

3 Vizualizace procesů

V dnešní době není prakticky možné přesně popsat složité jevy celého reálného světa, kde jsou propojeny jednotlivé systémy komplikovanými vazbami – ať už ve své vnitřní struktuře nebo s okolními subjekty. Tyto systémy jsou také ovlivněny celou řadou vlivů, které lze jen stěží očekávat. Proto se jako jedinou možností ke studiu těchto složitých systémů jeví použití zjednodušených modelů, přičemž toto zjednodušení ale nesmíme chápat jako ochuzení. Modely podnikových procesů také slouží pro lepší představu manažerů a koncových uživatelů, protože znázorňují procesy ve firmě ve formě diagramu, což vede k jejich zpřehlednění a snadnějšímu pochopení. Modelem tedy rozumíme abstraktní obraz reality. Jeho cílem je ulehčení komunikace mezi manažery a analytikem či realizátorem. Také by měl posloužit správnému pochopení a vizualizovat procesy probíhající ve firmě v reálném světě. Model vlastně slouží jako srozumitelný prostředek vizuální kontroly mezi manažery a analytikem. Mezi analytikem a realizátorem pak slouží jako přesný a specifický model pro budoucí implementaci.

Model se často označuje jako procesní mapa, procesní diagram, workflow diagram či diagram datových toků. Používá se zejména při modelování (tvorbě definice procesu), optimalizaci či simulaci. Takto vytvořený model také představuje vhodnou formu pro předkládání manažerům, kteří procesním mapám snadno porozumí.

3.1 Procesní modelování

Modelování podnikových procesů začíná u hledání jejich elementárních prvků, což je úlohou procesního analytika. Informace o těchto prvcích lze získat z několika pramenů, kterými mohou být směrnice společnosti, normy, pozorování a měření přímo v podniku, organizační schéma, dřívější existující procesní mapy nebo procesní mapy obdobných organizací, rozhovory se zainteresovanými osobami (vlastníci, uživatelé, přímí účastníci procesů). Jednotlivé prameny mají různou důležitost pro různé účely tvorby procesní mapy. Někdy dokonce nemusí vůbec existovat. Procesní mapa může být sestavována nejen pro účely běžného procesního řízení existující organizace, ale také kvůli reengineeringu nebo redesignu podnikových procesů nebo přímo kvůli návrhu nových a dosud neexistujících procesů.

1. Sběr dat – pomocí rozhovorů, pozorování, směrnic, norem atp.
2. Uspořádání procesní mapy – děje se obvykle v několika krocích (prvotní návrh je připomínkovan a recenzován znalci jednotlivých procesů, po dodatečných úpravách proběhne další kolo připomínkování nové verze atd.)
3. Zpětná interakce – ačkoli je zpětná vazba zahrnuta i v předchozích krocích, na závěr celého procesu tvorby procesní mapy je vhodné zkontrolovat ji nejen se znalci modelovaných procesů, ale také se zadavateli projektu apod. Při návrhu nových a neexistujících procesů, případně při redesignu nebo reengineeringu zpětnou interakci tvoří zkušenosti z implementace navržených procesů.

3.2 Nástroje pro mapování procesů

Položme si otázku: „Kdyby se přebudovávala firma od základu, co by se dalo udělat jinak?“. Nejlepší odpověď je procesní mapa. Obecně nezáleží na tom, bude-li odpověď ve formě vyprávění, diagramu toků nebo simulace procesní mapy, protože vždy je nutné definovat

procesy, které potřebují vstupy (suroviny nebo potenciální zákazníky) a tyto mění ve výstupy (výrobky či služby).

V posledních letech bylo vytvořeno mnoho softwarových nástrojů speciálně pro mapování procesů a toků. Většina těchto nástrojů popisuje proces a jeho aktivity pomocí grafických symbolů. Ke každému procesu či aktivitě mohou být připojeny jejich charakteristiky. Většina těchto nástrojů také nabízí analýzy typu ABC (Activity-Based Costing) nebo také simulační analýzy, což záleží na propracovanosti metodologie, kterou softwarové nástroje pro mapování procesů podporují. Tyto nástroje mohou být rozděleny do tří hlavních skupin:

3.2.1 Procesní mapa

Procesní mapa popisuje workflow analyzovaného systému ve formě nákresu na papíře nebo počítačového modelu. Je tvořena grafickými symboly spolu s jejich popisy v nejrůznějších formách.

Účelem procesní mapy je srozumitelně a správně znázornit prvky a procesy v modelované organizaci. Proto je nutné dbát na její pečlivé zpracování. Obvykle se začíná sběrem a popisem elementárních činností probíhajících v modelovaném objektu. Přesto je nutné mít stále na paměti hierarchickou strukturu, do které se procesy tvořené těmito činnostmi budou řadit při použití různé rozlišovací úrovně.

Ve výsledném modelu je na nejvyšší úrovni tzv. hlavní funkce organizace. Ta je v modelovaném podniku pouze jediná a nezastupitelná. Vyjadřuje hlavní smysl existence modelovaného objektu. Např. v podniku automobilového průmyslu by takovou hlavní funkcí bylo „produkovat automobily“. V grafickém vyjádření by byl na této úrovni pouze jeden proces s názvem „Produkování automobilů se vstupy (např. výrobní faktory) a výstupy (např. automobil)“ zobrazený podle zvolené notace.

Na další rozlišovací úrovni dekomponujeme tento jediný proces na celou řadu procesů dle potřeby. Např. hlavní proces v automobilce bychom rozložili na procesy „lisování, obrábění, montování, svařování, lakování“. To samozřejmě nebudou jediné procesy v celé organizaci, ale mohou to být na této úrovni všechny procesy v útvaru Výroba.

Procesní mapa může nabývat velkých rozměrů a může se stát značně nepřehlednou. V takovém případě se doporučuje použít strukturovanou analýzu procesů, při které se ke zmapování jednoho subjektu používá několik hierarchicky uspořádaných map. Na nejvyšším stupni je tedy použita jen velmi nízká rozlišovací úroveň. To znamená, že procesy jsou velmi zjednodušené. Procesní mapa se na vyšší rozlišovací úrovni stává složitější a komplexnější. Je možné do ní postupně přidávat útvary zabezpečující jednotlivé procesy, definovat spouštěcí mechanismy, vstupy a výstupy z a do okolí modelovaného objektu. Můžeme také rozkládat jednotlivé procesy na subprocessy až na úroveň elementárních procesů, které lze (nebo je účelné) členit už jen do činností. Použitá rozlišovací úroveň záleží na účelu, za kterým je procesní mapa pořizována.

Procesní mapy jsou symbolickou reprezentací procesů a postihují jak produktivní, tak neproduktivní aktivity. Základním vyjádřením procesní mapy je vývojový diagram. Vývojové diagramy mohou mít různé podoby, od rukou kreslených po animované simulace.