejnou správou, najmä úradmi, rozčarovanie. Existencia verejnej správy väčšina ľudí vníma predovšetkým ako nutnosť „chodiť na úrad“. To sú pre väčšinu občanov a firiem tie najviditeľnejšie procesy a často sa na ne zužuje posudzovanie kvality činnosti úradu. V skutočnosti sa však väčšia časť činnosti odohráva vnútri úradu alebo v ďalších subjektoch verejnej správy. Verejná správa zabezpečuje množstvo verejných služieb (originálne a prenesené kompetencie), ktoré majú spoločenský, ekonomický či environmentálny dôvod. Niektoré majú byrokratickú podobu, niektoré sú zdanlivo neviditeľné a majú podobu naturálneho plnenia, ako napríklad sociálna starostlivosť, vzdelávanie alebo bezpečnosť.

Verejný sektor sa vyznačuje obrovskou pestrosťou služieb a pomerne komplikovaným usporiadaním vzťahov pri ich realizácii a admi-

nistrácií. To je asi najväčšia odlišnosť od komerčnej sféry. Udržať všetko pod kontrolou a transparentne hospodáriť s potenciálom zdrojov, ktorý má obec k dispozícii, a v intenciiach zákona ich rozvíjať. Toto je práve jeden z cieľov riadenia verejnej správy.

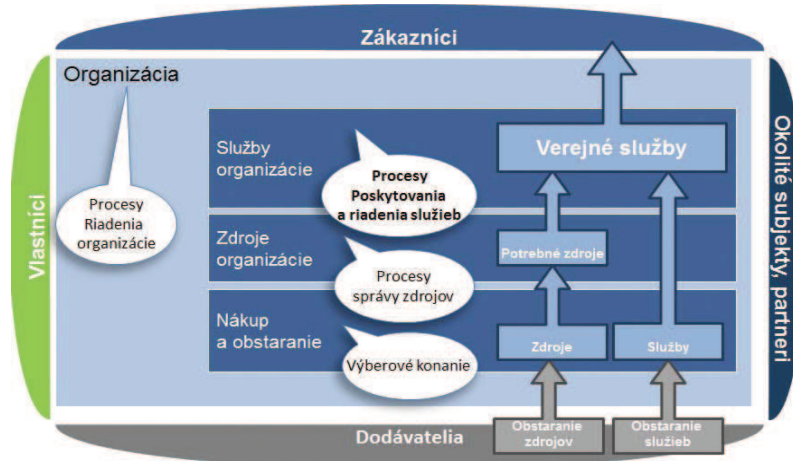
Poskytovanie služieb na rozdiel od produkcie výrobkov má svoje špecifiká. Poskytovanie služieb je priebežné a poskytovateľ riadi všetky procesy a činnosti vedúce k službám. Okrem toho však musí riadiť všetky procesy a činnosti správy vlastných zdrojov (pracovnú silu, finančné zdroje a majetok): procesy nákupu a získavania, chodu úradu, ako aj teritória obce (prípadne oblasti záujmu organizácie). Všetky tieto činnosti a procesy vnútri jednotlivých subjektov verejnej správy tak musia byť priebežne monitorované a riadené tak, aby bolo možné spoľahlivé, oveľa širšie a výstižnejšie poňatie aktivít verejnej správy.

Analyzovať sa dá ľahšie pomocou referenčných modelov

Fungovanie organizácie verejnej správy je vymedzené pôsobnosťou. Tá je definovaná právnymi predpismi a štatútom organizácie. Ak použijeme na analýzu procesov štandardný postup právnych predpisov, interných smerníc a výstupov (uznesenia, rozhodnutia ...), dostaneme nesúrodý výpis jednotlivých procesov v akejsi štruktúrovanej podobe. V lepšom prípade zakreslený peknými obrázkami.

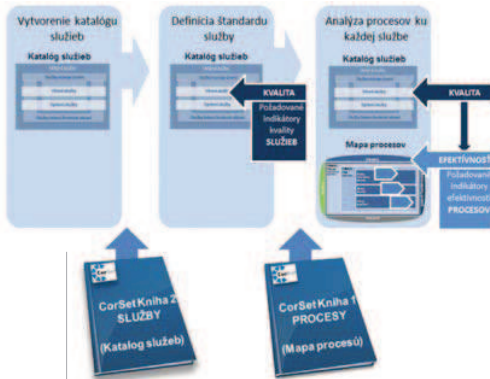
Iný – a podľa nás lepší – spôsob predstavuje prístup založený na využití referenčných modelov, ktorý umožňuje systematickú identifikáciu služieb a následne i všetkých procesov a činností vďaka použitiu metodického rámca CorSet (presnejšie dvoch kníh – kniha 1 a kniha 2). Postupnosť krokov pri analýze:

1. V prvom kroku bol vytvorený katalóg služieb organizácie.
2. Pre každú službu je vyplnený rodný list služby vrátane návrhu merateľných ukazovateľov kvality služby.
3. V rámci rodných listov bol vytvorený zoznam kľúčových procesov a činností vzťahujúcich sa na službu.



Obr. 1 Základné rozdelenie procesov mestského úradu podľa mapy procesov (CorSet Framework, 2009)

- Pre každú službu sa realizuje prieskum kvality a definujú sa kvalitatívne štandardy.
- Pre jednotlivé procesy sa vykoná skúmanie efektívnosti a v prípade zistených nedostatkov je proces podrobne analyzovaný s cieľom zistiť príčinu.
- Na základe zistených skutočností a problémov je zostavený zoznam krátkodobých a čiastkových systematických opatrení, teda akýsi akčný plán.



Obr. 2 Postup analýzy s využitím referenčných modelov (CorSet Framework, 2009)

Využitie rôznych referenčných modelov (šablón) z rámca CorSet (najmä katalógu služieb, rodných listov služieb a mapy procesov na identifikáciu jednotlivých procesov a činností pri službách) teda umožnilo výrazne zjednodušiť celú analýzu a znížiť jej nároky na čas a prácnosť, keďže sa nemuseli zdĺhavo hľadať kľúčové procesy.

Podstatný je fakt, že referenčné modely zároveň predstavujú akýsi etalón fungovania a umožňujú vykonať „diagnostiku“ chýbajúcich manažerských činností. Z hľadiska CAF/EFQM sú princípy vedenia a stratégie priamo zabudované v referenčných procesoch.

Hodnotenie práce organizácie cez služby

„...Služba, ktorá neplní svoj účel, nemá zmysel, aj keď sú jej procesy úplne efektívne...“

Takto koncipovaný analytický prístup umožnil hodnotiť nielen efektívnosť jednotlivých procesov, ale aj kvalitu poskytovaných služieb a obe strany mince dať do súvislosti.

Pri hodnotení práce organizácie totiž treba hodnotiť nielen efektívnosť, ale aj kvalitu a účelnosť jednotlivých služieb. Služba, ktorá neplní svoj účel, nemá zmysel, aj keď sú jej procesy úplne efektívne. Ak sa sústredíme na posudzovanie jednotlivých činností a procesov, určite dokážeme vyhodnotiť efektívnosť práce organizácie. Hodnotiť účelnosť a kvalitu jej konania možno iba z pohľadu služby.

Počas projektu sa identifikované služby posudzujú z rôznych pohľadov. Treba si uvedomiť, že mnoho služieb organizácia (najmä samospráva) vykonáva nad rámec svojich legislatívnych povinností. Tie sú práve občanmi veľmi dobre hodnotené a pritom pri „štandardnej“ procesnej analýze ich nemožno identifikovať a už vôbec nie hodnotiť. Prístup k analýze z pohľadu poskytovaných služieb je teda jeden z kľúčových prínosov zvoleného prístupu.

Práca organizácie je hodnotená z troch základných perspektív:

- Kvalita služieb je hodnotená zákazníkom, a preto by mali byť požiadavky na ňu definované práve z pohľadu zákazníka. V rámci riadenia kvality treba neustále monitorovať a vyhodnocovať príslušné ukazovatele a na ich základe riadiť službu.



- Hodnotenie efektívnosti procesov a činností predstavuje identifikovanie nárokov na zdroje a čas pri ich realizácii. Ak hovoríme o modernizácii verejnej správy, tieto nároky treba minimalizovať a výkon jednotlivých procesov a činností maximálne zefektívniť.
- Účelnosť pomáha na úrovni služieb rozlíšiť zmysel existencie, prečo daná služba (a jej procesy) existuje a či prináša to, čo sa od nej očakáva.

Štandardizácia procesov alebo služieb?

„...Kvalita verejných služieb by mala byť naprieč organizáciami verejnej správy rovnaká, i keď procesy sa môžu líšiť...“

Je zrejme, že procesy sa môžu v organizáciách rovnakého typu líšiť. Čo sa však nemení, je služba, ktorá sa poskytuje verejne. Štandard takto poskytovanej služby by mal byť rovnaký. Typicky by to malo fungovať v samospráve.

Porovnávaním referenčných procesných modelov jednotlivých úradov zistíme, že hoci sú ich činnosti definované zákonom, nie vždy sa vykonávajú rovnako. A ani v praxi takýto ideálny stav nenastane. Je to nevyhnutne zlé? Pokiaľ je diferenciacia v medziach zákona, je to zrejme v poriadku, otvára sa tak priestor pre rôzne porovnanie, napr. formou benchmarkingu alebo zavádzaním best practice. Ak chceme zistiť, či sa činnosť vykonáva nielen správne (efektívnosť), ale či sa predovšetkým vykonáva tá správna činnosť (účelnosť), a to v kvalite očakávanej zákazníkom, je vytvorenie katalógu služieb nevyhnutné.

Verejne poskytovaná služba je jednoznačne ocenením produkt (výstup) verejnej správy s hodnotiteľnou a kontrolovateľnou kvalitou a dostupnosťou. Jej parametre sú určené (v prípade prenesených kompetencií iba) legislatívou a pri originálnej kompetencii rozhodnutím orgánov samosprávy. Kvalita riadenia zdrojov sa potom zakladá na efektívnom organizačnom modeli a správnom nastavení procesov bez dosahu na kvalitu služby.

Záver

Zvyšovanie kvality riadenia služieb či zdrojov možno dosiahnuť rôznymi metódami. Metódy kvality najmä CAF/EFQM v praxi pomáhajú manažmentu zvyšovať kvalitu riadenia a smerovať k modelu výnimčnosti. Ten je definovaný celkovým nastavením predpokladov a výsledkov, inými slovami, na efektívnosti riadenia a kvality služieb. Dôležitá je celková vyváženosť procesov, ľudských zdrojov, informačných technológií a všetkých ďalších aspektov, ktoré majú vplyv na kvalitu služieb. Metodický rámec CorSet predstavuje ďalšiu generáciu metód excelencie, ktorá k tomu, čo je potrebné nastaviť, ešte pridáva aj to, AKO má byť fungovanie excelentné.

Realizované projekty už ukázali, že katalóg služieb je praktický sprostredkovateľ medzi zákazníkom a vedením organizácie, ktorý pomáha zaviesť manažerský pohľad na riadenie do prostredia verejnej správy. Takisto potvrdili, že sa dá urobiť komplexná analýza a neupíť sa v detailoch. Ak vás zaujali informácie o metodickom rámci CorSet, viac podrobností nájdete na www.corsetframework.eu.



DAVID MELICHAR
riaditeľ CORTIS Consulting, s. r. o.



RASTISLAV NECZLI
riaditeľ ITMG, s. r. o.