



3. **Kategorizácia podnikových procesov** slúži na odlíšenie dôležitosti daného podnikového procesu a podľa kritéria tvorby pridanej hodnoty sa zvyčajne rozdeľujú na hlavné a podporné procesy. Pri kategorizácii podnikových procesov možno využiť aj iné metódy prioritizácie, napríklad párové porovnanie, rozdelenie váh a pod.



4. **Určenie zodpovedností za podnikové procesy** v podobe vlastníkov procesov. V podnikovej praxi sa často stretávame s kombináciou funkčnej a procesnej orientácie. Podnikové procesy sa rozdelia na menšie podprocesy, čo hierarchicky nie je v protiklade s princípmi procesného manažmentu, ale ich ohraničenie potom kopíruje hranice vymedzené funkčnými organizačnými jednotkami. Prínosom je síce uplatňovanie procesného prístupu a využívanie procesného modelu v riadení, ale náročnosť na koordináciu procesov sa zvyšuje s počtom ich rozhraní, kde treba definovať dohody o vnútropridávateľských službách.



5. **Výber metodiky analýzy a modelovania podnikových procesov.** Existuje veľa metód a štandardov pre analýzu a modelovanie podnikových procesov, ktorých zoznam uvádzame v kapitole 3. Výber metódy modelovania zohráva dôležitú úlohu pri konzistentnosti budúceho modelu, ktorý sa bude využívať ako záväzný pre všetkých zamestnancov. Zabezpečí sa tak jeho zrozumiteľnosť a aplikovateľnosť.



6. **Výber technologickej podpory pre procesný manažment.** V súčasnosti majú v modelovaní a analýze podnikových procesov nezastupiteľnú úlohu informačné systémy. Práve informatika je vednou disciplínou, z ktorej bol prevzatý a rozvinutý celý rad modelovacích metód a nástrojov. Podnikový proces je prienikom medzi návrhom informačného systému, ktorý efektívne zabezpečí informačnú potrebu manažérov, a dosahovaním podnikovej výkonnosti. Stretáva sa tu informatický a manažérsky pohľad. Preto je pre vyššiu účinnosť procesného prístupu vhodné využiť informačný systém (aplikačné programové vybavenie) na podporu procesného manažmentu. V týchto vysokoškolských skriptách využívame pri niektorých príkladoch aplikačné programové vybavenie QPR ProcessGuide.



7. **Analýza a modelovanie podnikových procesov.** Modelovanie procesov nepovažuje mnoho autorov za hlavnú obsahovú náplň zavádzania procesného riadenia, aj keď je časovo najnáročnejšia. O modelovaní procesov ako dominantnej aktivity kriticky hovorí Košturiak (2010), podľa ktorého mnohé podniky venovali obrovské množstvo času a peňazí opisovaniu procesov a implementácii rozličných programov. Očakávané výsledky sa často nedosiahli, pretože žiaden procesný diagram alebo program na riadenie projektov ešte nedokázal zlepšiť vnútornú organizáciu podniku.



8. **Pri analýze podnikových procesov sa zároveň realizuje alokácia zdrojov** k činnostiam podnikových procesov. Alokácia disponibilných zdrojov je predpokladom ich jednoznačného priradenia ku konkrétnym činnostiam konkrétnych

sa kritérií auditu, ktoré sú overované (dôkaz auditu môže byť kvalitatívny alebo kvantitatívny). **Kritériá na audit procesnej orientácie systému riadenia sa označujú aj ako modely zrelosti procesného riadenia.**



Často používaným rýchlym nástrojom na overenie procesnej orientácie je index R_{bpm} . Jeho kritériá formou otázok boli formulované Závadským (2004a). Na podobnom princípe sa vymedzuje procesná orientácia **aj pomocou ukazovateľa C_{apo}** , ktorý vzhľadom na rozsah posudzovaných oblastí vymedzujeme samostatne v kapitole 9. Index R_{bpm} obsahuje týchto päť posudzovaných oblastí:

- hierarchia procesov (tab. 2.1),
- alokácia zdrojov a pracovných miest podľa činností procesov (tab. 2.2),
- systém merania procesov (tab. 2.3),
- systém hodnotenia procesov (tab. 2.4),
- spôsob identifikácie a eliminácie úzkych miest procesov (tab. 2.5).

Jednotlivé otázky definované podľa posudzovaných oblastí sú hodnotené touto stupnicou:

- 10 – predmet otázky sa vykonáva a je zdokumentovaný,
- 8 – predmet otázky sa vykonáva a je čiastočne zdokumentovaný,
- 6 – predmet otázky sa vykonáva čiastočne a je čiastočne zdokumentovaný,
- 4 – predmet otázky sa vykonáva čiastočne a nie je zdokumentovaný,
- 0 – predmet otázky sa nevykonáva a nie je zdokumentovaný.

Výsledok je vyjadrený indexom R_{bpm} (*Rate of Business Proces Management*), ktorý sa vypočíta podľa vzťahu:

$$R_{bpm} = \sum_{i=1}^n \frac{R_{bpm}^i}{n} \times 100[\%]$$

kde: R_{bpm} je index miery procesnej orientácie manažérskeho systému,

R_{bpm}^i – miera procesnej orientácie i -tej posudzovanej oblasti, pričom $i = 1$ až n a $n = 5$.

Percentuálne hodnotenie R_{bpm} sa môže pohybovať v týchto intervaloch:

- $R_{bpm} = 90 - 100$ % (procesná orientácia systému riadenia),
- $R_{bpm} = 70 - 89$ % (procesná orientácia systému riadenia vo fáze implementácie),
- $R_{bpm} = 50 - 69$ % (príprava na procesný systém riadenia),
- $R_{bpm} = 0 - 49$ % (funkčná orientácia systému riadenia).

5. Optimalizácia ukazovateľov procesu – **parametrická procesná analýza**. Cieľom tejto analýzy je identifikovať všetky ukazovatele a parametre, ktoré merajú a hodnotia výkonnosť podniku a priradiť ich k daným procesom a strategickým cieľom vrátane miest na meranie.
6. Optimalizácia trvania procesu – **časová a priestorová analýza procesu**. Cieľom tejto analýzy je analyzovať časový priebeh procesu podľa činností a identifikovať priestorový tok procesu (východisko aj na dynamickú simuláciu procesu).

Vzťah medzi procesnou analýzou a procesným atribútom

Tabuľka 3.1

Procesná analýza	Skupina procesných atribútov
Informačná procesná analýza	vstupy výstupy znanosti dodávateľ (interný, externý) zákazník (interný, externý)
Zdrojová procesná analýza	vlastník procesu vlastník činnosti náklady produktivita pridaná hodnota kvalita
Kompetenčná procesná analýza	vlastník procesu vlastník činnosti pracovisko činnosti znanosti inovácia
Procedurálna procesná analýza	štruktúra procesu znanosti
Parametrická procesná analýza	ukazovatele všetkých meraných procesných atribútov
Časová a priestorová procesná analýza	čas pracovisko činnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie.



V podnikoch sa zvyčajne formulácia optimalizačných cieľov detailizuje, to znamená zníženie nákladov procesu, zvýšenie produktivity práce daného procesu a pod. Definovanie potreby optimalizovať daný proces tak súvisí vždy s konkrétnym procesným atribútom. Klasifikácia procesných analýz však využíva zoskupenie viacerých atribútov v rámci jednej analýzy. Skupiny procesných atribútov podľa druhu procesnej analýzy sú uvedené v tab. 3.1. **Postup optimalizácie konkrétneho procesu** by mal rešpektovať tieto etapy:

1. formulácia optimalizačných cieľov,
2. výber procesov na optimalizáciu,

údaje, výstupné údaje, stavy procesov). Pri simulácii podnikového procesu sa postupuje v týchto krokoch, ktoré sú rozpracovaním všeobecných šiestich krokov simulácie:

1. **Výber podnikových procesov** zaradených do dynamickej simulácie, pričom vychádzame z existujúceho procesného modelu alebo tvoríme ad hoc procesný model len pre potreby simulácie.
2. **Definovanie skúmaných parametrov** podnikových procesov – náklady, priebežné a celkové časy.
3. **Definovanie zdrojov zahrnutých do simulácie** podnikových procesov, ktoré môžu byť už obsiahnuté v záväznom a schválenom procesnom modeli podniku, pričom ide minimálne o definovanie:
 - ľudských zdrojov – vykonávateľov činností,
 - technických zdrojov potrebných na realizáciu činností procesov,
 - potreby materiálu pre dané činnosti,
 - alokácie zdrojov k činnostiam.
4. **Zber informácií o predchádzajúcej realite zdrojov** – výsledkoch podnikových procesov zahrnutých do simulácie podľa sledovaných simulačných parametrov (množstvo a nákladovosť zdrojov vyjadrená údajmi z účtovníctva).
5. **Definovanie výstupných parametrov** – náklady, priebežné časy, celkové časy, využitie zdrojov.
6. **Definovanie simulačných vlastností na procesnom modeli**, pričom definujeme pre každý vstup, výstup a činnosť procesu tokové veličiny (čas), variabilitu v podobe vetvenia procesu a pre každé vetvenie aj pravdepodobnosť jej výskytu na základe zberu informácií o predchádzajúcich stavoch procesu. V neposlednom rade sa definujú aj vstupno-výstupné pravidlá pre každú činnosť a vetvenie, a to tak, či sa majú realizovať všetky vstupy súčasne alebo za sebou a či sa všetky vstupy môžu realizovať súčasne alebo za sebou.
7. **Definovanie vstupných parametrov simulácie**, kde ide o:
 - určenie štartovacieho miesta simulácie vyjadreného činnosťou v danom procese,
 - určenie počtu aktivácií daného procesu,
 - určenie maximálneho počtu aktivácií procesu,
 - určenie termínu, kedy sa má prvá aktivácia procesu začať,
 - určenie časového obdobia pre simuláciu,
 - určenie rýchlosti simulácie.
8. Ďalším krokom je realizácia experimentov na vytvorenom počítačovom modeli, keď zisťujeme, či nami vytvorený procesný model a zadané **parametre simulácie odpovedajú realite**.
9. Po dosiahnutí zhody medzi počítačovým modelom (procesným modelom v počítači) a realitou zistenou zberom údajov nasleduje **realizácia experimentov**. Experimenty znamenajú zmenu parametrov a zisťovanie zmien na výstupe procesov z hľadiska skúmaných parametrov.

6 SPÔSOBILOSŤ PODNIKOVÝCH PROCESOV

Vo vývoji teórie a praxe v oblasti riadenia kvality zohrali významnú úlohu aj odborníci v štatistike. Teória riadenia kvality mala svoj počiatok v praxi priemyselných podnikov, kde sa vyprodukované výrobky vyznačujú merateľnými parametrami. V prvých fázach sa realizovala úplná kontrola kvality výrobkov. Najzávažnejšou námietkou voči 100 % kontrole bola relatívna zbytočnosť informácie, ktorú poskytovala. Kontrola kvality bola vykonávaná s cieľom zistiť a vyradiť nezhodné produkty a nie ako prostriedok posudzovania kvality procesov. Informácia zo 100 % kontroly prichádzala neskoro, zvyčajne až keď sa vyrobilo väčšie množstvo produktov. Preto už v roku 1926 vypracoval Walter Shewhart teóriu štatistickej regulácie procesov (SPC). Jej cieľom je udržiavať procesy v stave štatistickej regulácie, pretože podľa tejto teórie len vtedy zaistíme konzistentnú kvalitu produktov. Veľkou výhodou štatistickej regulácie procesov na rozdiel od 100 % kontroly je, že kedykoľvek vznikne nezhoda, vydá sa varovný signál, kde a kedy chyba nastala.

Spolu s vypracovaním SPC teórie bola v tom čase rozpracovaná aj teória štatistického preberania (*Sampling Techniques*) štatistikmi Haroldom Dodgeom a Henry Romigom. Zlepšovanie kvality vo vzťahu k splneniu parametrov produktu možno dosiahnuť diagnózou dôvodov, prečo produkt nezodpovedá požadovanej kvalite na základe príslušného preberacieho plánu danej štatistickej prebierky. Geniálna myšlienka Dodgeovej štatistickej prebierky je v tom, že vyvolala tlak na zlepšovanie kvality. Myšlienka Shewhartových regulačných diagramov poskytuje prostriedok na zistenie, prečo špecifikácie neboli dodržané, alebo inými slovami, regulačné diagramy poskytli prostriedok na diagnózu dôvodov problémov v kvalite.

Štatistické riadenie kvality predstavuje účinnú aplikáciu štatistických metód vo všetkých fázach plánovania, zabezpečovania a zlepšovania kvality. Zavádzanie štatistických metód zvyčajne začína uplatnením štatistickej prebierky. Štatistická prebierka predstavuje prvý krok, ktorý pozostáva z výberovej kontroly a sérií rozhodnutí. Nasleduje aplikácia štatistickej regulácie procesu, v rámci ktorej sa môžu uplatňovať aj metódy experimentov. Linczényi (1996) uvádza, že štatistickými metódami v zabezpečovaní kvality v užšom zmysle slova rozumieme tri oblasti aplikácie štatistických metód, a to:

1. štatistickú reguláciu procesu,
2. štatistické preberanie,
3. spôsobilosť procesu.

Na tri základné oblasti štatistického riadenia kvality nadväzuje obr. 6.1. Predstavme si konkrétny proces, akým je napríklad výroba plastových výliskov. Na tento pro-



Analýza spôsobilosti procesu prostredníctvom regulačných diagramov

Regulačné diagramy radíme do kategórie účinných a efektívnych nástrojov, ktoré sa využívajú pri analýze spôsobilosti procesu. V praxi sa pri analýze spôsobilosti dajú využiť regulačné diagramy na reguláciu s meraním, ako aj regulačné diagramy na reguláciu porovnávaním. **Mnohí odborníci uprednostňujú regulačné diagramy na reguláciu s meraním pred tými, ktoré sa zaoberajú reguláciou porovnávaním, a tvrdia, že práve regulačné diagramy na reguláciu s meraním vedia poskytovať exaktnejšie a spoľahlivejšie informácie.**

Regulačné diagramy priemerov a rozpätí radíme do skupiny regulačných diagramov na reguláciu meraním a tieto diagramy umožňujú vykonať analýzu procesu bez ohľadu na jeho tolerančné hranice. Takéto regulačné diagramy umožňujú analyzovať krátkodobú spôsobilosť procesu nazývanú aj ako okamžitá variabilita, ale aj variabilitu v čase nazývanú dlhodobá spôsobilosť procesu. Aby sme zaistili spoľahlivosť informácií o procese a jeho variabilite, je potrebné, aby sa údaje, ktoré vstupujú do analýzy spôsobilosti, zhromažďovali v priebehu dostatočne dlhého obdobia (napríklad zo všetkých troch pracovných zmien za deň alebo za rôzne dni a podobne). Iba tým sa zaistí, že sa prejavia všetky zdroje variability, ktoré majú vplyv na proces (Terek – Hrnčiarová, 2004; Chajdiak, 1998).

Medzi regulačné diagramy na reguláciu porovnávaním radíme napríklad regulačné diagramy podielu nezhodných jednotiek, ktoré umožňujú analyzovať proces len vzhľadom na tolerančné hranice.

Regulačné diagramy sa používajú ako nástroj na monitorovanie procesu a ako nástroj na sledovanie účinkov zmien v procese na jeho spôsobilosť. Ak sa analýzou spôsobilosti indikuje nestabilita procesu, treba zaistiť, aby sa vyhľadali a eliminovali príčiny variability alebo iných problémov.

? Kontrolné otázky

1. Vymenujte základné štatistické charakteristiky. Ako sa navzájom tieto charakteristiky ovplyvňujú?
2. Uveďte konkrétne príklady náhodných príčin variability procesu (stabilný proces) a špeciálnych príčin variability procesu (nestabilný proces).
3. Charakterizujte pojem štatistická regulácia procesu. Čo je jej cieľom?
4. Aké stavy môžu nastať pri regulovaní procesov využitím regulačných diagramov na reguláciu meraním?
5. Pri štatistickej regulácii procesu môžeme použiť regulačné diagramy na reguláciu meraním a regulačné diagramy na reguláciu porovnávaním. Vymenujte základné rozdiely medzi uvedenými skupinami regulačných diagramov.
6. Kto môže v praxi využívať dôležité informácie, ktoré sú výstupom analýzy spôsobilosti procesov? Ako sa tieto informácie týkajú rozhodnutí zainteresovaných strán?

riadenia, a to funkčne orientovaný, procesne orientovaný a projektový. Nové trendy v ekonomike a manažmente spôsobili, že klasický, funkčne orientovaný spôsob riadenia je stále viac nahrádzaný procesným manažmentom, ktorý vedie k zvyšovaniu výkonnosti a hodnoty podnikov.

Štruktúra procesnej orientácie je tvorená z vlastníkov procesov a z im zverených podnikových procesov. Systém riadenia v tomto prípade obsahuje dva subsystemy – riadiaci subsystem a riadený subsystem. Riadiaci subsystem reprezentuje vlastníkov procesu a riadený subsystem je tvorený zamestnancami podniku. Na udržanie rovnováhy a zabezpečenie stability v podniku je dôležité dosiahnuť konzistentnosť systému riadenia podniku ako celku tým, že sa zameriame aj na konzistentnosť jeho jednotlivých subsystemov. Každý systém môže byť zobrazený napríklad formou modelu, ktorý bude obsahovať tie časti, ktorých vlastnosti sú pre podnik predmetom záujmu.

Dynamika systému je reprezentovaná jeho funkčnosťou. Systémové parametre tak poukazujú na vlastnosti systému. Keď uvažujeme o podniku, ako o fungujúcom systéme, za účelom deskripcie jeho vlastností potrebujeme poznať jeho štruktúru (statický aspekt) a procesy (dynamický aspekt). Parametre na meranie funkčnosti systému sú reprezentované ukazovateľmi výkonnosti, ktoré sa nazývajú *Performance Indicators* (PI). Každý ukazovateľ výkonnosti je využívaný na skúmanie funkčnosti čiastkovej štruktúry alebo podnikového procesu.

Funkčnosť systému a schopnosť skúmať ho sú základné substancie na udržanie rovnováhy systému. Keď sa vplyvom rozmanitých okolností rovnováha odchýli z bodu svojho optima, fungujúci systém je schopný pohotovo reagovať. **Rast adaptability na zmeny zabezpečuje trvalú udržateľnosť systému riadenia.**

Dosiahnuť maximálnu mieru konzistentnosti systému riadenia je prakticky nemožné, pretože charakter, súčasná rýchlosť a turbulentnosť zmien v podnikateľskom prostredí majú vplyv na to, že podniky prechádzajú z bodu, keď sa nachádzajú „blízko bodu dosiahnutia celkovej konzistentnosti“ do bodu „ďaleko od dosiahnutia celkovej konzistentnosti“. V najhoršom prípade sa podniky môžu dostať do stavu destabilizácie, ktorá sa vyznačuje príliš veľkou nekonzistentnosťou v systéme riadenia (Flapper – Fortuin – Stoop, 1996).

Existuje množstvo metód, ktoré prispievajú k zvýšeniu efektívnosti systému riadenia. Metóda Z-MESOT poskytuje manažerom rýchly prehľad o konzistentnosti systému riadenia výkonnosti, ako základného predpokladu na zabezpečenie stability v podniku.

8.1 Východiská na aplikáciu metódy Z-MESOT

Určenie miery konzistentnosti prípadne nekonzistentnosti systému riadenia tvorí jednu zo systémových charakteristík. Kompatibilita medzi časťami komplexného systému dáva manažerom možnosť posúdiť objekt a zabezpečiť stabilitu systému a jeho bu-

Na základe uvedeného treba vytvoriť skupinu atribútov merania a atribútov hodnotenia výkonnosti. Opäť kladieme dôraz na zásadu konzistentnosti, ktorá zdôrazňuje, že opis jedného ukazovateľa sa realizuje rovnakým spôsobom ako opis iného ukazovateľa.

Návrh atribútov merania a hodnotenia výkonnosti by mal korešpondovať so systémovým prístupom k ich riadeniu. Z metodologického hľadiska treba diferencovať atribúty do samostatných celkov, ale v konečnom dôsledku sa všetky atribúty integrujú na úroveň jedného ukazovateľa. Metóda Z-MESOT rozoznáva tieto štyri základné skupiny atribútov:

- formálne atribúty ukazovateľa, ktoré charakterizujú tvorbu a sledovanie cieľových hodnôt ukazovateľov výkonnosti,
- atribúty cieľovej hodnoty, ktoré charakterizujú tvorbu a sledovanie cieľových hodnôt ukazovateľov výkonnosti,
- informačné atribúty, ktorých úlohou je zabezpečiť plynulosť a včasnosť tvorby relevantných informácií,
- atribúty hodnotenia výkonnosti, ktoré sa zameriavajú na charakteristiku hodnotenia prostredníctvom daného meradla výkonu (Závadský, 2005).

Formálne atribúty ukazovateľa

F1. Názov ukazovateľa

Každý ukazovateľ by mal mať definovaný jednoznačný názov, z ktorého bude vyplývať aj oblasť výkonnosti, ktorú tento ukazovateľ monitoruje. Ideálne je, ak daný ukazovateľ môže v názve obsahovať aj vyjadrenie mernej jednotky (percento nepodarkov). Aby mal ukazovateľ vysokú vypovedaciu schopnosť, je dobré si pri určení jeho názvu položiť otázku: Ako môžeme zistiť, či boli výkonnosť alebo strategický cieľ dosiahnuté?

F2. Väzba ukazovateľa na podnikový proces

Tento formálny atribút poukazuje na reláciu ukazovateľa na konkrétny podnikový proces. Ukazovateľ nachádzajúci sa v sústave ukazovateľov na meranie a hodnotenie výkonnosti nemusí mať vzťah ku konkrétnemu podnikovému procesu. V prípade, že takáto relácia existuje, uvedie sa označenie (kód) a názov podnikového procesu.

F3. Väzba ukazovateľa na strategický cieľ

Ukazovateľ môže mať pri riadení výkonnosti vzťah s operatívnou alebo so strategickou úrovňou. Ak sa ukazovateľ využíva na meranie strategických cieľov, ide o meranie a hodnotenie strategickú výkonnosti. To, či bude ukazovateľ súčasťou jednej alebo druhej úrovne, určuje aj miera používania strategického systému merania výkonnosti *Balanced Scorecard*. Ak sa tento systém riadenia v podniku zaviedol, je zrejmé, ktoré ukazovatele sú súčasťou strategickú a ktoré sú súčasťou operatívnej úrovne výkonnosti a aké sú väzby medzi nimi. Ak sa tento prístup v podniku nepoužíva, je dobré vytvoriť primárnu väzbu medzi strategickým cieľom a ukazovateľom, tzn. priradiť všetkým stra-

vých schopností zamestnancov tak, aby bolo možné zabezpečiť efektívne riadenie organizácie v súlade so stratégiou a s potrebami podniku. Najviac pozornosti sa v praxi venuje manažérskym kompetenciám, pretože úspech organizácie vo veľkej miere závisí od kvality manažmentu. Každý model má obsahovať opis kompetencií a ich celkový prínos pre podnik, typické prejavy správania sa – merateľné a pozorovateľné a hodnotiacu stupnicu pre každú kompetenciu (Skorková, 2014).

Kompetenčný model organizácie pozostáva z ústredných kompetencií, ktoré sú usporiadané podľa kľúča charakteristického pre danú organizáciu. Syntézou názorov viacerých autorov (Skorková, 2014; Porvazník, 2013) môžeme postup tvorby kompetenčného modelu determinovať ako postupnosť týchto krokov:

1. Stanovenie hlavného cieľa a čiastkových cieľov. Mali by sme vedieť odpovedať na túto otázku: Čo sa sleduje tvorbou kompetenčného modelu?
2. Definovanie zainteresovaných strán – osoby/cieľová skupina, ktorých sa kompetenčný model týka.
3. Výber prístupu so zreteľom na stanovené ciele.
4. Zostavenie tímu zodpovedného za tvorbu, implementáciu a uplatňovanie kompetenčného modelu v praxi.
5. Identifikácia úrovni riadenia a úrovni výkonnosti – definovanie kritérií výkonu vzhľadom na úroveň riadenia.
6. Zber a analýza informácií – tvorba kompetenčného modelu.
7. Verifikácia kompetenčného modelu – jeho spoľahlivosť a účinnosť v podmienkach danej organizácie.
8. Implementácia kompetenčného modelu ako nástroja na zvýšenie výkonnosti podniku.

Matica Z-MESOT, pomocou ktorej možno identifikovať mieru konzistentnosti vytvorených systémov merania a hodnotenia výkonnosti, obsahuje významné atribúty ukazovateľov determinujúce zodpovednosť. Zodpovednosť za definovanie ukazovateľa s označením atribútu F5 zvyčajne nesú manažéri vrcholovej úrovne podniku. Ak ide o operatívnu úroveň výkonnosti a ukazovateľ nemeria strategický cieľ, môžu tento ukazovateľ definovať aj vlastníci procesov alebo línioví manažéri.

Zodpovednosť za definovanie cieľovej hodnoty označovaná atribútom T1 vychádza zo zodpovednosti za definovanie ukazovateľa (F5) a zvyčajne platí, že ten, kto definuje ukazovateľ, definuje aj jeho cieľovú hodnotu. Cieľová hodnota je dôležitá z hľadiska hodnotenia výkonnosti, a to je dôvod, prečo by jej určenie malo byť priradené konkrétnemu zamestnancovi.

Zodpovednosť za zaznamenávanie priebežných hodnôt s označením I1 ustanovuje zodpovedného zamestnanca, ktorý bude priebežné hodnoty zaznamenávať s definovanou periodicitou a na stanovené miesto. Zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa s označením E1 je prepojená s atribútom T1, čo v praxi znamená, že manažér riadi svoje ukazovatele.

3.7.3		Zmeny v procesnom modeli podniku	
12	a	Sú všetky zmeny podnikových procesov zaznamenané v procesnom modeli podniku a z neho generovaných organizačných normách? (Preveriť, ako sa zmeny procesov implementujú do procesného modelu podniku.)	
13	b	Je každá zmena procesného modelu komunikovaná v celom podniku? (Preveriť, ako sú zamestnanci oboznamovaní so zmenami procesov a ich aktualizáciou v procesnom modeli.)	
14	c	Je pri nejednoznačnom výklade zmeny zabezpečené komunikovanie za účasti vlastníka procesu, rozhodovateľa o inovácii procesu a správcu procesného modelu? (Preveriť, ako sa riešia prípadné konfliktné požiadavky na zápis zmeny do procesného modelu podniku.)	
		Maximálny počet možných bodov	140
		Počet dosiahnutých bodov	0
3.8		Požiadavky na informačný systém procesne riadeného podniku	
3.8		Požiadavky na informačný systém procesne riadeného podniku	Počet bodov
3.8.1		Všeobecné požiadavky	
1	v	Je informačný systém podniku integrovaný a zabezpečuje podporu riadenia podnikových procesov s modulárnou architektúrou podľa kategórií a obsahu podnikových procesov? (Preveriť, ako je zabezpečené „pokrytie“ procesov informačnými systémami.)	
3.8.2		Požiadavky na informačný systém procesne riadeného podniku	
2	a	Umožňuje informačný systém podniku tvorbu procesného modelu podporujúceho analýzu a modelovanie podnikových procesov?	
3	b	Umožňuje informačný systém podniku tvorbu procesného modelu podporujúceho analýzu a modelovanie činností podnikových procesov?	
4	c	Umožňuje informačný systém tvorbu sústavy ukazovateľov výkonnosti procesov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti?	
5	d	Umožňuje informačný systém podniku tvorbu osobných cieľov zamestnancov podniku?	
6	e	Umožňuje informačný systém podniku komunikovanie záväznosti procesného modelu v celom podniku?	
7	f	Umožňuje informačný systém podniku komunikovanie požadovanej výkonnosti procesov a/alebo podniku ako celku v celom podniku?	
8	g	Umožňuje informačný systém podniku meranie a hodnotenie výkonnosti procesov a/alebo podniku ako celku v časovom rozlíšení?	
9	h	Umožňuje informačný systém podniku komunikovanie výsledkov výkonnosti procesov a/alebo podniku ako celku v celom podniku?	
10	i	Umožňuje informačný systém podniku reporting v nadväznosti na komunikovanie výsledkov výkonnosti procesov a/alebo podniku ako celku alebo podľa vopred známych alebo špecifických požiadaviek vlastníkov procesov?	
11	j	Umožňuje informačný systém podniku generovanie organizačných noriem a uchovávanie záznamov o procesoch?	
		Maximálny počet možných bodov	110
		Počet dosiahnutých bodov	0