

Procesní přístup

- Základ perspektivního úspěšného podnikového řízení
- Funkční řízení – založené na dělbě práce
- Procesní řízení – princip integrace činností do ucelených procesů

Funkční řízení

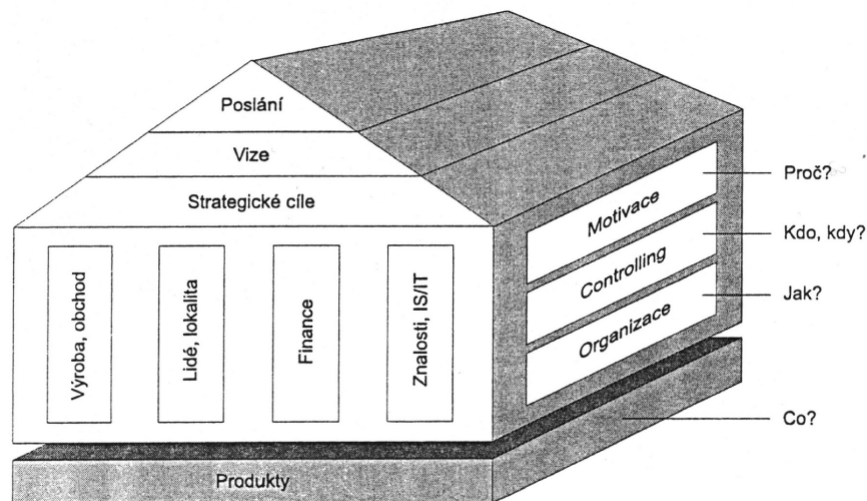
- Dělbba práce – zvýšení produktivity práce, zavedení hromadné výroby a specializace
- FŘ se opírá o hierarchickou organizační strukturu
- Oddělené provádění činností vyžaduje řadu kontrolních a koordinačních míst

Procesní řízení

- Vláda výrobce byla vystřídána vládou zákazníka
- Má-li být hromadná výroba konkurenceschopná, musí se respektovat individuální přání zákazníka
- PŘ vychází z předpokladu, že příčinou ekonomických neúspěchů jsou špatně probíhající procesy

Tvorba procesního modelu

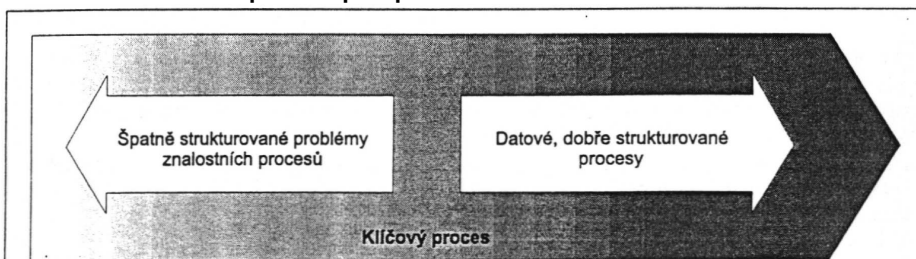
- Definice hlavních procesů (naplňující cíle firmy a vytvářející přidanou hodnotu)
- Identifikace vedlejších procesů (uspokojující potřeby interních zákazníků)
- Eliminace zbytečných procesů (nepřidávají hodnotu, jsou duplicitní, ztrátové, ...)
- Doplnění chybějících činností (do hlavních i vedlejších procesů) nebo inovace neefektivních činností



Obr. 1.2 Dimenze podnikových procesů

Procesy a jejich charakter

- Hlavní procesy začínají **znalostními procesy** a končí **datovými procesy**
- Znalostní procesy jsou ovlivněny firemní kulturou (více formalizace = menší závislost na kreativitě a osobním přístupu pracovníků)

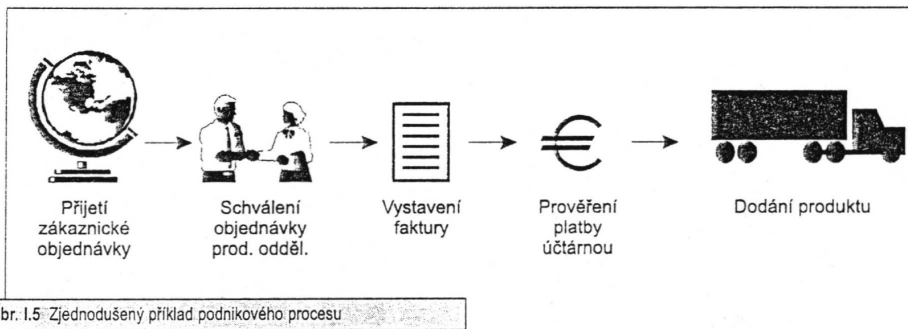


Obr. 1.3 Klíčový proces

Co je to workflow?

- **Workflow** znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.

Příklad podnikového procesu



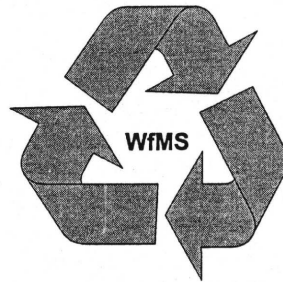
Systémy řízení workflow

- počítačové systémy, které workflow automatizaci zajišťují (zkráceně systémy workflow)

Systém řízení workflow definuje, vytváří a řídí průběh procesu. Je schopen interpretovat definici procesu, komunikovat s účastníky workflow a v případě potřeby spustit další aplikace.

Propojení principů, metodik, technologií

elektronická pošta
distribuované zpracování
on-line, off-line
zpracování



týmová spolupráce
správa dokumentů
reengineering
simulace procesů

**Workflow
management
systém**

architektura klient-server
databázové systémy
programovací jazyky
internetové uživatelské rozhraní

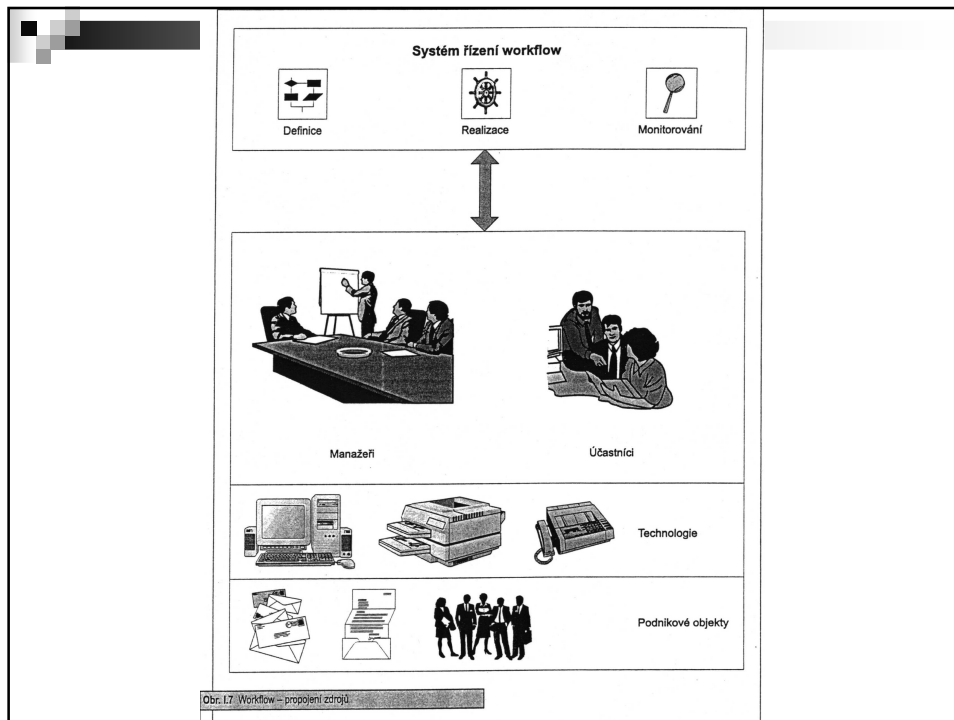
Obr. 1.6 Workflow – propojení principů, metodik, technologií.

Workflow systémy

■ Pokrývají:

- Fázi realizační (řízení průběhu procesu)
- Fázi přípravnou (definice procesu)
- Fázi sledovací a vyhodnocovací (monitoring, hodnocení reálného průběhu procesu)

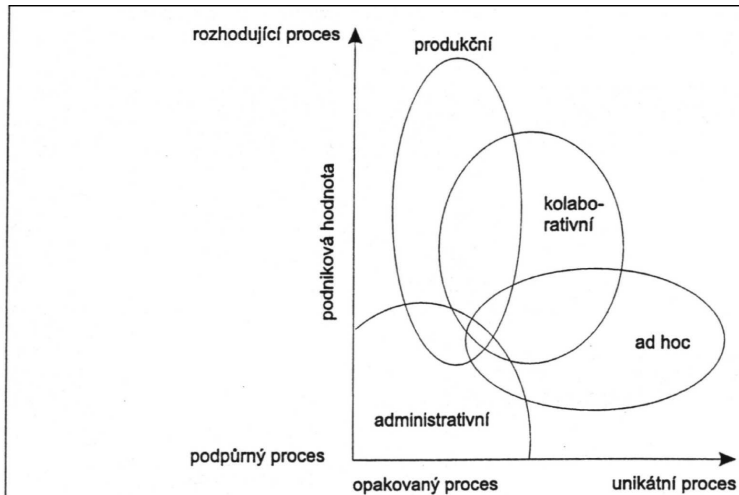
■ Ve všech fázích jsou propojovány následující zdroje



„Skutečný“ workflow systém

- Grafický návrh workflow
- Role
- Pravidla – definice bez programování
- Řešení výjimek
- Monitoring
- Měřitelnost – generování zpráv
- Simulace
- Aktivita – informace o nových úkolech
- Databázové rozhraní
- Připojování dokumentů

Typy workflow systémů



Obr. 1.8 Typy workflow systémů podle charakteru procesů

■ Administrativní WF

- Každodenní agendy – vystavení objednávky, sledování výdajů, vyřízení reklamace, žádost o postgraduální studium, registrace vozidla,...

■ Ad hoc WF

- Průběh není předem znám (procesy nejsou standardizovány, jsou jedinečné, definují se až v okamžiku vzniku)
- Celý proces je unikátní, ale účastníci dělají řadu podobných a opakovatelných podprocesů
- Např. dotaz zákazníka, zpracování výroční zprávy, vyřízení nestandardní reklamace

■ Kolaborativní WF

- Podporuje týmovou spolupráci
- Obvykle obsahují opakovaný cyklus několika iterací téhož kroku k dosažení „souhlasu“
- Např. tvorba dokumentace, zpracování kupní smlouvy, tvorba propagačního materiálu, návrh nové služby

■ Produkční WF

- Hlavní procesy (přidaná hodnota, spokojenost zákazníka)
- Dobře strukturovatelné, ale mohou mít relativně složitou strukturu

BPR – Business Process Reengineering

- Často spojováno s workflow
- Obsahuje průzkum, analýzu a modelování podnikových procesů
- BPR nekončí vždy implementací workflow a naopak
- Překážky úspěšnosti
 - Odpor ke změně
 - Nerealistický záběr a očekávání
 - Nedostatky v přesvědčení a souhlasu vedení

Principy reengineeringu

- Organizovat činnosti kolem výsledku, ne úkolů a zadání
- Nechat provádět proces ty, kteří vyžadují výsledek
- Vázat paralelní činnosti místo jejich integrace
- Zaznamenat informace pouze jednou, v místě vzniku
- Zacházet s geograficky rozptýlenými daty jako s daty centralizovanými
- Umístit rozhodování do rámce prováděné práce a zabudovat řízení do procesu

Společné rysy WF a BPR

- Jsou odvozeny od nových metod řízení a myšlenek delegování pravomocí
- Jsou zaměřeny na proces
- Vedou k organizační restrukturalizaci

BPR

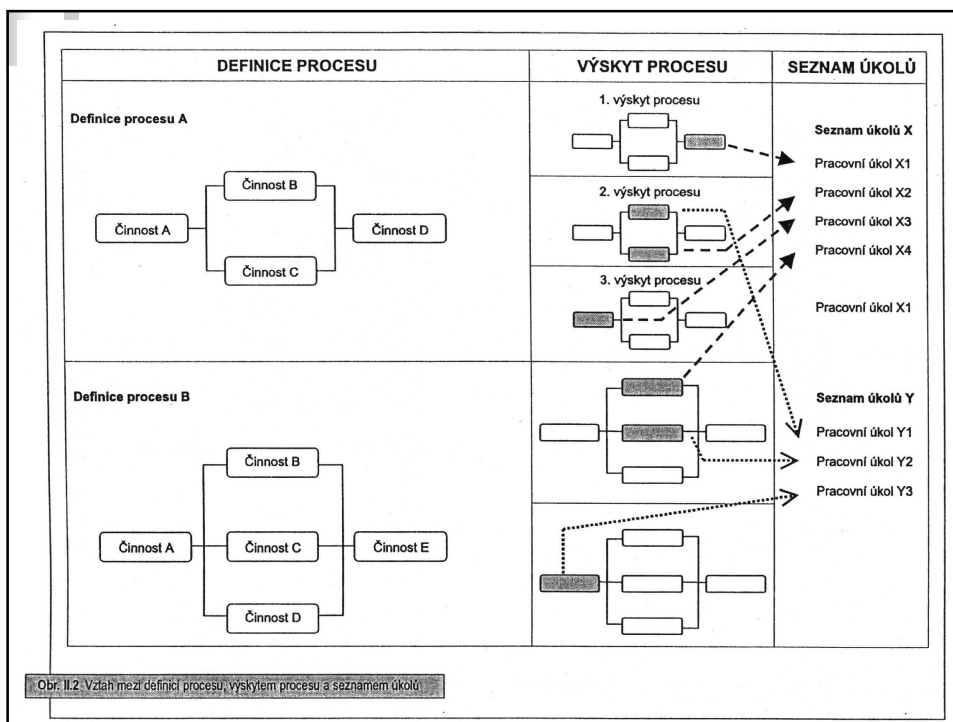
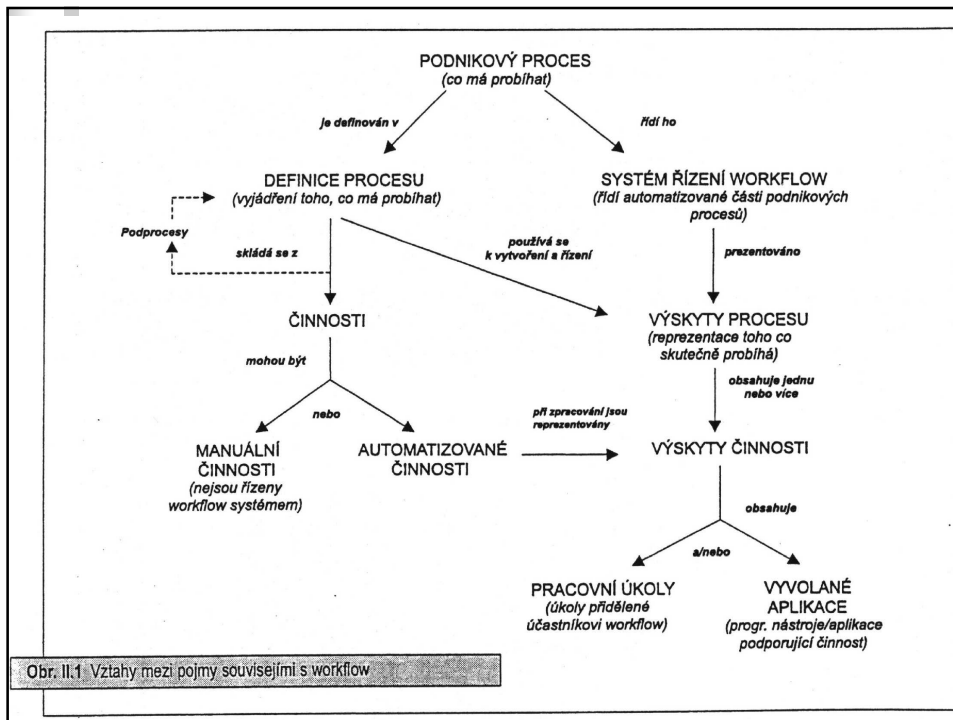
- Dělat účelné činnosti
- Eliminovat neúčelné činnosti
- Narovnává procesy

Workflow

- Dělat činnosti účelně
- Eliminovat časové ztráty
- Automatizuje procesy

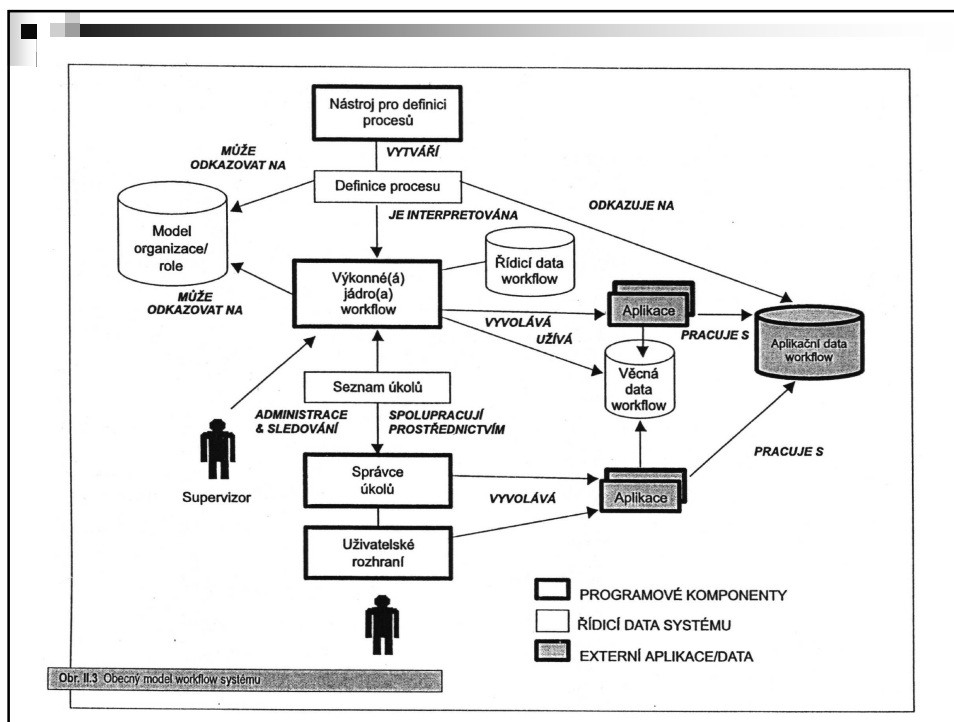
Terminologie workflow systémů

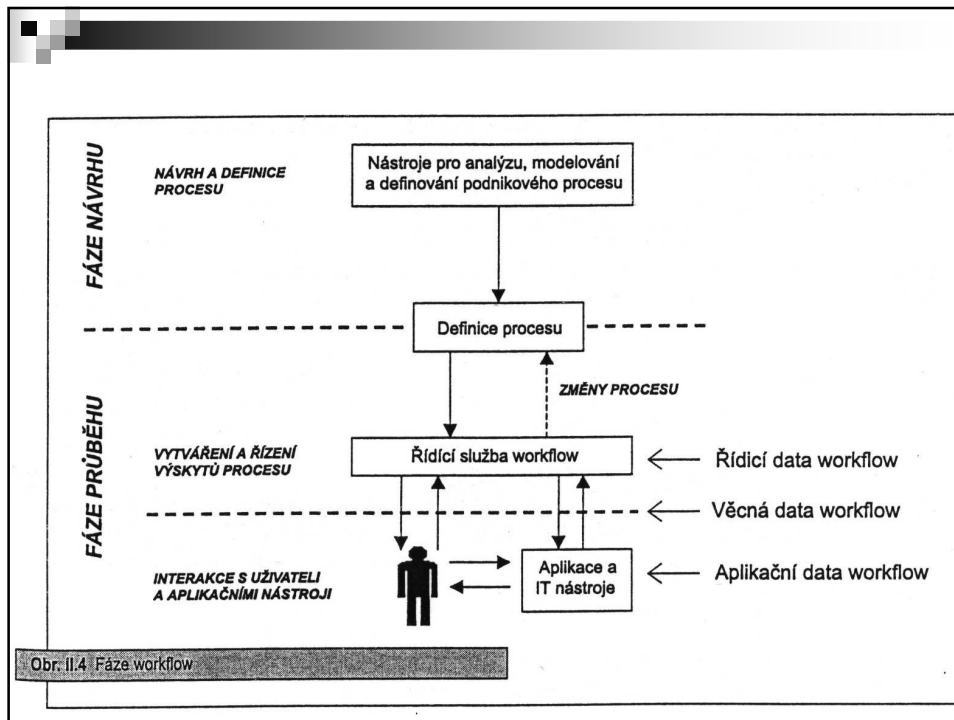
- Podnikový proces
- Definice procesu
- Činnost
- Výskyt procesu
- Výskyt činností
- Účastník workflow



Komponenty workflow systému

- Programové komponenty
 - Nástroj pro definici procesů
 - Výkonné jádro workflow
 - Správce úkolů
 - Uživatelské rozhraní
- Datové komponenty
 - Definice procesu
 - Řídící data workflow
 - Aplikační data workflow
 - Věcná data workflow
 - Seznam úkolů





Návrh a definice procesu

- Nástroj pro definici procesů by měl poskytovat
 - Grafické modelování procesů
 - Kontrola konzistence vytvořené definice
 - Simulace a animace toku
 - Import provozních dat do procesního modelu
 - odhalení úzkých míst v průběhu procesu

