

Modelování podnikových procesů, procesní mapy

Metody a techniky modelování podnikových procesů:

Metoda ARIS prof. Scheera – byla vyvinuta jako referenční architektura informačního systému. V rámci této metody se využívají nástroje jako: modelovací platforma, platforma implementace a platforma controllingu.

Následuje Business System Planning – což je metoda určená k analýze a návrhu tzv. informační architektury organizace v rámci realizace jejího informačního systému. Cílem je vytvoření takové architektury, která:

- podporuje všechny procesy v organizaci,
- respektuje organizační strukturu,
- uspokojí krátkodobé i dlouhodobé informační potřeby organizace.

Rovněž existuje tzv. metoda ISAC (Information System Work and Analysis of Change), která je zaměřená na vývoj informačního systému zejména v jeho počátečních fázích. Hlavním předmětem zájmu je především reálný systém, jehož má být vyvíjený informační systém modelem, přičemž dbá na jeho důkladné poznání ještě předtím, než bude zahájena práce na jeho informační podpoře. ISAC se skládá z těchto fází:

- analýzy požadavků na změnu,
- studie činností,
- informační analýzy,
- návrh systému,
- úpravy prostředí.

Tato metoda využívá nástroje „Select Perspective“ a „FirstStep“ – oba nástroje analyzují v modelu podnikového procesu především základní východisko k uplatnění informační technologie.

Metodika DEMO od prof. Dietze – je metoda modelování a reengineeringu podnikových procesů, přičemž analyzuje a hodnotí podnikový proces nikoli jako síť činností, ale jako síť komunikace.

Následuje „Procesní mapa“, která představuje grafické znázornění procesů, kde procesy obvykle bývají uspořádány hierarchicky do procesního stromu, na jehož nejnižší úrovni jsou procesy zobrazeny až do úrovně jednotlivých činností (aktivit).

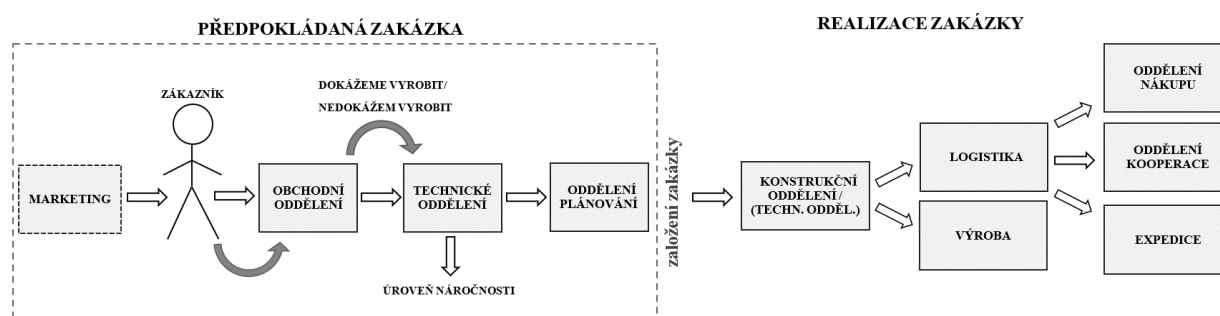
Grafické zobrazení

Tabulka 1: Tok procesu: procesní mapa

Útvar	Náplň činnosti	Průběh zakázky podnikem
Obchodní oddělení + Marketing	Schopnost vyhovět požadavku zákazníka (cena, kvalita, doba), rozklíčování nejdůležitějších parametrů	Zákazník/ poptávka
Obchodní oddělení + Marketing	Založení objednávky, následné zpracování, příprava uzavření smlouvy	Objednávka
Technic. oddělení	Přípravení výrob. dokumentace, technologie apod.	Výkresová dokumentace
Oddělení plánov.	Časové rozfázování zakázky dle dohodnutého termínu s ohledem na již probíhající výrobní procesy v podniku	Plánování
Oddělení logistiky – nákup a kooper.	Zajištění nákupů a kooperací, zajištění nutných dodávek jako například materiál	Zásobování
Výrobní oddělení	Zajištění veškerých výrobních procesů na produktu	Výroba
Oddělení kvality	Výstupní kontrolní měření/ kontrola jakosti	Kontrola kvality
Oddělení logistiky – sklad	Kompletace dodávek, příprava k expedici	Sklad
Oddělení logistiky – expedice	Předání zboží dopravci	Expedice
Servis. oddělení	Údržba, servisní opravy a montáž	Údržba a servis

Zdroje: Talíř, Straková, Váchal, Kollmann, 2020.

Obrázek 1: Proces přidané hodnoty s ohledem na procesy



Zdroj: Talíř, Straková, Váchal, Kollmann, 2020.

Příklady typů činností používaných v procesní mapě:

- Spouštěcí a ukončovací činnosti procesu – zlepšují orientaci a jednoznačně určují, čím proces začíná a čím končí.
- Transformační činnosti – provádějí vlastní transformaci vstupů na výstupy.

- Rozhodovací činnosti – určují způsob vykonání procesu, pokud existuje více variant.
- Schvalovací činnosti – neurčují způsob vykonání, ale ověřují platnost podmínek, za kterých může proces pokračovat, a vyjadřují pravomoci lidí v procesech.
- Ostatní činnosti – transportní, skladovací, administrativní apod.

Významnou součástí zavádění procesního řízení je využívání procesní analýzy, enterprise modelů a zejména procesních map. Procesní mapa je určena k znázornění výrobních a řídicích procesů. Lze ji definovat jako diagram zachycující grafickými znaky hlavní činnosti procesů, jejich vzájemné vztahy, souvislosti, sledy, větvení a eventuální zpětné vazby. Součástí procesních map jsou také informativní údaje, které vystihují chování procesů a další informace nepostradatelné pro komunikaci vlastností vykresleného procesu. Pro řízení procesů je naprostou nezbytností přehledné a přesné zmapování procesů. Východiskem pochopení a identifikování procesů jsou procesní mapy, které umožňují správně pochopit, jak podnikové procesy fungují a kde dochází k předávání výstupu procesu mezi odděleními. Mezi hlavní požadavky procesních map patří jednoduchost a úplnost.

Pro grafický záznam lze použít celou řadu nástrojů nebo ucelené systémy modelování procesů, jako je např. ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer. Dle principů procesní analýzy lze provést vlastní popis procesů a jejich členění od obecného k detailnímu. Výstupem je zaznamenávání procesů do mapy priorit, v níž se nacházejí procesy ve třech zónách, a to s vysokou, střední a nízkou prioritou.

Nejdůležitější zóna je s vysokou prioritou, kde se nacházejí procesy s nízkou výkonností, které ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu. Pro zhotovení procesní mapy je nutné posouzení výkonnosti každého procesu zvlášť. K tomu nám může sloužit klasifikace procesů podle jejich výkonnosti, při které je zařazujeme do pěti tříd (vynikající výkonnost až špatná výkonnost). Kromě výkonnosti se dále hodnotí počet procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Jsou to všechny skutečnosti, které mají rozhodující vliv pro úspěch podniku.

10) Zavádění procesního řízení v podniku

Orientační obsah projektu procesní změny je popsán jednotlivými fází, k jimž se vážou specifické činnosti:

Fáze projektu	Nejdůležitější činnosti
---------------	-------------------------

Příprava a zahájení projektu	<p>Identifikace klíčových nástrojů provedení změny a vyhodnocení dopadu neprovedení změny.</p> <p>Identifikace kritických procesů reengineeringu.</p> <p>Identifikace sponzorů z vrcholového vedení a vytvoření řídicí komise.</p> <p>Získání podpory vrcholového vedení.</p> <p>Příprava plánů projektu.</p> <p>Získání souhlasu vrcholového vedení s cíli a rozsahem projektu.</p> <p>Výběr reengineeringového týmu.</p> <p>Výběr externích konzultantů.</p> <p>Zahájení projektu.</p> <p>Zaangažování liniových manažerů.</p> <p>Vyškolení týmu.</p> <p>Započetí procesu řízení změny a příprava plánu komunikace.</p>
Analýzy	<p>Provedení porovnávací studie o procesech s jinými společnostmi.</p> <p>Interview se zákazníky a cílovými skupinami za účelem zjištění jejich potřeb.</p> <p>Interview se zaměstnanci a manažery za účelem nastolení porozumění a upřesnění představ.</p> <p>Studium dostupné literatury a teorie o technologických trendech a významných zkušenostech.</p> <p>Popis současného stavu procesů na globální úrovni.</p> <p>Kompletace potřeb technologických změn.</p> <p>Interview s klíčovými sponzory vrcholového vedení.</p> <p>Provedení/návštěva workshopů a seminářů.</p> <p>Získání informací od externích expertů a konzultantů.</p>
Design	<p>Vytvoření nových a inovačních představ.</p> <p>What-if analýza, použití vzorů z úspěšných projektů jiných společností.</p> <p>Vytvoření alternativních modelů a vytvoření hybridního optimálního modelu.</p> <p>Vytvoření vize ideálních procesů.</p> <p>Definice nových formálních procesních modelů.</p> <p>Konstrukce modelu organizace a jeho sladění s novými procesy.</p>

	<p>Definice technologických požadavků a výběr technologické platformy.</p> <p>Definice krátkodobých a dlouhodobých zlepšení.</p>
Schválení	<p>Příprava analýzy nákladů, přínosů a návratnosti investic.</p> <p>Analýza dopadů změny na zákazníky a zaměstnance i konkurenční postavení společnosti.</p> <p>Analýza dopadů změny na technologické prostředí a informační systém.</p> <p>Příprava formální případové studie změny.</p> <p>Prezentace shrnutí projektu řídicí komisi a vrcholovému vedení za účelem získání jejich souhlasu.</p>
Implementace	<p>Detailní design procesů a modelu organizace.</p> <p>Vytvoření nových pracovních rolí.</p> <p>Vývoj podpůrného systému.</p> <p>Pilotní testovací provoz na malých případech.</p> <p>Vzdělávání zaměstnanců v nových formách řešení, příprava plánu změny.</p> <p>Provedení plánu změny ve fázích implementace nového systému.</p> <p>Vtvoření plánu školení zaměstnanců.</p>
Následní činnosti	<p>Definice klíčových metrik k periodickému sledování, vývoj plánu postupného zlepšování procesů.</p> <p>Závěrečná zpráva řídicí komisi a vrcholovému vedení.</p> <p>Analýza zkušeností z projektu a úprava firemních metodik.</p>

„Kritické faktory procesní změny“ takovým kritickým faktorem se rozumí jakákoliv skutečnost, jež má kritický vliv na úspěch celého projektu. Je buď nutnou podmínkou, nebo ohrožením jeho úspěchu. Pojďme si tedy představit některé zásadní body, které by měli předejít neúspěchu při realizaci procesní změny v podniku:

- silné a soustavné zapojení vrcholového vedení do projektu,
- shoda projektu s podnikovou strategií,
- neúprosná případová studie chystané změny,
- dobrá metodika umožňující zejména vytvoření vize,
- efektivní systém řízení změny,
- liniové vlastnictví (vlastnictví s měřitelností efektů),

- vytvoření dostatečně velkého reengineeringového týmu s potřebnou znalostí.

11) Procesní řízení v systémech managementu

Charakteristika systému managementu (SM)

1. Je zajištěno sdílení znalostí a informací mezi zaměstnanci.
2. Klíčové výkonnostní ukazatele (metriky) jsou definovány pro každý proces SM.
3. Jsou nalezena nejvhodnější místa v SM k realizaci činností procesů.
4. Struktura řídicích dokumentů (interních a externích předpisů) je v souladu s posloupností procesů SM. Řídicí dokumenty usměrňují komunikaci mezi zaměstnanci a poskytují jim potřebné informace.
5. Je zaveden kontrolní systém. Výkonnost a způsobilost procesů a výsledků procesů je monitorována, měřena, analyzována a zlepšována, rizika jsou
6. řízena.
7. Postupy pro zlepšování, změnová řízení, řízení neshod a ukládání opatření jsou plošně aplikovány ve všech procesech.
8. Identifikovaná dobrá praxe je uvažována v příslušných procesech.
9. Organizační struktura je vhodně nastavena včetně rolí jednotlivých pracovních pozic, vychází ze systému managementu a podporuje jeho efektivnost a účinnost.

Životní cyklus procesního řízení v SM – fáze procesního řízení

a) Definice a dokumentace průběhu business procesů

- V této fázi provádí analytici procesní mapování na základě konzultací s klíčovými pracovníky. Výstupem je kompetenční model a procesní model, který umožňuje efektivně komunikovat a upravovat procesy s klíčovými pracovníky.
- Také je zde potřeba definovat klíčové ukazatele business procesů.

b) Vykonávání definovaných business procesů

- Organizace by měla v praxi vykonávat procesy dle definovaného průběhu. Pouze tím bude zajištěno, že vznikají výstupní produkty v požadované kvalitě.
- Prostředí pro vykonávání procesů lze zajistit více způsoby a to např.:
 - Podpora vykonávání procesů zůstává ve známé „papírové podobě“.
 - Vykonávání procesů je podpořeno výpočetní technikou, kdy dojde k tzv. elektronizaci business procesů

c) Monitoring a vyhodnocování klíčových ukazatelů

- Jednotlivé business procesy je vhodné monitorovat za účelem shromáždění provozních dat pro možnost odhalení nedostatků a slabých míst v návrhu procesu. Tím je možné získat podnět pro optimalizaci průběhu business procesů s ohledem na aktuální situaci na trhu.
- Výstupem této fáze by měl být návrh na optimalizaci příslušných business procesů.
- Tato fáze uzavírá celý životní cyklus a opět následuje definice a dokumentace průběhu business procesů.