

Školení BPMN v nástroji Enterprise Architect

Příklad – společnost Eruditio Modus Vivendi

Název dokumentu	Komplexní příklad BPMN EMV
Verze	1.1
Autor	Petr Kalíš (petr.kalis@dataprojekt.cz)
Společnost	Dataprojekt s.r.o.
Kontakt	info@dataprojekt.com
WWW	http://www.dataprojekt.cz

Úvod

Tento dokument slouží jako zadání pro komplexní příklad řízení business procesů ve společnosti. Veškeré údaje, včetně názvu společnosti jsou smyšlené, nicméně veškeré činnosti a aktivity jsou založeny na realitě.

Popis společnosti

Činnost společnosti

Naše společnost se zabývá poskytováním školení z různých oblastí informačních technologií. Poskytuje standardní kurzy a kurzy na míru pro konkrétní zákazníky. Školení jsou poskytována prezenční formou, nebo prostřednictvím našeho LMS systému, který je rozvíjen externí společností.

Kurzy mají délku od jednoho do pěti dnů a mohou být zakončeny certifikační zkouškou. Certifikační zkoušky jsou prováděny (dle typu kurzu) pomocí našeho LMS systému nebo pomocí systému externí autority. V některých případech (opět v závislosti na typu kurzu) je vyžadován dohled pracovníka externí autority prostřednictvím IP kamery (tento dohled zajišťuje lektor nejméně den před skládáním certifikační zkoušky). Pokud není kurz zakončen certifikační zkouškou, každý účastník, který absolvoval alespoň padesát procent délky kurzu, obdrží potvrzení o absolvování kurzu. Každý certifikát má svou definovanou podobu, musí být podepsán lektorem a zástupcem společnosti a je zalamínován.

Maximální počet účastníků jednoho kurzu je 8, minimální počet (aby se kurz vůbec konal) jsou 3.

Je zakázáno nahrávat ze školení zvukový nebo video záznam.

Nepravidelně jsou do portfolia zařazovány kurzy nové a to buď na vyžádání konkrétního zákazníka, nebo na základě průzkumu trhu.

Prezenční kurzy jsou vedeny lektory a to interními zaměstnanci nebo najatými externisty. Každý externí lektor musí daný kurz nejprve absolvovat jako účastník a poté složit zkoušku. Je nežádoucí, aby se v průběhu jednoho kurzu změnil lektor, děje se tak pouze na základě výjimečné situace (nemoc, smrt, ztráta mentální způsobilosti). Takovou výměnu zajišťuje asistentka. Lektor (respektive jeho čas) je nejdražší nákladovou položkou každého kurzu.

Dále společnost provádí celou řadu podpůrných činností, vyhledává nové lektory, vzdělává lektory, zajišťuje nákup kancelářských a jiných potřeb, udržuje interní IT systémy, provozuje eShop, provádí propagační akce apod.

Účetnictví je outsourcováno k externí společnosti.

Průběh kurzu

Zákazník má dvě možnosti jak si kurz objednat.

První možností je objednání standardního termínu. Toto objednání se provádí prostřednictvím eShopu, kde rovněž zákazník vidí termíny konání kurzu. Eshop nepovolí objednat více uživatelů, než je maximum (8 osob). U standardních termínů nelze upravovat obsah kurzu. Tyto kurzy probíhají zásadně v prostorách naší společnosti.

Další možností je objednávka školení konkrétním zákazníkem, který objednáva školení pro své zaměstnance nebo zprostředkovává proškolení dalším osobám. V takovém případě lze upravit průběh školení na míru a také se může konat v prostorách zákazníka (v takovém případě je někdy nutné zajistit lektorovi ubytování, pokud kurz probíhá dále než 50 Km od Prahy).

- Minimální počet účastníků takového vyhrazeného školení jsou 3 osoby.
- Je třeba vždy zjistit dostupnost lektora, školící místnosti a dalších náležitostí pro termín, vybraný zákazníkem.

Ve chvíli, kdy je naplněn minimální stav kurzu, proběhnou **následující kroky** (nezávisle na tom, zda je externí, nebo interní):

- Lektor založí v interním systému (Confluence) stránku pro konkrétní termín kurzu.
- Lektor sestaví a udržuje seznamu účastníků kurzu.
- Příprava dalších dokumentů – vytiskne příklady a další materiály pro účastníky, prezenční listinu, dotazník zpětné vazby, pozvánku a soubor s certifikáty.
- V případě potřeby Lektor zarezervuje školící místnost a/nebo zavede účastníky do LMS a případně zajistí volné termíny pro certifikační zkoušku.

Všechny tyto činnosti zabírají lektorovi jeden až dva dny.

- Lektor rovněž zajistí objednávku kancelářských potřeb pro účastníky kurzu – to je ale neefektivní neboť se poměrně často stává, že se nevyužijí zbytky z předchozích školení a objednávají se duplicitní položky.
- Nejpozději týden před začátkem kurzu Lektor rozešle pozvánky účastníkům kurzu.
- Jeden den před začátkem kurzu připraví tým podpory školící počítače, prázdnou repository, flipcharty, občerstvení apod.

- První den kurzu přijde lektor minimálně dvě hodiny před začátkem kurzu, zkontroluje místnost, flipcharty, projekční techniku, vytištěnou dokumentaci a školící počítače.
- Poté přijímá účastníky, seznamuje se s nimi, každému jednomu účastníku nabídne občerstvení, dohlédne, aby se zapsal do prezenční listiny, a předá mu materiály. Rovněž mu přidělí místo k sezení - pokud je tam někdo s omezením, například zrakovým, má přednost výběru místa.
- Probíhá školení. Lektor každý den dohlíží na zápis prezenční listiny. Může si kdykoliv vyžádat pomoc týmu podpory (občerstvení apod.).
- Poslední den připraví tým podpory certifikáty nebo potvrzení o absolvování kurzu, nechá je podepsat o přestávce lektorem a poté je zalaminuje. Přípravují se certifikáty a potvrzení pro všechny (aby se daly rychle předat na konci školení) a nepoužité certifikáty a potvrzení se zlikvidují.
- Na konci školení lektor provede certifikační zkoušku, popřípadě pouze předá potvrzení o absolvování školení. Účastníkům školení, kteří kurzem prošli, předá certifikát.
- Poté rozdá dotazníky zpětné vazby a požádá o jejich vyplnění.
- Po odevzdání oficiálně ukončí kurz, poděkuje účastníkům a oznámí jim, že je možné se na něj obrátit s dodatečnými dotazy (na místě nebo vzdáleně).
- Po odchodu posledního účastníka zajistí místnost, nascanuje zpětnou vazbu a prezenční listinu do jednoho souboru a uloží jej do confluence do stránky běhu školení (poslední akci může provést do dvou dnů po ukončení školení – pokud to neudělá, je kontaktován asistentkou a upozorněn na toto opomenutí).
- Pokud je to externista, výplata peněz je podmíněna tímto krokem.
- Proběhne fakturace zákazníkům a výplata lektora.
- Fakturací je školení úplně ukončeno.

Příprava školení na míru

Pokud si zákazník přeje vytvořit školení na míru, postupuje se následujícím způsobem. Asistentka sjedná schůzku lektora, zodpovědného za běh školení a pověřenou osobou na straně zákazníka.

Na schůzce (jedné či více) lektor zjistí následující skutečnosti:

- Odborné znalosti účastníků školení.
- Přesné představy zákazníka o obsahu školení.

- Předpokládaný rozsah školení (délku).
- Zda je požadována certifikace a zda je ji možné na základě obsahu kurzu udělit.

Při jednání lektor uplatňuje své zkušenosti a snaží se varovat zákazníka před případnými problémy – například, že požaduje vynechat důležitou oblast školení, že požadované školení neodpovídá odborné úrovni účastníků, nebo že požadovaný obsah překračuje předpokládanou délku školení.

Po ukončení schůzek lektor připraví návrh školení, který si nechá podepsat zákazníkem a přiloží k objednávce.

Poté připraví dodatečné materiály (pokud při přípravě školení vyplynulo, že je to potřeba).

Veškerý tento čas (schůzky a příprava) je proplácen externím lektorům na základě timesheetů a dále přefakturován zákazníkovi.

Dále pokračuje školení standardním způsobem.

Vypisování nových termínů standardních školení

Vypisování termínů pro standardní školení provádí oddělení podpory. Termíny jsou vypisovány podle následujícího principu:

- Každý měsíc by měl být vypsán alespoň jeden běh od každého typu školení.
- Školení na míru mají přednost před standardními školeními.
- Školení se plánují ideálně tak, aby byla maximálně využita kapacita lektorů a školících místností.
- Školení se plánují (po zohlednění předchozího pravidla) tak, aby začínala v pondělí, nebo končila v pátek.

Vždy je potřeba ověřit a zablokovat kapacitu školících místností a lektorů před vypsáním termínů. Proveďte se naplánováním školení v interním kalendáři školení. Poté jsou termíny zaneseny do eshopu (a vyřazeny z eshopu proběhlé termíny). Dále se zveřejní tato informace na hlavních stránkách společnosti.

Nenaplněná kapacita standardního kurzu

Asistentka sleduje naplněnost standardních běhů kurzů. Pokud 21 dní před konáním kurzu není naplněna maximální kapacita kurzu (ale již jsou přihlášení alespoň tři účastníci), provede následující kroky:

- Sníží cenu kurzu o 40 procent.
- Obešle jednotlivé zákazníky, kteří si koupili EA před méně než měsícem a nabídne jim kurz se slevou.
- Obešle kontaktní osoby ve velkých společnostech a nabídne jim volná místa kurzu se slevou.

Pokud není 21 dní, před konáním kurzu, přihlášena alespoň trojice účastníků, kurz je zrušen. Přihlášeným účastníkům je nabídnut náhradní termín nebo jsou jim vráceny peníze a přidán voucher na dvacetiprocentní slevu, platný na jiný běh stejného kurzu.

Pokud není tři dny před konáním kurzu naplněná maximální kapacita, nabídne místo v kurzu interním zaměstnancům (samozřejmě zdarma).

Příprava nových kurzů

Existuje několik možností, kdy dojde k přípravě nových kurzů.

První možností je interní impuls – lektor, nebo jiný zaměstnanec přijde s návrhem na vytvoření nového kurzu. To učiní tak, že založí novou stránku v Confluence / Školení. Uvede název, stručný popis, návrh programu a zdůvodní proč si myslí, že tento kurs je potřebný. Vytvoření kurzu (a jeho zařazení do nabídky) schvaluje tým lektorů – seniorů.

Další možností je cílené hledání nových kurzů naší společnosti. Tým tří specialistů (kteří jsou zkušení lektoři – senioři a část svého času věnují, mimo školení, právě vyhledávání nových mezer na trhu).

Poslední možností je žádost zákazníka – žádosti je přidělen lektor, který provede analýzu požadavků zákazníka a školení připraví včetně příslušných materiálů. Zároveň návrh školení předloží senior lektorům k posouzení, zda jej zařadit do standardní nabídky. V každém případě (i pokud se jedná jen o jednorázové školení) je nutné, aby bylo, senior lektory schváleno.

Co se zkoumá při vyhledávání příležitostí pro nová školení (kurzy):

- Konkurence (zda jsou obdobné kurzy v nabídce jiných školících firem).
- Předpokládaný rozsah a délka kurzu.
- Cena obdobných kurzů u konkurence.
- Dostupnost lektorů či obtížnost jejich zaškolení.
- Náročnost přípravy materiálů.
- Náročnost na vybavení školících prostor.
- Předpokládaná žádanost u zákazníků (včetně průzkumů u zákazníků).

Pokud dojde ke schválení tvorby kurzu, je postup následující:

- Je určen lektor, který zabezpečí vytvoření kurzu.
- Lektor vytvoří školící materiály (prezentace, program kurzu, cvičení, testy a výukové materiály pro LMS).
- Jsou proškolení lektoři (minimálně musí být dva na každý kurz).
- Proběhne zkušební školení pro zaměstnance za účasti alespoň jednoho senior lektora.
- Jsou vypsané termíny do eshopu, proběhne reklamní kampaň, jsou osloveni prioritní zákazníci, zda nemají zájem.
- První tři kurzy mají 30 procentní slevu pro účastníky.

Příjem lektorů

Lektoři jsou aktivně vyhledáváni na trhu (a přímo oslovováni) nebo často se hlásí sami. Pokud je přijímán nový lektor na určitý kurz, provádí se následující:

- Každý uchazeč podepisuje NDA.
- Zhodnocení odborných schopností lektora (vždy je dbáno na to, aby měl reálnou praxi na projektech a s patřičným nástrojem – pouhé teoretiky firma nepřijímá). Zhodnocení dělají senior lektoři.
- Vyhodnocení na jaký kurz má nejlepší předpoklady.
- Proběhne proškolení na příslušné kurzy.

- Účastní se jednoho běhu kurzu jako běžný účastník, poté dalšího jako pomocník lektora a nakonec třetího kurzu, který vede pod dohledem zkušeného lektora.

Teprve po splnění těchto kroků je buď přijat, nebo nikoliv. Pokud přijat není, může být přijat do týmu podpory (pokud je dostatečně schopný a souhlasí s tím). Jsou mu vydány technické prostředky (NTB, telefon, klíče a další) oproti podpisu předávacího protokolu.

Sebevzdělávání (LMS)

Některé kurzy jsou dostupné pro veřejnost zdarma (prostřednictvím LMS) nebo za poplatek. Účastník si zažádá o účet v našem LMS a poté si může sestavit individuální plán výuky (včetně testů). Na konci měsíce jsou mu vystaveny faktury za placené části kurzu.

Prostřednictvím elektronických kurzů v LMS nelze získat certifikace.

Pronájem učeben

Pokud nejsou využity všechny školící místnosti, lze jejich volnou kapacitu pronajmout. Tato činnost není příliš propagována, spíše je nabízena jen stálým partnerům. Vždy je potřeba ověřit, zda jsou kapacity skutečně volné a je třeba držet alespoň jednu školící místnost prázdnou pro případ neočekávaných problémů.

Ostatní činnosti

- **Marketingové aktivity**

Naše společnost pravidelně propaguje naše služby prostřednictvím reklamy na internetu, sponzoringu kulturních událostí apod. Reklama je vždy cílená a propaguje konkrétní kurz a značku společnosti.

- **Účetnictví**

Účetní služby jsou plně outsourcovány. Účetní společnosti dáváme přijaté faktury a jiné doklady (výkazy lektorů) a přebíráme pokyny k úhradám faktur. Účetní firma zároveň vystavuje doklady zákazníkům, připravuje daňová přiznání, hlídá faktury po splatnosti apod.

- **Rekvalifikační kurzy**

Naše společnost provozuje rekvalifikační kurzy. Probíhají standardním způsobem jako jiná školení, pouze jsou fakturována státu (úřadu práce). Dále předáváme ÚP výsledky kurzů včetně účasti absolventů.

- **Obnova technického vybavení**

Tým technické podpory periodicky kontroluje a obnovuje technické vybavení. Staré technické vybavení je likvidováno (a hlášeno účetní firmě). Nové zařízení je potřeba objednat (příčemž objednávky schvaluje jednatel společnosti). Objednávky vyřizuje asistentka.

- **Interní a externí tréninky**

Každý zaměstnanec má nárok na 2 interní tréninky ročně a jeden externí. Každý trénink by měl být v souladu s rozvojovým plánem zaměstnance a je schvalován přímým nadřízeným.

- **Ukončování pracovního poměru**

Při ukončení pracovního poměru dochází k vrácení veškerého zapůjčeného vybavení, podpisu dohody, vypořádání závazků, odevzdání licencí, reinstalace počítače a uložení vybavení do skladů. Je podepsán protokol o navrácení. Musí být převedeny všechny kurzy na jiného lektora (pokud je má napsány na sebe – je jejich lektorem).

- **Školení interních předpisů**

Každý zaměstnanec musí jednou ročně projít školením interních předpisů (bezpečnost práce, informační bezpečnost, protikorupční školení apod.). Provádí se pomocí LMS. Po ukončení školení

musí projít testem. Plnění této povinnosti kontroluje nadřízený zaměstnanec. K tomu mu slouží sestavy v aplikaci Jasper Report (reportingový systém), který bere data přímo z LMS.

Externisté podléhají stejným pravidlům jako interní zaměstnanci.

Zadání

Naše společnost požaduje:

- Sestavit katalog rolí.
- Sestavit přehled dokumentů a jejich náležitostí.
- Sestavit přehled používaných systémů.
- Sestavit procesní landscape s identifikací klíčových a podpůrných procesů.
- Sestavit rozhraní procesů (kontext).
- Zakreslit všechny klíčové procesy a v rámci časových možností i podpůrné procesy.
- Navrhnout optimalizace procesů.
- Vytvořit matice závislostí (a tyto dodat i ve formě csv):
 - Role vs. procesy.
 - Role vs. procesní kroky.
 - Dokumenty vs. procesy.
 - Dokumenty vs. procesní kroky.
 - Systémy vs. Procesy.
 - Systémy vs. Procesní kroky.

Vypracoval a za správnost odpovídá:

Petr Kalíš

Tel. 602 16 13 13

Email petr.kalish@dataprojekt.cz

26.9.2014

