



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Procesně řízená organizace

Zavedeme procesní řízení do vaší organizace

Nabídka od ICG-Capability

NÁŠ PŘÍBĚH: PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE



IDENTIFIKUJEME KLÍČOVÉ PROCESY A MĚŘÍME JEJICH VÝKONNOST

Procesně řízená organizace by měla znát svoje procesy, zodpovědné osoby, a dále by měla procesy systematicky měřit a tato data využívat. V našem přístupu začínáme vytvořením Procesního modelu - seznamu všech procesů ve firmě. Jedná se o jednoduchý přehled, který naši konzultanti vytvoří v rámci dnů. Začneme definovat Procesní vlastníky, tedy zodpovědné osoby, které připravíme na jejich roli a společně vytvoříme strategii.

Každá procesní oblast bude dále zmapovaná do podrobnější úrovně. Zde se snažíme zaměřit na předání know-how do firmy a vyškolit a koučovat zaměstnance tak, aby pokračovali v mapování vlastními silami. Naší ambicí je najít i podporovatele tzv. procesní Amabassadors, kteří budou udržovat procesní řízení. Věříme ve "spolutvorbu" jako prostředek k efektivnímu zavedení procesního řízení do firmy.

Společně vytvoříme strategii sběru dat a jejich využití. Ukážeme možnosti vyhledávání příležitostí k optimalizaci na základě sběru dat, můžeme zavést Statistické řízení procesů (SPC), resp. Připravit jakékoliv vyhodnocovací analýzy. Pomůžeme Vám vybrat a připravit Dashboard - tedy způsob, jak data a jejich výsledky vizualizovat a komunikovat dále ve firmě.

„Nevíme kdo je zodpovědný za dané procesy a kdo má iniciovat zlepšení.“

„V organizaci dochází ke konfliktům z důvodu nevyjasněných rolí a zodpovědností.“

„Nevíme jak nastavit KPI (měřitelné cíle) pro jednotlivá oddělení a procesy.“

„Neměříme naše procesy, nesbíráme žádná data.“

Situace, které řešíme

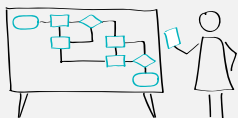


CÍLE, KTERÉ SPOLEČNĚ DOSÁHNEME



V každém projektu při zadání vybereme klíčové cíle. Které vám budeme garantovat. Typické cíle z obdobných projektů jsou uvedené níže.

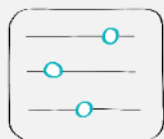
Hlavní cíle a benefity



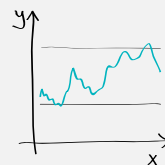
Zmapované procesy a přidělení
vlastníci



Měření procesů
Identifikace příležitostí k zlepšení



Dashboardy
monitorující klíčové KPI a nastavený proces
pro jejich vyhodnocení a komunikaci



Analýza dat
sesbíraná data budeme analyzovat a
komunikujeme výstupy

UKÁZKY PŘÍNOSŮ Z OBDOBNÝCH PROJEKTŮ



Pro představu o konkrétních cílech a jejich naplnění, přikládáme ukázky reálných dosažených výsledků s krátkým popisem

-30%

Během 8 dnů jsme vydefinovali klíčové procesy nastavili jejich vlastníky.

Dopady:

Díky jasnému vlastnictví firma získala pozitivní skóre v externím auditu, ale zejména zkrátila vývojové cykly o 30%, kde předtím docházelo k neustálým eskalacím problémů na všechny stakeholdery.

Kde:

Celá firma, speciálně oddělení produktového managementu

40

Pro 40 klíčových procesů vyhodnocujeme 5 základních metrik dle logiky Balanced Scorecard.

Dopady:

Výrazně se zjednodušilo hodnocení zaměstnanců, změna ze subjektivního na transparentní, kdy cíle jsou na sebe navázány a jasně vysvětleny. Vyhodnocují se pravidelně na kvartální bázi.

Kde:

Výrobní strojírenská firma

93%

Procesů má procesního vlastníka, který je obeznámen se svoji rolí a proškolen.

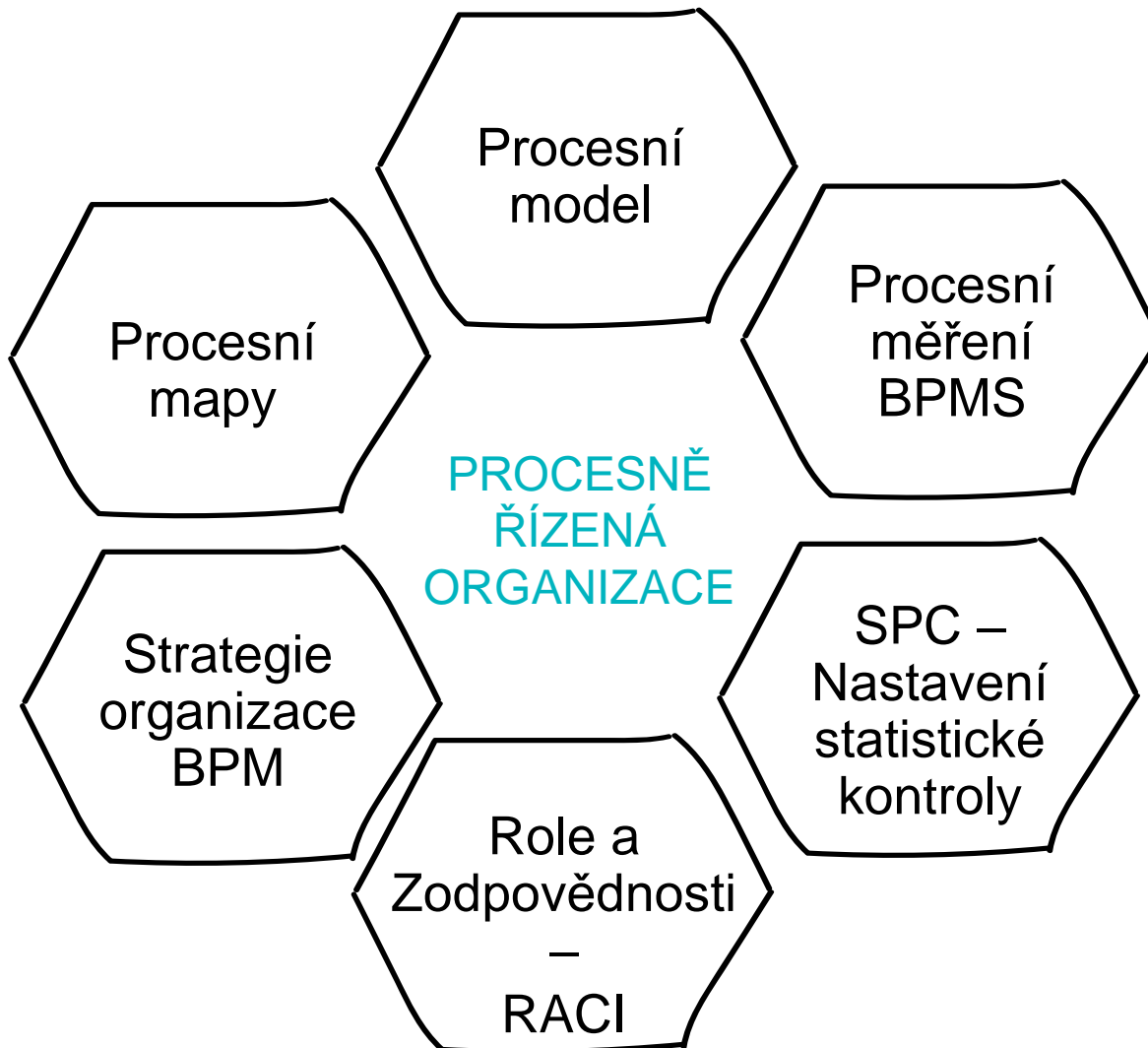
Dopady:

Procesní vlastník má jasnou roli, aktualizace procesů, vlastnictví procesního zlepšování a sběr dat. Tímto krokem se nejen dokončila implementace BPM, ale mohla se snížit alokace centralizovaného týmu, kde byla nedostatečná kapacita.

Kde:

Finanční instituce

MODULY A NÁSTROJE, KTERÉ POUŽÍVÁME PŘI REALIZACI PROJEKTU PROCESNĚ ŘÍZENÉ ORGANIZACE



Procesní Model

Přehled klíčových procesů ve firmě zobrazených ve strukturované podobě. Procesní model mapujeme ve 2 až 3 úrovních detailu. Model poskytuje představu o všech důležitých aktivitách ve firmě a pomáhá procesy řídit (nastavit procesní řízení, metodiky, pracovní postupy atd.).

Procesní mapy

Popis procesu formou procesní mapy v několika úrovních. Používáme standardizované postupy dle metodiky BPMN.

BPMS - nastavení metrik a jejich sběr

Nastavíme správné procesní metriky pro každý proces a vytvoříme systém.

SPC - Statistické řízení procesu

Vyhodnotíme výkonnost procesů například pomocí kontrolních (regulačních) diagramů. Tím získáme informaci o historických datech.

Strategie a organizace BPM

Nastavíme dlouhodobé cíle a strategii využití, údržby procesních map a dat.

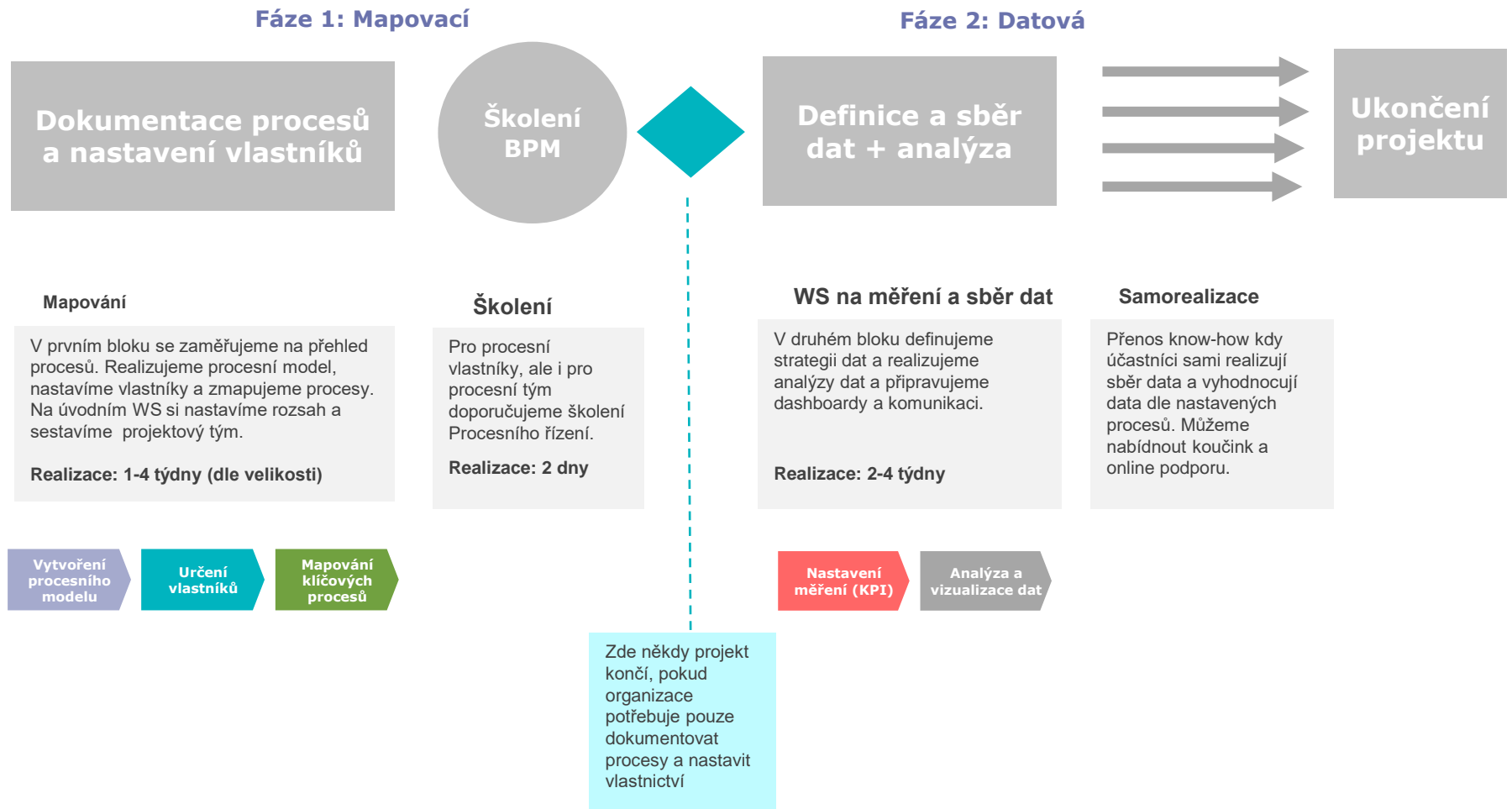
Role a Zodpovědnosti

Pomocí RACI matice uděláme pořádek v rolích a zodpovědnostech jednotlivých oddělení v procesech.

DOPORUČENÝ ČASOVÝ PŘÍSTUP PRO KLIENTA



Zde je navržený přístup, který společně upravíme dle konkrétních požadavků



DETAILNÍ POSTUP K DORUČENÍ CÍLE – ROADMAPA PROJEKTU



Každý projekt uzpůsobíme podle klienta, ale obecně pracujeme vždy v 5ti základních krocích.

1. VYTVOŘENÍ PROCESNÍHO MODELU

VYTVOŘÍME PROCESNÍ MODEL ORGANIZACE

- Před zahájením projektu si nastavíme rozsah mapování a celého modelu. Můžeme realizovat procesní model pro celou firmu, ale také jen pro jeden větší úsek, oddělení (např. HR model, výrobní procesní model atd.). Rovněž nastavíme cíle celého projektu a míru zahrnutí lidí z organizace kvůli předání know-how.
- Vytvoříme přehled klíčových procesů ve firmě zobrazených ve strukturované podobě. Model poskytuje představu o všech důležitých aktivitách a rozděluje procesy na kategorie zákaznické a podpurné.
- Procesní model mapujeme ve 2 až 3 úrovních detailu a snažíme se jej dělat společně se zástupci firmy formou workshopů. Tato cesta je velice efektivní. Společně jsme schopni ve velmi krátké době sepsat všechny procesy a hlavně dochází i k přijetí výstupu v organizaci.



Výstupy

- Seznam procesů ve firmě v strukturované a lehce prezentovatelné podobě
- Strategie a rozsah procesního mapování
- Strategie předání know how – chceme ukázat cestu, ale také přenést know-how, aby si organizace vše mohla realizovat vlastními silami.

Ukázky výstupů:

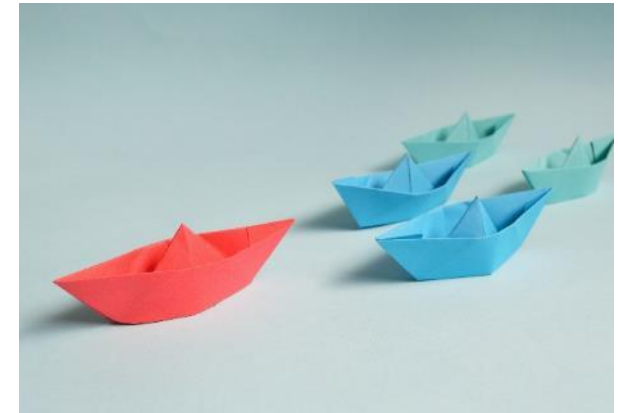


Procesní modely v různých úrovních detailu

2. URČENÍ VLASTNÍKŮ

URČÍME VLASTNÍKY A PŘIPRAVÍME JE NA JEJICH ROLI

- Pro každou část procesního modelu najdeme procesního vlastníka a vydefinujeme společně role a zodpovědnosti. Procesní vlastník je zodpovědný za kompletní agendu týkající se „svěřeného“ procesu, např.:
 - Aktualizace procesních map
 - Vyhledávání příležitostí a zajištění „neustálého zlepšování“ v dané oblasti (často v roli Sponzora (Championa))
 - Sběr dat a jejich vyhodnocení, vizualizace a komunikace
- Můžeme i zaškolit procesního vlastníka na jeho novou roli a společně na workshopu vydefinujeme akční plán.
- Pro podporu procesních vlastníků vyškolíme i podporovatele (Ambasatory), kteří mohou pomoci se sběrem dat, sepsáním procedur atd.



Výstupy

- Identifikovaní vlastníci
- RACI model – matice rolí a zodpovědností
- Akční plán pro procesního vlastníka – co je potřeba udělat
- Vyškolení vlastníků

3. MAPOVÁNÍ KLÍČOVÝCH PROCESŮ

ZMAPUJEME KLÍČOVÉ PROCESY DO VĚTŠÍHO DETAILU

- Popíšeme společně vybrané procesy v detailních mapách popisující aktivity a závislosti. Zakreslíme do standardizované dokumentace dle metodiky BPMN v SW, na kterém se dohodneme. Realizaci procesního mapování provedeme formou série workshopů, vždy společně. Tato cesta je pro nás klíčová. Zároveň vydefinování podporovatelé (ambasadoři, zástupci procesních týmů) jsou účastni našich WS a my postupně předáváme know-how tak, aby dokázali plnohodnotně zmapovat proces.
- Součástí tvorby procesních map je i sběr kritických oblastí ke zlepšení a nápady na změny. Ty se mohou použít pro následné zlepšení. Vždy je součástí i RACI model – tedy přehled rolí a zodpovědností v procese.
- Procesní mapy budou standardizované v elektronické podobě.



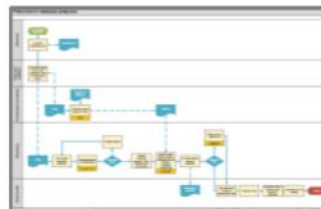
Výstupy

- Procesní mapy ve dvou úrovních:
 1. SIPOC – Základní (hi-level) procesní popis procesu
 2. Detailní procesní mapa
- Předané know-how jak mapovat

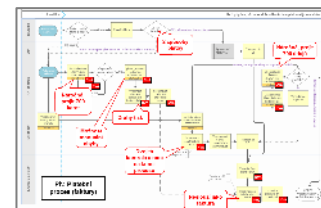
Ukázky výstupů:



Procesní mapa



Procesní mapa



Procesní mapa s příležitostmi ke zlepšení

S	I	P	O	C
Dodavatelé	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazníci
HR	katolog školení	Vytváření aktuálních školení	objedávka	Dodavatel školení
Finance	Přístup do aplikací	Základ do aplikace "školení"	Evidence o školení	HR
		Schválení školení	Interní zaměstnanec	Zaměstnanec
		Vystavení objednávky		
		Informování účastníka		

SIPOC – Základní pohled na proces

4. NASTAVENÍ MĚŘENÍ (KPI)

NASTAVÍME MĚŘENÍ (KPI) A JEJICH VYHODNOCENÍ

- Procesně řízená organizace je založená na měření procesů! Pokud procesy máme zmapované a i standardizované, je potřeba začít měřit klíčová data.
- Nastavíme nejprve strategii měření a vybere klíčové ukazatele. Bude vždy záležet na firmě, odvětví a hlavně cíli a rozsahu projektu, abychom vybrali správné KPI. Připravíme veškerou agendu týkající se sběru dat, šablony.
- Na vybraných procesech nastavíme měření a naučíme procesní vlastníky s výstupy pracovat. Uděláme plán jak data sbírat. Většinou zde pracujeme nejenom s procesními vlastníky, ale snažíme se vydefinovat i „ambasatory“, tedy podporovatele, kteří budou zodpovědní za sběr dat.

Co MĚŘIT (KPI)	Kdy	Operační definice	Vzorek ...



Výstupy

- Příprava analýz (např. SPC analýza).
- Strategie KPI (které metriky budeme sbírat a za jakým účelem).
- Operační definice – popis jak data sesbírat, kdo, kdy.
- Popsaný a odpilotovaný proces sběru dat.

5. ANALÝZA A VIZUALIZACE DAT

ANALYZUJEME A VIZUALIZUJEME DATA PODLE VYUŽITÍ

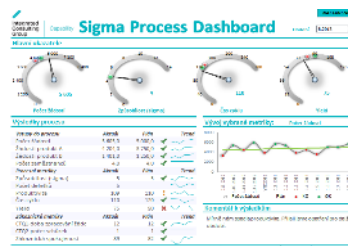
- Pokud je to v zadání projektu, dokážeme pomoci s analýzou dat (naučíme nebo zrealizujeme i v statistických SW) a přípravou dashboardů – tedy způsobu jak vizualizovat data.
- Data nastavujeme tak, aby byly dále využitelné pro:
 1. Identifikaci nutnosti procesního zlepšení (KPI se systematicky zhoršuje)
 2. Hledání extrémních hodnot pro analýzu a případné nápravné opatření (metodiky SPC – nastavení kontrolních grafů)
 3. Identifikaci kořenových příčin a závislosti veličin, výpočtů indexů kvality...
 4. Komunikaci výsledků a výkonnosti zaměstnancům, operátorům nebo managementu
 5. Nastavování osobních cílů výkonnosti – kde jsme a kam se chceme dostat
 6. Počítání nákladovosti, důležitý podklad pro controlling



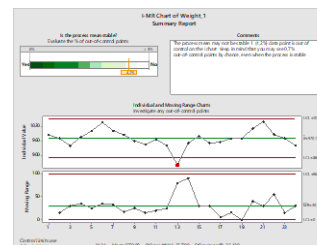
Výstupy

- Analýza
- Dashboardy – příprava elektronických dashboardů
- Strategie zlepšení – Provázat sesbírané a vyhodnocené KPI s OPEX programy

Ukázky výstupů:



Ukázka Dashboardu



Ukázka analýzy SPC



O nás: Integrated Consulting Group



O NÁS

Jsme konzultační společnost působící v 12 zemích Evropy s více než 35 lety zkušeností. Zaměřujeme se na procesní zlepšování metodikou Lean Six Sigma, firemní inovace a řízení změn. Naším klientům doručujeme jednotlivé projekty, školení i kombinované programy v servisních i výrobních organizacích. Náš přínos chápeme v doručení konkrétních výsledků a přenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané zkušenosti mohl dále využívat.

140

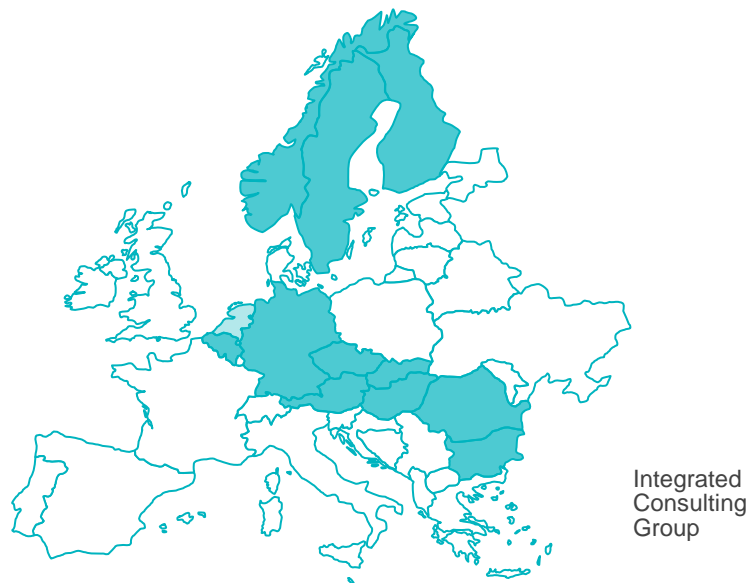
KONZULTANTŮ

12

ZEMÍ

35

LET ZKUŠENOSTÍ



Integrated
Consulting
Group

7 hodnot naší společnosti

1. Zákazník je pro nás vždy na prvním místě. Budujeme dlouhodobý vztah založený na důvěře.
2. Doručujeme více než zákazník očekává.
3. Zavazujeme se k výsledkům. Jsme odměňováni za dodanou hodnotu.
4. Plně se přizpůsobujeme konkrétním potřebám a požadavkům klienta.
5. Pozitivní zpětná vazba od zákazníka je pro nás hlavním ukazatelem úspěchu.
6. Cokoliv děláme, chceme dělat jako nejlepší ve svém oboru.
7. Děláme, co nás baví, a chceme, aby to bavilo i Vás.

Globální
partnerství

 **innova**
management institute
ČÍNA

 **SCHAFFER**
CONSULTING
USA

 **change factory**
EVROPA

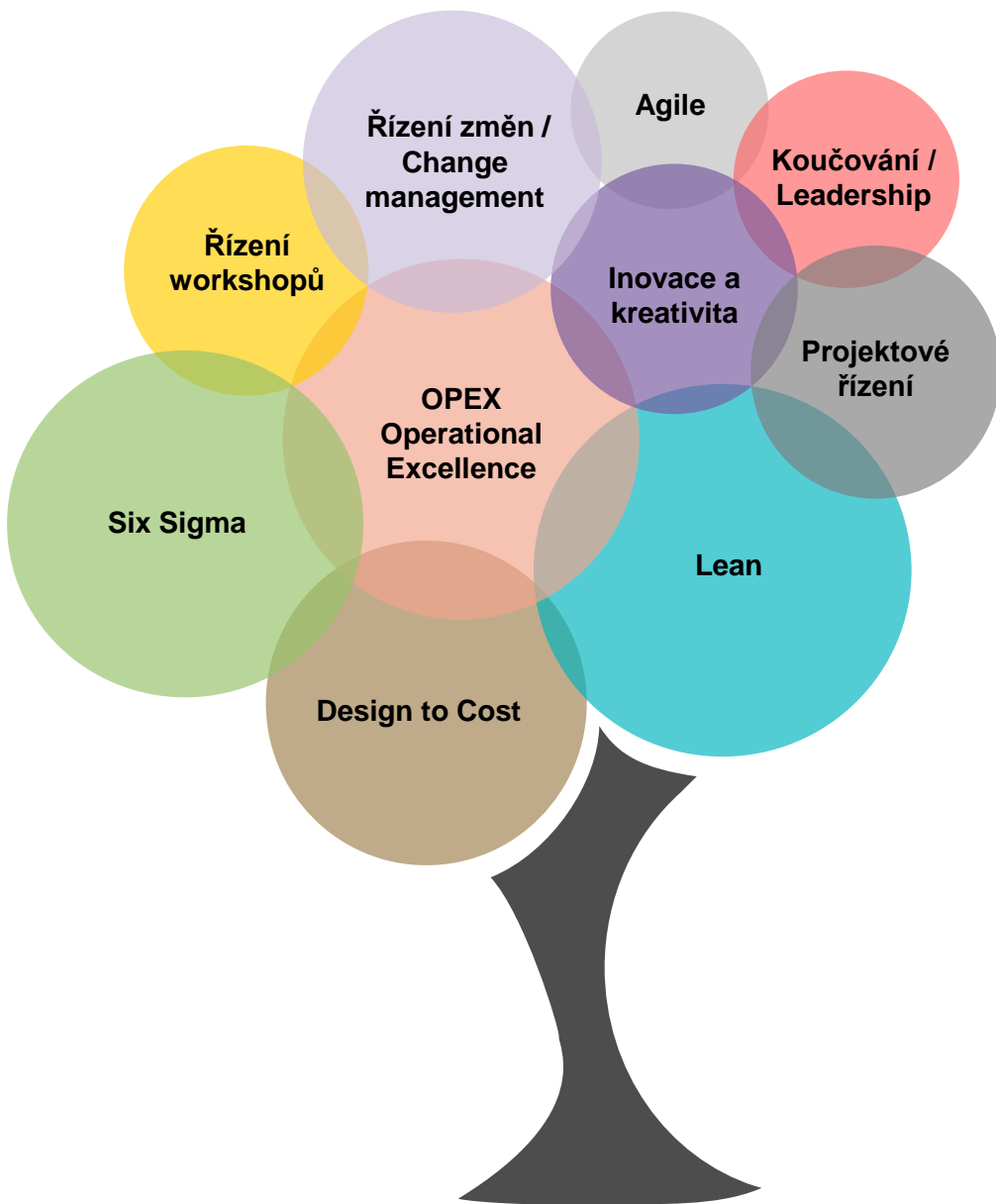
ZPŮSOB NAŠÍ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Při naší práci efektivně spojujeme expertní projektové znalosti s měkkými technikami zaměřené na práci s lidmi a rozvoj lidí. Nabízíme a kombinujeme konzultace, školení i koučování.
- Naše práce je založená na zapojení lidí a využívání inovativních přístupů. Konzultace a analýzy kombinujeme se skupinovými workshopy s cílem zajistit potřebný závazek k přijetí změny.
- Projekty realizujeme společně s klientem. Tento postup zajistí snazší přijetí navrhovaných změn a pomůže přenést znalosti a metodiku do organizace klienta.
- V případě zájmu ze strany klienta zajišťujeme detailní certifikovaná školení interních zaměstnanců na vybrané metody a postupy pro procesní řízení, zlepšování či řízení změny.

Naše know-how přenášíme na Vaše zaměstnance tak, aby po ukončení projektu zůstalo ve Vaší společnosti.

SLUŽBY KTERÉ NABÍZÍME



Operational Excellence

Optimalizace procesů | Hledání příležitostí
– Procesní audits | Mapování procesů |
Design procesů | Snižování nákladů |
Nastavení procesního řízení a procesní
organizace

Lean

Školení Lean technik a nástrojů | Value
Stream Mapping | Optimalizace SMED |
Lean kultura | Simulace pro cvičení Lean
nástrojů | KAIZEN workshopy | Lean v
administrativě

Projektové řízení

Podpora při projektech | Řízení
projektů | Strategie projektové
kanceláře PMO | Školení projektového
řízení

Řízení workshopů

Zvýšení efektivity interních workshopů |
Práce ve velkých skupinách | Řešení
konkrétních problémů | Školení facilitace
workshopů | Outdoor Training Programs

Agile

Školení agilního řízení | Projekty agilní
transformace | Analýza a hodnocení
agility organizace | Agilní moderování |
Simulace Lego 4 Scrum | Scrum a
Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma
školení | Six Sigma koučink |
Zavedení Lean Six Sigma do
organizace | Interim Six Sigma Black
Belt | Datové analýzy

Change Management

Řízení projektových změn | Změny s
rychlými výsledky | Změny kultury
podniku | Komunikace změn | Školení
řízení změn | Školení Motivace a
nastavování cílů

Inovace a kreativita

Inovace produktů a služeb | Inovační
workouty | Strategické inovace |
Školení inovací | Kreativní řešení
problémů | TRIZ | Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost
Akademie | Vývoj nových produktů a
služeb | Vývoj nového „business modelu“
| Total Costs Management

Koučování / Leadership

Koučování | Prezentační dovednosti |
Komunikace | Řešení konfliktů | Prodejní
schopnosti | Mentorování | Školení

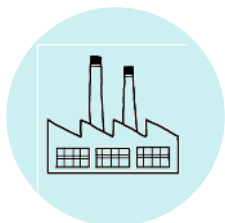
TÝM PROFESIONÁLNÍCH OSOBNOSTÍ



- Náš tým tvoří převážně velmi zkušení konzultanti nebo konzultanti s velkým potenciálem.
- Každý konzultant má silné profesní kompetence, ale i odpovídající sociální citění a dovednosti.
- Každý konzultant má know-how alespoň v jedné z našich klíčových kompetencí: procesy, strategie, inovace, řízení změn, projektové řízení nebo vedení lidí.
- Všichni se těšíme z naší práce a plně se angažujeme v našich projektech – neexistují žádné přísně manažerské funkce, všichni konzultanti jsou naše klíčové osoby.
- Pro každou klíčovou profesní kompetenci máme nejméně 5 špičkových profesionálů.



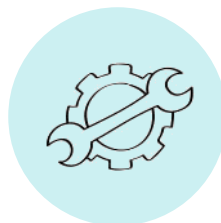
SPOLUPRAVUJEME SE STOVKAMI ZÁKAZNÍKŮ



Výrobní průmysl



Maloobchod



Odvětví služeb



Státní podniky



Zdravotní organizace



Veřejná správa



Univerzity



Neziskové organizace

VÝROBNÍ PRŮMYSL: ABB | Ahlstrom | Alcatel Lucent | Andritz | AVG Technologies | AVL | Bayer Material Science | Bayer Schering | Berndorf | BMW | Boliden Kokkola | Bosch | Carlsberg | Carrier – United Technologies | Coca-Cola | Constantia | Dacia Renault | Daichi-Sanko | Danisco | Dorma | Ericsson | Evonik | Fazer | Fortum | Fresenius | Geberit | Head | Heineken | Heraeus | Hoffmann La-Roche | Knorr-Bremse | Kone | Konecranes | KWB | Lenzing | LISEC | Magna Steyr | Mann+Hummel | Mayr Melnhof AG | Metso | Michelin Romania | Mitsubishi Heavy Industries/Rocla | Momentive | Neste Oil | Nokia | Nokian Tyres | Norpe | Novartis | Orion | Outokumpu | Pepsi | Petrom OMV | Philips | RÜTGERS | Sandvik | Sanofi-Aventis | Sappi | Scandia | Schaeffler INA | Schenck Process | SMA Solar Technology | SMS Siemag | Speech Processing Solutions | Stora Enso | STRABAG | Teleste | Texas Instruments | Thyssen Krupp | Tieto | TMD Friction | Tondach | Tridonic | UPM | Vacon | Vaisala | Valio | Velux | Videoton | VTI | Waagner Biro | Wacker Neuson | Wartsilä | Zwack

MALOOBCHOD A ODVĚTVÍ SLUŽEB: Airport Graz/Vienna | Accenture | Acredia Insurance | Allianz | ASA | Austrian Post | AVIS | BKS Bank | Budapest Bank/GE | Conwert | Coop eG | DB Regio | DB Schenker | E.ON | E-Plus | Erste Group Immorent | German Railway | Helsinki OP Bank | ISS | Kleine Zeitung | Klöckner | Metro Group | Neuroth | NORDEA | One / 3 | Praktiker | Prisma – Euler Hermes | Raiffeisen International | Saubermacher | Service Innovation Group | Styrian Saving Bank | Suntours | Telekom Austria | Verbund | Vodafone | Zurich Group

STÁTNÍ PODNIKY, ZDRAVOTNÍ ORGANIZACE: AKH Vienna General Hospital | Austrian National Bank | Austrian Patent Office | Austrian Railways | Cncaf Minvest | Energy Styria | Federal Computing Centre | Federal Forests of Austria | Federal Theater | Feibra | Finnair | Finnish Institute of Occupational Health | Finnish Railroads | Forest Ministry | German Society for International Cooperation (GIZ) | Holding Graz | Hospitals Köln | ITSV | Linz AG | Magyer Posta | Municipality Munich | ÖBB Austrian Public Bus Company | Romanian Post | Social Security Institution | Styrian Medicine Institutions | SUVA Swiss Insurance Company | Tarom | Theater of Graz | Veikkaus

VEŘEJNÁ SPRÁVA, UNIVERZITY A NEZISKOVÉ ORGANIZACE: Aalto University | Austrian Federal Ministry of Agriculture, Education, Environment, Finances, Health, Internal Affairs, Science and Culture, Social Security | Business University Vienna | City of Graz, Helsinki, Linz | Euma | European Commission | European Forum Alpbach | European Institutions | EUSA | Federal Chancellor Department | Fraunhofer | German Academy of Technical Sciences | Graz University of Technology | Highschool in Gävle | Kemi-Tornio University of Applied Sciences | Labor Union of Private Employees | Provincial-Government of Berlin, Hamburg, Lower Austria, Salzburg, Styria, Upper Austria, Vorarlberg | Romanian Federal Ministry of Finance | Senior Expert Service | Tekes | University Klagenfurt | WKO



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

