

PRZEMYSŁAW RYCHLEWSKI

MAPOWANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH

KROK PO KROKU

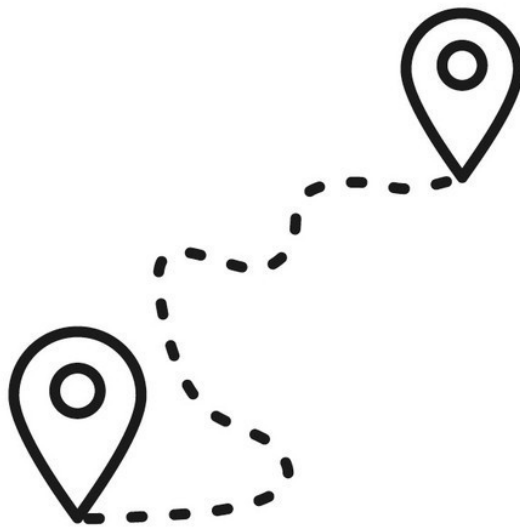


PRODUKCJA - USŁUGI - HR

PRZEMYSŁAW RYCHLEWSKI

MAPOWANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH

KROK PO KROKU



PRODUKCJA – USŁUGI – HR

Przemysław Rychlewski

Mapowanie procesów biznesowych. Produkcja – Usługi – HR

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca PRIMLEAN sp. z o.o. dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca PRIMLEAN sp. z o.o. nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

ISBN Ebook: 978-83-966610-0-5

FRAGMENT

Podziękowania

Droga czytelniczko, drogi czytelniku!

Część I: Dlaczego?

Rozdział 1.1. Różne spojrzenia na mapowanie procesów i ich doskonalenie – czego się nauczyłem przez ostatnie 19 lat

Rozdział 1.2. Otyłość biznesowa usypia potrzebę zmian i rozwoju

Rozdział 1.3. W trosce o klienta: Jakość. Koszt. Czas

Rozdział 1.4. Strategia – przepis na osiągnięcie nadrzędnego celu

Rozdział 1.5. Model 4P – kompletny przepis Toyoty na sukces organizacji

Rozdział 1.6. Co łączy mapowanie procesów z ciągłym doskonaleniem i jakie korzyści oferuje ten związek?

Część II: Co?

Rozdział 2.1. Organizacja jako zbiór procesów

Rozdział 2.2. Proces, czyli co. Uczestnicy procesu: właściciel procesu, klient wewnętrzny i dostawca wewnętrzny, klient zewnętrzny (odbiorca)

Rozdział 2.3. Architektura procesów i ich wzajemne powiązania

Rozdział 2.4. Co to jest mapowanie procesu i kto je wymyślił?

Rozdział 2.5. Spójrz na proces oczami klienta. Wartość dla klienta i wartość dodana – czy to jest to samo?

Rozdział 2.6. 3M – poznaj marnotrawstwa w twoich procesach

Rozdział 2.7. Czas Taktu, Czas Cyklu, Lead Time i inne parametry procesowe

Rozdział 2.8. Niech nam żyje strumień wartości. Rodzaje przepływów w procesach. Od Push do Pull

Rozdział 2.9. Zanurz się w proces tak głęboko, jak tego potrzebujesz

Rozdział 2.10. Mapa SIPOC – Helicopter View procesu

Rozdział 2.11. Schemat blokowy krok po kroku

Rozdział 2.12. DIAGRAM SPAGHETTI – jak go dobrze zrobić?

Rozdział 2.13. Mapa SWIMLANE – zanurzamy się w proces

Rozdział 2.14. Mapa MAKIGAMI – jak dobrze opisać procesy transakcyjne, dyskretne, usługowe

Rozdział 2.15. Mapa VSM – Value Stream Mapping dla procesów produkcyjnych i nie tylko

Rozdział 2.16. BPMN – Business Process Model and Notation. Jak i kiedy używać?

Część III: Kto?

Rozdział 3.1. Najczęściej popełniane błędy w procesie zmiany

Rozdział 3.2. Czym jest oktagon zmiany i jak z niego korzystać?

Część IV: Jak?

Rozdział 4.1. Jak działa 11 kroków mapowania procesów biznesowych?

Opis metody krok po kroku

Rozdział 4.2. Krok 1: Decyzja

Rozdział 4.3. Krok 2: Analiza i wybór procesu do mapowania

Rozdział 4.4. Krok 3: Powołanie zespołu i szkolenie

Rozdział 4.5. Krok 4: Baseline, mapa stanu obecnego

Rozdział 4.6. Krok 5: Potencjał usprawnieniowy

Rozdział 4.7. Krok 6: Mapa stanu przyszłego i idealnego

Rozdział 4.8. Kroki od 7 do 11, czyli PDCA

Część V: Case study

Rozdział 5.1. Case study: Proces produkcji wózków dziecięcych – firma produkcyjna

Rozdział 5.2. Proces przygotowania oferty dla klienta – biuro projektowe

Rozdział 5.3. Proces rekrutacji pracownika – HR Business Partner

Nasza podróż powoli dobiega końca... a może dopiero się rozpoczyna?

Przypisy.

Pozostałe rozdziały dostępne w pełnej wersji e-booka.

PODZIĘKOWANIA

Ta książka powstała dzięki trzem kobietom.

Dziękuję mojej żonie Agnieszce, która przez cały czas wspierała mnie i motywowała do pracy nad tą książką.

Dziękuję Izabeli Nowak redaktor naczelnej czasopisma „HR Business Partner”. To nasza rozmowa podczas Kongresu HR w Warszawie w październiku 2022 r. zainspirowała mnie do napisania tej książki.

Dziękuję naszej przyjaciółce Dagmarze za złożenie setnego zamówienia na książkę.

Serdecznie dziękuję wam wszystkim, drogie czytelniczki i czytelnicy, którzy zdecydowaliście się zainwestować swoje pieniądze w zakup tej książki. Bardzo dziękuję za okazane zaufanie.

Przemysław Rychlewski

„Jako inżynier z 10-letnim doświadczeniem w przemyśle cieszę się, że ta książka powstała, ale cieszę się przede wszystkim jako szkoleniowiec. Dlaczego? Ponieważ *Mapowanie procesów biznesowych – krok po kroku* to świetny materiał szkoleniowy. Nie było do tej pory takiej książki na rynku i pewnie nie będzie, bo Przemysław opanował trudną sztukę – prostego dzielenia się skomplikowaną wiedzą, tak aby każdy zrozumiał. Polecam i widzę w tej książce sporo korzyści dla inżynierów, specjalistów, managerów i właścicieli firm”.

Artur Mydlarz
Founder Szkoła Jakości
szkolajakosci.pl

DROGA CZYTELNICZKO, DROGI CZYTELNIKU!

To, co przeczytasz w tej książce to owoc mojej 19-letniej pracy i doświadczeń z Lean i ciągłym doskonaleniem, oraz wiedzy teoretycznej, jaką znajdziesz w literaturze fachowej przedmiotu.

Nie traktuj, proszę, tej książki jak kolejnej rozprawy naukowej, a raczej jak praktyczny przewodnik doskonalenia organizacji z wykorzystaniem mapowania procesów.

Zawarte w niej przykłady, opisy i schematy mogą się różnić od twoich doświadczeń i tego, z czym do tej pory się spotkałeś. Uszanuj to, proszę.

Przemysław Rychlewski

CZĘŚĆ I: DLACZEGO?

Wyruszając w podróż, warto jest odpowiedzieć sobie na pytanie:
Dlaczego w nią wyruszam?

Rozdział 1.1.

Różne spojrzenia na mapowanie procesów i ich doskonalenie – czego się nauczyłem przez ostatnie 19 lat

„Wielu uważa, że doskonalenie to coś, co zdarza się okresowo, jak projekt lub kampania. Podejmujemy specjalny wysiłek, kiedy potrzeba staje się paląca”.

MIKE ROTHER

Wszystko zaczęło się w 2004 roku, kiedy podjąłem pracę jako inżynier jakości dostawców w korporacji zajmującej się produkcją złącz i okablowań. W drugim tygodniu pracy dowiedziałem się, że będzie organizowane szkolenie na GreenBelt Lean i Six Sigma, a że bardzo lubię się uczyć i zdobywać nowe kompetencje, więc sam się na nie zgłosiłem. Przyznam szczerze, że nie do końca wiedziałem, na co się zapisuję. Podpytałem kolegów z działu, co tam się będzie działo. Powiedzieli mi, że jest to szkolenie o doskonaleniu procesów, rozwiązywaniu problemów i lepszym działaniu firmy, oraz o tym, jak radzić sobie z angażowaniem ludzi w te procesy. To było coś dla mnie!

Już tutaj wyjaśnię, czym jest Lean, a czym Six Sigma.

W latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku w USA w branży motoryzacyjnej widoczna staje się dominacja Toyoty. MIT (Massachusetts Institute of Technology) rozpoczyna badania nad sposobem produkcji samochodów, prowadząc je w 52 firmach motoryzacyjnych w 14 krajach. W latach dziewięćdziesiątych wyniki tych badań opisane zostają w książce *Maszyna, która zmieniła świat* autorstwa Jamesa Womacka, Daniela Roosa i Daniela T. Jonesa.

To w niej po raz pierwszy wprowadzono termin „Lean Manufacturing” – „szczupła produkcja”. Lean wywodzi się z Systemu Produkcyjnego Toyoty, który w ramach podjętych przez MIT badań okazał się najsprawniejszym systemem produkcji samochodów na ówczesne czasy.

Lean to zdroworozsądkowe podejście do zarządzania firmą bazujące na ciągłym rozwoju pracowników i doskonaleniu procesów dla realizacji strategii organizacji.

Co to znaczy rozwój ludzi? To zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, w której każdy ma możliwość wykorzystania swojego pełnego potencjału wiedzy i umiejętności poprzez tworzenie rozwiązań, które dają mu możliwość realizacji postawionych przed nim zadań i realnego wpływu na kształt organizacji.

Czym jest doskonalenie procesów? To nieustanne poszukiwanie sposobów na lepsze działania procesów funkcjonujących w organizacji w kontekście dostarczania oczekiwanej wartości dla klienta [jakość – koszt – czas dostawy].

Metoda Six Sigma powstała w połowie lat 80. XX wieku w firmie Motorola, dokładnie w roku 1988. Jedna z definicji mówi, że Six Sigma to systematyczna metodologia, która daje pracownikom statystyczne i niestatystyczne narzędzia i techniki, w celu uzyskania wiedzy na temat procesów i produktów krytycznych, niezbędnych do osiągnięcia zarówno operacyjnej, jak i biznesowej doskonałości¹. Sigma to miara odchylenia standardowego w statystyce. Podstawowym założeniem metody Six Sigma jest więc osiągnięcie poprawności działania na poziomie 99,997%². Six Sigma skupia się na eliminowaniu zmienności procesu i wysokim poziomie jakości.

Wróćmy do szkolenia. Szkolenie było jak rollercoaster – szybkie, pełne nowych zwrotów, wzorów i definicji. Nie do końca rozumiałem, o co chodzi – materiały były po angielsku, a ja wtedy nie byłem supersprawy w tym języku. No i ćwiczenia w Mini TAB – dla mnie była to droga przez mękę.

Szkolenie minęło i przyszła pora na mój pierwszy projekt, którego celem było usprawnienie jednego z istniejących w firmie procesów i wygenerowanie oszczędności. Po spełnieniu wymagań formalnych projektu i jego „obronie” przystąpiłem do egzaminu certyfikującego. Po zdaniu egzaminu otrzymałem tytuł „Green Belt Lean i Six Sigma”. Zakochałem się w Lean Manufacturing. Niestety, pomiędzy mną a Six Sigumą od początku nie było „chemii”. Do tej pory korzystam z jej dobrodziejstw, kiedy jest to naprawę konieczne. Nawet po uzyskaniu tytułu Black Belta Lean i Six Sigma sytuacja nie zmieniła się. Awansowałem, zmieniałem pracodawców, rozwijałem się zawodowo, a moje zafascynowanie Lean i ciągłym doskonaleniem rosło. W pewnym

momencie podjąłem już świadomą decyzję o tym, że chcę zawodowo na 100% zostać konsultantem i wspierać firmy w rozwoju kompetencji pracowników i doskonaleniu procesów w duchu Lean.

Dlaczego o tym piszę? Właśnie podczas tego pierwszego projektu wykonałem swoją pierwszą mapę procesu. Nie była ona piękna ani doskonała, natomiast pozwoliła mi zrozumieć, w jaki sposób funkcjonuje obecnie badany proces, gdzie są potencjalne obszary do poprawy. Żeby wykonać tę mapę musiałem przejść przez cały proces, porozmawiać ze wszystkimi ludźmi zaangażowanymi w niego, zebrać i przeanalizować dane, sprawdzić, jak rzeczywistość ma się do pięknych procedur opisujących ten proces. To było dla mnie zupełnie nowe doświadczenie, które pokazało mi, jak wielki potencjał ma mapowanie procesów. Praktycznie całą wiedzę o procesie zdobyłem, obserwując go i rozmawiając z ludźmi. Na tacy miałem podane wąskie gardła – wystarczyło dokładnie przyjrzeć się procesowi. To fenomen mapowania procesów, który pozwala zobaczyć, co w procesie jest nie tak. Warto zanurzyć się w proces, zamiast prowadzić wielogodzinne dyskusje w salach szkoleniowych i analizować suche dane. Moim zdaniem, pomimo swoich wszystkich zalet, mapowanie procesów jest narzędziem bardzo niedocenianym. Być może ze względu na swoją pracochłonność. Być może ze względu na brak praktycznej wiedzy na temat tego, w jaki sposób to mapowanie wykonać poprawnie. Nie znam odpowiedzi. Wiem jedno: korzystając z mapowania można zrozumieć, dlaczego procesy działają w taki a nie inny sposób i gdzie są przyczyny defektów w ich działaniu.

Jest rok 2023. Mam za sobą 19 lat pracy zawodowej z Lean, w tym 13 lat jako konsultant i trener Lean. To lata pracy z różnymi klientami, dużymi i małymi firmami w różnych branżach i sektorach. Zdobyte doświadczenia pokazały mi, jak ogromny niewykorzystany potencjał w nich drzemie. Czasem wystarczy kilka drobnych kroków, aby go wydobyć, czasem potrzeba miesięcy wytężonej pracy, aby proces ciągłego doskonalenia wystartował. Nie ma jednego złotego środka czy przepisu na zdobycie przewagi nad konkurencją, redukcję kosztów wytworzenia, czy transformację firmy w szczupłe przedsiębiorstwo. Cały proces musi być dopasowany do organizacji, jej stanu obecnego, biznesowych oczekiwań i możliwości. Inaczej mówiąc, konieczna jest bardzo dobra znajomość stanu obecnego firmy. Znając stan obecny, możemy opracować plan dojścia do oczekiwanego stanu przyszłego, pokonując centymetr po centymetrze

biznesową mapę drogą, którą zbudowaliśmy. Najważniejsze jest wykonać pierwszy krok, aby w tę podróż wyruszyć.

Organizacja to zbiór procesów. To właśnie ich sprawność i skuteczność decydują o sposobie i poziomie realizacji biznesowych zadań i celów. Dlatego tak ważne jest, aby procesy były sprawne i skuteczne, a pracownicy mieli odpowiednie kompetencje do ich wykonywania. Jeśli procesy są nieefektywne lub brakuje odpowiednich kompetencji u pracowników, może to prowadzić do problemów w działaniu firmy, a w konsekwencji do porażki na rynku.

Chcąc poznać stan obecny organizacji, konieczne jest zrozumienie, w jaki sposób te procesy funkcjonują. I tutaj z pomocą przychodzi mapowanie procesów biznesowych.

Z grubsza rzecz ujmując, mapowanie procesów biznesowych to narzędzie służące do dokładnego zdefiniowania i opisanie wszystkich procesów zachodzących w firmie. Jest stosowane w wielu różnych dziedzinach biznesu, takich jak produkcja, usługi, HR, IT, sprzedaż, marketing, finanse itp. Pracując z mapowaniem, zidentyfikujemy wszystkie etapy i działania związane z realizacją określonej usługi lub produktu, a także określimy odpowiedzialność i wymagania dla poszczególnych etapów. Mapując, wyłapiemy wąskie gardła, straty i zbędne czynności, które spowalniają procesy i powodują dodatkowe koszty. Poznamy rzeczywistą ilość, jakość i czasy czynności wykonywanych podczas realizacji procesu. Mapowanie procesów biznesowych pozwala na lepsze zrozumienie działania firmy i zwiększenie jej efektywności.

Co ważne, mapowanie pozwala spojrzeć na organizację z kilku perspektyw:

1. Spojrzenie strategiczne – mapowanie procesów jest narzędziem pozwalającym na lepsze zrozumienie obecnego sposobu działania całej firmy i porównanie go z oczekiwanymi przez zarząd rezultatami w przyszłości. Inaczej mówiąc, zestawiając procesy z oczekiwanymi rezultatami ocenimy, czy jesteśmy w stanie te cele osiągnąć. Spojrzenie strategiczne pozwala też ocenić, czy w firmie istnieją procesy, które pozwolą nam osiągnąć założony nadrzędny cel.
2. Spojrzenie operacyjne – mapowanie procesów jest narzędziem umożliwiającym lepsze zarządzanie przepływem informacji i produktu czy usługi w ramach realizowanych procesów w firmie. Spojrzenie operacyjne pomoże w zwiększeniu efektywności i szybkości działania.
3. Spojrzenie projektowe – mapowanie procesów jest narzędziem umożliwiającym lepsze zarządzanie projektami i ich realizacją.

Spojrzenie projektowe pomoże w optymalizacji czasu i kosztów realizacji projektu.

4. Spojrzenie klienta – mapowanie procesów jest narzędziem umożliwiającym lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta. Pomoże w zwiększeniu zadowolenia klienta, jego lojalności i potencjału zakupowego.
5. Spojrzenie zarządcze – mapowanie procesów jest narzędziem umożliwiającym lepsze zarządzanie zasobami i procesami w firmie. Pomoże w optymalizacji kosztów i zwiększeniu rentowności firmy.

To, z jakiej perspektywy spojrzymy, zależy będzie od celu, jaki sobie postawimy, przygotowując się do mapowania.

Pomimo tak ogromnego spektrum możliwości, jakie daje mapowanie procesów, jest ono niedoceniane, ponieważ wiele firm nie zdaje sobie sprawy z jego potencjału i korzyści, jakie może przynieść.

Mam nadzieję, że ta książka zmieni twoje spojrzenie na mapowanie procesów i uczyni z niego narzędzie codziennego użytku w twojej pracy.

Właśnie dlatego postanowiłem napisać tę książkę. Potraktuj ją jak rozbudowane narzędzie służące temu, ażeby nauczyć się mapować procesy produkcyjne, usługowe i HR. Często w tej książce będą pojawiały się różnego rodzaju sformułowania, obco brzmiące nazwy i skróty. Mam nadzieję, że w miarę upływu czasu przyswoisz je i zaprzyjaźnisz się z mapowaniem procesów i ich doskonaleniem, a zagadnienia, które będziemy tutaj poruszać, w pewnym momencie staną się dla ciebie tak proste i oczywiste jak to, że bez mapowania procesów ciągłe doskonalenie nie może w pełni funkcjonować, a bez ciągłego doskonalenia nie będzie rozwijała się organizacja, nie będą rozwijały się procesy, nie będą rozwijali się ludzie.

Natomiast jeśli jesteś już doświadczony w mapowaniu procesów biznesowych, to ta książka będzie dla ciebie wartościową powtórką materiału.

No dobrze, powiesz, ale co dokładnie znajdę w tej książce?

Pisząc książkę *Mapowanie procesów biznesowych* przyświecało mi założenie, aby przeprowadzić czytelnika przez proces mapowania od A do Z.

Punkt A to jest to, co ty, czytelniku, obecnie wiesz o mapowaniu procesów. Twoja wiedza, twoje doświadczenie. Zdaję sobie sprawę z tego, że czytelnicy tej książki dysponują różnym poziomem wiedzy na temat mapowania procesów biznesowych. Są wśród nich osoby, które zaczynają

swoją przygodę z mapowaniem ciągłym doskonaleniem, jak i osoby, które już mają wieloletnie doświadczenie w obszarze ciągłego doskonalenia. Wiem, że wśród czytelników są osoby, które pracują zarówno w firmach produkcyjnych, jak i w usługowych, są przedsiębiorcy, managerowie, dyrektorzy, pracownicy naukowcy i studenci. Biorąc pod uwagę tak szerokie spektrum odbiorców, jak i zróżnicowany poziom wiedzy, postanowiłem zacząć od samych podstaw. Proces edukacyjny opisany w tej książce został tak skonstruowany, aby dostarczyć wiedzę i umiejętności niezbędne do prawidłowego przeprowadzenia procesu mapowania od początku do końca. Zaczniemy jednak od samych fundamentów. Punktem Z jest zmapowany proces (mapa stanu obecnego), zaprojektowana mapa stanu przyszłego i idealnego oraz działania mające doprowadzić Cię od stanu obecnego do mapy stanu przyszłego.

Zanim jednak przejdziemy do mapowania, dobrze jest zrozumieć, jakie działania sprzyjają rozwojowi organizacji w kulturze ciągłego doskonalenia, a co je blokuje. Zaczniemy od strategii, 4 perspektywy i ich roli w przedsiębiorstwie. Przyjrzymy się modelowi 4P, na którym Toyota oparła swój sukces rynkowy. Porozmawiamy o otyłości biznesowej, która tak skutecznie zabija rozwój i doskonalenie organizacji. Zbudujemy fundamenty skutecznego wprowadzenia zmian do organizacji, tak aby wypracowane w procesie mapowania zmiany stały się początkiem procesu ciągłego doskonalenia, a nie były jednorazowym zrywem. Następnie omówimy cały proces 11 kroków mapowania. Zaczynamy od podstawowych pojęć związanych z mapowaniem procesów, omówieniem rodzajów map, przedstawieniem sposobu ich użycia. Na końcu przejdziemy przez 3 case studies mapowania procesów: Produkcja – Usługi – HR.

Zapraszam na wyprawę do krainy mapowania procesów biznesowych i ciągłego doskonalenia.

Przemysław Rychlewski

-
- ¹ Antony J., *Six Sigma: a strategy for supporting innovation in pursuit of business excellence*, „International Journal of Technology Management” 2007, s. 37.
- ² Ingaldi M., *Wprowadzenie do metody Six Sigma*, „Quality Production Improvement” Nr 1(10) 2019, s. 120.

Spis treści

Strona tytułowa	1
Strona redakcyjna	2
Spis treści	3
Podziękowania	7
Droga czytelniczko, drogi czytelniku!	9
Część I: Dlaczego?	11
Rozdział 1.1. Różne spojrzenia na mapowanie procesów i ich doskonalenie – czego się nauczyłem przez ostatnie 19 lat	13
Przypisy	19