



# Controlling procesów

w siedmiu krokach

Część 2

Metodyka

i materiały warsztatowe



Sopot 2007



# Controlling procesów

w siedmiu krokach – metodyka i materiały warsztatowe



© 2007, Akademia Zarządzania Sp. z o.o.  
[www.vbm.pl](http://www.vbm.pl)

# Spis treści

Wstęp.....	4
Cel wdrożenia controllingu procesów.....	5
Kluczowe etapy wdrożenia controllingu procesów.....	7
<b>Fazy wdrożenia zarządzania procesowego (BPM)</b>	
<b>a siedem kroków controllingu procesów .....</b>	<b>8</b>
Krok 1. Uzgodnienie misji (celu) procesu, właściciela i klientów procesu, określenie produktów procesu .....	10
Krok 2. Ustalenie granic i uczestników procesu, w tym jednostek organizacyjnych .....	11
Krok 3. Uzgodnienie mierników jakości produktów procesu .....	12
Krok 4. Wskazanie mierników efektywności procesu .....	13
Krok 5. Ustalenie sposobu pomiaru (definicja źródeł informacji, odpowiedzialności za pomiar, częstotliwości pomiaru) .....	14
Krok 6. Opracowanie modelu raportowania.....	15
Krok 7. Przygotowanie pierwszego raportu .....	15
<b>Materiały warsztatowe i przykłady .....</b>	<b>16</b>
Metryka procesu .....	17
SIPOC+.....	19
Arkusz CTQ.....	20
Arkusz PCS.....	21
Arkusz DCP.....	22
Tabela mierników BI .....	22
<b>Metody pracy zespołowej.....</b>	<b>24</b>
Metoda Crawforda.....	25
Technika grupy nominalnej.....	25
Burza mózgów – rozkołysz łódkę .....	26
Burza mózgów – gorący ziemniak .....	26
Technika zamka .....	26
<b>Informacje o Akademii Zarządzania .....</b>	<b>28</b>
Misja i zakres działania Akademii Zarządzania.....	28
Warsztaty „Controlling procesów” .....	30

# Wstęp

„Controlling procesów” został napisany z myślą o właścicielach procesów – menedżerach korporacji i właścicielach dużych firm, którzy przyjęli na siebie odpowiedzialność za rezultaty pracy przedsiębiorstwa, działu lub zespołu. Tekst skierowany jest do czytelników, którzy znają i rozumieją podstawy koncepcji zarządzania procesowego (Business Process Management – BPM).

Pierwsza część zatytułowana „Dlaczego firmy nie zarządzają procesami i jak można to zmienić?” zawiera uzasadnienie tezy, że controlling procesów jest jednym z niezbędnych warunków wdrożenia zarządzania procesowego (BPM).

Niniejsza broszura stanowi część drugą, zawierającą opis metodyki wdrożenia stosowanej w praktyce doradczej Akademii Zarządzania oraz zestaw formularzy pomocnych w projekcie opomiarowania procesów.

Wdrożenie BPM składa się z pięciu, wymienionych w dalszej części faz. Opisujemy szczegółowo pierwszą i drugą z nich, te które związane są z opomiarowaniem procesów.

„7 kroków wdrożenia” zostało przez nas wielokrotnie sprawdzonych w trakcie projektów doradczych i sesji opomiarowania procesów prowadzonych dla naszych klientów. Mamy nadzieję, że ujawnienie fragmentu naszego warsztatu doradczego przyczyni się do lepszego zrozumienia idei i zasad zarządzania procesowego oraz ich dalszego rozpowszechniania.

## Cel wdrożenia controllingu procesów

Większość projektów usprawnień procesów biznesowych kończy się rekomendacjami zmian organizacyjnych, jednakże rzadko towarzyszy im wdrożenie systemu pomiaru. A właśnie dostępność do wyników pomiaru i monitorowania własnych dokonań, jest warunkiem zmiany postawy pracowników i wzrostu ich efektywności. Celem controllingu procesów jest zebranie, analiza i dystrybucja istotnych i wiarygodnych informacji o sprawności organizacyjnej, po to, aby uczestnicy procesów – menedżerowie i pracownicy – mogli, chcieli i musieli realizować swoje zadania sprawniej.

Bezpośrednim celem projektu wdrożenia controllingu procesów może być:

- Monitorowanie mierników procesów w ramach programu doskonalenia sprawności operacyjnej, np. na potrzeby wdrożenia BPM, Six Sigma, Lean Management itd.
- Monitorowanie mierników procesów na potrzeby usprawnienia procesów i pomiaru sprawności działania poszczególnych jednostek organizacyjnych w ramach zawartych umów wewnętrznych typu SLA lub OLA
- Monitorowanie pozycji konkurencyjnej w oparciu o parametry wskaźników krytycznych dla jakości z punktu widzenia klienta
- Monitorowanie stopnia realizacji celów strategicznych, np. w ramach projektu BSC, dla którego controlling procesów jest naturalnym uzupełnieniem w sferze pomiaru i raportowania
- Monitorowanie i raportowanie wskaźników na potrzeby rachunkowości zarządczej i programów wzrostu efektywności, obniżenia kosztów itp.



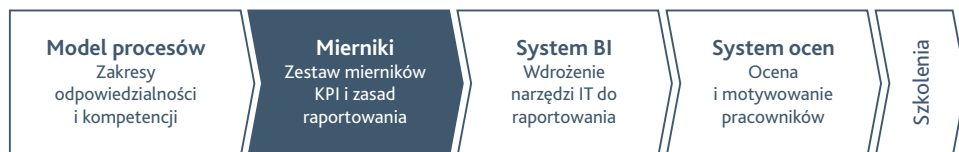
*Wpływ controllingu procesów na jakość zarządzania*

## Kluczowe etapy wdrożenia controllingu procesów

Najważniejsze etapy wdrożenia controllingu procesów to:

- Identyfikacja i modelowanie kluczowych procesów biznesowych (wyznaczenie obszaru pomiaru)
- Opracowanie mierników procesów oraz zasad ich gromadzenia i raportowania
- Raportowanie aktualnych wartości mierników na potrzeby zarządzania – wdrożenie systemu informatycznego klasy BI
- Opracowanie systemu motywacyjnego uwzględniającego pomiar efektywności
- Szkolenia wspierające wdrożenie

W dalszej części broszury zawarte są informacje pomocne w realizacji drugiego z wymienionych etapów wdrożenia „Opracowania mierników procesów oraz zasad ich gromadzenia i raportowania”.



*Opracowanie mierników procesów oraz zasad ich gromadzenia i raportowania jako jeden z etapów wdrożenia controllingu procesów*

Zestawienie powyższych etapów z opisanymi w kolejnych stronach fazami zarządzania procesowego wyraźnie wskazuje na kluczową rolę controllingu procesów we wdrożeniu koncepcji Business Process Management.

# Fazy wdrożenia zarządzania procesowego (BPM) a siedem kroków controllingu procesów

Identyfikacja i opis procesów

Przygotowanie pomiaru procesów

Wyznaczenie wartości docelowych

Przygotowanie narzędzi BPM

Pomiar i stosowanie narzędzi

*Opracowanie mierników procesów oraz zasad ich gromadzenia i raportowania jako jeden z etapów wdrożenia controllingu procesów*



### I Faza – opis procesu

- KROK 1** uzgodnienie misji (celu) procesu, właściciela i klientów procesu, określenie produktów procesu
- KROK 2** ustalenie granic i uczestników procesu, w tym jednostek organizacyjnych

### II Faza – przygotowanie pomiaru procesu (na tym etapie pojawią się wytyczne względem systemu IT i systemu motywacyjnego)

- KROK 3** uzgodnienie mierników jakości rezultatów (produktów) procesu
- KROK 4** wskazanie mierników efektywności procesu
- KROK 5** ustalenie sposobu pomiaru (definicja źródeł informacji, odpowiedzialności za pomiar, częstotliwość pomiaru)
- KROK 6** opracowanie modelu raportowania (kto i jaką informację dostaje – tabela: uczestnicy procesu/mierniki)
- KROK 7** przygotowanie pierwszego raportu (stan „jest” dostępnych mierników)

### III Faza – wyznaczenie celów BPM (plan usprawnienia procesów)

Opracowanie modelu finansowego i symulacje wartości mierników

Wyznaczenie wartości oczekiwanych dla poszczególnych mierników i opracowanie projektu usprawnienia

### IV Faza – przygotowanie narzędzi zarządzania

Wdrożenie lub konfiguracja istniejącego systemu IT (procesowa hurtownia danych i system raportowania) i opracowanie procedur raportowania

Opracowanie motywacyjnego systemu ocen

Szkolenia pracowników związane z podnoszeniem ich kompetencji jako uczestników procesu i stosowaniem metod pracy zespołowej

Systematyczne stosowanie FMEA i innych metod usprawnienia i pomiaru procesu (spotkania kontrolne, analizy)

### V Faza – realizowanie pomiaru i stosowanie narzędzi zarządzania BPM

## Faza I Opis procesu

<b>Krok 1</b>	<b>Uzgodnienie misji (celu) procesu, właściciela i klientów procesu, określenie produktów procesu</b>
<b>Cel kroku</b>	Uzgodnienie podstawowych informacji o procesie na potrzeby jego dalszej analizy, opomiarowania i doskonalenia
<b>Rezultat kroku</b>	Definicje (wypełniona metryka procesu): misja-cel, właściciel, klienci, produkty procesu
<b>Uczestnicy i role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciel omawianego procesu – proponuje metrykę procesu</li> <li>• Koordynator (Właściciel procesu wyższego rzędu, w przypadku procesów podstawowych szef firmy) – zatwierdza metrykę procesu oraz</li> <li>• Przedstawiciel klientów i dostawców procesu (na tym etapie ich udział nie jest obowiązkowy, będzie konieczny w dalszych krokach)</li> <li>• Moderator</li> </ul>
<b>Metoda</b>	Praca grupy moderowana przez znającego metodykę konsultanta
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura organizacyjna</li> <li>• Model procesów</li> <li>• Mapa strategii firmy (cele strategiczne i ich wzajemne relacje), w przypadku procesów niższego rzędu – mapa strategii odpowiedniego obszaru funkcjonalnego.</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metryka procesu* (częściowo)</li> <li>• Arkusz SIPOC+ (część POC)</li> </ul>
<b>Pomocne pytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Po co jest realizowany proces?</li> <li>• Czy można zaniechać realizacji procesu?</li> <li>• Co powoduje konieczność realizacji procesu?</li> <li>• Kto jest odbiorcą rezultatów procesu?</li> </ul>
<b>Zadania moderatora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweryfikować poprawność wskazania właściciela procesu i produktów procesu</li> <li>• Skupić się wyłącznie na konkretnych produktach stanowiących element łańcucha wartości dodanej.</li> </ul>
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudności w powiązaniu procesu z celami firmy – ew. brak wiedzy na ten temat oznacza, że proces nie jest kluczowy i jego szczegółowe opisywanie i monitorowanie nie jest konieczne</li> <li>• Trudność w formalnym zdefiniowaniu misji procesu (np. w firmie handlowej misja procesu sprzedaży jest równoznaczna z misją firmy)</li> </ul>
<b>Uwagi</b>	Krok 1 może być realizowany dla kilku procesów równocześnie w formie warsztatu, którego uczestnikami jest zarząd i dyrektorzy (właściciele procesów), oraz odpowiednio dla procesów niższego rzędu – dyrektorzy i kierownicy

\* przykłady formularzy znajdują się w części „Materiały warsztatowe i przykłady”

<b>Krok 2</b>	<b>Ustalenie granic i uczestników procesu, w tym jednostek organizacyjnych</b>
<b>Cel kroku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustalenie granic procesu – czynności zaczynającej proces, czynności kończącej proces</li> <li>• Ustalenie uczestników procesu – osób odpowiadających za wykonanie poszczególnych czynności</li> </ul>
<b>Rezultat kroku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Granice i opis procesu (SIPOC+)</li> <li>• Lista klientów procesu (SIPOC+)</li> </ul>
<b>Uczestnicy i role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciel procesu – proponuje opis SIPOC+</li> <li>• Uczestnicy/wykonawcy procesu – dostarczają informacji do opisu procesu</li> <li>• Koordynator (właściciel procesu nadrzędnego) – rozstrzyga wątpliwości w sprawie granic procesu</li> <li>• Moderator</li> </ul>
<b>Metoda</b>	Warsztat prowadzony przez moderatora, może być uzupełniony lub zastąpiony wywiadami z uczestnikami procesu
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa procesu</li> <li>• Metryka procesu</li> <li>• Struktura organizacyjna i zakres odpowiedzialności (regulamin organizacyjny).</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	Tabela opisująca proces (SIPOC+ wg AZ)
<b>Pomocne pytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Od jakiej czynności zaczyna się proces?</li> <li>• Jaką czynnością kończy się proces?</li> </ul>
<b>Zadania moderatora</b>	Zadbać o określenie granic procesu zgodnie z optymalnym logicznie podziałem odpowiedzialności za produkty podprocesów
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	Ustalenie granic między procesami, których właściciele reprezentują różne jednostki funkcjonalne (np. sprzedaż i wykonanie/produkcja w przypadku procesu dostawy towaru na zamówienie) – ustalenie zakresu odpowiedzialności przez moderatora w oparciu o zasadę odpowiedzialności przed klientem jako nadrzędnej
<b>Uwagi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za pomocą SIPOC+ opisujemy tylko procesy główne firmy, produkty podprocesów reprezentowane są przez wskaźniki (na bazie mierników powstaje SLA)</li> <li>• SIPOC+ wypełniamy wg kolejności POCIS</li> </ul>

## Faza II Przygotowanie pomiaru procesu

<b>Krok 3</b>	<b>Uzgodnienie mierników jakości produktów procesu</b>
<b>Cel kroku</b>	Ustalenie podstawowych parametrów jakości produktów (rezultatów) procesu, w celu zapewnienia zadowolenia klienta
<b>Rezultat kroku</b>	• Lista czynników krytycznych dla satysfakcji klientów – tabela CTQ
<b>Uczestnicy i role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciel procesu</li> <li>• Uczestnicy/wykonawcy procesu</li> <li>• Klienci (wewnętrzni lub zewnętrzni) - proponują parametry jakości produktów procesu</li> <li>• Koordynator (właściciel procesu nadrzędnego) – zatwierdza parametry jakości produktów procesu, w szczególności w przypadku produktów odbieranych przez klientów wewnętrznych</li> <li>• Moderator</li> </ul>
<b>Metoda</b>	Warsztat prowadzony przez moderatora, może być uzupełniony wywiadami z klientami procesu
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mapa procesu</li> <li>• Metryka procesu</li> <li>• SIPOC+</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela CTQ</li> <li>• Metoda wartościowania wymagań klienta</li> <li>• Wywiady z klientem</li> <li>• Drzewo dekompozycji problemów</li> </ul>
<b>Pomocne pytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Od jakiej czynności zaczyna się proces?</li> <li>• Jaką czynnością kończy się proces?</li> </ul>
<b>Zadania moderatora</b>	Uzyskać przejrzysty i jednoznaczny opis X, Y
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	Brak wiedzy o preferencjach klientów umożliwiającej podział klientów na segmenty.
<b>Uwagi</b>	Uwzględnić jako produkt procesu: jakość relacji z klientem

<b>Krok 4</b>	<b>Wskazanie mierników efektywności procesu</b>
<b>Cel kroku</b>	Identyfikacja mierników procesu, optymalnych dla monitorowania efektywności procesu (na potrzeby zarządzania procesem)
<b>Rezultat kroku</b>	Zestaw mierników wg układu: nazwa, opis, jednostka miary, formuła obliczenia
<b>Uczestnicy i role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciel procesu – proponuje i wyznacza mierniki procesu</li> <li>• Uczestnicy/wykonawcy procesu – opiniują propozycje mierników</li> <li>• Ekspert wewnętrzny (IT, controller, ...) – ocenia dostępność danych lub gotowych mierników (na tym etapie jego udział nie jest obowiązkowy, będzie konieczny w następnym kroku (definiowanie źródeł informacji))</li> <li>• Moderator – rozstrzyga spory dotyczące mierników</li> </ul>
<b>Metoda</b>	Warsztat prowadzony przez moderatora, może być uzupełniony lub zastąpiony wywiadami z właścicielem, uczestnikami procesu, ekspertami wewnętrznymi
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa procesu</li> <li>• Tabela SIPOC+ (granice procesu i uczestnicy procesu)</li> <li>• Tabela CTQ (czynniki wpływające na ocenę jakości i ich wagi)</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela miary procesów PCS</li> <li>• Drzewo dekompozycji problemów, diagram Ishikawy – szukanie wskaźników prowadzących</li> </ul>
<b>Zadania moderatora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzyskać mierniki, których pomiar faktycznie pozwoli ocenić efektywność procesu.</li> <li>• Pomóc w rozgraniczeniu odpowiedzialności za mierniki powiązane ze sobą.</li> </ul>
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	Skłonność do podawania już stosowanych mierników, z pominięciem oceny ich przydatności w procesie monitorowania efektywności. Wzajemne wpływy mierników różnych podprocesów i konieczność ich rozgraniczenia.

<b>Krok 5</b>	<b>Ustalenie sposobu pomiaru (definicja źródeł informacji, odpowiedzialności za pomiar, częstotliwości pomiaru)</b>
<b>Cel kroku</b>	Ustalenie kto i w jaki sposób będzie realizował pomiar procesu. Sprawdzenie, czy wszystkie uzgodnione mierniki mogą zostać zasilone danymi.
<b>Rezultat kroku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zestaw mierników wg układu: nazwa, opis, jednostka miary, algorytm pomiaru, źródło informacji o mierniku, odpowiedzialność za pomiar, wartość obecna i oczekiwana</li> <li>• Reguły pomiaru (dokument definiujący działania, rezultaty, uczestników, role, odpowiedzialność)</li> <li>• Raport zgodności/niezgodności i wnioski dotyczące potrzeby zmian dotyczących źródeł informacji</li> <li>• Wartości mierników wg stanu obecnego</li> </ul>
<b>Uczestnicy i role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciel procesu – proponuje i wyznacza mierniki procesu</li> <li>• Uczestnicy/wykonawcy procesu – opiniują propozycje mierników</li> <li>• Ekspert wewnętrzny (IT, controller, ...) – dostarcza informacje o źródłach danych i systemach pomiaru</li> <li>• Moderator – rozstrzyga spory dotyczące mierników</li> </ul>
<b>Metoda</b>	Warsztat prowadzony przez moderatora, może być uzupełniony lub zastąpiony wywiadami z właścicielem, uczestnikami procesu, ekspertami wewnętrznymi
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa procesu</li> <li>• Tabela PCS</li> <li>• Informacje o dostępności danych w systemach IT, controlling, ISO itd.</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	Tabela DCP
<b>Zadania moderatora</b>	Eliminować mierniki łatwo dostępne, ale nie kluczowe (szum informacyjny). Proponować pomiar w trudniejszych przypadkach. Moderator/konsultant podpowiada metody pomiaru dla okresu przejściowego, do czasu wdrożenia systemu IT
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	Brak źródeł danych dla niektórych mierników. Konieczność zastosowania pomiaru „ręcznego” w okresie przejściowym.

<b>Krok 6</b> Opracowanie modelu raportowania	
<b>Cel kroku</b>	Ustalenie kto i jakie otrzyma informacje o procesie
<b>Rezultat kroku</b>	Model raportowania - tabela: uczestnicy procesu/mierniki
<b>Uczestnicy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciel procesu – zgłasza zapotrzebowanie na informacje, zatwierdza model raportowania</li> <li>• Uczestnicy/wykonawcy procesu – zgłaszają zapotrzebowanie na informacje</li> <li>• Ekspert wewnętrzny (IT, controller, ...) – ocenia dostępność danych (lub gotowych mierników)</li> <li>• Koordynator (właściciel procesu nadrzędnego) – proponuje zakres raportu dla zarządu i właścicieli procesów wyższego szczebla</li> <li>• Moderator – jako koordynator, dodatkowo proponuje zapotrzebowanie na informacje dla dostawców i klientów</li> </ul>
<b>Metoda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metody pracy zespołowej</li> <li>• Analiza dotychczas stosowanych raportów</li> </ul>
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa procesu</li> <li>• Tabela SIPOC+ (granice procesu i uczestnicy procesu)</li> <li>• Tabela CTQ (czynniki wpływające na ocenę jakości i ich wagi)</li> <li>• Tabela PCS</li> <li>• Tabela DCP</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	Tabela uczestnicy procesu/mierniki
<b>Krok 7</b> Przygotowanie pierwszego raportu	
<b>Cel kroku</b>	Ustalenie stanu „jest” mierników procesu
<b>Rezultat kroku</b>	Pierwszy raport zgodnie z wymaganiami odbiorców informacji
<b>Uczestnicy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoby odpowiedzialne za zbieranie informacji zgodnie z DCP</li> <li>• Controller i inne osoby mające dostęp do danych</li> </ul>
<b>Metoda</b>	„Ręczny pomiar” - wypełnienie tabeli
<b>Wejścia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela AZ uczestnicy procesu/mierniki</li> <li>• Informacje z systemów IT</li> <li>• Wyniki pomiaru „ręcznego” i szacunków</li> </ul>
<b>Narzędzia</b>	Metody szacowania

# Materiały warsztatowe i przykłady



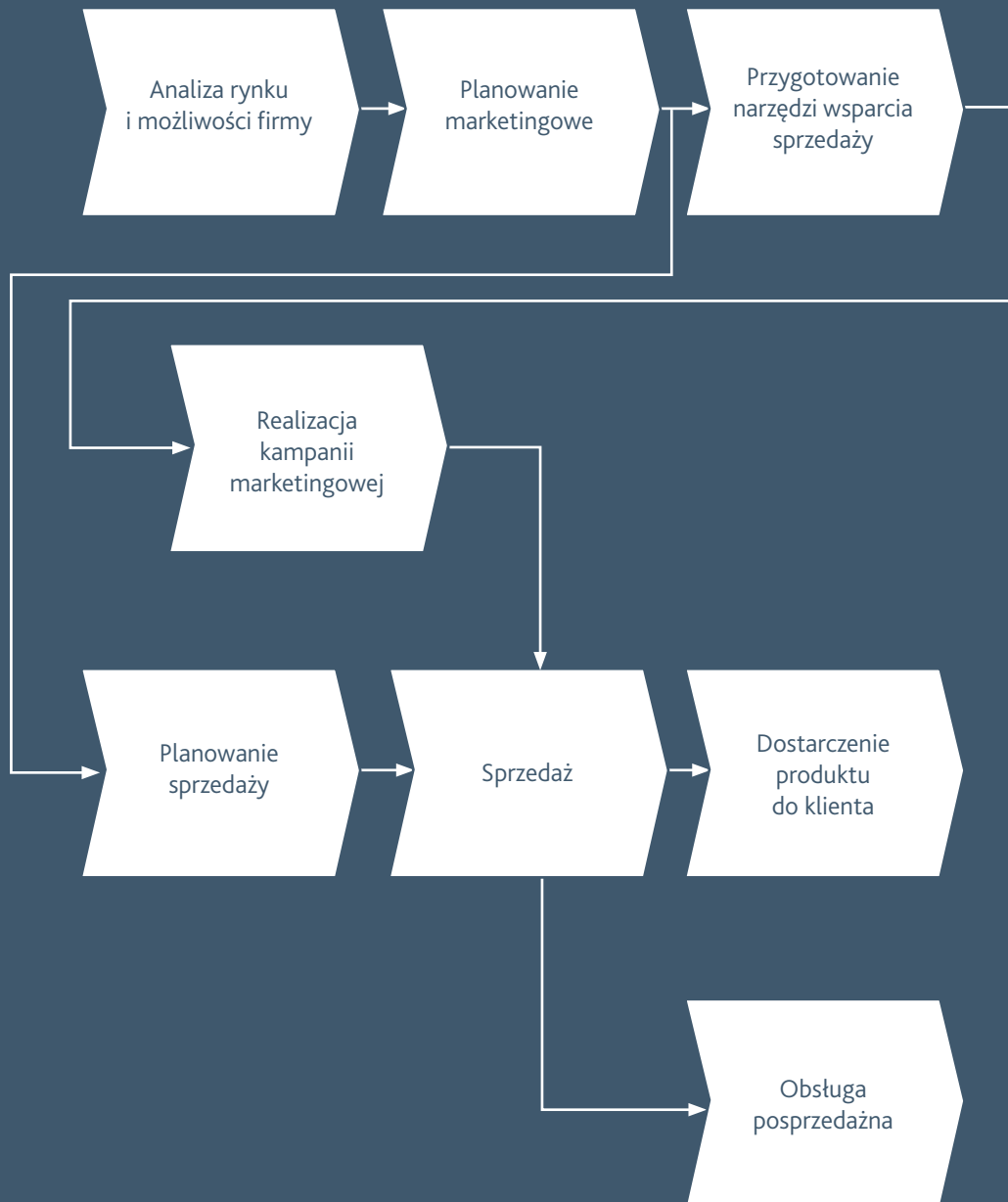
# Metryka procesu

Narzędzie wykorzystywane w krokach 1-3

Procesem Głównym w firmie handlowej jest proces sprzedaży i logistyki. Misją procesu głównego jest w tym wypadku tożsama z misją firmy.

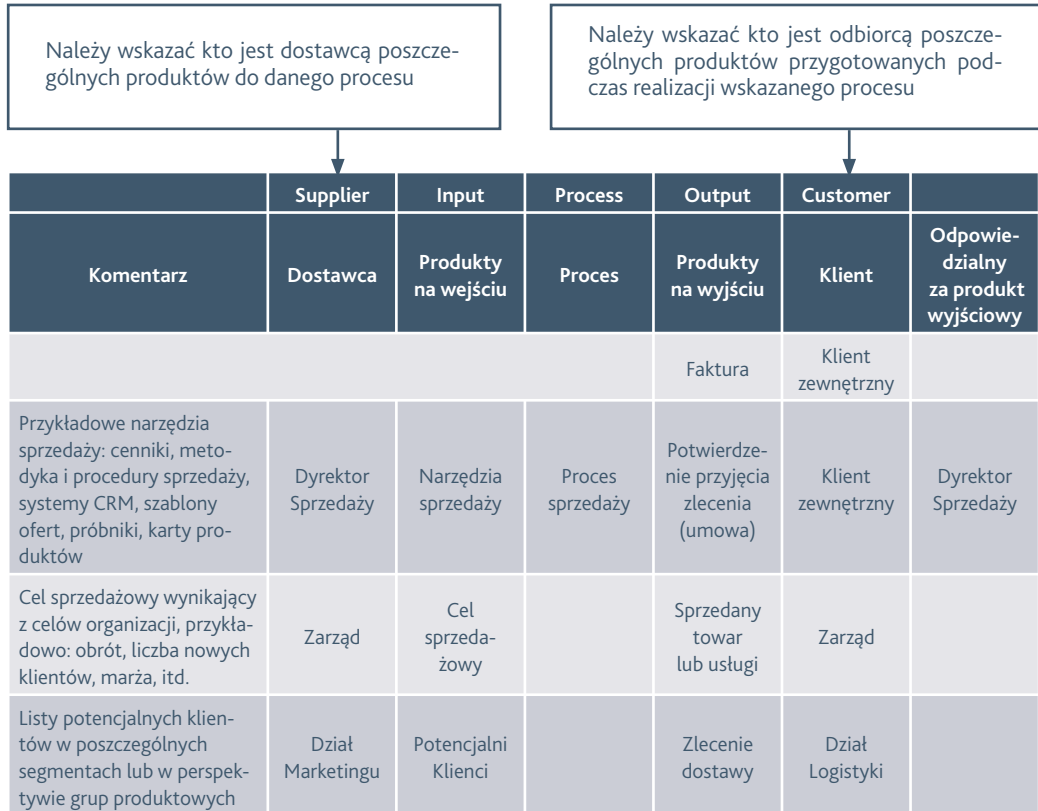
Metryka procesu	
Sygnatura procesu	
Nazwa procesu	Proces sprzedaży
Misja - cel procesu	"Ponieważ proces jest podstawowym procesem firmy handlowej jego misja jest tożsama z misją firmy. Celem procesu jest sprzedaż na poziomie....."
Właściciel procesu	Dyrektor Sprzedaży
Klienci procesu (właściciele procesów następnyc)	Klienci zewnętrzni, właściciele, Dyr Marketingu, Dyr Logistyki
Jednostki organizacyjne uczestniczące w procesie	Dział Sprzedaży
Uzasadnienie biznesowe pomiaru procesu (wpływ na przewagę konkurencyjną)	1) Proces główny 2) Możliwość „świadomego” zarządzania procesem kluczowym firmy - aby zarządzać trzeba zmierzyć (możliwość weryfikacji efektów zmian przeprowadzonych w procesie lub pojawiających się w otoczeniu, np. Nowa konkurencja, ceny spadają, przychody maleją, marża zmniejsza się, itd.)"
Model procesu (szkic lub załącznik) - podprocesy i procesy poprzedzające	

Dlaczego chcemy mierzyć / monitorować realizację procesu biznesowego? Jakie korzyści osiągniemy poprzez pomiar procesu?



## SIPOC+

Narzędzie wykorzystywane w krokach 1-4



**SIPOC+:** Diagram wykorzystywany do przedstawienia przepływu pracy; jego nazwa pochodzi od pierwszych liter pięciu elementów diagramu: Dostawca (supplier), Wkład (input), Proces (process), Efekt końcowy (output), Klient (customer)

# Arkusze CTQ

Narzędzie wykorzystywane w krokach 3 i 4

Produkt	Wymaganie Klienta względem produktu procesu	Opis wymagania
Sprzedany towar	Maksymalna wielkość sprzedaży zgodnie z celami firmy	
Potwierdzenie przyjęcia zlecenia	Czas i forma potwierdzenia zlecenia	Potwierdzenia przekazywane telefonicznie bezpośrednio w trakcie składania zamówienia
Faktura	Zgodna z zamówieniem (i zrealizowaną dostawą)	Poprawna faktura zgodna ze specyfikacją, zamówieniem i cennikiem odpowiadającym danej kategorii Klienta
	Bez błędów formalnych	Poprawne dane Klienta: nazwa, adres, NIP, Regon, itp..
Zlecenie dostawy do klienta	Kompletność = zgodność formalna	Zgodnie z procedurą zatwierdzoną przez logistykę
	Produkty dostępne w magazynie w kontekście procesu dostawy	

**CTQ - Critical To Quality:** Termin dla określenia parametrów procesu, które są krytyczne dla zapewnienia jakości produktu lub usługi

# Arkusze PCS

Narzędzie wykorzystywane w krokach 4-6

Odpowiedzialny za pomiar	Kontrola				Uwagi
	Co?	Kiedy?	Kto?	Działania zapobiegawcze	
controller/ analityk		co miesiąc	Dyrektor Sprzedaży	Koncentracja na sprzedaży produktów wysokoobrotowych	
controller/ analityk		co miesiąc	Dyrektor Sprzedaży	Koncentracja na sprzedaży produktów wysokomarżowych	
controller/ analityk		co miesiąc	Dyrektor Sprzedaży	Analiza przyczyn, zmiana procedur pracy handlowców	
controller/ analityk		co miesiąc	Dyrektor Sprzedaży	Analiza przyczyn, rekomendacje dotyczące rozwiązań organizacyjnych w magazynie i pionie logistyki	
controller/ analityk		co miesiąc	Dyrektor Sprzedaży	Weryfikacja kompetencji handlowców dotyczących znajomości produktów i umiejętności zamykania rozmowy sprzedażowej zleceniem	
controller/ analityk		codziennie	Handlowcy	Natychmiastowe zgłaszanie reklamacji do pionu IT	
controller/ analityk		co miesiąc	Dyrektor Sprzedaży	Szkolenia handlowców, włączenie wskaźników procesu do systemu motywacyjnego	
controller/ analityk		codziennie	Handlowcy	Natychmiastowe zgłaszanie reklamacji do pionu magazynowania	

PCS - Process Control System – System Kontroli Procesu

## Arkusze DCP

Narzędzie wykorzystywane w krokach 5 i 6

	nazwa miernika	jednostka miary	częstotliwość pomiaru	źródło informacji
1	(Y) sprzedaż	Wielkość sprzedaży		
2	(Y) sprzedaż	% wielkość marży		
3	(X) Proces Sprzedaży	Średnia dzienna liczba spotkań z Klientami		
4	(X) Proces Sprzedaży	% zamówień zrealizowanych w ciągu dwóch dni		
5	(Y) Potwierdzenie przyjęcia zlecenia	% potwierdzeń w trakcie pierwszego kontaktu		
6	(X) Proces Sprzedaży	Dostępność systemu IT w procentach czasu		
7	(Y) Zlecenie dostawy do klienta	% zgodności ze stanem magazynowym		
8	(X) Proces Sprzedaży	Zgodność stanu magazynowego w systemie IT z rzeczywistym		

## Tabela mierników BI

Narzędzie wykorzystywane w krokach 6 i 7

Uczestnicy procesu	Raportowane		
	1	2	3
Dyrektor sprzedaży	x	x	x
Dyrektor oddziału	x	x	x
Handlowiec	x	x	x
Zarząd	x	x	
Dyr logistyki			
Szef magazynu			

**BI - Business Intelligence:** zestaw aplikacji i technologii służących do zbierania, analizowania i udostępniania danych po to, aby pomóc pracownikom organizacji w podejmowaniu lepszych decyzji gospodarczych. Do aplikacji BI możemy

sposób pomiaru, format danych	odp. za pomiar	wartość bieżąca	wartość oczekiwana	odp. za wartość miernika	jednostka org.	uwagi
			120			
			30%			
			8			
			95%			
			80%			
			100%			
			100%			
			100%			

DCP – Data collecting plan – plan zbierania danych

mierniki				
4	5	6	7	8
x	x		x	
x	x	x	x	x
x	x		x	
		x		
				x

zaliczyć systemy wspomagania decyzji (DSS), systemy raportująco-pytające (Q&R), Online analytical processing (OLAP), analizy statystyczne, prognozowanie i eksplorację danych.

# Metody pracy zespołowej



## Metoda Crawforda

- Rozdajemy małe kartki wszystkim członkom grupy, grupa może się składać z dowolnej liczby uczestników,
- Odczytujemy grupie formalne określenie problemu,
- Prosimy członków grupy o zapisanie każdego pomysłu, który ich zdaniem może przyczynić się do rozwiązania problemu, po jednym na kartce, nie dopuszcza się żadnej dyskusji,
- Po pięciu lub dziesięciu minutach należy zebrać kartki,
- Przy pomocy małej grupy powołanych w tym celu pracowników lub menedżerów grupujemy i analizujemy wyniki lub po prostu oceniamy je samodzielnie i wykorzystujemy przy wymyślaniu nowych pomysłów.

## Technika grupy nominalnej

- Definiujemy problem; członkowie grupy zapisują swoje pomysły na papierze,
- Członkowie grupy odczytują pomysły grupie; pomysły numeruje się i zapisuje na tablicy,
- Wszyscy członkowie grupy po kolei omawiają każdy z pomysłów,
- Każdy z członków grupy wybiera kilka pomysłów, sporządza ich ranking i pisze na kartkach numer pomysłu oraz liczbę punktów; głosy są zliczane,
- Jeśli wyłoniony zostanie oczywisty zwycięzca, można poinformować o tym grupę; w przeciwnym wypadku przeprowadza się dyskusję wyjaśniającą lub lider podejmuje decyzję samodzielnie.

## Burza mózgów – rozkołysz łódkę

- Przewodniczący przedstawia problem oraz swoją pewną propozycję,
- Jeden z uczestników podaje kontrpropozycję,
- Wszyscy uczestnicy podchwytyją tę kontrpropozycję i kontynuują grę aż do chwili zakończenia jej przez przewodniczącego.

## Burza mózgów – gorący ziemniak

- Przewodniczący przedstawia problem, podaje pomysł oraz wyznacza jednego z uczestników,
- Wskazany uczestnik rozwija pomysł przewodniczącego i wskazuje kolejnego uczestnika, który rozwija jego pomysł po czym wyznacza swojego następcę,
- Przewodniczący oraz wszyscy wskazani kontynuują rozwijanie pomysłów oraz wyznaczanie kolejnych uczestników sesji aż do chwili zakończenia gry przez przewodniczącego.

## Technika zamka

- Ustalenie limitu czasu przeznaczonego na ćwiczenie,
- Przedstawienie listy rozwiązań/pomysłów,
- Do oceny każdego z pomysłów stosuje się 3 kryteria (możliwość zaakceptowania, praktyczność, oryginalność),
- Każdy z uczestników ma tyle głosów ile jest pomysłów, do każdego pomysłu ma prawo jednego głosu (tak, nie),
- Dwa pomysły, które otrzymają najwyższą liczbę głosów pozytywnych zostają połączone w jeden pomysł.



# Informacje o Akademii Zarządzania

Misją Akademii Zarządzania jest wspieranie zarządzania procesami poprzez udostępnianie właścicielom i uczestnikom procesów informacji o wskaźnikach procesów i rozwijaniu kompetencji związanych z pełnionymi w procesie rolami.

Kompleksowość naszych usług ilustruje hasło „Projekty doradcze i wdrożenia IT”. Dostarczamy naszym klientom wiedzę (szkolenia i doradztwo), metodykę (procedury zarządzania) i technologię (systemy informatyczne). Oferowane przez nas usługi skupione są w trzech grupach:

<b>Doradztwo biznesowe</b>	<b>Business Intelligence – BI+</b> raporty o uzyskanych wynikach	<b>Value in People – VIP</b> wzrost kompetencji i motywacji pracowników
Wzrost wartości firmy (VBM i CRM)	Mierniki finansowe (controlling)	Systemy kompetencyjne
Strategiczna karta wyników (BSC)	Mierniki strategiczne (BSC)	Systemy ocen
Zarządzanie procesami (BPM) i projektami (PMO)	Mierniki procesów (CP)	Systemy motywacyjne

Nasze usługi i produkty IT kierujemy do menedżerów korporacji i dużych firm prywatnych, a także organizacji publicznych.

Projekty Akademii Zarządzania realizowane są z uwzględnieniem najlepszych praktyk zarządzania projektami, co stanowi jedną z naszych podstawowych kompetencji. Opracowując założenia projektu, kładziemy nacisk na relację kosztów do korzyści (ROI), chętnie wykorzystując rozwiązania organizacyjne i informatyczne już stosowane przez naszych klientów. Są nimi największe firmy polskie i międzynarodowe (lista i referencje są dostępne pod adresem [www.vbm.pl](http://www.vbm.pl)).

Zespół wdrożeń IT Akademii Zarządzania współpracuje z renomowanymi dostawcami rozwiązań informatycznych, w tym: Oracle-Siebel, Cognos, Business Objects, Microsoft, Xten, SAP. Oferujemy naszym klientom wsparcie procesu informatyzacji na etapie opracowania specyfikacji wymagań, wdrożenia oraz stałego utrzymywania dostarczonego systemu.

Akademia Zarządzania skutecznie pozyskuje środki finansowe UE. Korzystając z funduszy Europejskiego Funduszu Społecznego EFS zrealizowaliśmy duże projekty szkoleniowe dla PCC Rokita i KGHM Polska Miedź. Posiadamy akredytację Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

# Warsztaty „Controlling procesów”

Celem warsztatów jest ułatwienie menedżerom zarządzania procesami biznesowymi poprzez precyzyjne wskazanie celów, mierników i źródeł informacji o procesach oraz optymalnego sposobu gromadzenia i dystrybucji tych informacji.

## Program warsztatów

1. Dlaczego firmy nie zarządzają procesami?
2. Warunki konieczne dla zarządzania procesami:
  - identyfikacja kluczowych procesów biznesowych – jak wyznaczać procesy kluczowe w oparciu o jedną z metod: BSC, BPM, VBM, CRM, PMO?
  - wiarygodny model procesów biznesowych – jak szczegółowo, jaką metodą i za pomocą jakich narzędzi opisać i dokumentować procesy?
  - przypisanie odpowiedzialności za dostarczenie mierzalnych rezultatów procesów – kto i za co może i powinien odpowiadać; jak wdrożyć system ocen?
  - dostępność informacji o rezultatach (miernikach) procesów – narzędzia klasy BI, metodyka ich wdrożenia i zapewnienia integracji z systemami IT firmy
  - zapewnienie kompetencji uczestników procesu – ćwiczenia w definiowaniu ról i kompetencji oraz metodach pracy grupowej
3. Controlling procesów w 7 krokach – omówienie metodyki i przykładów
4. Opracowanie mierników procesu wskazanego jako zadanie warsztatowe

Rezultatem warsztatów jest raport zawierający wypełniony plan zbierania danych oraz wytyczne dla konfiguracji i wdrożenia informatycznego systemu raportowania, a także pogłębiona wiedza uczestników warsztatu na temat zarządzania procesami.

Uzupełnieniem warsztatu może być Audyt IT zawierający rekomendacje dotyczące możliwości wykorzystania infrastruktury informatycznej przedsiębiorstwa dla uzyskania raportu o miernikach procesów.

