



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

### **Procesní řízení: zásady a praxe**

Číha, Milan; Komix  
2012

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-112564>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Licence Creative Commons Uveďte autora-Neužívejte dílo komerčně 3.0 Česko

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 19.06.2024

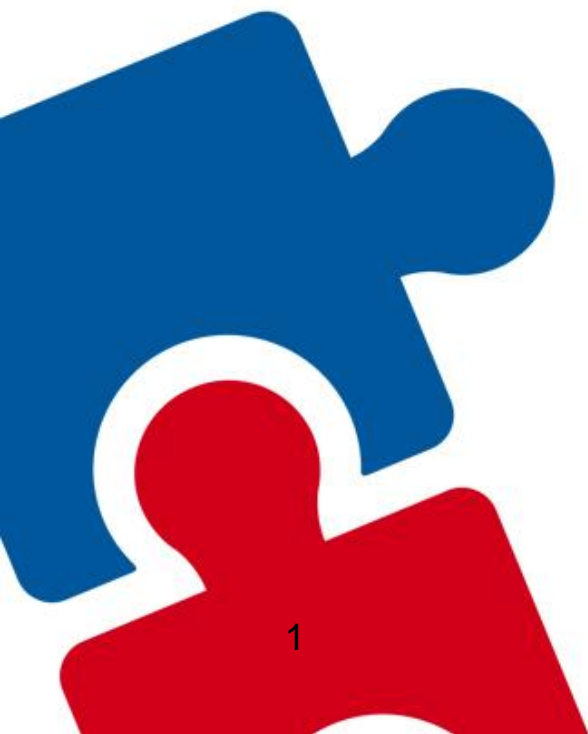
Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://nusl.cz) .

# Procesní řízení



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

## Hlavní zásady a praxe dodavatele Komix



1



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Obsah prezentace

## Teoretická část (menšího objemu)

- orientace na zákazníka
- hodnocení procesu
- podmínky procesního řízení
- cyklus zlepšování procesu
- shrnutí - terminologie a zkratky
- změna ve vazbách organizační struktury na procesy

# Obsah prezentace

## Praktická část (většího objemu)

- příklady procesního řízení z praxe dodavatele Komix
  - nástroje pro podporu procesního řízení
  - ukázky indikátorů

# Orientace na zákazníka

- Hlavním cílem procesního řízení není optimalizace interních procesů (orientace na interní procesy organizace).
- Hlavním cílem procesního řízení je zlepšení služeb zákazníkům (**orientace na procesy s výstupem směrem k zákazníkovi**).

# Identifikace procesů

- Hlavní procesy, které je třeba sledovat z hlediska procesního řízení, tedy najdete tak, že budete nejprve **kategorizovat zákazníky** organizace.
- Poté budete **hledat procesy**, které nalezeným kategoriím zákazníků poskytují své výstupy.

# Hodnocení procesů

- Použijte **CMM** (Capability Maturity Model)
- CMM bylo původně určeno pro vývojáře SW. Při dnešním rozšíření ICT je použití podstatně širší. Typickým příkladem je e-shop.
- Humphrey, Watts S.: Characterizing the Software Process - A Maturity Framework [online]. Carnegie Mellon University – Software Engineering Institute. Vytvořeno v roce 1987, citováno 25.4.2012.

<http://www.sei.cmu.edu/reports/87tr011.pdf>

# Stupně CMM

1. Initial (chaos bez jakéhokoli řízení a hodnocení)
2. Repeatable (projektové řízení)
3. Defined (**dokumentace** a **automatizace** procesu)
4. Managed (definice a **vyhodnocování** metrik)
5. Optimized (stále **zlepšování** procesu)



# Cyklus zlepšování procesu

Demingův cyklus známý pod zkratkou PDCA

- Plan (dokumentace)
- Do (automatizace)
- Check (výpočet indikátorů)
- Act (návrh opatření ke zlepšení)

# Podmínky PDCA

- Důraz na indikátory (nástroj zlepšování)
- Podpora ICT (sběr „tvrdých“ dat)

# PDCA - Plan

## Dokumentace procesu

- využití **CASE** pro popis dynamického a statického modelu procesu
  - dynamický model = role, činnosti, data
  - statický model = datové entity, vazby, atributy
- důraz na popis indikátorů
  - veškerá vstupní data
  - postup výpočtu
  - krajní meze

# PDCA - Do

## Automatizace procesu

- využití **Workflow System** pro automatizaci procesů
  - vzdálený přístup (pro zákazníka – přes **portál**)
  - minimalizace interaktivity, maximalizace automatických činností (**integrace aplikací**, kontroly lhůt, výpočty, ...)
  - **notifikace** pomocí elektronických zpráv
- důraz na sběr dat indikátorů
  - sběr vstupních dat pro výpočet indikátorů

# PDCA - Check

## Výpočet indikátorů

- využití **Business Intelligence** pro statistické zpracování
  - výpočet indikátorů
  - grafické a tabulkové výstupy agregátů
- možné typy (poměrných) indikátorů
  - kvalita (bez chyby / s chybou)
  - ekonomická efektivita (výnosy / náklady)
  - rychlost (min. / prům. / max. - časová řada)

# PDCA - Act

Návrh opatření ke zlepšení procesu

- vyhodnocení indikátorů
- návrh opatření
- **opakování cyklu** (dokumentace opatření, ...)

# Shrnutí - terminologie a zkratky

- Metoda **Business Process Management (BPM)** slouží ke zvýšení efektivity procesů organizace.
- Technika **Capability Maturity Model (CMM)** se zabývá hodnocením procesů.
- Nástrojem pro hodnocení procesů jsou **indikátory (ukazatele, metriky)**.

# Shrnutí - terminologie a zkratky

- SW Nástrojem pro realizaci metody BPM jsou **Business Process Management Systems (BPMS)**.
- BPMS obsahují nástroje:
  - **Computer Aided Software Engineering (CASE)** pro dokumentaci procesů
  - **Workflow Systems (WfS)** pro automatizaci procesů
  - **Business Intelligence (BI)** pro hodnocení procesů)



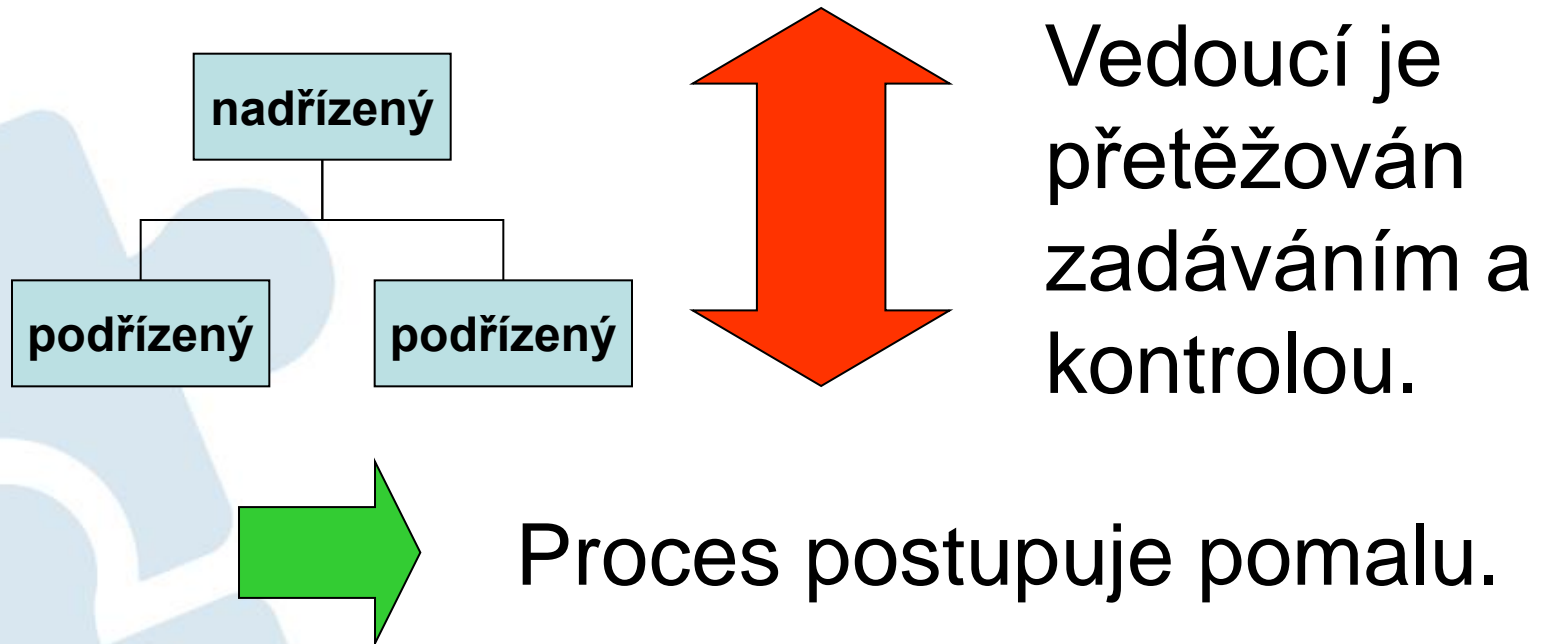
# Organizační struktura a procesy

Možnosti zvyšování efektivity procesů jsou omezené – například v případě schvalování klíčových smluv velkého finančního objemu může být extrémní snaha o zvýšení efektivity procesu velmi riskantní.

V případě zaměstnávání samostatných a kvalifikovaných zaměstnanců jsou však možnosti zvyšování efektivity procesů stále velmi významné.

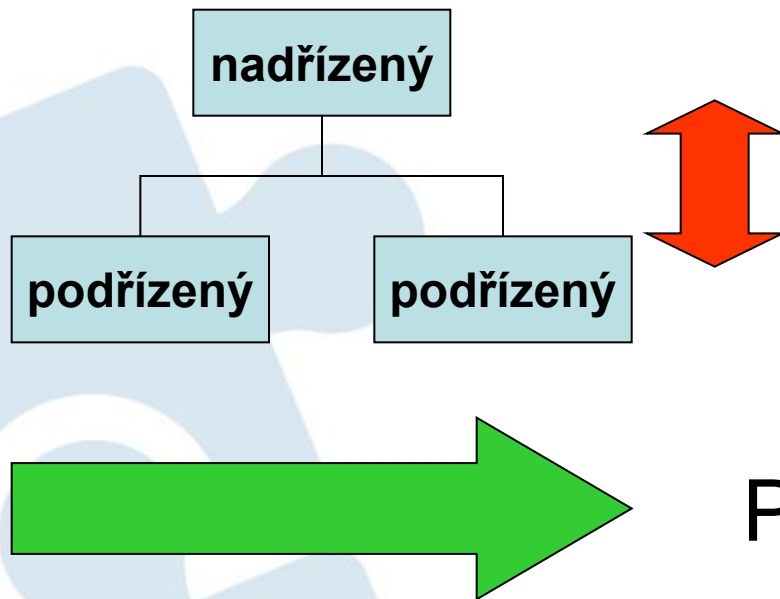
# Klasický přístup

- vedoucí je integrální součástí procesu
- jeho účast v procesu je časově náročná



# Moderní přístup

- vedoucí se účastní procesu výjimečně
- jeho účast v procesu je časově nenáročná



Vedoucí zasahuje pouze v neobvyklých situacích. Základem je kontrola podřízenými v procesu.

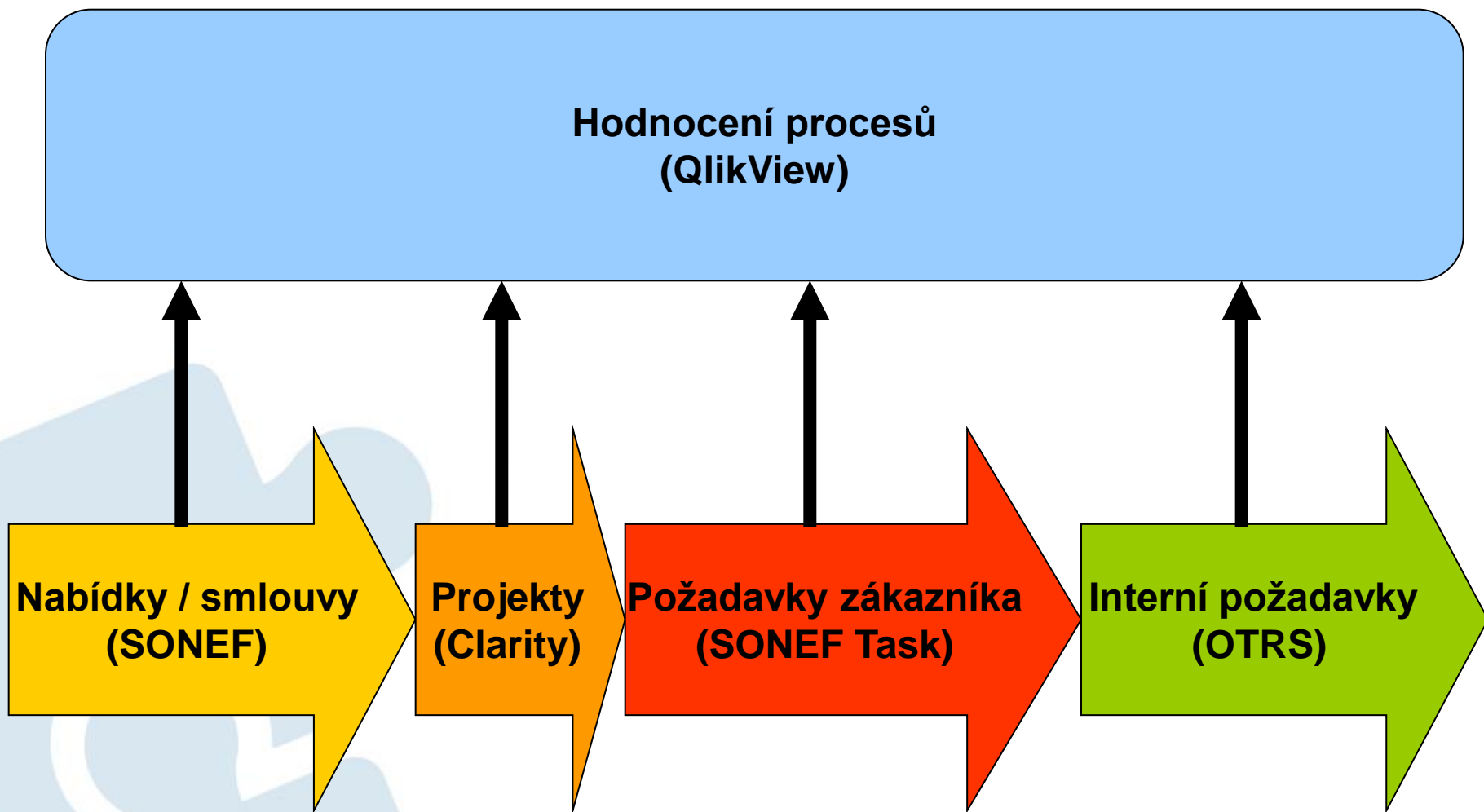
Proces postupuje rychle.

# Příklady z praxe dodavatele Komix

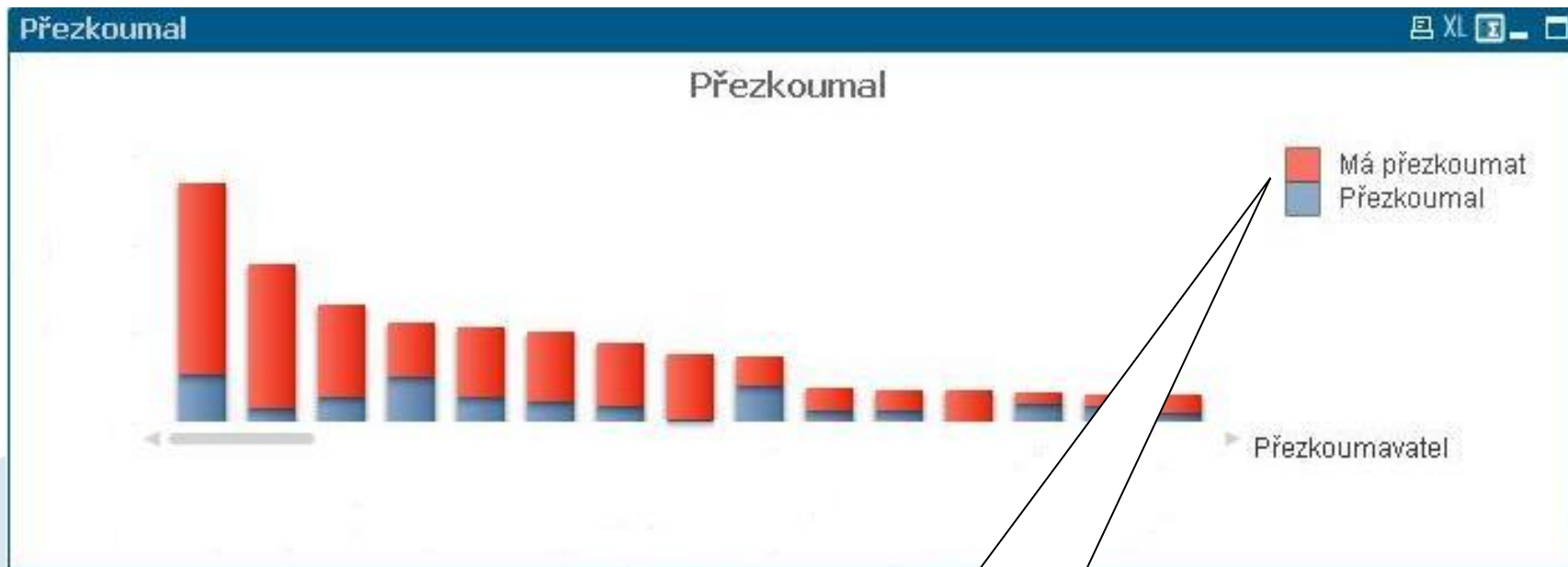
## Indikátory v oblastech

- nabídky / smlouvy (Workflow System SONEF)
- projekty (Project and Portfolio Management SW Clarity)
- požadavky zákazníka na SW (Workflow System SONEF Task)
- interní požadavky na HW / SW (Service Desk OTRS)

# Příklady z praxe dodavatele Komix

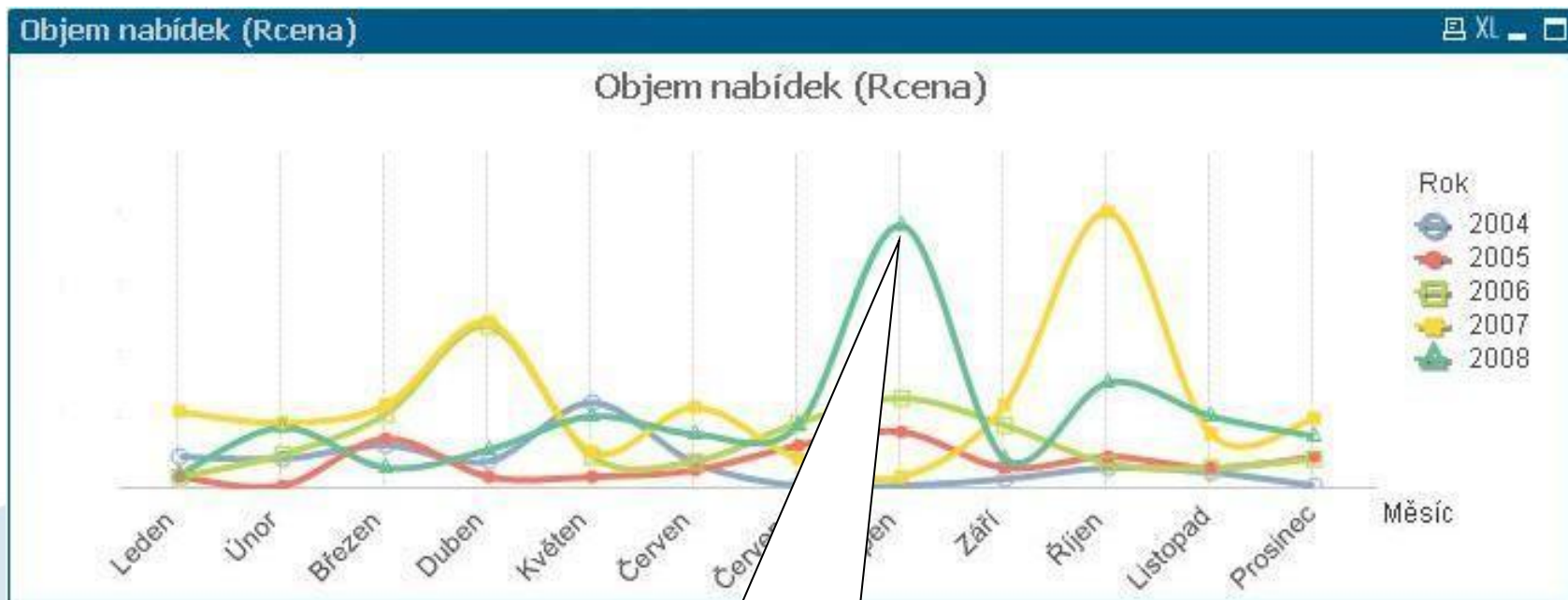


# Nabídky / smlouvy - indikátory



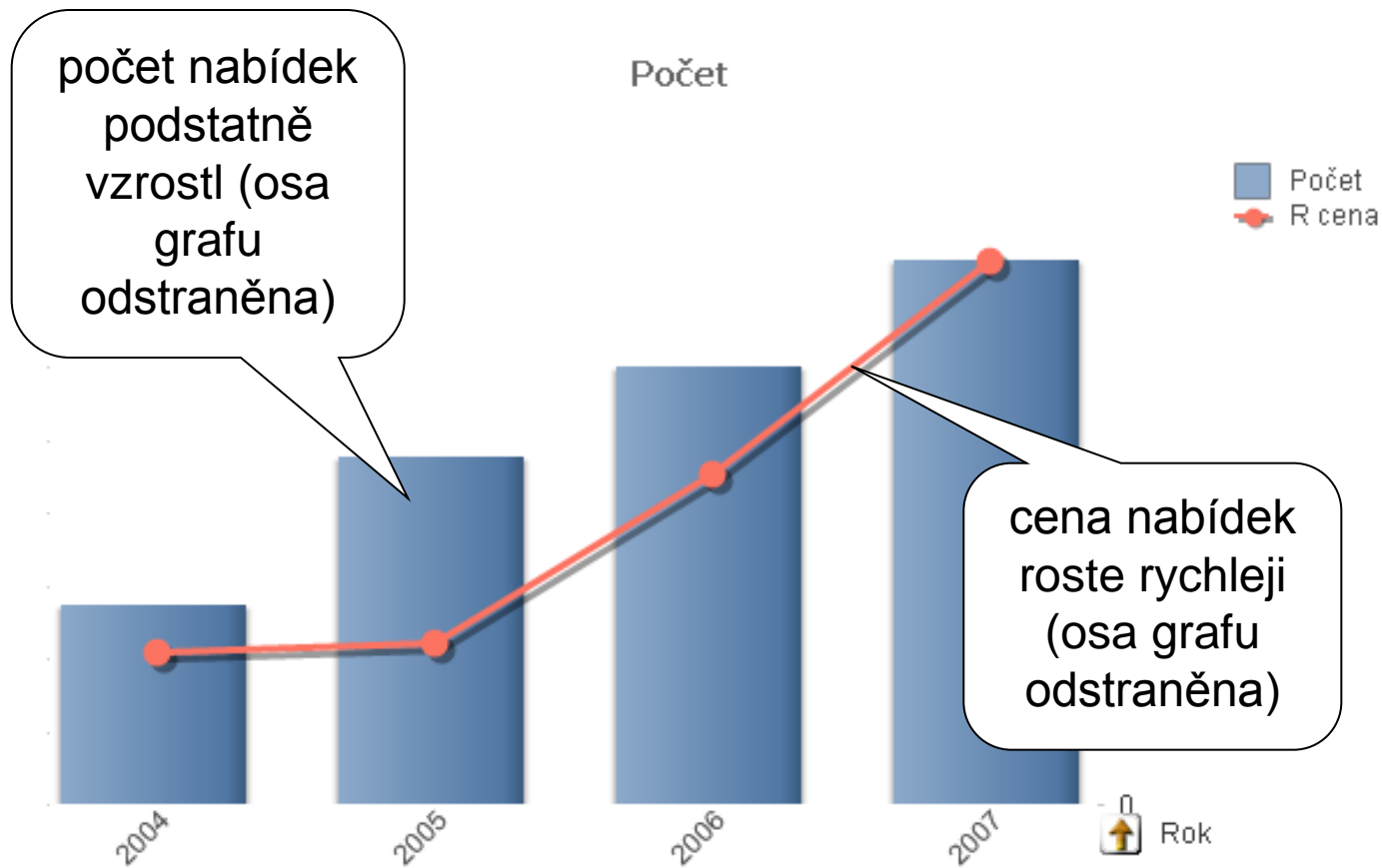
podíl přidělené a  
dokončené práce  
(osy grafu odstraněny)

# Nabídky / smlouvy - indikátory



tendence ke zvětšování  
sezónních výkyvů  
(osa grafu odstraněna)

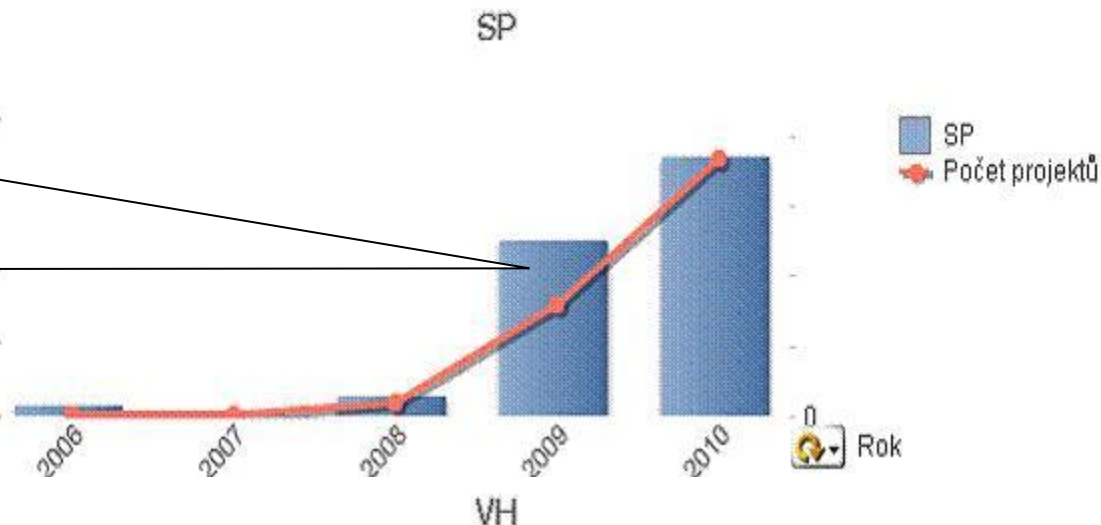
# Nabídky / smlouvy - indikátory



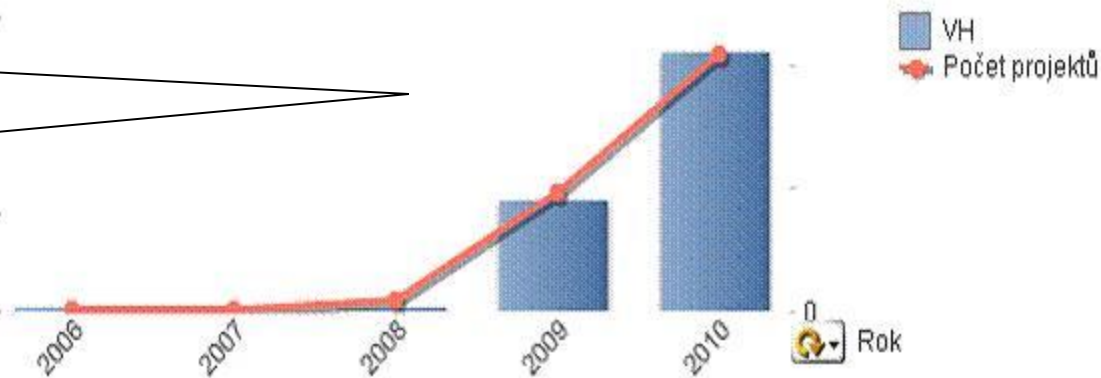


# Projekty - indikátory

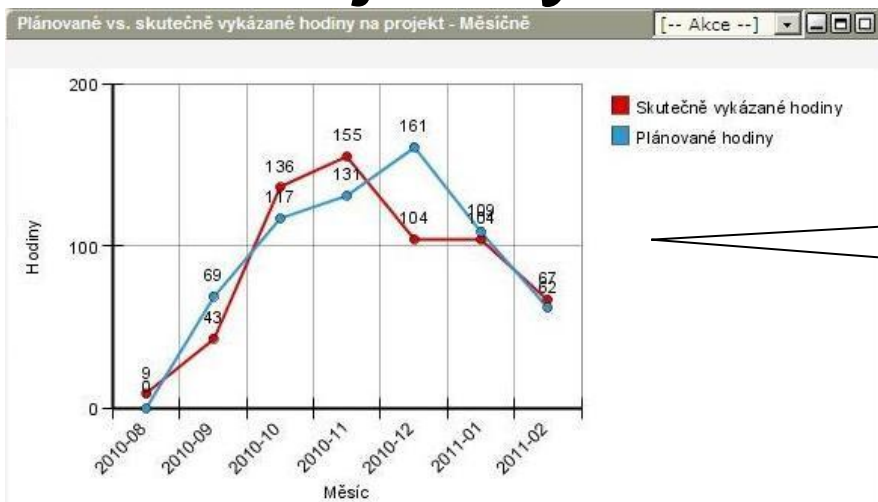
nadhodnocený  
směrný plán  
(hodiny) a počet  
projektů  
(osy grafu  
odstraněny)



vykázané hodiny  
a počet projektů  
(osy grafu  
odstraněny)



# Projekty - indikátory



plánované a  
vykázané hodiny



plánované a  
vykázané hodiny -  
průběžný součet

# Projekty - indikátory

Úkoly dle rozpracovanosti [ -- Akce -- ]

Filtr [ --Vybrat-- ] [ Rozbalit filtr ]

Indikátor	Projekt	ID úkolu		% čerpáno	% dokončeno	Stav
✖	NTK_EFI 2012			36,4%	30,0%	Zahájeno
✖	NTK_EFI 2012	9.01	Prezentace, konference - příprava	23,8%	20,0%	Zahájeno
⚠	NTK_EFI 2012	8.01	Analyza existujícího a navrhovaného statistického zpracování a zdrojů dat	35,7%	33,0%	Zahájeno
⚠	NTK_EFI 2012	0.04	Příprava KD, zápisy, koordinační práce	14,0%	13,0%	Zahájeno
◆	NTK_EFI 2012	0.01	Řízení a e	2,3%	3,0%	Zahájeno
◆	NTK_EFI 2012	9.02	Prezentace	13,0%	20,0%	Zahájeno
◆	NTK_EFI 2012	0.02	Kontrolní	6,5%	10,0%	Zahájeno
◆	NTK_EFI 2012	1.01	Analytické	3,2%	5,0%	Zahájeno
◆	NTK_EFI 2012	2.01	Analytické práce a dohled nad Subdodavatelem B	1,8%	3,0%	Zahájeno
◆	NTK_EFI 2012	0.03	Kontrolní dny subdodavatelé - účast	1,0%	5,0%	Zahájeno

Total Results: 10

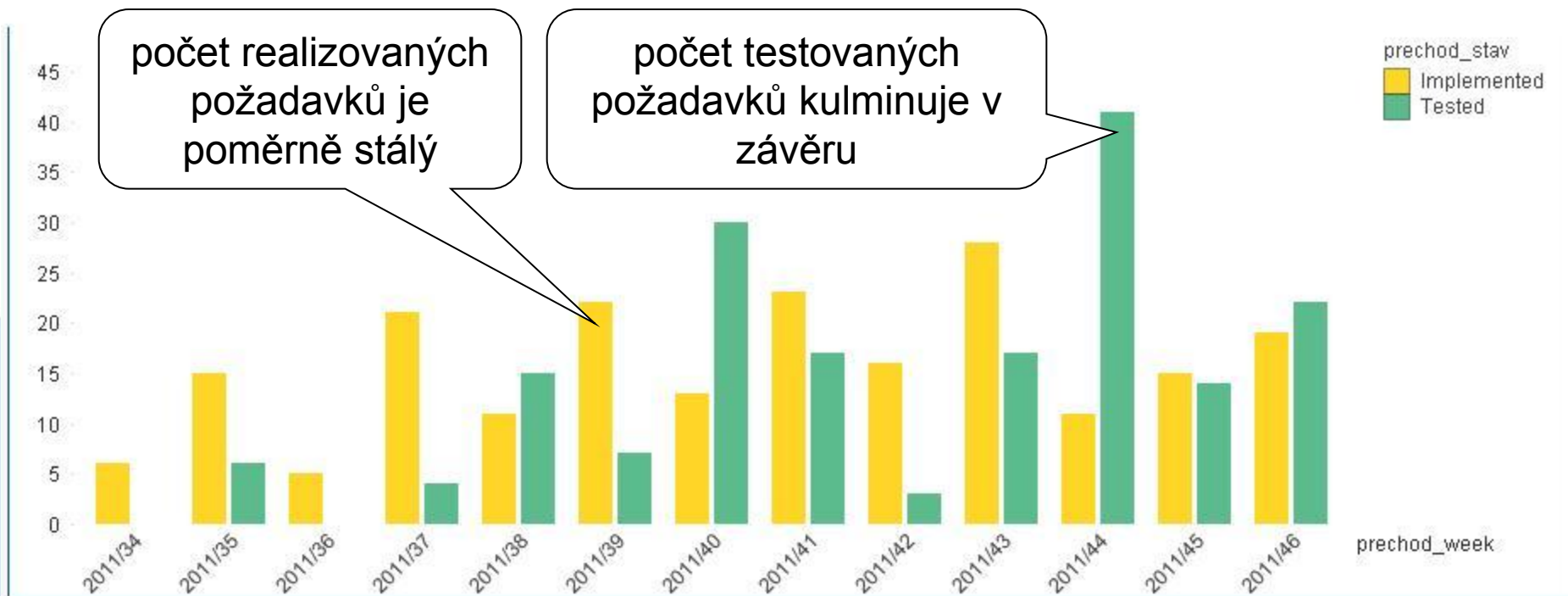
indikátor mimo povolené meze

podíl čerpáno / dokončeno bývá častým indikátorem

# Požadavky zákazníka - indikátory

## Počet změn stavu požadavků

v jednotlivých týdnech



počet realizovaných požadavků je poměrně stálý

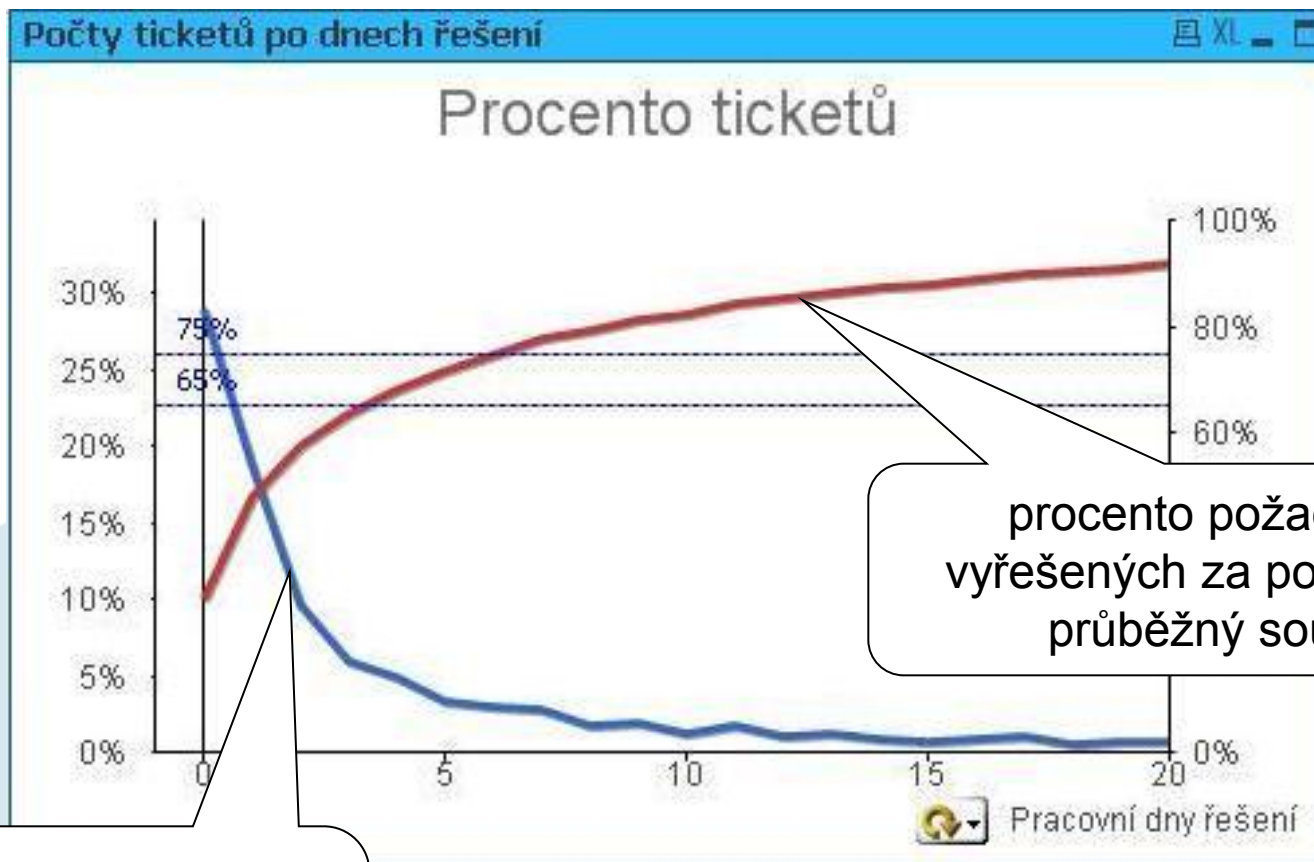
počet testovaných požadavků kulminuje v závěru

prechod\_stav  
Implemented  
Tested

prechod\_week

Jak číst: V daném týdnu tolik a tolik požadavků bylo implementováno / otestováno. (Testování je vždy minimálně o týden pozadu za konstrukcí.)

# Interní požadavky - indikátory



procento požadavků vyřešených za počet dní

# Interní požadavky - indikátory

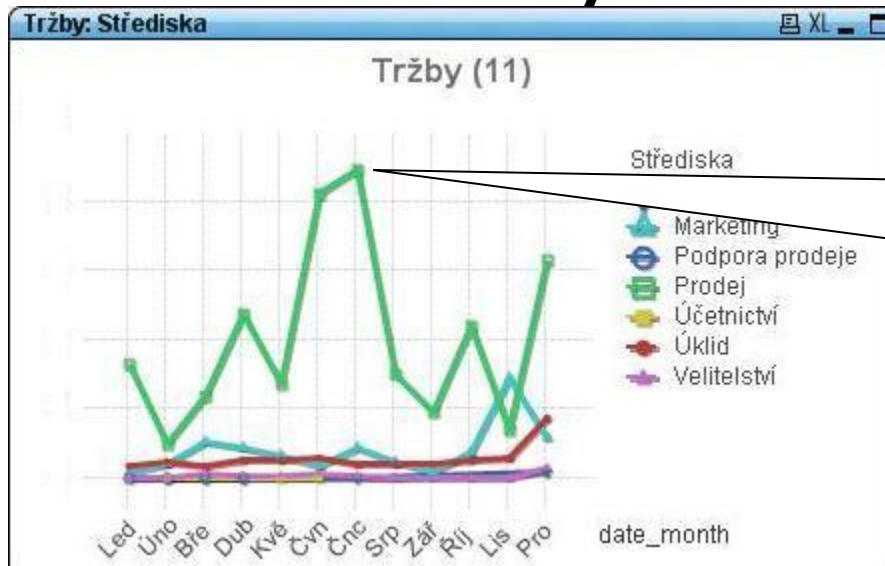
Název fronty	50%...	Průměr...	70% pracov...	# tic...	První odp...	Čas na ti...
	2	8,12				1,25
...riferií	2	6,38				
	1	3,12				
	6	10,66				
...rveru	1	2,40				
...W PC	2	6,71				
...tovýc...	4	12,79				
	3	7,36				
...stnance	4	6,69				2,97
Správa ...desku	0	5,41				0,34
Manažer in...	2	5,47				0,03
Správa telefon...	1	2,65				1,19
Správa vývojových s...	1	8,69				0,69
CLARITY - Funkční požad...	1	7,25				0,02
Správa provozních serverů	1	3,97				1,62
Správa účtů		2,14				0,60
Požadavky na ředitele OSP	10	29,79				0,33
Nestandardizovaný požad...	2,5	22,17				
Interní CRM genesisWorld	1	8,38				
Správa externího webu	3,5	5,47				
Nákup Informační systémy	3	3,89				
Správa virtuálních počítačů	3	7,22				
Upgrade HW	7	15,57				
Nápravná a preventivní o...	32	87,18				
CLARITY - Technické požad...	1	10,90				
Správa zálohování	1	1,95				
zBílek	2	6,95				
SONEF - Funkční požada...	14,5	22,17				
Technická podpora HP-M...	4	39,17				
Nákup Testování	2	5,59				0,18
...Pexánek	1	4,04				4,01

barevné pozadí hodnoty indikátoru mimo meze

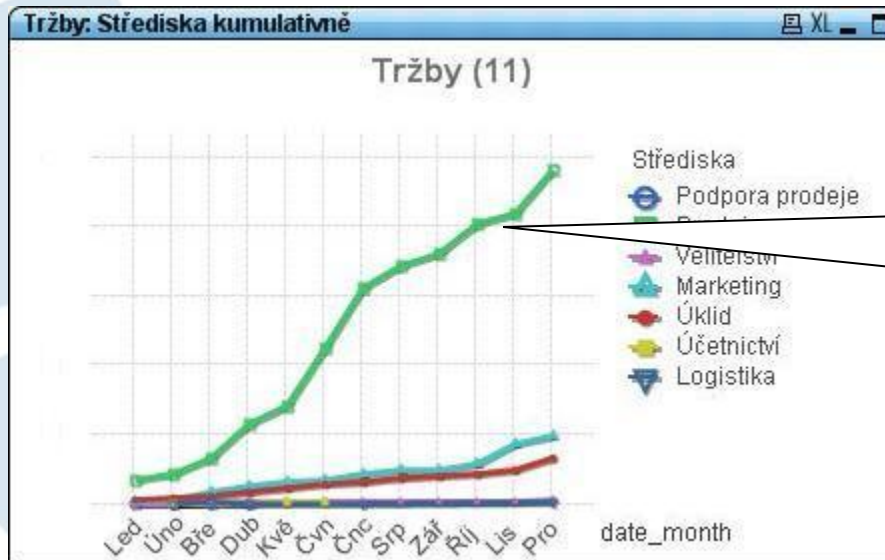
vložený sloupcový graf

semaforové znázornění hodnoty indikátoru mimo meze

# Tržby - indikátory

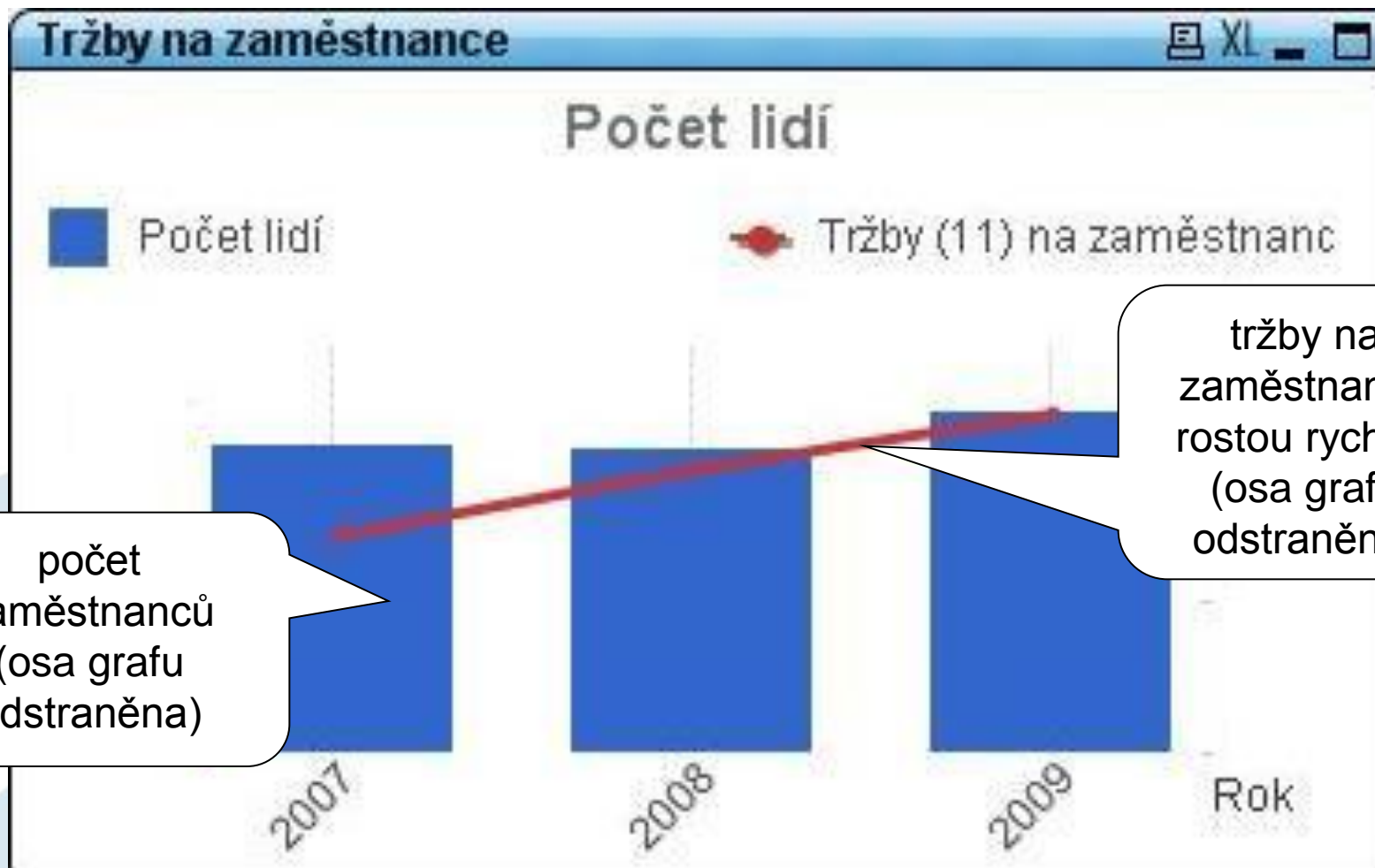


střediska po měsících - sezónní výkyvy (osa grafu odstraněna)



střediska po měsících - průběžné součty (osa grafu odstraněna)

# Personální politika - indikátory





Děkuji za pozornost  
a prosím o otázky do diskuse.