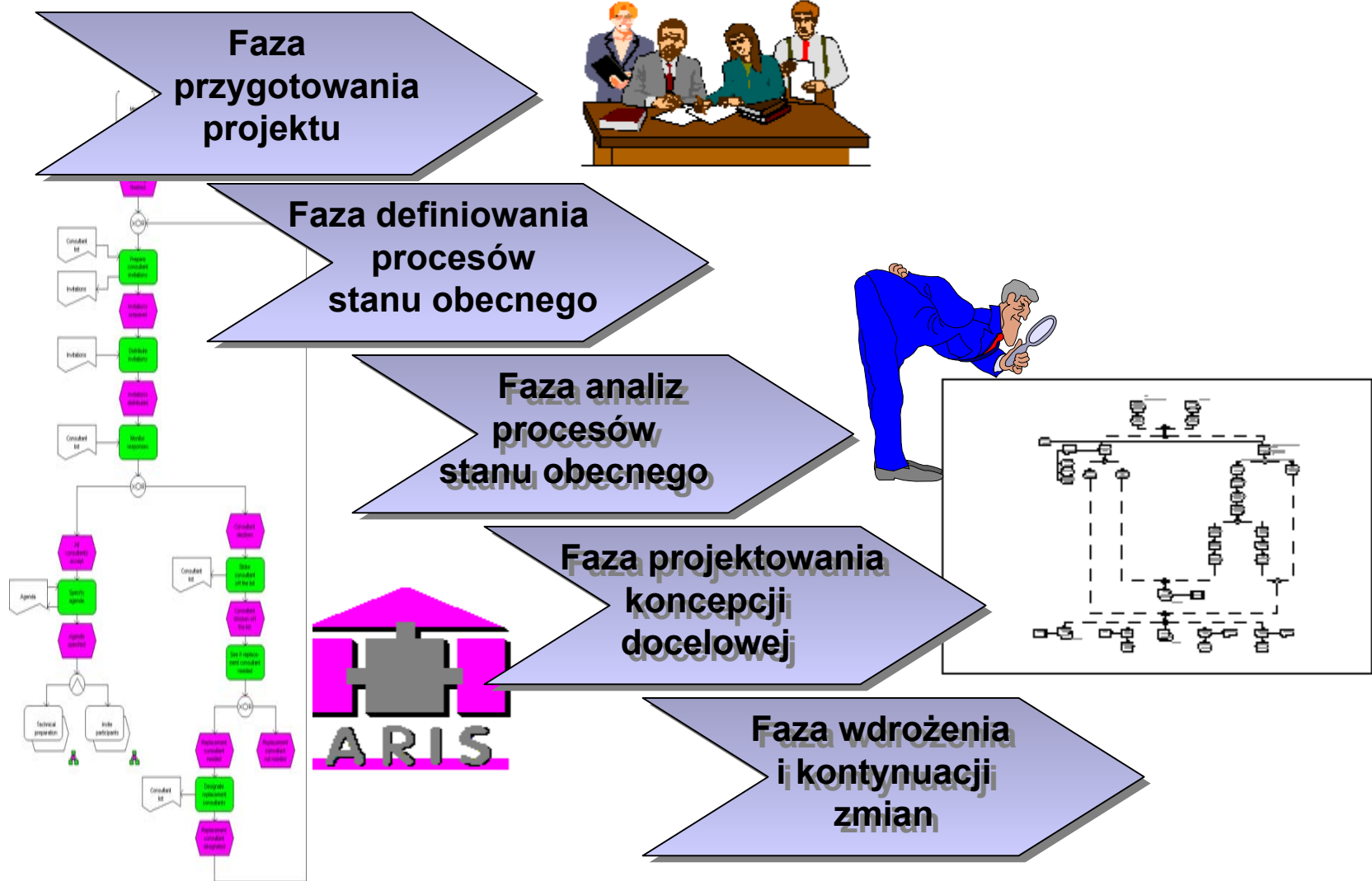


Zarządzanie procesami biznesu (3)

dr Renata Gabryelczyk

Metodyka realizacji projektu BPO



Fazy realizacji projektu BPO

■ Faza przygotowania projektu

- zdefiniowanie problemu, obszaru, procedur, określenie celów projektu,
- organizacja zespołu do realizacji projektu,
- wybór metod i narzędzi organizacji projektu,
- poinformowanie pracowników,
- ogólna identyfikacja procesów przedsiębiorstwa

■ Faza definiowania procesów stanu obecnego

- zdefiniowanie podstawowych procesów przedsiębiorstwa na podstawie przeprowadzonych wywiadów,
- modelowanie stanu obecnego procesów, funkcji, danych, struktury organizacyjnej według ustalonych konwencji

■ Faza analiz procesów stanu obecnego

- analiza mierników efektywności procesów: czasów realizacji, kosztów działań, jakości
- analiza możliwości poprawy przebiegów podstawowych procesów

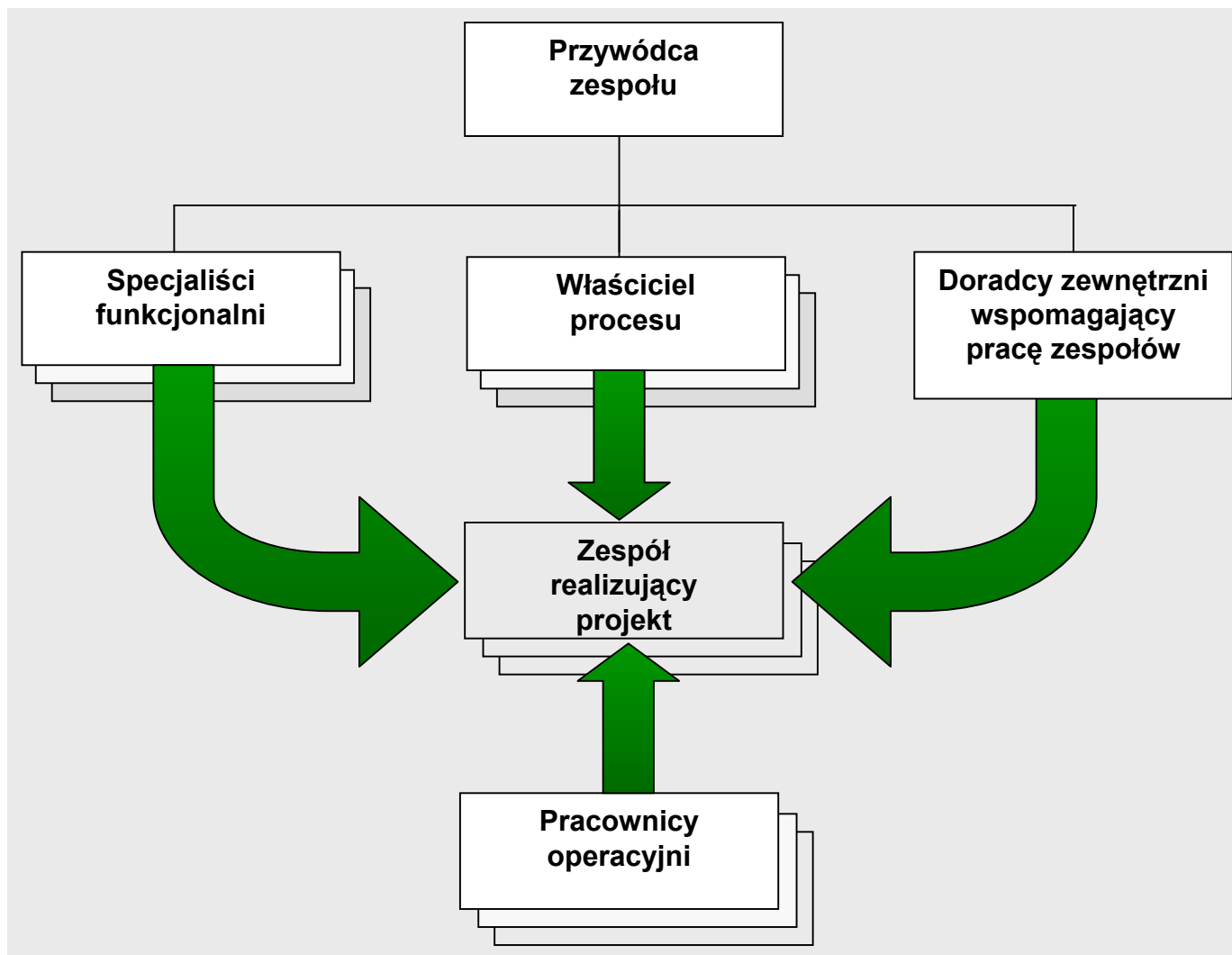
■ Faza projektowania koncepcji docelowej

- budowanie docelowych łańcuchów procesów
- zastosowanie metod benchmarkingu, modeli referencyjnych

■ Faza wdrożenia i kontynuacji zmian

- wdrożenie, testowanie i korekta nowych procesów
- ustalenie planu i zakresu szkoleń pracowników
- zarządzanie procesami

Organizacja zespołu do realizacji projektu BPO



Wybór narzędzi realizacji projektu

■ Wymagania wobec metod modelowania i narzędzi informatycznych

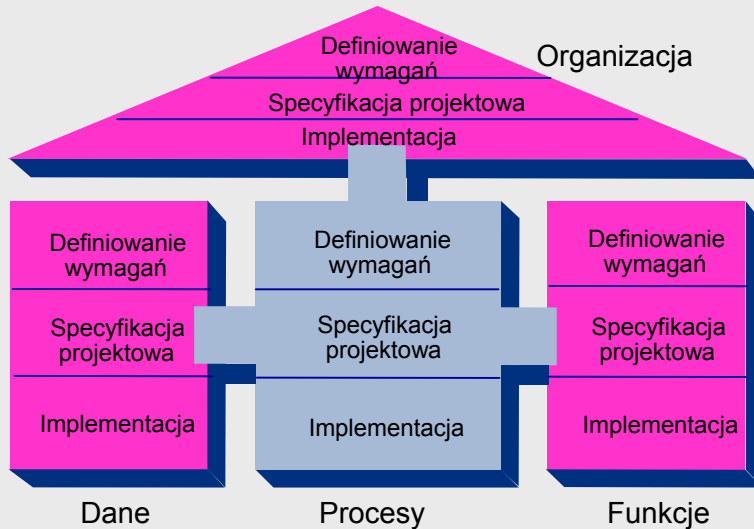
- metoda modelowania powinna umożliwiać definiowanie tylko absolutnie koniecznych elementów opisujących proces
- modele powinny zawierać jak najmniej symboli i związanych z nimi reguł semantycznych, by mogły być zrozumiałe dla wszystkich pracowników
- istotne jest wyszukanie koncepcji ramowej dla modelowanych procesów, tak by mogły być logicznie i graficznie porządkowane
- wybór informatycznego narzędzia modelowania procesów umożliwiającego graficzną prezentację, analizę, symulację – wspomaganie całej pętli BPM – Business Process Management

ARIS – koncepcja, metoda, narzędzie

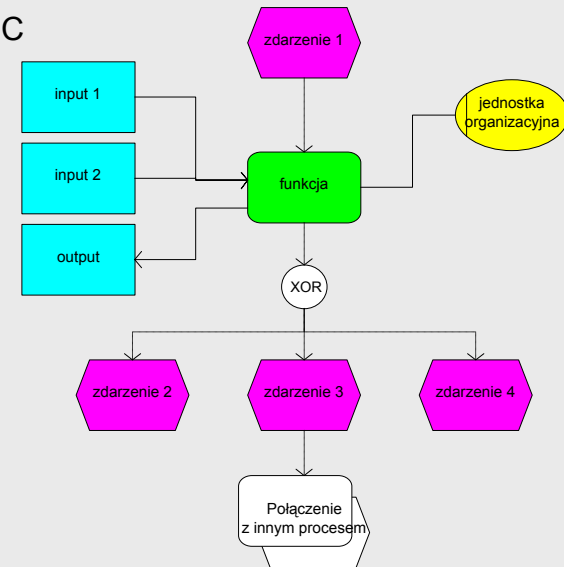
- Koncepcja ARIS (ARIS-Haus) służy jako koncepcja ramowa umożliwiająca modelowanie procesów
- Koncepcja ARIS oferuje zestaw metod modelowania danych, funkcji, organizacji i procesów
- Koncepcja ARIS stanowi bazę oprogramowania o nazwie ARIS-Toolset, które wspomaga modelowanie i analizę procesów, umożliwia “nawigację” między elementami modelu, analizę a dzięki dodatkowym modułom oprogramowania również symulację i rachunek kosztów procesów
- ARIS – House of Business Engineering jest kompleksową koncepcją zarządzania procesami gospodarczymi
- ARIS Business Process Excellence stanowi model referencyjny dla E-Biznesu

ARIS – koncepcja, metoda, narzędzie

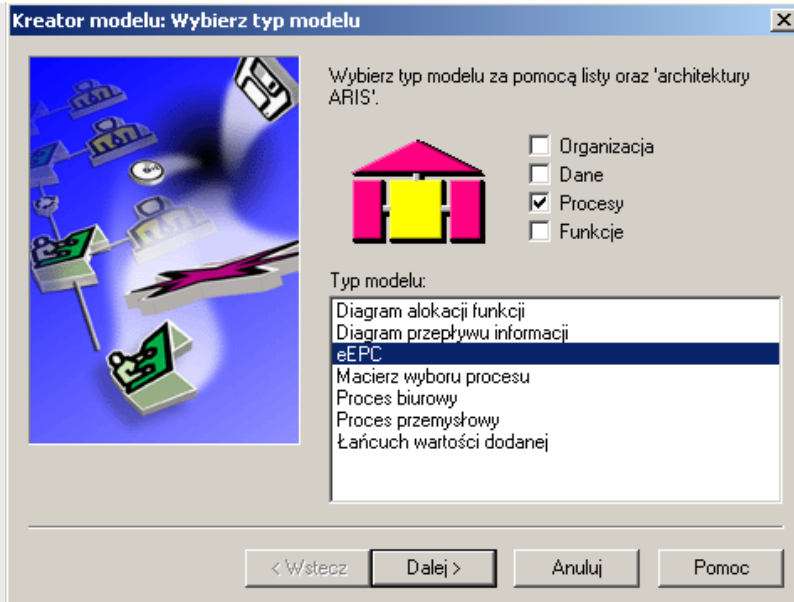
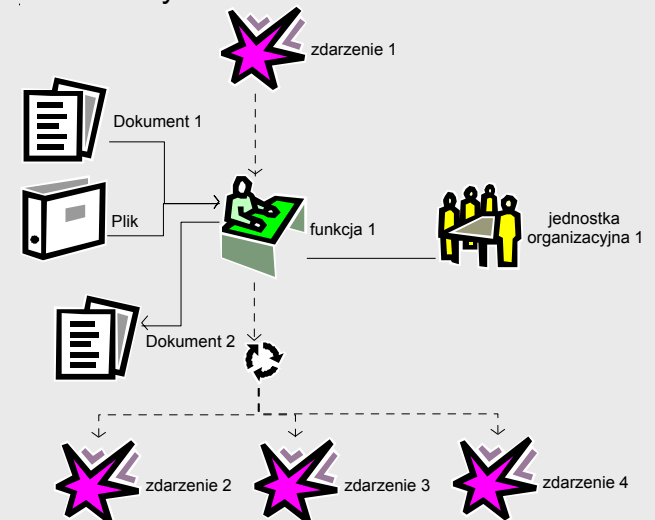
modelowania i analizy procesów biznesu

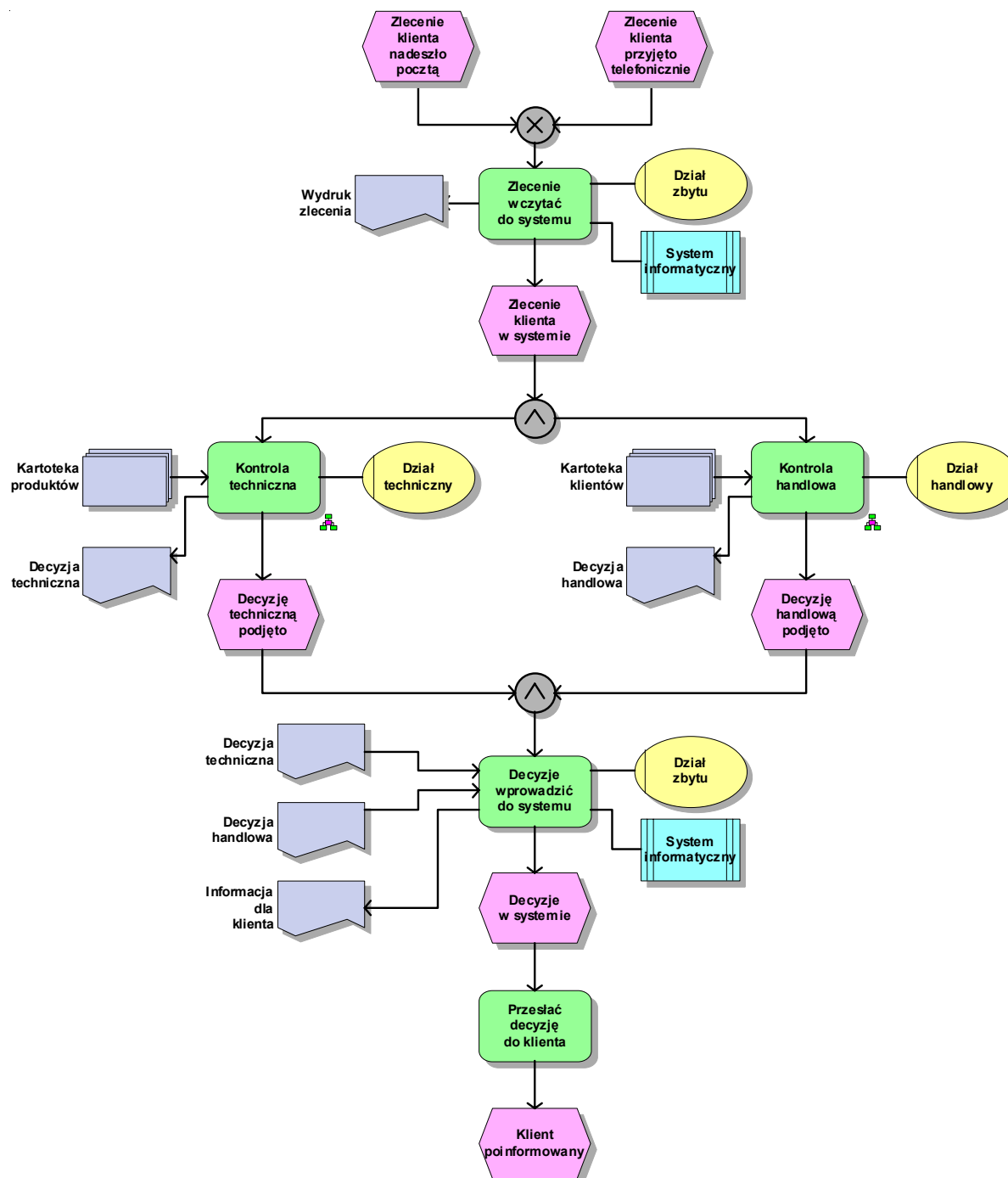


eEPC



Proces biurowy





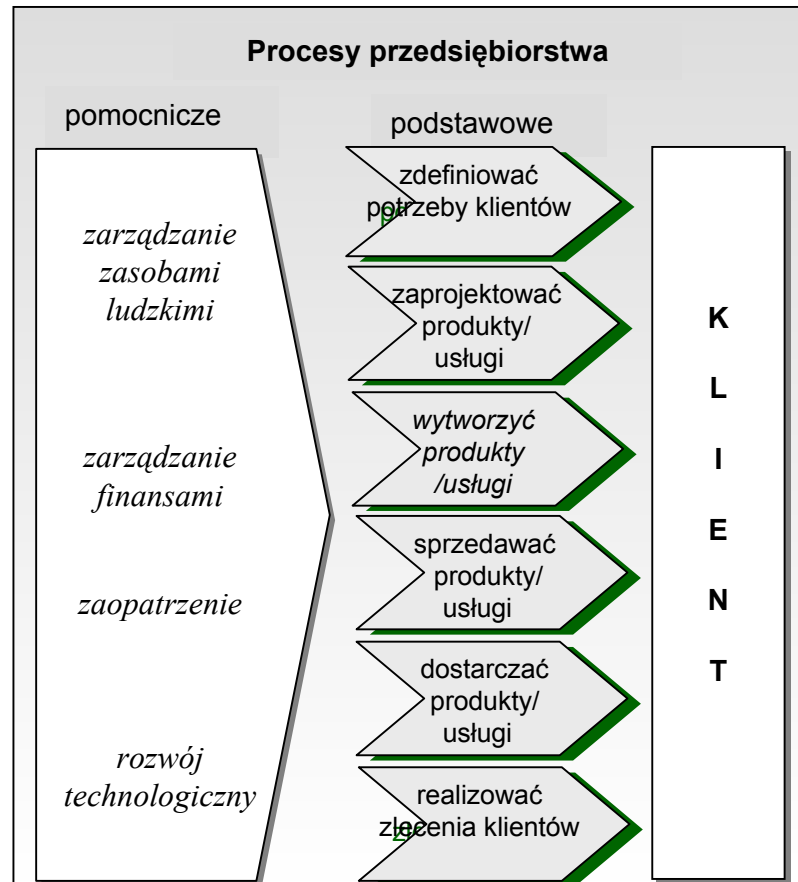
Cele identyfikacji procesów

- prezentacja logicznych i czasowych powiązań czynności wykonywanych w ramach procesu, co pozwoli dostrzec krytyczne obszary i przeprowadzić analizę słabych stron procesu
- przyporządkowanie do kolejnych funkcji procesu osób lub stanowisk odpowiedzialnych za realizację danej funkcji
- opracowanie systemu mierzenia efektywności procesów
- ustalenie, jakie informacje podlegają transformacji podczas realizacji procesu oraz jakie informacje otrzymujemy w wyniku realizacji procesu
- opracowanie tzw. interfejsów do innych procesów, a więc powiązań z innymi procesami, co jest istotne gdy należy np. określić czas przekazania klientowi danego procesu wyników realizacji tego procesu
- wykorzystanie modeli struktury procesów do wprowadzenia pracowników w nowy świat pracy i przeszkolenia wszystkich osób, które powinny rozumieć proces zmian i znać nową organizację pracy w przedsiębiorstwie
- wykorzystanie przejrzystej struktury procesów i opisanych przebiegów procesów jako punktu wyjścia dla uzyskania w przyszłości lub utrzymania certyfikatu jakości ISO 9000:2000 lub jako podstawy wyboru oprogramowania standardowego dla organizacji

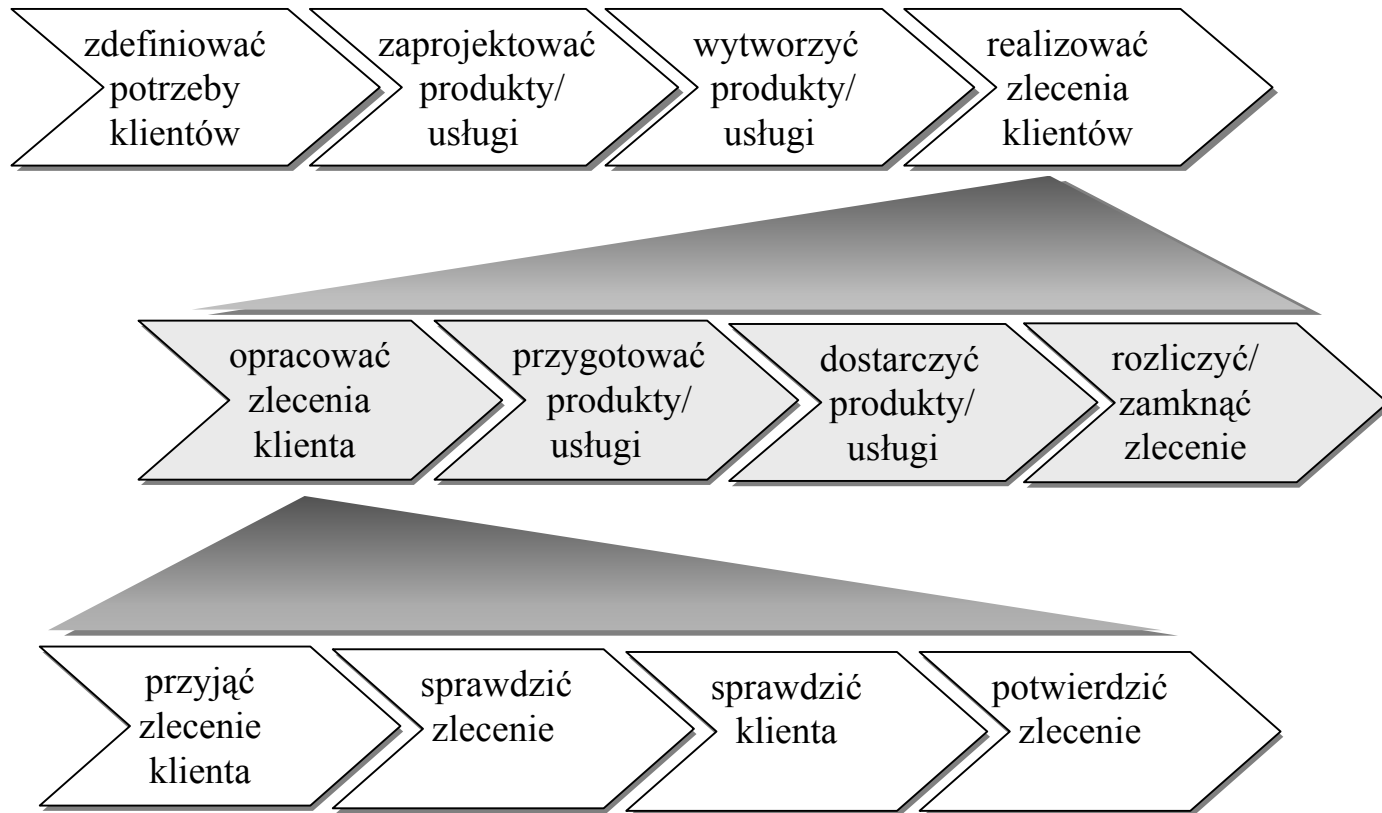
Identyfikacja struktury procesów

■ Sposoby identyfikacji struktury procesów

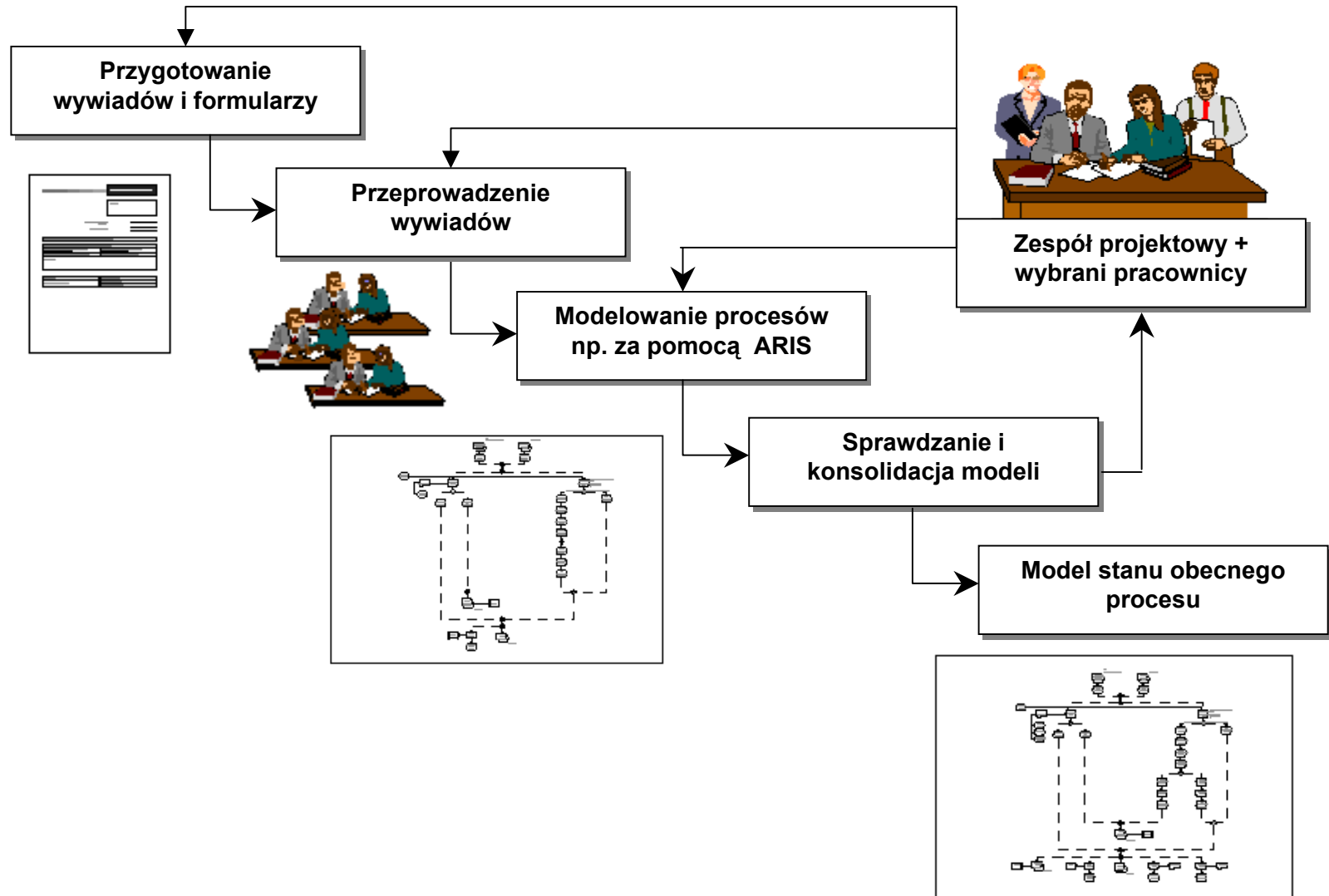
- identyfikacja procesów zorientowana na klienta
- identyfikacja na bazie typowych procesów (modeli referencyjnych)
- identyfikacja w oparciu o problemy



Dekompozycja procesów



Modelowanie procesów stanu obecnego



Wywiad - metoda zbierania informacji (1)

Źródło: opracowanie na podstawie: Remme M., Galler J., Gierhake O., Scheer A.-W., Iwi-Heft 118

■ Przygotowanie wywiadu:

- pisemne zaproszenie dla rozmówców, rezerwacja pomieszczenia, przygotowanie magnetofonu, notebooka, ...

■ Wprowadzenie rozmówców:

- Rozmówca powinien zostać poinformowany:
 - Dlaczego przeprowadzany jest wywiad?
 - Kto zezwolił na przeprowadzenie wywiadu?
 - Z kim będą przeprowadzane wywiady (oprócz danego rozmówcy)?
 - Kto wybrał danego rozmówcę do wywiadu i dlaczego?
 - Jak zostanie wykorzystana zdobyta informacja?
 - Dlaczego konieczne jest uzyskanie dokładnych i szczegółowych informacji?
 - Jak istotny może być wkład rozmówcy w zaprojektowanie procesu?
- Rozmówcy należy zaproponować zadanie własnych pytań dotyczących przeprowadzenia wywiadu i odpowiedzieć na nie.

■ Pytania tworzące podstawową strukturę wywiadu dotyczą:

- organizacji
- funkcji
- danych
- technologii informacyjnej

Wywiad - metoda zbierania informacji (2)

■ Organizacja

- W jakiej jednostce organizacyjnej pracuje rozmówca?
 - Ilu pracowników oprócz niego zatrudnionych jest w tej jednostce?
 - Jakie stanowisko zajmuje rozmówca?
 - Kto ma jakie kompetencje: prawa, upoważnienia, obowiązki?
 - Za co rozmówca ponosi odpowiedzialność?
-
- Należy poprosić rozmówcę o nazwanie i przekazanie (jeśli to możliwe) wzorów formularzy, dokumentów, opisów stanowiska pracy, opisów projektów i innych dokumentów, które „przechodzą przez ręce” rozmówcy.

Wywiad - metoda zbierania informacji (3)

■ Funkcje

— Przebieg pracy rozmówcy

- Czym rozmówca się zajmuje?
- Jaki jest cel/efekt pracy rozmówcy?
- Rozmówca powinien nazwać kolejne kroki codziennej pracy, najlepiej na podstawie przykładu i z zachowaniem logicznej i czasowej kolejności .
- Rozmówca powinien określić środki i zasoby wykorzystywane w kolejnych krokach pracy (np. PC, maszyna do pisania, kalkulator, telefon, formularze. itp.)
- Gdzie znajduje się rozmówca podczas wykonywania kolejnych kroków pracy?

— Praca poprzedzająca i następująca po pracy rozmówcy

- Jaki jest przebieg pracy przed i po pracy, którą wykonuje rozmówca?
- Kto wykonuje pracę poprzedzającą, od kogo rozmówca otrzymuje informacje konieczne do wykonania swojej pracy?
- Komu rozmówca przekazuje rezultaty własnej pracy?
- Do jakich jednostek organizacyjnych należą osoby wykonujące pracę poprzedzającą/następującą?
- W jaki sposób odbywa się wymiana informacji między rozmówcą a pracownikami wykonującymi pracę poprzedzającą/następującą?

Wywiad - metoda zbierania informacji (4)

■ Dane

- Jakich danych rozmówca potrzebuje do wykonania własnej pracy?
- Rozmówca powinien przyporządkować wykorzystywane przez niego dane do kolejnych kroków jego pracy.
- **Określenie pochodzenia danych**
 - Skąd rozmówca dostaje dane?
 - W jakiej formie rozmówca dostaje dane (papier, elektronicznie)?
 - Jak rozmówca ocenia dostęp do potrzebnych mu danych?
 - Czy dostaje dane w określonych terminach, rytmach?
- **Opracowywanie i wykorzystanie danych**
 - W jaki sposób rozmówca opracowuje dane (komputerowo, manualnie)?
 - Czy z pracy rozmówcy powstają jakieś nowe dane, czy tylko przetwarzane są przez niego dane, które otrzymał?
 - Jeśli nowe dane, to jakie?, Jeśli przetworzone, to w jakim stopniu?
 - Czy nowe/przetworzone dane dokumentowane są w komputerze przez rozmówcę?
- Jeśli komputerowe opracowywanie danych:
 - Z jakich programów korzysta rozmówca?
 - Czy dane dostaje na dyskietce, przez sieć czy z centralnej bazy danych?
 - Nazwać kolejne kroki pracy wykonywanej przy komputerze
 - Wskazać „maski” w komputerze, z których rozmówca korzysta?

Wywiad - metoda zbierania informacji (5)

- Jeśli manualne opracowywanie danych
 - Jakie środki rozmówca wykorzystuje (kalkulator, ksero, papier)?
 - W jakiej formie przekazuje dane i komu?
 - Nazwać i wskazać wykorzystywane formularze/
- **Przekazanie danych**
 - Kto wykorzystuje opracowane przez rozmówcę dane?
 - W jaki sposób te dane przekazywane są dalej (telefon, formularze, baza danych, sieć)?
 - Czy dane wracają czasem do rozmówcy? Jeśli tak, to w jakich przypadkach i od kogo?
 - Czy rozmówca wie jaka jest kolejność drogi danych do kolejnych stanowisk pracy?

■ Technologia informacyjna

- Z jakich systemów korzysta rozmówca?
- Czy systemy te są powiązane z innymi? Jeśli tak, to z jakimi i w jaki sposób?
- Jakie oprogramowanie wykorzystuje rozmówca?
- Czy rozmówca posiada i korzysta z opisu systemu i oprogramowania?

■ Zakończenie wywiadu

- udokumentować w formie modeli zebrane informacje
- podziękować rozmówcy za poświęcony czas, ustalić ewentualną możliwość uzupełnień