

# METODIKA OPTIMALIZÁCIE PROCESOV VEREJNEJ SPRÁVY

---



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond



**Ministerstvo vnútra**  
Slovenskej republiky



# OBSAH

*Jednotná metodika optimalizácie procesov VS slúži pre realizáciu národných projektov optimalizácie procesov životných situácií (ŽS) v rámci OP EVS a nasledujúcich optimalizačných projektov v prostredí verejnej správy (VS).*

## **Úvod do metodiky optimalizácie procesov ŽS** 04

*Úvodná časť popisuje opodstatnenie metodiky, biznis architektúru životných situácií a vysvetľuje základné pojmy*

## **Mapovanie súčasného stavu procesov ŽS** 10

*Časť o mapovaní predstavuje základné postupy a konvencie používané pri mapovaní procesov podľa metodiky*

## **Zhodnotenie súčasného stavu procesov ŽS** 40

*V tejto časti nájdete potrebné informácie o meraní procesov a postup pre zhodnotenie súčasného stavu procesov ŽS*

## **Dizajn budúceho stavu procesov ŽS** 53

*Pri dizajne budúcich procesov je vysvetlený postup modelovania nových procesov, definícia biznis požiadaviek a plánovanie*

## **Implementácia budúceho stavu procesov ŽS** 64

*Pri implementácii je predstavený postup prípravy organizácie na zmenu a spôsob zavádzania nových procesov ŽS*

## **Sledovanie výkonnosti a nákladovosti procesov ŽS** 69

*V rámci sledovania nákladovosti procesov ŽS je vysvetlený postup merania a sledovania procesov podľa metódy Time-Driven ABC*

## **Prílohy 01 - 06** 72

*V prílohách nájdete príklady vybraných artefaktov a postupov tejto metodiky.*

# PREHĽAD VYBRANÝCH POJMOV

*Vybrané pojmy sú abecedne zoradené. Úplný zoznam skratiek a pojmov nájdete v prílohe tohto dokumentu.*

**Atribút aktivity** - Atribút aktivity definuje doplňujúce informácie potrebné k analýze.

**Biznis požiadavka** - Biznis požiadavka je definovaná v rámci návrhu budúceho stavu procesov ŽS a jej naplnenie je kľúčovým predpokladom úspešnej implementácie navrhovanej zmeny.

**Budúci stav procesu ŽS** - Dizajn procesu, ktorý obsahuje zohľadnené optimalizačné príležitosti a definuje potreby na zmenu.

**Centrálne spoločné bloky** - Ide o procesy, ktoré je možné vzhľadom na ich prierezový charakter realizovať jednotným spôsobom pri vybavovaní rôznych agend rôznych inštitúcií verejnej správy. Centrálne spoločné bloky sa skladajú z referenčných procesov.

**Informačné a komunikačné technológie (IKT)** - Sú technológie, ktoré umožňujú elektronicky zaznamenávať, uchovávať, vyhľadávať, spracovávať, prenášať a šíriť informácie.

**Karta procesu** - Karta procesu v štruktúrovanej podobe poskytuje základné informácie o procese, ktoré slúžia pre rýchle pochopenie procesu, bez potreby znalosti sekvencie aktivít v procese. Karta procesu je počas realizácie analýzy aktualizovaná.

**Karta ŽS** - Karta ŽS v štruktúrovanej podobe poskytuje základné informácie o ŽS vyplývajúce z katalógu ŽS. Karta ŽS je počas realizácie analýzy aktualizovaná.

**Katalóg ŽS** - Obsahuje ŽS, ktoré nastávajú pre jednotlivé cieľové skupiny ŽS a obsahuje atribúty, ktoré je potrebné evidovať v rámci správy ŽS.

**Kolaboračný diagram** - Kolaboračný diagram slúži na vizualizáciu procesov v rámci vybranej ŽS a dokumentuje interakcie v rámci procesov a taktiež s inými procesmi alebo účastníkmi procesov ŽS. Je v súlade s [konvenciami](#).

**Národná koncepcia informatizácie verejnej správy (NKIVS)** - Dokument definujúci najmä organizačné, technické a technologické nástroje a architektúru informačných systémov VS na celoštátnej úrovni.

**Optimalizačná príležitosť** - Optimalizačná príležitosť popisuje možnú zmenu vo výkone procesov VS, v IKT podporujúcich výkon procesov, prípadne v organizačnom zabezpečení výkonu procesov ŽS.

**Typy dopytov/výstupov procesu** - Sú viazané na vstup, prípadne výstup procesu, ktorý identifikuje koľkokrát bol daný proces realizovaný v rámci vybraného obdobia.

**Procesný diagram** - Procesný diagram slúži na vizualizáciu aktivít procesu a ich sekvencie v rámci výkonu procesu s priradením vykonávateľov daných aktivít. Je v súlade s [konvenciami](#).

**Referenčný proces** - Obsahuje kompletne vytvorený procesný diagram s atribútmi, ktorý je určený na vytvorenie dizajnu procesu v rámci centrálnych spoločných blokov.

**Súčasný stav procesu** - Proces v súlade s praxou a legislatívnymi normami v čase realizácie analýzy.

**Systémové riešenie** - Komplexné riešenia obsahujúce procesné, organizačné, legislatívne alebo zmeny IKT s významným dopadom na náklady a trvanie implementácie riešenia.

**Šablóna procesu** - Šablóna procesu slúži ako pomôcka pri tvorbe procesných diagramov a obsahuje základnú podobu procesu vyplývajúcu z legislatívnej úpravy.

**Štandardná cesta procesu („sľnečná cesta“, „happy path“)** - Definuje postupnosť procesu bez výskytu výnimiek.

**Verejná správa (VS)** - Správa všetkých verejných vecí vo verejnom záujme, teda okrem ústredných orgánov štátu zahrňuje aj územnú samosprávu, vyššie územné celky, obce a mestá.

**Životná situácia (ŽS)** - Je podľa §2 písm. f) zákona č. 275/2006 Z.z. o informačných systémoch verejnej správy, udalosť v živote fyzickej osoby alebo v životnom cykle právnickej osoby, ktorá je riešená službami VS, a spôsob usporiadania služieb VS z perspektívy fyzickej osoby alebo právnickej osoby pri výkone práv a povinností vo vzťahu k VS.

# ÚVOD DO METODIKY OPTIMALIZÁCIE PROCESOV ŽS

---

# ÚVOD DO METODIKY

*Optimalizácia procesov VS, ktoré sú súčasťou životných situácií je základným prostriedkom pre dosiahnutie výsledkov OP EVS.*

## **Pohľad cez životné situácie pomáha komplexne optimalizovať procesy VS**

Špecifickým cieľom OP EVS v rámci prioritnej osi 1 je vytvoriť efektívne fungujúcu, klientsky orientovanú VS poskytujúcu kvalitné služby udržateľným spôsobom.

Pre jeho splnenie je potrebná realizácia analýzy procesov a ich následná optimalizácia. Pre tento účel je optimalizácia procesov VS realizovaná z pohľadu životných situácií občanov a podnikateľov (a iných subjektov), ktorí prichádzajú do interakcie s VS, aby sa zabezpečil komplexný a koncepčne ucelený prínos pre všetky cieľové subjekty.

## **Parciálne optimalizácie neprinášajú želaný prínos**

Z pohľadu implementácie OP EVS je dôležité ponaučenie z programového obdobia 2007 – 2013, v ktorom neprebehla komplexná optimalizácia procesov VS. Optimalizácie neboli realizované na základe jednotného pohľadu na výkon agend VS a boli

realizované iba parciálne, čo neprinieslo očakávaný prínos.

## **Metodika slúži ako štandard pre jednotný prístup k optimalizácii**

Pre zabezpečenie jednotného prístupu v rámci optimalizácie procesov bola vytvorená Metodika optimalizácie procesov VS, ktorej cieľom je:

- definovanie základných fáz optimalizácie procesov,
- vysvetlenie jednotlivých fáz z pohľadu ich cieľov, výstupov a postupu,
- zabezpečenie optimalizácie procesov naprieč inštitúciami VS, ktorá je realizovaná v rámci národného projektu Optimalizácia procesov vo VS,
- definovanie jednotného prístupu optimalizácie procesov v rámci iných národných projektov OP EVS zameraných na zlepšenie procesov VS,
- vytvorenie prostredia pre trvalo udržateľné procesné riadenie vo VS po ukončení OP EVS.

## **Základné fázy optimalizácie procesov VS**



# ÚVOD DO METODIKY

*ŽS vo VS majú definovaných osem základných úrovní, ktoré spájajú biznis pohľad, procesný pohľad a technický pohľad do jednotného celku (architektúra ŽS).*

## ŽS dopĺňa procesný a technický pohľad na výkon procesov vo VS

Vytvorenie architektúry ŽS vo väzbe na výkon procesov VS je realizované za účelom definovania konsolidovaného zoznamu ŽS a presného určenia hraníc ŽS ako podnetov na optimalizáciu procesov VS. Na základe zoznamu ŽS je možné určovať previazanosť poskytovaných služieb VS na úrovni legislatívnych a inštitucionálnych väzieb a komplexne tak vymedziť prioritné oblasti v rámci poskytovania služieb VS.

Definovaná architektúra ŽS zapadá do konceptu Enterprise architektúry, tak ako je určená [Informáciou o postupe zavedenia architektúry VS v SR](#) a dopĺňa jej biznis pohľad. Pod pojmom „Enterprise“ sa v tomto dokumente rozumie „verejná správa v SR“.

Na ďalšej strane dokumentu nájdete zobrazenie architektúry ŽS. Toto zobrazenie je vytvorené pre účely lepšieho pochopenia kontextu optimalizácie VS a zachytáva vrstvy ŽS (biznis pohľad a procesný pohľad) do väčšieho detailu ako sú zobrazené v Enterprise architektúre.

## Základné definície architektúry ŽS

**Cieľová skupina ŽS** - Klienti/používatelia ŽS.

**Okruh ŽS** - Zoskupenie ŽS do tematických skupín.

**Životná situácia (ŽS)** – Je podľa §2 písm. f) zákona č. 275/2006 Z.z. o informačných systémoch verejnej správy, udalosť v živote fyzickej osoby alebo v životnom cykle právnickej osoby, ktorá je riešená službami VS, a spôsob usporiadania služieb VS z perspektívy fyzickej osoby alebo právnickej osoby pri výkone práv a povinností vo vzťahu k VS.

**Proces ŽS** – Biznis procesy VS, ktoré sa vyskytujú v rámci realizácie ŽS. Z pohľadu Enterprise architektúry biznis proces realizuje koncové služby použitím aplikačných služieb. Rieši životné situácie vykonávaním agendy VS. Biznis procesy sú analyzované na úroveň procesných krokov a ich atribútov, ktoré následne definujú atribúty ŽS.

**Koncová služba** - Koncová služba je služba, ktorá napĺňa biznis potrebu používateľa VS (interného alebo externého). Koncová služba je z hľadiska používateľa jeden pracovný výsledok určitej organizačnej jednotky realizujúcej konkrétny procesný úkon pri vybavovaní vecí v rámci konkrétnej agendy. Každá koncová služba spadá pod určitú ŽS.

**Aplikačná služba** - Aplikačná služba je aktivita vykonávaná informačným systémom VS, podporujúca spravidla jeden procesný krok vykonávania koncovej služby. Aplikačná služba poskytuje verejne otvorené aplikačné rozhrania, tzv. open API.

### Biznis pohľad na ŽS

Ministerstvo vnútra SR po dohode s riadiacim orgánom OP II vytvára prehľad ŽS v rámci OP EVS. Výstupmi aktivít sú katalóg ŽS a karty ŽS.

### Procesný pohľad na ŽS

Je potrebné zmapovať a optimalizovať procesy pred spustením čerpania v rámci OP II s cieľom poskytnúť vstupy pre štúdie realizovateľnosti a funkčné špecifikácie.

### Technický pohľad na ŽS

Po dizajne budúceho stavu procesov ŽS a definícii biznis požiadaviek vyplývajúcich z OP EVS je možné čerpať prostriedky OP II na realizáciu štúdií uskutočniteľnosti a implementáciu aplikačných a infraštruktúrnych projektov.

*Zobrazenie úrovni architektúry ŽS s rozdelením na biznis, procesný a technický pohľad.*



# ÚVOD DO METODIKY

## Architektúra ŽS

### 1. Cieľové skupiny životných situácií



### 2. Okruhy životných situácií



### 3. Životné situácie



### 4. Procesy životných situácií



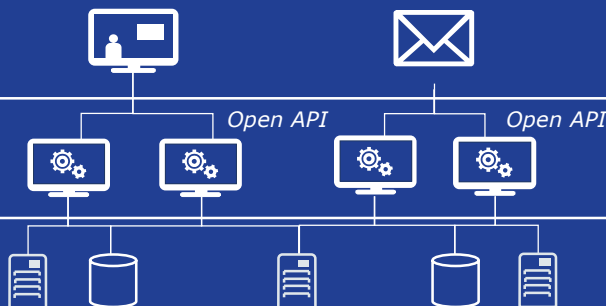
### 5. Podprocesy a aktivity životných situácií



### 6. Koncové služby (Biznis služby)

### 7. Aplikačné služby (Architektúra IS)

### 8. Infraštruktúrne služby (Technologická architektúra)



# ÚVOD DO METODIKY


V rámci tvorby biznis architektúry ŽS bol vytvorený katalóg ŽS, ktorý obsahuje ŽS pre jednotlivé cieľové skupiny a ich atribúty, ktoré je potrebné evidovať v rámci správy katalógu ŽS.

## Katalóg ŽS spravuje Centrum metodického riadenia (CMR)

Pre správu katalógu ŽS je potrebné udržiavať nasledovné atribúty:

- Cieľová skupina (klienti/používatelia ŽS)
- Okruh ŽS definujúci skupinu ŽS
- Názov ŽS
- Legislatíva upravujúca ŽS
- Štartovacia udalosť ŽS
- Výsledok ŽS, ktorý definuje stav po ukončení celej ŽS
- Procesy realizované v rámci predmetných ŽS
- Potenciálna väzba na iné ŽS
- Nástroje používané v rámci výkonu procesov ŽS
- Inštitúcie zabezpečujúce riešenie ŽS vrátane určenia odborných garantov (vlastníkov) ŽS
- Typy nákladov, ktoré vznikajú pri uplatňovaní regulačných politík v rámci jednotlivých ŽS

Uvedené atribúty a informácie k ŽS sú z úrovne Centra metodického riadenia (CMR) poskytnuté riešiteľom optimalizačných projektov. Úlohou CMR je taktiež udržiavať aktuálnosť katalógu ŽS počas realizácie optimalizačných projektov.



Cieľová skupina	Okruh ŽS	Názov ŽS
CS_Podnikateľ	P_Zmeny v podnikaní	Prenájom nehnuteľnosti
CS_Podnikateľ	P_Zmeny v podnikaní	Prenájom nehnuteľnosti
CS_Podnikateľ	P_Administratívny a ekonomický chod podniku	Úhrada odvodov
CS_Občan	O_Občianstvo	Zmena mena a priezviska





# ÚVOD DO METODIKY

## Ukážka z katalógu ŽS

Legislatív a ŽS	Štartovacia udalosť	Výsledok ŽS	Procesy	Väzba na ŽS	Nástroje	Inštitúcie	Typy nákladov
Zákon č. 278/1993 Z.z., Zákon č. 222/1993 Z.z., ...	Rozhodnutie sa o prenájme	Prenajatá nehn.	Registrovanie na daňovom úrade	P_Administratívny a ekonomický chod podniku - Platenie daní	...	UP_BV_FO /Po; UP_CQ_Coľný úrad; ...	...
Zákon č. 278/1993 Z.z.	Rozhodnutie sa o užívaní majetku štátu	Majetok štátu užívaný	Nakladanie s majetkom štátu užívaným na účely koncesie	...	...	UP_BV_FO /PO; UP_B_MF SR; UP_AF_Úrad vlády SR	...
...	Vznik povinnosti na zaplatenie odvodov	Splnená odvodová povinnosť	Platenie odvodov do zdravotnej poisťovne	...	...	...	...
...	Rozvod, uzavretie manželstva, meno hanlivej podoby, osvojenie dieťaťa	Určené meno, priezvisko	Vydanie povolenia na zmenu mena a priezviska	O_Občianstvo - Získanie občianskeho preukazu, O_Doprava - Získanie vod. preukazu, medzinár. vod. preukazu, Zmeny v evidencii vozidla, O_Bývanie - Starostlivosť o nehn., O_Zdravie a soc. Zab. - Zdr. poistenie	...	...	...

# 1. MAPOVANIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESOV ŽS

Fáza 01

02

03

04

05

## 1.1 Príprava

na optimalizáciu a mapovanie  
procesov ŽS

## 1.2 Mapovanie

súčasného stavu  
procesov ŽS

# 1.1 PRÍPRAVA

---

**1.1 Príprava**  
na optimalizáciu a mapovanie  
procesov ŽS

**1.2 Mapovanie**  
súčasného stavu  
procesov ŽS



# 1.1 PRÍPRAVA

*Cieľom prípravy pred mapovaním súčasného stavu procesov ŽS je ich spoznanie z hľadiska spôsobu realizácie, organizačného zabezpečenia, internej a externej legislatívy, medziinštitucionálneho rozhrania, vstupov a výstupov, ako aj ich podpory prostriedkami IKT.*

## Príprava je najmä o určení si rozsahu mapovaných procesov

Úvodná príprava nám poskytuje možnosť identifikovať základné procesy danej ŽS, jej legislatívny rámec a niektoré výkonnostné parametre jej procesov. Vstupom do tejto aktivity je katalóg ŽS, ktorý pripravuje a spravuje CMR. Katalóg obsahuje jednotlivé karty ŽS a základné atribúty ŽS. Kartú ŽS na začiatku projektov dodá CMR.

Ak počas prípravy zistíme, že v karte ŽS niektoré procesy chýbajú, tak kartu ŽS o tieto procesy doplníme. Počas spoznávania procesov postupne doplníme aj niektoré základné atribúty do kariet procesov. Na záver sa rozhodneme, ktoré z procesov budeme detailne mapovať a analyzovať.

## Hlavné výstupy prípravy na mapovanie

- 1 doplnené karty ŽS** o iné identifikované procesy
- 2 vytvorené karty procesov**, ktoré obsahujú niektoré základné atribúty
- 3 prioritizovaný zoznam** procesov určených pre mapovanie

## Karta procesu

<b>Názov ŽS</b>	Názov ŽS, v rámci ktorej je proces realizovaný.
<b>Názov procesu</b>	Názov procesu.
<b>Popis procesu</b>	Stručný popis procesu. Čo je jeho vstupom, aké kroky obsahuje, čo je jeho výstupom.
<b>Rozhranie na iné procesy</b>	Rozhranie a väzba na iné procesy, ktoré sú nutné pre úspešnú realizáciu procesu ŽS.
<b>Varianty procesu</b>	Vychádzajú zo štandardnej podoby procesu a riešia špecifický prípad štartovacej udalosti a vstupov procesu.
<b>Obslužné kanály</b>	Obslužné kanály slúžia ako prostriedky pre spustenie štartovacej udalosti. V NKIVS sú obslužné kanály definované v rámci multikanálového front-endu.
<b>Vlastník procesu</b>	Inštitúcia VS a poverená pracovná pozícia.
<b>Zákazník procesu</b>	Rola zákazníka procesu, prijímateľa výstupov procesu.
<b>Účastníci procesu</b>	Všetci účastníci procesu. Organizácie, ktoré sa zúčastňujú procesu (organizačné jednotky).
<b>Obmedzenia realizácie procesu</b>	Obmedzenia realizácie procesu primárne popisujú legislatívne predpoklady.
<b>Legislatívne pokrytie</b>	Zoznam externej a internej legislatívy, ktorá definuje proces.
<b>Vstupy procesu</b>	Vstupy procesu.
<b>Výstupy procesu</b>	Výstupy procesu.
<b>Typy dopytov</b>	Slúžia na identifikáciu počtu vstupov spúšťajúcich proces.
<b>Metriky</b>	Ukazovateľ výkonu procesu (KPI).
<b>Štartovacia udalosť</b>	Základný podnet vedúci k spusteniu procesu.
<b>Koncová udalosť</b>	Výsledok procesu pre klienta a účastníkov procesu.
<b>Informačný systém</b>	Zoznam aplikácií/IS, ktoré podporujú proces.



Klikni pre konkrétny príklad (je možné nájsť v prílohe)

## Doplnená karta ŽS

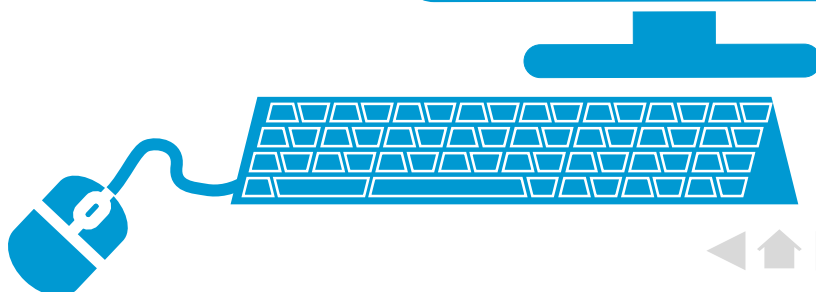
Klikni pre  
konkrétny príklad  
(je možné nájsť v prílohe)

*i*

<b>Cieľová skupina ŽS</b>	Klient / používateľ ŽS.
<b>Okruh ŽS</b>	Skupina ŽS.
<b>Názov ŽS</b>	Pomenovanie ŽS.
<b>Inštitúcie</b>	Inštitúcie zabezpečujúce riešenie životných situácií vrátane určenia odborných garantov (vlastníkov) životných situácií.
<b>Účastníci</b>	Subjekty zapojené do realizácie procesov ŽS.
<b>Legislatíva</b>	Legislatíva upravujúca životné situácie.
<b>Procesy ŽS</b>	Procesy realizované v rámci predmetných životných situácií.
<b>Štartovacia udalosť ŽS</b>	Základný podnet vedúci k spusteniu ŽS.
<b>Koncová udalosť ŽS</b>	Výsledok ŽS pre klienta.
<b>Väzba na ŽS</b>	Prepojenie na iné ŽS.
<b>Nástroje</b>	Využívané nástroje a systémy pri výkone procesov ŽS.
<b>Metriky ŽS</b>	Lehoty a ukazovatele výkonnosti identifikované v rámci procesov ŽS
<b>Typy nákladov</b>	Typy nákladov, ktoré vznikajú pri uplatňovaní regulačných politík v rámci jednotlivých ŽS.

## Zoznam procesov určených pre mapovanie

Proces	Priorita
Názov procesu	Priorita určená na základe definovaných kritérií – prvotné meranie / náklady



# 1.1 PRÍPRAVA

V rámci prípravy sú realizované aktivity zamerané na porozumenie ŽS z pohľadu procesov, legislatívy a súčasného merania výkonu jej procesov.



## 1.1.1 Organizačné zabezpečenie na optimalizáciu procesov

Pred realizáciou optimalizácie procesov vytvoríme procesné tímy. Standardné zloženie procesných tímov je definované nasledovne:

- **Procesný špecialista** – ovláda a je akceptovaný ako odborník v oblasti metodiky modelovania procesov (BPMN 2.0) a taktiež procesného riadenia. Je v rámci procesného tímu v pozícii vodcu v oblasti analýzy procesov a svojím kolegom poskytuje odbornú podporu.
- **Vlastník procesu** – člen tímu, ktorý sa zaujíma o metodiku modelovania procesov, ale nie je na úrovni procesného špecialistu. Pozná predmet vykonávaných procesov a dokáže ho vyjadriť v podobe procesných modelov.
- **Agendový špecialista** – člen tímu, ktorý sa nezaujíma o metodiku modelovania procesov. Vystupuje v pozícii vykonávateľa procesov.

V rámci prípravy organizačného zabezpečenia je potrebné priradiť základnú sadu školení relevantným účastníkom projektu, a teda definovať:

- školenia pre členov procesných tímov,
- školenia pre všetkých vykonávateľov procesov (zamestnancov VS).

## Postup prípravy na optimalizáciu procesov



Organizačné zabezpečenie na optimalizáciu procesov

*Jasné roly a zodpovednosti*



Definovanie zoznamu procesov v rámci ŽS

*Zoznam procesov ŽS vytvorený*



Vyplnenie vybraných atribútov v karte procesu

*Doplnené karty procesov, prípadne doplnené karty ŽS*



Prvotné meranie procesov

*Zoznam prioritizovaných procesov pre mapovanie*

**Mapovanie procesov**

## Roly procesného tímu v praxi

	Procesný špecialista		Vlastník procesu		Agendový špecialista	
	Vytvára	Číta	Vytvára	Číta	Vytvára	Číta
<b>Kolaboračný diagram</b>	Áno	Áno	Áno	Áno	Limitovane	Áno
<b>Procesný diagram súčasného stavu</b>	Áno	Áno	Limitovane	Áno	Nie	Áno
<b>Procesný diagram budúceho stavu</b>	Áno	Áno	Limitovane	Áno	Nie	Áno

*Napríklad agendový špecialista nevytvára procesné diagramy, ale pripomienkuje ich obsah.*

# 1.1 PRÍPRAVA



## 1.1.2 Definovanie zoznamu procesov v rámci ŽS

Ďalším krokom je vytvorenie zoznamu procesov ŽS. Základ zoznamu vychádza z karty ŽS, ktorú na základe analýzy legislatívy centrálnie pripravuje CMR vo forme katalógu ŽS.

Zoznam je potrebné následne doplniť, prípadne potvrdiť tak, aby obsahoval všetky procesy ŽS. Pre účely efektívnej identifikácie procesov je potrebné získať základnú sadu informácií, ktoré definujú procesy v danej oblasti. Jedná sa o nasledovné informácie:

- predmet vykonávaných procesov – legislatíva, interné riadiace akty, metodické postupy, predchádzajúce analýzy,
- súčasná situácia v oblasti výkonu procesov (vybavenie IKT, priestory, MTZ).

Pre určenie, čo je procesom a čo nie, slúži definícia procesov vyplývajúca z metodológie BPMN 2.0, ktorá popisuje proces ako sekvenciu alebo tok činností v organizácii s cieľom vykonať prácu, tj. vytvoriť produkt alebo poskytnúť službu. Medzi základné faktory, ktoré určujú rozsah analyzovaných procesov ŽS patria:

- štartovacie udalosti,
- koncové udalosti.

Tieto údaje sú takto označené aj v karte ŽS.



## 1.1.3 Vyplnenie vybraných atribútov v karte procesu

V rámci prípravy na mapovanie je potrebné vytvoriť karty procesov a vyplniť v nich vyznačené atribúty. Ostatné atribúty budú doplnené v neskorších aktivitách projektu.

## Atribúty procesov na doplnenie

Názov procesu

Popis procesu

Názov ŽS

Rozhranie na iné procesy

Variant procesu

Obslužné kanály

Vlastník procesu

Zákazník procesu

Účastníci procesu

Obmedzenia realizácie procesu

Legislatívne pokrytie

Vstupy procesu

Výstupy procesu

Typy dopytov

Metriky

Štartovacia udalosť

Koncová udalosť

Informačné systémy





## 1.1.4 Prvotné meranie procesov

Po identifikovaní všetkých procesov ŽS a ich spoznaní rozhodneme, ktoré z nich budú v ďalšej aktivite mapované a podrobené hlbšej analýze. Na tento účel slúži prvotné meranie procesov. Prvotné meranie je zberom a konsolidáciou základných ukazovateľov výkonu, ktoré sa už v súčasnosti merajú, resp. sa nachádzajú v existujúcich systémoch. Na základe prvotného merania sa následne dá presnejšie definovať prioritizácia procesov pre mapovanie v prípadoch, kedy nie je jednoznačná potreba optimalizácie.

Ak je možné vykonať prvotné meranie, tak by malo obsahovať najmä informácie o:

- typoch dopytov realizácie procesu,
- frekvencii dopytov,
- počte realizátorov procesu.

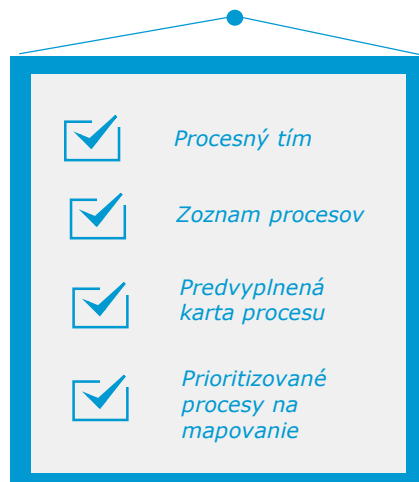
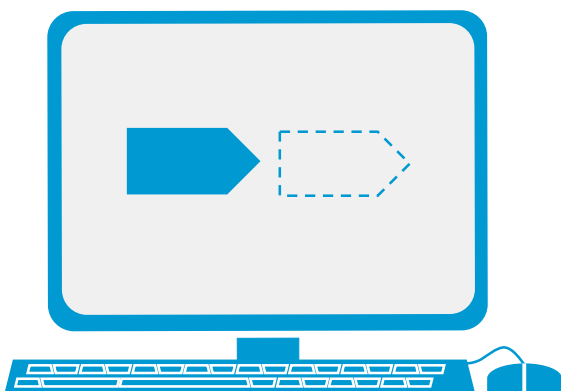
Pre získanie uvedených údajov pre meranie sa používajú najmä nasledovné zdroje:

- registratúrny systém, agendové systémy pre danú oblasť procesov ŽS,
- interné reporty inštitúcie, ktoré pokrývajú danú oblasť (mesačné výkazy),
- odborný odhad pre danú oblasť procesov.

## Merané veličiny procesu



BPMN  
2.0





## 1.2 MAPOVANIE

---

**1.1 Príprava**  
na optimalizáciu a mapovanie  
procesov ŽS

**1.2 Mapovanie**  
súčasného stavu  
procesov ŽS

## 1.2 MAPOVANIE

*Cieľom mapovania súčasného stavu procesov ŽS je vytvorenie procesných modelov na úrovni aktivít a získanie informácií potrebných pre identifikáciu optimalizačných príležitostí.*

### Procesné modely pomáhajú pochopiť a ohodnotiť súčasný stav

Procesné modely sú neoddeliteľnou súčasťou analytickej fázy optimalizácie a pomáhajú pochopiť súčasný stav realizácie procesov. Je veľmi dôležité mať reálny pohľad na súčasný stav, ktorý umožňuje tímu realizujúcemu optimalizáciu procesov:

- pochopiť dôležité časti procesov,
- poznať, kto je zahrnutý do procesu,
- pochopiť výkonnosť procesu,
- identifikovať príležitosti na zlepšenie procesov,
- pochopiť reálne možnosti optimalizácie procesov.

Po mapovaní súčasného stavu je možné definovať tri základné charakteristiky každej analyzovanej aktivity v rámci procesov:



1 Čo sa robí?  
2 Kto to robí?  
3 Ako sa to robí?

### Hlavné výstupy mapovania súčasného stavu procesov

- 1 vytvorený **kolaboračný diagram procesov ŽS**
- 2 vytvorené **procesné diagramy**
- 3 štruktúrované **zoznamy aktivít procesov ŽS**
- 4 **finalizované / doplnené údaje v karte procesu** o údaje ako sú:
  - identifikácia obslužných kanálov pre každého stakeholdera (napr. FO, PO, zamestnanec, organizácia),
  - identifikácia podprocesov (napr. identifikácia významných míľnikov na ceste od spúšťacích udalostí k výstupom),
  - identifikácia variantov procesov (napr. vydanie rodného listu v prípade narodenia na Slovensku alebo v zahraničí),
  - identifikácia miest, v ktorých sa meria proces (KPI, kvalita) - popísaný súčasný stav KPI.
- 5 podpísaný **validačný protokol** od vlastníkov procesov

# 1.2 MAPOVANIE

Pre mapovanie procesov ŽS bola ako štandard zvolená metodológia BPMN 2.0, ktorej špecifiká platné pre túto metodiku sú popísané ďalej v tomto dokumente v časti Konvencie.



## 1.2.1 Vytvorenie kolaboračného diagramu procesov ŽS

Prvým krokom mapovania procesov ŽS je tvorba kolaboračného diagramu. Kolaboračný diagram je vytvorený na základe relevantných atribútov zapísaných v karte ŽS a kartách procesov, ktoré sú pripravené ako výstup v rámci predchádzajúcej aktivity. Kolaboračný diagram je vizualizáciou týchto kariet.

Pre vytvorenie kolaboračného diagramu sú primárne používané nasledovné atribúty:

- Názov ŽS
- Názov procesu
- Rozhrania na iné procesy
- Účastníci procesu
- Vstupy procesu
- Výstupy procesu
- Štartovacie udalosti
- Koncové udalosti

Predmetom kolaboračných diagramov je iba štandardná („slniečková“) cesta procesu.



## 1.2.2 Vytvorenie procesných diagramov procesov ŽS

Po doplnení kolaboračných diagramov je potrebné vytvoriť modely na úrovni aktivít, na čo slúžia procesné diagramy. Vytvorenie procesných diagramov je realizované formou pracovných stretnutí s vlastníkami procesov pre vybranú oblasť. Cieľom osobných stretnutí je vytvorenie modelu procesu tak, aby v ňom boli zachytené všetky aktivity v potrebnom detaile a v správnom poradí. V modeli je potrebné identifikovať aj alternatívne cesty procesu.

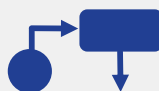
Hlavným predpokladom tohto mapovania je dodržiavanie základných konvencií tvorby procesných modelov podľa metodológie BPMN 2.0 tak, ako je to popísané v časti Konvencie tohto dokumentu.

## Postup mapovania súčasného stavu procesov



Vytvorenie (doplnenie) kolaboračného diagramu procesov ŽS

*Kolaboračné diagramy procesov ŽS vytvorené*



Vytvorenie procesných diagramov procesov ŽS

*Tok aktivít zachytený v procesnom diagrame a aktivity procesov zaznamenané v štruktúrovanej podobe*



Zber atribútov aktivít procesu a priradenie do modelu

*Dokončené procesné diagramy a karty procesov*



Validácia procesov a ich atribútov

*Validačný protokol odsúhlasený garantmi*

## Fáza 02: Meranie a vyhodnotenie súčasného stavu procesov ŽS

Výstupom tejto aktivity sú:

- modely procesov ŽS so zachytením toku aktivít vo forme procesných diagramov
- zoznam aktivít procesov v štruktúrovanej podobe (MS Excel, resp. iné v závislosti od vybraného nástroja na mapovanie).

# 1.2 MAPOVANIE



## 1.2.3 Zber atribútov aktivít procesu a priradenie do modelu

Na základe zoznamu aktivít procesov, pripraveného v rámci vytvárania procesných diagramov, realizujeme zber atribútov aktivít procesu ako sú:

- vstupy,
- výstupy,
- organizačná jednotka,
- rola,
- pracovná pozícia,
- podporné IS,
- podporné nástroje (zošity...)
- KPI.

Hore uvedené atribúty je možné zoskupiť do 6 pilierov biznis procesov umožňujúcich a ovplyvňujúcich realizáciu procesu ŽS (viď obrázok nižšie).

Výstupy aktivity sú:

- procesné modely s priradenými atribútmi,

- aktualizovaná/doplnená karta procesu ŽS
- vytvorená údajová základňa pre tvorbu reportov a prehľadov z procesných modelov.

## 1.2.4 Validácia procesov a ich atribútov

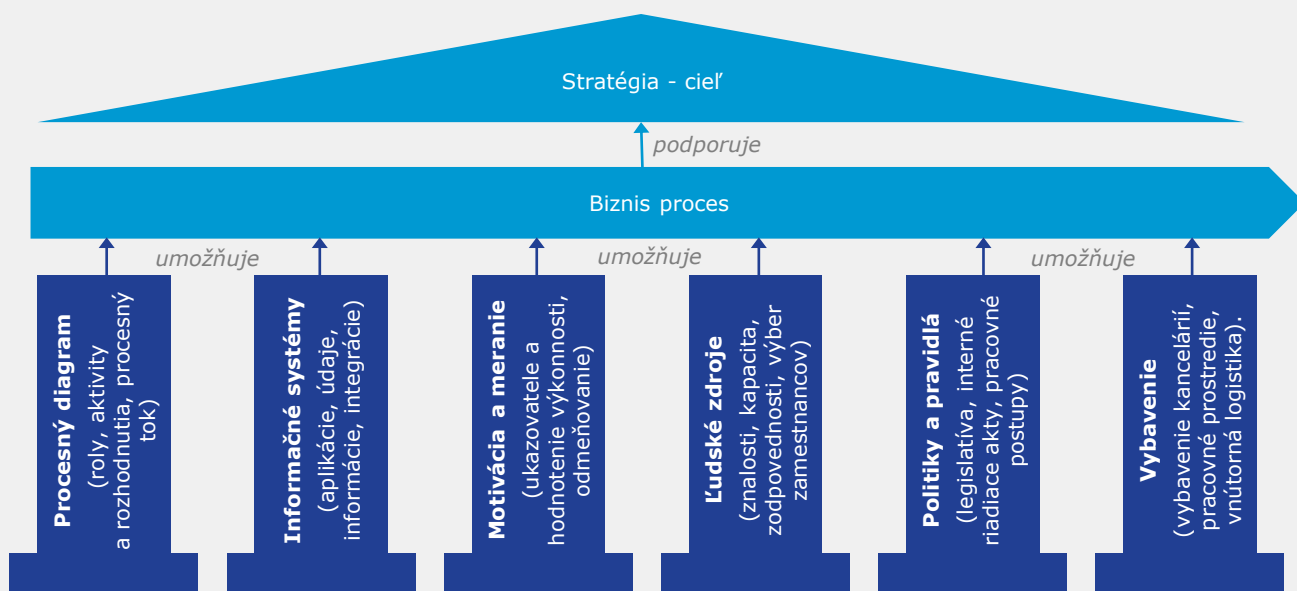


Validácia procesov s jednotlivými vlastními procesov a CMR je nevyhnutným záverom mapovania súčasného stavu procesov ŽS. Jednotliví vlastníci procesov svojím podpisom na [validačný protokol](#) (viď príloha) potvrdia obsahovú správnosť a úplnosť zmapovaných procesov, zaznamenaných aktivít procesov a ich atribútov. Zároveň v tomto kroku CMR potvrdí formálnu správnosť modelov a použitých konvencií.

Výstupy aktivity sú:

- finalizované vybrané procesné modely,
- finalizované zoznamy aktivít procesov s priradenými atribútmi,
- validované karty procesov ŽS.

## 6 pilierov biznis procesov



# 1.2 MAPOVANIE

Na optimalizáciu ŽS je zvolený procesný prístup, ktorého všeobecný popis nájdete nižšie. Ďalej v tejto časti nájdete konvencie špecificky platné pre túto metodiku založené na metodológii BPMN 2.0.

## Základom metodiky optimalizácie procesov VS je BPMN 2.0

Pre účely modelovania procesov je zvolená metodológia [BPMN 2.0](#), v rámci ktorej boli pre účely mapovania procesov vybrané nasledovné konvencie ako záväzné pravidlá pre účely optimalizačných projektov:

- hierarchizácia procesov,

- typy diagramov procesov,
- objekty, ktoré sú použité pre mapovanie a modelovanie procesov,
- základné pravidlá tvorby procesných modelov,

Popis konvencií nájdete na nasledujúcich stranách tohto dokumentu.

## Základné definície procesného prístupu

**Proces** je súbor vzájomne previazaných aktivít, ktoré sa začali v reakcii na štartovaciu udalosť a ktorých realizácia vedie k špecifickému výsledku pre zákazníka a ďalším zainteresovaným účastníkom procesu.

**Proces je charakteristický tým, že:**

- obsahuje výkon práce v podobe aktivít procesu,
- je pomenovaný slovesným podstatným menom (viď časť [Príklady](#))
- prináša konkrétny výstup, ktorý je:
  - identifikovateľný („jeden z mnohých“),
  - kvantifikovateľný (koľko za hod/deň/týždeň),
  - podstatný (výsledok, nie kto/ako ho vytvára),
- má výsledok (vo forme výstupov) a napĺňa cieľ (žiaduci stav, napr. z pohľadu výkonnosti procesu),
- je spustený špecifickou štartovacou udalosťou, ktorá môže byť jednorazová alebo pravidelne sa opakujúca.

**Všeobecné pravidlá** pri modelovaní procesov:

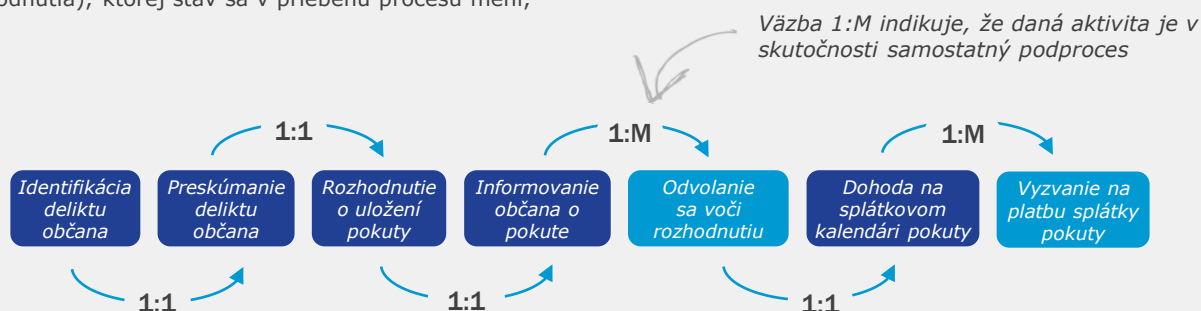
- biznis proces má všeobecne 5 (±2) aktivít,
- proces obsahuje aspoň jeden mílnik, ktorý je možné merať a vyhodnotiť,
- v rámci jedného procesu a jeho aktivít tečie tzv. pracovná položka (napr. žiadosť o vydanie rozhodnutia), ktorej stav sa v priebehu procesu mení,

- ak sú v rámci procesu väzby v pomere 1:M, M:1 alebo M:M, tieto väzby indikujú rozhranie medzi dvomi rozdielnymi procesmi (viď ukážku nižšie).

**Výstupy procesu** pre jednotlivých účastníkov (stakeholderov) sú:

- **Zákazníci procesu** – fyzické a právnické osoby, ktoré prijímajú primárny výsledok procesu (vydané rozhodnutie pre občana). Je možné ich deliť na interných a externých.
- **Vykonávatelia procesu** – zamestnanci VS a inštitúcie VS, ktoré proces vykonávajú. Vo väčšine prípadov procesy nemajú špecifický výsledok pre jeho vykonávateľov.
- **Vlastníci procesu** – inštitúcie, ktoré majú výkon procesu definovaný v rámci svojich kompetencií. Vo väčšine prípadov procesy vytvárajú výsledok aj pre ich vlastníkov, rovnako ako pre zákazníkov.

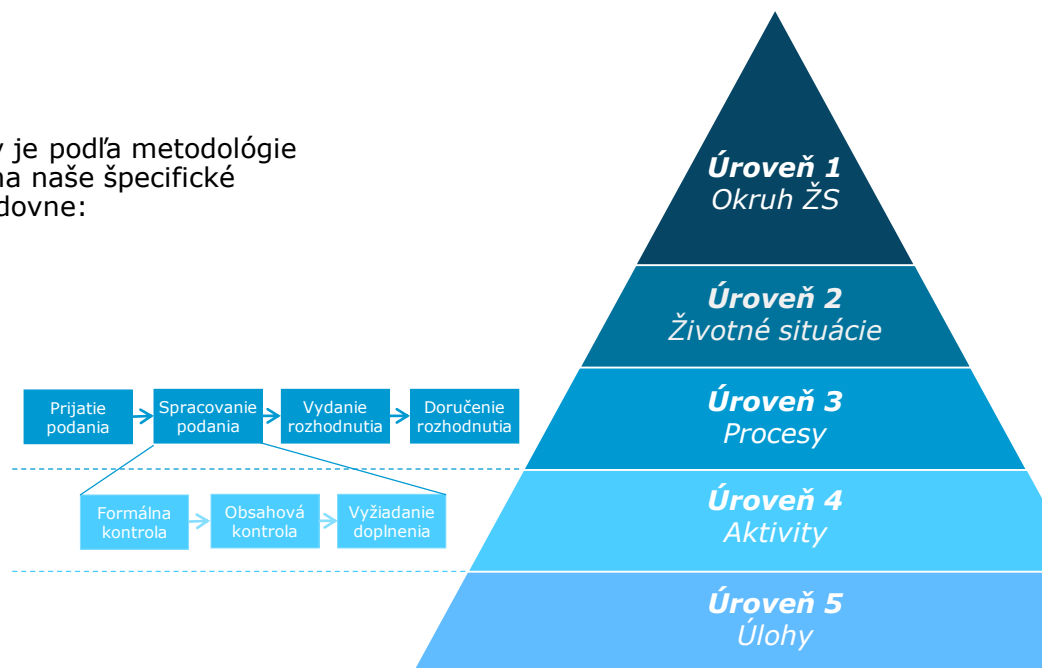
**Variabilitou procesov je** variant procesu (alebo jeho prípad), ktorý vychádza zo štandardnej podoby procesu a rieši špecifický prípad štartovacej udalosti procesu a vstupov procesu. Každý variant má iný postup aktivít oproti ďalším prípadom procesu (napr. Narodenie dieťaťa na Slovensku, Narodenie dieťaťa v zahraničí).



# 1.2 MAPOVANIE

## Hierarchizácia procesov

Hierarchizácia procesov je podľa metodológie BPMN 2.0 aplikovanej na naše špecifické účely definovaná nasledovne:



Pre jednotlivé úrovne je definované konkrétne zobrazenie nasledovne:



Úroveň	Popis	Zobrazenie
Okruh ŽS	Najvyššia úroveň hierarchizácie zobrazuje okruhy ŽS.	-
ŽS	Druhá úroveň zobrazuje všetky ŽS v rámci okruhu ŽS. ŽS sú ohraničené štartovacou udalosťou a koncovou udalosťou.	-
Procesy ŽS	Na tretej úrovni sú zobrazené všetky procesy v rámci jednej ŽS. Prepojenie procesov sekvenčnými tokmi zobrazuje nadväznosť procesov v rámci ŽS. Každý proces má presne definovanú štartovaciu a koncovú udalosť, ktorá definuje rozsah procesu.	Kolaboračný diagram
Aktivity	Na štvrtej úrovni sa zobrazuje sekvencia aktivít, ktoré dohromady tvoria priebeh jedného procesu v rámci ŽS a sú ohraničené štartovacou a koncovou udalosťou procesu.	Procesný diagram
Úlohy	Piata úroveň nie je popisovaná v rámci procesných diagramov a je definovaná formou pracovných postupov alebo prípadov použitia (use case). Táto úroveň slúži ako rozhranie pre definovanie biznis požiadaviek.	Prípad použitia ( <a href="#">viď časť Tvorba biznis požiadaviek</a> )

# 1.2 MAPOVANIE

## Typy diagramov – kolaboračný diagram

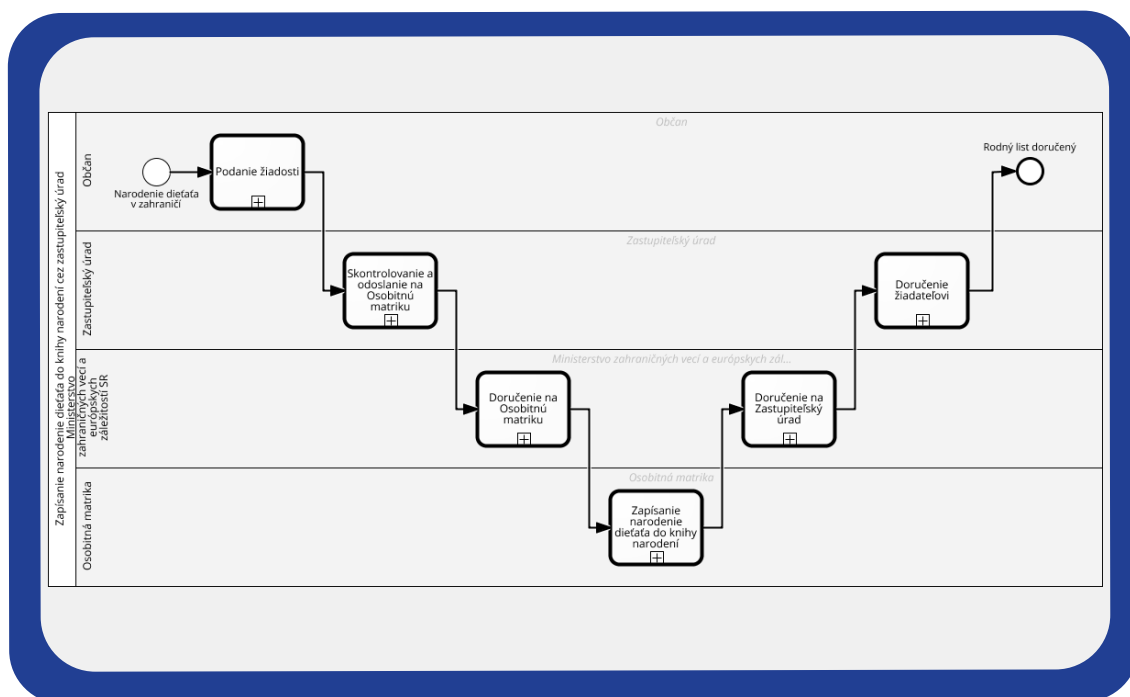
Pre účely mapovania procesov sú definované nasledovné diagramy:

- **Kolaboračný diagram**

„Kolaboračný diagram dokumentuje interakcie procesov v rámci ŽS alebo interakcie v rámci procesu ŽS. Taktiež zobrazuje interakcie s inými procesmi alebo účastníkmi procesu. Účastník procesu môže byť externý subjekt alebo iná organizačná jednotka v rámci organizácie a je zodpovedný za proces alebo poskytuje potrebné informácie pre proces. Účastník procesu je zobrazený ako plavebná dráha. Primárny účel kolaboračného diagramu je zobraziť spoluprácu účastníkov procesu na vyššej úrovni procesov.“

### Kolaboračný diagram procesu pre úroveň 3

(procesy životnej situácie Narodenie dieťaťa – Zapísanie narodenia dieťaťa do knihy narodení cez Zastupiteľský úrad)



# 1.2 MAPOVANIE

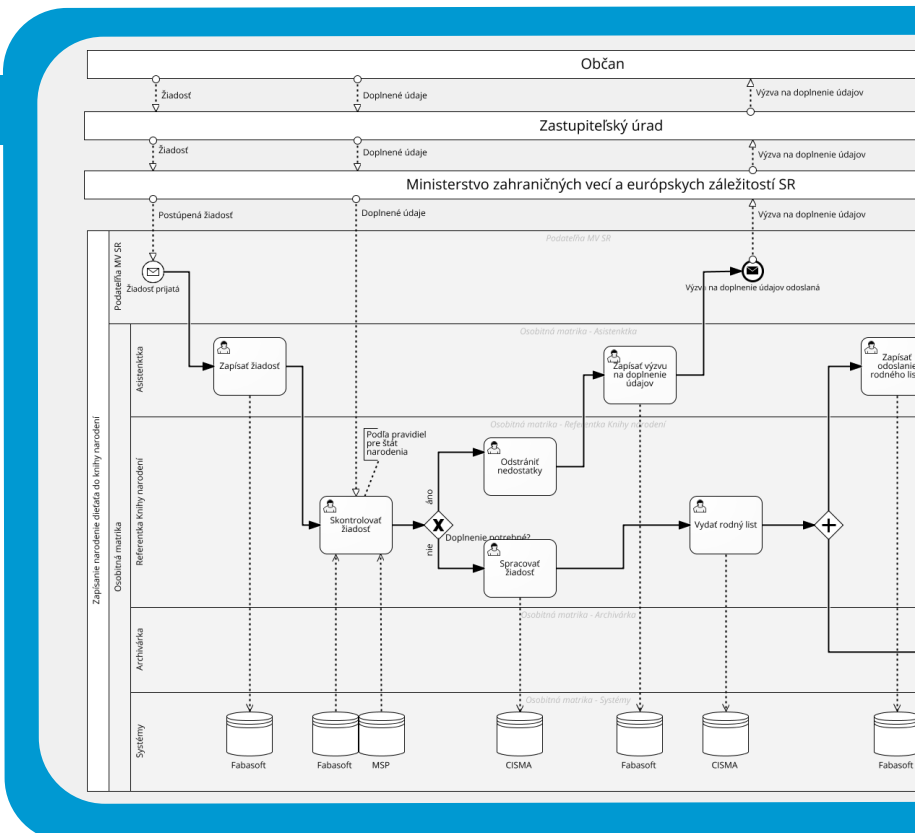
## Typy diagramov – procesný diagram

### Procesný diagram pre úroveň 4

(aktivity procesu Zapisanie narodenia dieťaťa do knihy narodení)

#### • Procesný diagram

„Procesný diagram dokumentuje procesy, ktoré sa vykonávajú v rámci jednej životnej situácie, organizácie alebo v rámci špecifickej organizačnej jednotky. Na rozdiel od kolaboračného diagram, procesný diagram zobrazuje úroveň aktivít. Aktivity procesu sú rozdelené do plavebných dráh podľa roly, ktorá danú aktivitu realizuje. Procesný tok v diagrame je štandardne orientovaný zľava doprava.“



### Charakteristiky mapovacích diagramov

	Kolaboračný diagram ŽS / procesu	Procesný diagram
<b>Cieľ</b>	Zachytenie interakcií medzi účastníkmi	Zdokumentovanie interného výkonu procesov
<b>Detail</b>	Nízky – stredný	Vysoký
<b>Hierarchia</b>	Úroveň 1,2,3	Úroveň 4
<b>Sekvencia</b>	Ak existuje logická súvislosť	Vždy
<b>Väzbenie</b>	Inter-organizačne / medzi skupinami plav. dráh	Intra-organizačne / medzi plavebnými dráhami
<b>Zákl. element</b>	Podproces / proces	Aktivita
<b>Väzba</b>	So správou / sekvenčná	Sekvenčná



# 1.2 MAPOVANIE









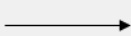



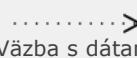






## Paleta objektov 1 – pre kolaboračný diagram (základné objekty)

Používané objekty	Popis objektu
<p>Štartovacia udalosť</p> <p>Koncová udalosť</p>	<p>Štartovacia udalosť ukazuje, kde daný proces začína, a zároveň spúšťa procesný tok.</p> <p>Koncová udalosť ohraničuje ukončenie procesného toku.</p>
<p>Podproces</p> <p>Sekvenčná väzba</p>	<p>Aktivita zobrazená na vyššej úrovni hierarchie. Zobrazuje sa plusovým znakom v objekte Aktivita. Plusový znak indikuje, že daná aktivita je podprocesom a existuje pre ňu podrobnejšia úroveň, ktorá bola v tomto pohľade zanedbaná.</p> <p>Sekvenčná väzba určuje poradie, v ktorom budú podprocesy vykonávané.</p>
<p>Exkluzívny rozhodovací blok</p> <p>Paralelný rozhodovací blok</p>	<p>Reprezentuje rozvetvovací bod v procese, ktorý umožňuje prechod iba jednou možnou väzbou vybranou na základe vyhodnotenia podmienky.</p> <p>Reprezentuje rozvetvovací blok v procese, pri ktorom musia byť nasledované všetky sekvenčné väzby.</p>

Používané objekty	Popis objektu
<p>Plavebná dráha</p> <p>Skupina plavebných dráh</p> <p>Väzba so správou</p>	<p>Plavebná dráha definuje konkrétneho účastníka alebo rolu v procese a môže byť súčasťou skupiny plavebných dráh.</p> <p>Skupina plavebných dráh predstavuje skupinu účastníkov alebo účastníckych rolí v rámci jednej organizácie a spravidla obsahuje iné plavebné dráhy.</p> <p>Väzba so správou znázorňuje komunikáciu medzi účastníkmi.</p>
<p>Dátový objekt</p> <p>Asociácia</p>	<p>Dátový objekt predstavuje informácie tečúce cez proces, napríklad tvorbu alebo spracovávanie dokumentov, žiadostí či e-mailov.</p> <p>Asociácia spája objekty, zväčša aktivity alebo dátové objekty.</p>
<p>Skupina</p> <p>Poznámka</p>	<p>Skupina sa používa na znázornenie zoskupenia objektov, pri ktorých existuje logická súvislosť.</p> <p>Poznámka umožňuje zaznamenať dodatočné informácie.</p>

# 1.2 MAPOVANIE

## Paleta objektov 2 – pre procesný diagram (základné objekty)

	Používané objekty	Popis objektu	Používané objekty	Popis objektu	
Udalosti (events)*	 Štartovacia udalosť  Prechodná udalosť procesu  Koncová udalosť	<p>Štartovacia udalosť ukazuje, kde daný proces začína, a zároveň spúšťa procesný tok.</p> <p>Prechodná udalosť procesu označuje udalosť niekde medzi začiatkom a koncom procesu, ktorá má vplyv na tok procesu, ale nenaštaruje alebo (priamo) neukončuje proces.</p> <p>Koncová udalosť ohraničuje ukončenie procesného toku.</p>	 Plavebná dráha  Skupina plavebných dráh  Väzba so správou	<p>Plavebná dráha definuje konkrétneho účastníka alebo rolu v procese a môže byť súčasťou skupiny plavebných dráh.</p> <p>Skupina plavebných dráh predstavuje skupinu účastníkov alebo účastníckych rolí v rámci jednej organizácie a pravidla obsahuje iné plavebné dráhy.</p> <p>Väzba so správou znázorňuje komunikáciu medzi účastníkmi.</p>	Plavebné dráhy (swimlanes)
Aktivity (activities)**	 Aktivita procesu  Podproces  Sekvenčná väzba	<p>Aktivita procesu slúži na znázornenie práce, ktorú organizácia v danom procese vykonáva.</p> <p>Zobrazuje sa plusovým znakom v objekte Aktivita, čo indikuje, že daná aktivita je podprocesom a existuje pre ňu podrobnejšia úroveň, ktorá bola v tomto pohľade zanedbaná.</p> <p>Sekvenčná väzba určuje poradie, v ktorom budú podprocesy vykonávané.</p>	 Dátový objekt  Úložisko dát  Asociácia  Väzba s dátami	<p>Dátový objekt predstavuje informácie tečúce cez proces, napríklad tvorbu alebo spracovávanie dokumentov, žiadostí či e-mailov.</p> <p>Úložisko dát reprezentuje miesto, kde sú zachytávané alebo zapisované dáta ako napríklad databáza.</p> <p>Asociácia spája objekty, zväčša aktivity alebo dátové objekty.</p> <p>Väzba s dátami znázorňuje väzbu medzi dátovým objektom a aktivitou.</p>	Dáta (data)
Rozhodovacie bloky (gateways)	 Exkluzívny rozhodovací blok  Inkluzívny rozhodovací blok  Paralelný rozhodovací blok  Rozhodovací blok založený na udalosti	<p>Reprezentuje rozvetvovací bod v procese, ktorý umožňuje prechod iba jednou možnou väzbou vybranou na základe vyhodnotenia podmienky.</p> <p>Reprezentuje rozvetvovací bod v procese, ktorý umožňuje prechod jednou alebo viacerými väzbami na základe posúdenia podmienky.</p> <p>Reprezentuje rozvetvovací blok v procese, pri ktorom musia byť nasledované všetky sekvenčné väzby.</p> <p>Reprezentuje rozvetvovací blok v procese, pri ktorom nasleduje udalosť a nie aktivita.</p>	 Skupina  Poznámka	<p>Skupina sa používa na znázornenie zoskupenia objektov, pri ktorých existuje logická súvislosť.</p> <p>Poznámka umožňuje zaznamenať dodatočné informácie.</p>	Iné (others)

# 1.2 MAPOVANIE

Paleta **podtypov** objektov – relevantné objekty oboch paliet môžu byť použité v nasledovných variantoch.

**Časové udalosti** – spúšťajú proces, ak je dosiahnutý stanovený dátum alebo čas, ako je napríklad uplynutie lehoty na splnenie povinnosti občana. V tomto prípade je štartovacia udalosť v podobe „Doručenie potvrdenia potrebné“.

**Udalosti so správou** – ak sa klient alebo inštitúcia rozhodne niečo urobiť na základe podania, napríklad klient podá žiadosť o vydanie rozhodnutia. V tomto prípade je štartovacia udalosť v podobe „Rozhodnutie vyžiadané“.

**Podmienené udalosti** – spúšťajú proces, ak bol dosiahnutý stav v rámci monitorovanej oblasti.

**Ukončovacie udalosti** – reprezentujú okamžité ukončenie procesu.

Používané objekty	Podtypy objektov					Umiestnenie objektov
	Základná udalosť	Podmienené udalosti	Časové udalosti	Udalosti so správou	Ukončovacie udalosti	
Štartovacia udalosť						Bez detailu / Podproces prerušujúca Podproces neprerušujúca
Prechodná udalosť						Vstupná / Hraničná prerušujúca Hraničná neprerušujúca Výstupná
Koncová udalosť						

Používané objekty	Podtypy objektov
Aktivita procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li> Manuálna aktivita znázorňuje prácu, ktorá má byť vykonávaná bez pomoci softvérovej aplikácie.</li> <li> Manuálna aktivita v systéme znázorňuje prácu, pri ktorej pracovník používa softvérovú aplikáciu.</li> <li> Automatická aktivita sa použije na znázornenie práce vykonanej automatizovane.</li> </ul>

# 1.2 MAPOVANIE




## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – udalosti procesu 1/3

Vyššie popísané objekty tvorby diagramov využívame podľa dohodnutých pravidiel tvorby diagramov nasledovne:

Plagát základných pravidiel tvorby diagramov podľa BPMN 2.0  
([goo.gl/nOfSGi](http://goo.gl/nOfSGi))



### • Udalosti procesu

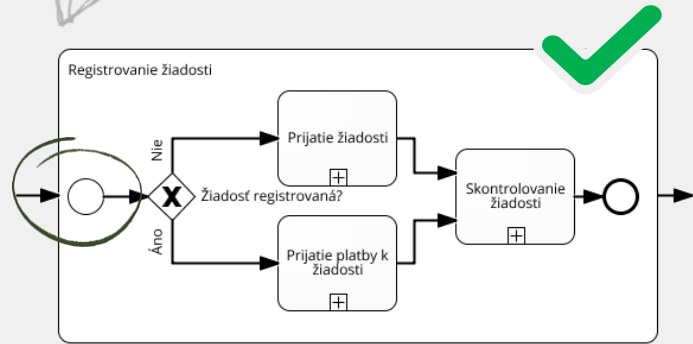
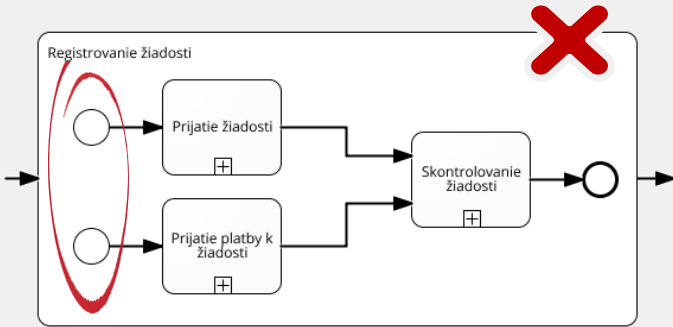
Podskupiny objektov	Pravidlá
 <p>Štartovacia udalosť</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proces obsahuje len jednu štartovaciu udalosť.</li> <li>2. Procesy s interakciou so zákazníkom začínajú správou zo štartovacej udalosti v podobe väzby so správou, ktorá vychádza z plavebnej dráhy zákazníka procesu.</li> <li>3. Štartovacia udalosť nesmie mať vstupnú sekvenčnú väzbu.</li> <li>4. Štartovacia udalosť nesmie mať výstupnú väzbu so správou.</li> <li>5. Štartovacia udalosť so vstupnou väzbou so správou musí mať priradenú správu.</li> <li>6. Štartovacia udalosť v rámci procesu (v procesných diagramoch) musí byť označená základným typom udalosti (None trigger).</li> </ol>
 <p>Prechodná udalosť procesu</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Hraničná udalosť (Boundary event) musí mať presne jednu výstupnú sekvenčnú väzbu.</li> <li>8. Hraničná udalosť nesmie mať vstupnú sekvenčnú väzbu.</li> <li>9. Prechodná udalosť so vstupnou sekvenčnou väzbou má typ vstupu správa.</li> <li>10. Prechodná udalosť s výstupnou sekvenčnou väzbou musí mať typ výstupu správa.</li> <li>11. Výsledok výstupnej prechodnej udalosti (Throwing intermediate event) môže obsahovať iba typ správa.</li> <li>12. Vstupná prechodná udalosť (Catching intermediate event) môže obsahovať iba typy správa, časovač a podmienená prechodná udalosť.</li> <li>13. Výstupná udalosť spojenia nesmie mať výstupnú sekvenčnú väzbu.</li> <li>14. Vstupná udalosť spojenia nesmie mať vstupnú sekvenčnú väzbu.</li> </ol>
 <p>Koncová udalosť</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Koncové udalosti procesu označujúce úspešnú realizáciu procesu alebo neúspešný výsledok procesu sú označené separátne, aby bol indikovaný výsledný stav.</li> <li>16. Koncové udalosti v úrovni procesu nesmú mať rovnaký názov.</li> <li>17. Koncová udalosť nesmie mať výstupnú sekvenčnú väzbu.</li> <li>18. Koncová udalosť nesmie mať vstupnú väzbu so správou.</li> <li>19. Koncová udalosť s výstupnou väzbou musí mať priradenú správu.</li> </ol>

# 1.2 MAPOVANIE

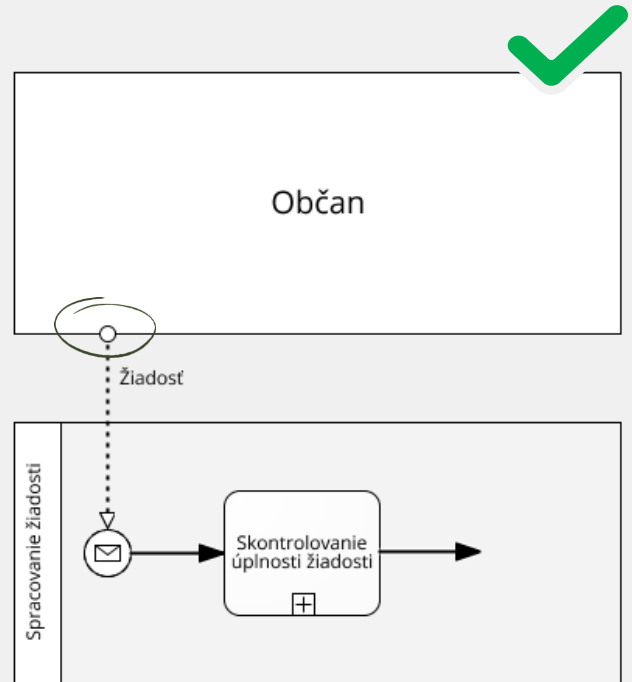
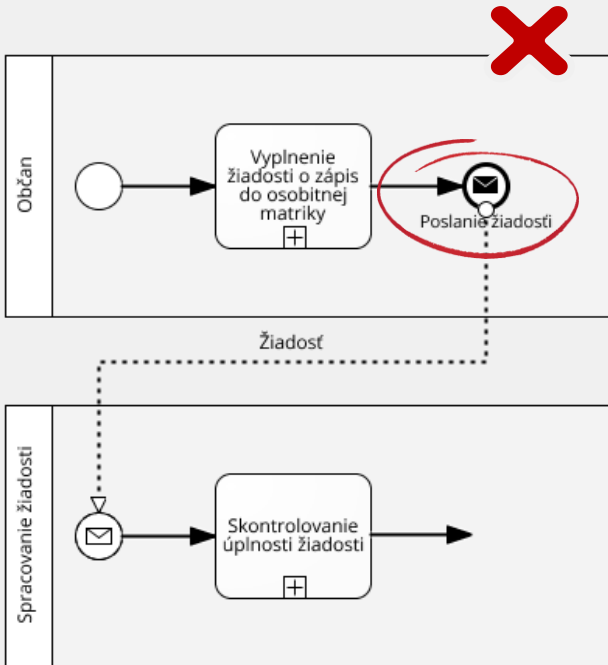
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – udalosti procesu 2/3

### Príklad pravidiel - udalosti

1. Proces obsahuje len jednu štartovaciu udalosť.



2. Procesy s interakciou so zákazníkom začínajú správou zo štartovacej udalosti v podobe väzby so správou, ktorá vychádza z plavebnej dráhy zákazníka procesu.

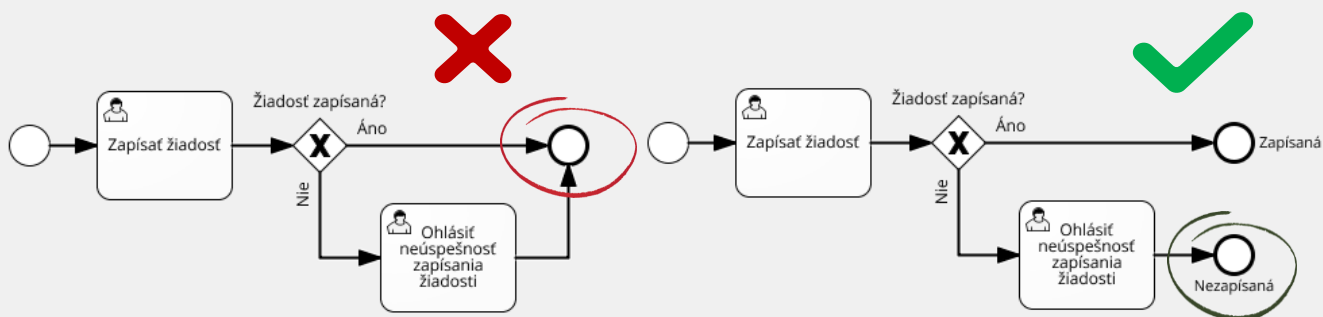


# 1.2 MAPOVANIE

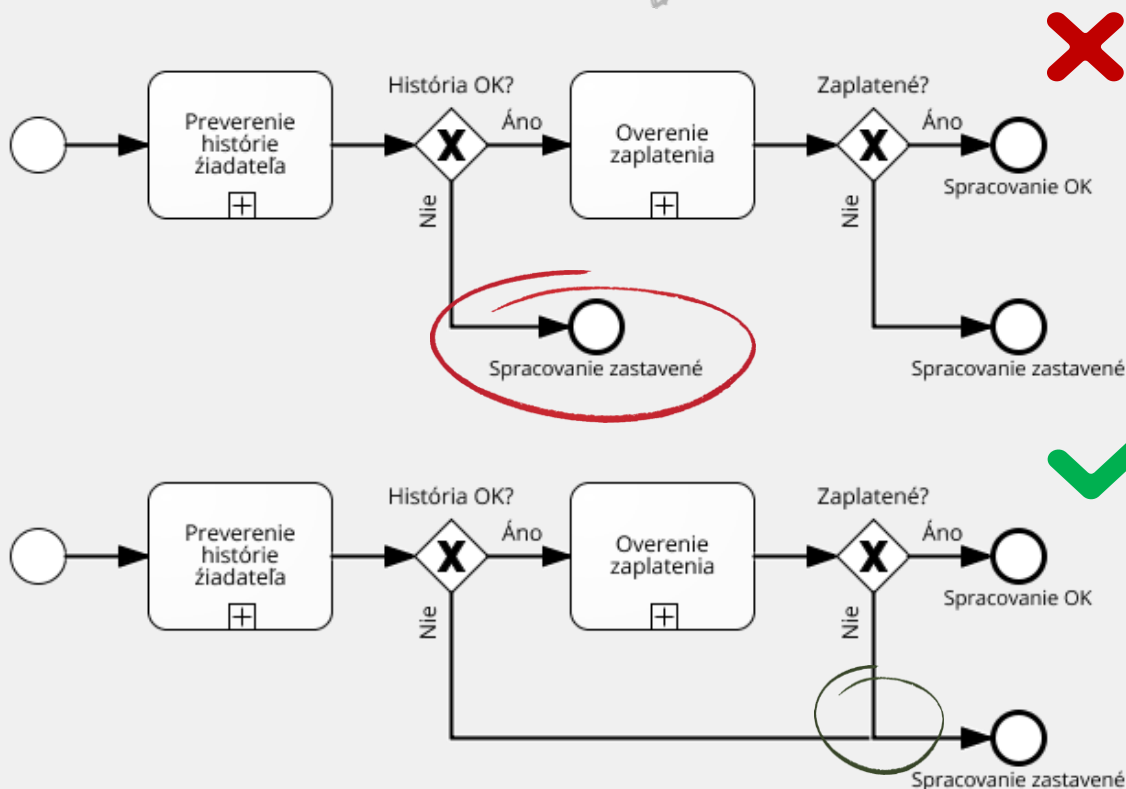
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – udalosti procesu 3/3

### Príklad pravidiel - udalosti

15. Koncové udalosti procesu označujúce úspešnú realizáciu procesu alebo neúspešný výsledok procesu sú označené separátne, aby bol indikovaný výsledný stav.






16. Koncové udalosti v úrovni procesu by nemali mať rovnaký názov.



# 1.2 MAPOVANIE

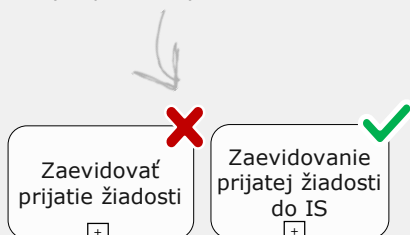
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – **aktivity procesu** 1/3

- Aktivity procesu**

Podskupiny objektov	Pravidlá
 Aktivita procesu	20. Aktivity (objekty procesného diagramu) pomenovávame neurčitkom slovesa a pojmom zrozumiteľným v rámci modelovanej oblasti (Zapísať dieťa do matriky, Podat' žiadosť o sobáš).
 Podproces	21. Podprocesy (objekty kolaboračného diagramu) sú pomenované slovesným podstatným menom. 22. Otočením poradia slov v názve aktivity vznikne výsledok procesu / aktivity (Dieťa zapísané v matrike, Žiadosť o sobáš podaná). 23. Na pomenovanie sa nepoužívajú všeobecné frázy (monitorovať, administrovať, dohliadať, ...). 24. Podprocesy kolaboračného diagramu by nemali mať rovnaký názov ako nadradený proces.
 Sekvenčná väzba	25. Sekvenčná väzba sa používa len na prepojenie podprocesov (a aktivít), rozhodovacích blokov a udalostí. Obidva konce väzby musia byť riadne pripojené k objektom. 26. Sekvenčná väzba nesmie prekročiť hranice procesu, podprocesu ani skupiny plavebných dráh (Pool).

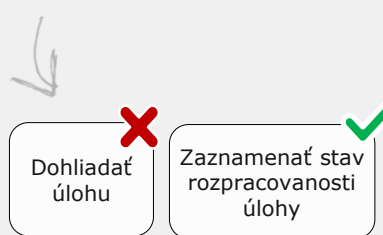
### Príklad pravidiel - aktivity

21. Podprocesy sú pomenované slovesným podstatným menom.



20. Aktivity pomenovávame neurčitkom slovesa a pojmom zrozumiteľným v rámci modelovanej oblasti.

23. Na pomenovanie sa nepoužívajú všeobecné frázy (monitorovať, administrovať, dohliadať, ...).



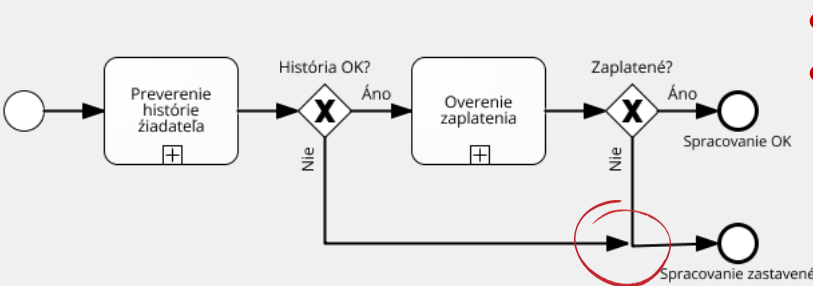
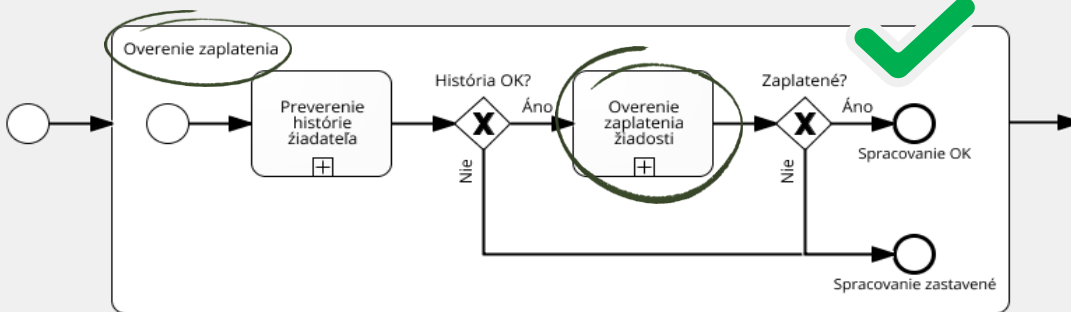
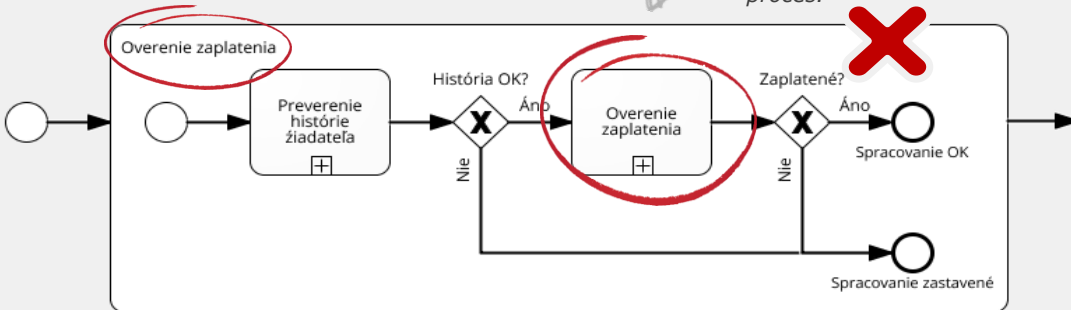
Všeobecná fráza nedokáže indikovať výstup aktivity (úloha je dohliadaná?)

# 1.2 MAPOVANIE

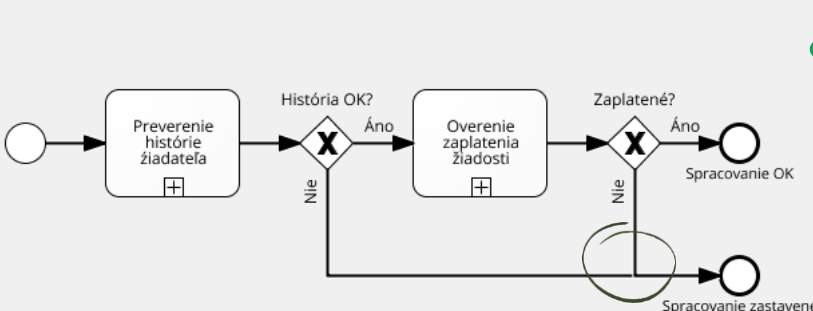
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – **aktivity procesu** 2/3

### Príklad pravidiel - aktivity

24. Podprocesy kolaboračného diagramu by nemali mať rovnaký názov ako nadradený proces.



25. Sekvenčná väzba sa používa len na prepojenie podprocesov (a aktivít), rozhodovacích blokov a udalostí. Obidva konce väzby musia byť riadne pripojené k objektom.





# 1.2 MAPOVANIE

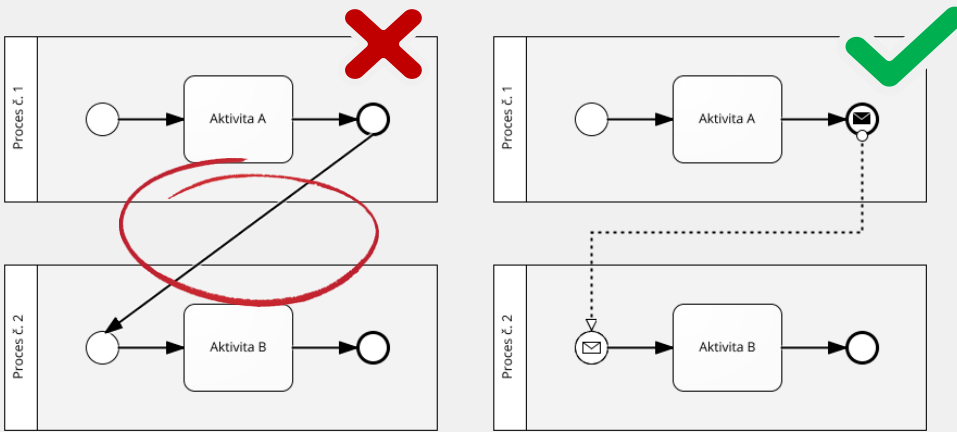
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – **aktivity procesu** 3/3

### Príklad pravidiel - aktivity

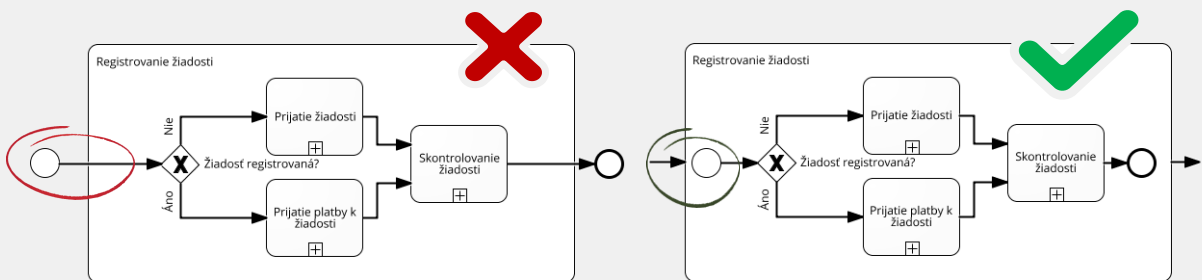
26. Sekvenčná väzba nesmie prekročiť hranice procesu, podprocesu ani skupiny plavebných dráh (pool).



Prvý obrázok poukazuje na príklad prekročenia skupiny plavebných dráh (Pool).





Druhý obrázok poukazuje na príklad prekročenia podprocesu.



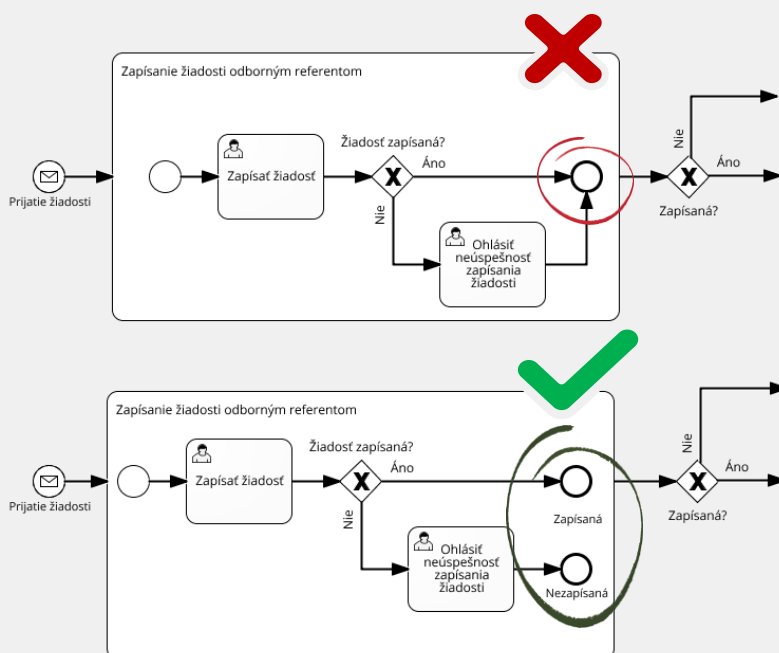
# 1.2 MAPOVANIE

## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – rozhodovacie bloky 1/2

- Rozhodovacie bloky**

Podskupiny objektov	Pravidlá
 <p>Exkluzívny rozhodovací blok</p>	<p>27. Ak podproces nasleduje po rozhodovacom bloku, ktorý je označený otázkou a niekoľkými výstupnými vetvami, podproces by mal nadväzovať na výstupnú vetvu s priradeným novým rozhodovacím blokom.</p> <p>28. Exkluzívny rozhodovací blok nebude použitý k zlúčeniu alternatívnych vetiev procesu, pokiaľ nevstupujú do iného rozhodovacieho bloku. Stačí pripojiť vetvy priamo do objektu aktivity/procesu.</p>
 <p>Paralelný rozhodovací blok</p>	<p>29. Paralelný rozhodovací blok nebude použitý pre zlúčenie paralelných vetiev do koncovkej udalosti.</p>

### Príklad pravidiel – rozhodovacie bloky



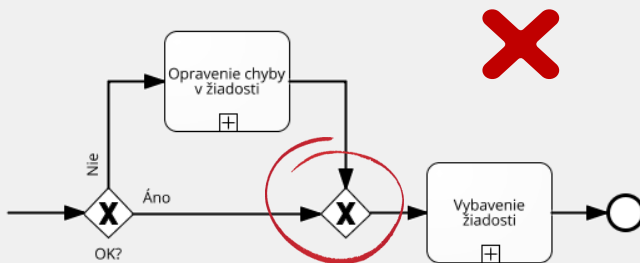
27. Ak podproces nasleduje po rozhodovacom bloku, ktorý je označený otázkou a niekoľkými výstupnými vetvami, podproces by mal nadväzovať na výstupnú vetvu s priradeným novým rozhodovacím blokom.



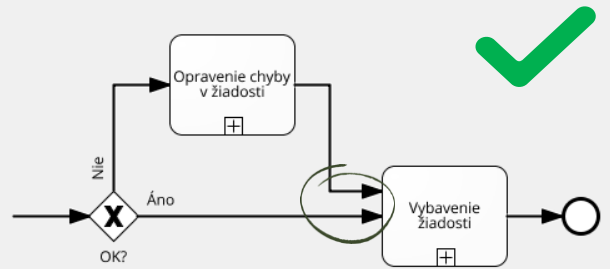
# 1.2 MAPOVANIE

## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – rozhodovacie bloky 2/2

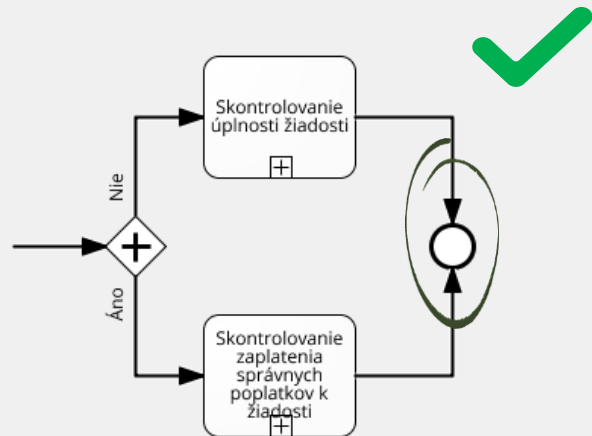
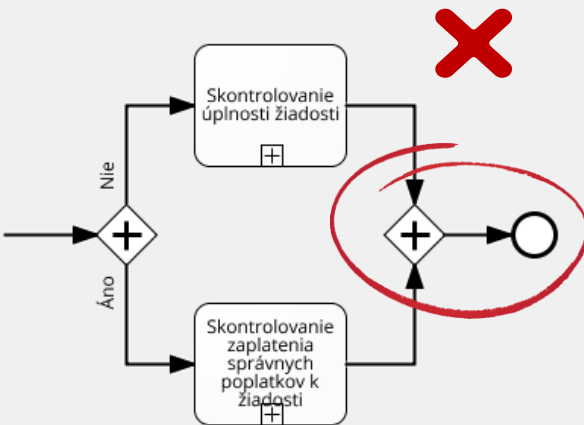
### Príklad pravidiel – rozhodovacie bloky



28. Exkluzívny rozhodovací blok nebude použitý k zlúčeniu alternatívnych vetiev procesu, pokiaľ nevstupujú do iného rozhodovacieho bloku. Stačí pripojiť vetvy priamo do objektu aktivity/procesu.






29. Paralelný rozhodovací blok nebude použitý pre zlúčenie paralelných vetiev do koncovej udalosti.



# 1.2 MAPOVANIE

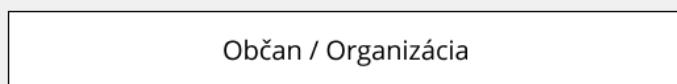
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – **plavebné dráhy 1/4**

- Plavebné dráhy (Účastníci procesu)**

Podskupiny objektov	Pravidlá
 <p>Plavebná dráha</p>	<p>30. Rozhodnutie o zastúpení účastníka plavebnou dráhou alebo skupinou plavebných dráh sa odvíja od vzájomného vzťahu, v akom sa jednotlivé role nachádzajú a od stupňa manažérskeho vplyvu, ktorým organizácie disponujú.</p>
 <p>Skupina plavebných dráh (pool)</p>	<p>31. Vnútorne organizačné jednotky inštitúcie vykonávajúce aktivity jedného procesu sú modelované v rámci jednej skupiny plavebných dráh.                      32. Pre zobrazenie zákazníka procesu alebo iného externého subjektu, pri ktorom zanedbávame jeho vnútorné role a procesy, sa v kolaboračnom diagrame použije všeobecná skupina plavebných dráh (tzv. Black Box Pool).                      33. Skupina plavebných dráh kolaboračného diagramu ŽS obsahuje názov ŽS.                      34. Skupina plavebných dráh kolaboračného diagramu procesu ŽS obsahuje názov procesu.</p>
 <p>Väzba so správou</p>	<p>35. Väzba so správou sa používa na prepojenie podprocesov, udalosti so správou alebo všeobecnou skupinou plavebných dráh. Obidva konce väzby musia byť riadne pripojené k objektom.                      36. Budú použité väzby so správou pre zobrazenie udalostí, ktoré majú priradenú správu.                      37. Budú použité identické väzby so správou medzi jednotlivými úrovňami procesu.                      38. Väzba so správou bude označená názvom správy.                      39. Väzba so správou nebude použitá pre prepojenie medzi objektami plavebných dráh v rámci skupiny plavebných dráh (Pool).</p>

### Príklad pravidiel – plavebné dráhy

32. Pre zobrazenie zákazníka procesu alebo iného externého subjektu, pri ktorom zanedbávame jeho vnútorné role a procesy, sa v kolaboračnom diagrame použije všeobecná skupina plavebných dráh (tzv. Black Box Pool).



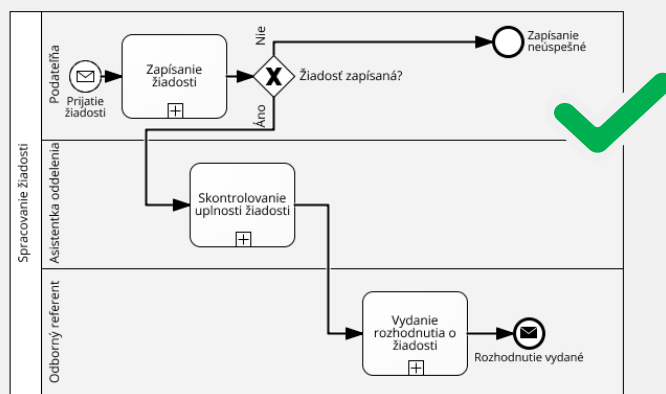
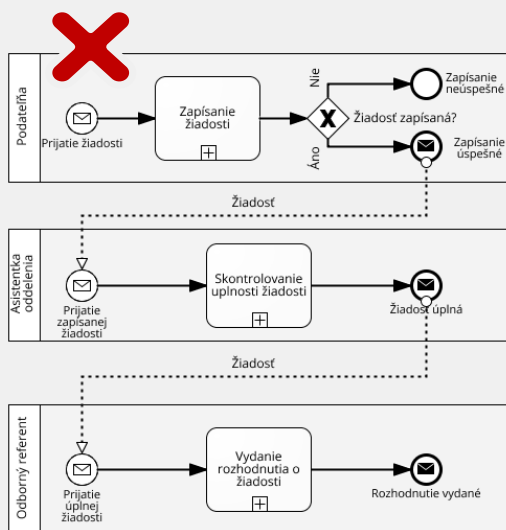
30. Rozhodnutie o zastúpení účastníka plavebnou dráhou alebo skupinou plavebných dráh sa odvíja od vzájomného vzťahu, v akom sa jednotlivé role nachádzajú a od stupňa manažérskeho vplyvu, ktorým organizácie disponujú.

# 1.2 MAPOVANIE

## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – plavebné dráhy 2/4

### Príklad pravidiel – plavebné dráhy

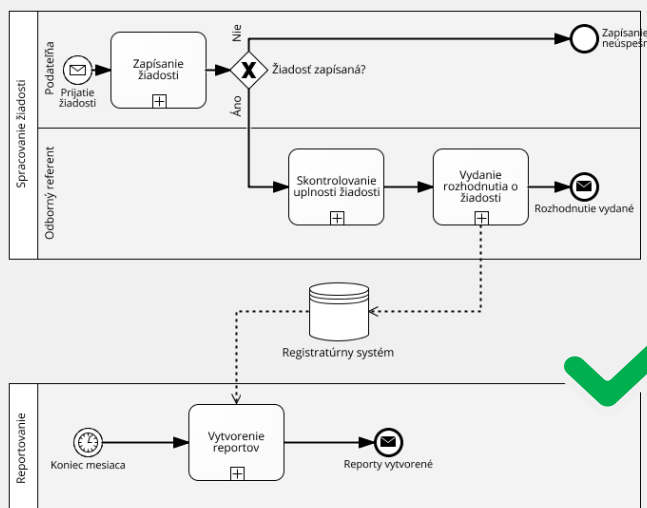
31. Vnútrore organizačné jednotky inštitúcie vykonávajúce aktivity jedného procesu sú modelované v rámci jednej skupiny plavebných dráh.



Väčšinu času modelujeme biznis proces jednej inštitúcie do jednej skupiny plavebných dráh, čo implikuje, že ide o jeden závislý biznis proces. Existujú prípady, kedy však musíme zakresliť podprocesy do oddelených skupín plavebných dráh, a to vtedy, ak ide v skutočnosti o nezávislé procesy.

Na vrchnom obrázku vidíme prípad, kedy je rozhodnutie vydané na základe každej žiadosti, ktorá spúšťa proces.

Na spodnom obrázku vidíme odlišný proces, kedy sa report vydaných rozhodnutí nespúšťa v závislosti od prijatej žiadosti, ale spúšťa sa na základe časovej udalosti. Tento proces je teda nezávislý od procesu Spracovanie žiadosti.

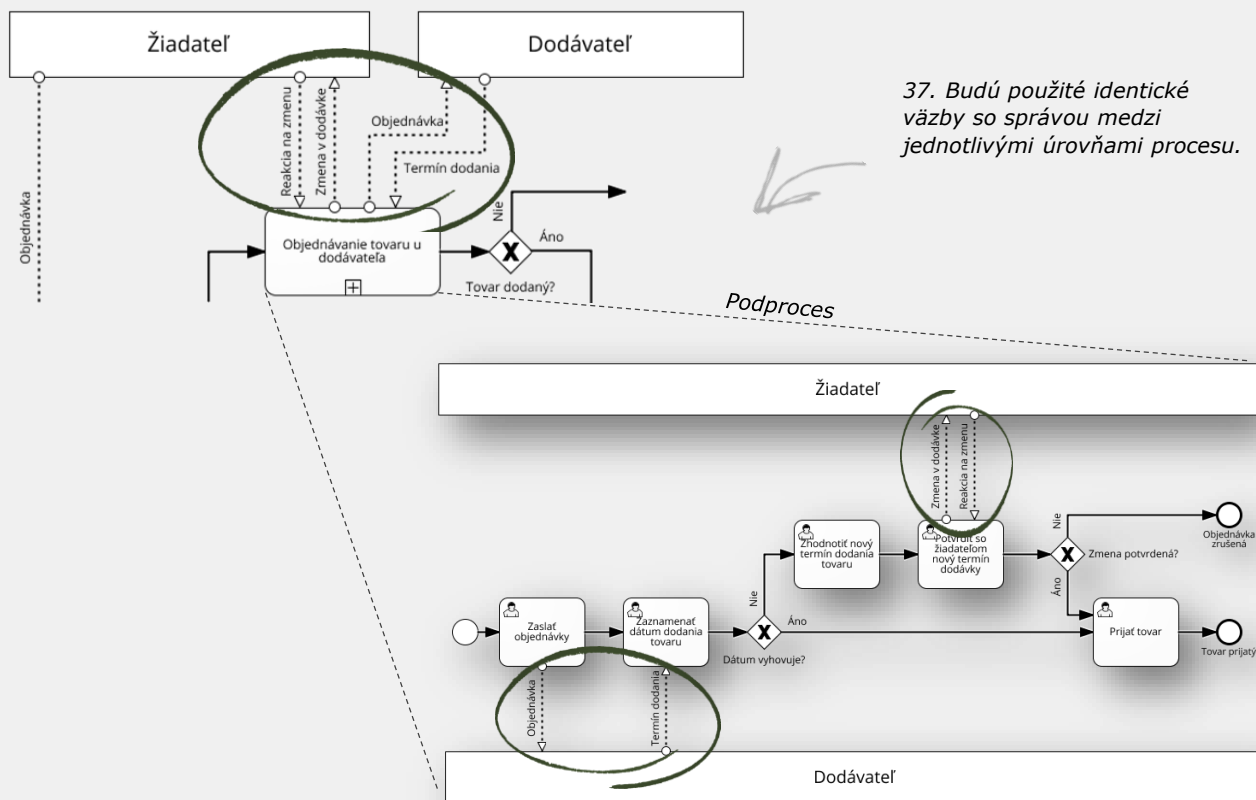
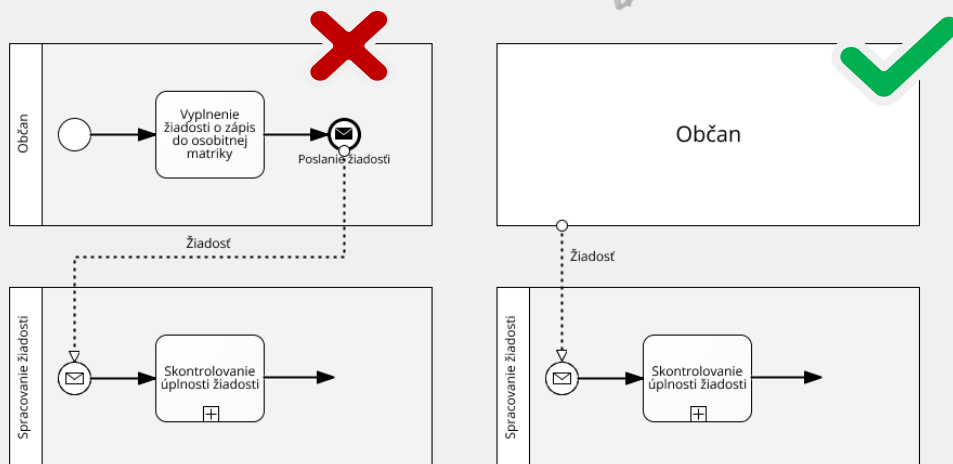


# 1.2 MAPOVANIE

## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – plavebné dráhy 3/4

### Príklad pravidiel – plavebné dráhy

32. Pre zobrazenie zákazníka procesu alebo iného externého subjektu sa v kolaboračnom diagrame použije všeobecná skupina plavebných dráh (pool).



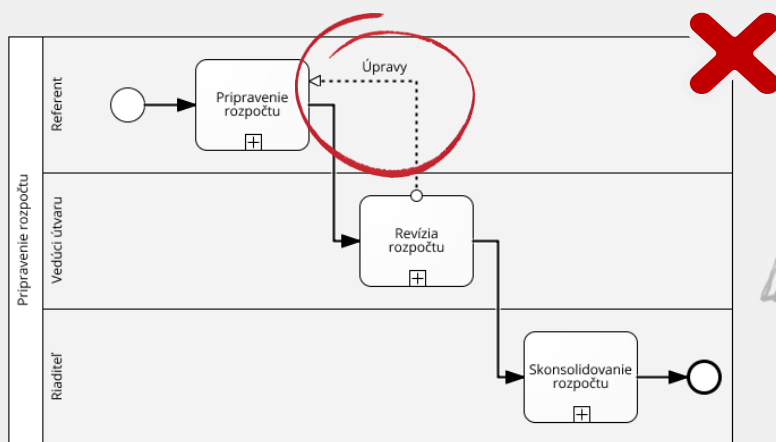
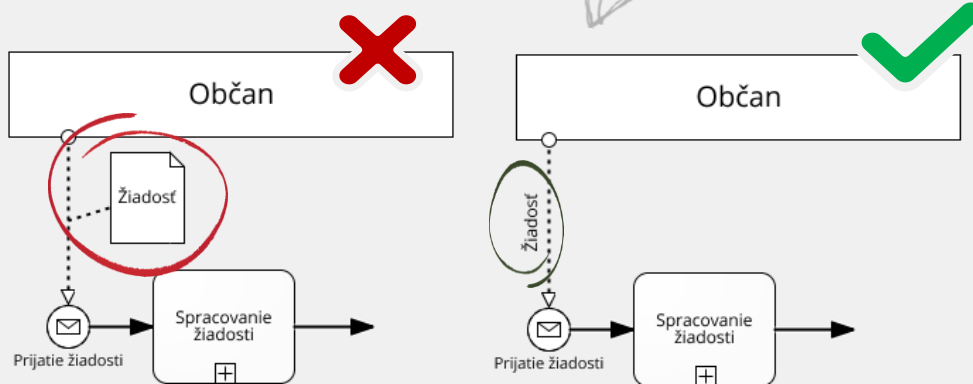
37. Budú použité identické väzby so správou medzi jednotlivými úrovňami procesu.

# 1.2 MAPOVANIE

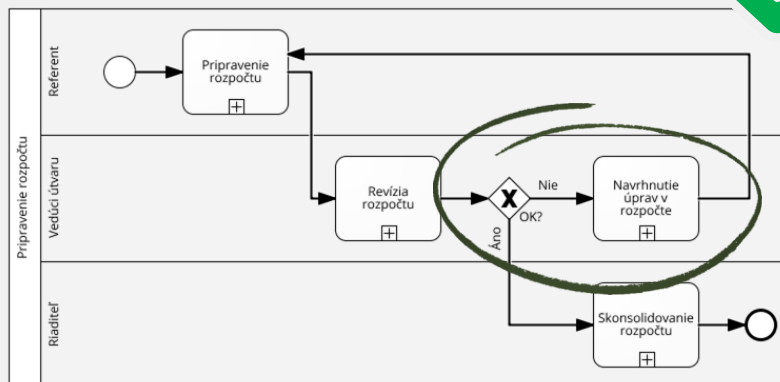
## Základné pravidlá pre tvorbu diagramov – **plavebné dráhy** 4/4

### Príklad pravidiel – plavebné dráhy

38. Väzba so správou bude označená názvom správy.



39. Väzba so správou nebude použitá pre prepojenie medzi objektami plavebných dráh v rámci skupiny plavebných dráh (pool).



## 2. ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESOV ŽS

01

Fáza 02

03

04

05

**2.1 Meranie**  
výkonnostných  
ukazovateľov procesov ŽS

**2.2 Identifikácia**  
optimalizačných príležitostí  
procesov ŽS



## 2.1 MERANIE

---

**2.1 Meranie**  
výkonnostných  
ukazovateľov procesov ŽS

**2.2 Identifikácia**  
optimalizačných príležitostí  
procesov ŽS

## 2.1 MERANIE

*Cieľom merania je zaznamenať výkonnostné ukazovatele (KPI), ktoré nám pomôžu v ďalšom kroku identifikovať optimalizačné príležitosti. KPI majú jednoznačného vlastníka, definíciu výpočtu, danú periodicitu a spôsob vyhodnotenia.*

### Definícia merateľných ukazovateľov je základom pre hodnotenie výkonov

Proces neustáleho zlepšovania výkonu procesov začína v bode zberu a vyhodnotenia dát. Na tento účel je potrebné pripraviť merania procesov a teda definovať merateľné ukazovatele na základe ktorých sa bude zlepšenie identifikovať alebo hodnotiť.

Nižšie nájdete príklady číselníku KPI a karty KPI, ktoré slúžia ako podklad k ďalším aktivitám.

### Hlavné výstupy merania

- 1 **číselník KPI**, kde sú uvedené všetky výkonnostné ukazovatele procesu
- 2 **karta KPI**, ktorá obsahuje informácie potrebné na správu jednotlivých ukazovateľov
- 3 **kontrolné diagramy**, ktoré poukazujú na možné odchýlky výkonu procesov

- Informácie karty KPI:
- Názov KPI
  - Proces ŽS
  - Vzorec výpočtu
  - Zodpovedná osoba
  - Metóda a zdroj výpočtu (napr. export)
  - Periodicita (denná/týž./...)
  - Osoba zodpovedná za vyhodnocovanie

### Príklad číselníka KPI

#	KPI	Skupina	Definícia	Vzorec výpočtu	Jedn.	Proces
1	Čas vybavenia rozhodnutia	Kvantitatívne	Priemerný čas cyklu vybavenia rozhodnutia.	Priemerný čas cyklu	h,min,s	
2	Produktivita	Kvantitatívne	Počet spracovaných rozhodnutí za časfond dostupných hodín.	Počet vybavených rozhodnutí/odpr. hodiny	rozh/h, deň	
3	Výška rezervy	Kvantitatívne	Počet nevybavených rozhodnutí, ktoré čakajú na spracovanie.	% zmeny na dennej/týždennej báze	%	
4	Spokojnosť zákazníkov	Kvalitatívne	Prieskum spokojnosti zákazníkov so službami úradu.	Prieskum spokojnosti		
5	Počet prerušených konaní	Kvalitatívne	Počet prerušených konaní z dôvodu chybného spracovania.	Počet prerušených konaní, pripomienok, sťažností /celkový počet rozhodnutí	%	
6	Výdavky vybavenia rozhodnutia	Kvantitatívne	Celkové výdavky na vybavenie jedného rozhodnutia.	Výdavky vrátane ľudskej práce, kolkov, tech. zariadenia	EUR	
7	Počet klientov/vyriešené spisy	Kvantitatívne	Celkový počet zákazníkov, ktorí vyriešili svoj problém alebo vybavili požiadavku.	Počet vybavených zákazníkov / celkový počet zákazníkov	%	
8	Doba čakania na službu	Kvantitatívne	Doba, ktorú čakal klient na požadovanú službu.			
9	Počet telefonátov	Kvantitatívne	Počet vybavených telefonátov na oddelení.			

*KPI by malo obsahovať aj údaj na porovnanie (nie je účelom vyhodnotiť počet vyriešených problémov, ale ich podiel).*

## 2.1 MERANIE

V rámci merania výkonu sa pozeráme na ŽS, ktoré sa môžu skladať z niekoľkých procesov. Je preto nutné oddeliť procesný čas od celkového trvania vybavenia požiadavky v rámci ŽS. Už v tomto kroku môžu byť identifikované neefektivity a pretoje v procesoch.



### 2.1.1 Definovanie merateľných ukazovateľov procesov ŽS

Po určení procesov, ktoré spadajú pod vybranú ŽS, je potrebné definovanie KPI, ktoré spĺňajú nasledovné charakteristiky:

- **špecifické** – sú jasné a zamerané na odstránenie dezinterpretácie a nejasností,
- **realistické** – sú ukazovatele, ktoré môžu byť napĺňané pri súčasných zdrojoch, resp. sú jasne definované dosiahnuteľné budúce zdroje údajov,
- **merateľné** – sú merateľné kvalitatívne alebo kvantitatívne a môžu tak byť používané na sledovanie trendov, ktoré indikujú vývoj správania sa procesu,
- **časovo ohraničené** – sú viazané na sledovateľné časové obdobie pre potreby riadenia procesov,
- **reportované** – KPI sú súčasťou reportingu, sú dostupné stakeholderom a zodpovedným zamestnancom,
- **revidované** – sú pravidelne revidované, aby sa zachovala ich relevantnosť, a to v zmysle, či je KPI stále relevantné k danému procesu, alebo či sa nezmenil proces natoľko, že už nemá súčasný ukazovateľ výpovednú hodnotu.

### Postup merania súčasného stavu procesov ŽS



Definovanie merateľných ukazovateľov procesov ŽS

Číselník a karta KPI definované



Meranie procesov ŽS

SPC kontrolné diagramy vytvorené

Zhodnotenie zistení merania

Každé KPI má definované nasledovné atribúty (v podobe karty KPI):

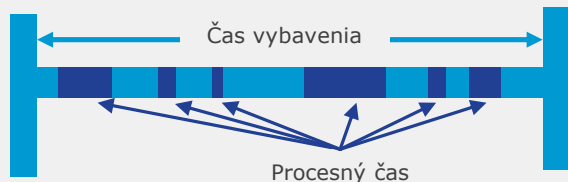
- **názov KPI** – sumarizuje hlavnú myšlienku daného ukazovateľa a je jednotný naprieč VS (reporty, správy,... ),
- **proces ŽS** – proces, v ktorom je KPI využívané (v prípade potreby je potrebné následne aktualizovať kartu procesu ŽS),
- **zodpovedná osoba** - osoba zodpovedná za výsledky daného KPI (vedúci odd., ...),
- **vzorec výpočtu** - vzorec musí mať určenú jednotku a musí byť transparentný a jasný pre všetkých zamestnancov, ktorí budú zodpovední za výpočet a analýzu daného KPI,
- **metóda a zdroj dát** - akou metódou sa získavajú údaje a z akého zdroja (export z databázy, prieskum spokojnosti),
- **periodicita vyhodnocovania** – obdobie, za ktoré sa bude daný ukazovateľ vyhodnocovať a zapisovať do reportingu (denne/týždenne/mesačne/ročne),
- **osoba zodpovedná za vyhodnocovanie** - osoba poverená zápisom do reportingu a výpočtom daného KPI.

Kľúčové ukazovatele procesu (KPIs), vytvorené na základe týchto zásad doplníme do relevantných kariet procesov.

### Procesný čas vs. čas vybavenia

Štartovacia udalosť

Želaný výstup



## 2.1 MERANIE



### 2.1.2 Meranie procesov ŽS

V rámci merania procesov ŽS je možné pristúpiť k nasledovným meraniam:

#### 1) Meranie spokojnosti klientov ŽS

Meranie spokojnosti klientov je realizované v rámci národných projektov, ako je napríklad Meranie efektívnosti poskytovaných služieb VS, Inštitucionálny rozvoj klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov.

#### 2) Meranie kapacít procesov ŽS

Meranie kapacít procesov umožňuje inštitúcií VS pochopiť ako je schopná reagovať na potreby klientov. Meranie kapacít procesov poskytuje doplňujúce údaje, ktoré použijeme pre pochopenie súčasného stavu a identifikovanie optimalizačných príležitostí.

Prvým krokom merania kapacity je **definovanie predvídateľnosti dopytu** po službách prostredníctvom vyhodnotenia všetkých typov dopytu klientov a frekvencie, kedy sa tieto dopyty vyskytujú. Následné je možné vytvoriť model, ktorý zobrazuje predvídateľnosti dopytu. Na analýzu typov

dopytov je možné využiť [Pareto analýzu](#), ktorú popisujeme na nasledujúcich stranách.

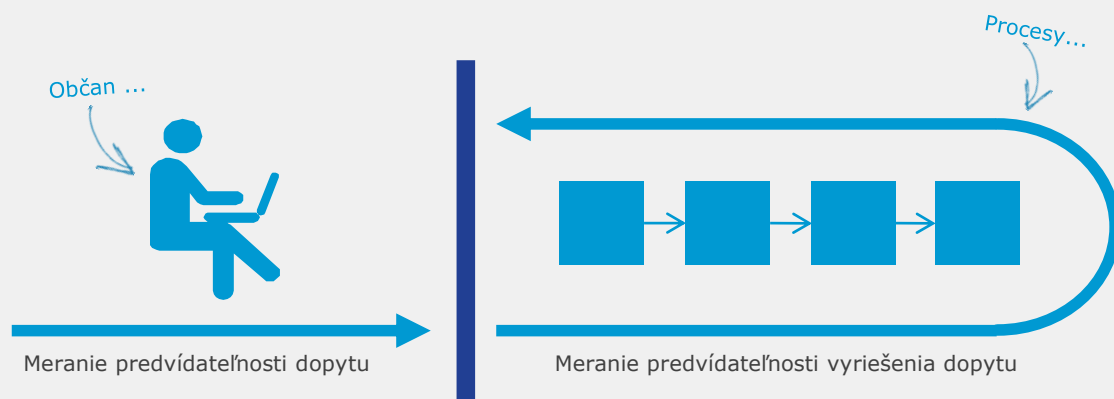
Po zozbieraní údajov v rámci predvídateľnosti dopytu (typy a frekvencia dopytov) je možné **definovanie predvídateľnosti vyriešenia dopytu**, teda ako spoľahlivo a predvídateľne inštitúcie VS reagujú na dopyty. Predvídateľnosť vychádza z predpokladu, že sa v procese nič nemení a je možné vyriešenie dopytu. Na tento účel je možné použiť metódu [Statistical Process Control \(SPC\)](#), ktorú popisujeme na nasledujúcich stranách.

Príklady ukazovateľov kapacity:

- **čas odozvy** – ako rýchlo je dopyt vyriešený,
- **prestoje pri vybavení dopytu** – koľko času zaberajú prestoje v rámci vybavovania dopytu,
- **dopyty vybavené v rámci prvého kontaktu s VS** – koľko dopytov bolo vyriešených okamžite.

Pre určenie predvídateľnosti vybavenia dopytov je potrebný zber údajov v rámci určitého časového obdobia.

### Koncepcia merania kapacít procesov ŽS



### Pareto analýza

Cieľom Pareto analýzy je zoradenie analyzovaných prvkov tak, aby vynikla dôležitosť kritických elementov, na ktoré sa treba zamerať, aby sa efektívne využili obmedzené zdroje. Pareto analýza je založená na pravidle 20/80 – 20 % príčin spôsobuje 80 % výsledných efektov.

Okrem identifikovania najčastejších typov dopytu sa Pareto analýza veľmi často používa po zostavení [Ishikawa diagramu](#), ktorý je vysvetlený ďalej v dokumente, na určenie príležitostí na optimalizáciu s najväčším možným dopadom. Využitie Pareto analýzy je však mnohostranné, napr. na analýzu príčin prestojov, nedodržania pracovných postupov, početnosti úkonov konkrétnej agendy, početnosti realizácie životnej situácie, identifikácie typov výsledkov procesu/úkonu, početnosti podľa jednotlivých pracovníkov, atď.

Výsledkom Pareto analýzy je prehľadný graf, kde je najčastejší element umiestnený vľavo a ďalšie elementy sú v klesajúcom poradí.

### Postup zostrojenia Pareto diagramu

#### Krok 1 – analyzovaný problém

definovať prvky, ktorých vplyv sa bude vyhodnocovať; určiť problém na riešenie

#### Krok 2 – súčet prvkov

číselne vyjadriť jednotlivé prvky a zostaviť ich celkový súčet / časové obdobie

#### Krok 3 – percentuálne vyjadrenie

vypočítať percentuálnu hodnotu pre každý prvok

#### Krok 4 – usporiadanie

usporiadať prvky od najväčšieho po najmenší

#### Krok 5 – kumulácia

vypočítať kumulatívne percentá pridávaním percentuálneho podielu jednotlivých prvkov do priebežného súčtu

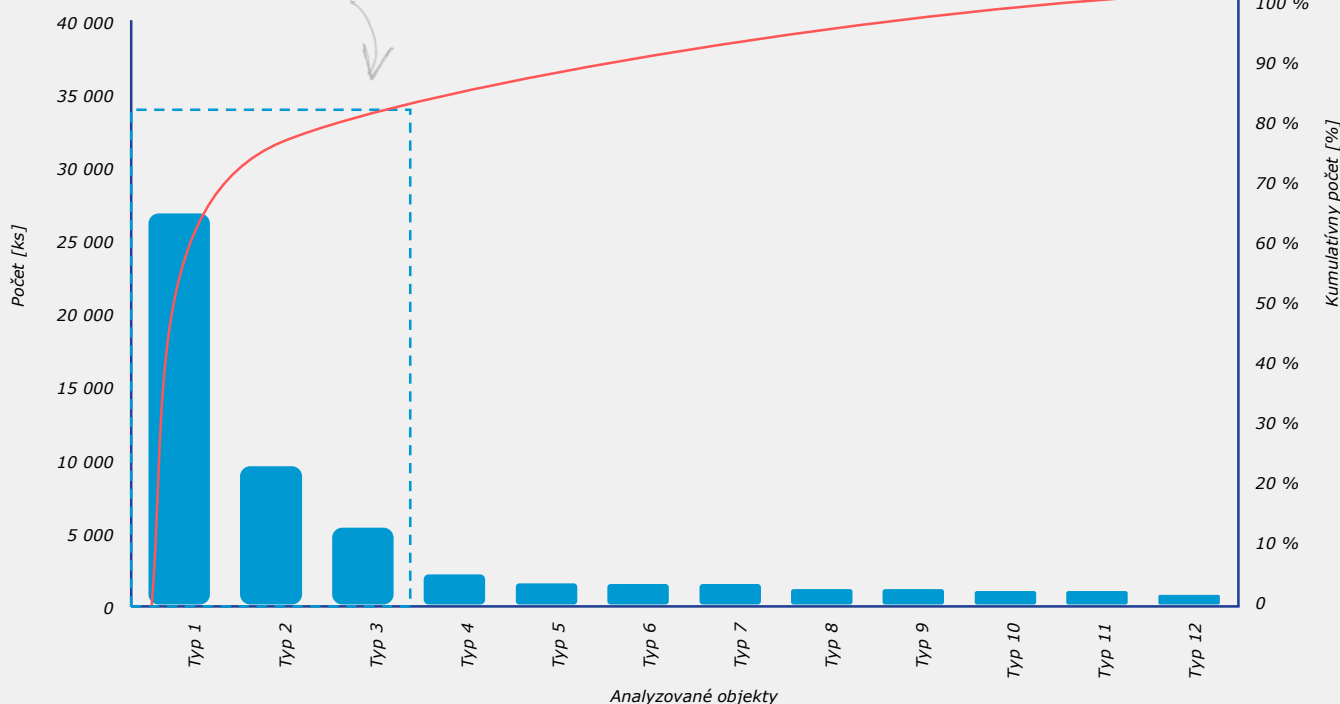
#### Krok 6 – diagram

zostrojiť stĺpcový diagram a čiaru kumulatívnych súčtov (Lorenzova krivka)

#### Krok 7 – interpretácia

určiť, ktoré prvky sú najdôležitejšie

Pareto diagram zobrazuje elementy, ktorých početnosť tvorí 80 % celkového objemu. Zvyčajne týchto typov elementov nie je viac ako 20 % všetkých typov.



## 2.1 MERANIE

### 3) Meranie procesov ŽS

Meranie procesov slúži inštitúciám VS na pochopenie ako efektívne je realizované vybavenie dopytov po službách a ako sú realizované dopyty v rámci procesov (z pohľadu vplyvov na proces, aktivít bez pridanej hodnoty, ...). Všeobecne existujú dva druhy procesných meraní:

- **prechodné merania** – sú zavedené na krátke obdobie, aby poskytli údaje, čo sa deje pri realizácii procesov. Sú zamerané na identifikáciu nedostatkov procesu v rôznych podobách.
- **prediktívne merania** – sú zavedené pre účely trvalého merania procesov, aby bolo možné indikovať, či sú procesy realizované v očakávanej kvalite a zameriava sa na merania mílnikov (kritických bodov) procesov. Umožňujú predpovedať dopady zmien v rámci výkonu procesov.

Ak sú v rámci merania procesov zozbierané relevantné a presné dáta, je potrebné aj ich sledovanie v čase, aby boli pochopené trendy a výkyvy, ktoré sa vyskytujú

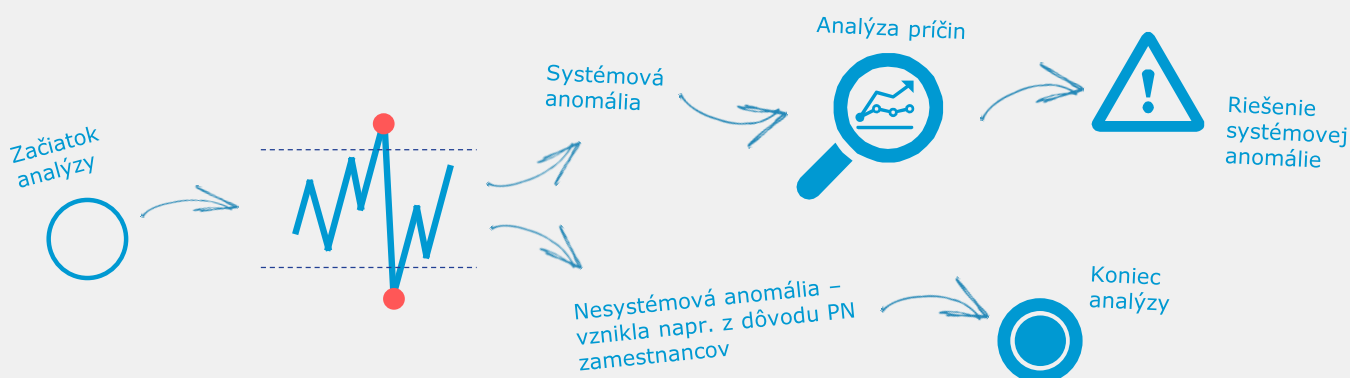
v procese. Na tento účel je použitá metóda [Statistical Process Control](#) (SPC) - *určenie variability v čase*.

Na základe SPC dát a doplnkových analýz je možné určiť miesta, ktorým je potrebné sa venovať prioritne v rámci optimalizácie výkonu procesov ŽS. V procesoch môžu vzniknúť anomálie z rôznych dôvodov, či už nesystémových (fluktuácia zamestnancov, PN atď.) alebo systémových (zdvojená práca, IT systémy nepodporujúce výkon procesov v dostatočnej miere, atď.).

V prípadoch, keď sa jedná o nesystémové jednorazové anomálie, nie je nutné okamžite zasahovať a zachádzať do detailu, keďže čas venovaný takejto iniciatíve môže presiahnuť úžitok z nej.

V budúcom stave procesov je cieľom, aby bolo sledovanie na báze SPC vykonávané v rámci každého procesu ŽS. To však neznamená, že každý proces bude optimalizovaný. Vyhodnotenie zistených informácií má prebiehať na pravidelnej báze, aby sa zabezpečilo kontinuálne sledovanie a jednotnosť vyhodnotenia výkonov.

### Koncepcia anomálií procesov ŽS



## Kontrolný diagram SPC

SPC je analytický nástroj, ktorý pomáha pri rozhodovanom procese a umožňuje vidieť, kedy proces pracuje stabilne a kedy nie. Variácia je prítomná v akomkoľvek procese a určenie, kedy je prirodzená a kedy je ju nutné upraviť, je kľúčom k fungujúcim a stabilným procesom.

Kontrolné diagramy vytvorené pomocou SPC ukazujú variáciu v sledovanom ukazovateli (KPI) počas určeného časového úseku sledovania procesu. Diagramy sú líniové grafy so spojenými bodmi. Os x väčšinou predstavuje čas. Umiestnené body v grafe sú väčšinou priemery podskupín alebo rozsahy variácie medzi podskupinami a takisto môže ísť o jednotlivé merania. Diagram obsahuje hornú, priemernú a dolnú hranicu, ktorú určujú ako je proces stabilný alebo nestabilný.

Kontrolné diagramy sú nevyhnutné nástroje na kontinuálnu kontrolu. Monitorujú ako sú procesy výkonné a ako sú kapacity ovplyvnené, ak je vykonaná zmena. Tieto informácie sú použité na zlepšenie kvality alebo zvýšenie produktivity.

## Postup zostrojenia SPC diagramu

### Krok 1 – zber dát

Pri tvorbe SPC diagramu potrebujeme základné informácie o hodnote daného ukazovateľa a jeho vývoja v čase. Napríklad priemernú dobu vybavenia spisu za posledné 2 roky.

### Krok 2 – stredová línia

Vypočítame priemer z hodnôt daného ukazovateľa za zvolené časové obdobie, ktorý nám určuje stredovú líniu. V tomto ukázkovom prípade je to 58.

### Krok 3 – variabilita hodnôt ukazovateľa

Ďalej vypočítame štandardnú odchýlku hodnôt ukazovateľa za zvolené časové obdobie.

### Krok 4 – 3x štandardná odchýlka

Vynásobíme vyrátaný priemer konštantou 2,96 (3 násobok štandardnej odchýlky).

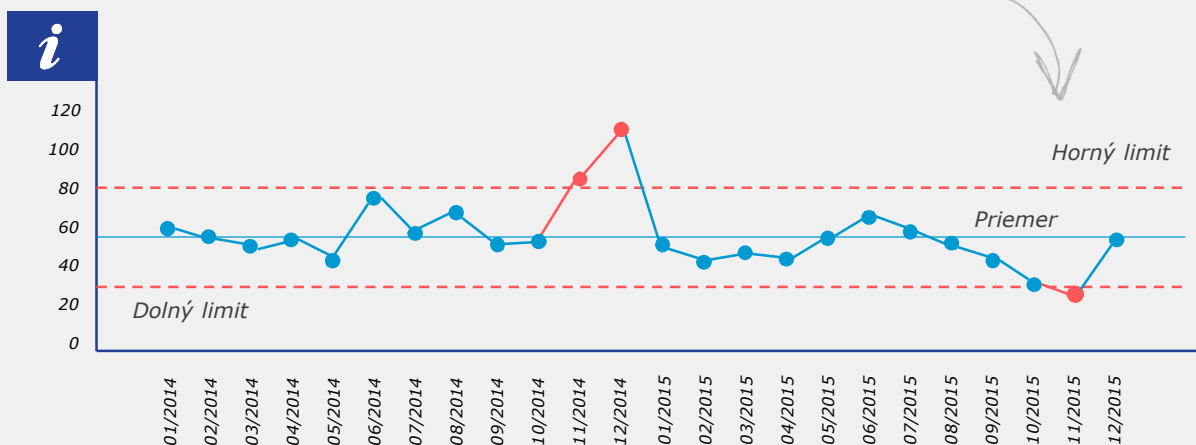
### Krok 5 – horný a dolný limit

Nakoniec prirátame číslo z kroku 4 k stredovej línii, čím nám vznikne horný limit. Odrátaním čísla z kroku 4 nám vznikne dolný limit diagramu.

### Krok 6 – dáta

Následne treba vložiť hodnoty ukazovateľa do pripraveného kontrolného diagramu SPC.

SPC diagram obsahuje horný a dolný limit, ktorý definuje stabilitu procesu. Tento limit je pevne stanovený na základe štandardnej odchýlky – vid' krok 4 postupu zostrojenia SPC diagramu



## 2.2 IDENTIFIKÁCIA

---

**2.1 Meranie**  
výkonnostných  
ukazovateľov procesov ŽS

**2.2 Identifikácia**  
optimalizačných príležitostí  
procesov ŽS



## 2.2 IDENTIFIKÁCIA

Cieľom aktivity je identifikácia a prioritizácia optimalizačných príležitostí pre procesy. Základom tejto aktivity je hlbšie skúmanie zozbieraných a nameraných dát z predchádzajúcich aktivít.

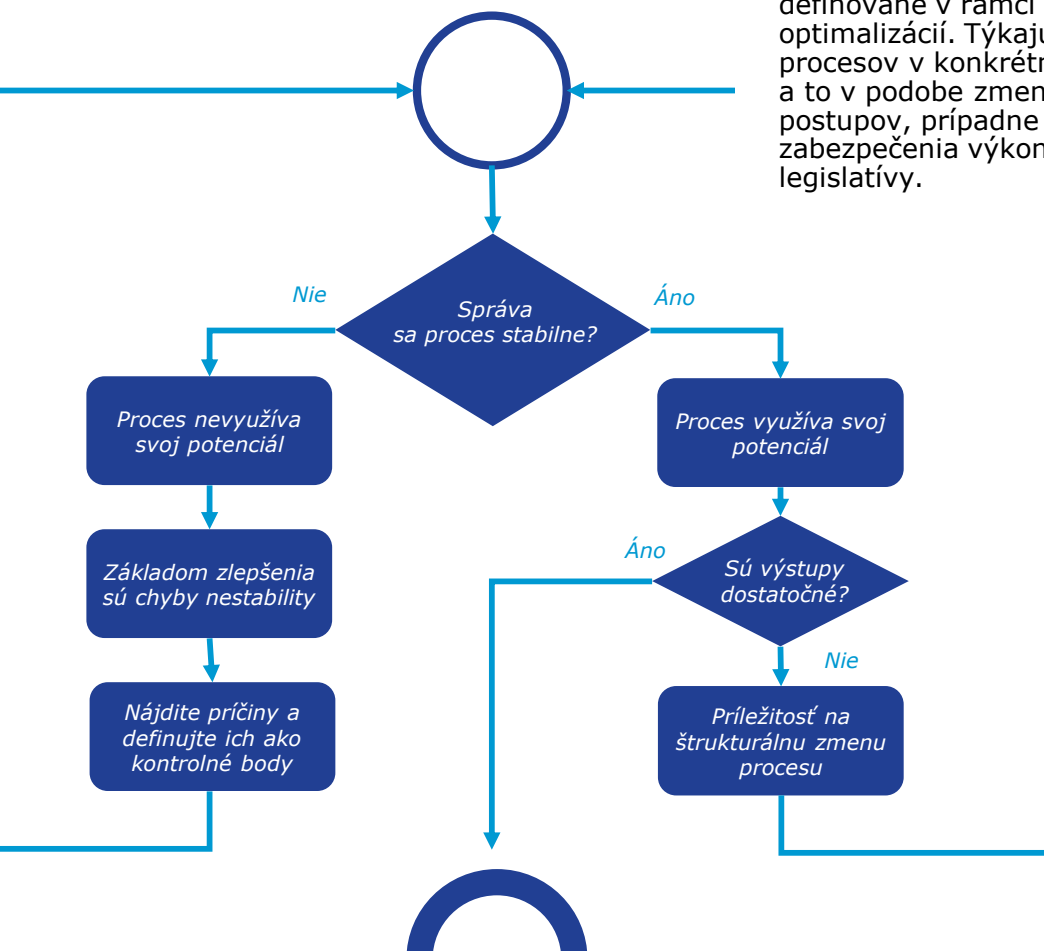
### Hlavné výstupy identifikácie

- 1 **zoznam optimalizačných príležitostí na úrovni ZS** s definovanými atribútmi optimalizačných príležitostí, ktoré zreviduje CMR
- 2 **definované systémové a quick-win príležitosti**, resp. prioritizácia optimalizačných opatrení na základe súčasných možností a podmienok VS

### Pri optimalizácii rozoznávame dva základné typy zlepšení

Príležitosti na optimalizáciu procesov VS (prípadne spojenú so zmenou legislatívy) je možné rozdeliť do dvoch skupín:

- **prierezové optimalizácie** – je potrebné realizovať naprieč VS a je potrebné ich definovať ako štandard pri výkone procesov v budúcom stave pre všetky dotknuté ZS - napríklad:
  - zmena procesov v rámci princípu „Jedenkrát a dost“ eliminovaním potreby poskytovať doklady klienta VS
  - zmena spôsobu tvorby dokumentov / rozhodnutí s podporou IS a predvyplnením štandardných častí dokumentu
- **autonómne optimalizácie** – sa týkajú vybranej kompetencie VS a nie sú definované v rámci prierezových optimalizácií. Týkajú sa zlepšenia výkonu procesov v konkrétnych inštitúciách VS a to v podobe zmeny pracovných postupov, prípadne úpravy organizačného zabezpečenia výkonu procesov a legislatívy.



Zhodnotenie zistení vždy vychádza zo základných princípov a cieľov určených v rámci OP EVS a OP II, reformy VS v SR, informatizácie VS (NKIVS), iniciatívy Hodnota za peniaze (VfM) a z najlepšej praxe výkonu procesov VS zo zahraničia.



### 2.2.1 Vyhodnotenie nameraných dát

Pre vyhodnotenie dát sú odporúčané nasledovné prístupy:

#### 1) Lean government

Lean government prístup sa zameriava na identifikovanie kľúčových procesov vo všetkých inštitúciách, na poskytované služby a koľko z toho, čo sa realizuje, má pridanú hodnotu, prípadne, ktoré činnosti nemajú pridanú hodnotu.

Pri zohľadnení prístupu Lean government sa optimalizačné príležitosti zameriavajú na elimináciu administratívnych nedostatkov ako sú:

- **zásoba práce na vybavenie** - nevybavené práce, nadbytok vstupných dokumentov a informácií,
- **chyby** - chyby dát, chýbajúce informácie,
- **nadprodukcia vo výkone procesov** - nepotrebné výstupy, aktivity, ktoré nie sú požadované klientom, duplicity,
- **zložitosť** - zbytočné kroky procesu,
- **čakanie** - schvaľovací proces,
- **nadbytok presunov** - neefektívne presuny zamestnancov alebo informácií v rámci výkonu procesov,
- **pohyb dokumentov v rámci výkonu procesov** - sledovanie pohybu dokumentov, sledovanie stavu spracovania dokumentov.

Pre eliminovanie uvedených nedostatkov sa využívajú nasledovné nástroje:

- *Value stream mapping*, ktorý je zameraný na identifikovanie procesných krokov bez pridanej hodnoty
- *Kaizen*, ktorý je zameraný na rýchle procesné optimalizácie v rámci prierezových alebo autonómnych oblastí, ktoré je možné realizovať okamžite
- *Six Sigma*, ktorá je zameraná na využívanie štatistických nástrojov k zlepšeniu kvality procesu, eliminovaniu

### Postup zhodnotenia súčasného stavu procesov ŽS



Vyhodnotenie nameraných dát



*Identifikované odchýlky a neefektivity*



Identifikácia optimalizačných príležitostí



*Zoznam optimalizačných príležitostí*



Prioritizácia a vytvorenie plánu implementácie

*Implementačný plán*



**Fáza 03 – Dizajn budúceho stavu**

nedostatkov procesu a eliminovaniu nežiadúcich variabilit procesu.

Pri identifikovaní optimalizačných príležitostí je potrebné zohľadniť nasledovné zásady:

- procesy sú zamerané na cieľ, ktorým je poskytovanie služieb VS s pridanou hodnotou pre klienta,
- služby VS sú priebežne zlepšované a budú realizované v definovanej kvalite s čo najnižšími nákladmi,
- definované kľúčové procesy sú monitorované z pohľadu výkonnosti a sú na nich aplikované nástroje na znižovanie nedostatkov vo výkone a znižovanie nákladov,
- procesy sú zamerané na klientov VS a zamestnancov VS, ktorí sú zodpovední za spoluprácu pri podávaní návrhov na zlepšovanie procesov.

## 2) Pareto analýza

[Pareto analýza](#) bola popísaná vyššie v tomto dokumente, v časti Meranie (str.45).

## 3) Fishbone (Ishikawa) diagram

Fishbone diagram je schémou, ktorá umožňuje vytvorenie presnej štruktúry problému pomocou jeho dôkladného zmapovania. Tento prístup sa využíva v procese hľadania riešenia problému, kedy je možné na základe diagramu identifikovať jeho možné zdroje a príčiny. Ak je diagram dôkladne zostavený, poukazuje na všetky dielčie oblasti, ktoré na hlavný problém pôsobia, t.j. vyvolávajú ho / akcelerujú ho. V niektorých prípadoch stačí odstrániť tieto zdroje pre vyriešenie hlavného problému.

Fishbone diagram sa skladá z chrbtice a rebier. Chrbticu (hlavnú líniu) diagramu tvorí problém, na ktorý sú napojené rebra (oblasti/príčiny) ako možné zdroje problému alebo oblasti, ktoré majú na vývoj a štruktúru problému vplyv. Na každú z týchto sfér vplyvu môžu pôsobiť aj iné subsystémy alebo iné dielčie oblasti. Každá z vetiev môže byť potenciálnym jadrom problému. Štruktúra Fishbone diagramu môže byť využitá pre vyhodnotenie procesov ZS napríklad z pohľadu [6 pilierov biznis procesov](#) uvedených v kapitole Mapovanie v podobe ako ju zobrazuje ukážka nižšie.

## Postup zostrojenia Fishbone diagramu

### Krok 1 – generovanie nápadov

Definujte problém prostredníctvom príčin a následkov pomocou ľubovoľnej techniky generovania ideí (napr. brainstorming).



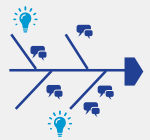
### Krok 2 – zoskupenie do oblastí

Definujte hlavné problémové oblasti (napr. využitím oblastí 6 pilierov biznis procesov) a vyznačte ich do grafu ako rebra. Neskôr sa graf môže meniť a problémové oblasti sa môžu deliť alebo spájať.



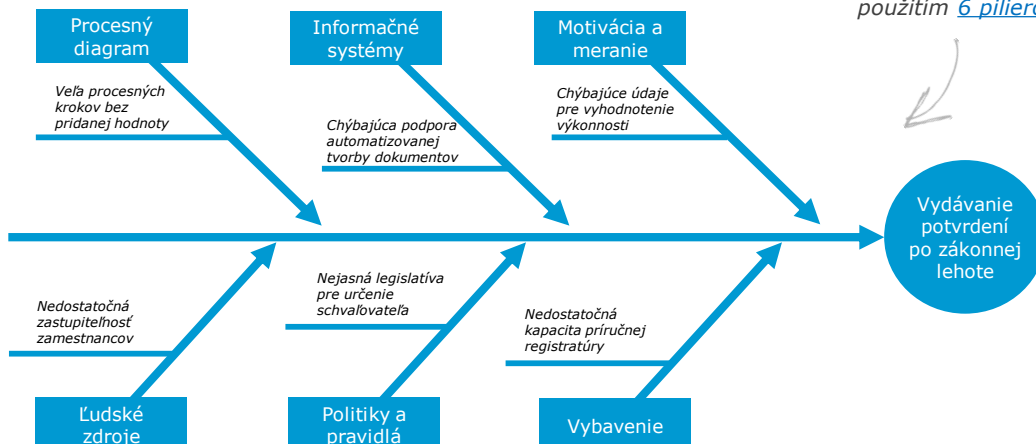
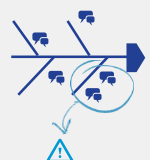
### Krok 3 – doplnenie diagramu

Dopĺňajte do grafu ďalšie dôsledky a ich príčiny vychádzajúce z tvorivých nápadov a skúmania prírodných súvislostí.



### Krok 4 – riešenie

Hľadanie pomocou grafu riešenia určením hlavných príčin, spájaním príčin, rozdeľovaním, premiestňovaním alebo inou systematizáciou. Predpokladáme, že ak dôkladne poznáme príčiny problému, môžeme nájsť vhodné riešenia na odstránenie ich následkov.



Ukážka použitia Fishbone diagramu pre hľadanie príčiny problémov použitím [6 pilierov biznis procesov](#)



## 2.2.2 Identifikácia optimalizačných príležitostí

Po vyhodnotení dát je potrebné zoskupiť nálezy do formy optimalizačných opatrení. V rámci tejto aktivity vytvoríme zoznam optimalizačných opatrení, ktorý slúži na ich evidenciu a možnosť ich opätovného využitia v rámci iných podobných projektov, ktoré budú zamerané na optimalizáciu ŽS.

Pre tieto účely je potrebné každú optimalizačnú príležitosť definovať údajmi:

- Názov optimalizačnej príležitosti
- Cieľ optimalizačnej príležitosti
- Merateľné ukazovatele
- Optimalizované procesy
- Ovplynené ŽS
- Vlastník optimalizačnej príležitosti
- Zúčastnené inštitúcie (dotknuté inštitúcie)
- Očakávané legislatívne zmeny

## 2.2.3 Prioritizácia a vytvorenie plánu implementácie



Na záver je dobré rozhodnúť o dôležitosti jednotlivých opatrení tak, aby bolo možné priradiť obmedzené zdroje čo najefektívnejšie.

Prioritizácia optimalizačných opatrení vychádza z nasledovných predpokladov:

- optimalizačné príležitosti sú vytvorené primárne vo väzbe na optimalizáciu ŽS,
- zohľadňujú sa súčasné podmienky VS,
- sú definované systémové riešenia (komplexné zmeny, ktorých implementácia predpokladá relatívne väčšiu prácnosť) a quick-win riešenia (zmeny, ktorých implementácia predpokladá relatívne malú prácnosť).

Pre účely tvorby budúceho stavu procesov VS vo väzbe na ŽS vytvoríme v ďalších aktivitách, na základe tejto prioritizácie, plán optimalizačných aktivít.

### Ukážka definovanej optimalizačnej aktivity

<b>Názov</b>	Podávanie informácií z osobitnej matriky
<b>Cieľ</b>	Požadovanú a presnú informáciu podá už prvý pracovník, ktorý zdvihne telefón
<b>Merateľné ukazovatele</b>	Zníženie počtu prepojených telefonátov o 75 %
<b>Optimalizované procesy</b>	Zapísanie narodenia dieťaťa do Knihy narodení Zapísanie narodenia dieťaťa do Knihy sobášov Zapísanie narodenia dieťaťa do Knihy úmrtí
<b>Ovplynené ŽS</b>	Narodenie dieťaťa Uzavretie manželstva Rozvod manželstva Starostlivosť o dieťa Úmrtie blízkej osoby
<b>Vlastník</b>	SVS MV SR
<b>Zúčastnené inštitúcie</b>	Osobitná matrika Call centrum MV SR
<b>Očakávané legislatívne zmeny</b>	Žiadne

# 3. DIZAJN BUDÚCEHO STAVU PROCESOV ŽS

01 02

Fáza 03

04 05

## 3.1 Dizajn

budúceho stavu procesov na základe  
prierezovej a autonómnej optimalizácie

## 3.2 Tvorba

biznis  
požiadaviek

## 3.3 Plánovanie

implementačných  
aktivít

## 3.1 DIZAJN

---

### **3.1 Dizajn**

budúceho stavu procesov na základe prierezovej a autonómnej optimalizácie

### **3.2 Tvorba**

biznis požiadaviek

### **3.3 Plánovanie**

implementačných aktivít

## 3.1 DIZAJN

*Cieľom dizajnu budúceho stavu procesov je úprava modelov súčasného stavu tak, aby sa zjednotil výkon prierezových procesov naprieč ŽS a zapracovali sa identifikované príležitosti na zlepšenie.*

### Dizajn budúceho stavu upravuje modely súčasného stavu

V rámci dizajnu budúceho stavu je dôležité definovať proces vo vhodnom detaile pre následnú fázu implementácie. Preto je potrebné definovať budúci stav najmä z pohľadu základných informácií:

- aký je „high level“ proces a čo vykonáva,
- kto je iniciátorom procesu,
- ktoré aktivity by mal proces obsahovať,
- kto bude vykonávať aktivity, a komu by mali byť následne odovzdané,
- ako je dotknutá legislatíva.

Optimalizačné opatrenia definované v predchádzajúcich aktivitách zapracujeme do zmapovaných procesných diagramov súčasného stavu, a tak namodelujeme budúci stav procesov.

### Vytvorené centrálné spoločné bloky sú záväzné pre modelovanie

Pre účely tvorby dizajnu budúceho stavu sú centrálné vytvorené aj referenčné procesy (vo forme centrálnych spoločných blokov), ktoré vyplývajú z optimalizačných opatrení prierezového charakteru. Tieto procesy sú definované na úrovni biznis architektúry a sú záväzné pre tvorbu dizajnu budúceho stavu.

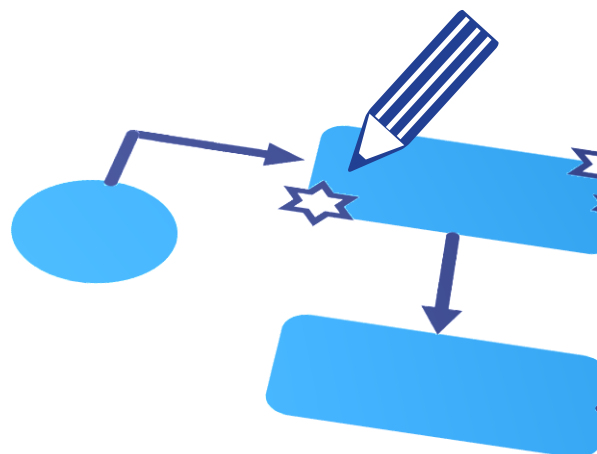
Centrálné spoločné bloky sa zaoberajú najmä oblasťami ako sú:

- **administratívne procesy výkonu VS** - registratúra, príjem podaní, vydávanie a tvorba dokumentov, manažment úloh, doručovanie a pod.,
- **procesy vyplývajúce z legislatívy s prierezovým charakterom** - úhrada správnych poplatkov, realizácia kontrolnej činnosti, vydávanie rozhodnutí a pod.,
- **všeobecné zásady realizácie procesov** vyplývajúce z OP EVS, NKIVS a kontinuálneho merania procesov.

Takto vytvorené referenčné procesy zabezpečia jednotnosť optimalizácie prierezových procesov naprieč životnými situáciami a inštitúciami.

### Hlavné výstupy dizajnu budúceho stavu

- 1 **zapracované optimalizácie prierezových procesov**, ktoré sú vytvárané a spravované CMR
- 2 **karta budúceho procesu**, ktorá aktualizuje kartu procesu súčasného stavu procesov
- 3 **kolaboračný diagram budúceho stavu**, ktorý zachytáva interakciu po implementácii optimalizačných zmien
- 4 **procesný diagram budúceho stavu**, ktorý zachytáva proces po implementácii optimalizačných zmien
- 5 **nové/doplnené ukazovatele (KPI)**, ktoré majú definované požiadavky na zdroje pre ich hodnotenie



## 3.1 DIZAJN

V rámci dizajnu budúceho stavu prichádza k revízii zmapovaných procesov súčasného stavu a ich následnej úprave z pohľadu spoločných centrálnych blokov a identifikovaných príležitostí.



### 3.1.1 Revízia a úprava procesov na základe prierezových optimalizácií

Revízia a prípadná následná úprava procesov do ich budúceho stavu vychádza z centrálne pripravených optimalizačných príležitostí identifikovaných v rámci prierezových procesov pre všetky alebo pre vybrané ŽS.

Referenčné procesy budúceho stavu procesov VS vytvára a spravuje CMR. Tieto procesy CMR definuje na úrovni procesných aktivít aj s priradenými atribútmi.

Pre účely identifikácie toku procesov budúceho stavu je teda možné použiť:

- šablónu procesu vyplývajúcu z legislatívy, ktorá upravuje podobu procesu (v prípade potreby sú vytvorené varianty procesu, ktoré obsahujú alternatívne spôsoby realizácie procesov),
- rozhrania na spoločné centrálné bloky, ktoré sú definované v rámci NKIVS (procesné modely centrálnych spoločných blokov sú pod správou CMR).



### 3.1.2 Návrh budúceho stavu procesov na základe autonómnych optimalizácií

Súčasťou dizajnu budúceho stavu je aj:

- určenie organizačného zabezpečenia a obslužných kanálov,

### Postup dizajnu budúceho stavu procesov



Revízia a úprava procesov na základe prierezových optimalizácií

*Určené procesy ovplyvnené referenčnými modelmi*



Návrh budúceho stavu procesov na základe autonómnych optimalizácií

*Aktualizované karty procesu, diagramy a ukazovatele*



Kontrola a korekcie dizajnu budúceho stavu

*Kontrolný protokol vydaný*

**Tvorba biznis požiadaviek**

- návrh podpory prostriedkami IKT, spôsob dohľadu realizácie zmien IKT a spôsob ich testovania (ako vstup pre projekty OP II),
- definovanie predpokladov pre úspešnú implementáciu upraveného procesu,
- návrhy na zmeny v oblasti legislatívy (ak je to nutné).

Všetky uvedené informácie zapíšeme do upravených kariet procesov, kolaboračných a procesných diagramov, číselníkov a kariet KPI.

### 3.1.3 Kontrola a korekcie dizajnu budúceho stavu



Po namodelovaní budúceho stavu procesov ŽS je tento model overený CMR na formálnu správnosť, prípadne sú navrhnuté jeho korekcie vychádzajúce z prierezových optimalizácií alebo zistených najlepších praktík z iných prebiehajúcich projektov.



## 3.2 TVORBA

---

### 3.1 Dizajn

budúceho stavu procesov na základe prierezovej a autonómnej optimalizácie

### 3.2 Tvorba

biznis požiadaviek

### 3.3 Plánovanie

implementačných aktivít

*Cieľom tvorby biznis požiadaviek je vytvoriť základné východiská pre implementáciu dizajnu nového výkonu procesov VS. Ich obsah vyplýva z namodelovaného dizajnu budúceho stavu procesov.*

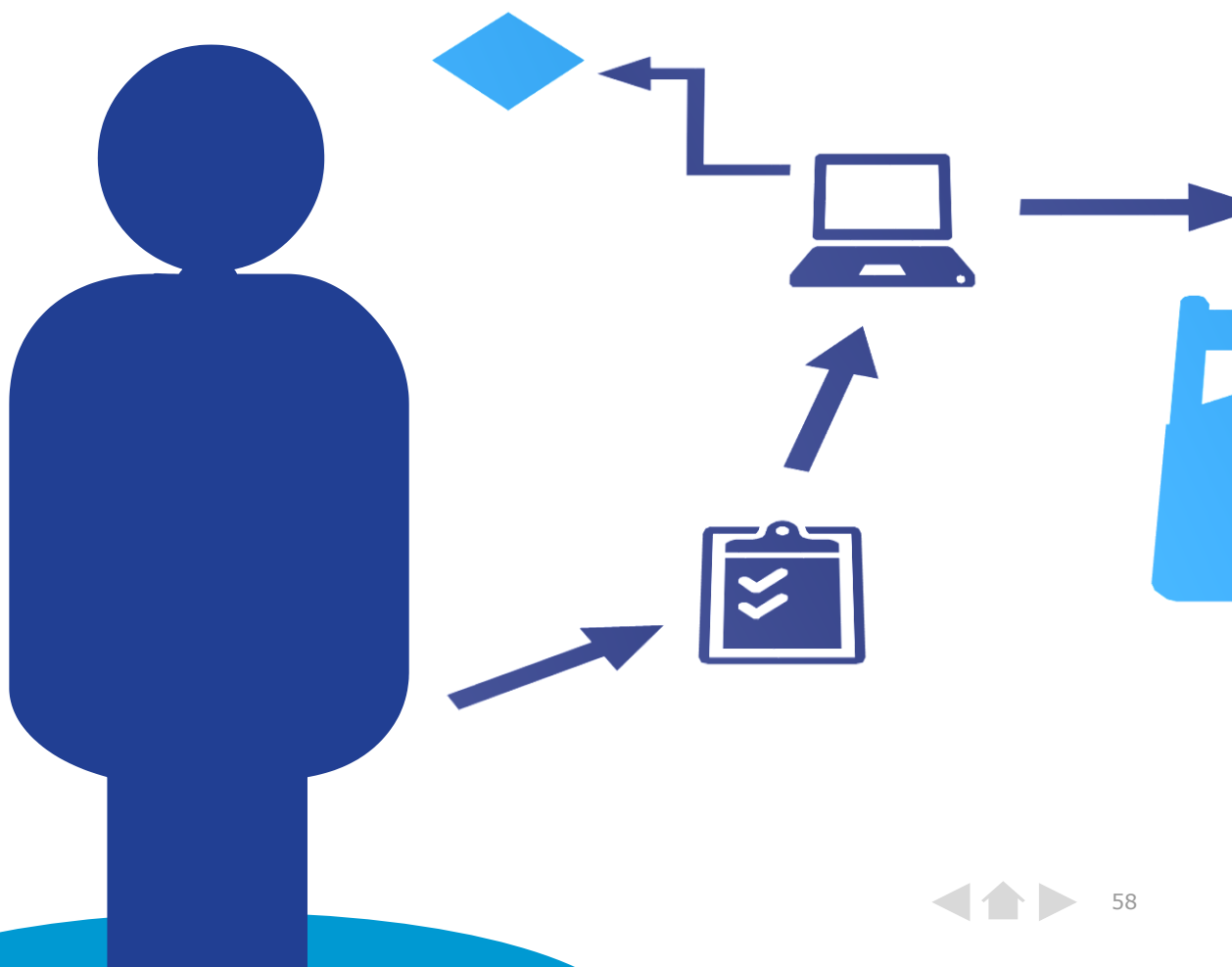
### **Biznis požiadavky sú vstupom do iných realizačných projektov**

Po vytvorení modelov budúceho stavu procesov pre ŽS je nutné definovať zadania pre implementáciu potrebných zmien. Takouto definíciou spravidla bývajú biznis požiadavky, ktoré sú využívané ako vstup pre realizačné projekty ako sú napríklad projekty z OP II.

Rola optimalizačného tímu sa však nekončí odovzdaním týchto požiadaviek, ale mala by pokračovať ďalej vo fáze implementácie budúceho stavu, a to najmä z pohľadu sledovania realizácie biznis požiadaviek a koordinácie prípadných zmien.

### **Hlavné výstupy tvorby biznis požiadaviek**

- 1 katalóg biznis požiadaviek**, ako vstup pre projekty OP II
- 2 popis prípadov použitia** v tabuľkovom formáte
- 3 konceptuálny dátový model**
- 4 karty biznis požiadaviek**, ktoré zachytávajú atribúty (podmienky) dizajnu budúceho stavu procesov



## 3.2 TVORBA BIZNIS POŽIADAVIEK

Vytvorenie zoznamu biznis požiadaviek je dôležitým krokom pre definovanie podkladov určených pre sledovanie a hodnotenie stavu implementácie optimalizačných opatrení.



### 3.2.1 Príprava katalógu biznis požiadaviek

Prvým krokom tvorby biznis požiadaviek je sumarizácia zmien do katalógu biznis požiadaviek. Tento zoznam je spravidla v tabuľkovom formáte a obsahuje najmä:

- oblasť / proces – oblasť ŽS alebo procesy, ktoré sú viazané na biznis požiadavku,
- ID – identifikátor biznis požiadavky,
- požiadavku – názov biznis požiadavky,
- vlastníka požiadavky – inštitúcia zodpovedná za naplnenie biznis požiadavky,
- stav rozpracovanosti – identifikácia stavu rozpracovanosti, ktorá slúži na sledovanie implementácie (stavy – nezačatá, rozpracovaná, ukončená, zrušená),
- odkaz na kartu požiadavky – odkaz na detailné informácie o požiadavke,
- poznámku – prípadné doplňujúce informácie k požiadavke.

### Postup tvorby biznis požiadaviek



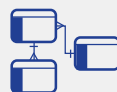
Príprava katalógu biznis požiadaviek

*Zoznam biznis požiadaviek definovaný vo forme katalógu*



Tvorba prípadov použitia

*Prípady použitia definované v tabuľkovom formáte*



Tvorba konceptuálneho dátového modelu

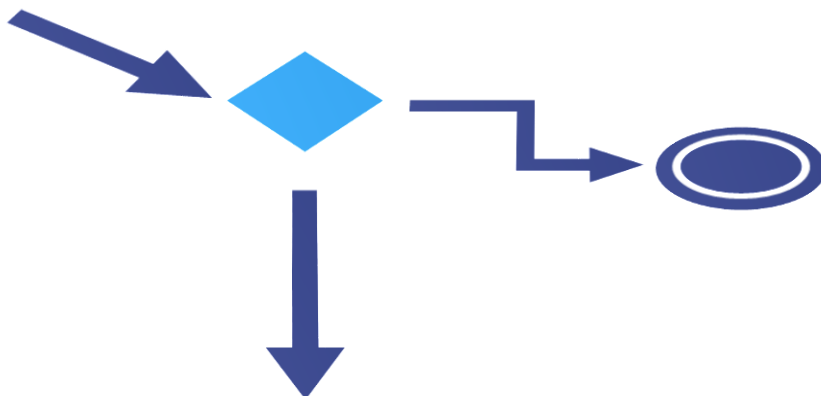
*Konceptuálny dátový model vytvorený*



Špecifikácia požiadaviek do kariet biznis požiadaviek

*Karty biznis požiadaviek špecifikované*

**Plánovanie implementácie**



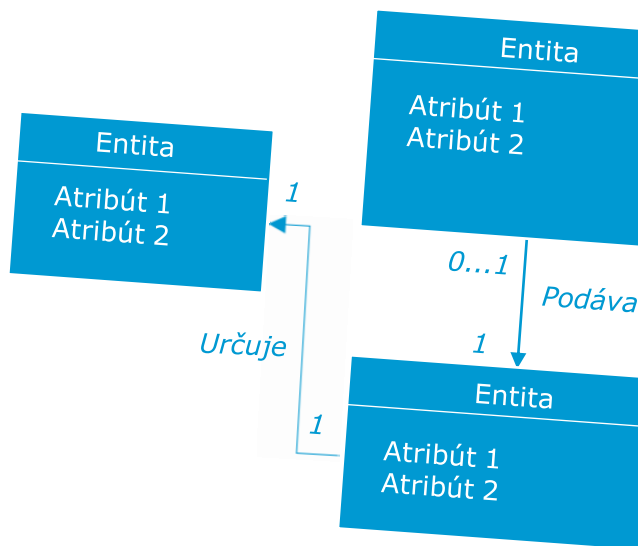


## 3.2.2 Tvorba prípadov použitia

Pre lepšie definovanie požiadaviek sú následne vytvárané aj prípady použitia (use case), ktoré zachytávajú funkčné správanie systému opisom vzťahu medzi systémom a používateľom systému.

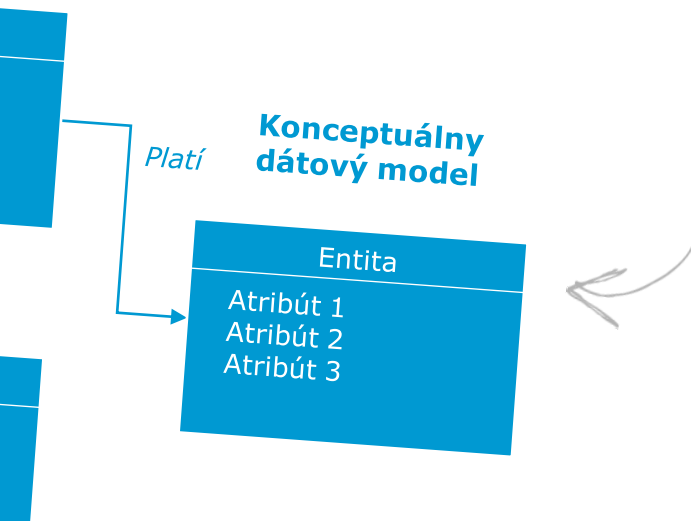
Používateľ systému, tzv. aktér, vyvoláva interakciu so systémom. Každý prípad použitia predstavuje sériu činností a udalostí z pohľadu aktéra.

Prípad použitia sa spravidla zapisuje do tabuľkového formátu ako zobrazuje ukážka.



### Ukážka prípadu použitia

<b>Oblasť</b>	Vydávanie rozhodnutia v správnom konaní
<b>Požiadavka</b>	Vyplnenie údajov do rozhodnutia
<b>Aktéri</b>	Zamestnanec VS, IS pre tvorbu dokumentov
<b>Predpoklady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- V systéme existuje šablóna pre rozhodnutie</li> <li>- V systéme sú údaje na predvyplnenie rozhodnutia</li> </ul>
<b>Hlavný tok</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktér vyhledá šablónu pre rozhodnutie</li> <li>2. Aktér zadá identifikačné údaje klienta a konania do šablóny rozhodnutia</li> <li>3. Systém vyplní údaje v rozhodnutí</li> <li>4. Aktér doplní špecifický text rozhodnutia a dokument uloží</li> <li>5. Systém zmení stav rozhodnutia na „Na schválenie“</li> </ol>
<b>Alternatívy</b>	nie sú
<b>Dopady</b>	nie sú



### 3.2.3 Tvorba konceptuálnych dátových modelov



Ďalším potrebným modelom pre popis biznis požiadaviek je model vzťahov medzi entitami. Tento model opisuje vzájomne súvisiace entity v určitej oblasti vedomostí a upresňuje ich vzťahy. Ku každému typu entity je možné priradiť rôzne atribúty, ktoré ho definujú alebo naplňajú.

### 3.2.4 Špecifikácia požiadaviek do kariet biznis požiadaviek



Na záver sú biznis požiadavkám jasne priradené všetky atribúty (podmienky) vychádzajúce z dizajnu budúceho stavu procesov, ktoré sú zapísané vo forme kariet biznis požiadaviek.

### Popis karty biznis požiadavky

<b>Oblasť požiadavky</b>	Oblasť požiadavky
<b>ID Požiadavky</b>	ID požiadavky z katalógu požiadaviek
<b>Požiadavka</b>	Názov požiadavky
<b>Popis požiadavky</b>	Popis požiadavky, kde je detailnejšie vysvetlený princíp požiadavky.
<b>Vlastník požiadavky</b>	Meno zamestnanca VS, ktorý je gestorom požiadavky. Bude uvedený aj organizačný útvar pracovníka.
<b>Popis súčasného stavu</b>	Popis východiskového stavu pre zadanie požiadavky.
<b>Legislatívne východiská</b>	Identifikácia legislatívnych východísk pre realizáciu požiadavky.
<b>Proces</b>	Bude uvedený názov procesu, v ktorom bola identifikovaná požiadavka.
<b>Integrácia</b>	Popis potrebnej integrácie v rámci realizácie požiadavky.

## 3.3 PLÁNOVANIE

---

### 3.1 Dizajn

budúceho stavu procesov na základe prierezovej a autonómnej optimalizácie

### 3.2 Tvorba

biznis požiadaviek

### 3.3 Plánovanie

implementačných aktivít

## 3.3 PLÁNOVANIE

*Cieľom plánovania implementačných aktivít je vytvoriť časový harmonogram, ale definovať aj organizačné zabezpečenie, spôsob mitigácie rizík a potrebu organizácie školiacich aktivít.*

### Plán je dobré vytvárať spolu s realizačným tímom implementácie

Pri vytváraní plánu implementácie sa odporúča zapojiť všetkých riadiacich pracovníkov, ktorých sa zmena dotýka, aby sa zabezpečila vzájomná informovanosť ešte pred spustením implementačnej fázy.

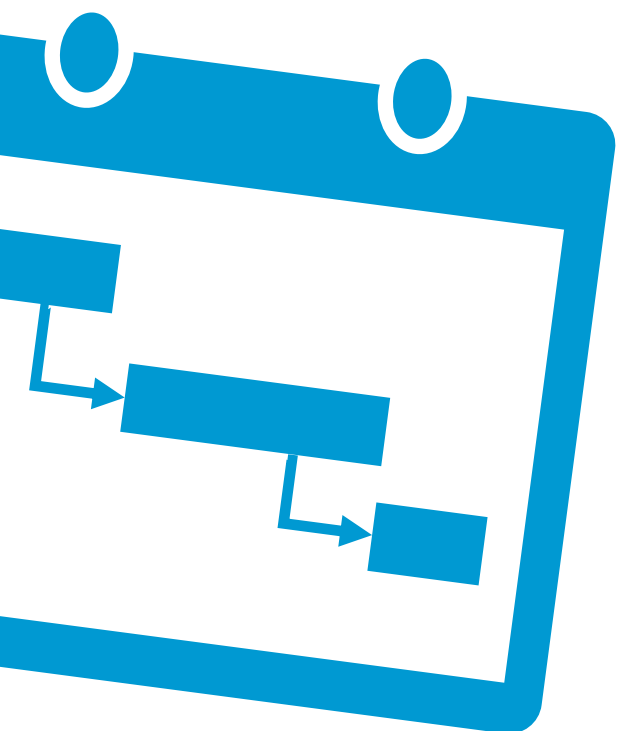
Štruktúra tímu by mala obsahovať pracovníkov s potrebnými znalosťami ako aj pracovníkov s kompetenciami, ktorí majú právo zadávať úlohy na svojich útvaroch.

Pred začatím implementácie je dobré si premyslieť možné riziká, ktoré ohrozujú termín alebo obsah realizácie a dohodnúť si rámcové aktivity, ktoré nám pomôžu tieto riziká minimalizovať alebo úplne odstrániť.

V neposlednom rade je nutné definovať si potreby školení, ako na riadiacej tak na výkonnej úrovni, aby sa zabezpečil plný úžitok optimalizácie v čo najskoršom možnom termíne.

### Hlavné výstupy plánovania implementácie

- 1 harmonogram**, v podobe Ganttovho diagramu, ktorý obsahuje (vo väzbe na plán optimalizačných aktivít):
  - termín realizácie zmeny
  - míľniky realizácie
  - zodpovednú inštitúciu
  - väzbu na projekt OP II
  - požiadavky na zdroje (ľudia, vybavenie, ...)
- 2 štruktúra tímu** pre riadenie definovaných zmien
- 3 identifikáciu rizík** a plán mitigácie týchto rizík
- 4 plán pre vyhodnotenie optimalizačných opatrení**, vrátane definície KPIs implementácie
- 5 plán a spôsob realizácie legislatívnych zmien**, ak je potrebné vykonať tieto zmeny
- 6 plán školení riadiacich pracovníkov** v oblastiach:
  - metodiky využívané pre procesné riadenie za účelom následného zlepšovania a udržiavania kvality procesných modelov v organizáciách resp. rezorte
  - výkonu inovovaného procesu
  - realizovaných legislatívnych zmien
- 7 plán školení pracovníkov** v oblasti nových postupov práce a smerníc



# 4. IMPLEMENTÁCIA BUDÚCEHO STAVU PROCESOV ŽS

01 02 03

Fáza 04

05

**4.1 Pripravenosť organizácie**  
na implementáciu budúceho  
stavu procesov ŽS

**4.2 Riadenie implementácie**  
budúceho stavu procesov ŽS



## 4.1 PRIPRAVENOSŤ ORGANIZÁCIE

---

**4.1 Pripravenosť organizácie**  
na implementáciu budúceho  
stavu procesov ŽS

**4.2 Riadenie implementácie**  
budúceho stavu procesov ŽS

*Cieľom aktivity je vytvorenie prostredia pre akceptovanie zmien. Táto aktivita je často kľúčovým faktorom úspechu implementácie optimalizačných opatrení.*

## Prechodné obdobie je kritické pre úspešnú implementáciu

Každú väčšiu zmenu, ktorej dopad zasahuje viacero útvarov alebo organizačných jednotiek, je potrebné starostlivo plánovať a pripravovať najmä v jej začiatkoch.

Zabezpečenie pripravenosti organizácie na zmenu znamená zapojenie nielen projektového tímu, ale celej organizácie do implementačných aktivít.

Implementačné tímy by mali na začiatku implementácie klásť veľký dôraz na úpravu pracovných postupov a iných vnútorných riadiacich smerníc, ako aj na premyslenú a koordinovanú podporu používateľov zmenených postupov a samotných zákazníkov zmenených procesov najmä v prvých týždňoch implementácie.

Na tento účel sú metodikou odporúčané vytvárania prechodných a havarijných postupov, ktoré zabezpečia plynulosť implementácie zmien v prostredí VS tak, aby nebola ovplyvnená kvalita poskytovaných služieb klientom VS počas spúšťania komplexnejších zmien.

## Hlavné výstupy zabezpečenia pripravenosti organizácie

- 1 vytvorené implementačné tímy,** v rámci inštitúcií VS
- 2 školiaca dokumentácia a systém podpory používateľov,** ktorých cieľom je predstavenie spôsobu výkonu procesov po optimalizácii
- 3 upravené interné riadiace akty, pracovné postupy,** ktoré definujú nový stav výkonu procesov
- 4 prechodné a havarijné postupy,** ktorých cieľom je eliminácia negatívnych dopadov implementácie



Postup

## Postup zabezpečenia pripravenosti organizácie



Vytvorenie implementačných tímov

*Implementačné tímy vytvorené*



Príprava školení, dokumentácie a podpory

*Školenia pripravené a systém podpory dohodnutý*



Príprava prechodných a havarijných postupov

*Prechodné a havarijné postupy definované*



Úprava interných riadiacich aktov a postupov

*Upravené interné riadiace akty a pracovné postupy*

**Riadenie implementácie**

## 4.2 RIADENIE IMPLEMENTÁCIE

---

**4.1 Pripravenosť organizácie**  
na implementáciu budúceho  
stavu procesov ŽS

**4.2 Riadenie implementácie**  
budúceho stavu procesov ŽS



## 4.2 RIADENIE IMPLEMENTÁCIE

*Cieľom aktivity je implementácia zmien vyplývajúcich z dizajnu budúceho stavu procesov ŽS a ich stabilizácia. Hlavným kritériom úspešnej implementácie je zabezpečenie plynulého a efektívnejšieho poskytovania služieb klientom VS.*



### 4.2.1 Implementácia optimalizačných opatrení

Implementácia optimalizačných opatrení sa realizuje v zmysle schváleného plánu a na základe pokynov a metódik platných pre danú organizáciu alebo projekt.



### 4.2.2 Hodnotenie implementačného plánu

Pre úspešnú implementáciu dizajnu budúceho stavu procesov je potrebné riadenie zmeny podľa implementačného plánu a realizovaných dopadov na VS.

Na sledovanie a hodnotenie plnenia implementačného plánu využívame KPI samotnej implementácie, ktoré boli určené v skorších aktivitách. Tieto ukazovatele zabezpečujú možnosť identifikácie ohrození a nedostatkov implementácie. Hodnotenie realizuje CMR, ktorého úlohou je zabezpečiť koordináciu jednotlivých implementačných aktivít, vrátane identifikácie a riadenia rizík implementácie. V rámci hodnotenia plánu sa vykonáva najmä:

- sledovanie realizácie biznis požiadaviek
- koordinácia zmien v OP II
- posudzovanie implementácie z pohľadu inštitúcie



### 4.2.3 Hodnotenie dopadov implementácie

Dopady dizajnu budúceho stavu procesov VS vo väzbe na ŽS budú hodnotené už počas priebehu implementácie. V rámci nápravných opatrení sa bude posudzovať aj ich vplyv na prípadnú potrebu úpravy implementačného plánu. V rámci hodnotenia dopadov sa vykonáva najmä:

- analýza dopadov implementácie
- tvorba nápravných opatrení v rámci implementácie
- hodnotenie dopadov na klientov VS
- aktualizácia dizajnu budúceho stavu procesov

### Hlavné výstupy riadenia implementácie

- 1 **zmeny implementované do praxe**, t.j. uvedenie cieľového stavu procesov do praxe
- 2 **organizačné nápravné opatrenia**, ktoré sa vzťahujú na implementačný plán
- 3 **obsahové nápravné opatrenia**, ktoré upravujú zmeny v dizajne budúceho stavu procesov



### Postup

### Postup riadenia implementácie



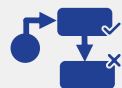
Implementácia optimalizačných opatrení

*Zmeny implementované podľa plánu*



Hodnotenie implementačného plánu

*Projektové nápravné opatrenia*



Hodnotenie dopadov implementácie

*Nápravné opatrenia pre dizajn procesov*

**Fáza 05: Sledovanie výkonnosti a nákladovosti procesov ŽS**

# 5. SLEDOVANIE VÝKONNOSTI A NÁKLADOVOSTI PROCESOV ŽS

01 02 03 04

Fáza 05

## 5.1 Sledovanie

výkonnosti a nákladovosti procesov  
ŽS metódou Time-Driven ABC

*V rámci kontinuálneho sledovania výkonnosti a nákladovosti procesov ŽS metodika odporúča využívať metodológiu Time-Driven ABC (Activity Based Costing).*

## Pre použitie časovej ABC analýzy potrebujeme definovať počty vykonávateľov a časové náročnosti

Metóda časovo závislej ABC kalkulácie (TD ABC), ktorú metodika odporúča používať na sledovanie výkonnosti a nákladovosti procesov, identifikuje kapacity každej inštitúcie alebo procesu a vypočíta ich náklady prostredníctvom času, ktorý tieto kapacity venujú na výkon aktivít.

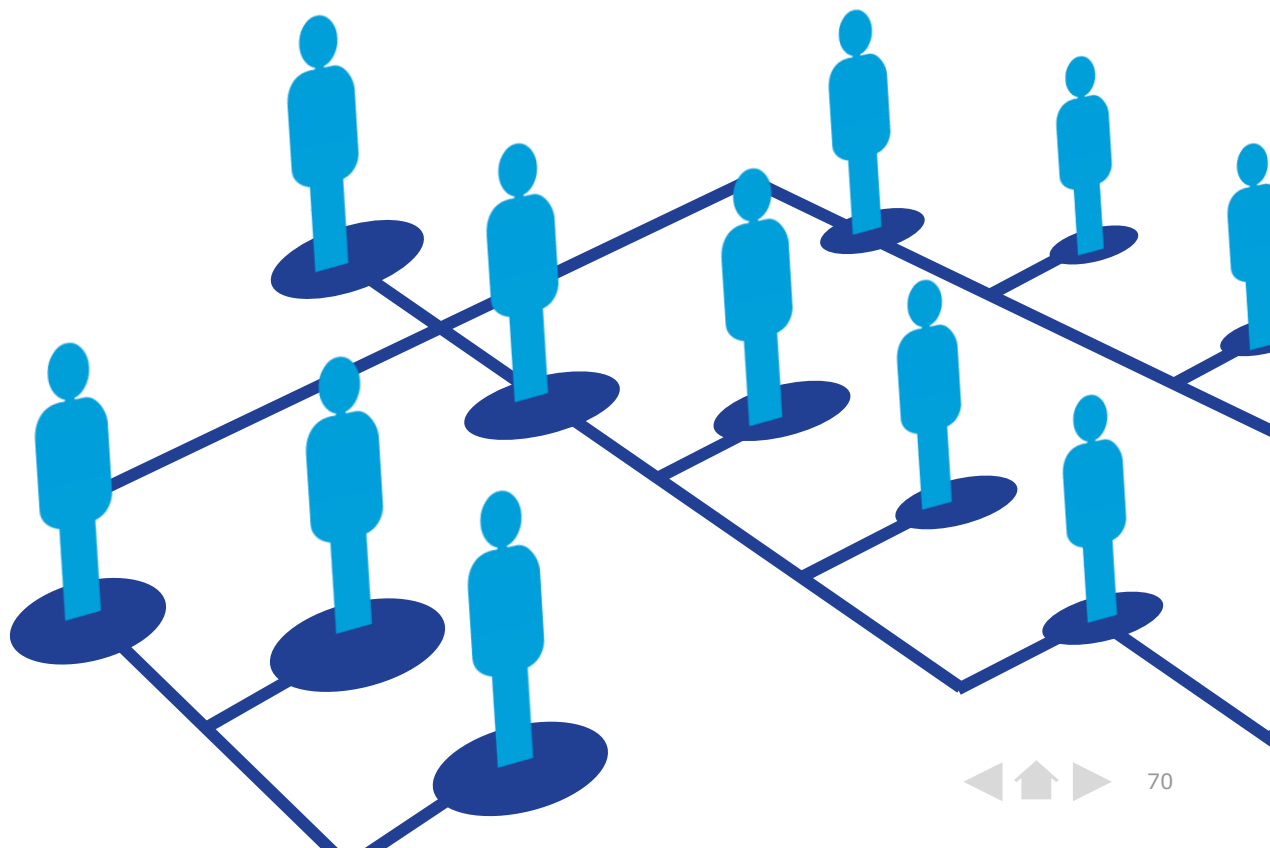
TD ABC zachytáva charakteristiku aktivity podľa výpočtu času, ktorý je potrebný na výkon aktivity. Tento výpočet priradí čas a náklady aktivity na nákladové objekty, ktoré sú definované podľa vlastností objektu. Pre túto metódu slúžia dva parametre:

- jednotkové náklady použitých zdrojov,
- čas potrebný pre realizáciu aktivity.

Pokiaľ vyťaženosť kapacít inštitúcie alebo procesov klesá, tak TD ABC umožňuje odhadnúť koľko zdrojov bude uvoľnených a naopak.

## Hlavné výstupy sledovania nákladovosti procesov

- 1 zoznam zdrojov / skupín zdrojov priradený k aktivitám**, na základe ktorých sa rozpočítavajú náklady
- 2 náklady každej skupiny zdrojov**, identifikované podľa skutočných nákladov
- 3 odhad skutočnej kapacity** každej skupiny zdrojov
- 4 náklady na transakciu**, v rámci realizácie aktivít



# 5.1 SLEDOVANIE VÝKONNOSTI A NÁKLADOVOSTI



*Určenie výkonnosti a sledovanie nákladovosti podľa Time-driven ABC vykonáva centrálna CMR ako súčasť svojej aktivity kontinuálneho zlepšovania výkonu procesov VS.*

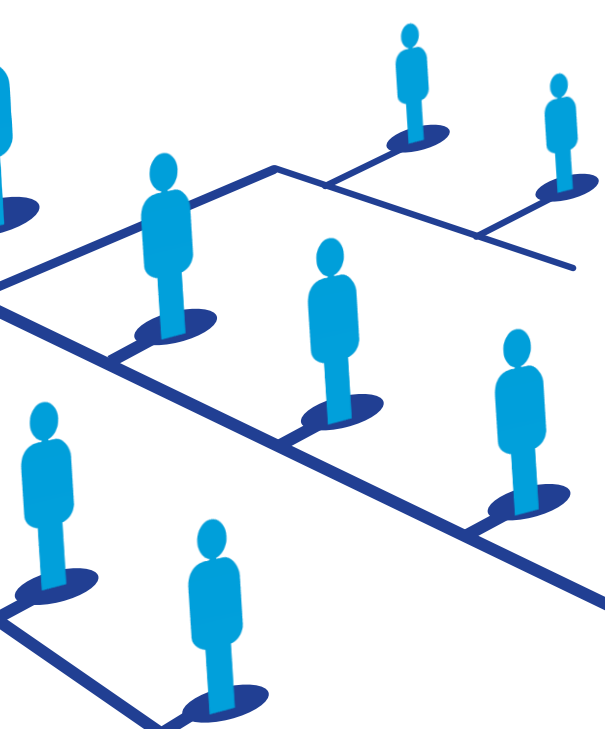
## Sledovanie výkonnosti a nákladovosti prebieha centrálna

Metodika optimalizácie kladie, podobne ako NKIVS, vysoký dôraz na kontinuálne zlepšovanie procesov a znižovanie ich nákladov.

Nákladovosť je odporúčané merať pomocou metódy TD ABC. V rámci metódy je potrebné identifikovať dotknuté zdroje pri meraných procesoch ŽS a priradiť im náklady podľa časovej náročnosti výkonu procesov. Postup metódy meranie pomocou TD ABC je popísaný v skratke na vedľajšej ilustrácii.

Z pohľadu výkonnosti procesov je potrebné zaviesť v budúcom stave procesov sledovanie na báze SPC v rámci každého procesu ŽS.

Samotné merania a vyhodnocovania vyššie načrtnutých ukazovateľov budú prebiehať centrálna prostredníctvom CMR, aby sa zabezpečilo kontinuálne sledovanie a jednotnosť vyhodnotenia výkonov.



## Postup sledovania nákladovosti procesov podľa TD ABC metódy



Identifikácia skupín zdrojov a aktivít, na ktoré sú tieto zdroje použité

*Zoznam zdrojov priradený k aktivitám*



Výpočet nákladov pre každú skupinu zdrojov

*Náklady skupín zdrojov identifikované*



Odhad skutočnej kapacity každej skupiny zdrojov

*Počty vykonávateľov a časová náročnosť identifikované*



Kalkulácia nákladov na časovú jednotku

*Náklad na časovú jednotku vypočítaný*



Definovanie počtu časových jednotiek potrebných na realizáciu aktivity

*Potreba časových jednotiek definovaná ku každej sledovanej aktivite*



Výpočet nákladov na jednu transakciu

*Náklad na transakciu vypočítaný a sledovaný*

**Kontinuálne zlepšovanie procesov**

# PRÍLOHY

01 02 03 04 05

Prílohy

## Príloha 01

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## Príloha 02

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## Príloha 03

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## Príloha 04

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## Príloha 05

Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

## Príloha 06

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente



# PRÍLOHA 01

---

## **Príloha 01**

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## **Príloha 02**

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## **Príloha 03**

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## **Príloha 04**

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## **Príloha 05**

Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

## **Príloha 06**

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente

# KARTA ŽS

## Príklad - Narodenie dieťaťa v zahraničí.

Klikni pre návrat naspäť  
k výskytu v dokumente



Cieľová skupina ŽS	Občan	späť
Okruh ŽS	Rodina a vzťahy	
Názov ŽS	Narodenie dieťaťa	
Inštitúcie VS	Zastupiteľské úrady Matričné úrady Odbor registrov, matrík a hlásenia pobytu sekcie verejnej správy (SVS) MV SR	
Účastníci ŽS	Občan (rodič) Občan v zahraničí Zastupiteľské úrady Matričné úrady Odbor registrov, matrík a hlásenia pobytu SVS MV SR Prekladateľ Lekár	
Legislatíva	Zák. č. 154/1994 Z. z. o matrikách v znení neskorších predpisov	
Procesy ŽS	Zápis o narodení dieťaťa Oznámenie o nástupe na materskú dovolenku Vyhlásenie rodičov o určení otcovstva dieťaťa Vydanie RL dieťaťa Prihlásenie dieťaťa do ZP	
Štartovacia udalosť ŽS	Vydanie materskej knižky	
Koncová udalosť ŽS	Poskytnutie sociálneho zabezpečenia	
Nástroje	CISMA, Fabasoft, MSP	
Metriky ŽS	Lehota na zápis do knihy narodení 90 dní	
Typy nákladov ŽS	Nie je vyplnené	

# KARTA PROCESU

## Príklad - Narodenie dieťaťa v zahraničí.

Názov procesu	Zapísanie narodenia dieťaťa v SR do knihy narodení
Popis procesu	Po žiadosti podanej na ZÚ nasleduje zápis do knihy narodení, zápis do RFO, pridelenie RČ a vydanie matričného dokladu.
Názov ŽS	Narodenie dieťaťa
Rozhranie na iné procesy	( „väzby“)
Varianty procesu	Zapísanie narodenia dieťaťa v zahraničí do knihy narodení cez matriku Zapísanie narodenia dieťaťa v zahraničí do knihy narodení cez zastupiteľský úrad
Obslužné kanály	Elektronický, osobný a poštový – podľa NKIVS
Vlastník procesu	Sekcia verejnej správy MV SR
Zákazník procesu	Rodič narodeného dieťaťa (iní prijímatelia výstupov procesu), Štatistický úrad, Sociálna poisťovňa
Účastníci procesu	Občan v zahraničí, zastupiteľské úrady, matričné úrady, Odbor registrov, matrík a hlásenia pobytu, SVS, MV SR
Obmedzenia realizácie procesu	-
Legislatívne pokrytie	Zák. č. 154/1994 Z. z. o matrikách v znení neskorších predpisov
Vstupy procesu	Žiadosť o zápis matričnej udalosti Zápis o narodení Doklad totožnosti rodičov Žiadosť o úpravu mena/priezviska Osvedčenie o štátnom občianstve dieťaťa Súdny preklad zahraničných dokumentov
Výstupy procesu	Matričný doklad - Rodný list Hlásenie ŠÚ Oznámenie do spisu
Typy dopytov	Priemerne 721 podaní/mesiac (2014-2015)
Metriky	Priemerná doba vybavovania – 25 dní
Štartovacia udalosť	Žiadosť o zápis matričnej udalosti
Koncová udalosť	Klient - doručený rodný list ZÚ – doručený RL / predanie RL občanovi Fyzický zápis do knihy narodení, ORMHP – Založenie do zbierky listín
IS	CISMA, Fabasoft, MSP

späť

# PRÍLOHA 02

---

## **Príloha 01**

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## **Príloha 02**

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## **Príloha 03**

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## **Príloha 04**

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## **Príloha 05**

Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

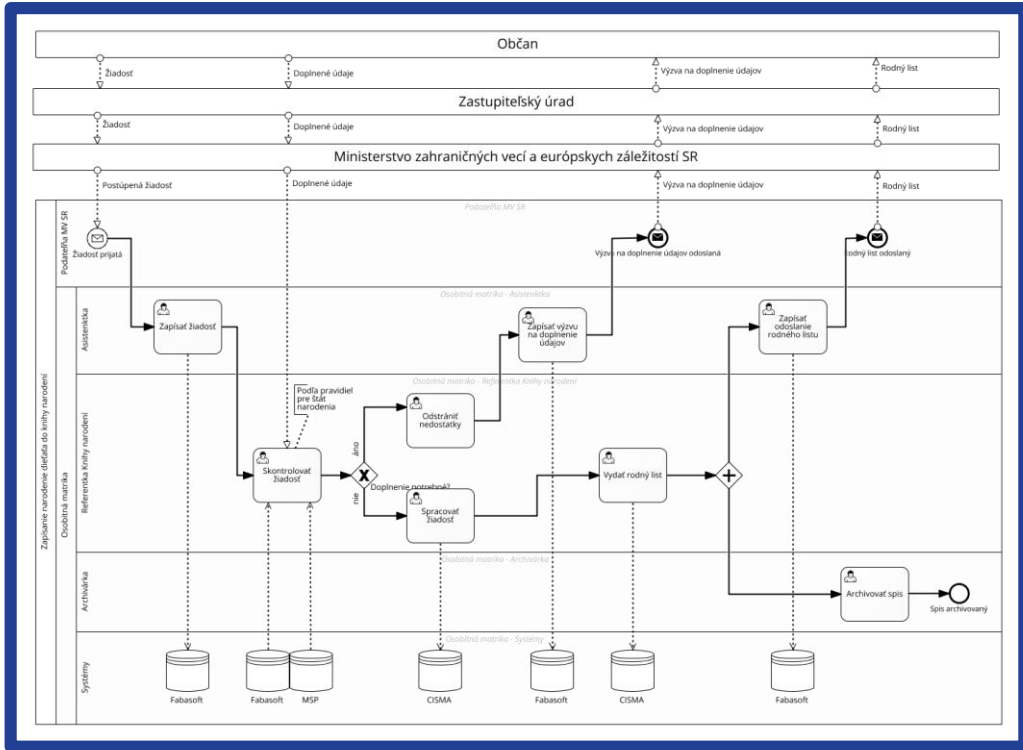
## **Príloha 06**

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente

# PROCESNÝ DIAGRAM

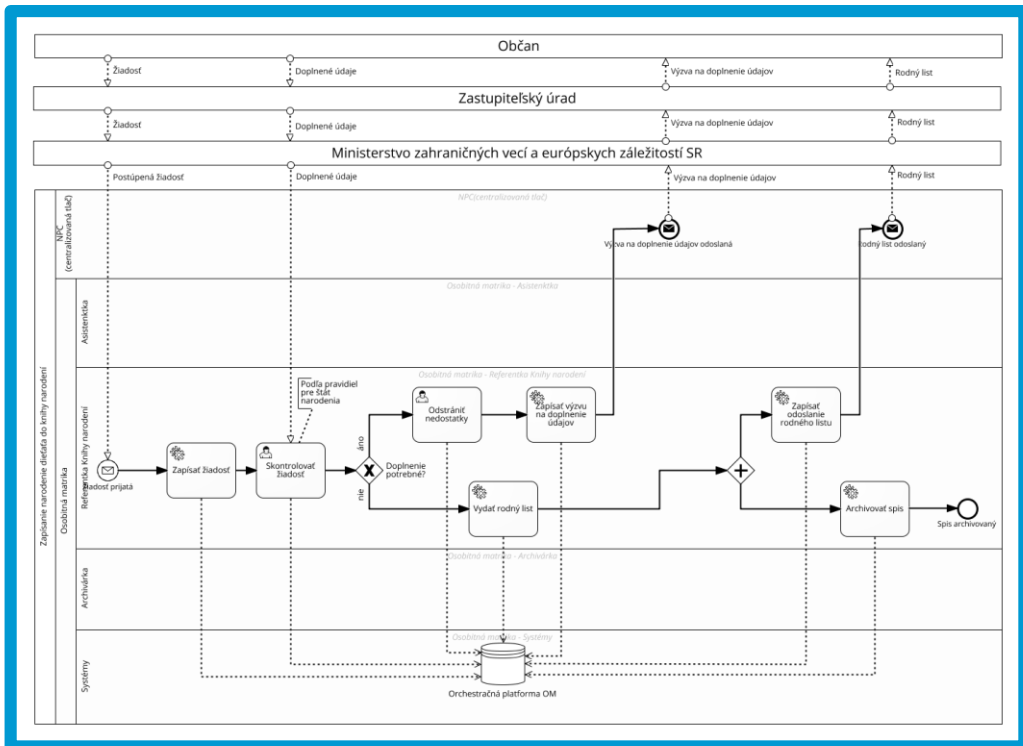
## Zapísanie narodenia dieťaťa v zahraničí

### Procesný diagram súčasného stavu



späť

### Procesný diagram budúceho stavu



# PRÍLOHA 03

---

## **Príloha 01**

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## **Príloha 02**

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## **Príloha 03**

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## **Príloha 04**

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## **Príloha 05**

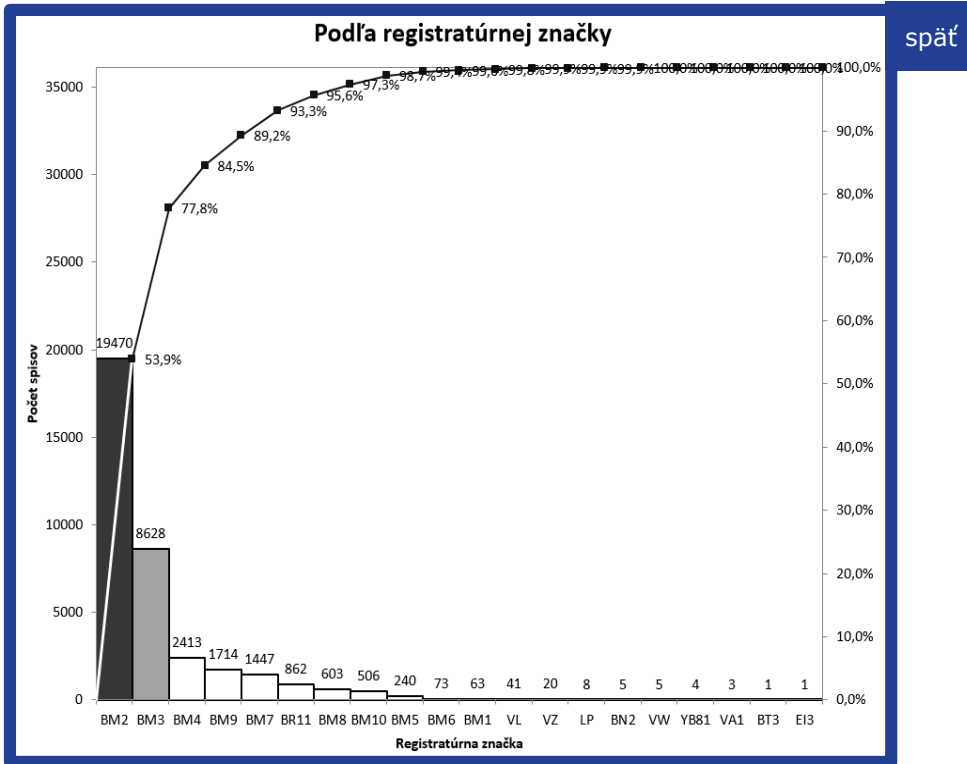
Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

## **Príloha 06**

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente

# PARETO DIAGRAM

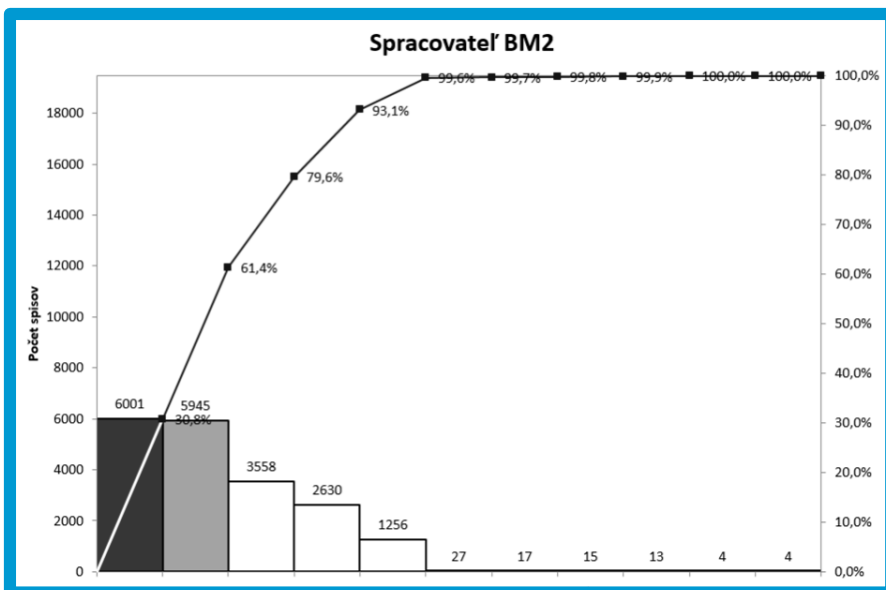
Početnosť podania na osobitnej matrike podľa registratúrnej značky



späť

Početnosť podaní podľa spracovateľa umožňuje vykonať analýzu výkonnosti spracovateľov.

Početnosť podaní podľa registratúrnej značky umožňuje vykonať analýzu typov dopytov a napríklad určiť, ktoré z dopytov sú najčastejšie podávané. V tomto prípade je to značka BM2 a BM3, ktoré predstavujú takmer 78 % celkovej práce na sledovanom pracovisku.



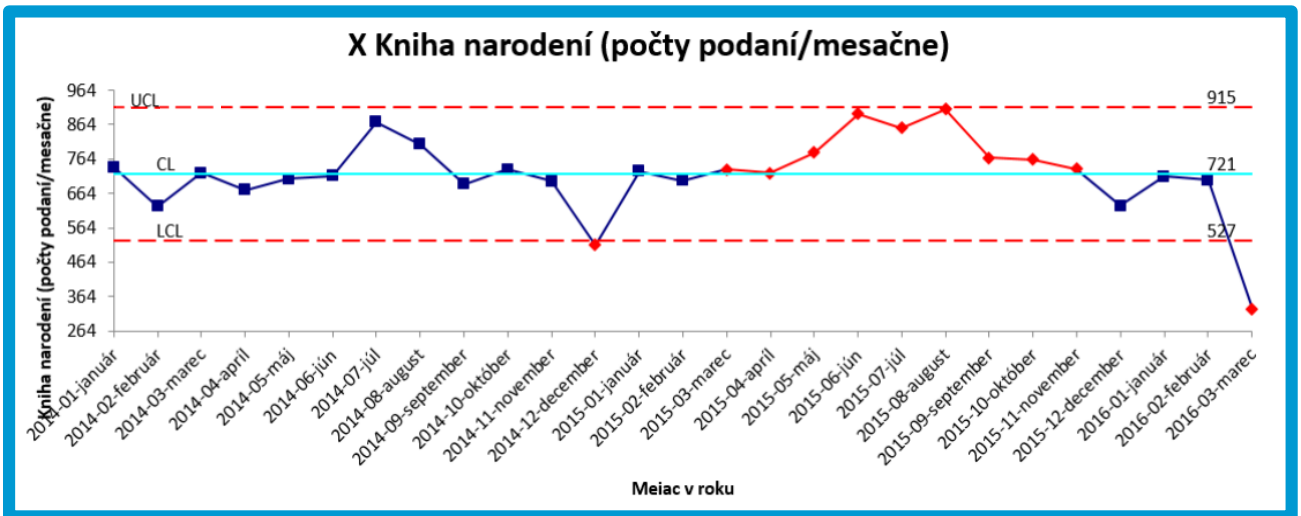
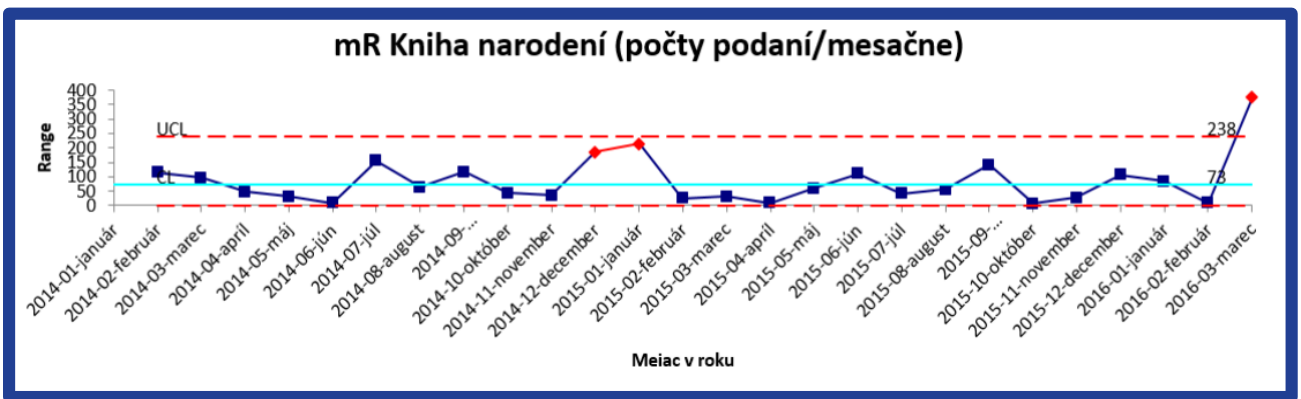
# KONTROLNÝ DIAGRAM

## SPC počtu podaní na osobitnej matrike

SPC medzimesačného rozdielu počtu podaní nám pomáha určiť stabilitu procesu (predvídateľnosť dopytu klientov).

späť

Následne, ak zistíme, že proces nie je stabilný, sa vieme presunúť ku grafu jednotlivých počtov podaní v mesiacoch (nižšie) a určiť, či bola daná nestabilita spôsobená systémovou príčinou alebo nesystémovou.



Na grafe SPC počtu podaní na osobitnej matrike môžeme detailnejšie zistiť a analyzovať, čo spôsobuje nestabilitu procesu.

Napríklad z prvého grafu vidíme, že proces nie je stabilný v decembri a januári. Podľa SPC grafu počtu podaní môžeme zhodnotiť, že počet spisov vždy rastie pred letnými prázdninami. Táto informácia je zaujímavá pre vedenie OM, napr. kedy plánovať dovolenky na oddelení a pod.

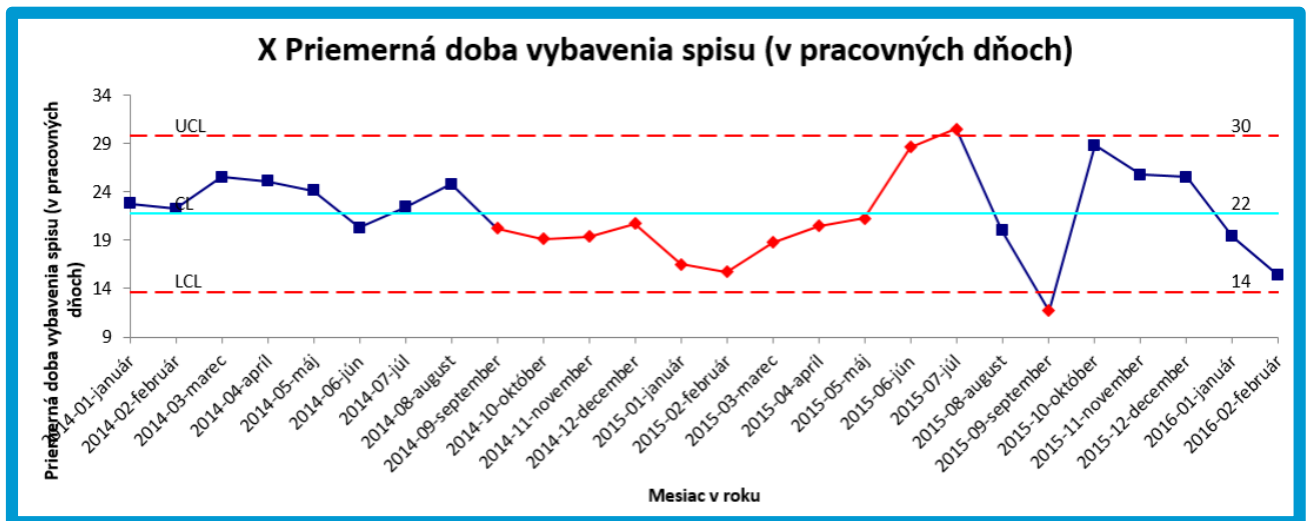
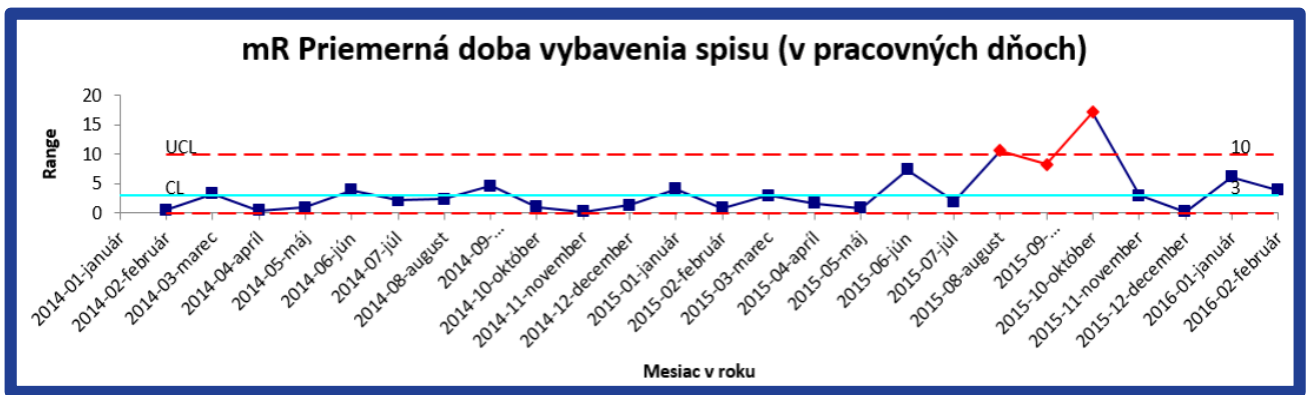


# KONTROLNÝ DIAGRAM

## SPC priemernej doby vybavenia spisu na osobitnej matrike



SPC medzimesačného rozdielu priemernej doby vybavenia spisu na osobitnej matrike zobrazuje stabilitu procesu vyriešenia dopytu (predvídateľnosť vyriešenia dopytu klientov), inými slovami graf vyjadruje akú kapacitu mala osobitná matrika v sledovanom období.



Na grafe SPC priemernej doby vybavenia spisu na osobitnej matrike môžeme detailnejšie zistiť a analyzovať, čo spôsobuje nestabilitu procesu. Napríklad z prvého grafu vidíme, že proces nie je stabilný v auguste až októbri. Je dôležité zistiť či sa jednalo o nesystémovú (jedinečnú) udalosť, ktorá sa nebude už viac opakovať, alebo išlo o systémový problém.

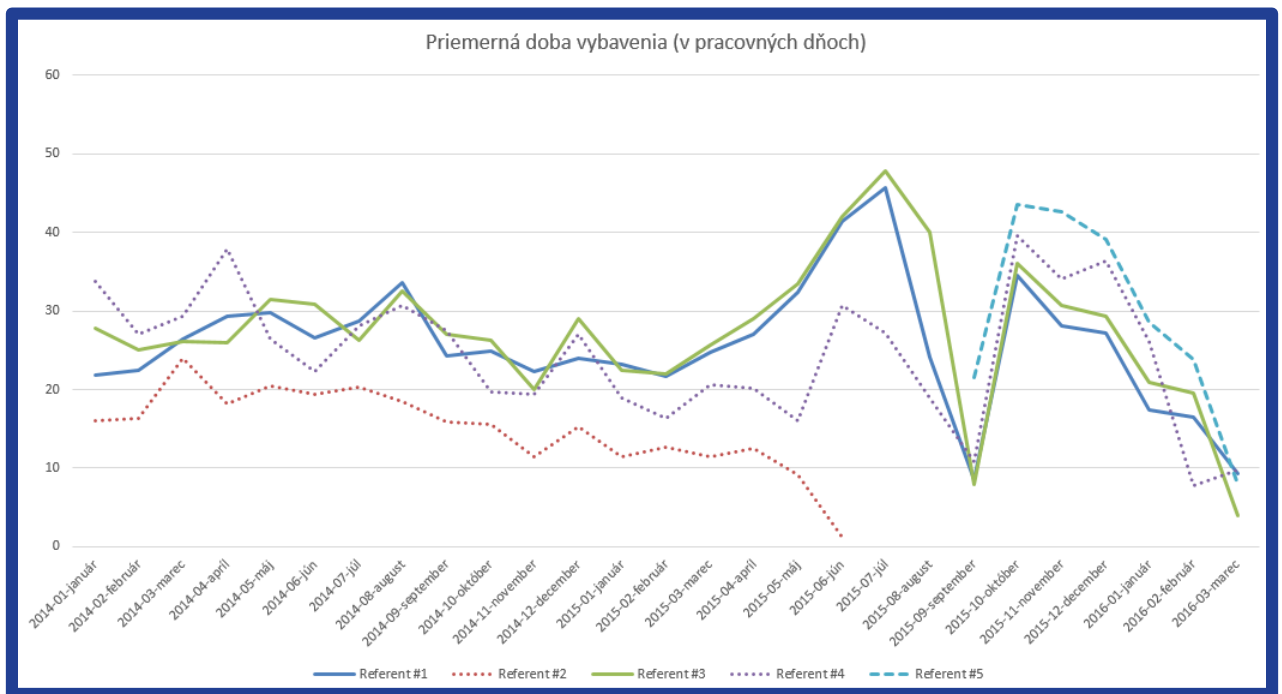
Podľa SPC grafu priemernej doby vybavenia spisu môžeme zhodnotiť, že táto nestabilita bola spôsobená najmä septembrovým výrazným poklesom kapacity nášho procesu, kedy neprichádzalo k výraznému nárastu počtu spisov (viď predchádzajúce grafy). Ďalej teda musíme analyzovať dôvod tejto odchýlky inými spôsobmi, keďže jej príčinu nevieme určiť z tohto grafu.

# KONTROLNÝ DIAGRAM

## Hlbšia analýza systémových príčin poklesu výkonu procesu vybavenia spisu na osobitnej matrike

Pri hlbšej analýze problému vidíme, že pokles výkonnosti procesu spôsobil odchod „Referenta #2“ (07/2015) a jeho nahradenie „Referentom #5“ (09/2015).

Z grafu je jasné, že prijatie nového pracovníka a jeho zapracovanie trvalo až 2 mesiace. Navyše je jasné, že nový pracovník zatiaľ nedosahuje priemerné časy svojho predchodcu, čo má priamy a dlhodobý vplyv na kapacitu pracoviska.



# PRÍLOHA 04

---

## **Príloha 01**

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## **Príloha 02**

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## **Príloha 03**

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## **Príloha 04**

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## **Príloha 05**

Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

## **Príloha 06**

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente

# VALIDAČNÝ PROTOKOL

Editovateľná verzia je k dispozícii na vyžiadanie od CMR.

späť

## Validačný protokol

### Vlastník procesov:

Meno zodpovedného pracovníka

### Spracoval:

Meno predkladateľa validačného protokolu

### Obsah dokumentu:

1. Zoznam procesov
2. Vizualizácia procesov
3. Procesné karty

Verzia 0.01

### 1. Zoznam procesov:

- Xxxx
- Yyyy
- Zzzz

Potvrdzujem, že procesy a ich atribúty (vo forme vizualizácie a procesných kariet) uvedené v tomto dokumente sú zaznamenané správne.

.....  
Meno a priezvisko  
Vlastník procesov

### 2. Vizualizácia procesov

Ukážka diagramu procesu



### 3. Procesné karty

Název procesu	Zápisť narodenia dieťaťa do knihy narodení
Popis procesu	Vo žiadosti podanej na ZU nasleduje zápis do knihy narodení, zápis do RFO, vydanie KC a vydanie matriceho dokladu.
Název ZS	Narodenie dieťaťa
Koordinácie na iné procesy ( „vstupy“ )	
Variácie procesu	Zápisť narodenia dieťaťa v SK do knihy narodení, Zápisť narodenia dieťaťa v zahraničí do knihy narodení cez matricu, Zápisť narodenia dieťaťa v zahraničí do knihy narodení cez zastupiteľský úrad
Obslužné kanály	Elektronický, osobný a poštový – podľa NKIVS
Vlastník procesu	Služba Verejnej správy, MV SR
Zákazník procesu	Každé narodené dieťa (aj prijímateľa výstupov procesu), štatistický úrad, sociálna poisťovňa
Účastníci procesu	Oščan v zahraničí, zastupiteľské úrady, matricné úrady, Ošbor registrov, manik a hlásenie pobytu, SVS, MV SR
Legislatívne pokrytie	zák. č. 134/1994 Z. z. o matrikách
Vstupy procesu	Žiadosť o zápis matricnej udalosti
Výstupy procesu	Materičný doklad - rodný list, Matričné ZU, Oznámenie do spisu
Počítanosť procesu	priemerne 721 podaní/mesiac (2014-2013)
Metriky	Priemerná doba vybavenia = 23 dní
Štartovacia udalosť	Žiadosť o zápis matricnej udalosti
Koncová udalosť	Klient - doručení rodný list ZU - doručení RZ predanie RL sblanovi?
Informačné systémy	CISMA, FabaSoft, MSP

### 4. Validácia konvencií BPMN 2.0

Report:	Modeling Conventions		
Date:	08.10.2016		
Time:	12:18:55		
User:			
Workpace:			
		Nothing	Process
		Summarized	Summarized
Polár:	Diagram		DiagramID
Shared Document:	zapis.do.knihy.narodení.v.safranca - v4	OK	OK
Shared Document:	zapis.do.knihy.narodení.v.safranca - v5-10	OK	OK
Summarized Result		OK	OK

# PRÍLOHA 05

---

## **Príloha 01**

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## **Príloha 02**

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## **Príloha 03**

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## **Príloha 04**

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## **Príloha 05**

Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

## **Príloha 06**

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente

# ÚPLNÝ ZOZNAM POJMOV A SKRATIEK

*Pojmy sú zoradené abecedne. (1/5)*

**Agendový systém** - Systém slúžiaci na výkon agendy VS.

**Agendový špecialista** – Rola v procesnom tíme pre optimalizačné projekty. Člen tímu, ktorý sa nezaujíma o metodiku modelovania procesov. Vystupuje v pozícii vykonávateľa.

**Aktivita procesu** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Slúži na znázornenie práce, ktorú organizácia v danom procese vykonáva.

**Aplikačná služba** - Je aktivita vykonávaná informačným systémom VS, podporujúca spravidla jeden procesný krok vykonávania koncovej služby. Aplikačná služba poskytuje verejne otvorené aplikačné rozhrania, tzv. open API.

**Asociácia** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Spája objekty, zväčša aktivity a artefakty alebo dátové objekty.

**Atribút aktivity** - Atribút aktivity definuje doplňujúce informácie potrebné k analýze.

**Autonómne optimalizácie** - Optimalizácie, ktoré sa týkajú vybranej kompetencie VS a nie sú definované v rámci prierezových optimalizácií. Týkajú sa zlepšenia výkonu procesov na konkrétnych inštitúciách VS a to v podobe zmeny pracovných postupov, prípadne úpravy organizačného zabezpečenia výkonu procesov.

**Biznis požiadavka** - Biznis požiadavka je definovaná v rámci návrhu budúceho stavu procesov ŽS a jej naplnenie je kľúčovým predpokladom úspešnej implementácie navrhovanej zmeny.

**Budúci stav procesu ŽS** - Dizajn procesu, ktorý obsahuje zohľadnené optimalizačné príležitosti a definuje potreby na zmenu.

**Ciel'ová skupina ŽS** – Klienti / používatelia ŽS.

**Centrálne spoločné bloky** - Ide o procesy, ktoré je možné vzhľadom na ich prierezový charakter, realizovať jednotným spôsobom pri vybavovaní rôznych agend rôznych inštitúcií VS. Centrálne spoločné bloky sa skladajú z referenčných procesov.

**Centrum metodického riadenia (CMR)** - Je útvar MV SR, ktorý metodicky koordinuje

optimalizačné projekty procesov VS a plní iné úlohy priradené zriaďovacou inštitúciou.

**Čas vybavenia dopytu** - Čas od prijatia dopytu po jeho vyriešenie, definovaný štartovacou udalosťou procesu a koncovou udalosťou procesu. Čas vybavenia dopytu je stanovený vrátane všetkých prestojov a zdržaní bez ohľadu na to, kto ho spôsobil.

**Časové udalosti** – Spúšťajú proces ak je dosiahnutý stanovený dátum alebo čas, ako je napríklad uplynutie lehoty na splnenie povinnosti občana (v tomto prípade je štartovacia udalosť v podobe „Doručenie potvrdenia potrebné“).

**Číselník KPI** - Zoznam, kde sú uvedené všetky výkonnostné ukazovatele procesu.

**Dátový objekt** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Reprezentuje záznamy informácií alebo dát tečúcich cez proces, ich tvorbu alebo spracúvanie, napr. vo forme dokumentu, žiadosti alebo e-mailu.

**Exkluzívny rozhodovací blok** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Reprezentuje rozvetvovací bod v procese, ktorý umožňuje prechod iba jednou možnou väzbou vybranou na základe vyhodnotenia podmienky.

**Fishbone (Ishikawa) diagram** - Schéma, ktorá umožňuje v procese hľadania nápadu a riešenia problému identifikovať jeho možné zdroje, príčiny a skryté dôvody problémov.

**Ganttov diagram** - Grafické znázornenie plánu postupnosti činností v čase, ktorý bude využitý pre vytvorenie implementačného plánu návrhu budúceho stavu procesov VS.

**Hraničná udalosť (Boundary event)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Znázorňuje prechodnú udalosť, ktorá sa neviaže na aktivitu, ale na plavebnú dráhu.

**Informačné a komunikačné technológie (IKT)** - Sú technológie, ktoré umožňujú elektronicky zaznamenávať, uchovávať, vyhľadávať, spracovávať, prenášať a šíriť informácie.

# ÚPLNÝ ZOZNAM POJMOV A SKRATIEK

*Pojmy sú zoradené abecedne. (2/5)*

**Iniciatíva Hodnota za peniaze (Value for Money, VfM)** - Je iniciatíva Vlády SR, ktorej cieľom je posilniť orientáciu na výsledky pri rozhodnutiach o verejných politikách, reguláciách, investíciách a prevádzke. Podstatou je posúdiť, či peniaze daňovníkov budú skutočne vynaložené najlepšie ako je možné pre dosiahnutie stanoveného cieľa.

**Inkluzívny rozhodovací blok** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Reprezentuje rozvetvovací bod v procese, ktorý umožňuje prechod jednou alebo viacerými väzbami na základe posúdenia podmienky.

**Kaizen** - Rýchle procesné optimalizácie vytvorené v rámci tímov z prierezových oblastí zameraných na vybraný proces, kde je možné realizovať okamžité zmeny.

**Karta biznis požiadavky** - Je detailný popis biznis požiadavky vo forme atribútov (podmienky) vychádzajúcich z dizajnu budúceho stavu procesov.

**Karta KPI** - Obsahuje informácie potrebné na správu jednotlivých výkonnostných ukazovateľov procesu, ktoré sú využívané na meranie pri analýze procesov.

**Karta procesu** - Karta procesu v štruktúrovanej podobe poskytuje základné informácie o procese, ktoré slúžia pre rýchle pochopenie procesu, bez potreby znalosti sekvencie aktivít v procese. Karta procesu bude počas realizácie analýzy aktualizovaná.

**Karta ŽS** - Karta ŽS v štruktúrovanej podobe poskytuje základné informácie o ŽS vyplývajúce z katalógu ŽS. Karta ŽS bude počas realizácie analýzy aktualizovaná.

**Katalóg biznis požiadaviek** - Je zoznam sumarizujúci potrebné zmeny súčasného stavu procesov, ktorý umožňuje sledovanie rozpracovanosti týchto požiadaviek na jednom mieste.

**Katalóg ŽS** - Obsahuje ŽS, ktoré nastávajú pre jednotlivé cieľové skupiny ŽS a obsahuje atribúty, ktoré je potrebné evidovať v rámci správy ŽS.

**Key Performance Indicator (KPI)** - Je kľúčový ukazovateľ výkonnosti sledovaného objektu.

**Kolaboračný diagram** - Kolaboračný diagram slúži na vizualizáciu procesov v rámci vybranej ŽS a dokumentuje interakcie v rámci procesov a taktiež s inými procesmi alebo účastníkmi procesov ŽS. Je v súlade s [konvenciami](#).

**Koncová služba** - Koncová služba je služba, ktorá napĺňa biznis potrebu používateľa VS (interného alebo externého). Koncová služba je z hľadiska používateľa jeden pracovný výsledok určitej organizačnej jednotky realizujúcej konkrétny procesný úkon pri vybavovaní vecí v rámci konkrétnej agendy. Každá koncová služba spadá pod určitú životnú situáciu.

**Koncová udalosť (End event)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Definuje ukončenie procesného toku. V prípade rozhrania na iný proces definuje jeho štartovaciu udalosť.

**Lean Government** - Lean Government sa zameriava na to, čo sú kľúčové procesy vo všetkých inštitúciách, aké služby poskytujú, koľko z toho, čo sa realizuje má pridanú hodnotu a ktoré činnosti nemajú pridanú hodnotu.

**Logický dátový model** - Je model, ktorý opisuje vzájomne súvisiace entity v určitej oblasti vedomostí a upresňuje ich vzťahy. Ku každému typu entity je možné priradiť rôzne atribúty, ktoré ho definujú alebo napĺňajú. Model je tiež známy pod názvom Entity relationship model.

**Metóda časovo závislej ABC kalkulácie (TD ABC)** - Je spôsob sledovania nákladovosti procesov, ktorý identifikuje kapacity každej inštitúcie alebo procesu a vypočíta ich náklady prostredníctvom času, ktorý tieto kapacity venujú na výkon aktivít. Táto metóda je tiež známa pod názvom Time-Driven Activity Based Costing.

**Národná koncepcia informatizácie verejnej správy (NKIVS)** - Dokument definujúci najmä organizačné, technické a technologické nástroje a architektúru

# ÚPLNÝ ZOZNAM POJMOV A SKRATIEK

*Pojmy sú zoradené abecedne. (3/5)*

informačných systémov verejnej správy na celoštátnej úrovni.

**Obslužné kanály** - Obslužné kanály slúžia ako prostriedky pre spustenie procesu a zároveň tvoria rozhranie komunikácie a interakcie účastníkov procesu, ktorí v ňom vystupujú v rôznych roliach. Na úrovni NKIVS sú obslužné kanály definované v rámci multikanálového front-endu.

**Okruh ŽS** - Zoskupenie ŽS do tematických skupín.

**Operačný program Efektívna verejná správa (OP EVS)** - Je program reformy verejnej správy podporený z Európskeho sociálneho fondu pre roky 2014-2020, ktorého cieľom je poskytovanie verejných služieb rýchlo a kvalitne v záujme podpory udržateľného rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie definovaných v prioritách Stratégie Európa 2020.

**Operačný program Integrovaná infraštruktúra (OP II)** - Je program zameraný na dopravu a rozvoj informačnej spoločnosti na Slovensku podporený z Európskeho sociálneho fondu pre roky 2014-2020, ktorého cieľom je implementácia najnovších trendov v oblasti digitálnej ekonomiky.

**Optimalizačná príležitosť** - Optimalizačná príležitosť popisuje možnú zmenu vo výkone procesov VS, v IKT podporujúcich výkon procesov, prípadne v organizačnom zabezpečení výkonu procesov ŽS.

**Paralelný rozhodovací blok** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Reprezentuje rozvetvovací blok v procese, pri ktorom musia byť nasledované všetky sekvenčné väzby.

**Pareto analýza** - Nástroj na identifikáciu množiny, ktorá má najväčšiu početnosť - identifikácia nielen príčin, ale aj základná identifikácia majoritných skupín, napr. úkonov v agende, ktoré sú najviac frekventované. Týmto spôsobom umožňuje oddeliť podstatné faktory od menej podstatných a ukázať, kam sa treba zamerať, aby boli nedostatky odstránené.

**Plavebná dráha (Swimming lane)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Definuje konkrétneho účastníka alebo rolu v procese a môže byť súčasťou skupiny plavebných dráh.

**Podmienené udalosti** - Spúšťajú proces, ak bol dosiahnutý stav v rámci monitorovanej oblasti.

**Podproces** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Aktivita zobrazená na vyššej úrovni hierarchie. Zobrazuje sa plusovým znakom v objekte Aktivita. Plusový znak indikuje, že daná aktivita je podprocesom a existuje pre ňu detailnejší level, ktorý sa v diagrame nenachádza.

**Poznámka** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Umožňuje zaznamenať dodatočné informácie.

**Prechodná udalosť procesu** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Označuje udalosť niekde medzi začiatkom a koncom procesu, ktorá má vplyv na tok procesu, ale nenaštaruje alebo (priamo) neukončuje proces.

**Prechodné merania** - Merania zavedené na krátke obdobie, aby poskytli údaje, čo sa deje pri realizácii procesov. Sú zamerané na identifikáciu nedostatkov procesu v rôznych podobách.

**Prediktívne merania** - Merania zavedené pre účely trvalého sledovania procesov, aby bolo možné indikovať, či sú procesy realizované v očakávanej kvalite a zameriava sa na merania mílnikov (kritických bodov) procesov. Umožňujú predpovedať dopady zmien v rámci výkonu procesov.

**Prierezové optimalizácie** - Optimalizačné príležitosti, ktoré je potrebné realizovať naprieč VS a je potrebné ich definovať ako štandard pri výkone procesov v budúcom stave.

**Prípád použitia** - Zachytáva funkčné správanie systému opisom vzťahu medzi systémom a používateľom systému. Prípád použitia je tiež známy pod názvom Use case.



# ÚPLNÝ ZOZNAM POJMOV A SKRATIEK

*Pojmy sú zoradené abecedne. (4/5)*

**Proces ŽS** – Biznis procesy VS, ktoré sa vyskytujú v rámci realizácie ŽS. Z pohľadu Enterprise architektúry biznis proces realizuje koncové služby použitím aplikačných služieb. Rieši životné situácie vykonávaním agendy verejnej správy. Biznis procesy budú analyzované na úroveň procesných krokov a ich atribútov, ktoré následne definujú atribúty ŽS.

**Procesný čas** - Čas trvania jednotlivých aktivít v procese. Procesný čas neberie do úvahy prestoje medzi jednotlivými aktivitami.

**Procesný diagram** - Procesný diagram slúži na vizualizáciu aktivít procesu a ich sekvencie v rámci výkonu procesu s priradením vykonávateľov daných aktivít. Je v súlade s [konvenciami](#).

**Procesný špecialista** – Rola v procesnom tíme pre optimalizačné projekty. Je akceptovaný ako odborník v oblasti metodiky modelovania procesov (BPMN 2.0) a taktiež procesného riadenia. Je v rámci procesného tímu v pozícii vodcu a kolegom poskytujú odbornú podporu.

**"Quick-win" riešenie** - Riešenie, ktoré nevyžaduje významný nárast nákladov a je ho možné realizovať v rámci súčasného nastavenia organizácie relatívne rýchlo.

**Referenčný proces** - Obsahuje kompletne vytvorený procesný diagram s atribútmi, ktorý je určený pre vytvorenie dizajnu procesu v rámci centrálnych spoločných blokov.

**Registratúrny systém** - Systém pre správu a obeh dokumentov.

**Rozhodovací blok (Gateway)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Má viacero podtypov.

**Rozhranie procesu** - Rozhranie procesu slúži na identifikáciu väzby procesu na iné procesy vykonávané v rámci ŽS alebo v rámci VS celkovo. Rozhranie procesu má definovaný výstup, ktorý slúži ako vstup pre nasledujúci proces.

**Sekvenčná väzba (Sequence flow)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Určuje poradie, v ktorom budú

podprocesy vykonávané.

**Six Sigma** - Štatistické nástroje zamerané na zlepšenie kvality procesu, eliminovanie nedostatkov procesu a eliminovanie nevyžiadaných variácií procesu.

**Skupina** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Používa sa na znázornenie zoskupenia objektov, pri ktorých existuje logická súvislosť.

**Skupina plavebných dráh (Pool)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Definuje skupinu účastníkov alebo externú entitu, ktoré v procese participujú. Spravidla obsahujú iné plavebné dráhy.

**Stakeholder** - Zainteresovaná osoba, resp. osoba ktorej je smerovaný úžitok z diskutovanej aktivity.

**Statistical Proces Control (SPC)** - Je analytický nástroj ktorý pomáha pri rozhodovacom procese a umožňuje vidieť, kedy proces pracuje stabilne a kedy nie.

**Súčasný stav procesu** - Proces, ktorý je v súlade s praxou a legislatívnymi normami v čase realizácie analýzy.

**Systémové riešenie** - Komplexné riešenia obsahujúce procesné, organizačné, legislatívne alebo IKT zmeny s významným dopadom na náklady a trvanie implementácie riešenia.

**Šablóna procesu** - Šablóna procesu slúži ako pomôcka pri tvorbe procesných diagramov a obsahuje základnú podobu procesu vyplývajúcu z legislatívnej úpravy.

**Štandardná cesta procesu („slniečna“, „happy path“)** – Definuje postupnosť procesu bez výskytu výnimiek.

**Štartovacia udalosť (Start event)** - Udalosť, ktorá spúšťa proces. Môže byť vyvolaná na základe prijatého podania od klienta VS, vznikom potreby splnenia povinností klienta VS vo vzťahu k VS alebo na základe pravidelnej potreby realizácie procesu vyplývajúcej z plnenia lehôt.

**Typy dopytov/výstupov procesu** - Sú viazané na vstup, prípadne výstup procesu, ktorý identifikuje koľkokrát bol daný proces realizovaný v rámci vybraného obdobia.

# ÚPLNÝ ZOZNAM POJMOV A SKRATIEK

*Pojmy sú zoradené abecedne. (5/5)*

**Udalosti so správou** – Ak sa klient alebo inštitúcia rozhodne niečo urobiť, napr. klient podá žiadosť o vydanie rozhodnutia. V tomto prípade je štartovacia udalosť v podobe „Rozhodnutie vyžiadané“.

**Úložisko dát** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Reprezentuje miesto, kde sú zachytávané alebo zapisované dáta ako napr. databáza.

**Value Stream Mapping** - Identifikovanie procesných krokov, ktoré nemajú pridanú hodnotu v rámci výkonu procesov ZS.

**Variabilita procesu** - Je definovaná variantom procesu, ktorý vychádza zo štandardnej podoby procesu a rieši špecifický prípad štartovacej udalosti procesu a vstupov procesu. Každý variant (prípad) by mal mať iný postup aktivít oproti ďalším prípadom procesu (napr. Narodenie dieťaťa na Slovensku, Narodenie dieťaťa v zahraničí).

**Verejná správa (VS)** - Správa všetkých verejných vecí vo verejnom záujme, teda okrem ústredných orgánov štátu zahŕňa aj územnú samosprávu, vyššie územné celky, obce a mestá.

**Väzba s dátami** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Znázorňuje odosielanie a prijímanie správ medzi dvoma účastníkmi, tzv. „Poolmi“.

**Väzba so správou (Message flow)**- Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Znázorňuje komunikáciu medzi účastníkmi.

**Vlastník procesu** – Rola v procesnom tíme pre optimalizačné projekty. Člen tímu, ktorý sa zaujíma o metodiku modelovania procesov, ale nie je na úrovni procesného špecialistu. Pozná predmet vykonávaných procesov a dokáže ho vyjadriť v podobe procesných modelov. Prípadne je to inštitúcia, ktorá má výkon procesu definovaný v rámci svojich kompetencií.

**Vstupná prechodná udalosť (Catching intermediate event)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Znázorňuje prechodnú udalosť, ktorá je vstupom pre aktivitu.

**Všeobecná skupina plavebných dráh (Black box pool)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Definuje skupinu účastníkov alebo externú entitu, ktoré v procese participujú, ale neobsahuje iné plavebné dráhy ani podprocesy.

**Všeobecná udalosť (None type event)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Znázorňuje všeobecný typ udalosti.

**Vykonávatelia procesu** – Zamestnanci a inštitúcie, ktoré proces vykonávajú. Vo väčšine prípadov procesy nemajú špecifický výsledok pre jeho vykonávateľov.

**Výstupná prechodná udalosť (Throwing intermediate event)** - Objekt používaný v mapovaní a modelovaní procesov. Znázorňuje prechodnú udalosť, ktorá je výstupom aktivity.

**Zákazníci procesu** – FO a PO, ktoré prijímajú primárny výsledok procesu (vydané rozhodnutie pre občana). Je možné ich deliť na interných a externých.

**Životná situácia (ŽS)** - Je podľa §2 písm. f) zákona č. 275/2006 Z.z. o informačných systémoch verejnej správy, udalosť v živote fyzickej osoby alebo v životnom cykle právnickej osoby, ktorá je riešená službami VS, a spôsob usporiadania služieb VS z perspektívy fyzickej osoby alebo právnickej osoby pri výkone práv a povinností vo vzťahu k VS.

# PRÍLOHA 06

---

## **Príloha 01**

Príklad artefaktov mapovania - karty ŽS a karty procesu

## **Príloha 02**

Príklad procesného diagramu súčasného a budúceho stavu

## **Príloha 03**

Príklad analýzy procesov podľa Pareto grafu a kontrolného (SPC) grafu.

## **Príloha 04**

Príklad validačného protokolu pre confirmáciu mapovania

## **Príloha 05**

Úplný zoznam odborných pojmov a skratiek dokumentu

## **Príloha 06**

Zoznam použitej literatúry a informácií v dokumente

# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

## *Prehľad dokumentov a informácií využívaných pri tvorbe metodiky.*

- Štandard metodológie BPMN v2.0.2: dostupné na internete - <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>
- Prehľad pravidiel mapovania a modelovania pre BPMN 2.0: dostupné na internete - [http://www.bpmb.de/images/BPMN2\\_0\\_Poster\\_EN.pdf](http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_EN.pdf)
- SILVER, Bruce. BPMN Method and Style, Second Edition, with BPMN Implementer's Guide 2. vyd. : Cody-Cassidy Press, 2011. ISBN 978-0982368114
- Programové a projektové dokumenty operačného programu efektívna verejná správa: dostupné na internete - <http://www.minv.sk/?dokumenty-9>
- Programové a projektové dokumenty operačného programu integrovaná infraštruktúra: dostupné na internete - <http://informatizacia.sk/operacny-program-integrovana-infrastruktura/19080s>
- Informácia o postupe zavedenia architektúry VS v SR: dostupné na internete - [http://informatizacia.sk/ext\\_dok-informacia-o-postupe-zavedenia-architektury-vs-sr/21709c](http://informatizacia.sk/ext_dok-informacia-o-postupe-zavedenia-architektury-vs-sr/21709c)
- Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Základné východiská reformy verejnej správy v Slovenskej republike. Číslo materiálu UV-32613/2013. Dostupné na internete: <http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=23148>
- Ministerstvo financií SR. Národná koncepcia informatizácie verejnej správy. Kap. 3.1 Ciele informatizácie verejnej správy a kap. 3.2 Princípy informatizácie verejnej správy. [http://www.informatizacia.sk/ext\\_dok-nkivs\\_vlastny\\_material/22663c](http://www.informatizacia.sk/ext_dok-nkivs_vlastny_material/22663c)
- Zákon č. 1275/2006 Zb.z. zo 20. mája 2006 o informačných systémoch verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- FREUND, Jakob a BERND, Rucker. Real-life BPMN: Using BPMN 2.0 to Analyze, Improve, and Automate Processes in Your Company 2. vyd. : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014. Kapitola 6.2. ISBN 978-1502972323
- SHARP, Alec a MCDERMOTT, Patrick. Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development 2. vyd. : Artech House, 2008. s. 101 a s. 306. ISBN 978-1596931923
- MILLER, Jon. What is Lean government? [online]. 2006. Dostupné na internete: <http://gembapantarei.com/2006/04/what-is-lean-government.html>

# VLASTNÉ POZNÁMKY

---

# KONTAKT

Ministerstvo vnútra SR  
Sekcia verejnej správy

Drieňová 22, 826 86  
Bratislava 29

[cmr.svs@minv.sk](mailto:cmr.svs@minv.sk)



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond



**Ministerstvo vnútra**  
Slovenskej republiky

Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

