

Vliv podrobnosti definice procesu a úrovně CMM na charakteristiky procesu

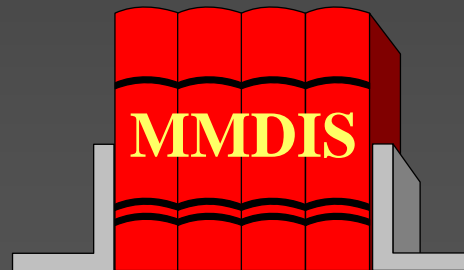
Jiří Voříšek

VŠE-KIT

<http://nb.vse.cz/~vorisek>

Úroveň podrobnosti popisu procesu

Metoda KBPR
(Knowledge Based Process Reengineering)
- součást metodiky MMDIS





KBPR

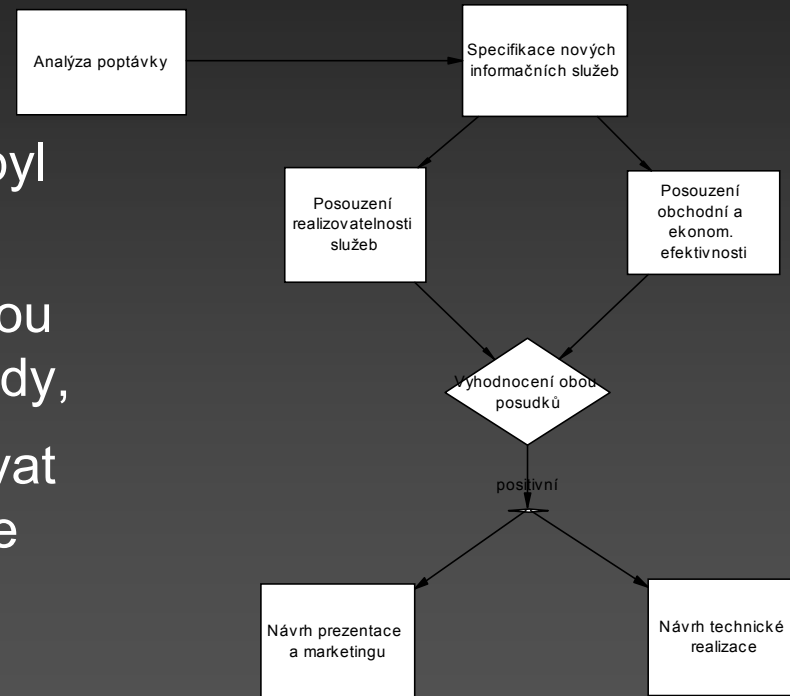
- Znalosti - klíčový zdroj firmy
- KBPR integruje:
 - akumulované podnikové znalosti
 - se znalostmi výkonných pracovníků
 - a se znalostmi a kompetencemi obchodních partnerů (sourcing)



Výhody/nevýhody detailního popisu

Detailní definice procesu může mít řadu předností:

- každý průběh procesu a výstup procesu jsou identické s ideálním stavem, který byl při návrhu procesu požadován,
- průběh procesu má dobře predikovatelnou dobu trvání i dobře predikovatelné náklady,
- většinu činností procesu mohou vykonávat relativně nekvalifikované (nicméně dobře zaškolené) pracovní síly,
- veškerá kreativita byla vynaložena specialisty při návrhu procesu, kreativita při průběhu procesu naopak může mít negativní dopady





Výhody/nevýhody detailního popisu

V jiných situacích může mít popsání přístup řadu nevýhod:

- když průběh procesu závislý na řadě podmínek, externích vlivů a jejich kombinací, bývá popis procesu velmi komplikovaný, a i tak často nejsou ošetřeny některé kombinace podmínek, což při průběhu procesu může vést k jeho abnormálnímu ukončení,
- v některých případech optimum nelze určit vůbec,
- striktnost definice procesu nedává možnost využít nové myšlenky a nápady, které vzniknou v hlavách pracovníků podílejících se na průběhu procesu.



KBPR

- KBPR rozlišuje čtyři úrovně návrhu a optimalizace procesu
- úrovně se liší zejména v tom, jaké znalosti a zkušenosti se předpokládají na straně:
 - firmy (akumulované firemní znalosti)
 - pracovníků podílejících se na průběhu procesu





KBPR

(1) První nejméně podrobná úroveň definice procesu popisuje proces pomocí těchto charakteristik:

- cíle procesu,
- událost aktivující daný proces,
- vlastník procesu = role, resp. funkční místo zodpovědné za celý proces,
- zákazník procesu,
- kvalitativní a kvantitativní metriky procesu a
- omezující podmínky/pravidla procesu (např. finanční nebo časový limit pro průběh procesu).

Všechny ostatní charakteristiky procesu musí vyřešit pracovníci realizující proces !!





Příklad - tvorba informační strategie

- *cíle procesu* – vytvořit další verzi plánu rozvoje IS/ICT optimálně podporujícího podnikové cíle a priority a optimálně využívajícího aktuální situace na ICT trhu
- *události aktivující daný proces* - změna podnikové strategie, nový technologický trend, změna na trhu s ICT produkty a službami, ...
- *vlastník procesu* – CIO
- *zákazník procesu* – TOP management
- *kvalitativní a kvantitativní metriky procesu* – doba tvorby, náklady IS/ICT, přínosy IS/ICT,...
- *omezující podmínky* – prioritní požadavky hlavních byznys procesů na IS/ICT musejí být realizovány do 6 měsíců,
 - náklady interně zajišťovaných služeb \leq ceně těchto služeb na ICT trhu,
 - ceny ICT služeb musejí být odsouhlaseny s vlastníky byznys procesů



KBPR

Každá další úroveň definice procesu přejímá popisné charakteristiky předcházející úrovně a přidává další charakteristiky:

(2) v druhé úrovni je navíc definován

- výstup procesu



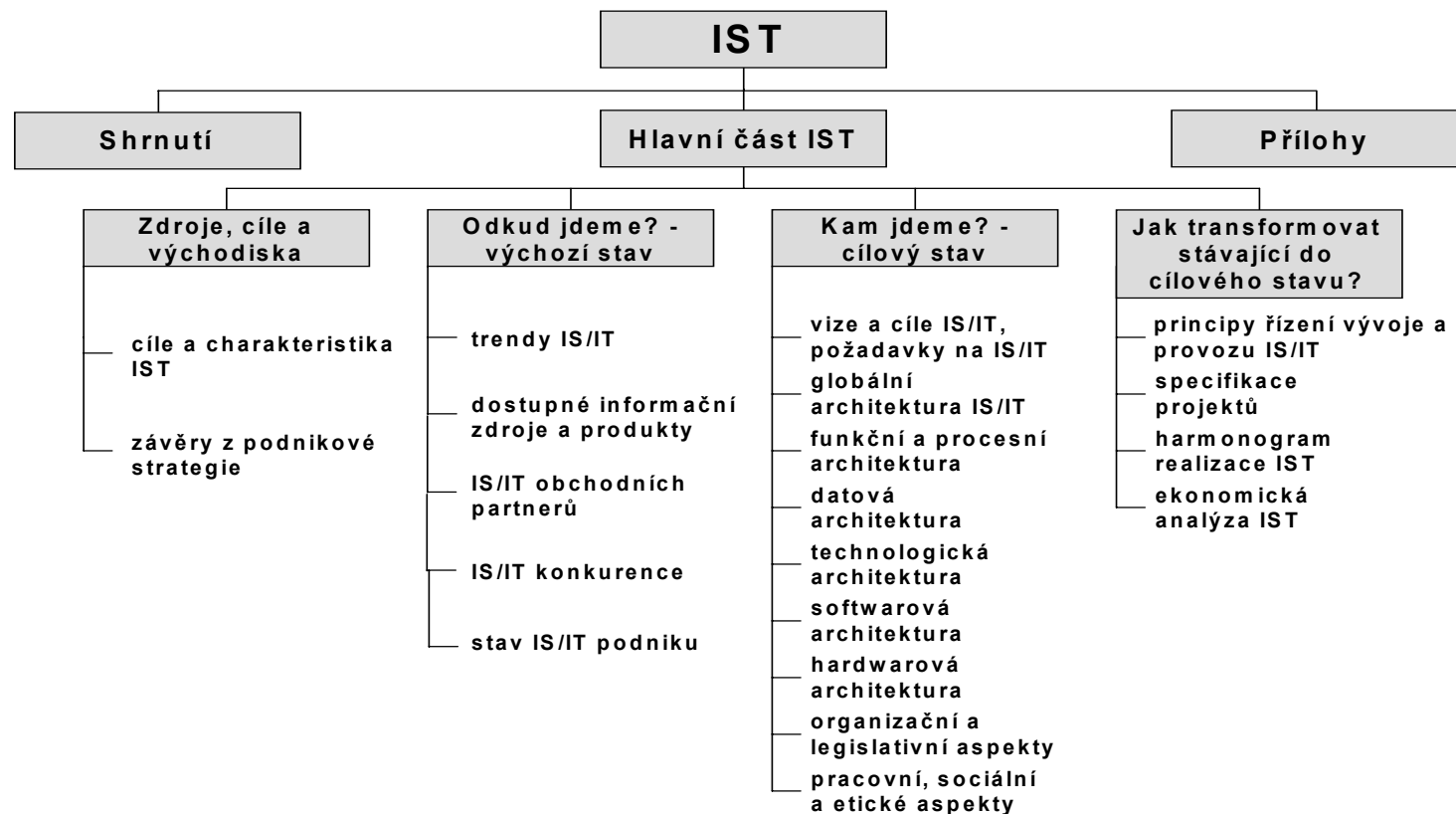
(3) ve třetí úrovni jsou navíc definovány

- seznam činností
- seznam rolí, resp. funkčních míst
- seznam všech externích vstupů do procesu, ale bez přiřazení k činnostem



Příklad - tvorba informační strategie

- při aplikaci 2.úrovně by přibyla – struktura dokumentu informační strategie, např:





KBPR

(4) ve čtvrté úrovni jsou navíc definovány

- návaznost činností
- vstupy a výstupy každé činnosti
- přiřazení zodpovědných rolí k jednotlivým činnostem
- doba trvání činnosti
- náklady činnosti





KBPR - shrnutí (a)

- úroveň detailu při definici procesu závisí na akumulované firemní znalosti a na požadavcích na proces
- **čím více se blížíme ke čtvrté úrovni, pak :**
 - je zapotřebí více akumulované firemní znalosti - vyšší úroveň znalostí, zkušeností a kreativity pracovníků definujících proces
 - klesají nároky na kvalifikaci a kreativitu pracovníků vykonávajících proces
 - klesá flexibilita procesu na změny okolních podmínek
 - roste standardizace procesu a standardizace výstupů procesu



KBPR - shrnutí (b)

- čím více se blížíme ke čtvrté úrovni, pak:
 - zvyšují se náklady definice procesu a klesají náklady realizace procesu (včetně nákladů řízení procesu - není třeba vymýšlet „jak nato“) ==> čím vyšší počet výskytů procesu tím detailnější definice
 - roste přesnost predikce doby trvání a nákladů procesu
 - tím více je vhodný SW podporující workflow a automatizaci činností (Mercury, Tivoli,...).
Naopak čím více se blížíme k první úrovni tím vhodnější jsou univerzální nástroje typu BI

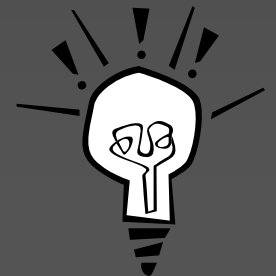




KBPR - shrnutí (c)

- vztah k podnikové kultuře:
 - chceme-li změnit podnikovou kulturu - 3. nebo 4. úroveň

Úroveň definice procesu se časem může měnit -
postupná akumulace firemní znalosti ==>
detailnější definice procesu



Úroveň zralosti procesu

- Cíl CMM: postupné zlepšování řízení firmy ve všech oblastech založené na postupné akumulaci znalostí a nejlepších postupů
- Východisko: klíčem k dlouhodobé konkurenceschopnosti jsou kvalitní podnikové procesy a podniková kultura
- Princip založen na Capability Maturity Modelu (CMM) - vyvinut na Carnegie Mellon University's Software Engineering Institute - CMM rozlišuje 6 úrovní vyspělosti procesu





Zralost procesů dle CMM

- **0 - neexistující** – neexistuje žádný pozorovatelný proces; organizace doposud nepozorovala, že má problémy, které je potřeba řešit. Při výskytu události reaguje spontánně,
- **1 - náhodný** – organizace zjišťuje, že má problémy a pociťuje potřebu je řešit; neexistuje konsolidovaný přístup, veškeré relevantní aktivity se provádějí na ad hoc a individuální bázi,
- **2 - opakovaný, ale pouze intuitivní** – existuje snaha o vytvoření standardních procesů, jejich využití je však intuitivní, což vede například k tomu, že stejné činnosti jsou opakovány různými lidmi,
- **3 - formalizovaný** – existuje standardizace a popis procedur, zaměstnanci jsou na ně školeni; nicméně vlastní realizace zůstává v rukou jednotlivců,
- **4 - měřitelný** – je přidán proces řízení a kontroly průběhu jednotlivých procesů; procesy se neustále zlepšují,
- **5 - optimalizovaný** – procesy byly vyvinuty do jejich nejlepšího možného stavu na základě průběžného zlepšování a sledování „best practices“ z okolí podniku. Činnosti zaměřené na optimalizaci procesu jsou součástí procesu.



Principy a pravidla

- vyspělost procesu musí být tím vyšší, čím jsou:
 - vyšší nároky na bezpečnost a spolehlivost (typicky u životně důležitých procesů)
 - vyšší požadavky na opakovatelnost procesu a standardizaci jeho výstupu
 - méně kvalifikovaní zaměstnanci
 - větší počet zákazníků výstupu procesu

Pravidla:

- 1) identifikuj potřebnou úroveň řízeného procesu
- 2) zjisti stávající úroveň
- 3) postupně zvyšuj úroveň procesu až do požadovaného stavu
- 4) jdi na bod 1)



Vztah podrobnosti popisu a zralosti procesu

- vyšší úrovně zralosti (3-4) lze dosáhnout i při nízké úrovni podrobnosti popisu (1-2), ale za předpokladu, že je garantována požadovaná úroveň znalosti pracovníků realizujících proces
- obvykle ale platí, že vysoké úrovně zralosti (4-5) jsou spojeny s vysokým detailem popisu (3-4)



Plánování změny ICT procesů

- při plánování změny ICT procesů je možné využít tuto tabulku:

Proces	Aktuální podrob- nost popisu	Cílová podrob- nost popisu	Argumen- tace	Aktuální zralost procesu	Cílová zralost procesu	Argumen- tace
Incident Mng						
Problem Mng						
...						



Plánování změny ICT procesů

- posuzovaná kritéria při argumentaci
 - význam procesu (životně důležitý, podpůrný)
 - počet zákazníků procesu
 - počet průběhů procesu během měsíce/roku
 - požadovaná spolehlivost procesu
 - náklady popisu procesu
 - náklady realizace procesů za 1 rok
 - dostupné/potřebné znalosti pracovníků definujících proces
 - dostupné/potřebné znalosti pracovníků realizujících proces
 - flexibilita procesu
 - standardizace doby trvání procesu
 - standardizace výstupů procesu
 - přesnost predikce doby trvání a nákladů procesu



Děkuji za pozornost

