

Správa o Projekte procesného auditu vykonaného na Ministerstve financií SR

Obsah:

Cieľ projektu Audit a najdôležitejšie výsledky	2
Spôsob realizácie projektu Audit	2
Postup realizácie projektu	2
Školenia	3
Realizácia workshopov	3
Vypracovanie a validácia procesných máp	3
Získanie informácií o procesoch a aktivitách potrebných pre optimalizáciu organizačnej štruktúry	4
Optimalizácia počtov zamestnancov na jednotlivých útvaroch	5
Návrh a tvorba novej organizačnej štruktúry	5
Prehľad najdôležitejších výstupov projektu Audit	6
Možnosti využitia výsledkov projektu	8
Implementovanie novej organizačnej štruktúry a s ňou súvisiaceho systému riadenia MFSR	8
Implementácia systému riadenia kvality v podmienkach štátnej organizácie.....	8
Zavedenie systému riadenia výkonnosti organizácie v zmysle zásad procesného riadenia...	8
Výsledky projektu a možnosti ich využitia pre ďalšie organizácie štátnej a verejnej správy	9
Prínosy z použitia metódy procesnej analýzy všeobecne.....	10

Cieľ projektu Audit a najdôležitejšie výsledky

Cieľom realizácie projektu s názvom „Organizačný, funkčný, procesný a informačný audit Ministerstva financií Slovenskej republiky“ (ďalej Audit) bolo:

- prehodnotenie súčasného stavu organizačnej štruktúry a systému riadenia MF SR,
- návrh novej organizačnej štruktúry Ministerstva financií Slovenskej republiky (ďalej MF SR) založenej na procesnom princípe pri zohľadnení poslania a úloh MF SR,
- optimalizácia počtu zamestnancov MF SR pre jednotlivé navrhnuté organizačné útvary tak, aby bolo zabezpečené pokrytie všetkých procesov v pôsobnosti MF SR.

Hlavný cieľ projektu bol dosiahnutý, pričom najdôležitejšie výsledky sú:

- návrh novej organizačnej štruktúry k 1.1.2004,
- návrh ďalšieho rozvoja a zdokonaľovania systému riadenia MF SR s výhľadom na roky 2004 a 2005,
- návrh optimalizácie počtu zamestnancov MF SR z východiskovej úrovne 849 systemizovaných miest na úroveň 599 pracovných miest (cca 30%).

Spôsob realizácie projektu Audit

Projekt Audit realizovalo MF SR v súčinnosti s externými dodávateľmi. Na základe verejnej súťaže, ktorá bola vyhlásená vo februári 2003, bola vybratá spoločnosť LogicaCMG, s.r.o., so subdodávateľom S&K Management Systems, s.r.o. Bratislava.

Pre realizáciu projektu bol vytvorený spoločný tím riešiteľov - pracovníkov dodávateľa a zástupcov MF SR, ktorý pôsobil počas projektu v priestoroch MF SR v zložení:

- projektový manažér MF SR – zástupca vedúceho služobného úradu,
- garanti procesov – vedúci pracovníci MF SR (v prevažnej miere GR sekcií),
- audit špecialisti – pracovníci MF SR, ktorí sa zúčastňovali prác počas projektu a preberali znalosti pre podporu výsledkov projektu po jeho ukončení.

Postup realizácie projektu

Projekt Audit bol realizovaný v časovom rozpätí od 30.6.2003 do 16.12.2003, čo je menej ako 6 kalendárnych mesiacov.

Termín odovzdania výsledkov Auditu bol stanovený vo väzbe na 1.1.2004, t.j. na termín, kedy MF SR plánovalo reálne uvoľniť Auditom identifikovaných nadbytočných zamestnancov.

Na realizáciu projektu Audit bola vybraná metodika procesnej analýzy.

Procesná analýza realizovaná s cieľom optimalizácie organizačnej štruktúry je štandardná metóda, ktorá sa v tejto súvislosti uplatňuje najmä v posledných rokoch v širokom meradle po celom svete.

V takom rozsahu, ako v prípade MF SR, ešte nebola využitá v žiadnej organizácii štátnej správy na Slovensku. Výsledky tohto projektu dokazujú, že aj v našich podmienkach je možné uplatniť a využiť najmodernejšie prístupy používané vo svete k manažovaniu štátnych organizácií.

V tomto dokumente je uvedený stručný prehľad jednotlivých realizačných krokov, s komentármi upozorňujúcimi na najzaujímavejšie skúsenosti alebo rizikové momenty z ich realizácie. Postup realizácie je možné prezentovať prostredníctvom nasledujúcich fáz projektu:

1. Školenia dotknutých manažérov a zamestnancov
2. Realizácia workshopov s riadiacimi pracovníkmi zodpovednými za vykonávanie jednotlivých procesov na MF SR (garanti procesov definovaní MF SR)
3. Vypracovanie a validácia procesných máp jednotlivých procesov
4. Získanie informácií o procesoch potrebných pre optimalizáciu organizačnej štruktúry
5. Optimalizácia počtov zamestnancov na jednotlivých organizačných útvaroch
6. Návrh, tvorba a odsúhlasovanie novej organizačnej štruktúry

Školenia

Projekt Audit si vyžadoval uskutočnenie dvoch druhov školení:

- Základné školenie o metodike realizácie projektu a procesnom riadení – zúčastnili sa na ňom všetci riadiaci pracovníci MF SR, ktorí sa mali zapojiť do realizácie Auditu.
- Základné školenie o využívaní softvérového produktu ARIS využitého na modelovanie procesov a organizačnej štruktúry – školenie určené pracovníkom MF SR, ktorí priamo spolupracovali na projekte Audit a budú nositeľmi know-how do budúcnosti.

Realizácia workshopov

Základné informácie o spôsobe vykonávania jednotlivých činností a procesov na MF SR boli získavané počas tzv. workshopov, na ktorých sa okrem riešiteľov projektu zúčastňovali garanti procesov a vybraní riadiaci pracovníci MF SR.

V dobe od 2.7.2003 do 1.8.2003 bolo realizovaných 22 workshopov, na ktorých sa zúčastnilo spolu 66 manažérov zo všetkých úrovní riadenia. Napriek tomu, že sa táto fáza realizácie projektu uskutočnila počas dovolenkového mesiaca júl, podarilo sa spoluprácou oboch strán zosúladiť programy jednotlivých manažérov a dodržať harmonogram realizácie projektu.

Praktické skúsenosti potvrdili, že správny výber manažérov zodpovedných za jednotlivé procesy, je v tejto úvodnej fáze rozhodujúci pre úspech celého projektu.

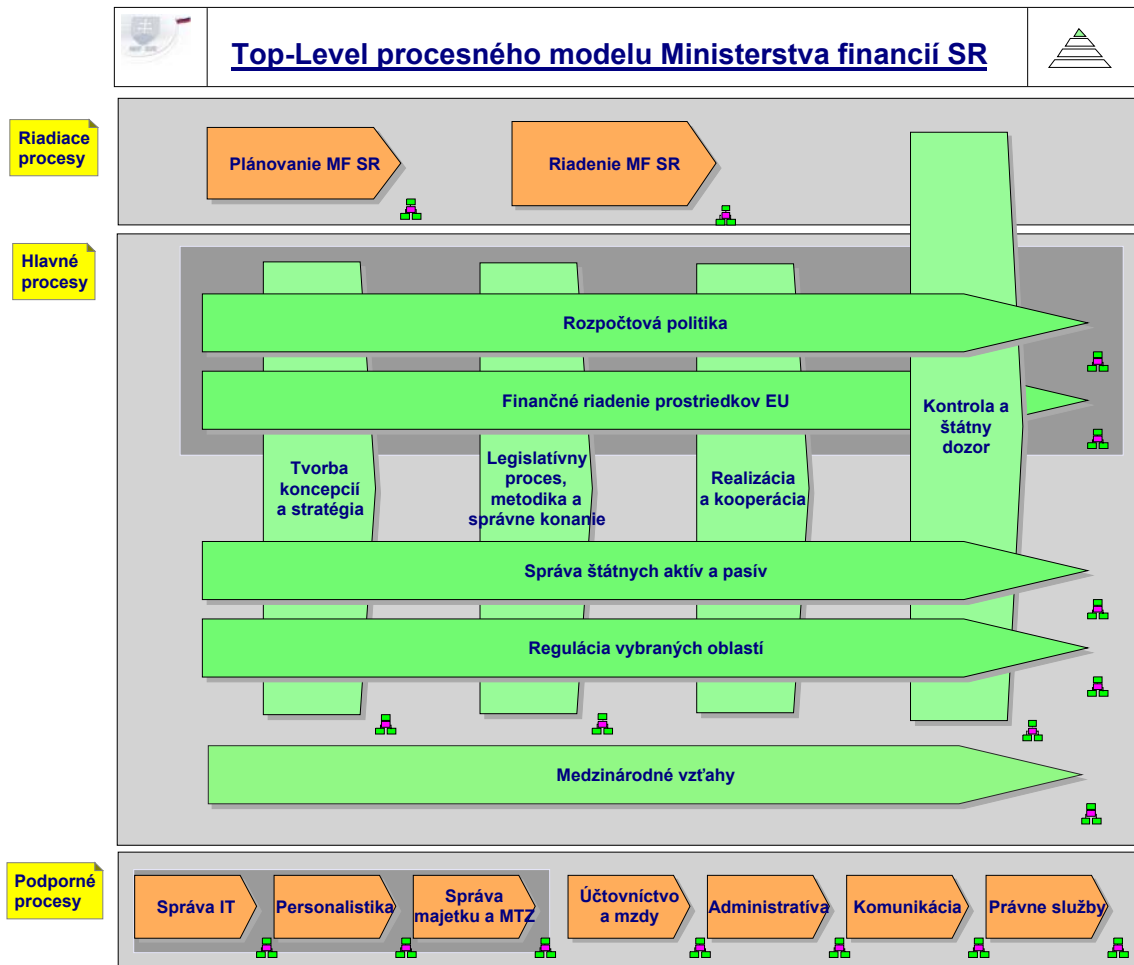
Vypracovanie a validácia procesných máp

Na základe analýzy poskytnutých informácií v písomnej forme a na základe zistení z workshopov vznikli tzv. mapy procesov, t.j. spracovanie logického sledu aktivít potrebných pre vykonávanie mapovaného procesu. Tieto boli spracované v prostredí softwarového nástroja ARIS.

Celkove bolo identifikovaných 17 procesov prvej (hlavnej) úrovne, 139 procesov druhej úrovne a 135 jedinečných procesov tretej úrovne.

Procesy na najvyššej úrovni, tzv. top level mapa procesov, boli definované tak, ako je to uvedené na nasledovnom obrázku:

Mapa procesov – najvyššia úroveň



Každá procesná mapa, ktorá vznikla na základe analýzy súčasného stavu vykonávania činností a procesov MF SR, bola v ďalšej časti riešenia prvej etapy Auditu validovaná zodpovednými pracovníkmi zo strany MF SR. Zodpovední pracovníci MF SR v spolupráci s riešiteľmi Projektu prekontrolovali a odsúhlasili priebeh každého mapovaného procesu.

Na základe pripomienok z validácie riešiteľa Projektu vypracovali konečné verzie procesných máp, ktoré boli následne schválené zodpovednými pracovníkmi MF SR.

Získanie informácií o procesoch a aktivitách potrebných pre optimalizáciu organizačnej štruktúry

V nasledovnom prehľade sú uvedené najdôležitejšie informácie o procesoch a aktivitách (atribúty procesov a aktivít), ktoré bolo potrebné v čase od začiatku augusta do polovice septembra získať z najrozličnejších zdrojov:

- Názov vstupu (informácia, dokument)
- Názov výstupu (informácia, dokument)
- Početnosť výstupov
- Využívané softvérové produkty (informatická podpora)
- Útvar, od ktorého prichádza vstup („dodávateľ“)
- Útvar, kam odchádza daný výstup („odberateľ“)

- Väzby na organizácie, ktoré spolupracujú s MF SR na vykonávaní procesov (v rámci rezortu MF SR, mimo rezortu)
- Množstvo človekohodín potrebných na vykonávanie jednotlivých procesov a aktivít
- Dĺžka trvania vykonávania vybraných procesov

Časť uvedených informácií bola zistená z existujúcich využívaných evidencií a agend v jednotlivých útvaroch MF SR. Pri zisťovaní väčšiny z hore uvedených potrebných údajov bolo nutné využiť formu špeciálne pripravených dotazníkov, ktoré boli distribuované na vyplnenie príslušným manažérom na jednotlivých stupňoch riadenia.

V podmienkach MF SR bola s veľkým úspechom využitá intranetovská aplikácia – vlastná internetová komunikačná sieť MF SR pomocou ktorej boli zozbierané informácie o skutočných pracovných náplniach a časoch potrebných na vykonávanie jednotlivých aktivít od všetkých zamestnancov počas niekoľkých pracovných dní. Využitie uvedenej intranetovej aplikácie významným spôsobom urýchlilo celkovú analýzu a malo veľký význam pre dodržanie stanovených koncových termínov.

Optimalizácia počtov zamestnancov na jednotlivých útvaroch

Garanti jednotlivých procesov, resp. nimi určení pracovníci MF SR, určovali v tejto časti realizácie projektu spolu s externými konzultantmi tzv. priemernú dobu vykonávania aktivity (AAT). Pri samotnom posudzovaní takto určených AAT zohralo dôležitú úlohu vedenie MF SR – minister, štátni tajomníci, vedúca úradu - ktorého členovia posudzovali jednotlivé návrhy garantov a v mnohých prípadoch priamo určili hodnotu AAT.

Početnosť vykonávania aktivít, určené AAT a časofondy boli využité pri optimalizovaní potreby práce na vykonávanie jednotlivých aktivít. Výsledky optimalizácie procesov sa následne aplikovali na analyzovanú organizačnú štruktúru s tým, že sa to prejavilo na percente využitia fondu pracovnej doby na jednotlivých útvaroch MF SR. Bližšie vid'. časť tohto dokumentu zameranú na výsledky analýzy.

Návrh a tvorba novej organizačnej štruktúry

V polovici októbra 2003 vznikol v riešiteľskom tíme prvý návrh organizačných zmien, ktoré by sa mali realizovať na MF SR s cieľom maximálne zefektívniť vykonávanie jednotlivých procesov a celý systém riadenia. Následne sa organizovali pravidelné stretnutia medzi riešiteľmi projektu Audit a vedením MF SR, na ktorých si predstavitelia oboch strán vysvetľovali svoje návrhy, stanoviská, názory, a na ktorých dochádzalo k postupnému zblíživaniu stanovísk k návrhu organizačnej štruktúry.

Pôvodný zoznam organizačných zmien a opatrení, ktorý vychádzal z existujúcej organizačnej štruktúry, obsahoval návrh 19 zásadných organizačných zmien. Pri posudzovaní väčšiny z nich došlo ku konsenzu oboch strán, napriek tomu v dvoch prípadoch zhoda nenastala. Uvedená skutočnosť sa potom prejavila tým, že vznikli dva varianty riešenia v súvislosti so zmenami k 1.1.2004 – optimálny variant navrhnutý riešiteľmi a variant navrhnutý vedením MF SR. Vedenie MF SR uprednostnilo k 1.1.2004 variant, ktorý zohľadnil podmienky prechodného roka 2004, keďže nie je možné odhadnúť všetky dôsledky vstupu do EÚ na procesy prebiehajúce v úrade MF SR.

V praxi každej organizácie, ktorá pristúpi k realizácii tak rozsiahlych organizačných zmien a zmien systému riadenia ako je to v prípade MF SR, je bežné, že sa ich uskutočňovanie rozloží v čase zodpovedajúcom aj niekoľkým rokom. Zvládnutie implementačnej časti je

najťažšou časťou celého projektu, nakoľko implementácia naráža na logický odpor mnohých zamestnancov a to najmä tých, ktorých sa zmeny priamo dotýkajú. Z toho dôvodu je postupné rozloženie a uskutočňovanie zmien najpriateľnejším riešením, aké sa dalo v podmienkach MF SR reálne uskutočniť (zníženie počtu organizačných útvarov, optimalizácia počtu pracovníkov, štandardizácia, zjednodušenie a ztransparentnenie vykonávaných procesov) a neohroziť pritom samotnú schopnosť plniť tie úlohy, za ktoré MF SR zodpovedá.

Prehľad najdôležitejších výstupov projektu Audit

Táto časť obsahuje prehľad najdôležitejších zistení a odporúčaní, ktoré vznikli počas projektu Audit. Ide o odporúčania súvisiace s MF SR a niektoré ďalšie, ktoré majú širšiu platnosť a majú význam aj pre ostatné orgány štátnej správy. Tu sa prejavujú hlavné výhody a prínosy procesného prístupu k riadeniu organizácií, ktoré je možné uplatniť aj v organizáciách štátnej a verejnej správy.

1. Zníženie počtu systemizovaných miest z pôvodných 849 na súčasných 599 systemizovaných miest.

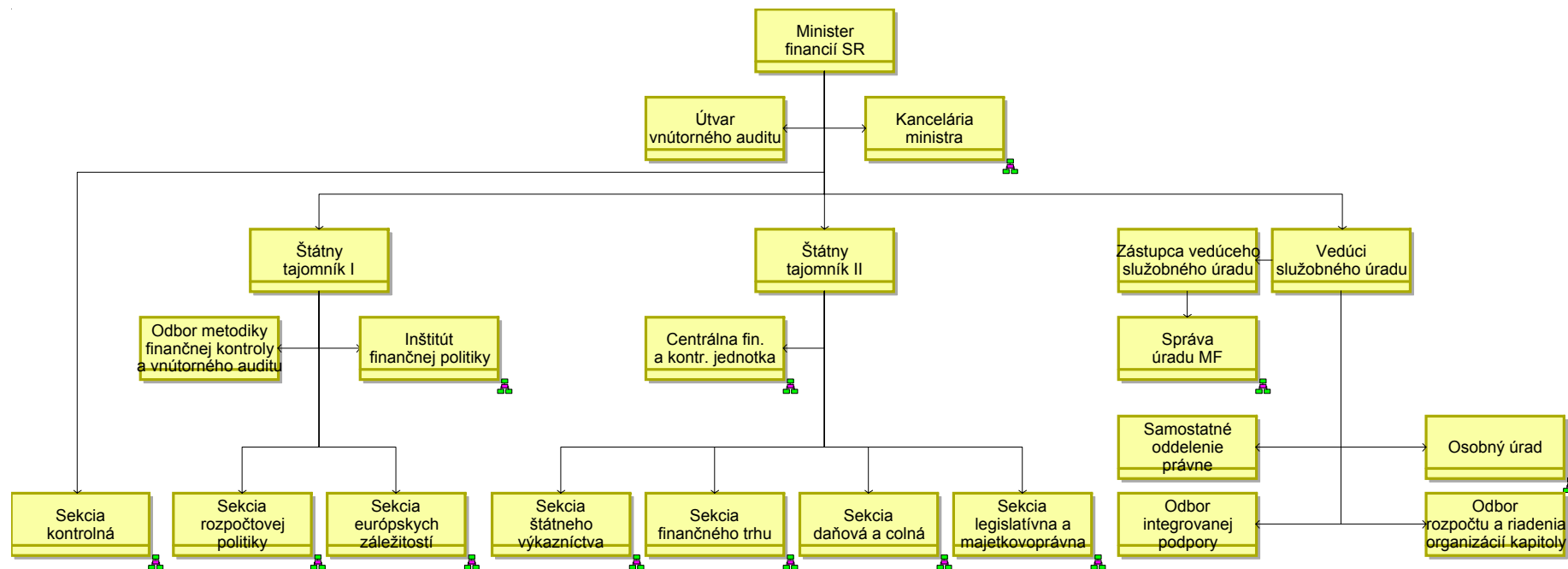
Toto zásadné zníženie počtu pracovníkov pri rovnakom objeme mzdových prostriedkov rozpočtovaných na rok 2004 umožnilo zvýšiť priemernú mzdu z pôvodných 21.660 Sk na 28.423 Sk a toto využiť ako rozhodujúci motivačný mechanizmus pre zostávajúcich pracovníkov. Zníženie počtu pracovníkov súčasne znamená úsporu prevádzkových nákladov ročne vo výške približne 15 mil. Sk.

2. Organizačná štruktúra implementovaná k 1.1.2004 má podstatne menej organizačných jednotiek ako východisková organizačná štruktúra

Čím z vyššieho počtu organizačných jednotiek sa daná organizácia skladá, tým je komplikovanejší a zložitejší celkový systém jej riadenia. Prejavuje sa to najmä v tom, že jednotlivé procesy, ktoré sa v organizácii vykonávajú, sa často realizujú neefektívne a to tak z pohľadu množstva potrebných ľudských zdrojov, ako aj z pohľadu množstva a rýchlosti tvorby požadovaných výstupov. Preto každé zjednodušenie a zefektívnenie spôsobu vykonávania procesov má priamy dopad na efektívnosť a produktivitu danej organizácie.

Na začiatku realizácie projektu Audit existovalo v MF SR celkovo 142 organizačných jednotiek na rôznych úrovniach riadenia, čomu zodpovedal adekvátny počet riadiacich pracovníkov. Po vyhodnotení údajov získaných prostredníctvom procesnej analýzy bolo zistené, že na zabezpečenie úloh potrebných na dosiahnutie cieľov MF SR postačuje 98 organizačných jednotiek, čo predstavuje pokles o 31% v porovnaní s východiskovým stavom. Uvedené čísla platia vo vzťahu na opatrenia, ktoré boli realizované k 1.1.2004.

Organizačná štruktúra MF SR k 1.1.2004



Možnosti využitia výsledkov projektu

Implementovanie novej organizačnej štruktúry a s ňou súvisiaceho systému riadenia MFSR

Implementovanie nového systému riadenia a organizačnej štruktúry v zmysle schváleného postupu implementácie je najdôležitejším a primárnym využitím výsledkov projektu Audit na MF SR. Príprava podkladov pre toto využitie bola podstatou predmetu zadania projektu Audit. Pomocou procesnej analýzy, ak je urobená v takom rozsahu ako v prípade MF SR, získa daná organizácia veľké množstvo podkladov a dát, ktoré je možné využiť aj iným spôsobom, nie len tým, kvôli ktorému bola prioritne realizovaná, t.j. v prípade MF SR kvôli optimalizácii organizačnej štruktúry. O týchto ďalších možnostiach sa píše v nasledujúcich bodoch.

Implementácia systému riadenia kvality v podmienkach štátnej organizácie

Výstup z procesnej analýzy, t.j. procesný model organizácie, vytvára predpoklady pre možnosť implementácie niektorého z možných systémov zameraných na riadenie a kontrolu kvality poskytovaných služieb jednotlivými útvarmi MF SR. Zavedenie systému kvality do praxe MF SR bude predstavovať ďalší krok zefektívnenia systému jeho riadenia a organizovania. Opatrenia realizované v zmysle bodu 1 tejto časti zamerané na implementovanie zmeny štruktúry často rozkolíšu celý systém riadenia, čo znamená dočasnú nestabilitu systému ako takého. Implementácia systému riadenia kvality je jedným z prvých krokov k stabilizácii celého systému po ukončení zmeny organizačnej štruktúry a súčasne jeden z rozhodujúcich prvkov zabezpečujúcich tzv. nezvratnú zmenu systému.

MF SR je rozhodnuté počas roku 2004 zrealizovať väčšinu prípravných prác smerom k zavedeniu systému riadenia kvality (na základe analýzy ukončenej v mesiaci február 2004 sa rozhodne, či sa bude implementovať systém riadenia kvality v zmysle noriem kvality podľa ISO) s tým, že vedenie MF SR má ambíciu získať príslušný oficiálny certifikát. V rokoch 2005 a 2006 sa už uvažuje s rutinným uplatňovaním implementovaného systému riadenia kvality v praxi MF SR a jeho neustálym zlepšovaním.

Zavedenie systému riadenia výkonnosti organizácie v zmysle zásad procesného riadenia

Sledovanie a riadenie výkonnosti organizácie je jednou z najdôležitejších úloh každého manažmentu. V súčasnej manažérskej praxi nastáva postupný odklon od tradičných ukazovateľov pri hodnotení výkonnosti organizácie ako celku a čoraz viac sa presadzuje prístup, zameraný na meranie výkonnosti procesov. Tento trend je badateľný aj v podmienkach štátnych organizácií. Procesný model z Auditu vytvára na MF SR predpoklady pre zavedenie systému riadenia výkonnosti celej organizácie v zmysle zásad procesného riadenia a ďalšieho zdokonaľovania jeho fungovania.

Základom merania výkonnosti organizácie na základe procesov je identifikovanie a definovanie tzv. kľúčových ukazovateľov výkonnosti procesov (Key Performance Indicators - KPI), ktoré vychádzajú zo stratégie organizácie a cieľov, ktoré chce organizácia dosiahnuť.

Jednotlivé fázy merania výkonnosti sú:

a) *Tvorba stratégie a stanovenie výkonnostných cieľov* - definovanie výkonnostných cieľov organizácie a určenie merateľných cieľových parametrov spojených s procesmi (porovnávacie bázy pre meranie výkonnosti organizácie).

b) *Identifikácia výkonnostných bariér* - identifikácia prekážok, ktoré môžu obmedzovať schopnosť organizácie dosiahnuť definované strategické výkonnostné ciele.

c) *Prekonanie výkonnostných bariér* - každá z identifikovaných výkonnostných bariér potrebuje osobitný prístup pri hľadaní spôsobov, akými má byť prekonaná. Niektoré si vyžadujú zmenu súčasnej technológie realizácie procesov, ďalšie školenia a iné formy zmeny kvalifikácie, na prekonanie ďalších je potrebné dodatočné navýšenie rozpočtu, alebo naopak, jeho zníženie. Najčastejšie je potrebné uskutočniť organizačné zmeny a reinžiniering procesov a vytvoriť tým predpoklady pre zavedenie systému riadenia a merania výkonnosti.

d) *Monitorovanie a hodnotenie* - hodnotenie úspešnosti dosiahnutia jednotlivých cieľov pomocou ukazovateľov výkonnosti procesov. Tieto KPI je možné rozdeliť do troch základných skupín:

- Kvantifikovateľné – pre ktoré je možné určiť číselnú hodnotu. Najznámejšie a najtradičnejšie z kvantifikovateľných KPI sú finančné ukazovatele, resp. ukazovatele charakterizujúce množstvo vyprodukovaných výstupov alebo dodaných služieb,
- Kvalitatívne – pomocou ktorých je možné vyhodnotiť úroveň poskytovaných služieb odberateľom danej služby. Odberateľ (zákazník) môže byť interný, alebo externý,
- Časové – také, ktorých splnenie si vyžaduje dodržanie určitého vopred stanoveného termínu, do ktorého je potrebné vykonať všetky požadované činnosti.

e) *Odmeňovanie a coaching* – prepojenie systému merania výkonnosti organizácie so systémom odmeňovania manažérov zodpovedných za dosiahnutie cieľov a kaučing svojich podriadených pracovníkov pre dosahovanie cieľov definovaných pre KPI.

Výsledky projektu a možnosti ich využitia pre ďalšie organizácie štátnej a verejnej správy

Optimalizácia organizačnej štruktúry a systému riadenia MF SR vychádzala z analýzy procesov, následnej analýzy vstupov, výstupov a zdrojov spracovaných až po úroveň jednotlivých aktivít. Výsledky Auditú dokázali, že využitie metodiky procesnej analýzy vedie k dosiahnutiu hlavného cieľa projektu aj napriek tomu, že väčšina analyzovaných procesov mala výrazne administratívny charakter.

Projekt Audit MF SR jednoznačne dokázal, že využitím metodiky procesnej analýzy je možné úspešne zefektívniť a racionalizovať fungovanie organizácií štátnej správy a to dokonca v pomerne krátkom časovom horizonte (do 6 mesiacov od začiatku analýzy aj vo väčších organizáciách).

Kritickým faktorom úspechu odhodlanie a rozhodnutia vedenia danej organizácie uskutočniť zmenu, od jeho ochoty pristúpiť k realizácii v prvom momente zdanlivo nepopulárnych opatrení, ktoré v konečnom dôsledku prinesú pozitívne efekty pre celú organizáciu, vrátane (a najmä) tých zamestnancov, ktorí v nej budú naďalej pracovať – zefektívnenie práce, zvýšenie kultúry pracovného prostredia, zvýšenia spravodlivosti v odmeňovaní a pod.

Významná časť analyzovaných a definovaných procesov, podprocesov a aktivít je pre všetky ústredné orgány štátnej správy totožná alebo veľmi podobná napr.:

- každý ústredný orgán štátnej správy je súčasne služobným úradom a plní podmienky definované v zákone o štátnej službe,
- každý ústredný orgán štátnej správy je účastníkom medzirezortného pripomienkového konania,

- každý ústredný orgán štátnej správy je povinný poskytovať informácie podľa zákona o verejnom prístupe k informáciám,
- každý ústredný orgán štátnej správy zabezpečuje činnosti súvisiace s kanceláriou ministra,
- veľká časť ústredných orgánov štátnej správy realizuje v určitom rozsahu finančnú kontrolu alebo štátny dozor,
- každý ústredný orgán štátnej správy je súčasne kapitolou aj rozpočtovou organizáciou v rámci kapitoly – je potrebné riešiť kompetenčné vzťahy vyplývajúce z tohoto postavenia, efektívne zorganizovať tvorbu a realizáciu rozpočtu a zaviesť efektívne ekonomické riadenie kapitoly,
- každý ústredný orgán štátnej správy má podobné požiadavky na podporné procesy – napr. spisová služba, výpočet miezd, nákup materiálu a majetku a pod.

Totožné procesy vyžadujú rovnaký spôsob ich organizácie a počty potrebných pracovníkov sú odvodené od objemu realizovaných aktivít. Toto umožňuje využiť už navrhnutý procesný model MF SR a zrýchliť, resp. zjednodušiť realizáciu auditov a racionalizačných opatrení aj v ďalších ústredných orgánoch štátnej správy a ich podriadených organizácií.

Toto umožňuje využiť už navrhnutý procesný model MF SR a zrýchliť, resp. zjednodušiť realizáciu auditov a racionalizačných opatrení aj v ďalších ústredných orgánoch štátnej správy a ich podriadených organizácií.

Prínosy z použitia metódy procesnej analýzy všeobecne

Vo všeobecnosti možno povedať, že procesná analýza a následná optimalizácia procesov a organizačnej štruktúry organizácií štátnej a verejnej správy prináša nasledovné výhody:

- transparentnosť vykonávaných činností – je jasné, kto (ktorá organizačná jednotka) danú časť procesu vykonáva, kto je za ňu zodpovedný, od koho dostáva vstupy, komu odovzdáva výstupy a pre aký dôvod/účel je daný proces vykonávaný – nie je možné, aby boli vykonávané v takejto organizačnej štruktúre procesy, ktoré stratili svoju opodstatnenosť – typickým príkladom sú napr. činnosti, ktoré sa vykonávali na základe zákona platného v minulosti, ale ktoré sa neprestali vykonávať ani po zrušení požiadaviek takéhoto zákona,
- procesná analýza odhalí duplicitne vykonávané činnosti, ktoré komplikujú prácu organizácie a znižujú kvalitu výstupov,
- v procesoch sa redukuje zbytočná deľba práce, často je niekoľko prác spojených do jednej za účelom dosiahnutia synergického efektu, kroky procesov sú vykonávané v prirodzenom slede a práca sa vykonáva tam, kde je to najrozumnejšie,
- na základe poznania a vizualizácie procesov je možné podstatne jednoduchšie prijímať rozhodnutia o interných zmenách, ktoré vyplývajú z požiadaviek zmien okolia – nová legislatíva, vstup do EÚ, zmena/prechod kompetencií medzi rôznymi úradmi, ...
- zefektívnenie procesov vedie k výraznému zníženiu prevádzkových nákladov/výdavkov (osobné náklady + náklady súvisiace so zamestnancami – telefóny, priestory, kancelárske potreby, počítače, školenia, ...),
- procesná analýza a optimalizácia procesov (predovšetkým časť týkajúca sa analýzy toku informácií) v ideálnom prípade predchádza zavedeniu moderných podporných

informačných systémov a výrazne zvyšuje ich následný prínos a návratnosť investícií do IT,

- transparentnosť fungovania organizácie vedie k zjednodušeniu a zefektívneniu práce manažmentu – umožňuje priamo zefektívniť riadenie takejto organizácie,
- procesy sú jednoznačne zdokumentované tak, že je umožnená ich účinná štandardizácia i audit a výrazne sa skrátuje doba na zaškolenie a orientáciu nových pracovníkov,
- procesná analýza spojená s analýzou rozloženia fondu pracovného času objektívne určí potrebu pracovnej sily – odhalí organizačné útvary s prezamestnanosťou a naopak identifikuje činnosti, na ktoré je nasadený nedostatočný počet pracovníkov (v praxi prevažuje prvý prípad),
- optimalizácia procesov urýchľuje vykonávanie procesov vo vnútri organizácie,
- optimalizácia procesov zvyšuje kvalitu výstupov organizácie,
- zavedenie podporného nástroja pre dokumentáciu procesov, tak ako to bolo realizované na MFSR, umožní
 - o ľahšiu komunikáciu navrhnutých procesov voči zamestnancom, čo zjednodušuje implementáciu zmeny,
 - o následný rozvoj a aktualizáciu modelov tak, aby bolo možné všetky následné zmeny realizovať s ohľadom na už existujúce procesy a vyhnúť sa nesprávnym rozhodnutiam,
- zavedenie reálneho merania efektívnosti procesov a jeho prepojenie na odmeňovací systém výrazne zvýši motiváciu zamestnancov – objektivizácia systému odmeňovania.