

Od chaosu do uporządkowanego procesu

Jak LEAN i ADONIS

pomagają skutecznie usprawniać organizację

Maciej Piątkowski
Business Development Consultant
IPM Solutions

1

- Dlaczego organizacje wracają do starych sposobów pracy?

2

- Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

3

- Jak LEAN i BPM wspierają transformację procesową?

4

- Dlaczego metodyka powinna być dopasowana do organizacji?



Dlaczego organizacje wracają do starych sposobów pracy?

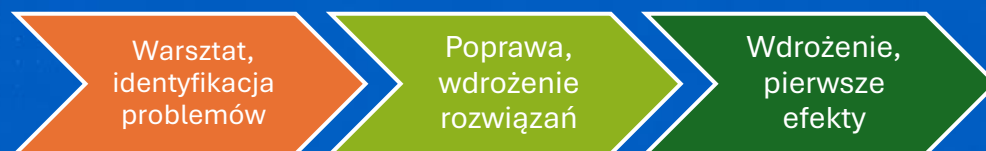
Najczęstsze powody

- Działania punktowe zamiast systemowych
- Lokalne usprawnienia bez standaryzacji
- Brak wspólnego standardu pracy
- Brak mierników efektów
- Wiedza procesowa tylko u pracowników
- **Brak utrzymania zmiany**



Skutki braku systemowego podejścia

- Brak standardu
- Brak odpowiedzialności
- Brak monitorowania procesu
- Brak centralnego repozytorium



„Problemem najczęściej nie jest brak pomysłów na usprawnienia. Problemem jest brak systemowego utrzymania zmiany”.

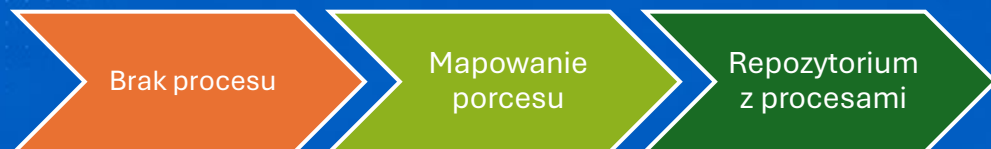
Dlaczego organizacje wracają do starych sposobów pracy?

- Ciągłe „gasimy pożary”
- Klient czeka za długo
- Każdy „pracuje” po swojemu
- Brak identyfikacji „wąskich gardeł”
- Chaos między działami
- Poprawki i reklamacje
- Powtarzalne błędy i niejasności
- Proces jest „w głowach ludzi”

Najczęstsze symptomy problemów organizacyjnych



- Wydłużony czas realizacji
- Wyższe koszty operacyjne
- Rosnąca frustracja klientów
- Przeciążenie pracowników

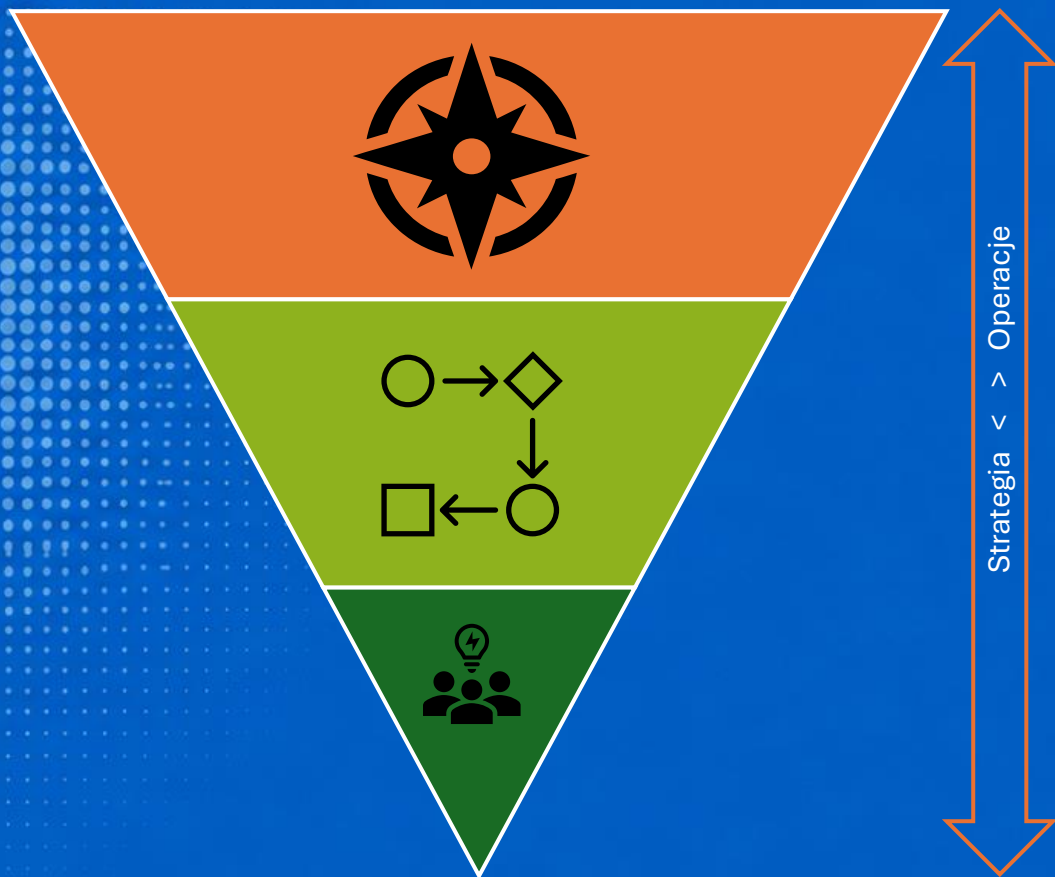


ADONIS
Business Transformation Suite

„To nie firma działa źle, to naturalne objawy braku uporządkowanego procesu”.

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

3 poziomy zarządzania organizacją



Od strategii do codziennych działań

<p>Poziom strategiczny</p> <p>Dokąd zmierzamy?</p>	<p>Zarząd</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kierunek i wartość dla klienta • Wizja i kierunek • Model biznesowy • Cele i priorytety • Decyzje strategiczne
<p>Poziom taktyczny</p> <p>Jak realizujemy strategię?</p>	<p>Menedżerowie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy, które tworzą wartość • Struktura i role • Standardy i zasady • KPI operacyjne
<p>Poziom operacyjny</p> <p>Jak wygląda codzienność?</p>	<p>Liderzy i pracownicy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Codzienna praca • Problemy operacyjne • Dane i fakty

„Prawdziwa wiedza o firmie znajduje się najbliżej GEMBA”.

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

PONAD **95%** MENEDŻERÓW
nie zna misji, wizji i celów
strategicznych

TYLKO **14%** LUDZI W POLSCE
odczuwa satysfakcję z pracy

PONAD **80%** PROCESÓW
nigdy nie zostało zmierzonych

PONAD **90%** LIDERÓW
improvizuje w pracy

9 NA 10 TRANSFORMACJI
nie udaje się



Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Czym jest Lean, a czym nie jest?

Chaos organizacyjny

Ciągłe doskonalenie

Perfekcją od pierwszego dnia

Programem cięcia kosztów za wszelką cenę

Podejściem praktycznym

Kulturą ciągłego doskonalenia

Tego się nie da zrobić!
Zawsze robiliśmy to w ten sposób
To nie mój problem
Najważniejsze, żeby było szybko
Problemów nie da się uniknąć
Kontroluj ludzi
Nie ruszaj, działa
To dział X zawałił
Pracuj więcej
Gaszenie pożarów
Lean to cięcie kosztów
Kupmy system i będzie Lean
Spotkajmy się jeszcze raz

„Pracuj szybciej i więcej”

Pracą nad przyczynami problemów

To da się zrobić, jeśli...
Czy istnieje prostszy i szybszy sposób?
Jak mogę pomóc usprawnić proces?
Najważniejsze, żeby było dobrze i bez strat
Doskonał proces
Każdy proces można poprawić
Szukajmy przyczyny, nie winnego
Pracuj mądrzej
Eliminowanie źródeł problemów
Lean to tworzenie wartości
Najpierw uporządkuj proces
Podejmijmy decyzję i działajmy

Koncentracją na wartości dla klienta

Eliminacją marnotrawstwa

Modą biznesową

Mikrozarządzaniem

Jednorazowym projektem

Uporządkowaniem procesów

Kulturą organizacyjną

Zestawem samych narzędzi

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?



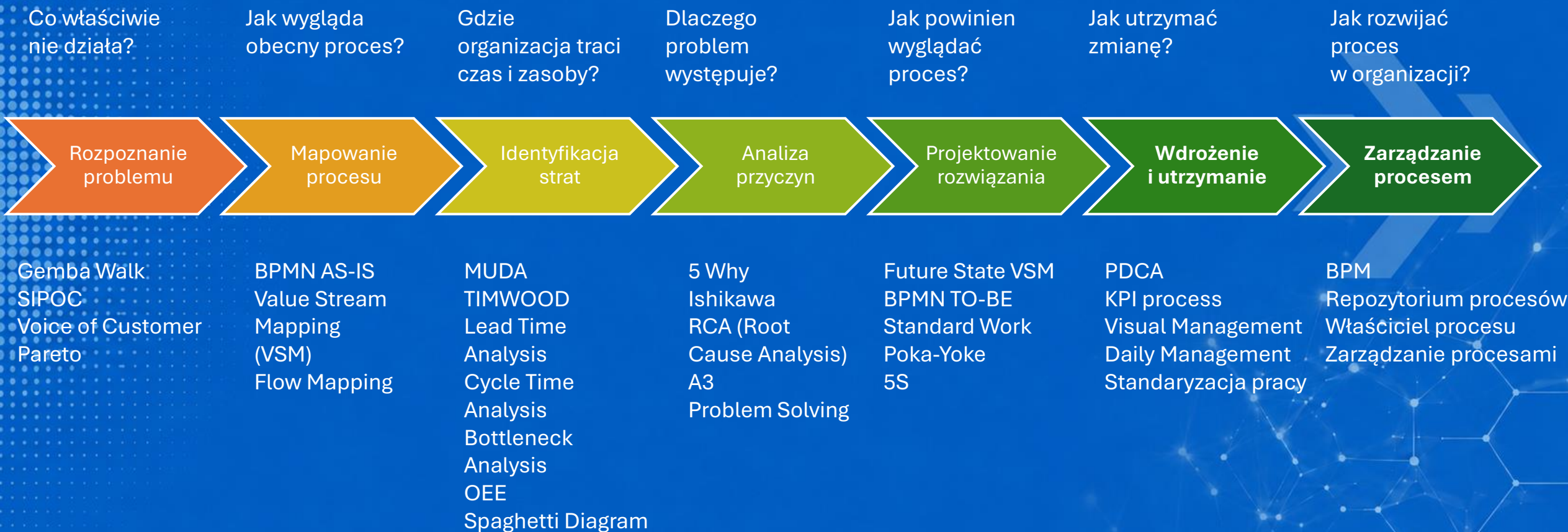
Gdzie firma traci?



„Usuń to, co nie daje wartości!”

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Narzędzia i techniki

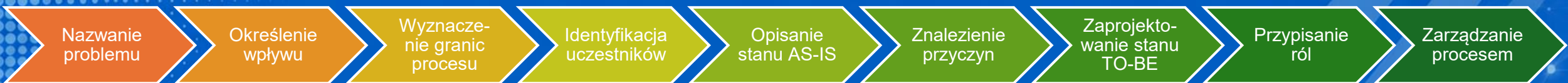


„Lean to uporządkowany sposób analizy i usprawniania procesu – od problemu do trwałej poprawy”.

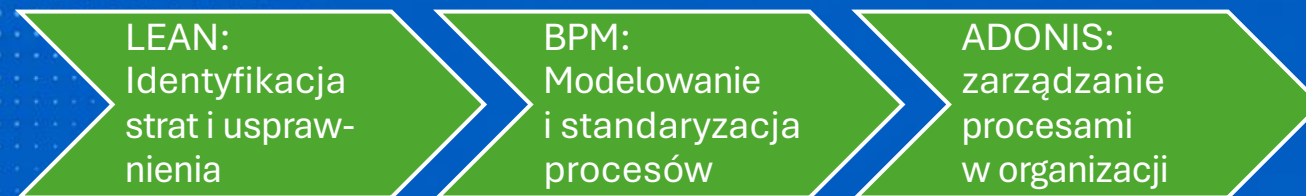
Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Jak podejść do konkretnego problemu w firmie?

Co właściwie nie działa?	Jaki wpływ ma problem?	Gdzie proces zaczyna się i kończy?	Kto powinien uczestniczyć?	Jak proces działa obecnie?	Dlaczego problem występuje?	Optymalizacja procesu	Właściciel procesu i role	Zarządzanie procesem
Gemba Walk VOC	Pareto KPI	SIPOC	RACI Stakeholders	BPMN VSM, KPI	5 Why Ishikawa	BPMN TO-BE Standard Work	Process Owner Governance	ADONIS KPI



Brak właściciela procesu = Brak trwałej zmiany



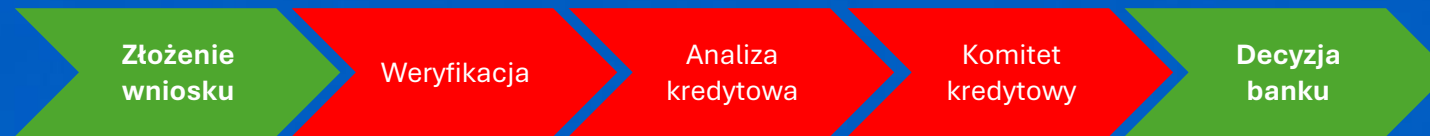
ADONIS
Business Transformation Suite

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Co naprawdę jest wartością dla klienta?

Przykład:

Klient Biznesowy oczekuje szybkiej i jasnej decyzji kredytowej
Bank realizuje obsługę wniosku



Klient płaci za:

- ✓ Szybką decyzję
- ✓ Jasny proces
- ✓ Informacje o statusie
- ✓ Mało kontaktów i poprawek
- ✓ Decyzję na czas

Klient nie płaci za:

- ✗ Wewnętrzne procedury
- ✗ Przekazywanie dokumentów
- ✗ Poprawki i wyjaśnienia
- ✗ Komitety i akceptacje
- ✗ Czekanie między działami

„Klient płaci za efekt, a nie za naszą organizację pracy”

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Przykład: ADOMONEY BANK

Problem:

Niekompletne wnioski trafiają na Komitet Kredytowy

Objawy (symptomy)

- Brak dokumentów
- Brak danych
- Różna jakość weryfikacji
- Powroty do klienta



Typowa reakcja w organizacji?

- „Pracownicy źle pracują”
- „Trzeba bardziej kontrolować”
- „Ludzie popełniają błędy”



Narzędzia

- **Gemba Walk**

Obserwujemy jak naprawdę działa proces

- **Voice of Customer (VOC)**

Słuchamy klienta i analizujemy problemy



Działamy na faktach, nie na opiniach

„Nie rozwiązujemy problemów na podstawie opinii. Najpierw rozumiemy proces i przyczyny problemu”



Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Przykład: ADOMONEY BANK

Jaki wpływ ma problem ?

Parametr	Wartość
Liczba wniosków miesięcznie	120
Wnioski z brakami	35%
Wnioski cofnięte	20%
Średni czas oczekiwania	4 dni
Utraceni klienci	8%

Narzędzia do analizy

Pareto

Identyfikujemy najczęstsze przyczyny błędów

KPI procesu

Mierzymy jakość i czas procesu

Lead Time

Analizujemy czas od złożenia wniosku do decyzji

24 cofnięte wnioski × 4 dni oczekiwania = 96 dni strat procesowych miesięcznie

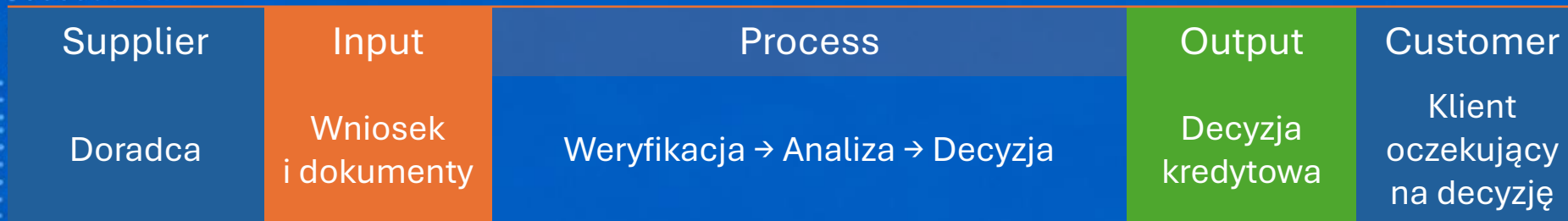
Im więcej powrotów i poprawek, tym dłuższy i droższy proces

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Przykład: ADOMONEY BANK

Gdzie proces się zaczyna i kończy?

Najpierw ustalamy granice procesu



SIPOC

SIPOC pomaga ustalić:

- kto dostarcza dane,
- gdzie zaczyna się proces,
- kto otrzymuje wynik procesu.

Gdzie pojawia się problem?

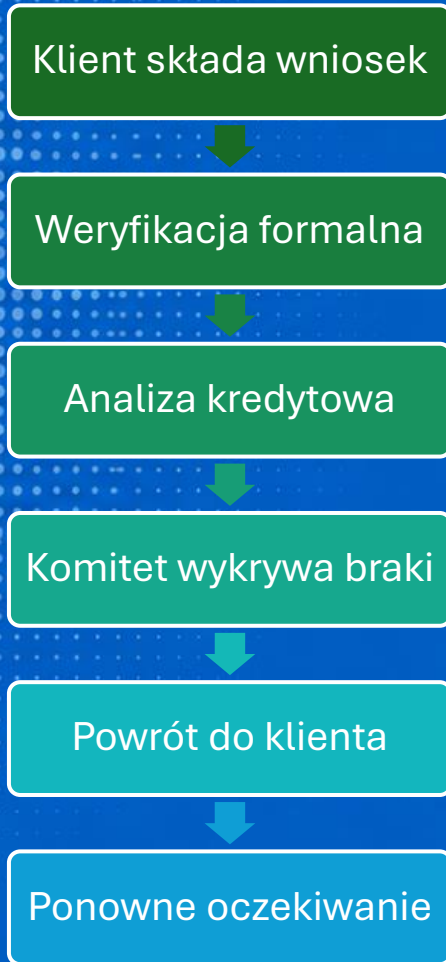
- braki danych,
- cofnięcia wniosków,
- poprawki i oczekiwanie.

„Problemy na wejściu procesu szybko wpływają na cały proces i klienta”

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Przykład: ADOMONEY BANK

Jak dzisiaj działa proces (AS-IS)?



Realna praca trwa kilka godzin, ale większość czasu proces to oczekiwanie i poprawki

Etap	Praca (VA)	Oczekiwanie (MUDA)
Rejestracja	30 min	0,5 dnia
Weryfikacja	45 min	1 dzień
Analiza	3 godz.	2 dni
Cofnięcia	30 min	2-5 dni

Gdzie proces traci czas?

- Oczekiwanie
- Cofnięcia
- Poprawki
- Brak standardu

BPMN pomaga zobaczyć:

- Rzeczywisty przebieg procesu
- Miejsca oczekiwania
- Cofnięcia i straty



ADONIS
Business Transformation Suite

„Problemem nie jest długość pracy, ale czas oczekiwania między etapami procesu”

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

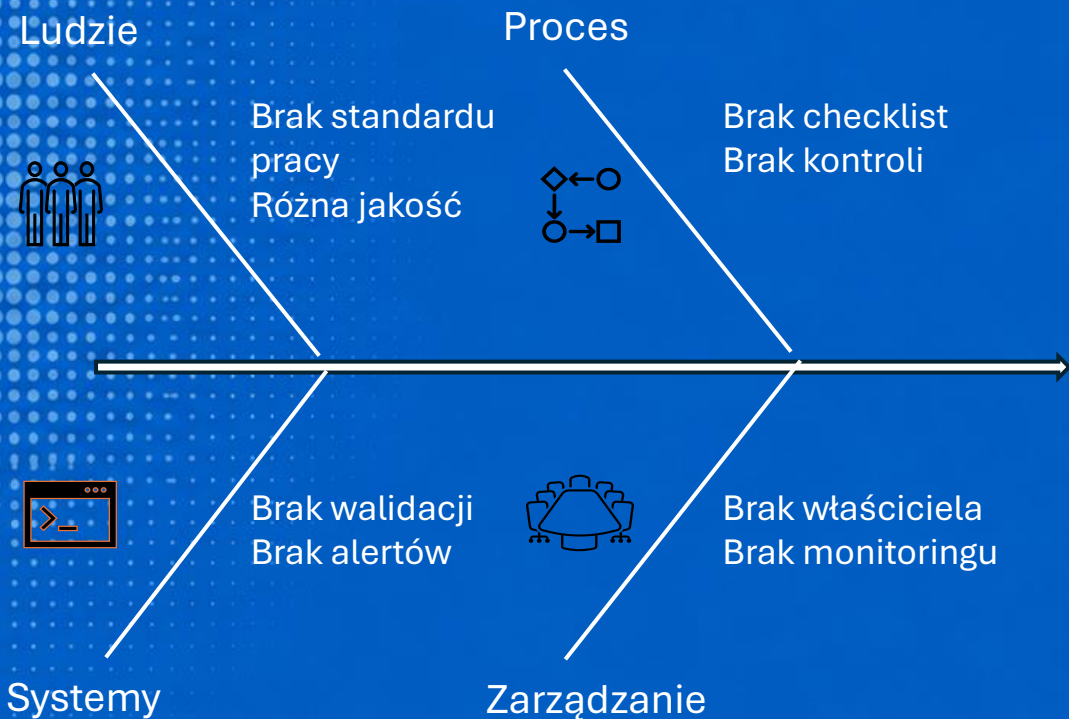
Przykład: ADOMONEY BANK

Dlaczego problem występuje?

Analiza przyczyn – ISHIKAWA

Problem

Analiza 5 WHY



Dlaczego wnioski wraca niekompletny?

- 1 Dlaczego komitet wykrywa braki?
Wnioski są niekompletne
- 2 Dlaczego są niekompletne?
Nie ma jednej checklisty
- 3 Dlaczego nie ma checklisty?
Każdy pracuje inaczej
- 4 Dlaczego każdy pracuje inaczej?
Nie ma standardu pracy i dokumentów
- 5 Dlaczego nikt nie odpowiada za jakość?
Nikt nie został wyznaczony

Skutki: Cofnięcie wniosków wydłużenie procesu, opóźnienie decyzji kredytowej

Brak standardu procesu i odpowiedzialności za jakość wejścia

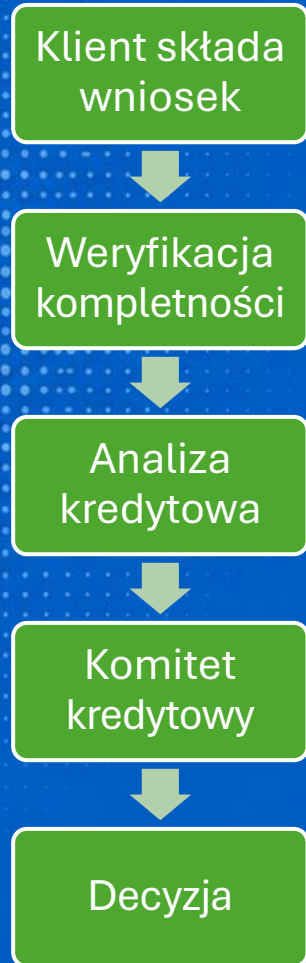
Komitet kredytowy nie powinien być miejscem wykrywania braków. Powinien być miejscem podejmowania decyzji

Jak skutecznie rozwiązywać problemy procesowe w organizacji?

Przykład: ADOMONEY BANK

Proces działa szybciej dzięki standaryzacji

Proces docelowy TO-BE



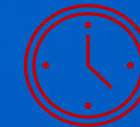
- ✓ Jedna checklista wniosku
- ✓ Obowiązkowa weryfikacja wniosku
- ✓ Widoczny status procesu na każdym etapie
- ✓ Przypisanie odpowiedzialności na każdym etapie
- ✓ Blokada przekazywania niekompletnego wniosku do komitetu



Cofnięcia wniosków

20%

5%



Średni czas decyzji

18 dni

7 dni



Wnioski z brakiem na wejściu

35%

<10%



Kontrola jakości odbywa się PRZED komitetem

„Komitet podejmuje decyzje, a nie sprawdza poprawność i kompletność dokumentów”

Jak LEAN i BPM wspierają transformację cyfrową?


LEAN:
Lepszy i szybszy proces

- ✓ Eliminuje straty
- ✓ Skraca czas procesu
- ✓ Upraszcza działania
- ✓ Poprawia wartość dla klienta
- ✓ Wspiera ciągłe doskonalenie


BPM:
Uporządkowany i mierzalny proces

- ✓ Pokazuje przepływ pracy
- ✓ Definiuje role i odpowiedzialności
- ✓ Ujawnia „wąskie gardła”
- ✓ Standaryzuje sposób działania
- ✓ Umożliwia monitoring KPI




Mniej chaosu


Krótszy czas realizacji


Wyższa jakość


Łatwiejsze wdrożenie zmian


Trwałe usprawnienie procesów

Dlaczego metodyka powinna być dopasowana do organizacji?

Firmy nie potrzebują „idealnej teorii”, potrzebują praktycznego sposobu działania

Co się dzieje w wielu firmach

Zbyt skomplikowane metodyki
Nadmiar dokumentacji
Brak zrozumienia procesu
Chaos odpowiedzialności
Usprawnienia działają tylko chwilowo

Dopasowane podejście

LEAN +BPM
+PRAKTYCZNE
ZASADY

Minimum dokumentacji
Jeden standard pracy



Co organizacja zyskuje

Szybsze działanie
Mniej chaosu i nieporozumień
Jasną odpowiedzialność
Trwałe usprawnienia
Lepsze wyniki biznesowe



Nawet najlepsza metodyka nie działa, jeśli organizacja jej nie rozumie

Dziękujemy za obecność
i zapraszamy do kontaktu



Maciej Piątkowski
Business Development Consultant
IPM Solutions



ADONIS

Business Transformation Suite



Od chaosu do uporządkowanego procesu

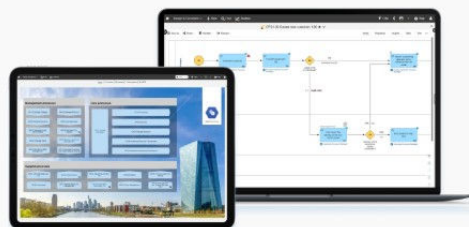
Jak LEAN i ADONIS
pomagają skutecznie
usprawniać organizację

BOC Group

Zbigniew Misiak (zbigniew.misiak@boc-pl.com)

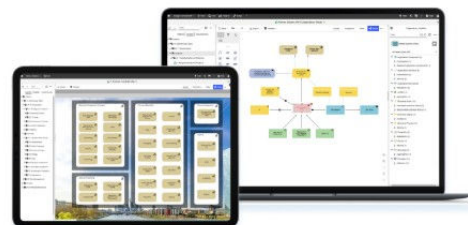


Nasze produkty



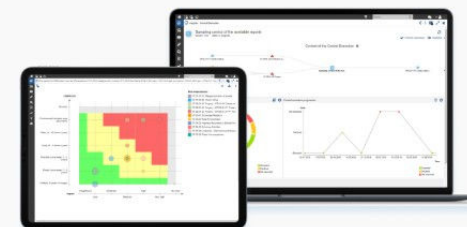
Drive Operational Excellence

- Strategiczne i operacyjne zarządzanie procesami
- BPMN 2.0 dopasowany do potrzeb biznesu
- Architektura procesów
- Dopasowanie biznes-IT
- Analiza i doskonalenie procesów



Leverage Technology

- Architektura korporacyjna
- TOGAF
- Zarządzanie zdolnościami
- Zarządzanie architekturą biznesową, usług, technologiczną
- Planowanie, gromadzenie danych i łąd
- Ocena



Secure the Business

- Zarządzanie GRC
- Identyfikacja i ocena ryzyk
- Planowanie i wykonywanie kontroli
- Analiza i ocena systemu
- Automatyzacja
- Integracja z BPM i EAM
- ESRS, DORA/NIS2, ...



We host
(SaaS)



You host
(On-Premise)

ADONIS – warto wiedzieć

Wygodne modelowanie procesów

Modelowanie graficzne w notacji BPMN i tworzenie całościowej dokumentacji procesowej w jednym repozytorium – szybko, wygodnie i łatwo.

Analiza i doskonalenie

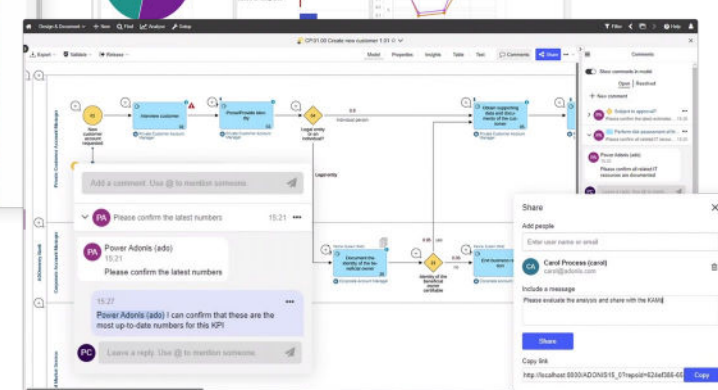
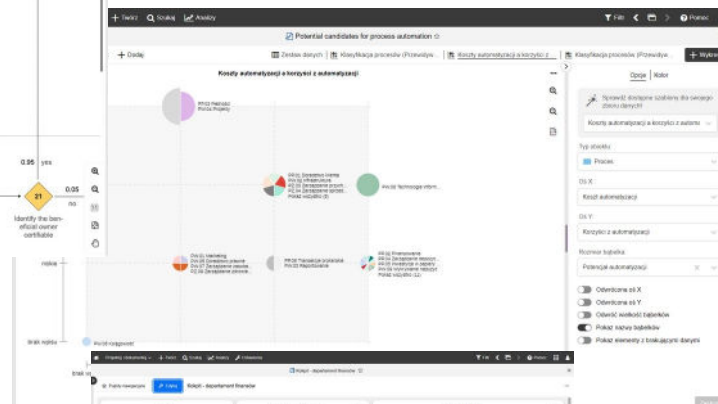
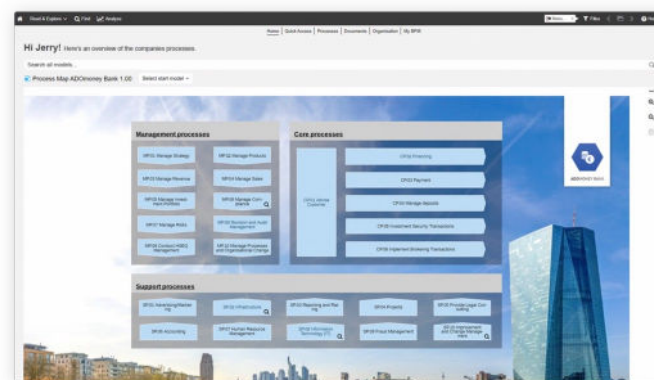
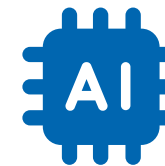
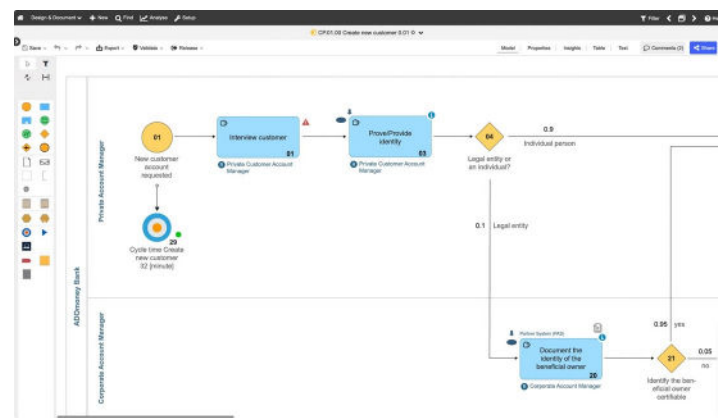
Wizualizacja i analiza procesów przez dynamiczne wykresy. Identyfikacja wąskich gardeł i obszarów do udoskonalenia oraz procesów do doskonalenia w oparciu o dane.

Łatwy dostęp do potrzebnej wiedzy

Łatwe udostępnianie dokumentacji procesowej dla wszystkich zainteresowanych. Wizualizacja przez kokpity. Automatyczne wersjonowanie i akceptacja.

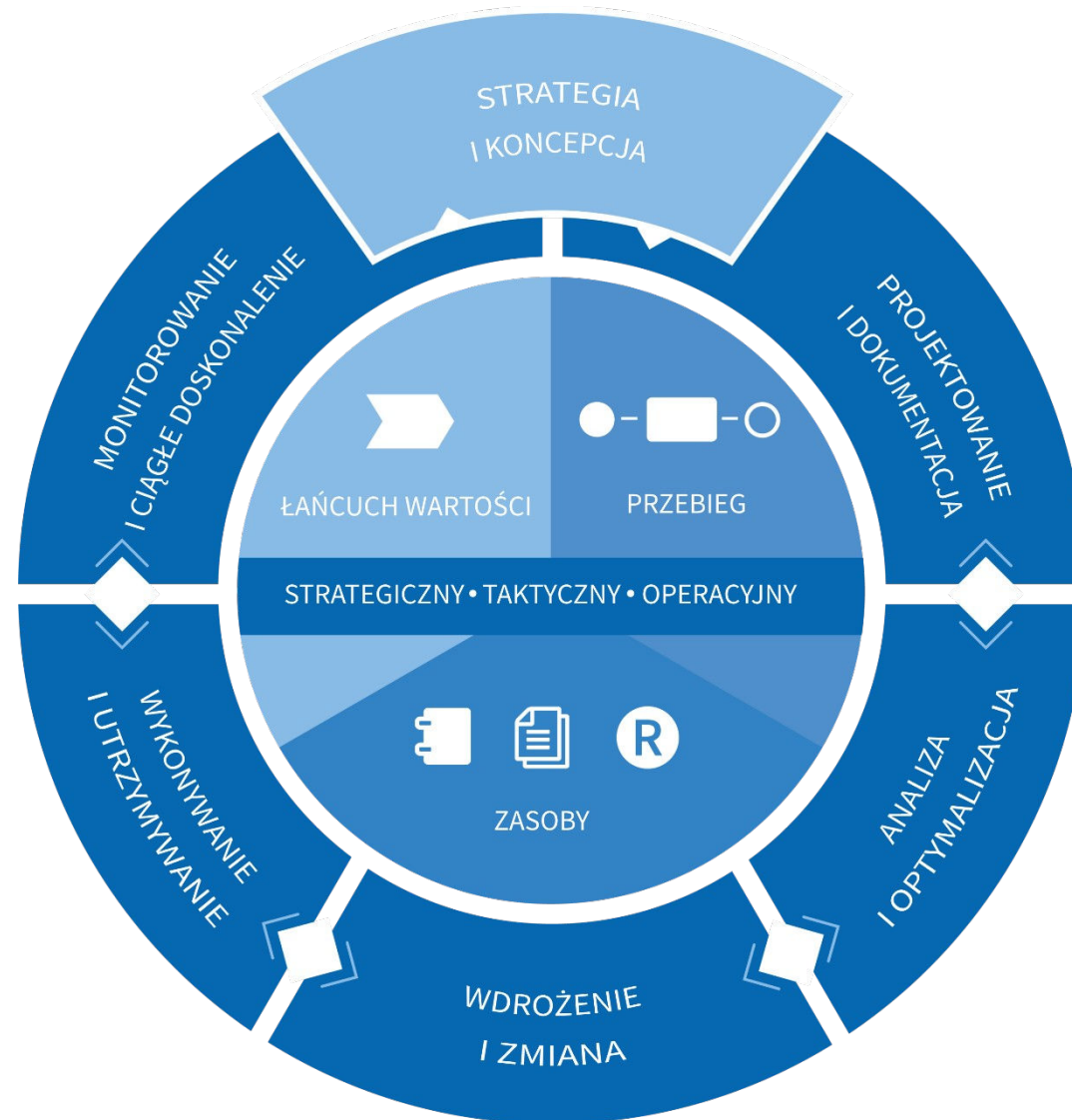
Zaangażowanie organizacji w BPM

Współpraca przy modelowaniu i doskonaleniu procesów.



Wdrożenie, wsparcie i usługi świadczone przez polskich specjalistów

ADONIS wspiera cykl całościowego zarządzania procesami



Jak ADONIS wspiera podejście Lean

Standard:

Ocena procesów

Modelowanie w BPMN z opcją oznaczania tworzenia wartości

Widżet SIPOC

Asystent modelowania

Współpraca

Zmiany

Porównywanie

Symulacja

Rozszerzenia:

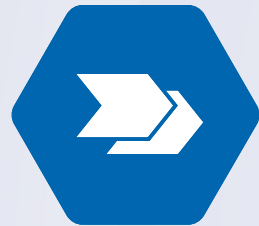
Modelowanie VSM

Oznaczenie i analiza Muda

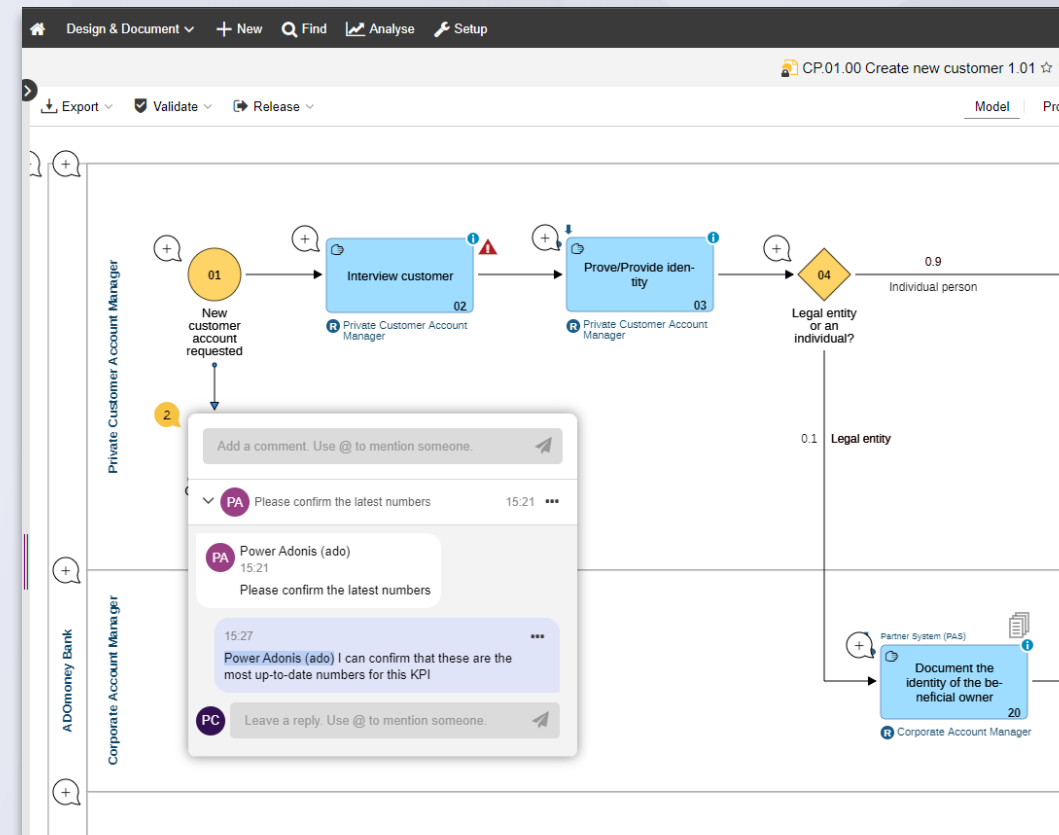
Oznaczenie i analiza VA, VE, NVA dla kroków procesu



Pytania?



ADONIS
Business Transformation Suite



Bądźmy w kontakcie

boc-group.com



Darmowe seminaria online i wydarzenia
Aktualne tematy BPM, EA & GRC
Nowości

www.boc-group.com/newsletter

Za treści i materiały wykorzystane na slajdach odpowiada BOC Group.

Imprint and copyright: publisher and manufacturer: BOC Products & Services AG, place of publishing and manufacturing: Vienna, Austria; <https://www.boc-group.com/imprint>.

