



Progr@m

Wiedza i umiejętności = kompetencje

webinarium pn.

Rola audytu wewnętrznego w budowaniu procesowego podejścia do zarządzania organizacją

4 listopada 2021 r.

10.00 – 10.10 Wstęp

Wprowadzenie w tematykę szkolenia, ustalenie sposobu dyskusji z wykorzystaniem połączenia on-line.

10.10 – 11.00 Sesja 1: Wprowadzenie do zarządzania procesami

Model zarządzania procesami, identyfikacja potrzeb klientów, pracowników i kierownictwa organizacji oraz ich znaczenie w budowaniu struktury macierzowej, rola właściciela procesu.

11.00 – 11.40 Sesja 2: Architektura procesów, znaczenie mapy procesu

Prezentacja podstawowych zasad identyfikowania i mapowania procesów. Praktyczne znaczenie architektury procesów. Rodzaje procesów kontrolnych: sterowanie procesem, monitorowanie wyników i audytowanie procesu. Wykorzystanie mapy procesu w doskonaleniu organizacji.

11.40 – 12.20 Sesja 3: Rola audytu a utrzymanie wewnętrznej równowagi w procesie

Prezentacja podstawowych pojęć z podejścia Lean. Analiza pracy w toku, badanie efektywności procesu, praktyczne identyfikowanie kroków nie dodających wartości.

Dyskusja 12.20– 12.50

12.50 – 13.00 Podsumowanie spotkania

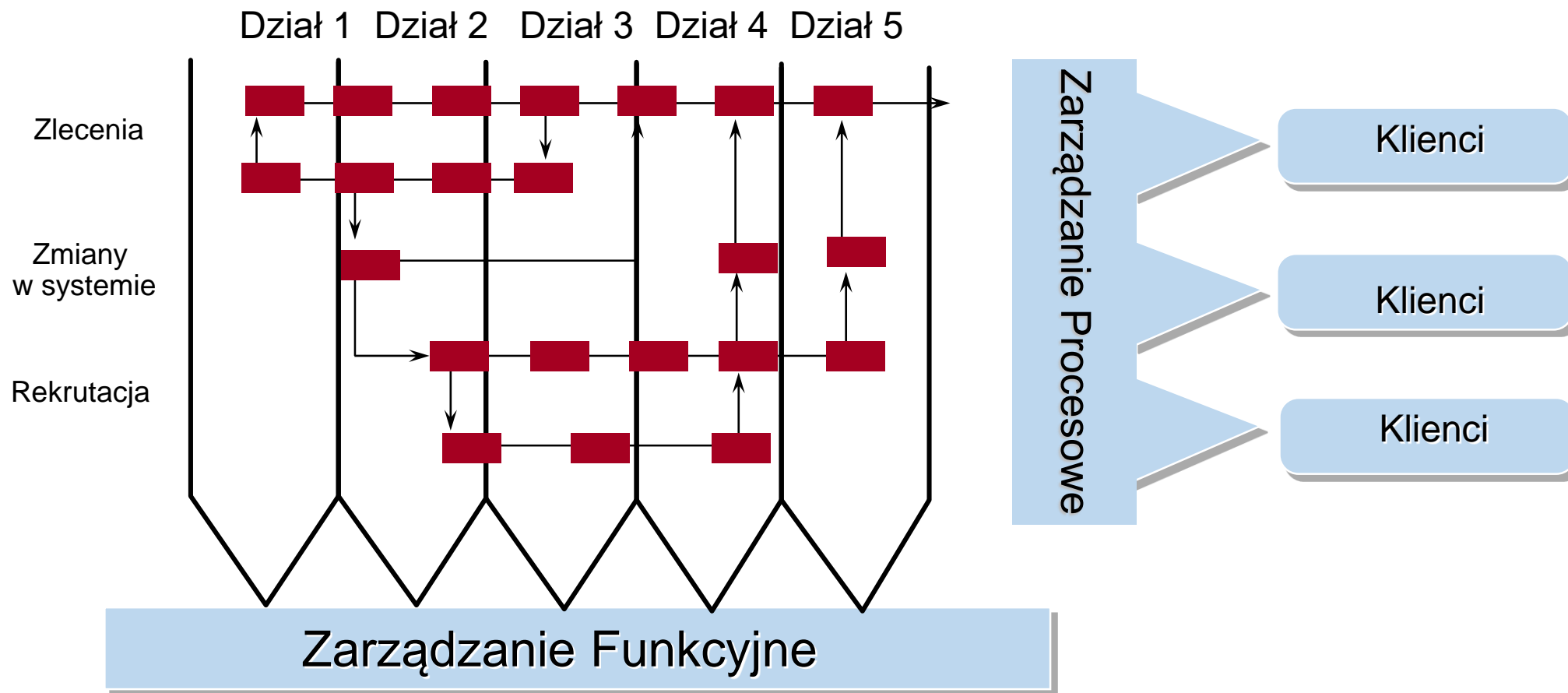


Andrzej Kasiński

Ekspert PIKW ds. Zarządzania Procesami

Podójście procesowe do zarządzania

Procesy
biegnące
przez
kilkę
funkcji



Procesowe spojrzenie na zarządzanie redukuje do minimum konflikty na styku komórek organizacyjnych biorących udział w procesie pozwalając skupić się na zaspokajaniu potrzeb klienta.

Bez błędnie !

Wygodniej !

Taniej !

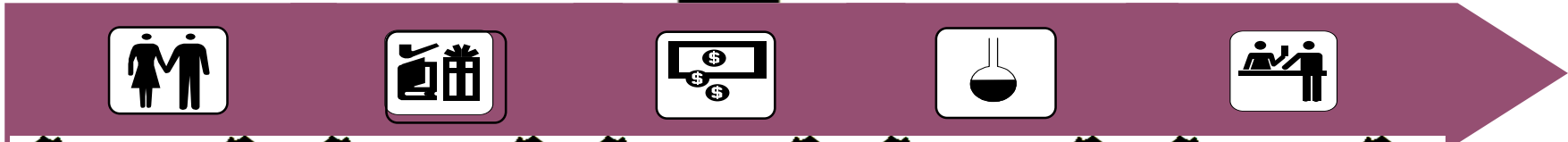
Szybciej !

Dlaczego podjęcie decyzji trwa tak długo ?
Dlaczego ciągle coś jest „nie tak” ?
Po co tyle formalności i dokumentów ?
Dlaczego „tego się nie da zrobić” ?



D
O
S
T
A
W
C
Y

K
L
I
E
N
C
I



Zrobiłem co do mnie należało

Zrobiłem co do mnie należało

Zrobiłem co do mnie należało

Zrobiłem co do mnie należało

Zrobiłem co do mnie należało

Podstawowe pojęcia

Proces

zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które **przekształcają wejścia w wyjścia**, prowadząc do osiągnięcia założonych celów organizacji.

Identyfikacja **procesu biznesowego** wg zasady: wszystkie działania „**od klienta do klienta**” np. klient zleca rejestrację pojazdu – klient odbiera dowód rejestracyjny.

Momenty prawdy: każdy przypadek, gdy klient bezpośrednio obserwuje proces np. przekazanie dokumentów do rejestracji, oczekiwanie w kolejce, zapytanie o termin odbioru dowodu rejestracyjnego itp.

Projekt

proces wykonywany jednorazowo, gdy nie ma możliwości przewidzieć jakie działania będą oddziaływać między sobą.

Produkt

obiekt wymiany rynkowej pomiędzy wykonawcą a klientem, **proces może być produktem** (usługi).

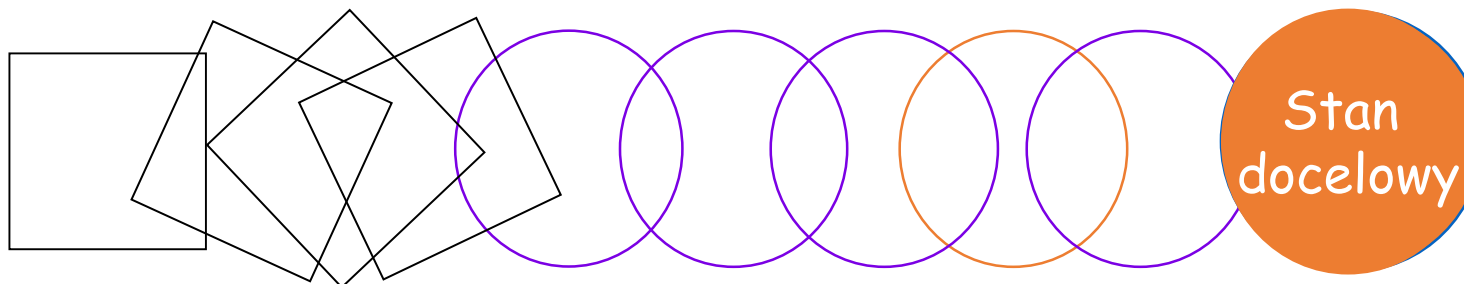
Model Podejścia Procesowego

Procesy zarządcze – inicjowane w celu rozwoju

Procesy podstawowe – inicjowane przez klienta

Procesy wspierające – utrzymanie sprawności działania

Proces - praca, dzięki której wsad początkowy przekształca się w oczekiwany wynik



Model Podejścia Procesowego

Procesy kontrolne

procesy poznawcze wyspecjalizowane w nadzorowaniu procesów kontrolowanych.

Procesy poznawcze

wszystkie czynności, które służą człowiekowi do uzyskania orientacji w otoczeniu.

Rodzaje procesów kontrolnych:

Sterowanie – aktywne i planowe wpływanie na przebieg procesu kontrolowanego.

Monitorowanie – kontrola przebiegu i skutków działania procesów kontrolowanych bez aktywnej ingerencji.

Audyt wewnętrzny – reakcja na błędy i zakłócenia w przebiegu procesu kontrolowanego.

Zarządzanie Procesem

Po czym poznać, że istnieje zarządzanie procesowe ?



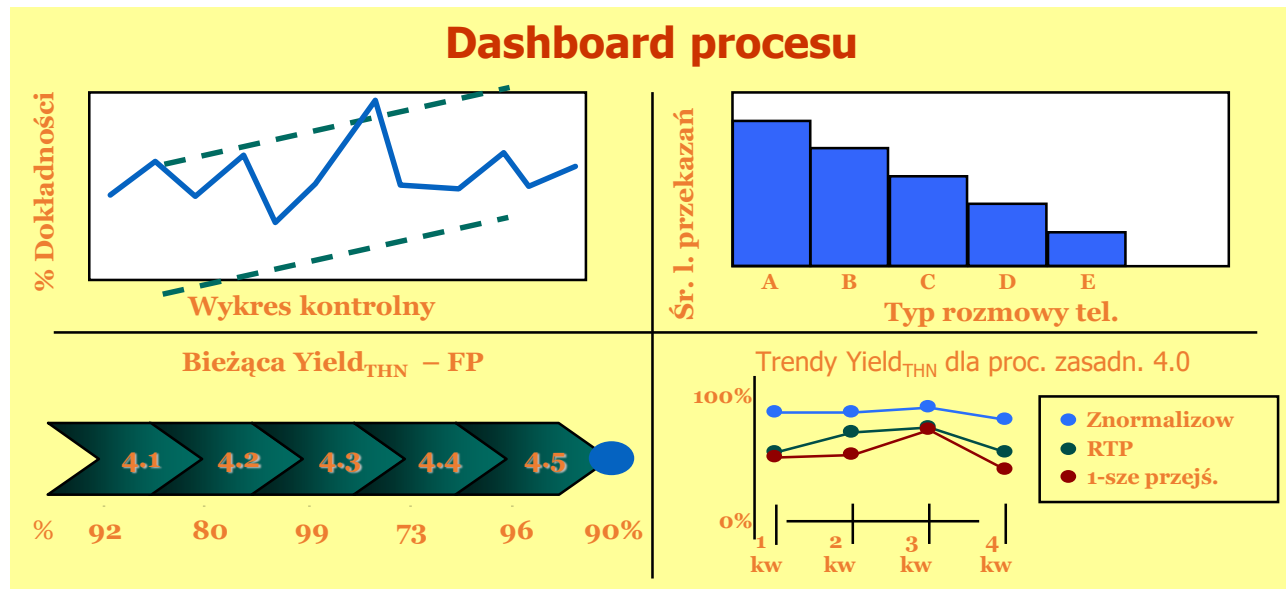
- Istnieje Właściciel Procesu odpowiedzialny za wszystkie etapy procesu.
- Istnieje stały Zespół, który cyklicznie omawia proces na podstawie karty wyników (dashboard) i na bieżąco analizuje problemy.
- Dokumentacja określająca sposób wykonywania pracy jest przypisana do poszczególnych procesów (np.: procedury, instrukcje, raporty, formularze, rejestry, podręczniki użytkownika itp.).
- System audytów wewnętrznych jest oparty na zidentyfikowanych procesach, sprawdzenie obejmuje miary, koszty i problemy zindeksowane według procesów.
- Priorytetyzacja zadań i decyzje są podejmowane przede wszystkim na podstawie danych, a nie przypadków jednostkowych, relacji itp.

Właściciel Procesu

Czym zajmuje się właściciel procesu ?

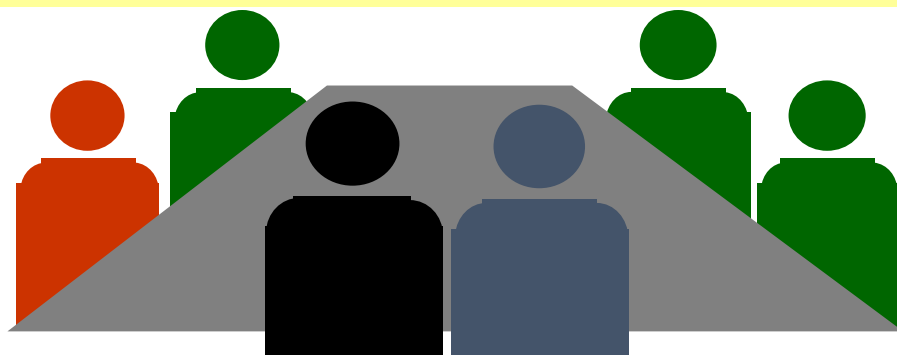
- Bada zapotrzebowanie i satysfakcję z procesu – klientów, pracowników i kierownictwa.
- Podejmuje wszelkie decyzje w sprawach dotyczących procesu, jest odpowiedzialny za ryzyko związane z funkcjonowaniem procesu.
- **Jest odpowiedzialny za wyniki procesu oraz dysponuje częścią budżetu przypisaną do rozwoju procesu i utrzymania jakości.**
- Pracuje na jego rzecz zespół procesowy odpowiedzialny za systematyczne pomiary procesu i reakcję w przypadku nieodpowiednich wyników, w szczególności inicjuje projekty rozwojowe w celu poprawy wyników procesu.
- Zadaniem menadżerów funkcyjnych jest wspieranie właściciela procesu.
- Zarządza budżetem zapewniającym utrzymanie poziomu jakości procesu (motywowanie pracowników, zmiany w organizacji pracy, automatyzacja).

Funkcjonowanie zespołów procesowych



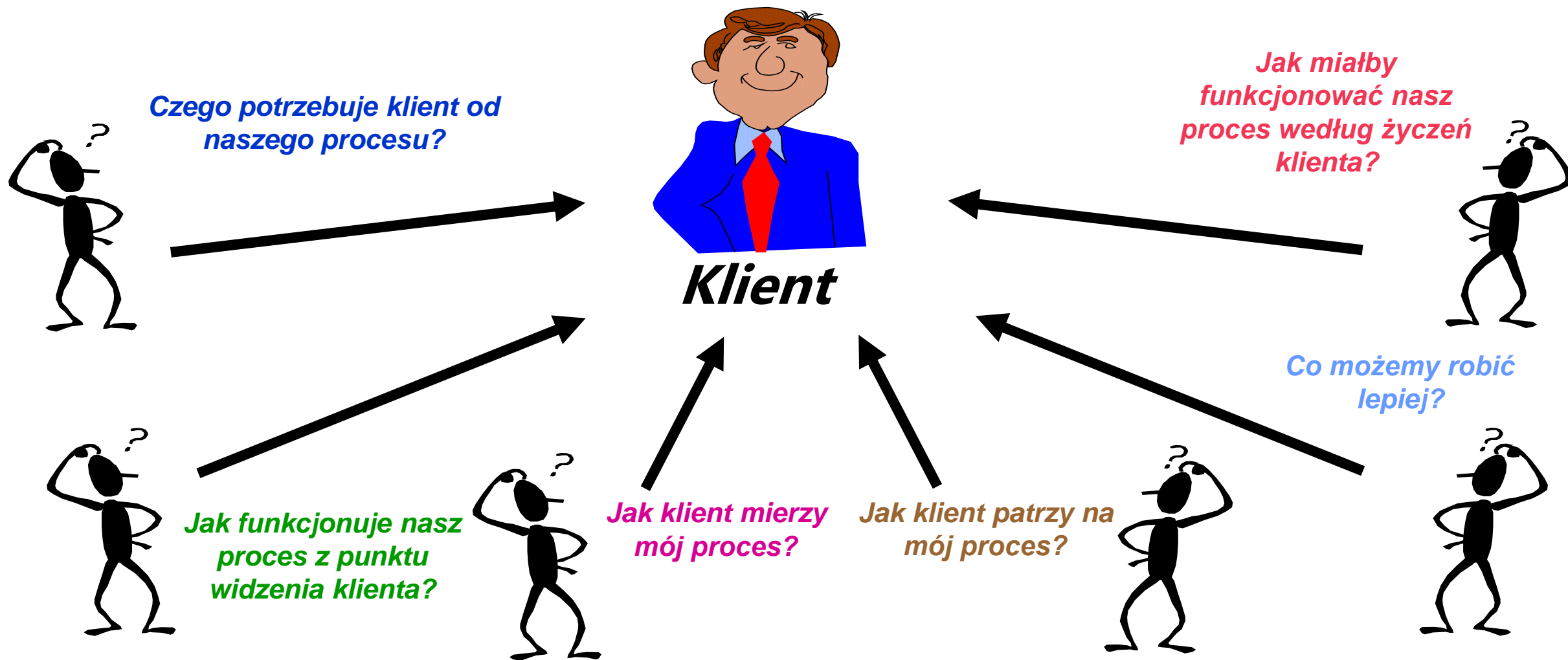
Rola zespołu procesowego:

- identyfikuje kluczowe miary dla procesu;
- przygotowuje Dashboard;
- systematycznie analizuje dane;
- podejmuje działania usprawniające;
- optymalizuje Dashboard;
- przygotowuje sprawozdania z przeprowadzonych działań (usprawnień);
- egzekwuje wyznaczone zadania.

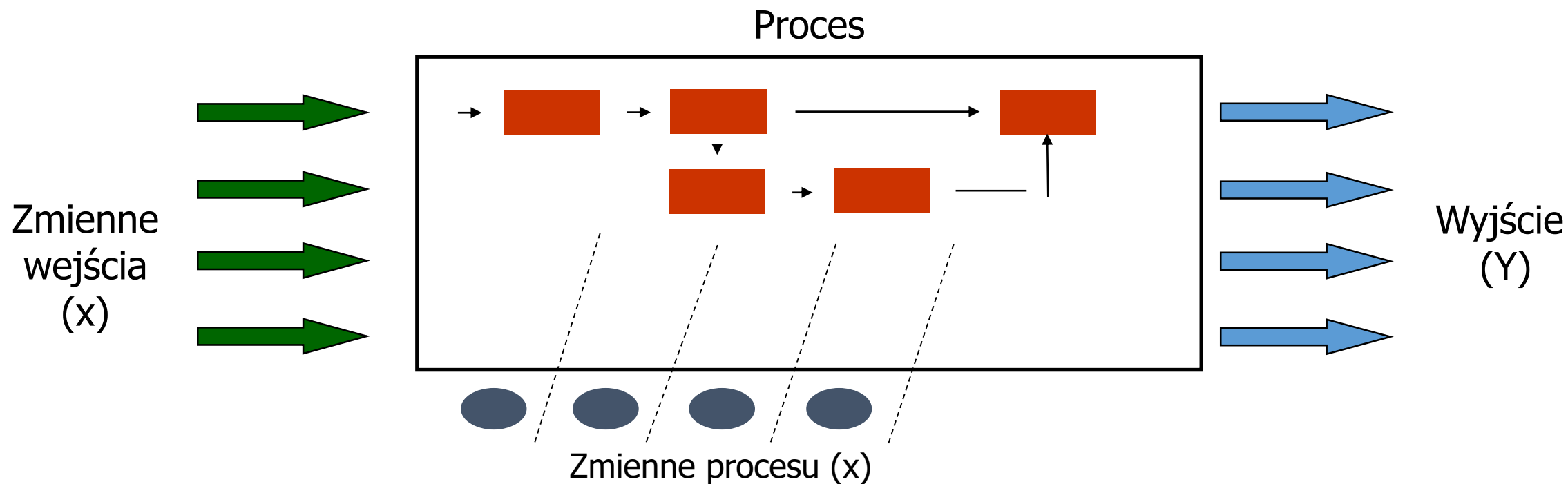


Członkami zespołu są przedstawiciele jednostek zaangażowanych w dany proces. Zespół podlega właścicielowi procesu.

Orientacja w oczekiwaniach klienta



Identyfikacja miar procesów



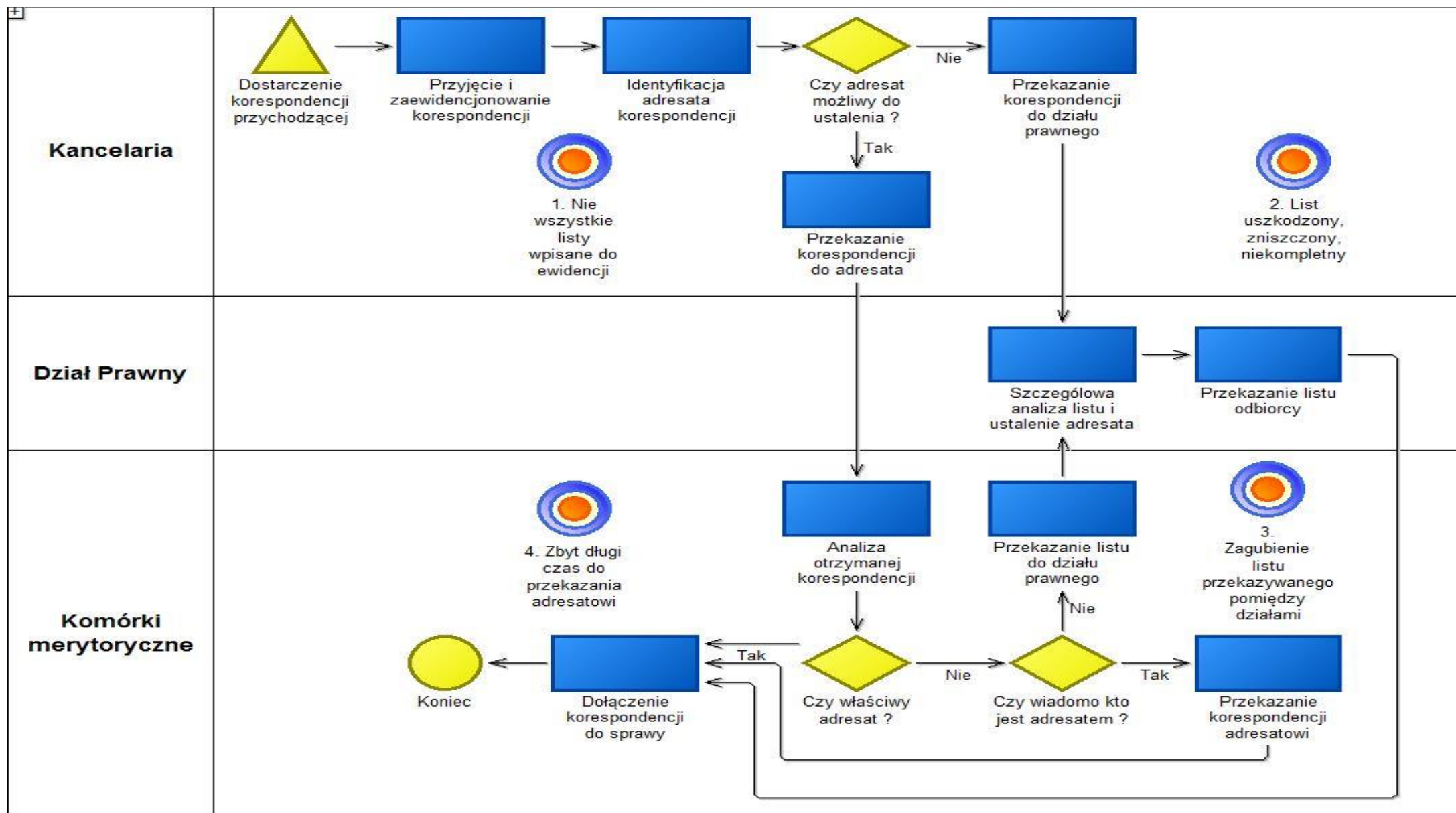
Pytania dotyczące kluczowych miar procesu:

Jak uzyskać najwięcej informacji o tym czy proces spełnia wymagania?

Które z miar są najbardziej uniwersalne?

Jak mierzyć ryzyko w procesie aby z wyprzedzeniem przeciwdziałać?

Identyfikacja miar w procesie



Czas cyklu a czas realizacji procesu

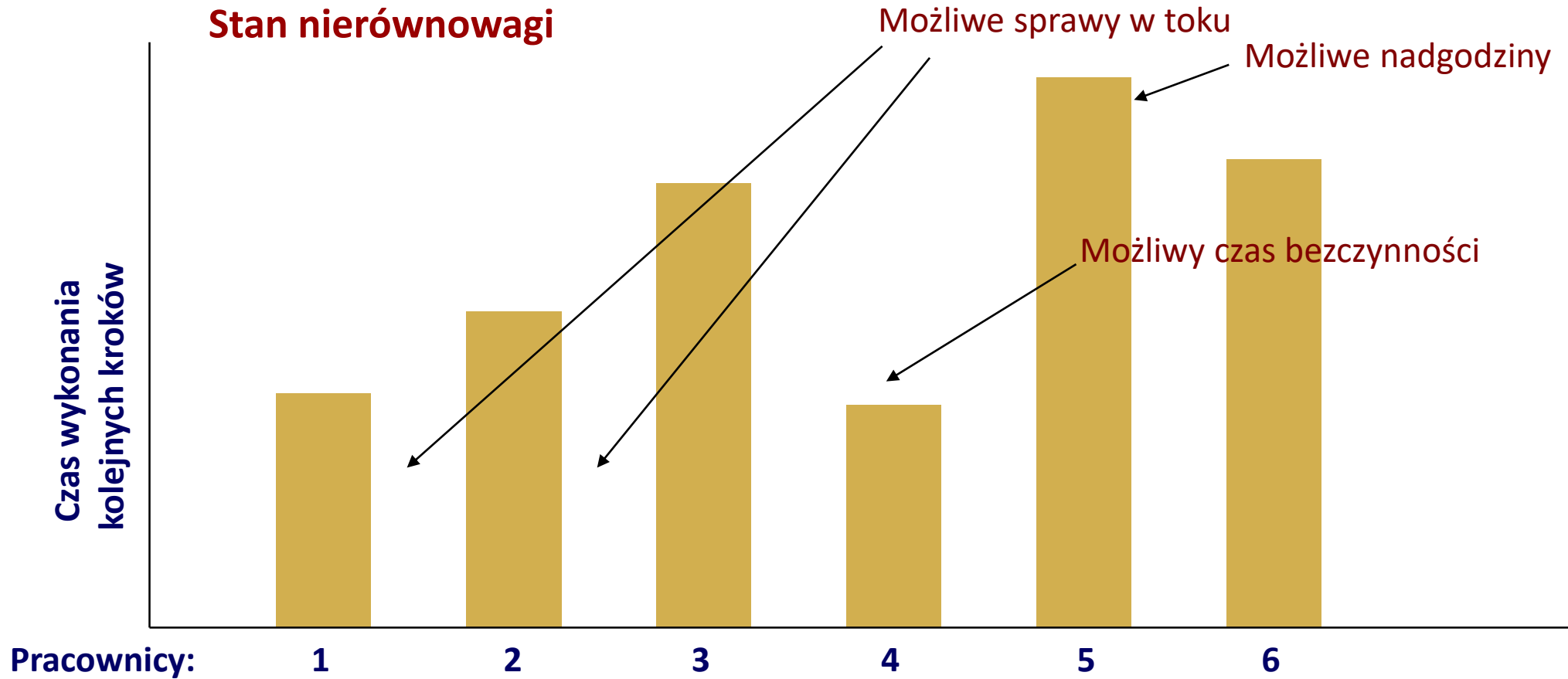
- **Czas cyklu** – czas potrzebny wykonawcy do wykonania w całości danej czynności zanim rozpocznie wykonywanie nowej.



- **Czas realizacji** – czas, który upływa aby jedna „sprawa” przeszła przez wszystkie kroki w procesie.



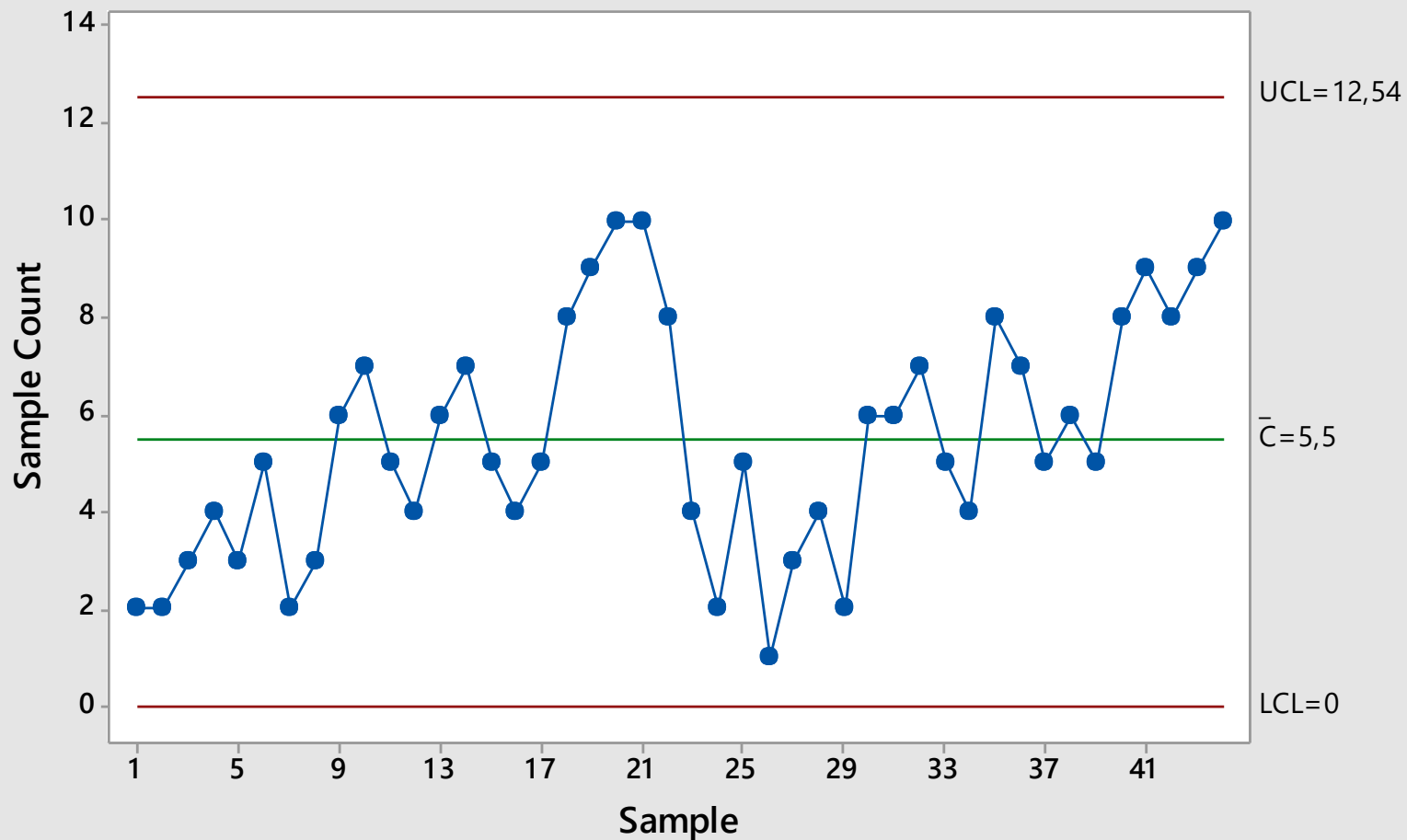
Czasy kolejnych cykli w procesie



Celem działań optymalizacyjnych jest zrównoważenie i zmniejszanie czasów cykli procesu.

Praca w toku a czas realizacji procesu

C Chart of Sprawy w toku



**Widoczne systematyczne
zwiększanie liczby
korespondencji
analizowanej w dziale
prawnym.**

**Brak równowagi w procesie:
co jakiś czas dodatkowa
osoba włącza się w analizę
korespondencji.**

Średni szacowany czas realizacji procesu

Czas realizacji
procesu

=

Średni poziom spraw w toku

Średnia liczba zakończonych spraw (dziennie)

- Przykładowo, jeśli:
 - Średnia liczba pism przychodzących odbieranych przez adresatów, ustalona na podstawie rejestru wynosi **10 pism na godzinę**,
 - Średnio w kancelarii lub w dziale prawnym **oczekuje** na dostarczenie **50 pism**
- **Czas realizacji procesu = 50 pism / 10 pism na godzinę = 5 godzin roboczych**

Im mniejsza liczba spraw w toku – tym krótszy średni szacowany czas realizacji.

Im krótszy średni szacowany czas realizacji – tym większa efektywność procesu.

Wskaźnik efektywności procesu

**Efektywność
procesu**

$$= \frac{\text{Suma czasów cykli}}{\text{Średni szacowany czas realizacji procesu}} \times 100\%$$

- Przykładowo, jeśli:
 - **Suma wszystkich czasów wykonania** kolejnych działań w procesie wynosi **20 minut**,
 - **Średni czas realizacji procesu** – od przyjęcia korespondencji do przekazania adresatowi wynosi **5 godzin**
- **Efektywność procesu = $(20/300) * 100\% = 7\%$**

Efektywność procesu w tym przykładzie oznacza, że jedynie ok. 7% czasu przeznaczamy na pracę nad danym pismem, a w pozostałym czasie proces nie jest wykonywany.

Rodzaje działań obniżających efektywność procesu

Transport (Transportation)

Każdy przypadek transportowania materiałów, produktu

Intelekt (Intellect)

Każdy przypadek niepełnego wykorzystania wiedzy

Zapasy (Inventory)

Wszystko co nie jest konieczne, aby wykonać pracę

Oczekiwanie (Waiting)

Oczekiwanie na części, informacje, pracowników

Nadprodukcja (Overproduction)

Produkovanie zbyt wiele lub zbyt szybko

Poprawianie (Rework)

Kontrola, poprawianie lub ponowne wykonywanie

Przemieszczanie (Motion)

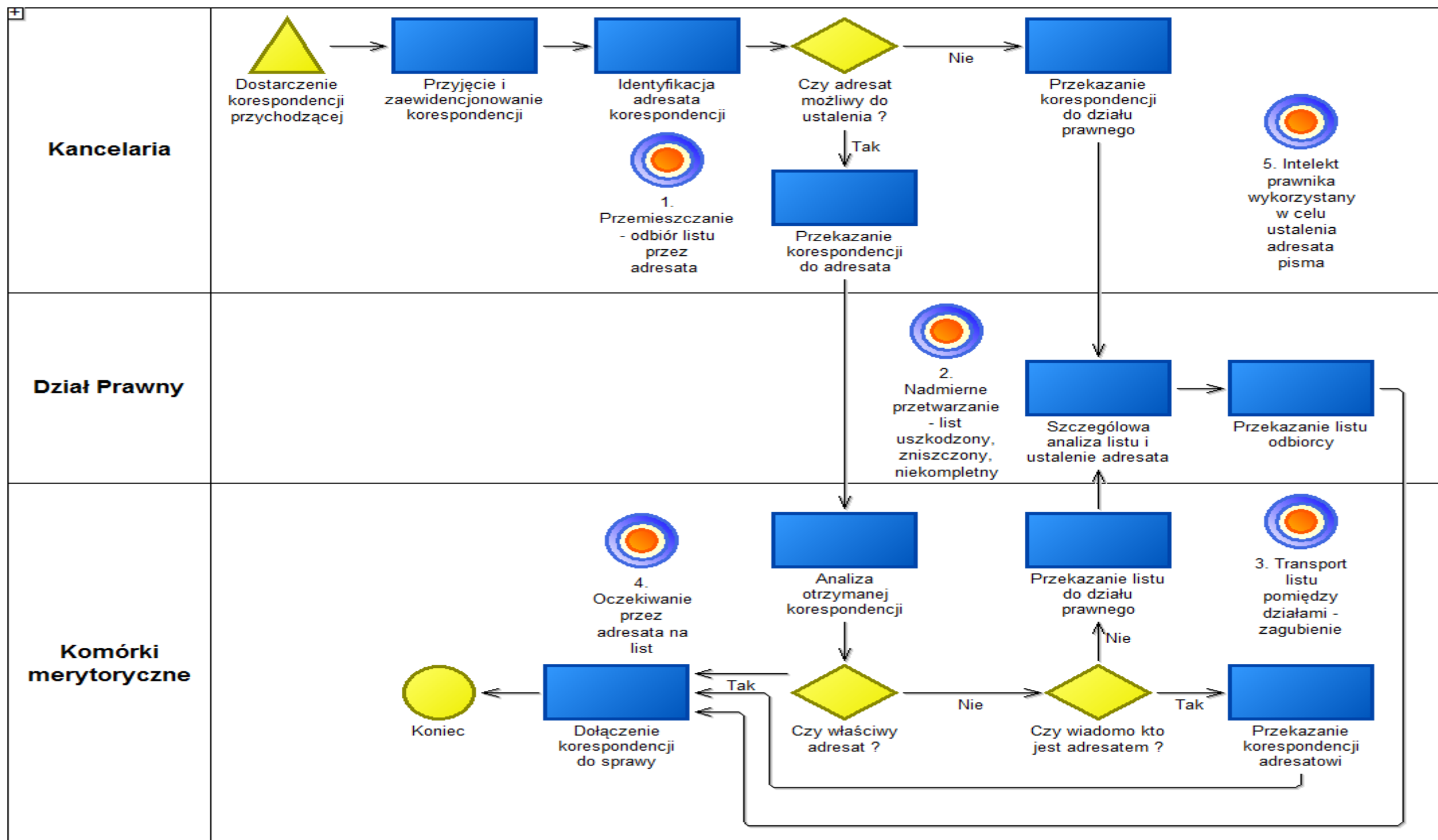
Przemieszczanie pracowników, które nie dodaje wartości

Przetwarzanie (Processing)

Nadmierne przetwarzanie, dopracowywanie szczegółów



Marnotrawstwa w procesie obsługi korespondencji przychodzącej



Analiza marnotrawstw: sterowanie pracą w procesie

- **Najważniejsze marnotrawstwa:**

- **Nadmierne przetwarzanie – analiza listu w różnych działach, która może powodować jego zniszczenie zdekompletowanie, zagubienie.**

- **Zbyt długi czas do przekazania adresatowi, brak możliwości monitorowania czasu.**

- **Działania usprawniające proces:**

- imienna odpowiedzialność za pobranie z kancelarii korespondencji;
 - **zasada zwrotu do kancelarii źle zadekretowanego pisma** z działu, który otrzymał korespondencję;
 - **zwrot do kancelarii z działu prawnego** ze wskazaniem adresata;
 - **aktualizacja instrukcji** w celu wskazania kryteriów, którymi powinna się kierować kancelaria w trakcie **dekretowania listów**, w celu ograniczenia liczby źle zadekretowanych listów oraz listów przekazanych do działu prawnego.

- **Możliwość monitorowania:**

- zniszczenia lub zagubienia listu w trakcie przekazywania pomiędzy działami, poprzez **przypisanie odpowiedzialności za otrzymane pismo**: albo jest w dziale prawnym lub merytorycznym albo zwrócono do kancelarii;
 - wprowadzenie zasady **ewidencjonowania powtórnej dekretacji** w kancelarii;
 - **systematyczny monitoring czasów dostarczenia listów** w tym ze zmienioną dekretacją.

Rodzaje miar

Miary wejścia

**Kluczowe wymagania
w zakresie jakości
wobec Dostawców.**



Miary Procesu

**Wewnętrzne miary procesu.
Obejmują miary jakości ważne dla
wykonawców. Są one powiązane
z odnośnymi miarami wyjścia.**



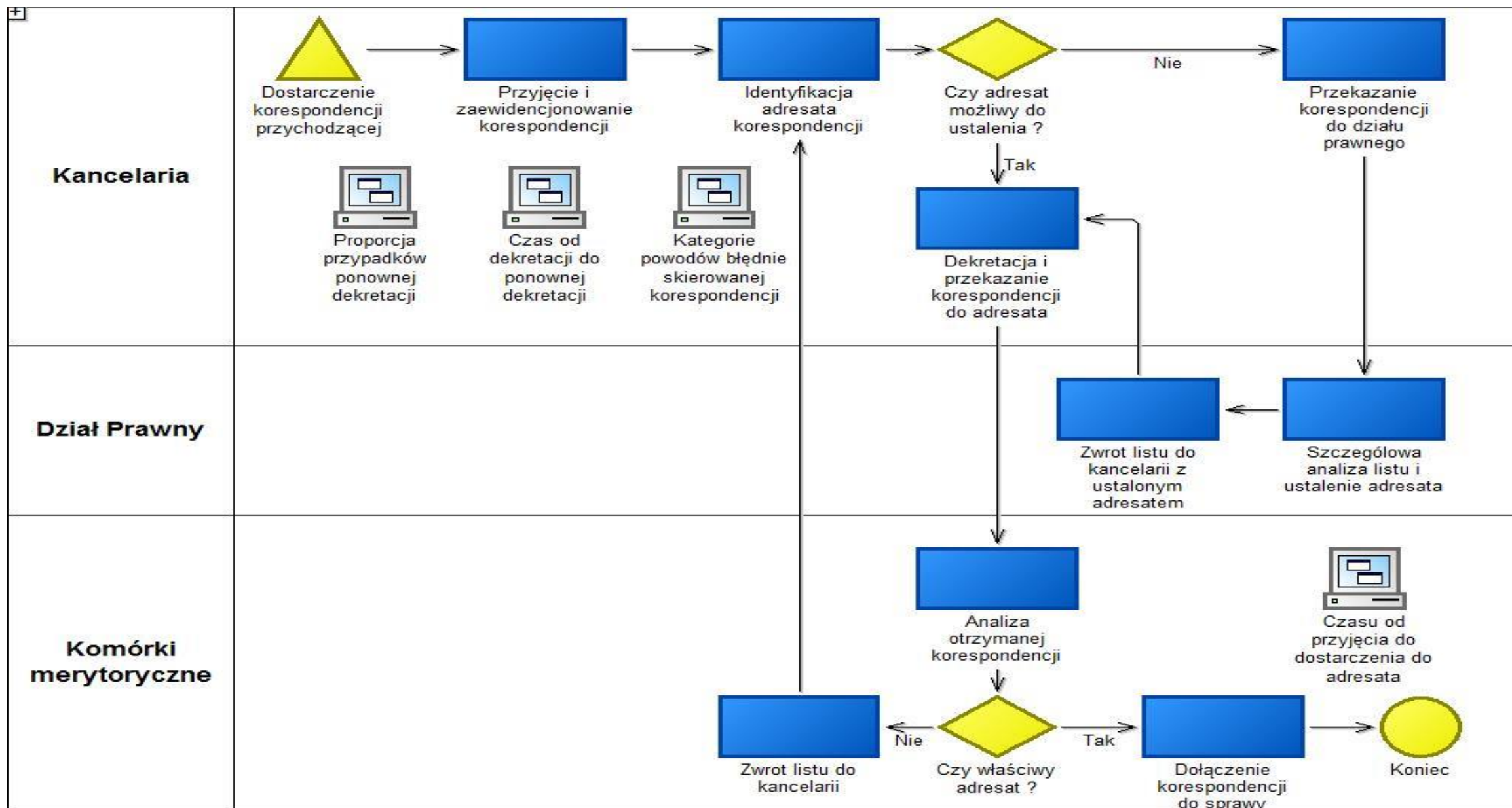
Miary wyjścia

**Miary zewnętrzne służą
ustaleniu stopnia
zaspokojenia potrzeb
i wymogów klienta.**

**Miary kluczowe z punktu widzenia
wykonawców**

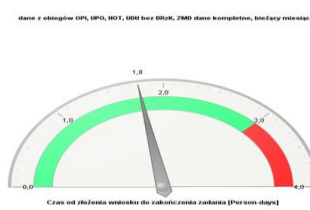
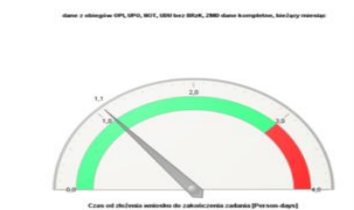
**Miary kluczowe z punktu widzenia
klienta**

Sterowanie procesem obsługi korespondencji przychodzącej



Monitorowanie procesu obsługi korespondencji przychodzącej

Nr	Opis miernika	Cel	Dopuszczalny wynik	Monitorowanie
1	Proporcja przypadków ponownej dekretacji	Mniej niż 5% ponownie dekretowane	17% ponownej dekretacji	Dziennie
2	Czas od dekretacji do ponownej dekretacji	99% w ciągu 14 godzin	Powyżej 90% w ciągu 14 godzin	Miesięcznie
3	Czas analizy w dziale prawnym	95% w tym samym dniu	Poniżej 90% w tym samym dniu	Dziennie
4	Liczba zgłoszonych przypadków braku zwrotu nieprawidłowo zadekretowanego listu z działów merytorycznych	Mniej niż 5 przypadków tygodniowo	Powyżej 15 przypadków tygodniowo	Tygodniowo



**Monitorowanie procesu jest kontynuacją sterowania procesem.
Rozwinięciem monitorowania jest audyt wewnętrzny.**

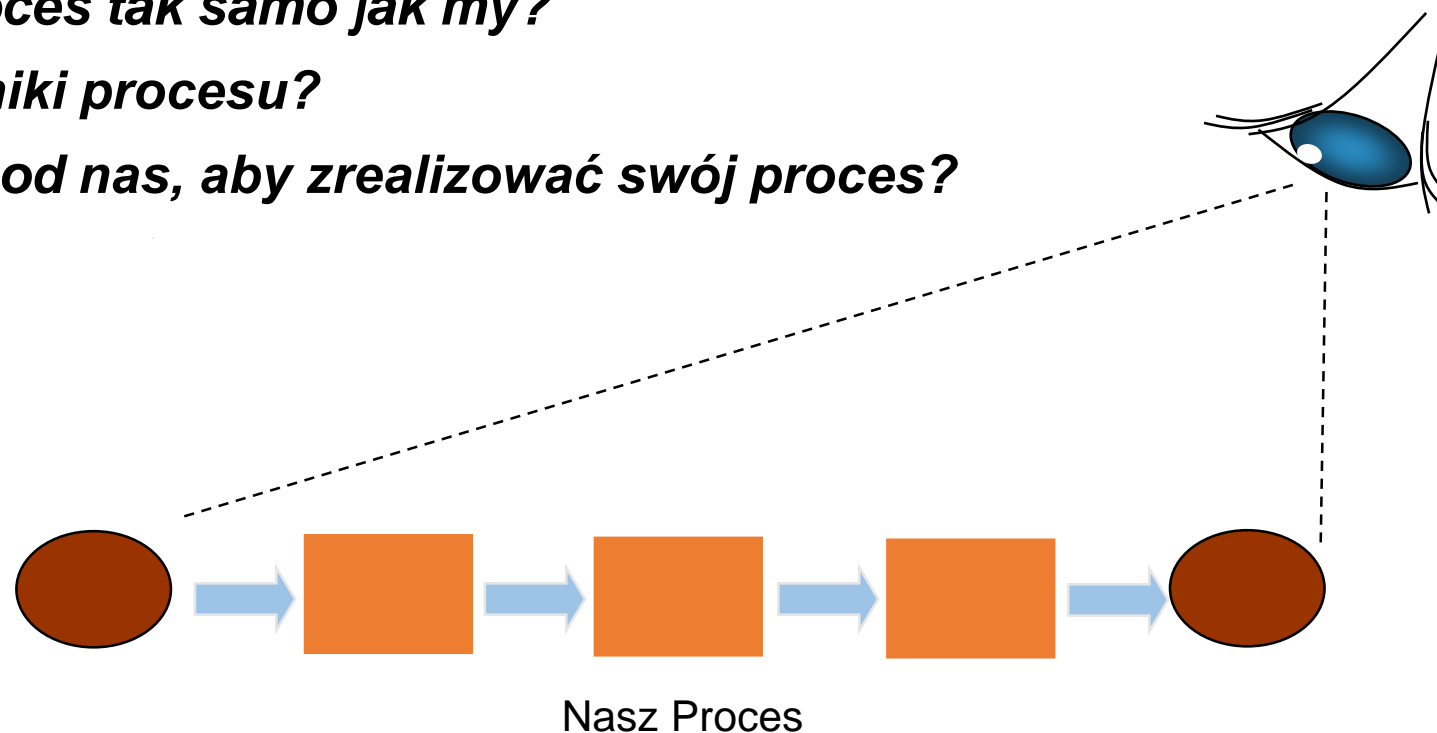
Miary na wejściu w procesie obsługi korespondencji przychodzącej

Dostawca	Wsad	Wymaganie	Cel	Dopuszczalny wynik	Monitorowanie
Firma kurierska Poczta Polska	Korespondencja	Pełna lista przekazanej korespondencji	100% zgodności każdego dnia	99% zgodności	Dziennie
Dział Organizacji	Zasady nadawania sygnatury i numerów spraw	Aktualne zasady	Uaktualnianie w dniu wejścia w życie	Przekazanie informacji w następnym dniu roboczym	Kwartalne
Dział IT	System do rejestracji	Dostępność rejestru elektronicznego	100% czasu dostępności	95% czasu dostępności	Miesięczne
Administracja	Papier, meble z zamknięciem	Sprawne	Wymiana w dniu zgłoszenia	Wymiana, naprawa dwa dni po zgłoszeniu	Kwartalnie
Dział organizacji	Numery telefonów wewnętrznych	Aktualne	Uaktualnienie wraz ze zmianą numeru	Uaktualnienie w tym samym dniu	Kwartalnie
Administracja	Warunki współpracy z firmami kurierskimi i pocztą	Utrzymywanie godzin dostarczenia korespondencji	Dostarczenie w godzinie umówionej	Dostarczenie w przedziale plus/minus 2 godziny	Dziennie

Ukierunkowanie myślenia – od zewnątrz do środka

Identyfikacja cech krytycznych dla jakości w naszym procesie wymaga odpowiedzi na pytania:

- ***Czy klient postrzega proces tak samo jak my?***
- ***Jak klient mierzyłby wyniki procesu?***
- ***Czego klient potrzebuje od nas, aby zrealizować swój proces?***



Miary na wyjściu – cechy procesu krytyczne dla jakości

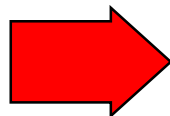
Wynik	Odbiorca	Wymaganie	Cel	Dopuszczalny wynik	Monitorowanie
Dostarczona korespondencja	Adresat	Dostarczona w krótkim czasie	Tego samego dnia	14 godzin roboczych	Dzienne
Dostarczona korespondencja	Adresat	Dostarczona w całości, nie zniszczona	Za każdym razem	0,1% zniszczona, uszkodzona lub zdekompletowana	Miesięcznie
Dostarczona korespondencja	Adresat	Nie zagubiona	Za każdym razem	0,05% zagubiona	Kwartalnie
Zarejestrowana korespondencja w systemie IT	Administracja	Szybko dostępna informacja o przyjętej korespondencji	100% korespondencji zarejestrowanej od razu	5% opóźnień - zarejestrowana nie później niż w dniu przyjęcia	Miesięcznie
Zarejestrowana korespondencja w systemie IT	Administracja	Prawidłowa informacja o przyjętej korespondencji	100% korespondencji zarejestrowanej poprawnie	1% błędów - zarejestrowana nie później niż w dniu zgłoszenia błędu	Miesięcznie

Podsumowanie: Rola audytu w budowaniu świadomości procesowej

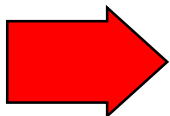
Od

Do

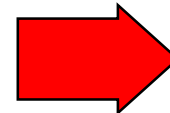
- 1. Widzenia jakości przez liderów, jako odrębnej funkcji o cennych narzędziach służących taktycznym wynikom**
- 2. Okresowych ankiet wśród klientów, mierzących bieżące efekty pracy**
- 3. Doboru projektów na poziomie "lokalnym", niekoniecznie pod kątem ważnych potrzeb biznesowych**
- 4. Częstego podejmowania decyzji „w ciemno”**
- 5. Myślenia o procesach i produktach na zasadzie „od-środka-na-zewnątrz”**
- 6. Wartości, sposobu myślenia i praktyk skupionych wokół funkcji**



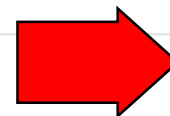
Stosowania jakości przez liderów dla wspierania strategii biznesowej; pełnego wplecenia Jakości w pracę: jakość i moja praca, to jedno



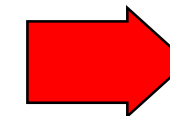
Wykorzystania dynamicznego procesu „Głosu Klienta” dla zrozumienia jego potrzeb, niezależnie od tego, co obecnie dostarczamy



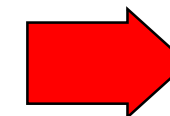
Zharmonizowania wszystkich działań projektowych z wynikami i wspieraniem strategii biznesowej



Mierzenia i analizowania obiektywnych danych, by wesprzeć podejmowanie decyzji



Myślenia „od-zewnątrz-do-środka”, by ujrzeć wyniki oczyma klienta



Wartości, sposobu myślenia i praktyk skupionych wokół procesów

Rola audytu wewnętrznego w budowaniu procesowego podejścia do zarządzania organizacją

Dziękuję za uwagę

Zapraszam do kontaktu



Andrzej Kasiński
Ekspert PIKW ds. Zarządzania Procesami
a.kasinski@pikw.pl
www.pikw.pl

