

# RÁMCOVÝ PROCESNÍ MODEL

**Jan Ministr**

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Aplikované informatiky, jan.ministr@vsb.cz

**Martin Kuhn**

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Aplikované informatiky, martin.kuhn@vsb.cz

## ABSTRAKT:

Příspěvek se zabývá metodikou tvorby, úlohou a významem rámcového procesního modelu při zavádění procesního řízení ve firmách.

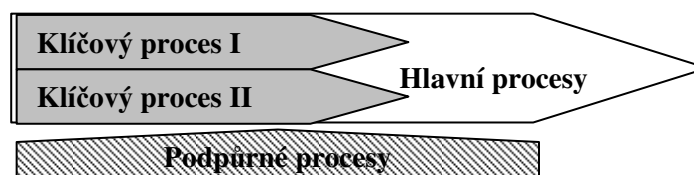
## KLÍČOVÁ SLOVA:

BPM – Business Process Management, mapa procesu, externí a interní zákazník, hlavní proces, klíčový proces, podpůrný proces

## 1. ZJEDNODUŠENÝ RÁMCOVÝ PROCESNÍ MODEL

BPM představuje kvalifikovaný způsob řízení firmy, kdy jsou činnosti dané firmy uspořádány, monitorovány a řízeny v rámci zákaznický orientovaných procesů. Úroveň zralosti procesního řízení v konkrétních firmách lze identifikovat pomocí Capability Maturity Modelu, který je blíže popsán v článku LACKO (3). V rámci procesního řízení má nezastupitelnou úlohu zpracování rámcového procesního modelu, který přehledně a srozumitelně popisuje identifikované procesy probíhající v celkovém kontextu konkrétní firmy. Jednotlivé aktivity zmapovaných procesů jsou v dobře zpracovaných procesních mapách ohodnoceny koeficienty výkonnosti vzhledem k cílům, které jsou určeny managementem firmy. Takto vytvořená sada procesních map je ale pro management firmy až příliš podrobná a nepřehledná, a proto ji vrcholový management většinou nevyužívá, jak blíže popsáno v článku MINISTR, KUHN (2). Pro své rozhodování potřebuje vrcholový management jednoduchý a přehledný procesní model, který pokrývá komplexně činnost firmy. Takovýmto modelem, který plní i roli komunikačního rozhraní mezi jednotlivými úrovněmi managementu, je rámcový procesní model, jehož úloha je nezastupitelná od počátku projektu implementace BPM. Opomenutí tohoto významu rámcového procesního modelu může vést od zvýšení nákladu na projekt implementace BPM v dané firmě až po celkový nezdar využívání principů procesního řízení.

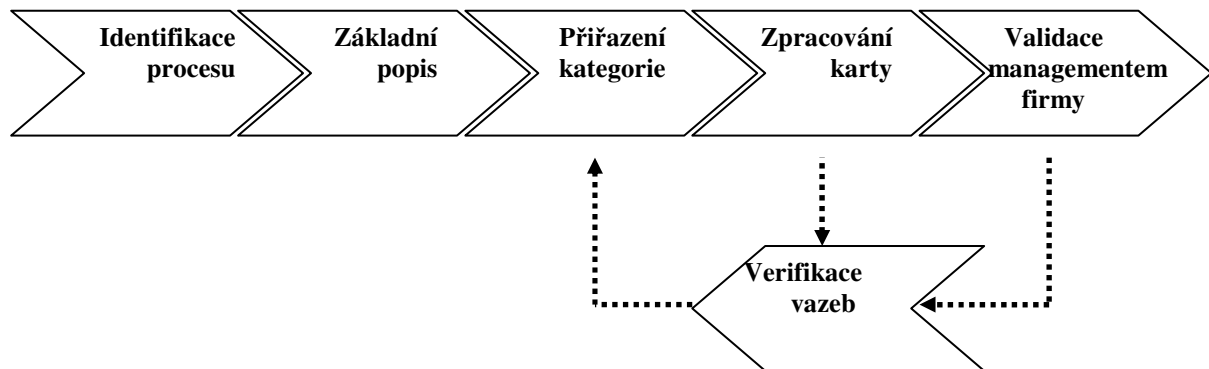
Na počátku jakéhokoli projektu implementace BPM, je nutné vytvoření nebo revize stávajícího rámcového procesního modelu. V literatuře se můžeme setkat s mnoha kategoriemi procesů (hlavní, klíčové, podpůrné, vedlejší, řídicí sdílené apod.), ale většina projektů využívá k rozdělení procesů ve firmě pouze hlavní a podpůrné procesy. Ostatní známé kategorie procesů jako jsou *vedlejší, řídicí a sdílené procesy* se vzhledem k jejich celkovému podílu na realizaci cílů dané firmy obvykle pro přehlednost v rámcového procesního modelu zanedbávají. Vzniká tak zjednodušená a přehledná forma rámcového procesního modelu, který je uveden na obrázku č.1.



OBR. 1: Zjednodušený rámcový procesní model

## 2. POSTUP TVORBY RÁMCOVÉHO PROCESNÍHO MODELU

Odborná literatura většinou uvádí u rámcového procesního modelu pouze rozdělení procesů do jednotlivých kategorií, ale neuvádí to nejtěžší, a to je postup jeho tvorby spojený s pracnou identifikací jednotlivých procesů a dodržení jednotného komplexního pohledu na činnosti firmy, který vychází ze strategických cílů firmy. Celý tento časově náročný proces lze rozdělit do několika kroků, jak je znázorněno na obrázku č.2.



OBR. 2: Postup tvorby rámcového procesního modelu

### 2.1 IDENTIFIKACE PROCESU

Tento krok tvoří základ celého postupu. Procesní analytik ověřit platnost strategických cílů firmy s vrcholovým managementem. Poté provede identifikaci:

- Klíčových výstupů pro externího zákazníka a z jakých klíčových vstupů jsou postupně tvořeny.
- Nutných podmínek, činností a produktů, které musí firma zajistit, aby transformace klíčových vstupů na klíčové výstupy proběhla tak, aby byly uspokojeny požadavky externího zákazníka a tak identifikovat proces, který je nutné nazvat tak, aby vyjadřoval pomocí slovesné vazby charakteristiku transformace.

### 2.2 ZÁKLADNÍ POPIS PROCESU

V tomto kroku je proveden popis základních charakteristik identifikovaných procesů, kterými jsou:

- *Cíl procesu*, který představuje k čemu nám daný proces slouží a čeho je průběhem tohoto procesu dosahováno.
- *Přidaná hodnota*, která představuje formu naplnění cíle daného procesu.
- *Zákazník procesu*, který představuje odběratele daného procesu, může jím být např. jiný organizační útvar, individuální zákazník, jiná firma.
- *Vlastník procesu*, který představuje pracovníka, který je zodpovědný za celý průběh daného procesu, za jeho korektnost a správnost. V případě, že daný proces probíhá napříč přes více organizačních útvarů, je nutné navíc uvést pracovníky zodpovědné za danou část procesu.
- *Klíčové vstupy*, které představují veškeré vstupy potřebné ke spuštění daného procesu, tyto vstupy mohou být materiálního charakteru (např. suroviny, polotovary, apod.), nebo nemateriálního charakteru (data, rozhodnutí, apod.).
- *Klíčové výstupy*, které představují to, co je produktem daného procesu, co vzniklo jeho průběhem (produkt, služba, písemné vyjádření apod.).

Tento krok musí být prováděn ve spolupráci v vrcholovém managementem tak, aby bylo dosaženo rozpracování strategických cílů do cílů jednotlivých procesů, aby byl rámcový model plně konzistentní se stanovenou strategií firmy.

### **2.3 PŘÍŘAZENÍ KATEGORIE PROCESU**

Zde jsou zkoumány vazby mezi jednotlivými procesy na základě:

- *Typu zákazníka* (externí nebo interní).
- *Typu vazby*, kterou tvoří klíčové vstupy a výstupy.
- *Souvislosti* danými strategickým cílem firmy a cílem procesu.

V tomto kroku může dojít k případnému sloučení nebo rozdělení procesů na základě zkoumaných charakteristik.

### **2.4 ZPRACOVÁNÍ KARTY PROCESU**

Daný krok podrobněji popisuje identifikovaný proces pomocí tzv. „karty procesu“, která rozšiřuje základní popis procesu o charakteristiky, kterými dle charakteru projektu mohou být:

- Klíčová legislativa související s procesem
- Hlavní produkty, které jsou používány uvnitř procesu
- Posloupnost činností (základní kroky procesu)
- Základní charakteristiky jednotlivých činností procesu:
  - odpovědnost zaměstnanců
  - význam dané činnosti pro organizační jednotku (klíčová nebo podpůrná)
  - časové trvání průběhu činnosti
  - režim aktivity (průběžný, sezónní, nárazový)
- Základní indikátory (metriky) procesu (výskyt, FTE, indikátory výkonnosti a kvality)
- Spolupráce organizačních útvarů při průběhu aktivit procesu
- Podpora jednotlivých činností procesu ICT

Pokud procesní analytik nemá k dispozici některý z existujících CASE nástrojů, lze použít Excel, který pro vytvoření rámcového modelu u malých a středních firem zpravidla stačí.

### **2.5 VERIFIKACE VAZEB RÁMCOVÉHO PROCESNÍHO MODELU**

Zpracované karty jednotlivých procesů umožňují lépe přiřadit proces do dané kategorie (hlavní, podpůrný) a tím více upřesnit primární rámcový procesní model. Úlohou řešitelského týmu v této fázi vývoje rámcového procesního modelu je verifikovat všechny vazby mezi procesy v jednotlivých kategoriích za účelem potvrzení přiřazené kategorie procesu. Tato činnost je prováděna tak dlouho, dokud nedojde k odstranění všech diskrepancí mezi jednotlivými procesy a úspěšné validací managementem firmy.

### **2.6 VALIDACE MANAGEMENTEM FIRMY**

V tomto kroku procesní analytik vytvoří zjednodušený rámcový procesní model firmy zpravidla v grafické formě, doplněný kartami jednotlivých procesů. Vytvořený zjednodušený rámcový procesní model prochází finální validací, kterou provádí vrcholový management. Tento odsouhlasí strukturu a obsah modelu vzhledem k definované misi a cílům dané firmy, jak blíže diskutováno v článku MINISTR, KUHN (2).

## ZÁVĚR

Odsouhlasený zjednodušený rámcový procesní model slouží k upřesnění rozsahu, strategie a postupu celého projektu implementace procesního řízení ve firmě. Teprve až po tomto často opomíjeném kroku mnoha projektů implementace BPM by mělo navazovat podrobné zmapování stávajícího průběhu jednotlivých procesů a dále analýza stávajícího průběhu procesů na základě stanovených kritérií a návržení zlepšeného průběhu daného procesu.

Zvláště v softwarovém inženýrství je potřeba věnovat modelování, návrhu a definici procesů programování zvýšenou pozornost, aby byla zajištěna vysoká kvalita celého procesu tvorby programů. Podobně to vyžaduje návrh kvalitních procesů ve státní správě a jejich další využití například pro potřeby dnes velmi využívaného personálního auditu jak je blíže popsáno v článku MINISTR (4).

U většiny projektů implementace procesního řízení v malých a středních firmách se na základě požadavku „ušetření“ nákladů na projekt vynechá v rámci úvodní analýzy vytvoření nebo aktualizace rámcového procesního modelu dané firmy jako celku. Identifikované a zmapované procesy jsou většinou málo konzistentní se strategií firmy. Následná integrace výsledků takových, zpravidla pilotních projektů, do celkového projektu implementace procesního řízení je pak velmi pracná a nákladná. Autoři příspěvku doporučují na základě svých zkušeností vždy při jakémkoli rozsahu projektu procesního řízení vytvořit nebo aktualizovat nejprve rámcový procesní model firmy jako celku, a tak získat komplexní pohled na průběh procesů dané firmy v souladu se strategickými cíly managementu, a tím harmonizovat její veškeré činnosti firmy s jejími strategickými cíly.

Kvalitně zpracovaný rámcový procesní model navíc tvoří vhodné komunikační rozhraní mezi jednotlivými úrovněmi managementu při monitorování a vylepšování průběhu jednotlivých procesů.

## LITERATURA

1. FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou modelováním procesů*. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6
2. MINISTR, J., KUHN, M. The Role of model process framework in process analysis. In *Informační a komunikační technologie pro praxi*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. s.85-91. ISBN 978-80-248-152
3. LACKO, B.: *Model zralosti procesů tvorby software*. IT SYSTEMS, 2005, roč.7, č.1-2, s. 44-45 ISSN 1802-615X
4. MINISTR, J. Personální audit a jeho informačně-procesní podpora. In *Tvorba softwaru 2006*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2006. s 204-208 ISBN 80-248-1082-4