

Seminář BPM 2. generace

VUT Brno
FIT, 21/2/2011



Agenda

- ▶ 2. generace BPM - Základní pojmy
- ▶ Případová studie - Preciosa Lustry
- ▶ Business model jako jádro řízení změn
- ▶ Využití BPM v korporátním řízení
- ▶ Organizační a znalostní aspekty BPM
- ▶ Praktický příklad - Od modelu po ICT



O společnosti BPS Business PROCESS Services

- ▶ Jsme úzce specializovaná firma. Máme pouze 3 klíčové zaměstnance, 20 trvalých spolupracovníků a cca 70 spolupracovníků ad-hoc.
- ▶ Pro každý projekt budujeme **specifický projektový tým**, který znalostně a zkušenostně odpovídá zacílení projektu.
- ▶ Máme kvalitní zázemí, které je schopno poskytnout plný projektový servis i věcné know-how při vedení takovýchto projektů (metodiky, nástroje, referenční modely, benchmarking, specialisty).
- ▶ Poskytujeme profesionální znalostní a poradenský servis v oblasti procesního řízení podniků a podporujeme využití BPM jako účinné architektury řízení (viz náš znalostní portál procesy.cz)
- ▶ Zajišťujeme přenos know-how a změnu přístupu lidí.
- ▶ Garancí kvality našich služeb nejsou jen osvědčené a stále na projektech rozvíjené metodiky, techniky, benchmarkingy a referenční modely, ale především vyvráté osobnosti nositelů znalostí, kteří je umí implementovat.



Referenční projekty 2009-2010

▶ 2010

- ▶ ŠkoFIN – Zavedení nového produktu (FleetService) do portfólia
- ▶ Česká pošta – Procesy pro terénní práce SLDB a zadání pro ICT
- ▶ MV ČR (GŘ HZS) – Analýza interoperability operačního řízení IS IZS

▶ 2009

- ▶ MV ČR (GŘ HZS) - Analýza technického řešení projektu „Jednotná úroveň informačních systémů operačního řízení a modernizace technologií pro příjem tísňového volání základních složek integrovaného záchranného systému“
- ▶ ACM - Zvýšení výkonnosti společnosti (vč. interim managementu a nového IS)
- ▶ ČEPS - Optimalizace dispečerského řízení
- ▶ GE Money Bank - Metodika pro nasazení BPMN 2. generace
- ▶ Coaching Systems - Reinventing a procesní optimalizace



Referenční projekty 2005 - 2008

▶ 2008

- ▶ Město Plzeň - Optimalizace správy města Plzně (společně s firmou Deloitte)
- ▶ PROTOOL – Zvýšení výkonnosti údržby
- ▶ IBM Česká Republika – Podpora řešení BPMS v GE
- ▶ PRE – Benchmarking a optimalizace řízení změn
- ▶ KOSTAL CZ – Optimalizace řízení podpůrných procesů
- ▶ HZS – Optimalizace a sjednocení procesů operačního řízení IZS
- ▶ Charita Plzeň - Procesní audit sociálních služeb

▶ 2007

- ▶ ŠKOFIN – Optimalizace a automatizace procesu Marketingové akce
- ▶ PRE - Podpora zavedení SAP IS-U do VO
- ▶ ČEPS – Řízení výkonnosti společnosti s využitím BPMS
- ▶ Lustry – Zvyšování výkonnosti společnosti (vč. interim managementu)
- ▶ GEDAS – Využití BPMS
- ▶ Charita - Koncept řízení hospiců

▶ 2006

- ▶ ČEPS - Zvyšování výkonnosti společnosti
- ▶ Lustry - Reinženýring společnosti
- ▶ OTE - Business model společnosti a reorganizace
- ▶ KOSTAL – Optimalizace procesu Prototypování
- ▶ T-Mobil – Audit procesního řízení

▶ 2005

- ▶ PRE Distribuce - Řízení outsourcingu poruchového call centra distribuce
- ▶ ČEZ - Procesní narovnání oblasti Distribuce
- ▶ ČEPS - Zavedení procesního řízení a podpora implementace SAP
- ▶ PRE - Podpora zavedení unbundlingu
- ▶ PRECIOSA – Využití synergií pro holdingové řízení
- ▶ SHWARE – Restrukturalizace společnosti



Část 1

BPM 2. generace

BPM jako manažerská disciplína

BPM jako integrace metodologií

Architektura podnikání a EA

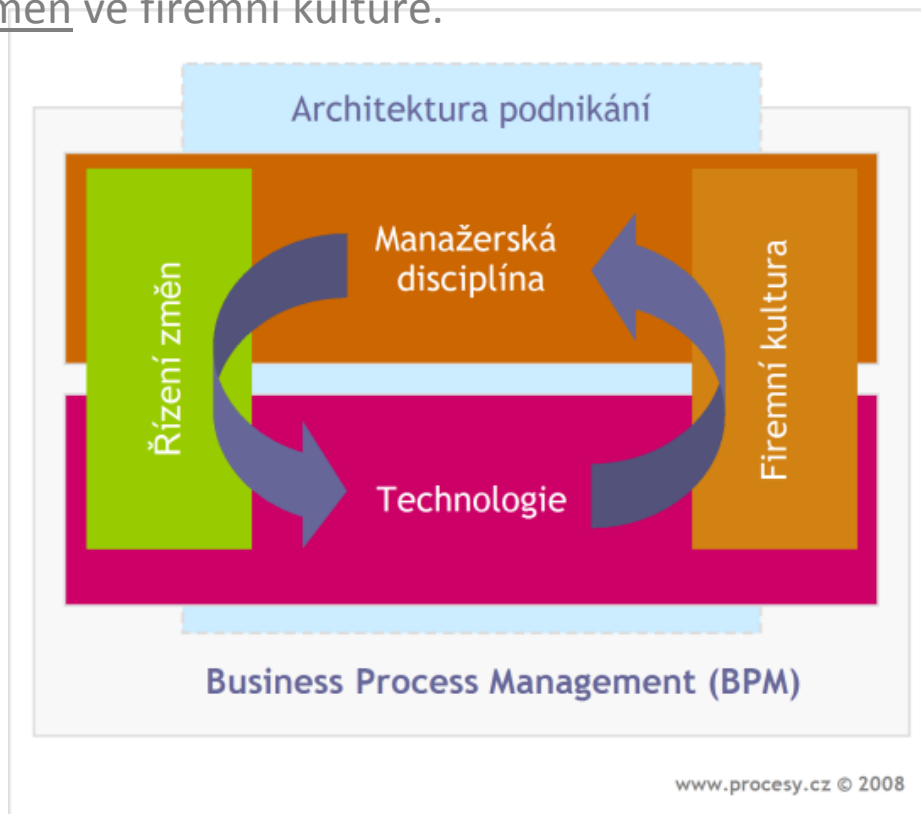
BPM jako technologie

Struktura BPMS



Business Process Management (BPM)

- ▶ česky procesní řízení
- ▶ Manažerská disciplína a současně technologie využívající pro procesně orientované řízení podniku jeho
 - ▶ architekturu podnikání
- ▶ BPM je zaměřen na řízení celého životního cyklu podnikání, což vyžaduje
 - ▶ zvládnutí změn ve firemní kultuře.



Širší pohled na BPM

- ▶ BPM lze chápat i jako podmnožinu Computer Science.
- ▶ V širším pojetí je BPM věda o řízení podnikání vůbec (pojem "podnikání" zahrnuje i veřejné služby či jiné neziskové podnikání).
- ▶ Jiným holistním pohledem na podnikání je SSME (Service Sciences, Management, and Engineering), což je manažersko-inženýrská disciplína zaměřená na účinné poskytování služeb.

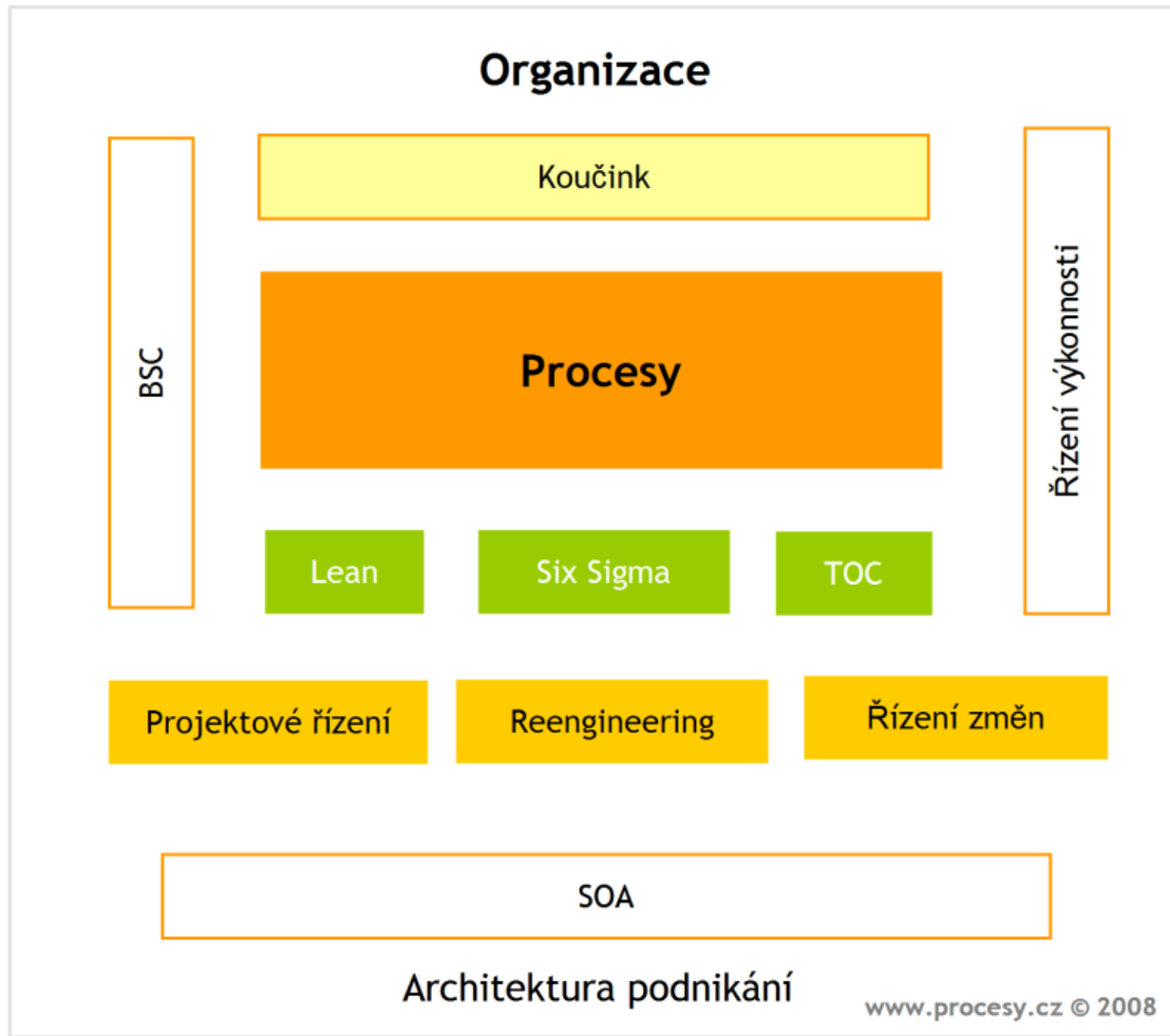


BPM je manažerská disciplína

- ▶ BPM je multidisciplinární obor zaměřený na proaktivní řízení podnikání, který
 - ▶ vychází ze zásad Business Process Reengineering (BPR)
 - ▶ integruje celou řadu různých dříve samostatných metodologií, např.
 - ▷ Balanced Scorecard (BSC),
 - ▷ Lean, Six Sigma,
 - ▷ benchmarking,
 - ▷ risk management (RM),
 - ▷ řízení znalostí (KM)
 - ▷ teorii omezení (TOC)...
- ▶ V oblasti IT se opírá o
 - ▶ koncept servisně orientované architektury (SOA).
- ▶ Tyto heterogenní přístupy sjednocuje prostřednictvím společné architektury podnikání, která
 - ▶ je technologicky řešena v BPMS (platformy Business Process Management Suite)



Integrace metodologií



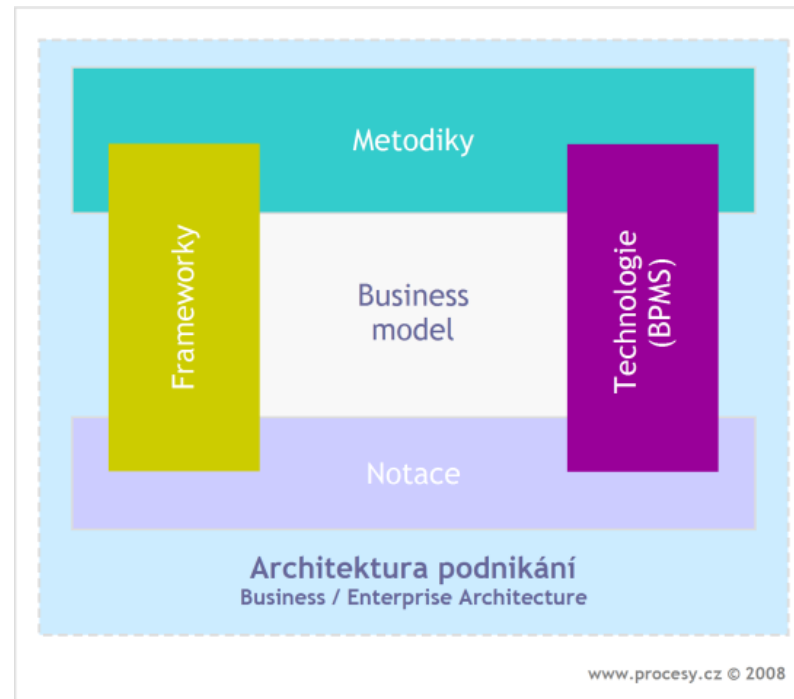
Koncepty vybraných metodologií

- ▶ Business Process Reengineering (BPR)
 - ▶ reinženýring procesů je jejich radikální narovnání a defragmentace napříč všemi organizačními strukturami a informačními systémy. Předchůdce BPM, autoři M. Hamer a J. Champy.
- ▶ Teorie omezení, Theory of Constraints (TOC)
 - ▶ hledá omezení z hlediska definovaných cílů a rozšiřuje nejužší hrdlo procesního nebo výkonového toku. Autor E. M. Goldratt.
- ▶ Balanced Scorecard (BSC)
 - ▶ slouží k zachycení a komunikování kauzality strategických cílů, jejich metrik a aktivit, které vedou k jejich dosažení. Autoři R. S. Kaplan and D. P. Norton.
- ▶ Lean manufacturing, česky štíhlé řízení
 - ▶ soubor zásad pro optimalizaci procesů. Uceleně jako manažerská filozofie je zachycena v konceptu Toyota Production System (TPS).
- ▶ Six Sigma
 - ▶ ucelený systém měření a zlepšování zaměřený na eliminaci chyb vyvinutý firmou Motorola.
- ▶ Benchmarking
 - ▶ využití standardních metrik nebo postupů pro interní nebo externí porovnání výkonnosti nebo míry využití dobré praxe. Srovnávací data jsou před použitím anonymizována.
- ▶ Knowledge management (KM), česky řízení znalostí
 - ▶ systém zajišťující sběr, očišťování, dokumentování, distribuci a sdílení dokumentovaných i tacitních znalostí.



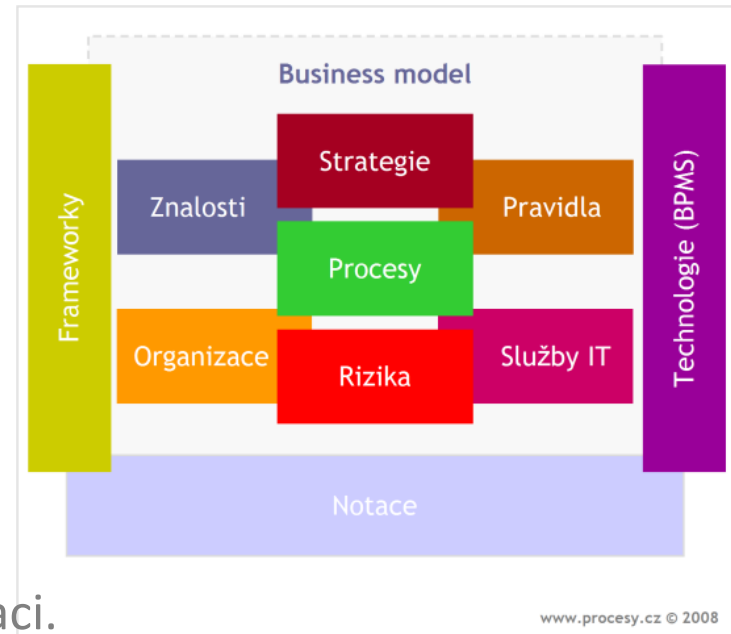
Architektura podnikání

- ▶ Business architecture, Enterprise architecture
- ▶ vytváří inženýrskou a znalostní platformu pro BPM
- ▶ formalizuje komplexní struktury podnikání, jeho sémantiku a hodnotové řetězce do business modelu, který
 - ▶ zachycuje základní rozměry podnikání dané použitým rámcem (frameworkem)
 - ▶ ve vybraných notacích pomocí nástrojů a další technologie BPMS.



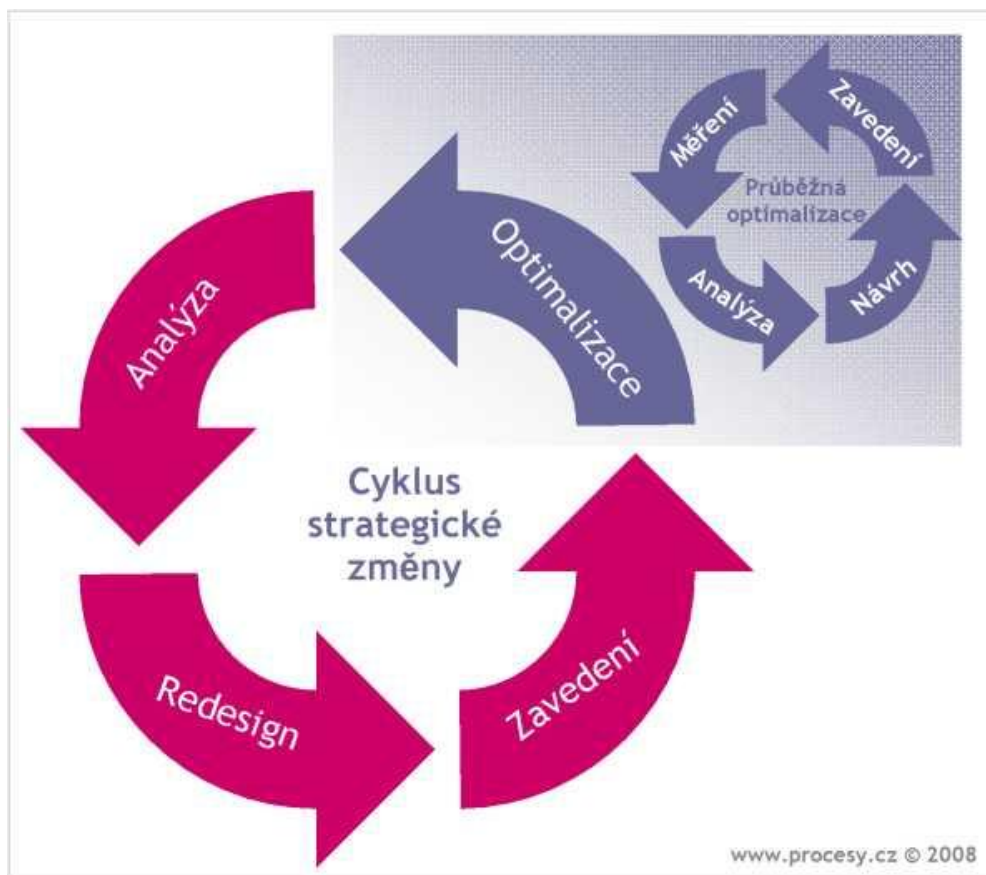
Business model

- ▶ Dynamický výkres struktur podnikání, ve kterém jsou zachyceny všechny podstatné objekty podnikové reality a jejich vazby dané použitým rámcem, např.
 - ▶ pohled na strategii a výkonnost,
 - ▶ procesy,
 - ▶ pravidla,
 - ▶ organizační struktury,
 - ▶ znalosti,
 - ▶ rizika
 - ▶ služby IT...
- ▶ Sémantika je kódována v příslušné notaci.
- ▶ Model je spravován a využíván technologiemi BPMS.

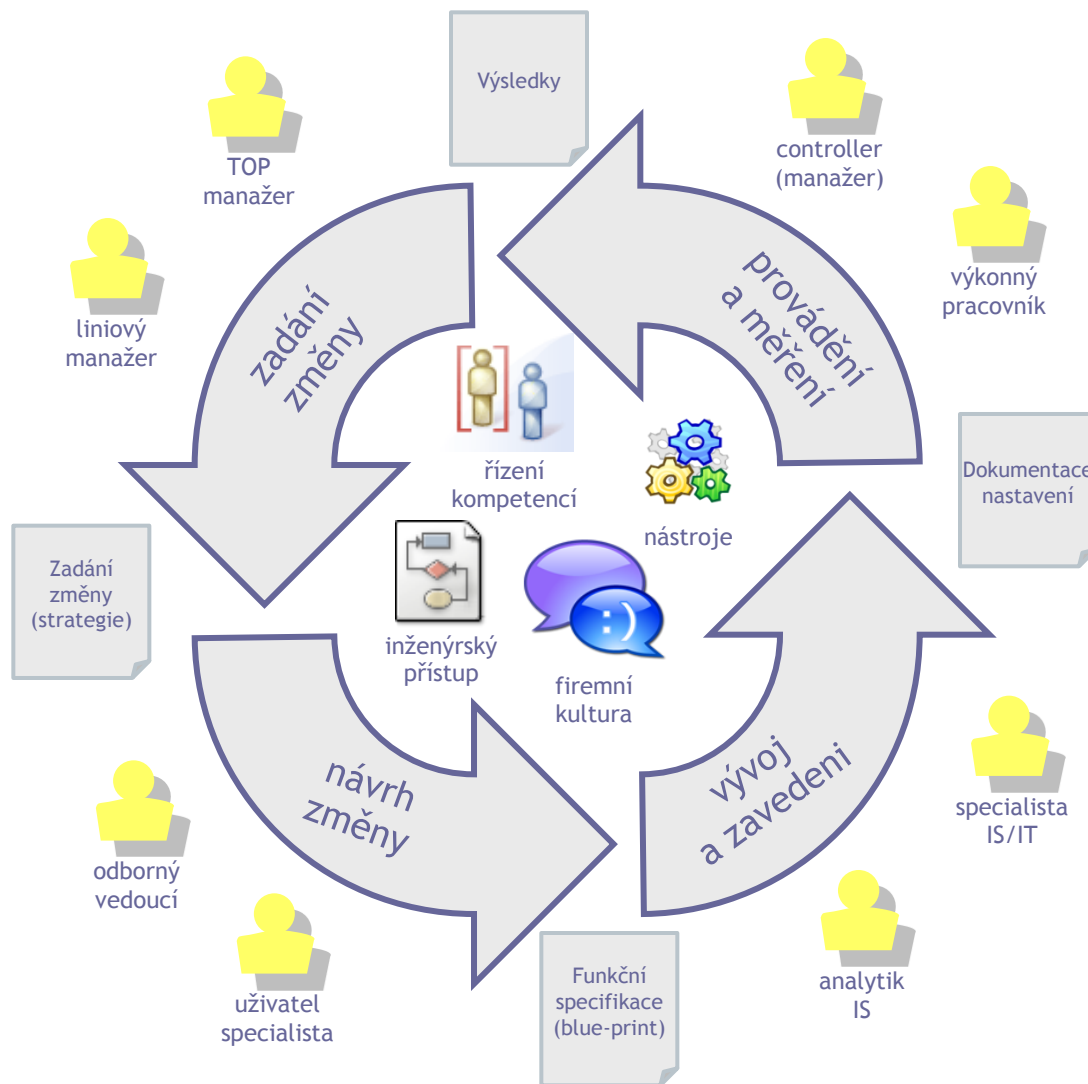


Řízení změn podnikání

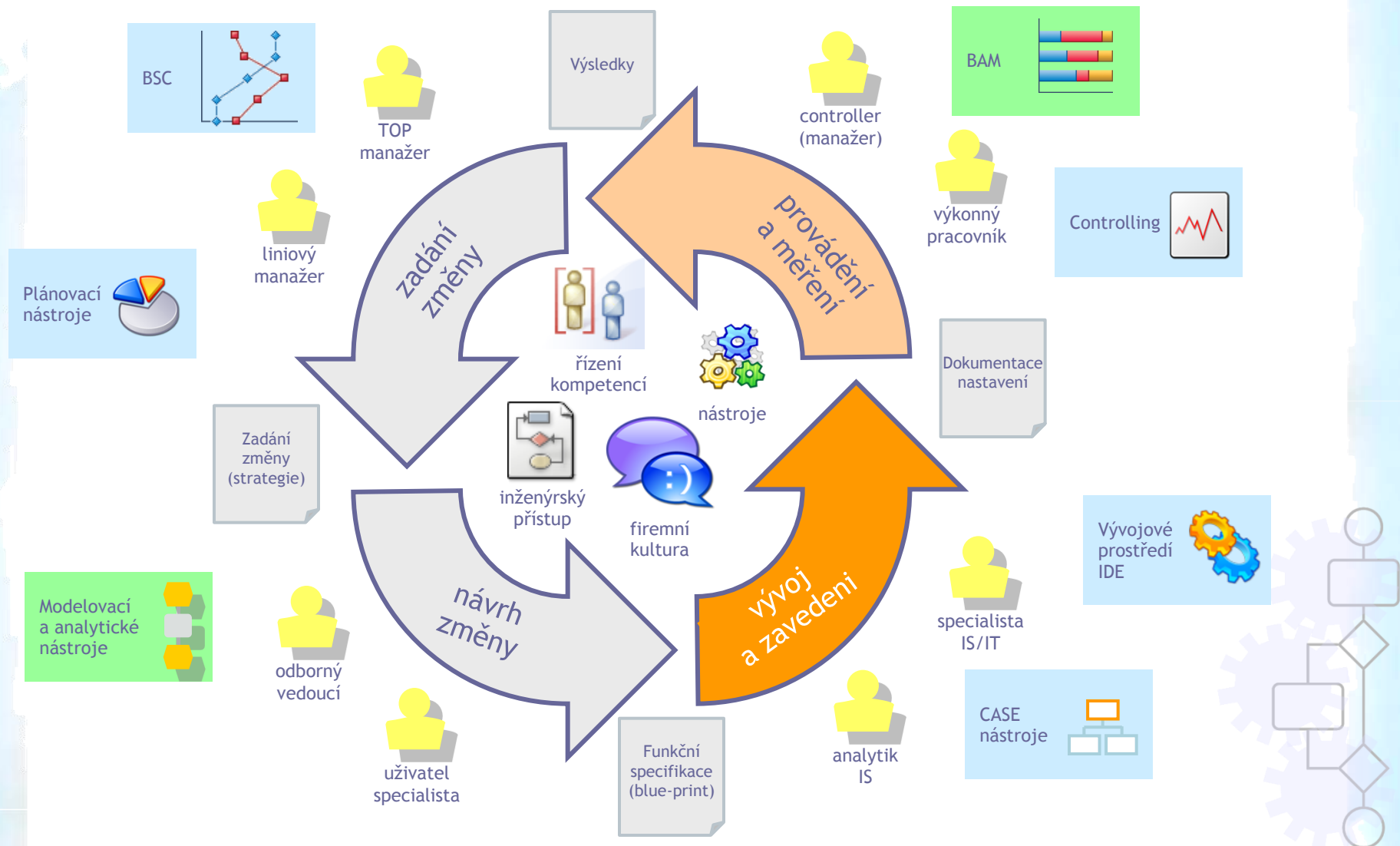
- ▶ Business Process Improvement
- ▶ Ucelený cyklus zvyšování výkonnosti zahrnující
 - ▶ jak radikální změny na základě strategického zadání,
 - ▶ tak průběžnou optimalizaci a zvyšování výkonnosti.



Nejde o mapování procesů, ale o řízení změn!

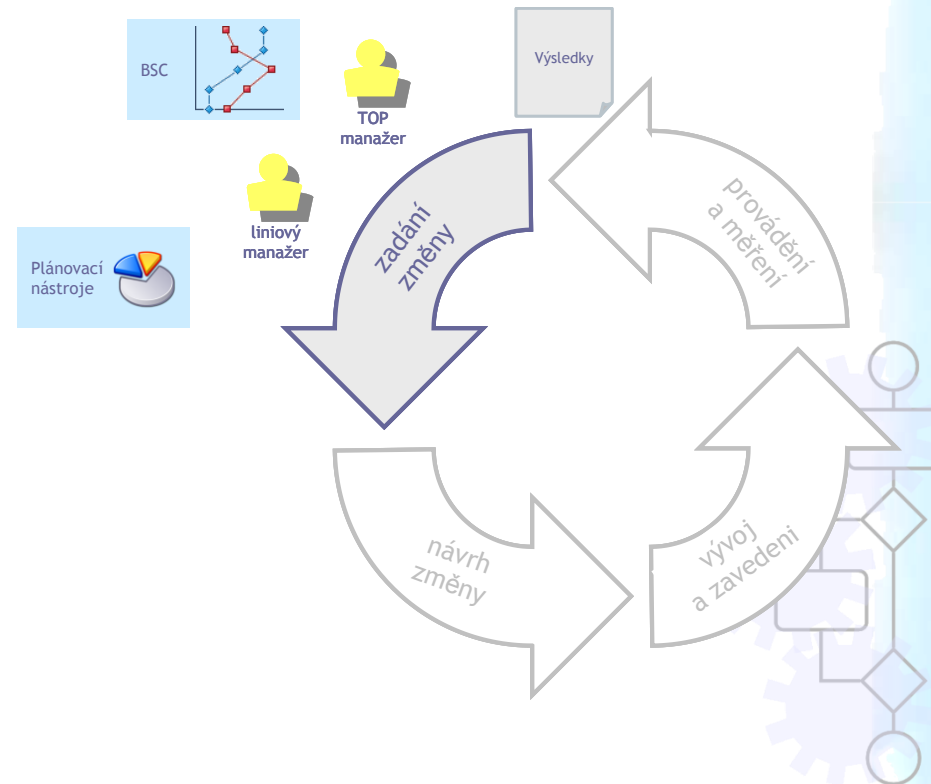


Nástroje využívané v cyklu řízení změn



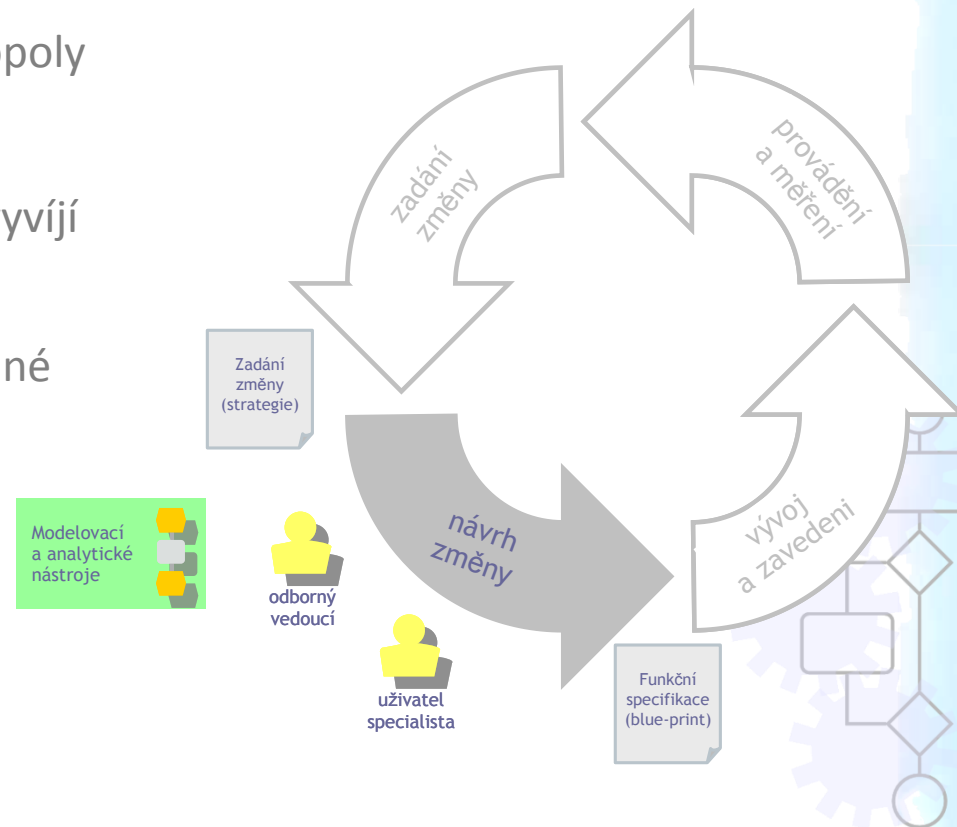
Kde jsou nejslabší místa? TOP řízení

- ▶ Strategie
 - ▶ Je projekcí minulosti nebo pod tlakem operativy
 - ▶ Nezohledňuje existující potenciál
 - ▶ Nevytváří podmínky pro budoucí výkonnost
 - ▶ Je odtržená od reality, chybí zpětná vazba
 - ▶ BSC jen jako operativní monitoring
- ▶ Operativní řízení
 - ▶ Organizační řízení má přednost před procesy
 - ▶ Nevyužívají se pravidla rozhodování
 - ▶ Protichůdné cíle jednotek
 - ▶ Strategické cíle nejsou konvertovány
 - ▶ Nejsou jasné zdroje finanční výkonnosti
 - ▶ Není čas „nabrousit pilu“
- ▶ Řízení projektů
 - ▶ Řada vzájemně nekoordinovaných projektů
 - ▶ Nealokování (interních) zdrojů na projekty



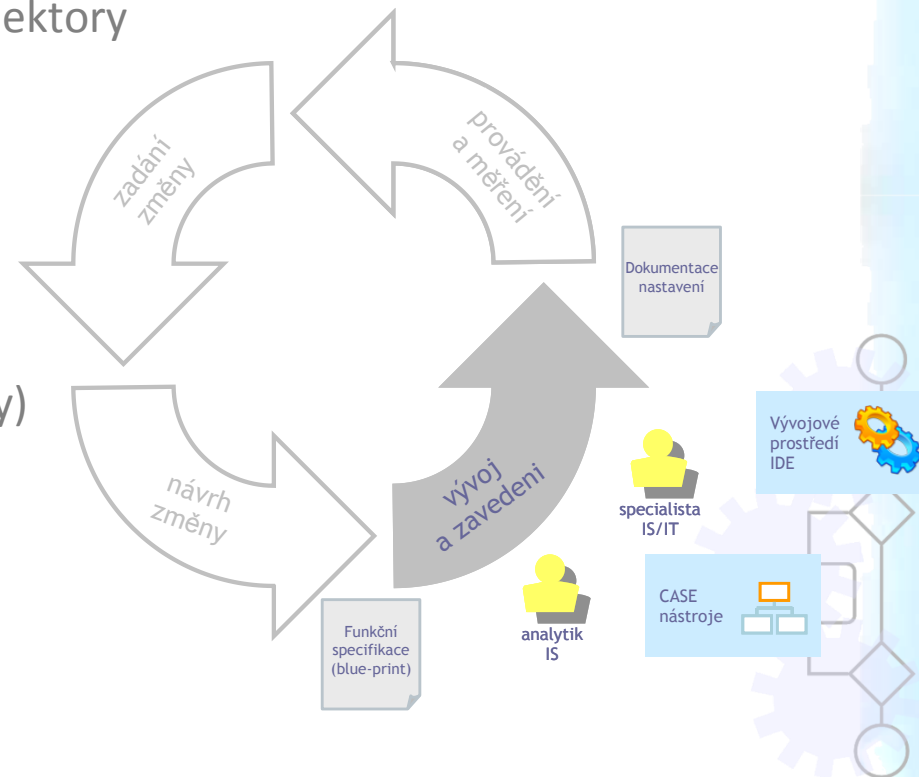
Kde jsou nejslabší místa? Odborné řízení

- ▶ Analýza a návrh
 - ▶ Nejasné vstupy ze strategie
 - ▶ Většina požadavků vzniká z operativní potřeby
 - ▶ Modely stárnou a nejsou aktuální
 - ▶ Odborní uživatelé drží znalostní monopoly
- ▶ Zadání
 - ▶ Požadavek je zadán, potřeby se dále vyvíjí
 - ▶ Chybí zpětná vazba o řešení
 - ▶ Procesní zadání je pro IT nesrozumitelné
 - ▶ Nejsou jasná omezení



Kde jsou nejslabší místa? Implementace

- ▶ Vývoj
 - ▶ Není průběžně vtažen odborný uživatel
 - ▶ IT řešení není zpětně promítnuto do procesního
- ▶ Integrace
 - ▶ Je prováděna mnoha partikulárními konektory
- ▶ Testování
 - ▶ Není prováděno procesní testování (omezuje se na funkční moduly)
- ▶ Dokumentace
 - ▶ Je po modulech (jen uživatelské příručky)



Kde jsou nejslabší místa? Měření

▶ Controlling

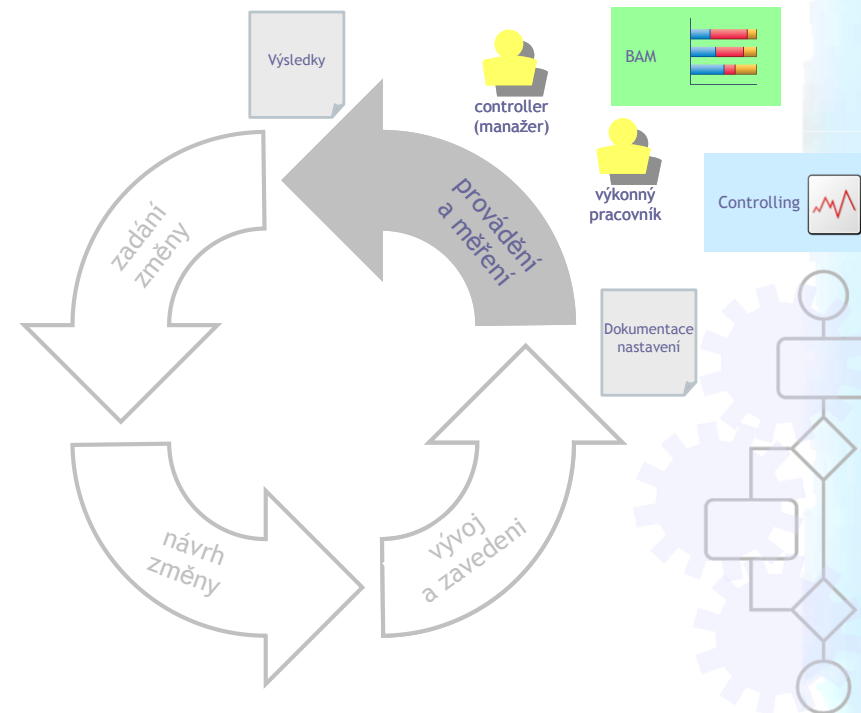
- ▶ Je postaven jen na finančních ukazatelích (utopení)
- ▶ Není sledován dopad provedené změny
- ▶ Výsledky nejsou dynamicky napojeny na systém motivace
- ▶ Nezobrazuje více dimenzí (procesní versus organizační)

▶ Monitoring

- ▶ Chybí předstižné ukazatele
- ▶ Není využíván pro podporu rozhodování

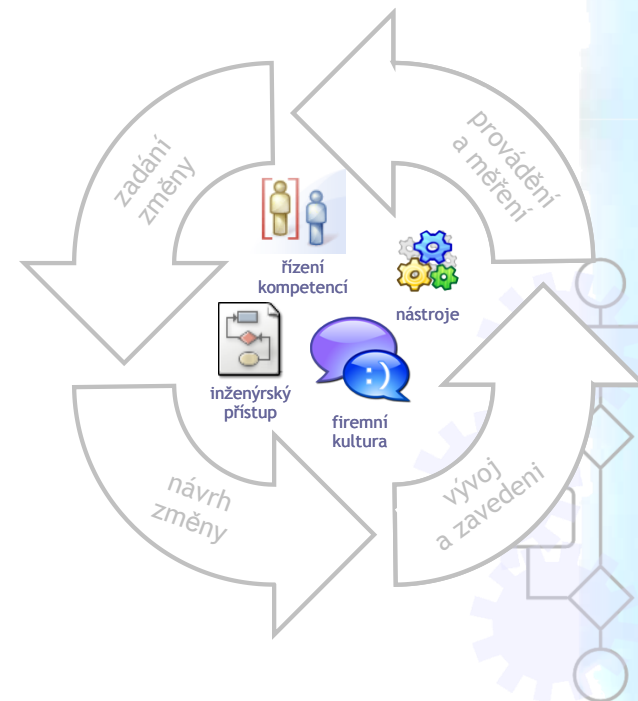
▶ Průběžné zlepšování

- ▶ Změna je dokončena, není zlepšováno



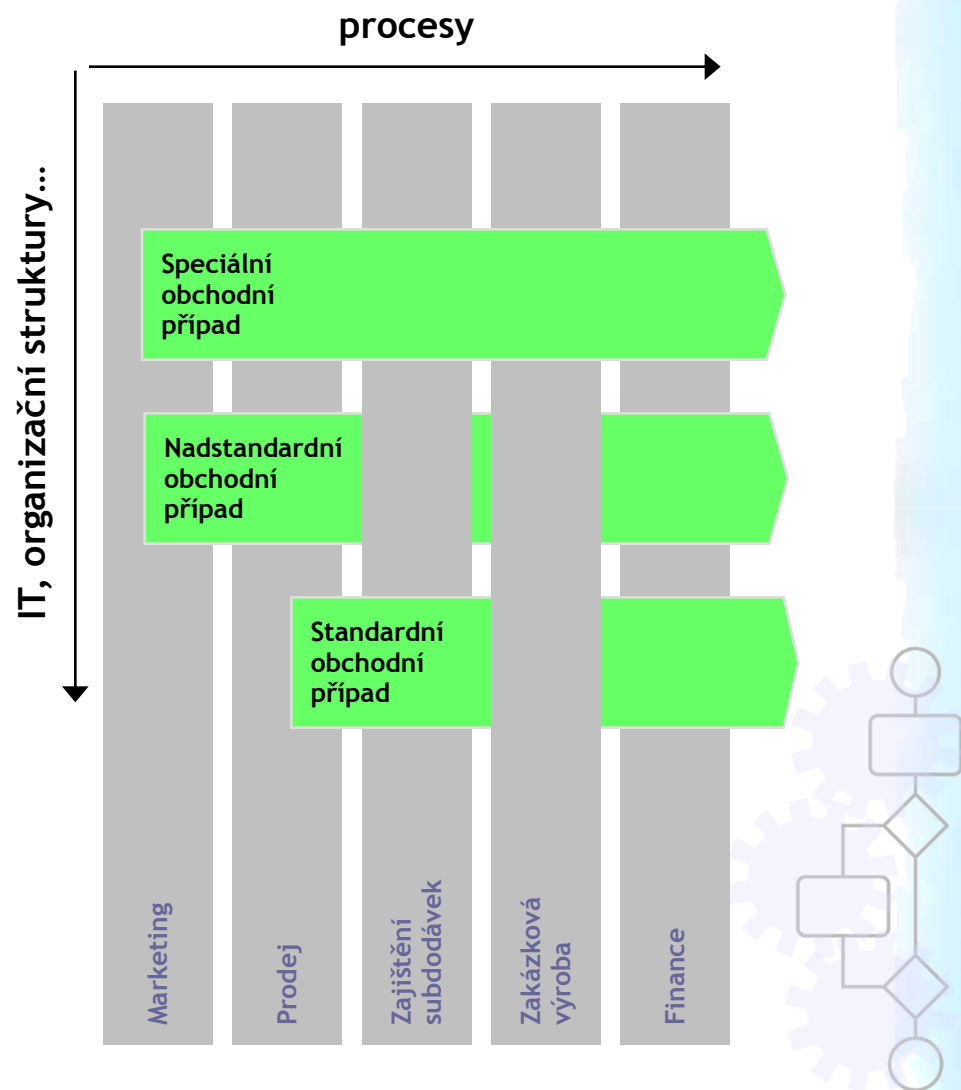
Kde jsou nejslabší místa? Systém řízení

- ▶ Řízení kompetencí
 - ▶ Pevná dělba práce (přetížení/nevytížení)
 - ▶ Chybí role a jejich dynamické přiřazování
 - ▶ Chybí znalostní mapy (účelné školení)
- ▶ Nástroje
 - ▶ Nepropojené, nasazované na úrovních útvarů
- ▶ Firemní kultura
 - ▶ Odtržené úrovně řízení
 - ▶ Řízení místo vedení
 - ▶ Nezahojená zranění po nezdařených změnách
- ▶ Inženýrský přístup
 - ▶ Firma je řízena intuitivně

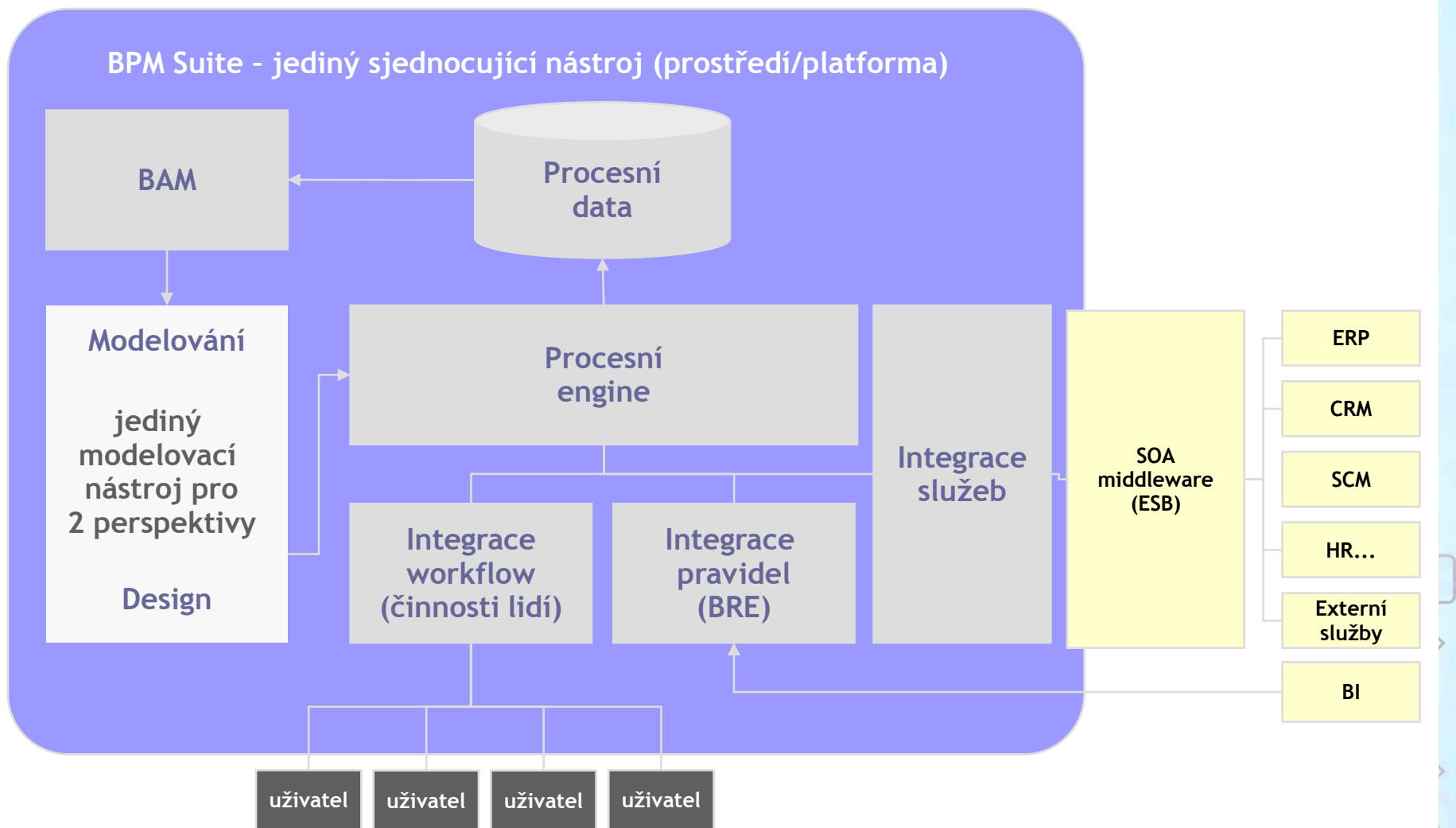


Byznys versus IT

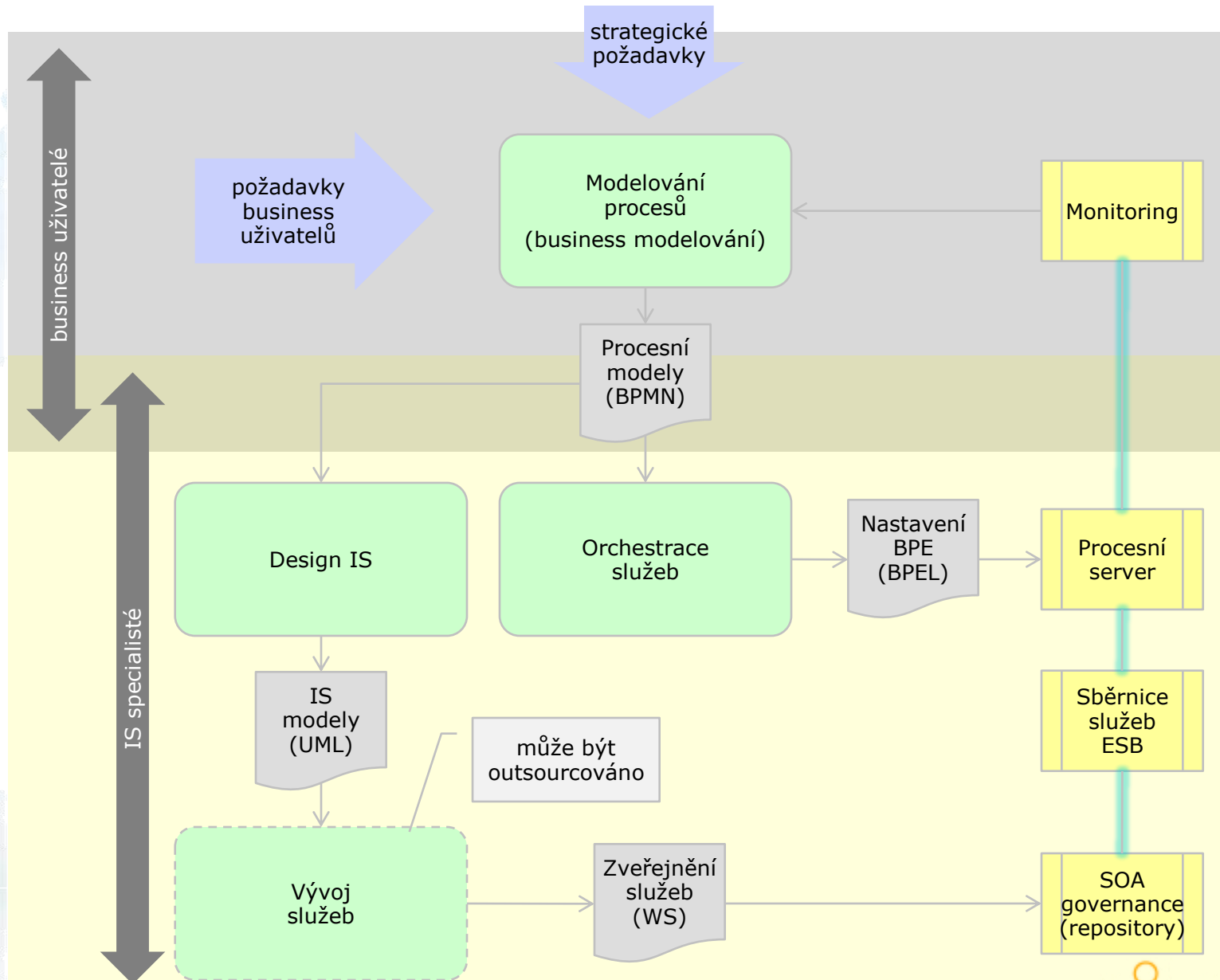
- ▶ BPM jako manažerská disciplína
 - ▶ dívá se na tok přidané hodnoty napříč funkčními a organizačními jednotkami v rámci celého životního cyklu podnikání
 - ▶ procesy end-2-end
 - ▶ tento pohled zachycuje v business modelu
 - ▶ cíl – analýza, dokumentace
 - ▶ procesní engine
- ▶ IT pohled
 - ▶ dívá se na jednotlivé služby
 - ▶ tyto služby jsou využity ve více procesech
 - ▶ vytváří design těchto služeb
 - ▶ cíl – automatizace, integrace
 - ▶ služby



Řešení: BPMS - sjednocení nástrojů do platformy



BPM 2. generace (s využitím SOA)



Rekapitulace

1. Jaké dva základní rozměry integruje Business Process Management (BPM)?
 - ▶ manažerský (řídící)
 - ▶ technologický
2. Které dva aspekty jsou charakteristické pro BPM jako manažerskou disciplínu?
 - ▶ integrace metodologií
 - ▶ inženýrský přístup opírající se o architekturu podnikání
3. Které klíčové metodologie BPM integruje?
 - ▶ BSC, Lean, Six Sigma, benchmarking, RM, KM, TOC, SOA...
4. Co tvoří jádro architektury podnikání?
 - ▶ business model
5. Které základní dimenze podnikání business model zachycuje?
 - ▶ strategii a výkonnost, procesy, pravidla, organizační struktury, znalosti, rizika, služby IT
6. Jaké dva odlišné průběhy má řízení změn z hlediska jejich dynamiky?
 - ▶ radikální změny na základě strategického zadání,
 - ▶ průběžnou optimalizaci a zvyšování výkonnosti
7. Co odlišuje 1. generaci BPM od 2. generace?
 - ▶ Business Process Management Suite – platformy podporující uceleně celý životní cyklus podnikání





Případová studie využití BPM

Preciosa Lustry 2007/2008

Výchozí stav

- ▶ Na startu projektu společnost vykazovala nedobrou kondici včetně záporného zisku, která byla způsobena řadou faktorů.
- ▶ Jedním z nich byla roztříštěná předvýroba separovaná do řady odborných útvarů (design, konstrukce, technická příprava...), což při akvizicích a přípravě zakázek vedlo k tvorbě front a dílčímu přetěžování, cyklování mezi útvary při změně požadavků zákazníka atd.
- ▶ Společnost měla jen malý podíl zakázkové výroby na celkové produkci, přestože byla několikanásobně ziskovější, protože touto formou podpory prodeje nebyla schopna včas a kvalitně provádět nabídky a reagovat na potřeby zákazníků.
- ▶ Společnost využívala IS SAP v nevhodném nastavení plus celou řadu dílčích systémů vzájemně neintegrováných. Jakékoliv změny IS trvaly v řádu měsíců.



Změny v cílovém stavu 1

- ▶ Celou oblast předvýroby jsme uspořádali do několika multifunkčních realizačních studií, která si navzájem interně konkurují (nabízejí obchodníkům podporu jejich akvizice) a zajišťují kompletně obchodní případ od identifikace potenciálu až po jeho úspěšné dodání.
- ▶ K založení těchto studií jsme využili interní burzu práce, kdy animátoři studií „dražili“ pracovníky jednotlivých odborností pro svůj tým. Tím došlo k objektivnímu ocenění přínosu jednotlivých lidí a eliminaci těch, kteří se jen „vezli“. Motivace studií je nastavena výkonově a studia mají řadu možností pro svůj další růst. Uvnitř společnosti je spolupráce řízena pomocí jednoduchých a srozumitelných business pravidel.



Změny v cílovém stavu 2

- ▶ Rychlý a nekompromisní start změny předvýroby jsme provedli formou interim managementu, kdy náš pracovník na 2 startovní měsíce převzal klíčové operativní kompetence a zajistil důsledné zavedení navržených změn do praxe – od personálních otázek přes stěhování, změny IS a natrénování nových postupů až po kontrolu skutečného provádění včetně hodnocení lidí a nacvičení nového manažera.
- ▶ Pro řízení celého akvizičního cyklu a zvýšení „průhlednosti“ částečně nezávislých obchodníků byla zavedena predikce prodeje.
- ▶ Skokové zlepšení výkonnosti předvýroby a podpory prodeje (včasnost nabídek narostla z 32% na 99,8%, délka celého předvýrobního cyklu se zkrátila na šestinu) vedlo k razantnímu nárůstu získaných zakázek. Toho jsme využili při reformulaci strategie, která se zacílila na profitabilní zakázkovou výrobu, což následně vedlo během několika měsíců k ziskovosti společnosti jako celku.



Změny v cílovém stavu 3

- ▶ V rámci tohoto projektu jsme samozřejmě provedli celou řadu dalších systémových změn (např. v plánování výroby, logistice, v řízení kvality – zavedení ISO 9001/14000, snížili rizika na necelou desetinu atd.).
- ▶ Při návrhu i implementaci změn jsme se opírali o ucelený business model postavený na hierarchii strategie, business pravidel, procesů a zdrojů, což umožnilo provádět změny holisticky a důsledně.
- ▶ Pro integraci a řízení IS byla využita platforma BPMS. Existující IS byly buď nahrazeny funkcionalitou ERP nebo zapouzdřeny do komponent. Byl zaveden monitoring v reálném čase.
- ▶ Od počátku projektu jsme také byli schopni na základě našich procesních benchmarků definovat reálný potenciál zlepšení a přesně identifikovat, kam je třeba změnu zaměřit. Organizačně jsme společnost zploštili z někde až 6 úrovní řízení na dvě (s využitím vícedimenziálního řízení pomocí seniorátů). Tím došlo k redukci managementu na čtvrtinu, celkově vedl projekt ke zvýšení produktivity práce na dvojnásobek.



Výsledky

- ▶ O jeho účinném nastavení svědčí pružnost, která v druhé polovině roku 2008 umožnila firmě dynamicky reagovat na snížení poptávky okamžitým a proporcionálním snížením vlastních nákladů, následně posílením zakázkové orientace a celkově zvýšením tržeb.
- ▶ Firmě narůstá zisk, nepropouští, krizi využívá jako vhodnou situaci pro posílení své pozice na trhu.
- ▶ Průběžné zvyšování výkonnosti vede k meziročnímu snížení nákladovosti o více než 10%.



Rekapitulace

- ▶ Jaké dvě základní dimenze bylo nutné v Preciose provázaně řešit?
 - ▶ manažerskou (řídící) – změna systému řízení
 - ▶ technologickou – nová sjednocující platforma
- ▶ Které klíčové metodologie jsme v Preciose využili?
 - ▶ BSC, Lean, Six Sigma, benchmarking, RM, KM, TOC, SOA...
- ▶ O co se všechny změny inženýrsky opírali?
 - ▶ o business model
- ▶ Které základní dimenze musel business model zachycovat?
 - ▶ strategii, výkonnost, procesy, pravidla, organizační struktury, znalosti, rizika, služby IT
- ▶ Kam směřovaly naše radikální změny v dlouhodobém horizontu?
 - ▶ k zavedení průběžné optimalizace a zvyšování výkonnosti
- ▶ Byl v Preciose využit BPM 1. nebo 2. generace?
 - ▶ BPMS využil z velké části výhod 2. generace





Část 2

Řízení změn podnikání

Fáze řízení změn a jejich metodologie

Analýza

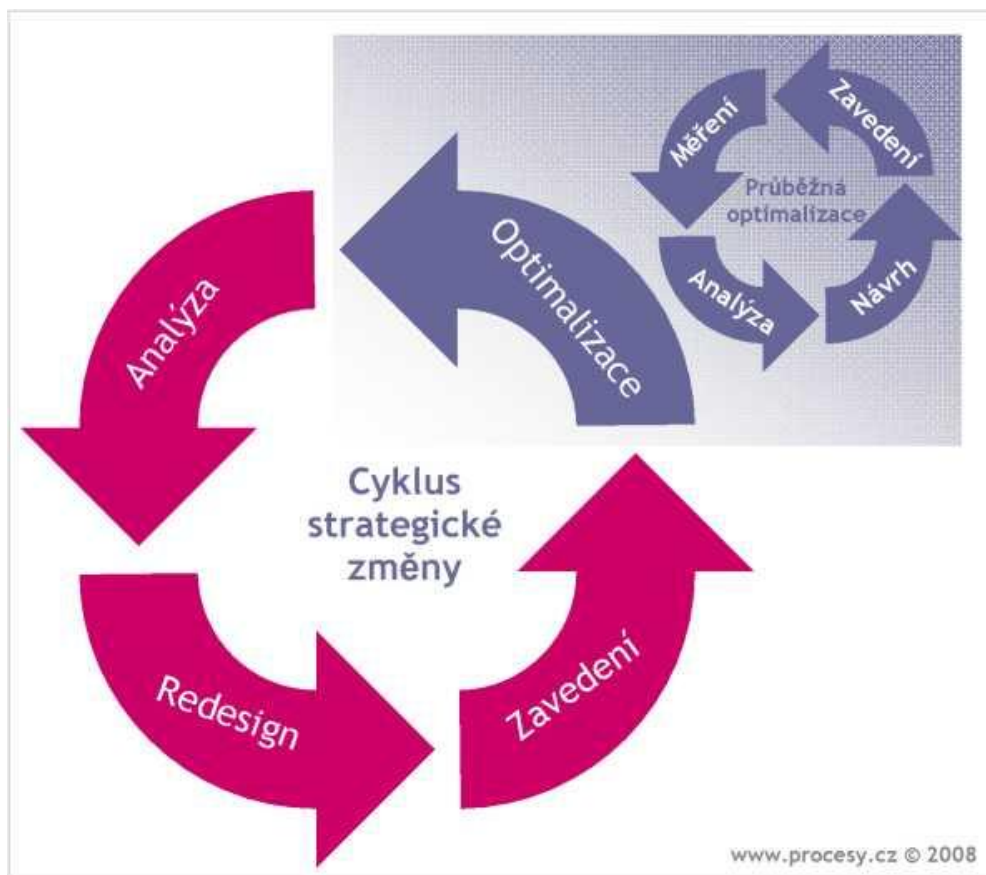
Design a redesign

Implementace

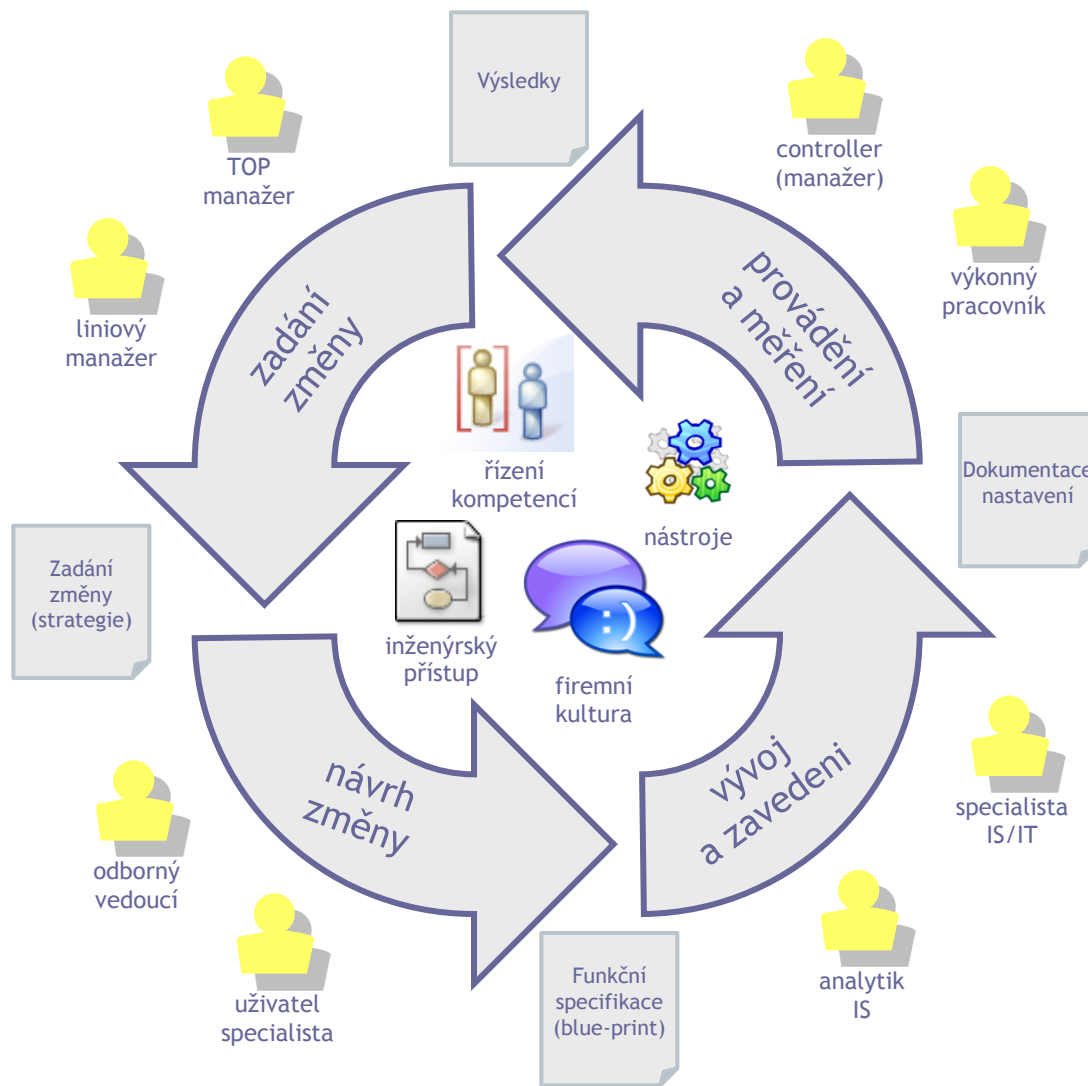
Měření a optimalizace

Řízení změn podnikání

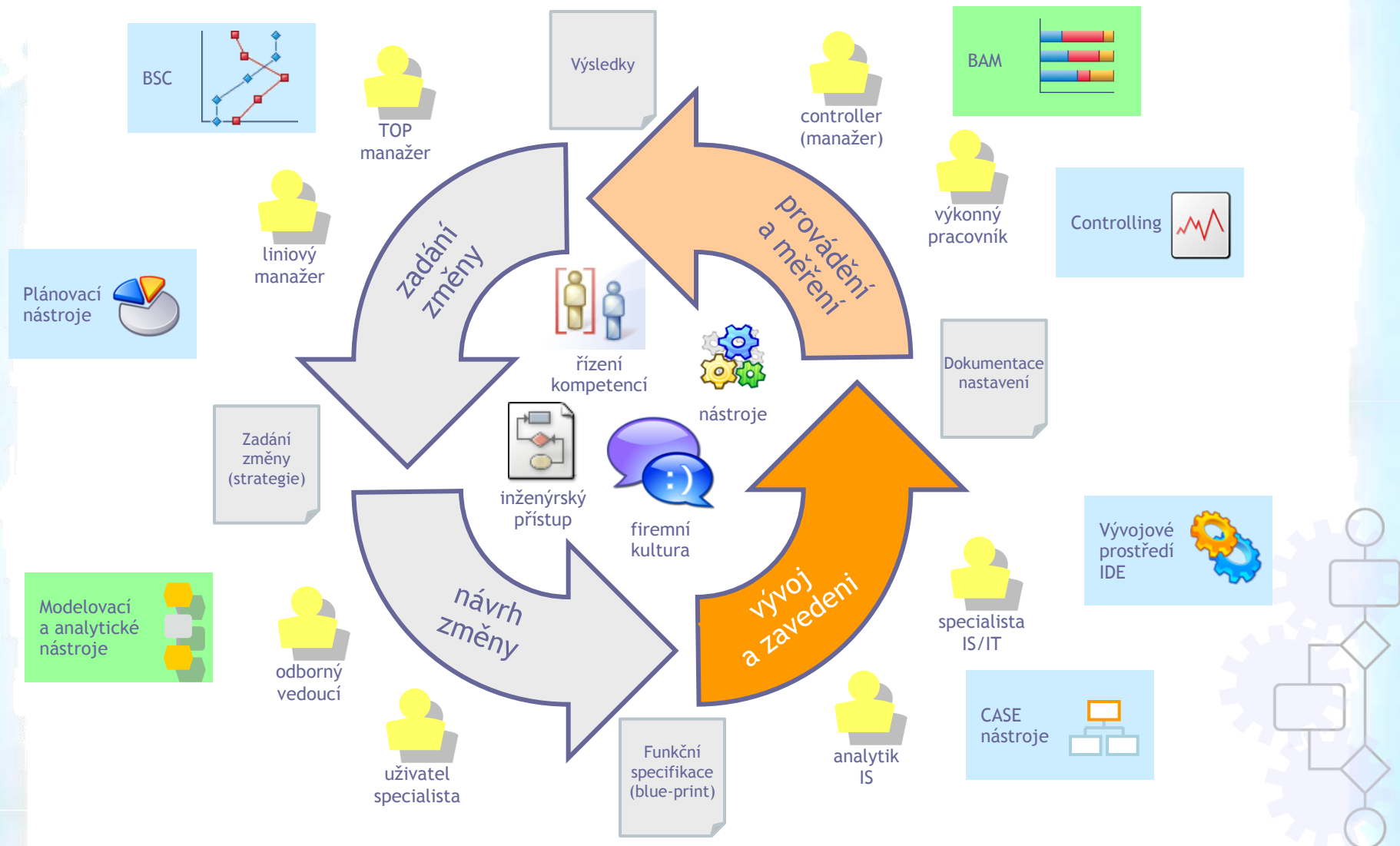
- ▶ Business Process Improvement
- ▶ Ucelený cyklus zvyšování výkonnosti zahrnující
 - ▶ jak radikální změny na základě strategického zadání,
 - ▶ tak průběžnou optimalizaci a zvyšování výkonnosti.



Nejde o mapování procesů, ale o řízení změn!

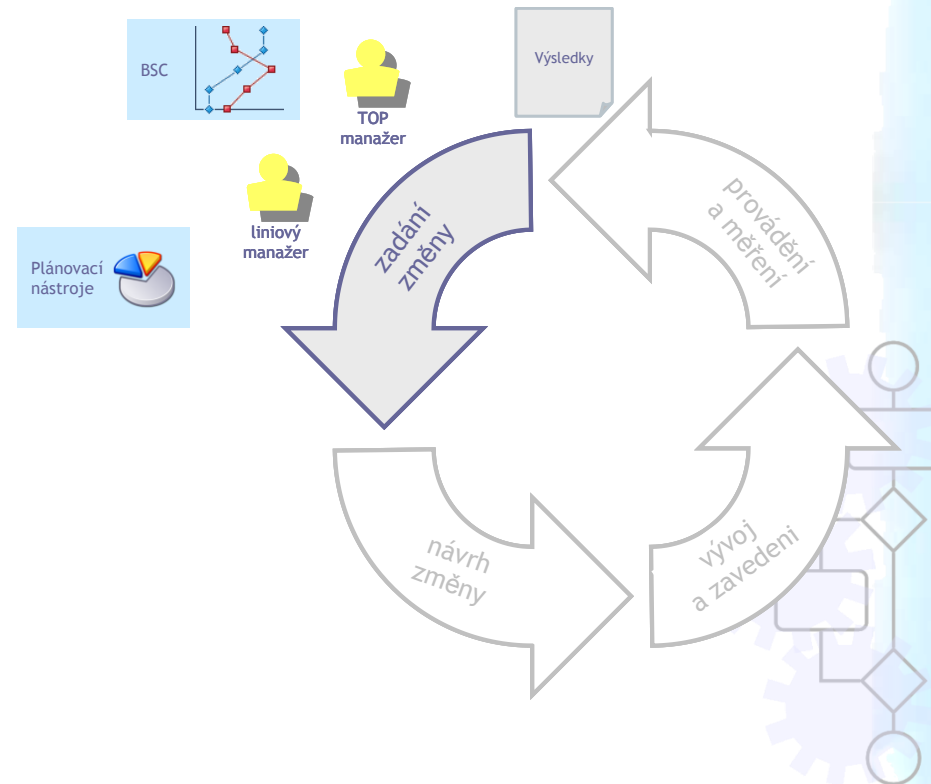


Nástroje využívané v cyklu řízení změn



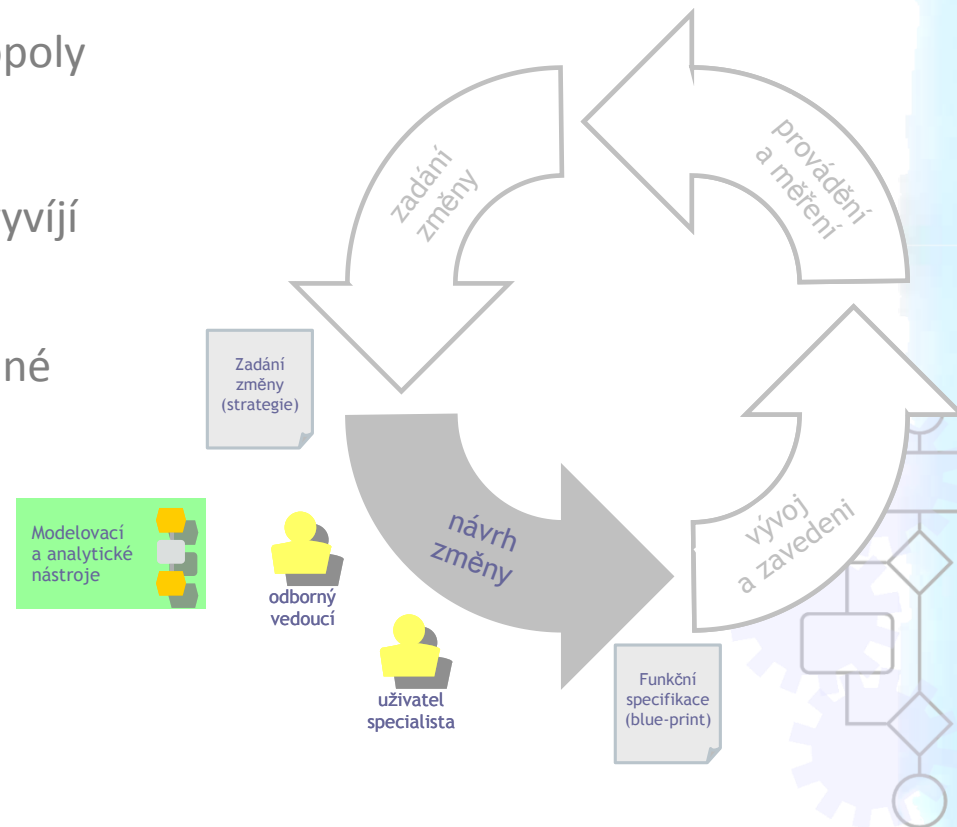
Kde jsou nejslabší místa? TOP řízení

- ▶ Strategie
 - ▶ Je projekcí minulosti nebo pod tlakem operativy
 - ▶ Nezohledňuje existující potenciál
 - ▶ Nevytváří podmínky pro budoucí výkonnost
 - ▶ Je odtržená od reality, chybí zpětná vazba
 - ▶ BSC jen jako operativní monitoring
- ▶ Operativní řízení
 - ▶ Organizační řízení má přednost před procesy
 - ▶ Nevyužívají se pravidla rozhodování
 - ▶ Protichůdné cíle jednotek
 - ▶ Strategické cíle nejsou konvertovány
 - ▶ Nejsou jasné zdroje finanční výkonnosti
 - ▶ Není čas „nabrousit pilu“
- ▶ Řízení projektů
 - ▶ Řada vzájemně nekoordinovaných projektů
 - ▶ Nealokování (interních) zdrojů na projekty



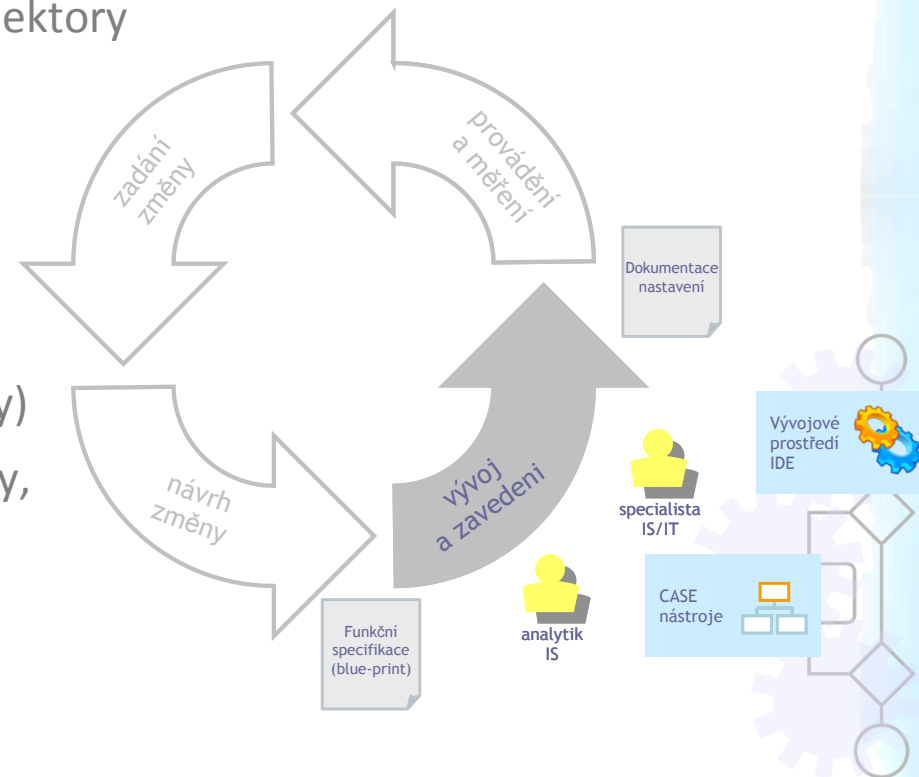
Kde jsou nejslabší místa? Odborné řízení

- ▶ Analýza a návrh
 - ▶ Nejasné vstupy ze strategie
 - ▶ Většina požadavků vzniká z operativní potřeby
 - ▶ Modely stárnou a nejsou aktuální
 - ▶ Odborní uživatelé drží znalostní monopoly
- ▶ Zadání
 - ▶ Požadavek je zadán, potřeby se dále vyvíjí
 - ▶ Chybí zpětná vazba o řešení
 - ▶ Procesní zadání je pro IT nesrozumitelné
 - ▶ Nejsou jasná omezení



Kde jsou nejslabší místa? Implementace

- ▶ Vývoj
 - ▶ Není průběžně vtažen odborný uživatel
 - ▶ IT řešení není zpětně promítnuto do procesního
- ▶ Integrace
 - ▶ Je prováděna mnoha partikulárními konektory
- ▶ Testování
 - ▶ Není prováděno procesní testování (omezuje se na funkční moduly)
- ▶ Dokumentace
 - ▶ Je po modulech (jen uživatelské příručky)
 - ▶ Nejsou procesně dokumentovány změny, které nastanou až v důsledku vývoje



Kde jsou nejslabší místa? Měření

▶ Controlling

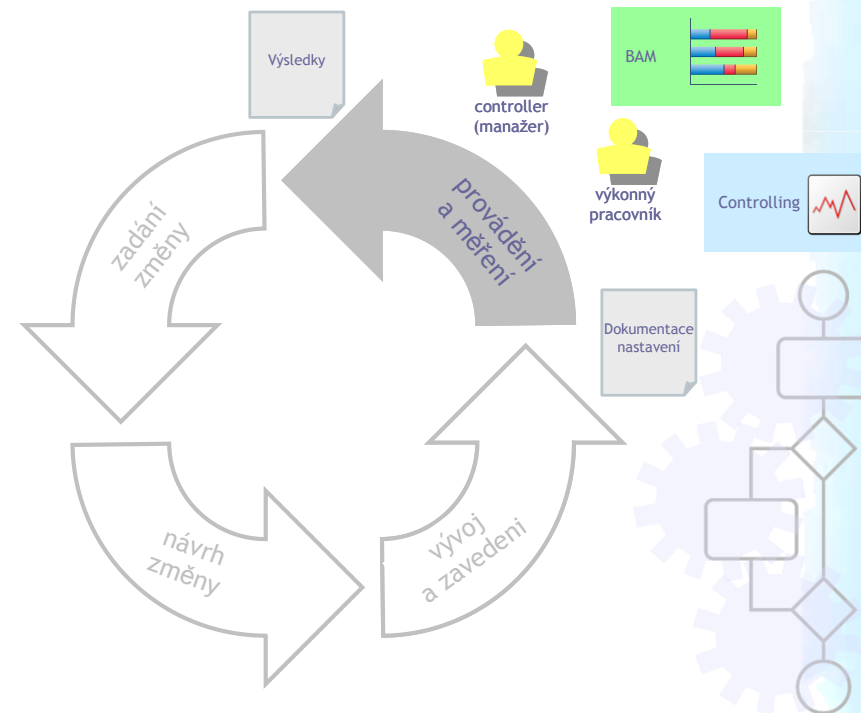
- ▶ Je postaven jen na finančních ukazatelích (utopení)
- ▶ Není sledován dopad provedené změny
- ▶ Výsledky nejsou dynamicky napojeny na systém motivace
- ▶ Nezobrazuje více dimenzí (procesní versus organizační)

▶ Monitoring

- ▶ Chybí předstižné ukazatele
- ▶ Není využíván pro podporu rozhodování

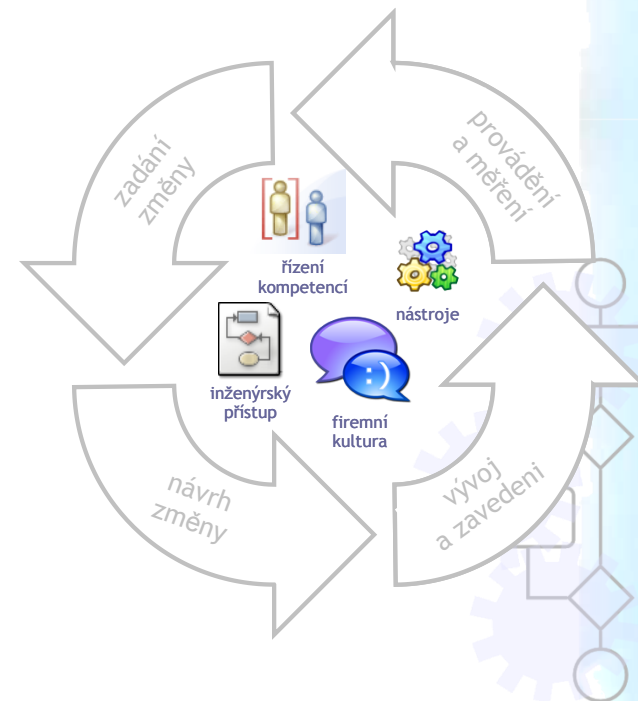
▶ Průběžné zlepšování

- ▶ Změna je dokončena, není zlepšováno



Kde jsou nejslabší místa? Systém řízení

- ▶ Řízení kompetencí
 - ▶ Pevná dělba práce (přetížení/nevytížení)
 - ▶ Chybí dynamické přiřazování rolí
 - ▶ Chybí znalostní mapy (účelné školení)
- ▶ Nástroje
 - ▶ Nepropojené, nasazované na úrovních útvarů
- ▶ Firemní kultura
 - ▶ Odtržené úrovně řízení
 - ▶ Řízení místo vedení
 - ▶ Nezahojená zranění po nezdařených změnách
- ▶ Inženýrský přístup
 - ▶ Firma je řízena intuitivně



Rekapitulace

1. Jaké dva odlišné průběhy má řízení změn z hlediska jejich dynamiky?
 - ▶ radikální změny na základě strategického zadání,
 - ▶ průběžnou optimalizaci a zvyšování výkonnosti
2. Jaké jsou základní fáze v cyklu řízení změny?
 - ▶ zadání změny – analýza
 - ▶ návrh změny – design
 - ▶ vývoj a zavedení – implementace
 - ▶ provádění a měření – optimalizace
3. Které 4 aspekty řízení změny jsou charakteristické pro BPM?
 - ▶ inženýrský přístup
 - ▶ využití silných nástrojů
 - ▶ řízení kompetencí
 - ▶ změny ve firemní kultuře
4. Kde jsou nejslabší místa v zadání změny?
5. Kde jsou nejslabší místa v návrhu změny?
6. Kde jsou nejslabší místa v implementaci změny?
7. Kde jsou nejslabší místa v provádění a měření změny?



Část 3

Business model jako jádro řízení změn

Procesy

Pravidla podnikání

Organizační struktury

Znalosti

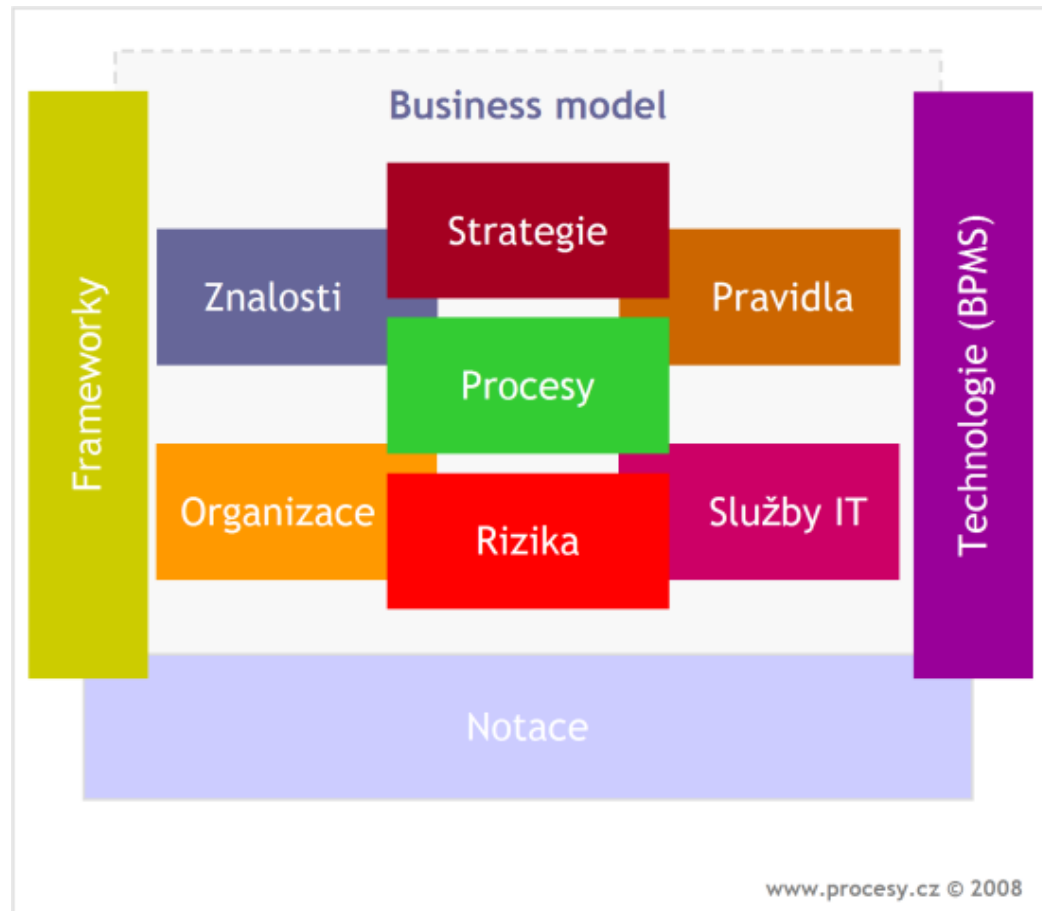
Řízení rizik

IT - služby



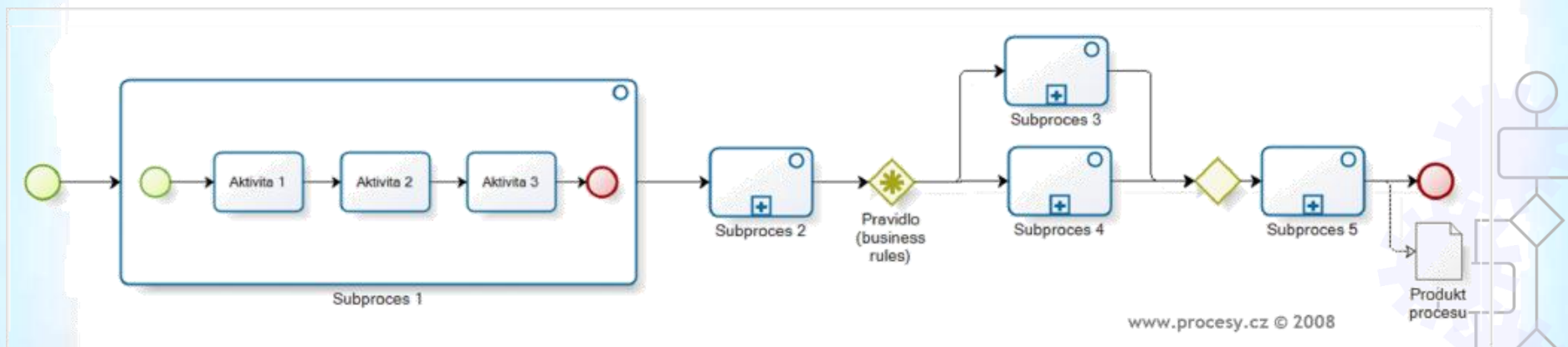
Architektura podnikání

- ▶ Strategie
- ▶ Procesy
- ▶ Pravidla podnikání
- ▶ Organizační struktury
- ▶ Znalosti
- ▶ Řízení rizik



Procesy

- ▶ Proces je opakovaná sekvence aktivit generující přidanou hodnotu.
 - ▶ Proces tyto charakteristiky: jedna forma transformace vstupů do přidané hodnoty výstupu (produkt / služba), u hlavních a podpůrných procesů – ekonomicky měřitelná přidaná hodnota produktu, opakovanost, zákazník (interní nebo externí) - proces vede od požadavku zákazníka k jeho uspokojení, jasné hranice - začátek a konec včetně návazností na jiné procesy, měřitelná výkonnost - spotřeba zdrojů, ukazatele výkonnosti (průběžná doba, průchodnost, včasnost, kvalita, náklady...), vlastník.



Proces – klíčové pojmy

- ▶ Přidaná hodnota
 - ▶ hodnota vytvořená procesem při transformaci vstupů do výsledného produktu nebo služby, kterou oceňuje zákazník procesu
- ▶ Produkt / služba
 - ▶ formalizovaný výstup procesu s přidanou hodnotou
- ▶ Zdroje
 - ▶ měřitelné vstupy do procesu, který se spotřebovávají nebo transformují do přidané hodnoty. Jde o finance, lidé, znalosti, jiná nehmotná aktiva, produkty jiných procesů, externě nakupované produkty a služby, IS&ICT (pokud není poskytováno také jako produkt), stroje a zařízení, budovy, jiná hmotná aktiva, energie...



Procesy je možno dekomponovat

▶ Subprocesy

- ▶ část procesu, která vykazuje výkonovou, časovou, prostorovou nebo organizační homogenitu. Dělení na subprocessy je pomocné kvůli velikosti a přehlednosti modelů a může být podle míry složitosti i víceúrovňové.

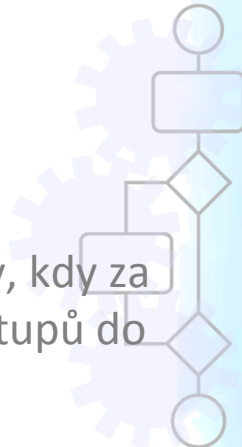
▶ Činnosti (aktivity)

- ▶ práce vesměs vykonávaná jedním typem pracovníka nebo týmem v souvislém čase. Aktivity je možné dále dělit na operace a úkony.



Procesy je možné klasifikovat na:

- ▶ Hlavní (klíčové, core)
 - ▶ Naplňují účel podnikání a vytváří přidanou hodnotu, kterou platí externí zákazník. Jde o sekvenci činností, která leží na časové kritické cestě od požadavku zákazníka k jeho uspokojení a uhrazení produktu / služby.
- ▶ Podpůrné (supply)
 - ▶ Zajišťují vnitřnímu zákazníkovi nebo hlavnímu procesu produkt (službu), který je případně možné zajistit i externě bez ohrožení poslání firmy a vykonávají se interně buď z důvodu omezení rizik nebo pro ekonomickou výhodnost.
 - ▶ Pro průřezové procesy zajišťující konsolidované chování ostatních procesů, se někdy používá označení řídicí (control) procesy.
- ▶ Oceňování přidané hodnoty
 - ▶ z hlediska zákazníka je složité, protože se mění s preferencemi každého jednotlivého zákazníka.
 - ▶ Proto je využíván většinou ekonomický model oceňování přidané hodnoty, kdy za přidanou hodnotu jsou považovány náklady všech nezbytných přímých vstupů do produktu.



Pravidla podnikání

- ▶ Pravidlo podnikání je deklarativní vymezení rozhodování na základě faktů, které ovlivňuje nastavení nebo průběh procesů.
- ▶ Pravidla jsou tedy vyjádřena deklarativně, nejčastěji ve větách přirozeného jazyka, aby byla srozumitelná pro lidi z byznysu.
 - ▶ Co nelze deklarovat, nemůže být pravidlo.
- ▶ Pravidla jsou byznys entitou sama o sobě, existují nezávisle na cílech, procesech, lidech... Lze je tedy definovat a spravovat samostatně.
 - ▶ Běžně jsou pravidla „rozpuštěna“ do řady řídicích dokumentů, ale i „zadrátována“ do informačních systémů.
 - ▶ V možnosti spravovat pravidla nezávisle na ostatních entitách spočívá velký přínos - procesy i informační systémy, které je podporují, mohou zůstat relativně stabilní.
 - ▶ Postačí, aby na změnu podnikatelské situace reagovaly pouze pravidla.



Organizační dimenze pravidel

- ▶ Pravidla jsou definována nezávisle na konkrétních kompetencích, jsou tedy imunní jak k organizačním, tak k personálním změnám. Pravidla jsou dokonce nezávislá na míře závaznosti či vynutitelnosti – jak osobu, tak příslušnou závaznost je nutné přiřazovat dynamicky.
- ▶ Existuje 6 úrovní vymahatelnosti pravidel:
 - ▶ absolutní pravidlo. Pokud je porušení pravidla zjištěno, vždy automaticky následuje trest.
 - ▶ vyšší rozhodnutí. Porušení pravidla je oznámeno pracovníku s vyšší pravomocí a ten má právo udělit trest.
 - ▶ oprávnění k porušení. Pracovník se specifickým oprávněním může pravidlo porušit.
 - ▶ výjimky. Pracovník může v konkrétním případě výjimečně rozhodnout, že pravidlo poruší.
 - ▶ zdůvodnění. Pracovník může pravidlo porušit, ale musí toto porušení zdůvodnit.
 - ▶ doporučení. Pokud pracovník porušuje pravidlo, je mu to připomenuto.
- ▶ Je nutné oddělit vlastní pravidla také od nápravných procedur, které jsou spuštěny při porušení pravidla.
 - ▶ Závaznosti je tedy třeba přiřazovat k pravidlům jako jeden z jejich atributů.



Strukturální pravidla

- ▶ Existuje celá oblast tzv. strukturálních pravidel. Ty popisují základní logiku podnikání a jako taková nemohou být porušena, mohou být pouze nepochopena.
- ▶ Strukturální pravidla zachycují základní logiku tvorby přidané hodnoty v daném oboru podnikání či jinou základní logiku daného podnikání.
 - ▶ Jsou esencí jeho fungování.
 - ▶ Proto jsou relativně konstantní - mění se výhradně se změnou paradigmat příslušného oboru podnikání, což ovšem dnes už přestává být výjimečné.
- ▶ Pravidla jsou jednou z klíčových dokumentovaných znalostí podniku – popisují, co všechno o sobě, svém požadovaném chování a logice rozhodování podnik ví.



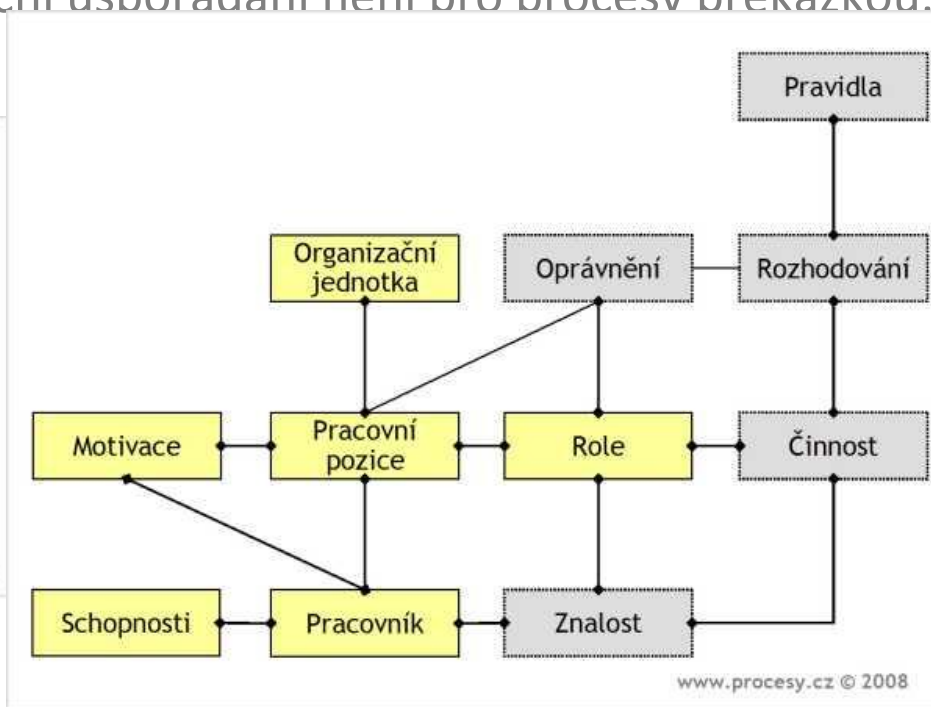
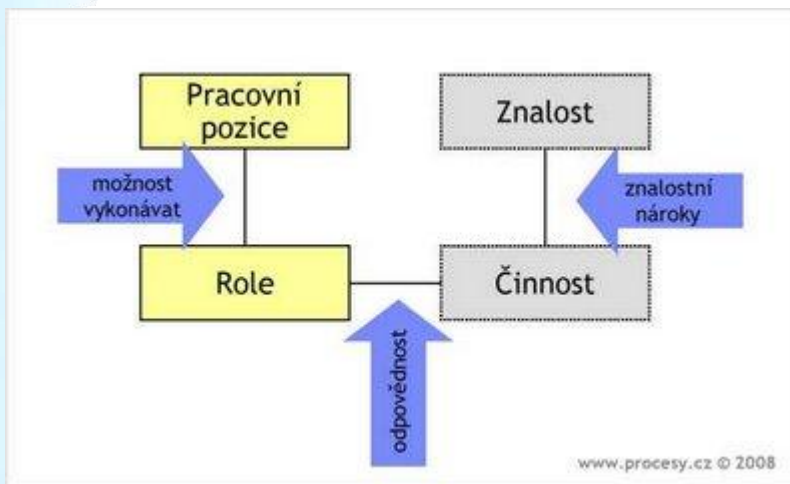
Úrovně pravidel podnikání

- ▶ Pravidla mohou být stanovena na různé úrovni architektury podnikání. Od té nejvyšší, kdy mohou být vyjádřena v poslání společnosti, přes úroveň celkového nebo dílčího nastavení podnikatelského prostředí, kdy specifikují podmínky, podle kterých musí být vystavěny procesy, po úroveň vlastního rozhodování v jednotlivých procesech, kde určují buď větvení nebo zpracování výjimek. A na této nejnižší úrovni pak také bývají nejčastěji aplikována přímo prostřednictvím informačních systémů.



Organizační struktury

- Procesně řízená společnost využívá dynamické přiřazování rolí, kdy výkon role v příslušném průběhu procesu lze přiřadit více lidem a vybrat tak pracovníka, který splňuje znalostní požadavky a současně je nejméně vytížen. Tím jsou odblokována úzká hrdla z hlediska lidí, zvyšuje se flexibilita společnosti a zvolené organizační uspořádání není pro procesy překážkou.



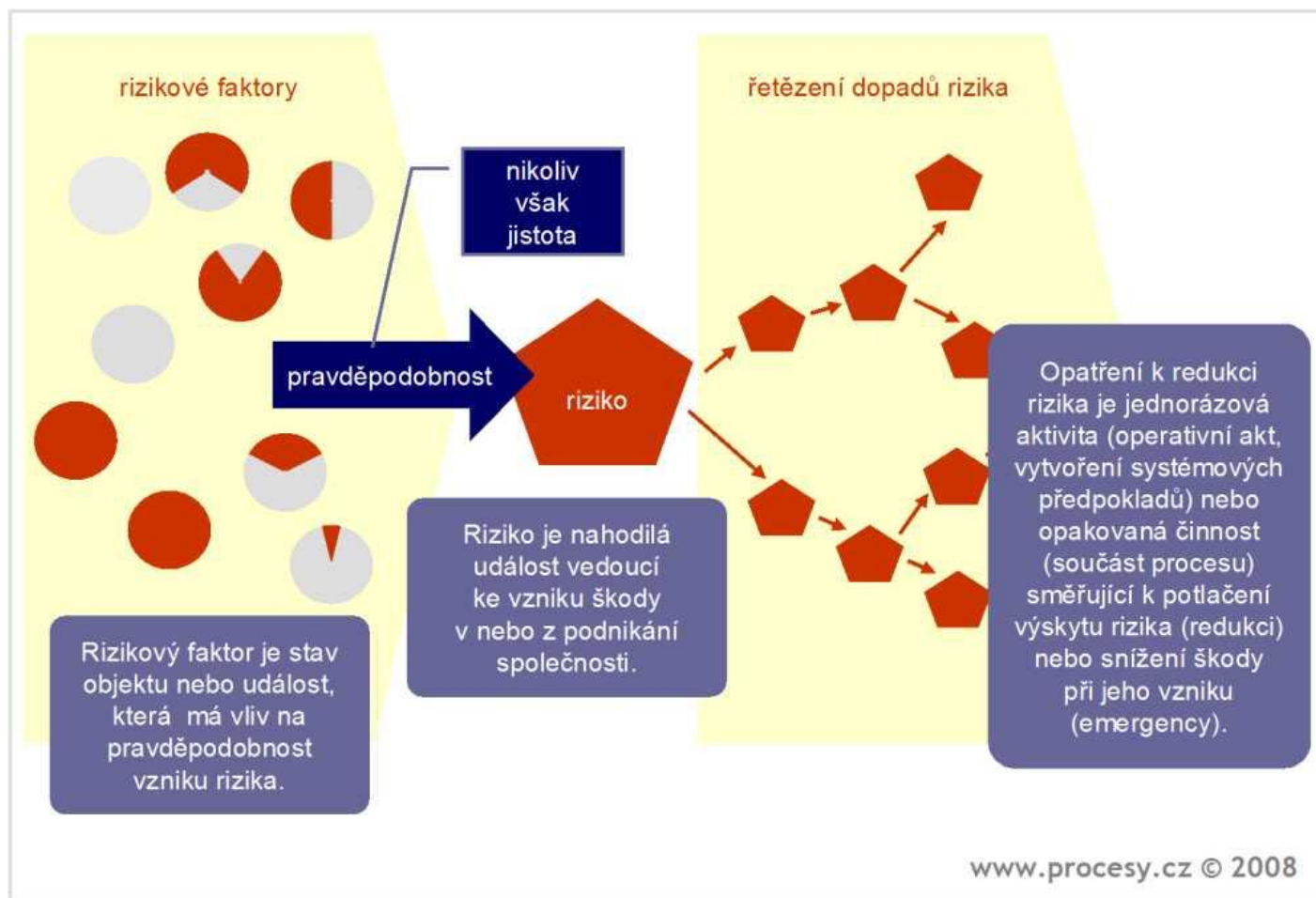
Znalosti

- ▶ Management znalostí je cílená transformace hodnototvorných tacitních znalostí v dokumentované a jejich sdílení, rolování know-how, účinné vyhledávání interního i externího best practices, využívání typových a referenčních řešení a zajišťování kompatibility řešení s komerčními standardy.
 - ▶ Data - hodnota atributu určitého objektu. Způsob zjištění: pozorování, měření, odvozování (vypočítávání).
 - ▶ Informace - logická souvislost mezi daty. Způsob zjištění: syntéza dat (logika).
 - ▶ Znalosti - porozumění ucelené části reality a jejímu chování v čase. Typy znalostí - dokumentovaná znalost (popis reality je k dispozici na nosiči informací a nevyžaduje dodatečnou interpretaci) a osobní - tacitní znalost (nositelem znalosti je člověk).
- ▶ Růst znalostí probíhá pomocí dokumentace znalostí, která může být tvořeno textovým popisem, vizuálním popisem, zvukovým popisem, jiným multimediálním popisem, soustavou matematických výrazů, grafickým modelem a kombinací výše uvedených způsobů (jako například u business modelů).
- ▶ Klíčový růst znalostí probíhá sdílením znalostí – jen touto formou může být zajištěn růst tacitních znalostí.

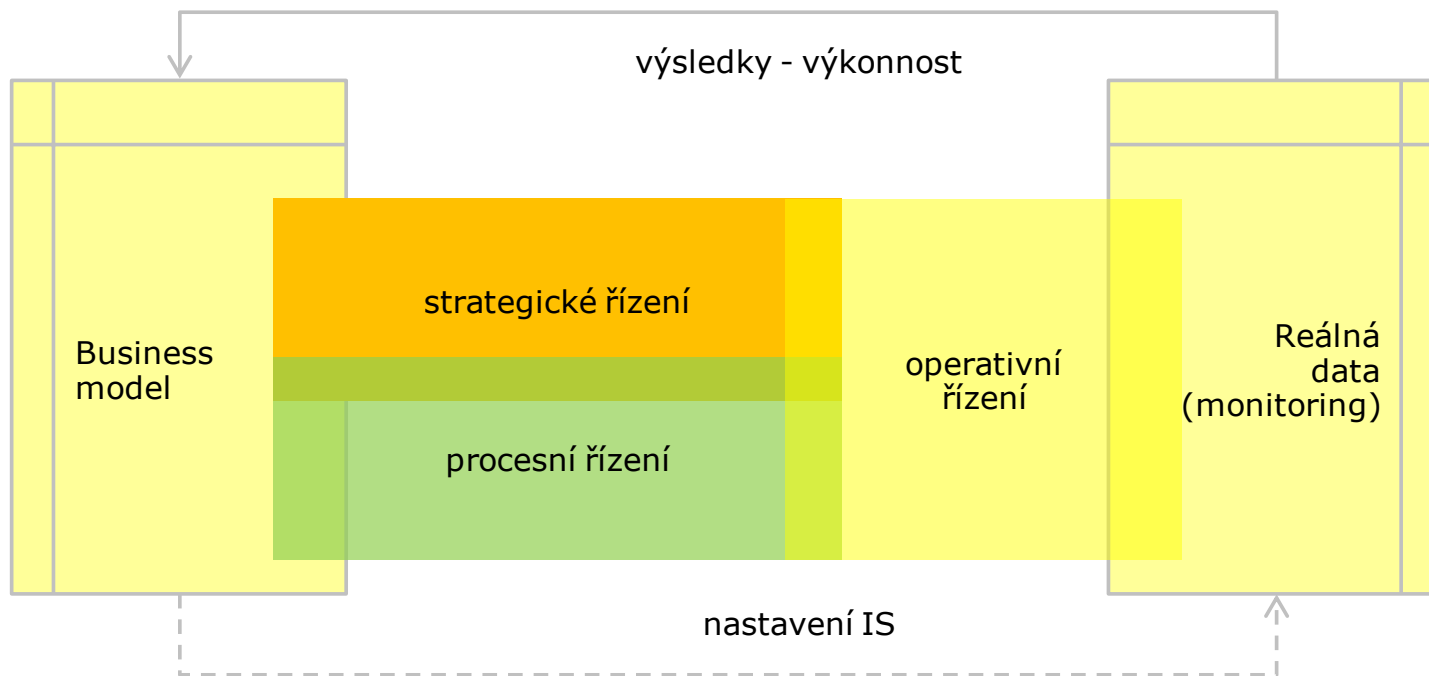


Řízení rizik

- Rizika se zvyšují se zvyšováním výkonnosti a se změnami podnikání se objevují rizika nová. Cílem řízení rizik je dostat současná i budoucí rizika pod kontrolu.



Služby IS a řízení společnosti

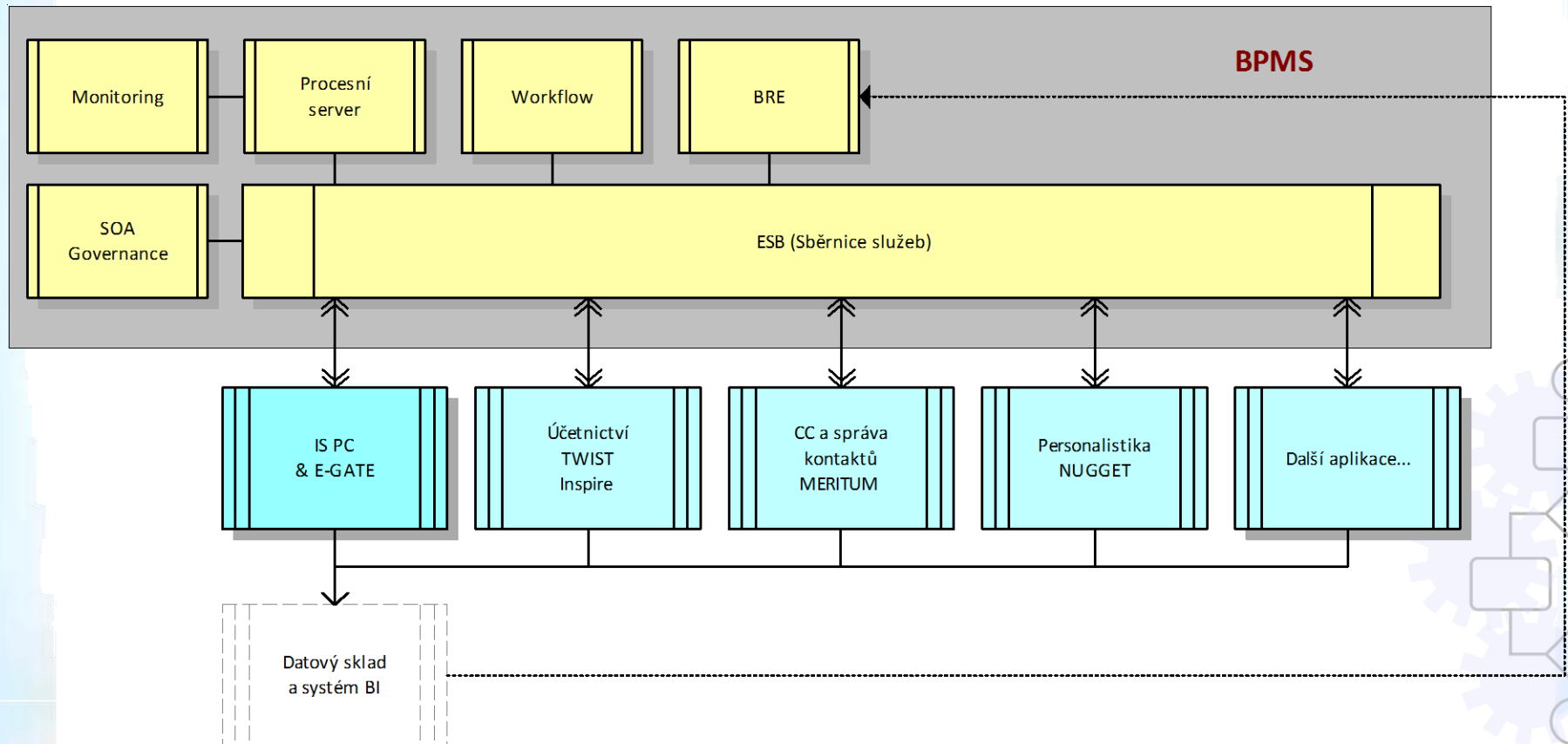


Základní obsah business modelu – business a IT



Architektura IS

- ▶ Cílová architektura IS/IT musí být vystavěna na konceptu SOA a doplněna o její dynamické řízení prostřednictvím BPMS.
- ▶ Jednoduchý příklad (banka)



Rekapitulace

1. Jak definujeme proces?
 - ▶ opakovaná (časová) sekvence aktivit generující přidanou hodnotu
2. Co je přidaná hodnota?
 - ▶ hodnota vytvořená procesem při transformaci vstupů do výsledného produktu nebo služby, kterou oceňuje zákazník procesu
3. Jak můžeme dekomponovat procesy?
 - ▶ subproces - část procesu, která vykazuje výkonovou, časovou, prostorovou nebo organizační homogenitu - dělení na subprocesy je pomocné kvůli velikosti a přehlednosti modelů a může být podle míry složitosti i víceúrovňové
 - ▶ aktivita - práce vesměs vykonávaná jedním typem pracovníka nebo týmem v souvislém čase - aktivita je možné dále dělit na operace a úkony
4. Jak můžeme klasifikovat procesy?
 - ▶ klíčové (core)
 - ▶ podpůrné (supply)
5. Co je pravidlo podnikání?
 - ▶ deklarativní vymezení rozhodování na základě faktů, které ovlivňuje nastavení nebo průběh procesů
6. Jak funguje organizační řízení s využitím rolí?
 - ▶ jde o dynamické přiřazování rolí, kdy výkon role v příslušném průběhu procesu lze přiřadit více lidem a vybrat tak pracovníka, který splňuje znalostní požadavky a současně je nejméně vytížen



Rekapitulace

7. Jaký je rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi?
 - ▶ data - hodnota atributu určitého objektu
 - ▶ informace - logická souvislost mezi daty
 - ▶ znalosti - porozumění ucelené části reality a jejímu chování v čase
8. Jaké jsou základní typy znalostí?
 - ▶ dokumentovatelná znalost - popis reality může být k dispozici na nosiči informací a nevyžaduje dodatečnou interpretaci
 - ▶ osobní - tacitní znalost, kdy nositelem znalosti je člověk
9. Jak probíhá růst dokumentovatelných znalostí?
 - ▶ pomocí dokumentace znalostí, která může být tvořeno textovým popisem, vizuálním popisem, zvukovým popisem, jiným multimediálním popisem, soustavou matematických výrazů, grafickým modelem a kombinací výše uvedených způsobů (jako například u business modelů)
10. Jak probíhá růst tacitních znalostí?
 - ▶ sdílením – osobním přenosem, zkušeností
11. Co zahrnuje management znalostí?
 - ▶ cílenou transformaci hodnototvorných tacitních znalostí v dokumentované a jejich sdílení, rolování know-how
 - ▶ účinné vyhledávání interního i externího best practices, využívání typových a referenčních řešení
 - ▶ zajišťování kompatibility řešení s komerčními standardy



Rekapitulace

12. Jak definujeme riziko?
 - ▶ nahodilá událost vedoucí ke vzniku škody (v nebo z podnikání společnosti)
13. Co je rizikový faktor?
 - ▶ stav objektu nebo událost, která má vliv na pravděpodobnost vzniku rizika
14. Jaká opatření k redukci rizika podle jeho pravděpodobnosti a výši škody můžeme udělat?
 - ▶ nízká pravděpodobnost a nízká škoda – nic, monitoring
 - ▶ vysoká pravděpodobnost a nízká škoda – redukce příčin rizika (většinou procesní)
 - ▶ nízká pravděpodobnost a vysoká škoda – přenos na 3. stranu (pojištění), emergency procedury
 - ▶ vysoká pravděpodobnost a vysoká škoda – eliminace zdroje
15. Co obsahuje strategie?
 - ▶ definuje budoucí pozici společnosti a pomocí měřitelných cílů vytyčuje cestu změny, která k ní vede



Část 4

Příklady využití BPM

Konkretizace strategie

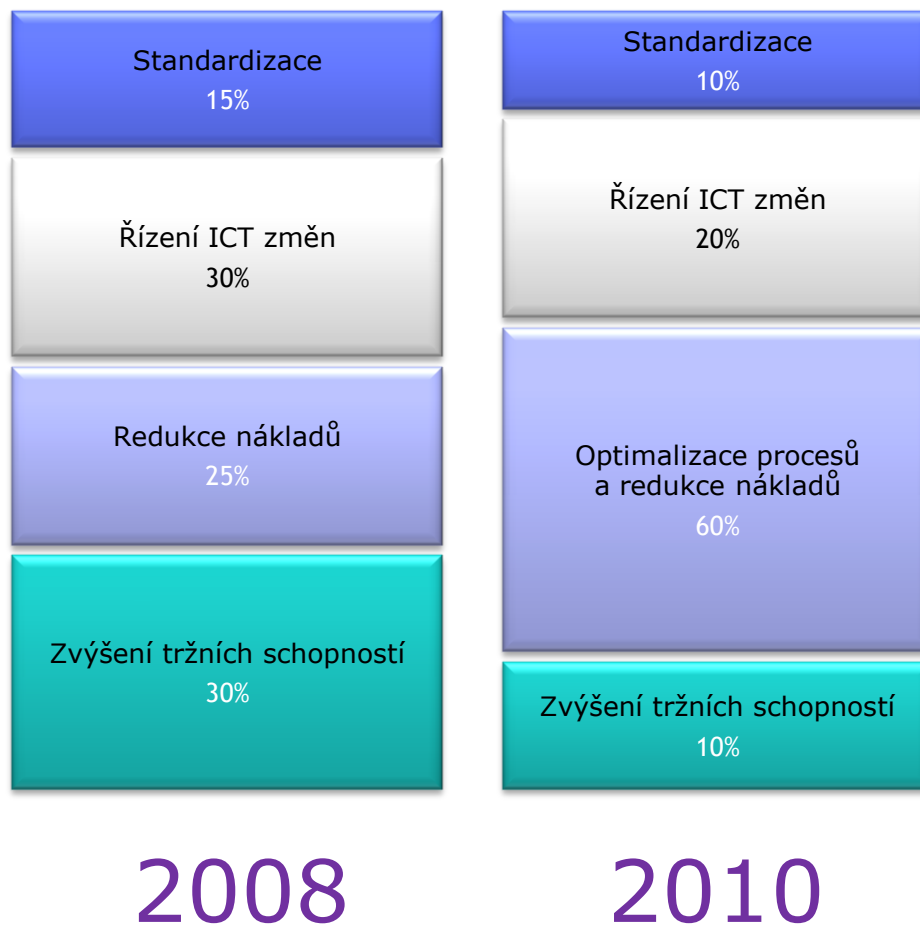
Zvyšování výkonnosti

Řízení vývoje IS

Standardizace



Zaměření BPM projektů v korporátním řízení



Zdroj: Gartner, 2010

Konkretizace strategie

▶ Metodiky a techniky

- ▶ Balance scorecard (BSC)
- ▶ Typy strategií
- ▶ Tržní matice
- ▶ Mapa tržních sil

▶ Podpora nástrojů

▶ Co je cílem

- ▶ Identifikovat příležitosti/hrozby
- ▶ Identifikovat existující potenciál
- ▶ Konkretizovat zadání změny
- ▶ Definovat kauzalitu změny
- ▶ Identifikovat konkrétní omezení

▶ Požadavek na BPM

- ▶ Usměrnit
- ▶ Domyslet
- ▶ Konkretizovat



Konkretizace strategie – výstupy z hlediska procesů

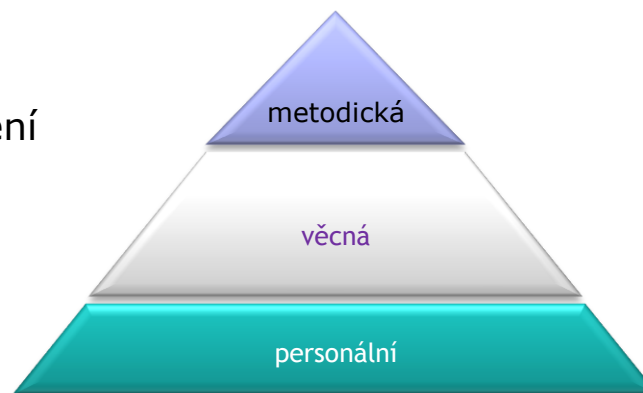
- ▶ Jaké nové procesy budeme potřebovat pro nové služby?
- ▶ Jaké zásadní změny musí prodělat naše procesy?
 - ▶ z hlediska kvality
 - ▶ z hlediska průchodnosti
 - ▶ z hlediska efektivity...
- ▶ typy procesních strategií
 - ▶ centralizace, standardizace, nákladovost, pružnost
 - ▶ in/out
 - ▶ produkt – kanály, objem, kvalita...
 - ▶ průtok procesem - pohotovost, retence...
 - ▶ zdroje – vlastnictví aktiv, nákladovost, spotřeba jiných zdrojů
- ▶ Výstup zadání změny: definovaný projekt (viz projektové řízení)



Procesní optimalizace a zvyšování výkonnosti



3 nezbytné úrovně porozumění



Metodiky a techniky pro procesní optimalizaci

▶ Hard skills

- ▶ Modelování architektury podnikání
- ▶ Identifikace potenciálu zlepšení
- ▶ Benchmarking a referenční modely
- ▶ Analýza logiky procesu
- ▶ TOC, teorie front, teorie poruch, teorie zásob
- ▶ Časová analýza, simulace
- ▶ Nákladová analýza a cost cutting
- ▶ Řízení kvality a rizik – 6sigma
- ▶ Organizační analýza
- ▶ Řízení znalostí
- ▶ Měření a monitoring
- ▶ ICT podpora

▶ Soft skills

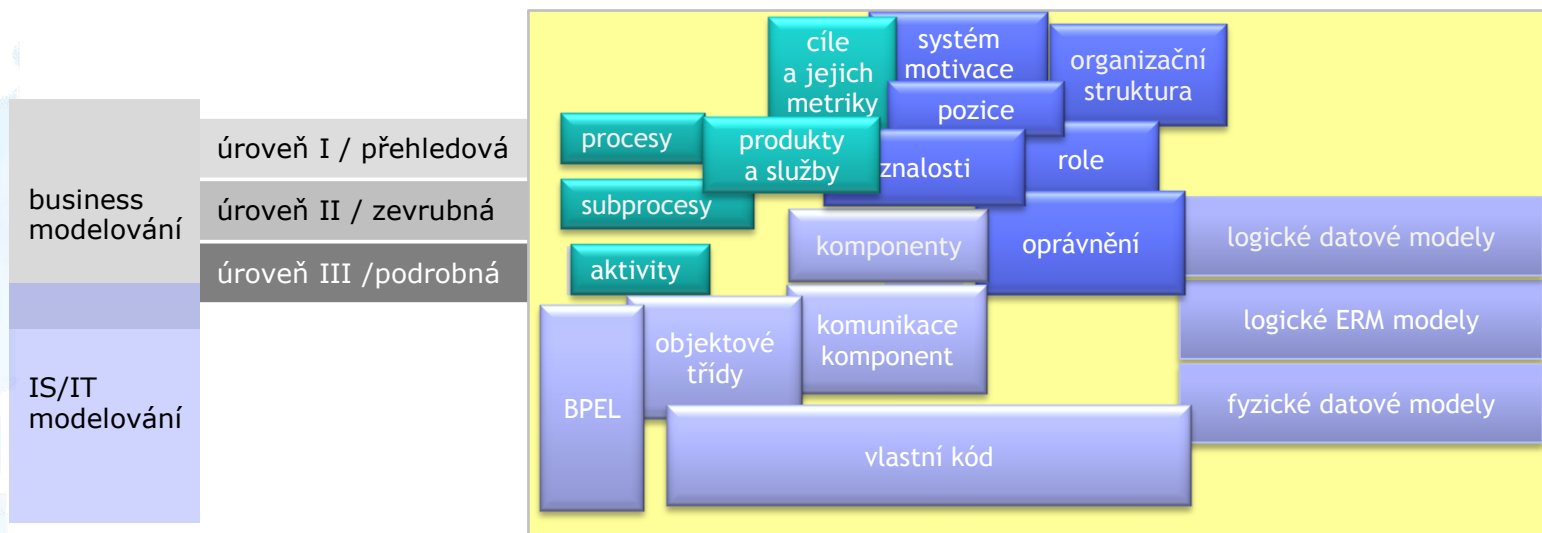
- ▶ Komunikační techniky
- ▶ Facilitace
- ▶ Iniciační techniky
- ▶ Kreativní techniky
- ▶ Motivační techniky
- ▶ Implementační techniky

▶ Základní metodiky řízení změn

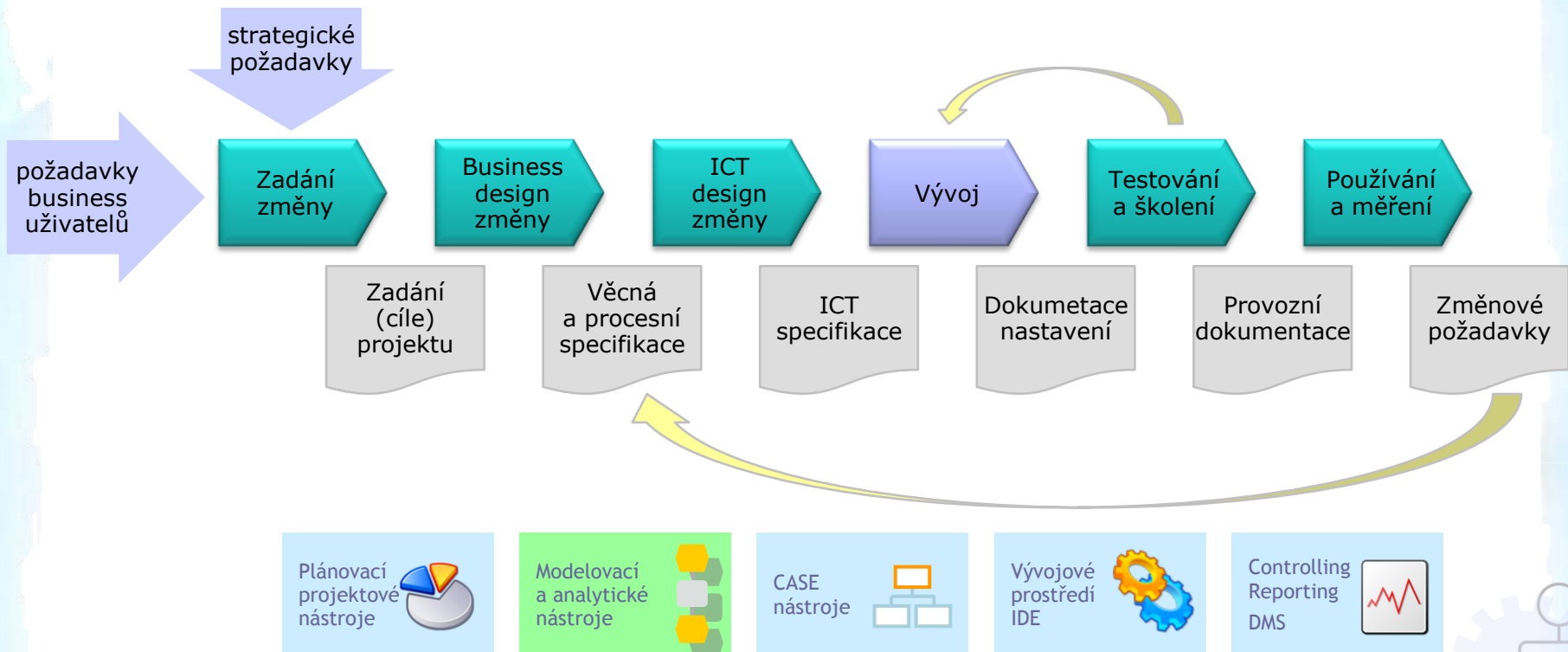
- ▶ Projektové řízení
- ▶ BPR
- ▶ Průběžné zvyšování výkonnosti
- ▶ Agilní techniky



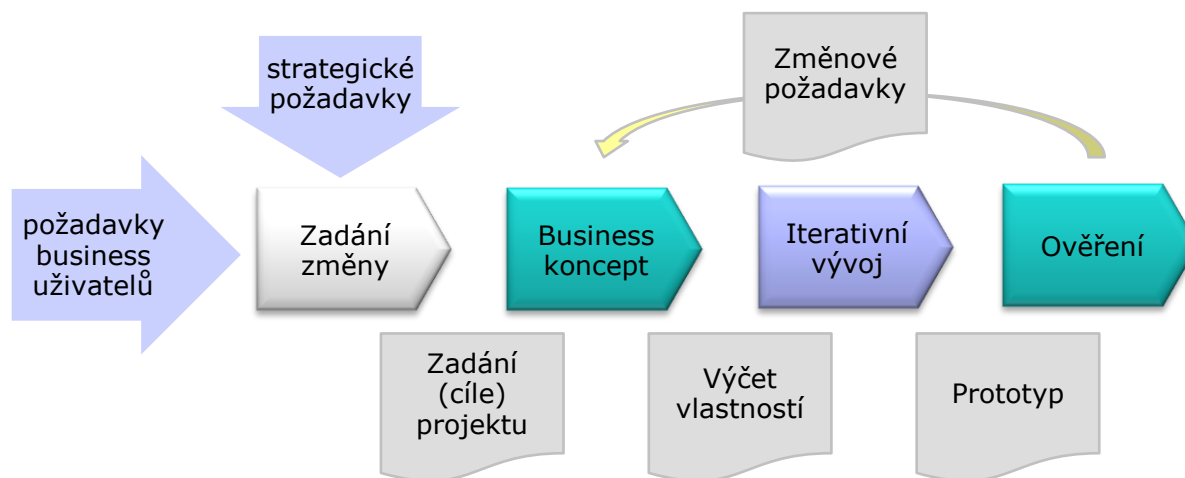
Řízení vývoje IS – věcný obsah



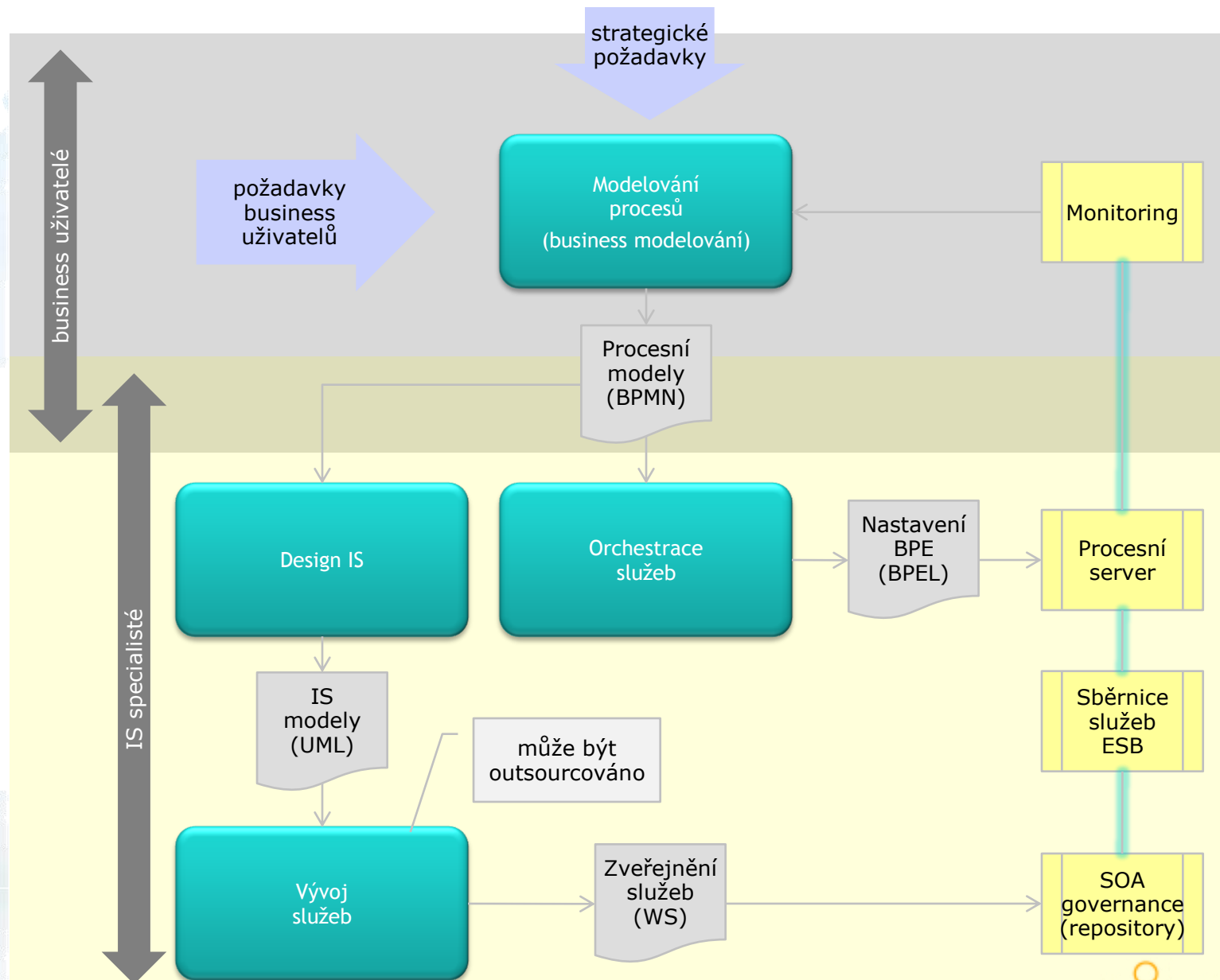
Metodiky řízení vývoje IS – klasický vodopád



Metodiky řízení vývoje IS – agilní techniky



Řízení vývoje IS – metodika 2. generace



Dokumentace procesů a udržení její aktuálnosti

- ▶ Proč procesní dokumentace
 - ▶ pro TOP úroveň řízení – základní porozumění logice byznysu a jeho potenciálu
 - ▶ pro operativní úroveň řízení – standard provádění (shoda), výkonnost
- ▶ 3 důvody, proč procesní dokumentace vyhnívá
 - ▶ Změny jsou liniovými manažery prováděny přímo v realitě
 - ▶ V terénu nejsou předepsané procesy reálně dodržovány
 - ▶ V rámci vývoje ICT dochází ke změnám, které nejsou zpětně promítnuty
- ▶ Příčiny
 - ▶ Procesní dokumentace je příliš podrobná – omezuje, nezohledňuje možné odlišné průběhy (zelený strom života)
 - ▶ Není formalizován a systémově podporován cyklus řízení změn – nadvláda liniových struktur a jejich parciálních zájmů
 - ▶ Není vynucováno dodržování schválených postupů (audit)



Dobrá praxe pro tvorbu procesní dokumentace

- ▶ Nejprve definovat proces řízení změn vč. kompetencí a přiřazení rolí.
- ▶ Tento proces implementovat v účinném systému workflow a podpořit jednotnou sadou metodik a nástrojů v celém cyklu řízení změny.
- ▶ Definovat smysluplné pohledy (řezy) na architekturu podnikání pro jednotlivé úrovně řízení a naučit je účastníky změny využívat proaktivně.
- ▶ Modelovat s maximálním využitím pravidel, které umožní mít standardní procesy a přesto pružné.
- ▶ Dokumentaci procesů využívat proaktivně – pro sběr podnětů pro zlepšování (včetně motivace), pro zaškolování, pro ověřování, pro měření výkonnosti.



Rekapitulace

1. Na jakých principech je založena metodika Balance scorecard?
2. Co je cílem strategického řízení?
3. Jaké znáte základní základní typy strategií?
4. Co je výstupem strategie pro procesní analýzu?
5. Jaké hard skills potřebuje procesní analytik?
6. Jaké soft skills potřebuje procesní analytik?
7. Jaký je rozdíl mezi řízením vývoje ICT pomocí vodopádu a agilně?
8. Jaké jsou zásady pro tvorbu smysluplné procesní dokumentace?



Část 5

Organizační a znalostní aspekty BPM

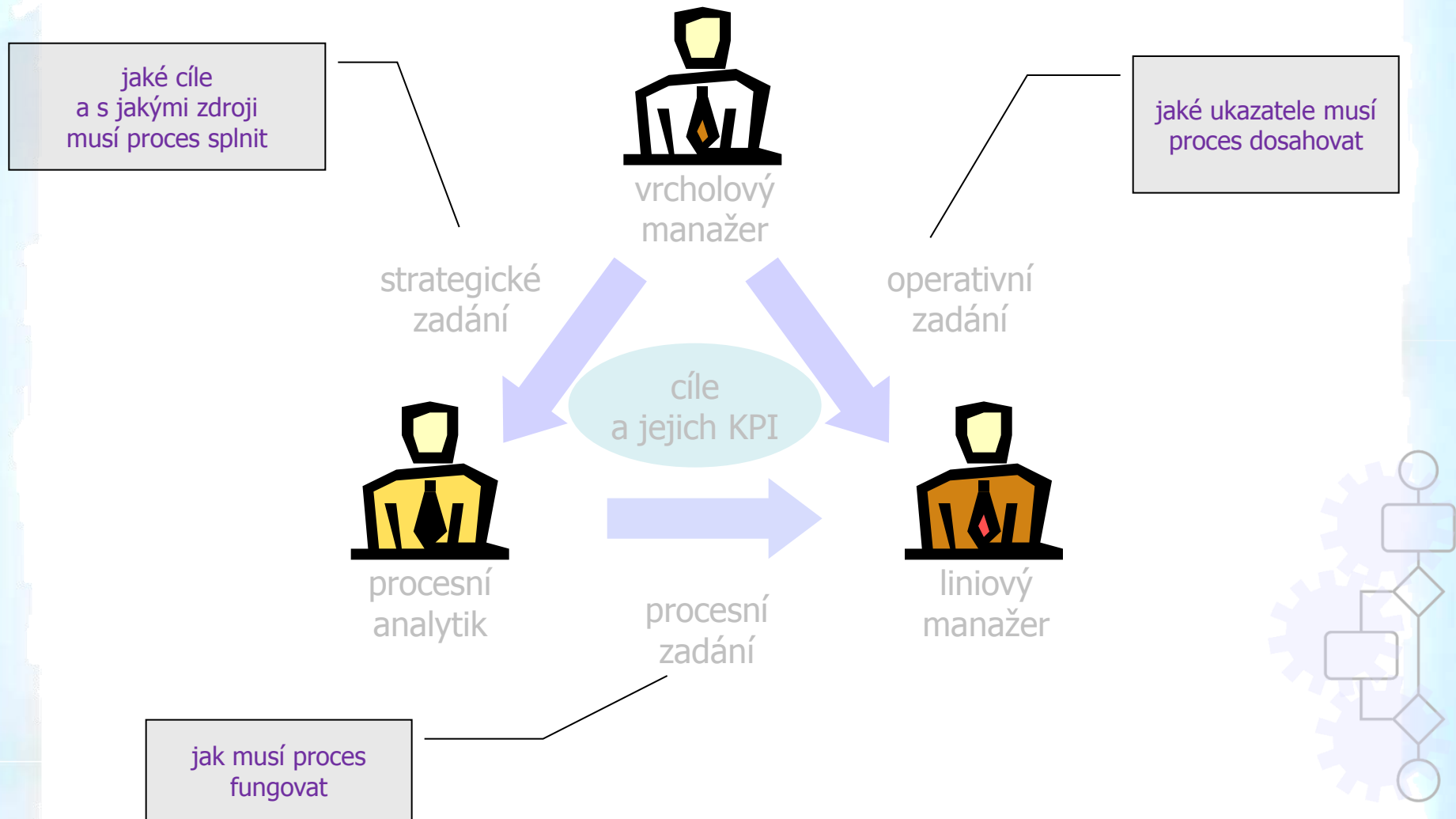
Varianty korporátních modelů BPM

Role a kompetence v procesním řízení

Business analytik versus EA analytik



Varianty korporátních modelů řízení – kompetence



Role a kompetence v procesním řízení

▶ liniový manažer

- ▶ přikazuje
- ▶ administruje
- ▶ kopíruje osvědčené přístupy
- ▶ udržuje a spravuje
- ▶ věnuje pozornost funkčnosti
- ▶ upřednostňuje konformitu
- ▶ spoléhá na kontrolu
- ▶ ignoruje konflikty nebo jim zamezuje
- ▶ hlavní otázky - jak a kdy
- ▶ dělá věci správně
- ▶ je dobrým vojákem

▶ procesní analytik

- ▶ inspiruje a aktivuje
- ▶ naviguje k cíli
- ▶ hledá inovace
- ▶ buduje a rozvíjí
- ▶ věnuje pozornost lidem
- ▶ podporuje jedinečnost
- ▶ inspiruje důvěrou
- ▶ konflikty řeší
a využívá k inovaci
- ▶ hlavní otázky – co a proč
- ▶ dělá správné věci
- ▶ je sám sebou



Business analytik versus EA analytik

▶ Procesní analytik

- ▶ rozumí byznysu
- ▶ sleduje end-to-end procesy
- ▶ zaměřuje se na výkonnost
- ▶ definuje optimální ICT podporu

▶ ICT analytik


- ▶ rozumí funkcionalitám
- ▶ sleduje ICT architekturu
- ▶ zaměřuje se na služby
- ▶ využívá opakovanost



Rekapitulace

1. Které 3 role jsou z hlediska BPM rozhodující?
2. Jaká je odpovědnost a vztah klíčových rolí v procesním řízení?
3. Jak se liší kompetence rolí liniového manažera a procesního analytika?
4. Jak se liší kompetence rolí procesního a ICT analytika?





Případová studie využití BPM 2. generace

Od modelu po IS

Základní postup při zavádění / reinventingu BPM

- ▶ Výběr nástrojů pro BPM
- ▶ Vytvoření case study
- ▶ Příprava modelování
- ▶ Zmapování a přehledová analýza procesu
- ▶ Design modelů v BPMN a dalších potřebných notacích
- ▶ Quick wins (z modelování)



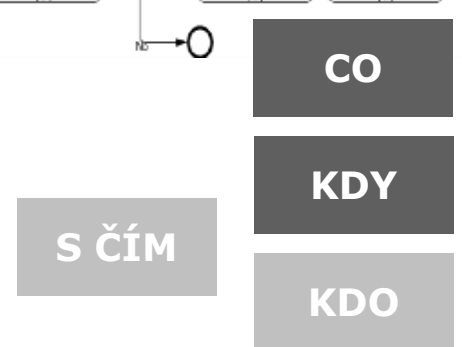
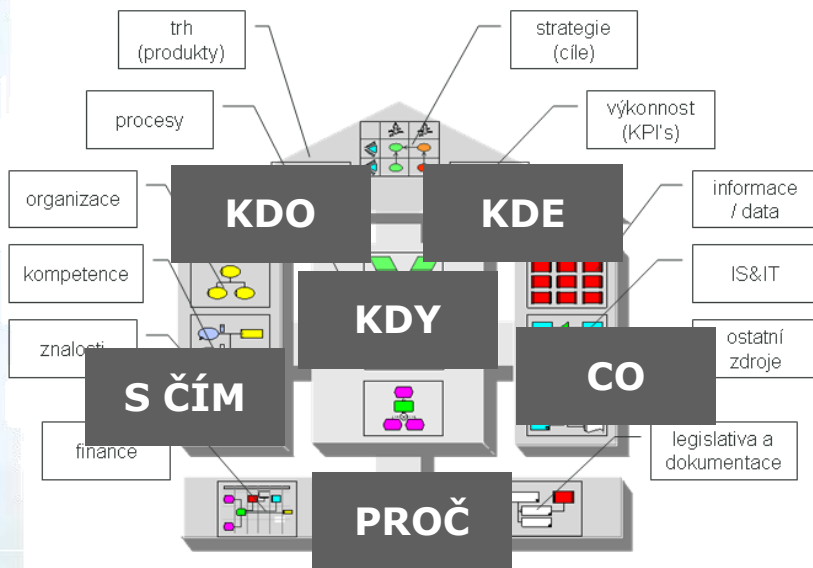
Tradiční modelovací nástroje versus BPMN

► Komplexní frameworky

- různé dílčí složité rámce
- ARIS, Zachman, TOGAF, IAF, FEAF...
- komplexní pohled na podnik
- složitá metoda s mnoha modely

► BPMN

- Business Process Modeling Notation
 - ▷ nyní aktuálně verze 1.2/2.0
- standard OMG
- zcela jednoduchý pohled na tok
- jediný jednoduchý model Business Process Diagram (BPD)



Poznámka: Verze BPMN 2 byla rozšířena kvůli snazší automatizovatelnosti procesů, nikoliv pro jejich snazší analýzu!

Výběr nástrojů pro BPM

- ▶ BPMS jako ucelená platforma
 - ▶ funkcionalita : modelování a analýzy, mapování IS služeb, ESB, procesní engine, workflow engine, BR engine, SOA governance, monitoring
 - ▶ komerční dodavatelé: IBM (WebSphere), Oracle (Fusion, BEA), SAP (NetWeaver) + cca 20 dalších (vždy extrémě vysoká cena)
 - ▶ open-source: Intalio, Tibco, GlassFish+NetBeans, Lombardi... (pokročilé funkce např. monitoring vždy jako placené)
 - ▶ výhody: relativně dobrá vzájemná provázanost nástrojů
 - ▶ nevýhody: závislost na 1 dodavateli, některé komponenty velmi slabé
- ▶ BPMS jako skládanka různých nástrojů
 - ▶ samostatně modelovací/optimalizační nástroj, ESB, engine...
 - ▶ výhody: možnost kombinovat komerční a open-source nástroje s nejlepším poměrem cena/výkon
 - ▶ nevýhody: různý životní cyklus nástrojů, nejednotná repository

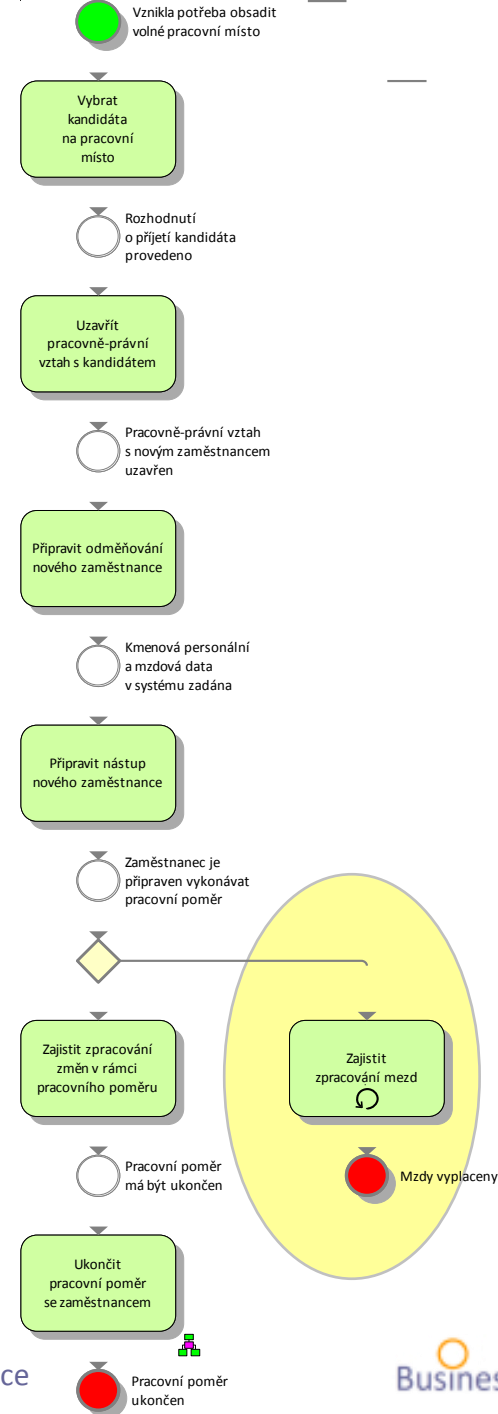


Vytvoření case study pro nasazení BPM

- ▶ Vhodné procesy pro vzorové nasazení
 - ▶ Proces prochází řadou organizačních jednotek a IS
 - ▶ Je dobře ohraničitelný (událostmi, daty)
 - ▶ Má vysokou opakovatelnost
 - ▶ Není kritický (nejde o hlavní proces)
- ▶ Podmínky pro výběr
 - ▶ Požadavek na změny (výkonnosti) jsou ve shodě (alespoň nejsou v rozporu) se strategií společnosti
 - ▶ Proces vykazuje alespoň některé kritické závady
 - ▷ Ideálně je s ním nespokojen management
 - ▷ Existuje plýtvání nebo prostor pro úspory
 - ▷ Informační podpora je nedostatečná (uvažuje se o změně IS)
 - ▶ Existuje alespoň potenciální vlastník procesu (kvalitní)
 - ▶ Uvnitř procesu na klíčových místech procesu máme spojence (agenty)
- ▶ Zásadní odlišnost ve výběru procesů u BPM 1. a 2. generace!!



Příklad – vyberte vhodný proces



Příprava modelování procesů

- ▶ Známe účel modelování a „čtenáře“ našich modelů (výstupů).
- ▶ Známe klienta i interního zákazníka (navazující subprocessy).
- ▶ Známe požadovaná SLA (měřitelné ukazatele).
- ▶ Máme vymezen proces počátečními a koncovými událostmi.
- ▶ Máme stanovené opakované rutiny.
- ▶ Známe možné scénáře.
- ▶ Známe organizační zajištění.
- ▶ Máme definované role.
- ▶ Máme dekomponovány IS (na úroveň služeb/funkcí).
- ▶ Máme stanoveny úrovně podrobnosti.
- ▶ Máme jasné, zda modelovat i pro IT.
- ▶ Máme představu o instancích procesu (frekvence, délka...).

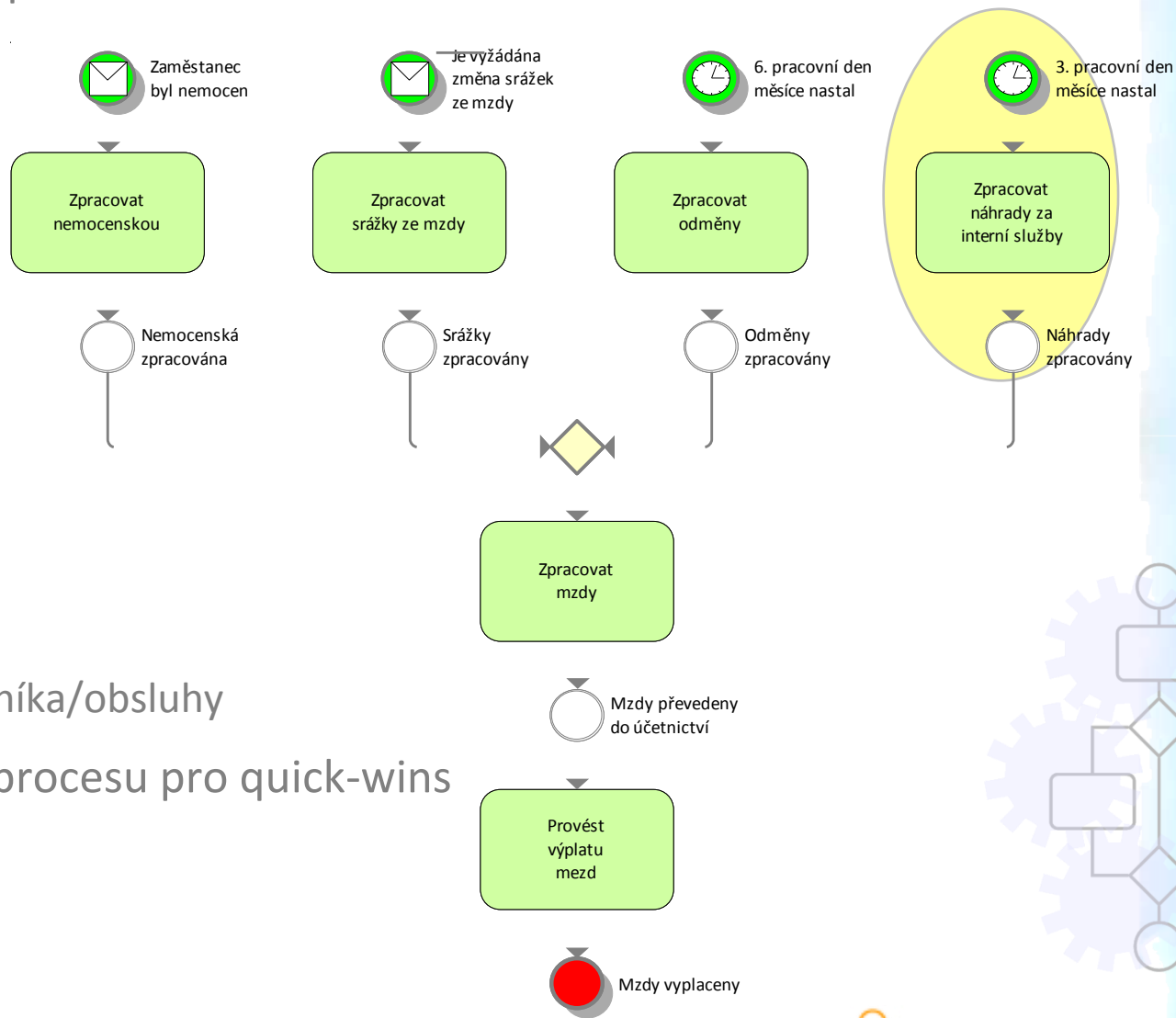


Zmapování a analýza procesu

► Design na úroveň subprocessů

► Rozhodnutí

- o rozsahu změny
- podle cílů změny

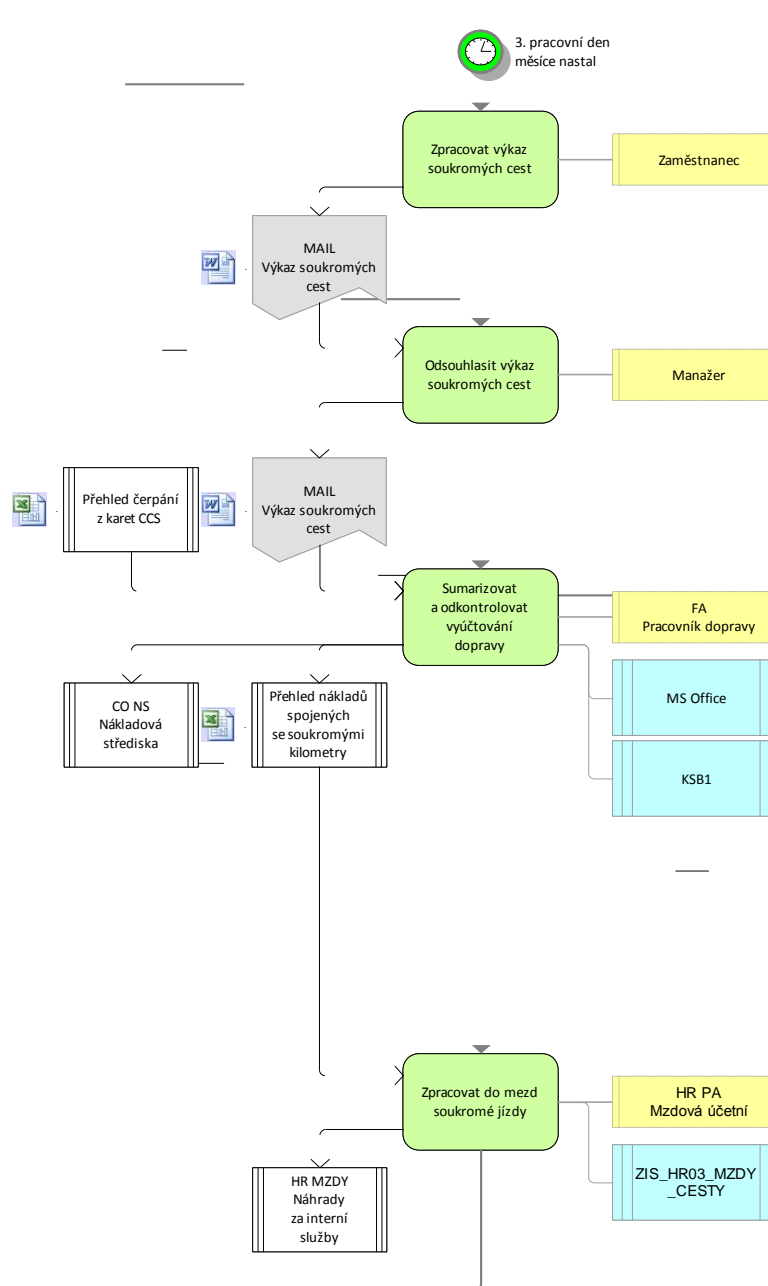
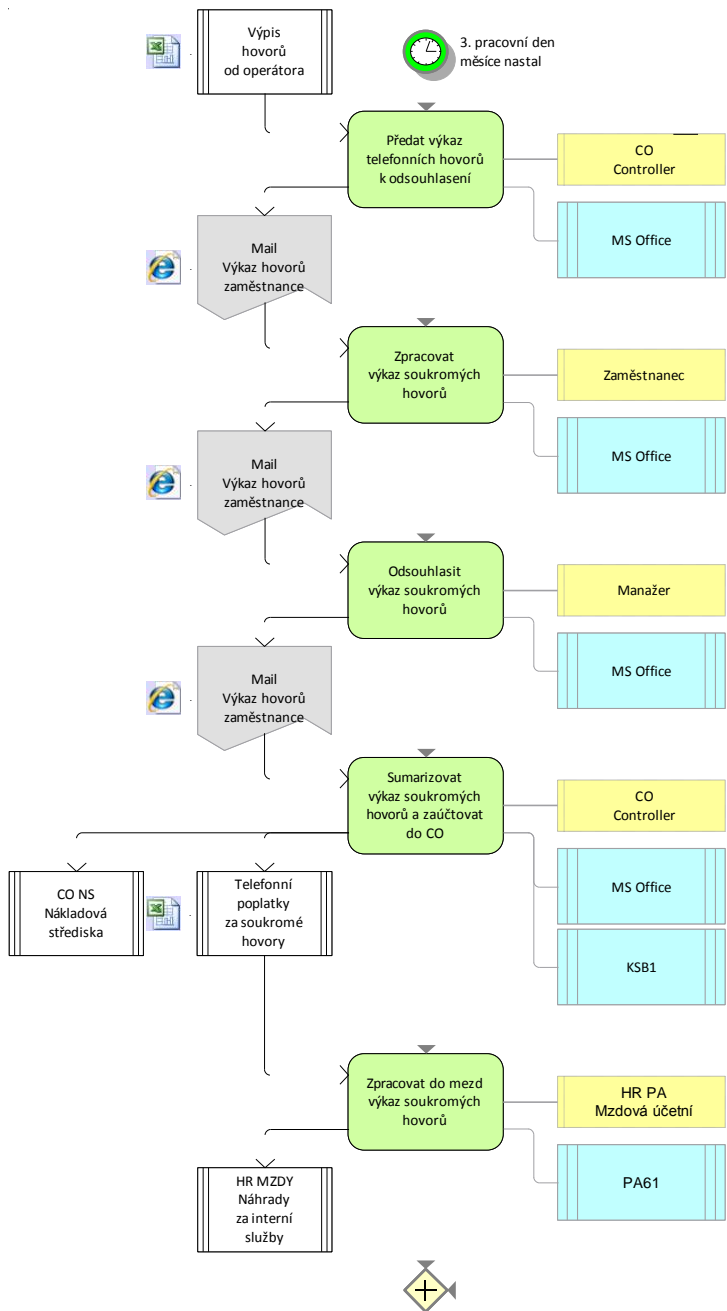


► Plošná analýza

- logiky
- fragmentací
- podpory ICT
- chybovosti/rizik
- spokojenosti zákazníka/obsluhy

► Výběr vhodného subprocessu pro quick-wins

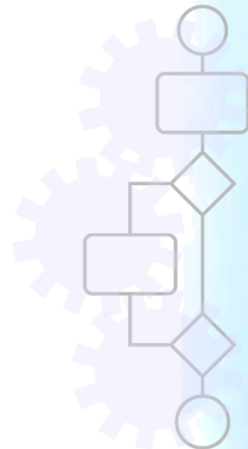
- nákladovosti
- časového průběhu



Náhrady zpracovány

TO-BE

- ▶ Oddělit do 2 separátních subprocessů
 - ▶ Zpracovat náhrady za soukromé telefonáty
 - ▶ Zpracovat náhrady za soukromé jízdy
- ▶ Základní požadavky
 - ▶ Vyloučit ruční přepisování dokladů – „protáhnout data“ všemi systémy
 - ▶ Automatizovat – výrazně snížit nároky na HR kapacity
 - ▶ Zajistit kontrolu 4 očí
 - ▶ Řádově zrychlit – na výsledek čeká celé zpracování mezd

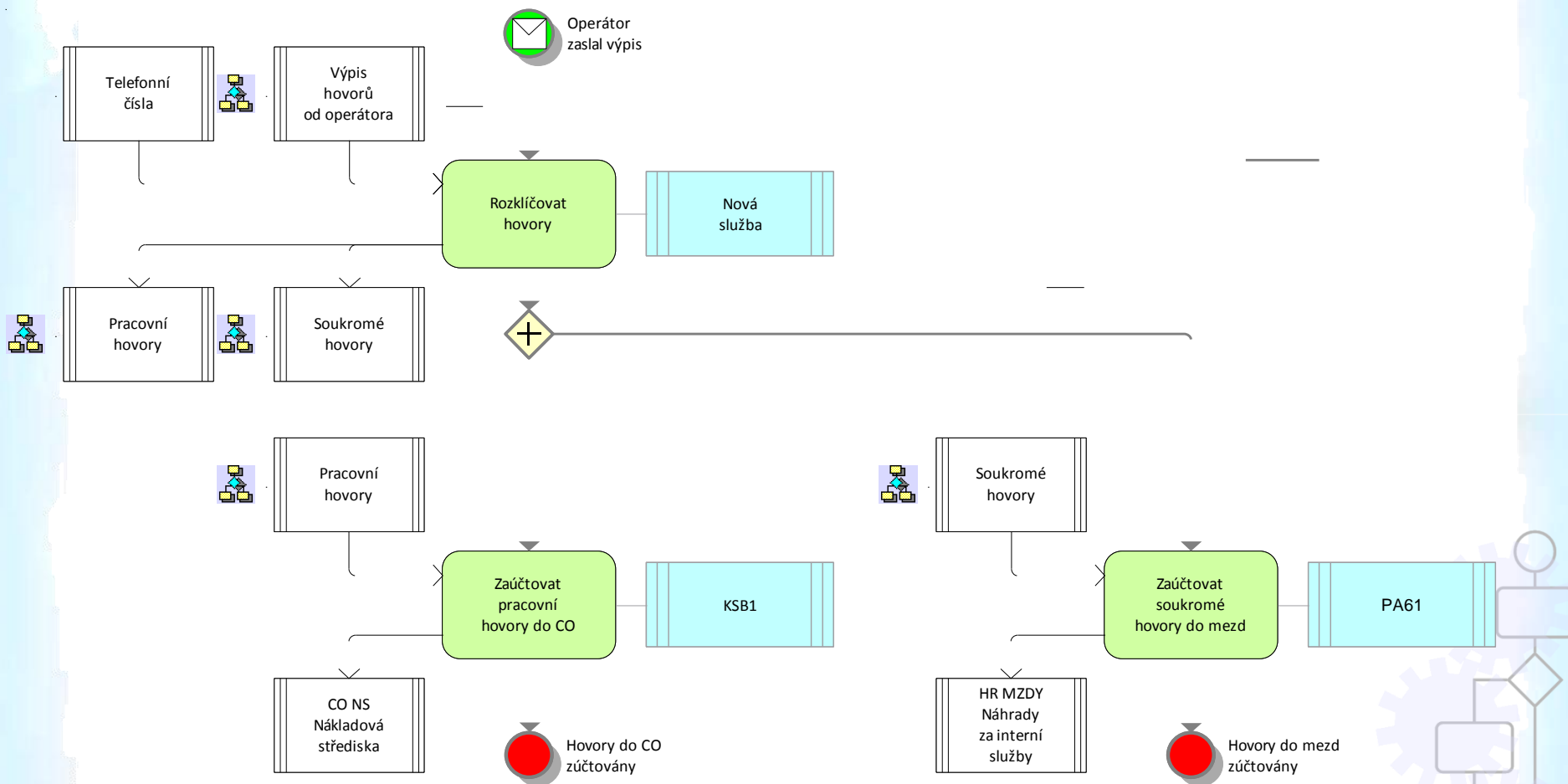


Zpracovat náhrady za soukromé telefonáty: TO-BE

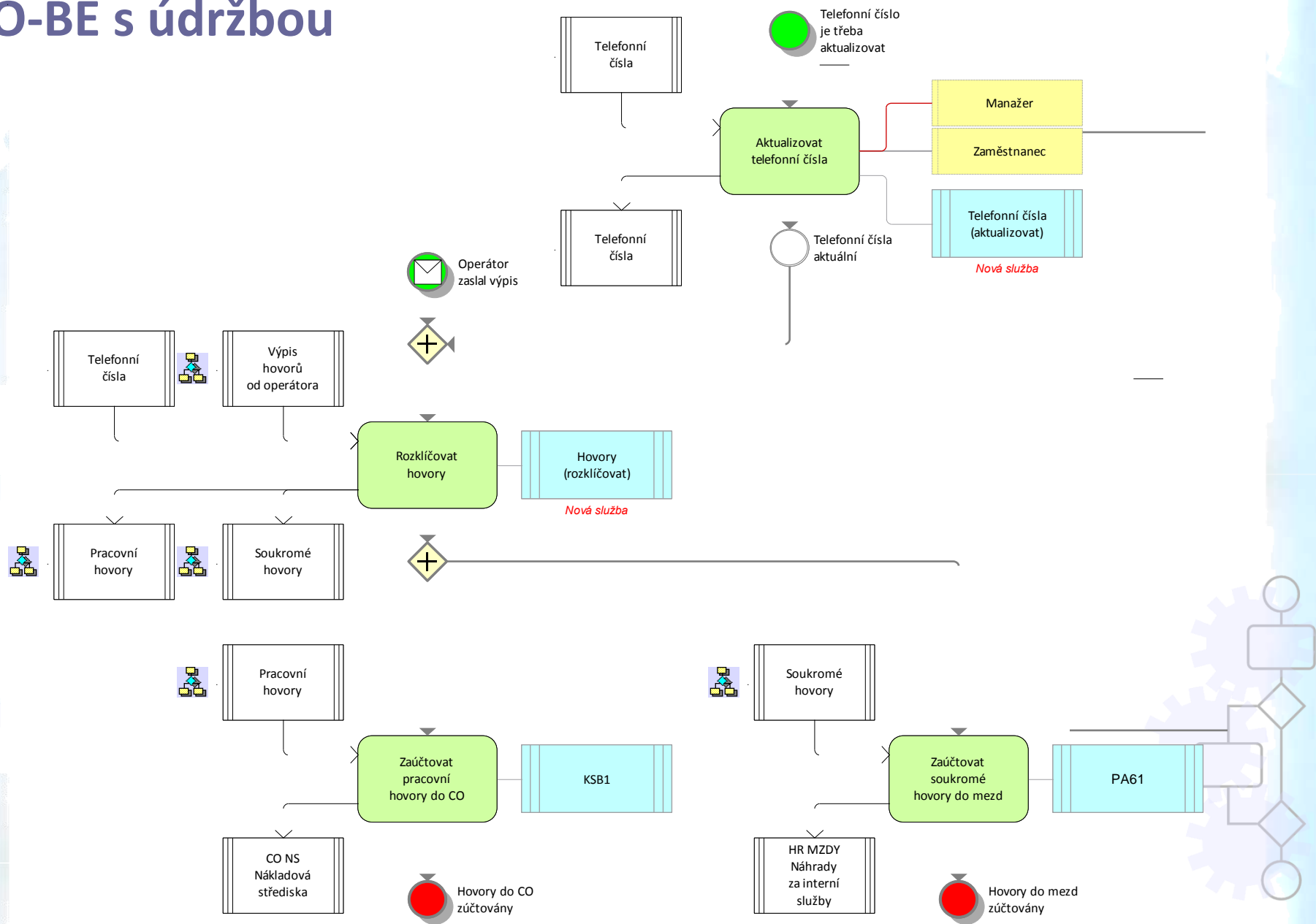
- ▶ 2 možné koncepty řešení
 1. předem daná pracovní/soukromá čísla
 2. limit pro soukromá volání s automatickým započtením
- ▶ Které řešení je
 - ▶ účinnější z hlediska nákladů
 - ▶ snadněji automatizovatelné
 - ▶ personálně průchodné
- ▶ Závisí na konkrétní firmě
 - ▶ typu pracovníků (profesích)
 - ▶ personální politice
- ▶ V našem případě
 - ▶ koncept 1



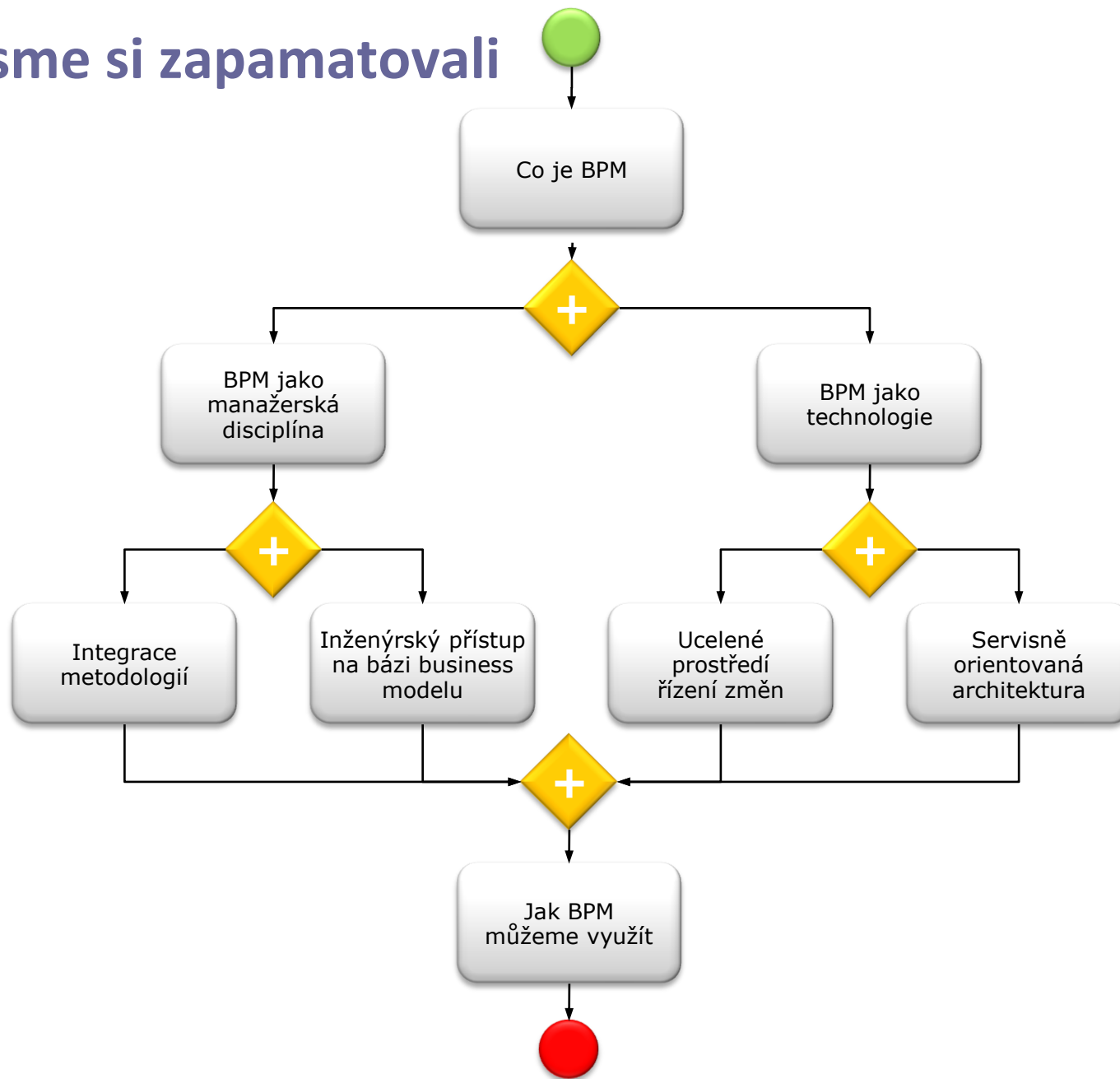
Nejjednodušší TO-BE proces



TO-BE s údržbou



Co jsme si zapamatovali



Prezentace k dispozici na vyžádání

