

Efektivní přístup k procesnímu řízení ve firemní praxi

Firemní procesy

Informační systémy

Interim management

Projektový management



Obsah

- Vladimír Jurka - představení
- Firemní procesy, analýza, řízení a zlepšování
- Implementace IS, doporučení



Vladimír Jurka, www.10v.cz

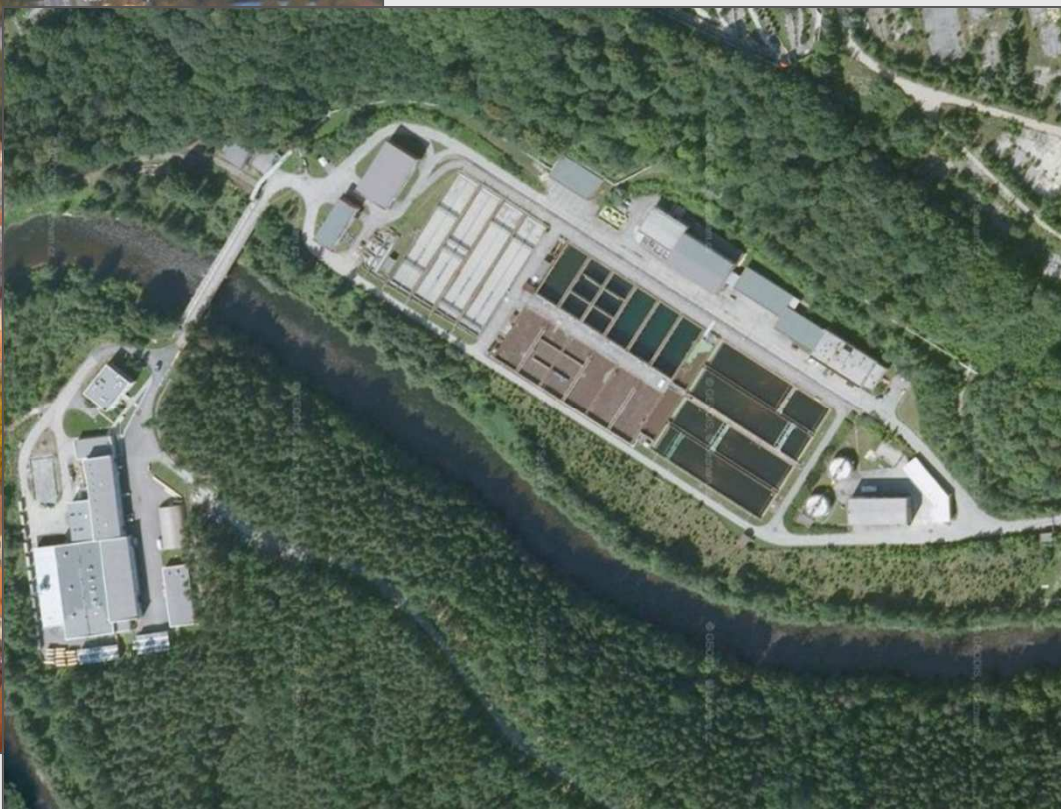


- 1989 ČVUT Praha, fakulta elektrotechnická
- 1990 – 1992 VRV Praha
Technický dozor investora na stavbě čistírny odpadních vod
- 1992 – 1998 IKEA Hanim Praha
Technik vývoje a nákupu
- 1998 – 2010 Linet spol. s r.o.
Manažer kvality, Ředitel nákupu a logistiky, Technický ředitel
- 2010 – ... Nezávislý konzultant: firemní procesy, projektové řízení, interim management
- 2007-2013 – vedení předmětu Návrh a management projektu na ČVUT – FBMI



Vladimír Jurka

- 1990-1992 ČOV Český Krumlov



Vladimír Jurka

- 1992-1996 IKEA, nákupní kancelář Praha

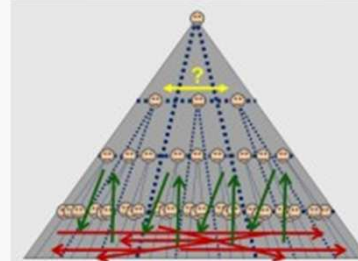


Vladimír Jurka

- 1998-2010 LINET spol. s r.o. Slaný



Firemní procesy, jejich řízení

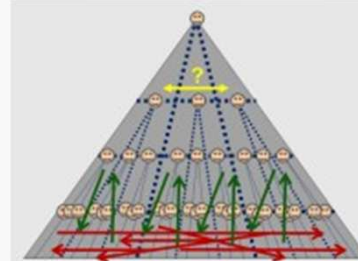


Proces funguje když:

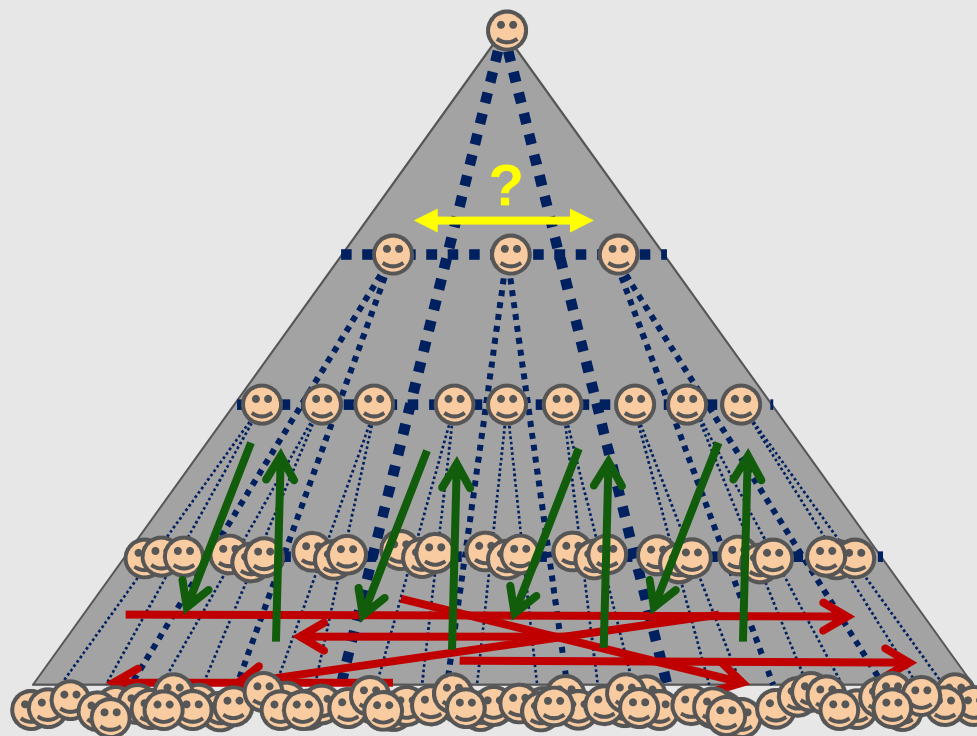
- Je jasný výsledný **produkt**, je kvalitní, předaný a přijatý
- Lidé vědí, za co zodpovídají
- Lidé si předávají navzájem to, co očekávají
- Všechny činnosti jsou zaměřeny na přidávání hodnoty
- Lidé mají společnou motivaci
- Proces s jeho dílčími kroky je měřen, pravidelně vyhodnocován, a tím zlepšován



Firemní procesy, jejich řízení



Procesy ve firmě



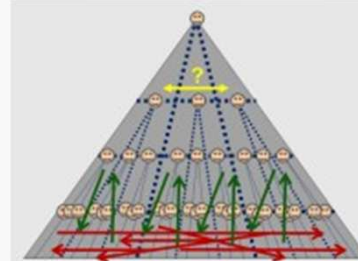
- Co řešit dříve – oběh dokumentů po firmě, nebo odpovědnost vrcholových manažerů ?



The diagram shows a hierarchical tree structure. At the top is a single root node. Below it is a level with two nodes, connected by a yellow double-headed arrow. The next level has four nodes, and the bottom level has eight nodes. Blue dashed lines represent the hierarchical connections from parent to child nodes. Green arrows point upwards from the bottom level to the root, indicating a bottom-up flow. Red arrows point horizontally between nodes at the bottom level, indicating a lateral flow.

[illegible]

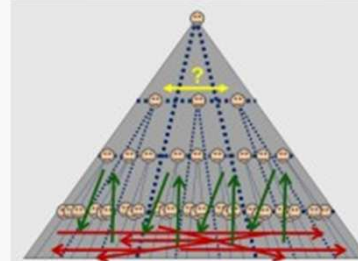
Firemní procesy, jejich řízení



- Kdo popíše detailně procesy (současný stav a cílový stav) ?
 - očekáváte to od dodavatele IS?
 - očekáváte to od konzultanta?
 - pověříte tím někoho z managementu?
- Naučte popsat procesy všechny své lidi
 - protože to bude efektivnější
 - protože to potřebujete nejen vytvořit, ale také udržovat
 - protože se každý naučí přemýšlet trochu jinak
 - protože tím vznikne potřebná diskuze, co s tím
 - protože si tím každý lépe uvědomí smysl své práce
 - ... protože jen tak se můžete dostat až k detailům



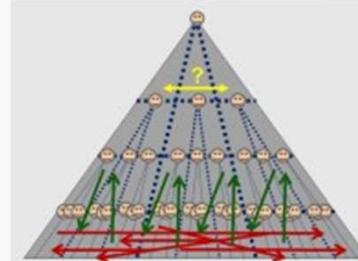
Firemní procesy, jejich řízení



- Jak popsat procesy?
 - Textový popis?
 - Diagramy?
 - Tabulka (Excel, Google tabulka, OpenOffice tabulka ..) ?
 - Spec. metodiky a SW (UML, BPMN, Aris, Konečný stavový automat – FSM...)



Firemní procesy, jejich řízení

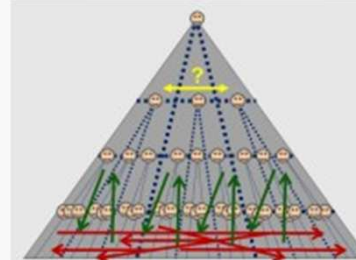


- Popis procesu jako tabulka – krok 1 – seznam

Popis procesů All-in-one		
krok název	odpo. role	jak se to ke mně dostane (fronta práce)
materiálu		
Poptání materiálu	nákupce	poptávkový list od výroby
Vystavení objednávky	nákupce	dostanu seznam od výroby
Schválení objednávky	ved.nákupu	dostanu na stůl
Neschválení objednávky	ved.nákupu	dostanu na stůl
Odeslání objednávky	nákupce	dostanu na stůl od vedoucího
Příjem materiálu	sklad	dodací list od dopravce



Firemní procesy, jejich řízení

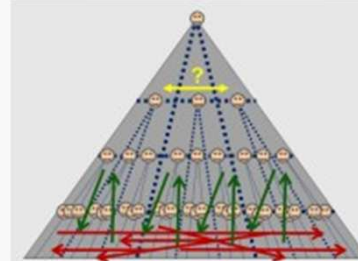


- Popis procesu jako tabulka – krok 2 – setřídění, očíslování

Popis procesů All-in-one				
č. proc	proces	krok č	krok název	odpo. role
H10	realizace obch. případu			
H10	realiza	K10	založit	obchod
H10	realiza	K30	zaplánovat	plánovač
H10	realiza	K40	zajistit materiál	ved.nákupu
H10	realiza	K50	vyrobit	ved.výroby
H10	realiza	K80	prodat	obchod
V50	nákup			
V50	nákup	K10	Poptání materiálu	nákupce
V50	nákup	K20	Objednávky materiálu	nákupce



Firemní procesy, jejich řízení

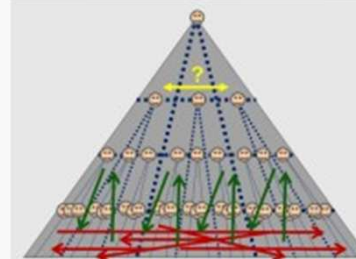


- Popis procesu jako tabulka – krok 3 – vstupy, výstupy

Popis procesů All-in-one						
č. proc	krok č	krok název	odpo. role	jak se to ke mně dostane (fronta práce)	popis činnosti, přidaná hodnota	jak to předám dál, komu (doklad, stav dokladu, role)
V50		nákup materiálu			cíl procesu je zajistit materiál pro výrobu	
V50	K10	Poptání materiálu	nákupce	poptávkový list od výroby	blablabla	poptávkový list, Vystaven, nákupce
V50	K20	Vystavení objednávky	nákupce	dostanu seznam od výroby	blablabla	objednávka vydaná, vytisknu a pošlu to vedoucímu
V50	K30	Schválení objednávky	ved.nákupu	dostanu na stůl	blablabla	objednávka vydaná, podepišu a vrátím nákupci
V50	K40	Neschválení objednávky	ved.nákupu	dostanu na stůl	blablabla	objednávka vydaná, komentuju a vrátím nákupci
V50	K50	Odeslání objednávky	nákupce	dostanu na stůl od vedoucího	blablabla	objednávka vydaná, naskenuji, odešlu dodavateli
V50	K60	Příjem materiálu	sklad	dodací list od dopravce	blablabla	příjemka v systému, dodací list založím



Firemní procesy, jejich řízení



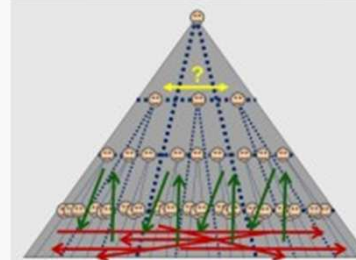
- Popis procesu jako tabulka – krok 4 – analýza cílového stavu

Popis procesů All-in-one

č. proc	proces	krok č	krok název	odpo. role	výchozí doklad systému	výchozí stavy dokladu	název agendy (fronta úkolů)	popis	výstup: doklad(y) jeho stav, role
V50	nákup							cíl procesu nákup je zajistit materiál	
V50	nál	K10	Poptání materiálu	nákupce	poptávkový list	nový	Poptávka - nová	otevře ledničku vyndá slona dá tam žirafu, zavře ledničku	poptávkový list, Vystaven, nákupce
V50	nál	K20	Objednávky materiálu dle bilance	nákupce	bilance		Moje bilance	otevře ledničku vyndá slona dá tam žirafu, zavře ledničku	objednávky vydané (n), Ke schválení, vedoucí nákupu
V50	nál	K30	Schválení objednávky	ved.nákupu	objednávka vydaná	ke schválení	Moje OBV ke schválení	otevře ledničku vyndá slona dá tam žirafu, zavře ledničku	objednávka vydaná, schváleno, nákupce
V50	nál	K40	Neschválení objednávky	ved.nákupu	objednávka vydaná	ke schválení	Moje OBV ke schválení	otevře ledničku vyndá slona dá tam žirafu, zavře ledničku	objednávka vydaná, vráceno, nákupce
V50	nál	K50	Odeslání objednávky	nákupce	dostanu na stůl od vedoucího			otevře ledničku vyndá slona dá tam žirafu, zavře ledničku	objednávka vydaná, odešlu tlačítkem e-mailem
V50	nál	K60	Příjem materiálu	sklad	objednávka vydaná	odesláno, potvrzeno dodavatelem	Otevřené objednávky	otevře ledničku vyndá slona dá tam žirafu, zavře ledničku	příjemka, vyřízeno, admin.



Firemní procesy, jejich řízení

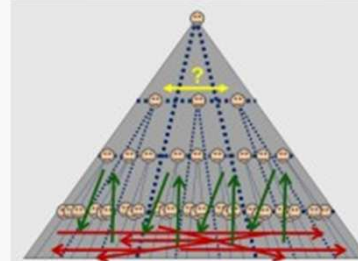


- Popis procesu jako tabulka – kroky 5 ... řízení implementace

27.3.2014										
	výstup: doklad(y) jeho stav, role	spec. úpravy, sestavy, tisky	komentář KU	popis odsouhlasen KU	popis odsouhlasen vedení	termín testování	testoval	vytvořené doklady	závěr testu (OK / NI)	odkaz na návodku, schéma
nákup je										
eriál										
ničku vydá	poptávkový list,									
m žirafu,	Vystaven, nákupce									
ičku										
ničku vydá	objednávky vydané (n),	automat, který								
m žirafu,	Ke schválení, vedoucí	každý den								
ičku	nákupu	rozesílá e-maily								
ničku vydá	objednávka vydaná,									
m žirafu,	schváleno, nákupce									
ičku										
ničku vydá	objednávka vydaná,									
m žirafu,	vráceno, nákupce									
ičku										
ničku vydá	objednávka vydaná,									
m žirafu,	odešlu tlačítkem e-									
ičku	mailem									
ničku vydá										



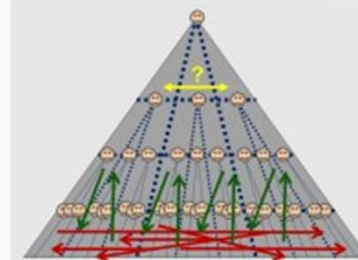
Firemní procesy, jejich řízení



- Výhody tabulky:
 - Definovaná struktura
 - Tabulka se postupně plní zleva doprava (plní se sloupce)
 - Každý tomu rozumí
 - Filtrováním jediné tabulky získáte:
 - plán testování procesů podle rolí
 - stav / výsledky testování jednotlivých kroků (nedokončené a neúspěšné)
 - matici odpovědnosti ve firmě po rolích / lidech
 - popisy pracovních míst
 - udržujete aktuální jeden základní dokument i do budoucna
 - ... a použijete ho jako základní nástroj pro řízení implementace



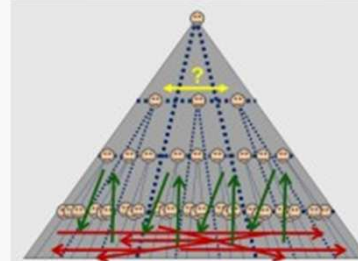
Firemní procesy, jejich řízení



Workflow procesu



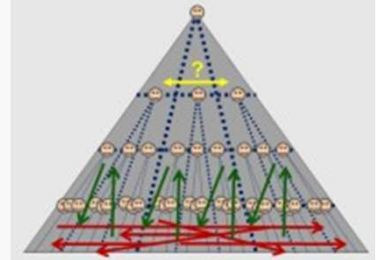
Firemní procesy, jejich řízení



- Kolik máte různých workflow procesů?
 - Schválení výkresu ?
 - Založení a schválení nové skladové položky ?
 - Přijatá faktura ?
 - Prověření a schválení zakázky ?
 - Reklamace a nápravná opatření ?
 - Atypický výrobek ?
 - Nový výrobek v ceníku ?
 - Žádanka na něco ???
- Jak tyto procesy řídíte a vyhodnocujete ?
 - papír
 - e-mail
 - asistentka
 - 10 různých SW nástrojů ?



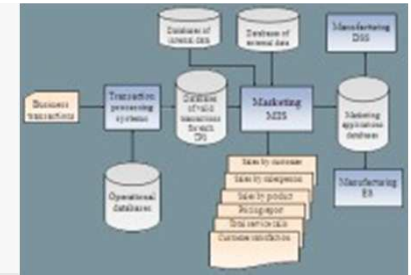
Firemní procesy, jejich řízení



- Workflow, co to je, k čemu to je ?
 - Proces propojený s dokumentem, jeho životní cyklus
 - Jednoznačná odpovědnost lidí
 - Časové lhůty a eskalace procesu
 - Hodnocení týmů a jednotlivců
 - Řízení změn, jejich sledování a vyhodnocování
 - Uchování historie
 - Větvení procesu na další úroveň
- Implementace workflow procesu
 - Zvládnutí standardního postupu = 10%
 - Zvládnutí všech výjimek a změn = 90%
 - Připravte se na to, že každých 6 měsíců budete chtít nastavení procesu upravit, doplnit



Implementace IS, doporučení

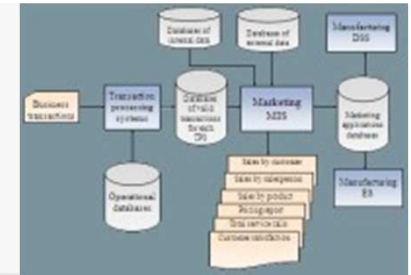


Problém 0: Role vedení firmy a vedoucího projektu

- Základním úkolem ředitele je stanovit, kam firma směřuje a rozmyslet si, jak chce firmu řídit
 - Stanovení směru, tj. vize a poslání firmy (jak zařídit, aby firma přežila zakladatele)
 - Buď metody řízení, které nepotřebují informační systém (síla osobnosti)
 - Nebo společné a dílčí cíle, dělba odpovědnosti, každý ví, co se po něm chce, počínaje první úrovni managementu, BSC ...
- Rozdělení rolí vůči zaměstnancům a vůči IT dodavateli
 - Úkolem ředitele je řízení lidí ve firmě
 - Úkolem vedoucího projektu je realizovat úspěšně projekt
- Zásadní chyba:
 - Jakmile se ředitel firmy postaví veřejně proti dodavateli IT, přestává být ředitelem a stává se vedoucím odborů.



Implementace IS, doporučení

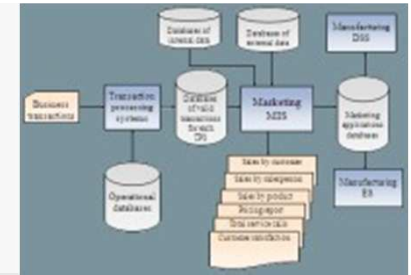


Problém 1: Procesy, odpovědnost

- Je (možná) definován současný stav procesů, ale není definován cílový stav procesů
 - příklad: objednávky režijního materiálu
- Optimalizují se činnosti, které nejsou potřeba, nebo by měly probíhat jinak
 - příklad: konstrukce vypočítává přesnou spotřebu plechu do kusovníku. Podle ní se ale nenakupuje, neplánuje, neodepisuje, nevyhodnocuje
- Není odpovědnost za kvalitu pořizovaných informací, ta se nijak neměří, nekontroluje
 - příklad: aktuálně platné termíny dodání objednávek
- Pracovníci si neuvědomují, že data do systému pořizují pro ostatní kolegy, ne pro sebe nebo pro vedoucího
 - příklad: plánovač výroby a jím spravované informace



Implementace IS, doporučení

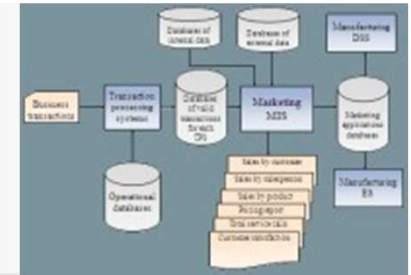


Problém 2: Váš současný systém

- Analyzoval někdo váš současný systém ?
 - Nefunguje to. Proč ?
 - Současnému systému chybí funkce, nebo mu chybí data ?
- Vyjmenujte jasně důvody, proč současný systém nahradíte jiným
 - Definujte si dobře přínosy projektu nového IS
 - Znovu ověřte, že tyto přínosy nelze realizovat v současném systému
 - Pokud je to možné, vyjádřete přínosy finančně, alespoň řádově
 - Přesvědčte o cílech projektu a přínosech vaše zaměstnance
- Nemusíte zůstávat u starého systému, ale uvědomte si proč to děláte



Implementace IS, doporučení

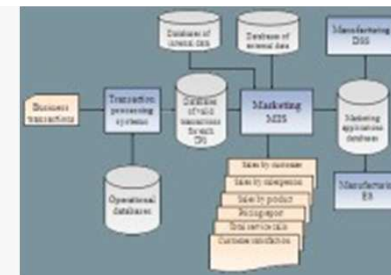


Problém 3: Protiklady a úzká místa

- Ve firmě jsou neřešená úzká místa či protiklady, které z principu nelze vyřešit informačním systémem
 - dodací lhůty nebo kapacity výroby nekorespondují s tím, co se slibuje zákazníkům
 - neřízená struktura sortimentu (umíme cokoli) neumožňuje standardizaci, kterou všichni očekávají
 - neschopnost řízení priorit vede k tomu, že všichni jsou v pozici „oběti“
- Co s tím?
 - Informační systém zde může nejvýše napomoci identifikovat rozsah problému
 - Bez fyzických změn v procesu to nepůjde (kdo to ale vyřeší?)



Implementace IS, doporučení

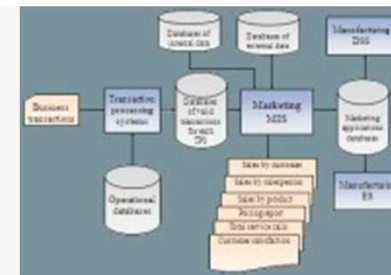


Problém 4: Standardní a nestandardní situace

- Systém je obvykle navržen s předpokladem, že v něm jsou správná data a že se dodržují standardní postupy
- To je ovšem chybný předpoklad!
- Informační systém si jako manažer nekupuji proto, aby běžel jako hodinky, ale aby mi pomohl identifikovat a řešit chyby, odchylky a výjimečné situace.
- Systém pořizuji proto, aby mi pomáhal motivovat lidi, napravovat a zlepšovat procesy, ne je pouze udržovat. Tam se teprve ukáže přidaná hodnota IS.
- Implementace se proto nemůže omezit na řízení standardního procesu, ale musí cílit na identifikaci a řízení odchylek a motivaci. To jsou ovšem náročné úkoly především pro management firmy.



Implementace IS, doporučení

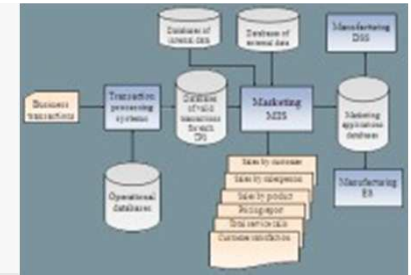


Problém 5: Řízení rizik

- Chybná data: současná, budoucí, chyby při konverzi dat
 - Každé políčko hlavních dokladů musí mít ve vaší firmě popsané použití, odpovědnost a popis, jak bránit chybám (v plánu implementace)
 - Toto se nikdy nerovná standardní nápořádě systému
 - Kdo to stanoví ?
- Odpor lidí ke změně
 - Zapojte lidi do přípravy a rozhodování, je to jejich systém, nejen váš
 - Poslouchejte názory, ale nenechte to jen na nich, přesvědčujte
- Na začátku vypadá pro uživatele vše mnohem složitější a pracnější.
 - Udělejte si měřítka efektivity pro nejvíce opakované činnosti (počet kliků myši, počet kláves na pořízení dokumentu). Nesmí se zhoršit.
- Rychlost systému
 - Zejména u systémů s dlouhou historií mohou být některé funkce pomalé (úděl zpětné kompatibility). Trvejte na tom odzkoušet funkce na přiměřeném množství záznamů (filtry, výběry z číselníku...)



Implementace IS, doporučení

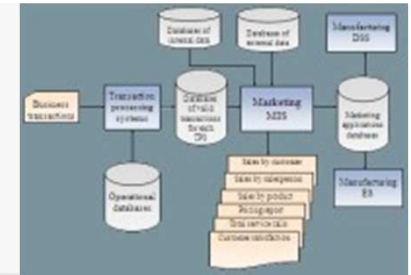


Problém 6: Implementační tým uvnitř firmy

- Jsou vybráni zástupci za jednotlivá oddělení firmy, nejsou ale vybráni zástupci pro klíčové meziútvarové procesy.
 - Není jasná odpovědnost za rozhraní mezi útvary.
 - Příklad: proces realizace obchodní zakázky se týká všech, ale IT firma nemá jednoho partnera, který odpovídá, že to bude fungovat celé dohromady
 - Kdo je u vás správce firemních procesů?
- Spíše delegovat menší tým z kvalitních lidí, než mnoho slabých jednotlivců
- Je dostatečná motivace ?
- Mají klíčoví lidé dostatečné kapacity ?
- Jaké další velké projekty ve vaší firmě současně běží ?



Implementace IS, doporučení



Problém 7: Musíme z toho dostat co nejvíce

- Projekt implementace IS stojí spoustu peněz
- Co za to: Kvantita, nebo kvalita ?
 - Chcete chytit co nejvíce ryb ?
 - Chcete vyrobit mnoho různých rybářských prutů ?
 - Chcete se naučit chytat ryby ?
 - Chcete se naučit vyrábět rybářské pruty ?
- Požadavky na vlastnosti systému nejsou totéž, co požadavky na implementaci
 - Naučte se dobře jeden hlavní proces, naučte se jej nastavit, spravovat, měřit, hodnotit, naučte se na tom obecné principy a ty pak dále implementujte a rozvíjejte



Děkuji za pozornost

Nebojte se informačních systémů

