

Příklad zlepšování administrativních procesů metodami Lean Six Sigma za asistence HR

Personalisté mohou být za hvězdy, když ve firmě odhalí plýtvání nebo pomohou na základě jednoduchých moderačních a měřících metod vylepšit neefektivní firemní postupy. Těmito tématy se zabýval webinář PMF pořádaný 30.4. s konzultanty FBE Praha Milanem Bobkem a Tomášem Markem na téma Zlepšování firemních procesů za asistence HR oddělení. (O off-line nahrávku z webináře můžete požádat PMF.)

Mimo jiné tam byl prezentován zajímavý příklad efektu použití nástrojů zlepšování, který ukazuje, jak nesmírnou výhodou je, když firma používá standardní zlepšovací metodiky a nezůstane jen u obecných workshopů. A také, jak poměrně jednoduché je pro personalisty těmto nástrojům porozumět, začít je v určité míře využívat nebo je alespoň managementu navrhnout a přinést tak firmě obrovské měřitelné úspory nejen peněz, ale i času a nervů. Použité metody a nástroje jsou zvyrazněny tučně.

Příklad pochází z prostředí finanční instituce poskytující služby retailovým klientům a ukáže i čtenářům našeho časopisu, jak může takový projekt zlepšování konkrétně vypadat, na čem všem se v podobných projektech mohou HR specialisté podílet a jaké to může přinést efekty.

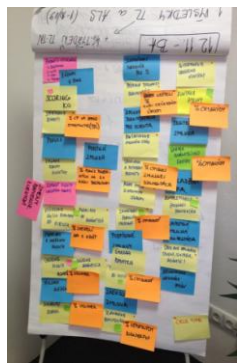
Obchodnímu manažerovi zmíněné společnosti se zdálo, že se pracovníci obchodu nedostatečně věnují zákazníkům, protože jim příliš mnoho času zabírají administrativní činnosti. Ve spolupráci tohoto manažera, personalisty a externího konzultanta byl tento případ řešen pomocí metody **DMAIC** (Define, Measure, Analyse, Improve, Control), kterou jsme blíže popsali v únorovém HR Foru na stranách 8-9.

Zadání a upřesňování cílů projektu - DEFINE

Personalista dané firmy se tedy spojil s externím konzultantem a společně s manažerem dojednali zadání, že by si přál zkrátit čas věnovaný administrativním činnostem u obchodníků o 30%.

Také bylo dohodnuto, že zlepšovací projekt se v první fázi zaměří na ty činnosti, které vyžadují spolupráci s ostatními odděleními firmy, jsou všem obchodníkům společné a zabírají jim nejvíce času.

Ukázalo se, že toto kritérium dobře splňuje proces uzavírání smluv (včetně veškerých produktových součástí, zpracování návrhu, ošetření rizik, interního schvalování, podepsání klientem a vložení do systému).



Proto s vybranými pracovníky napříč obchodními odděleními i pobočkami proběhl definiční workshop, na kterém byl popsán proces uzavírání smlouvy a jednotlivé činnosti, které se na něm podílejí.

Jako metoda zobrazení zjištění byl použit **zápis na různobarevné Post-It lístky**, aby bylo možné informace dále strukturovat (viz obr. 1). Žlutě jsou vyznačeny jednotlivé činnosti, modře dokumenty vystupující z dané fáze a oranžově měřitelné ukazatele, které v další fázi umožní analýzu.

Pak do schématu účastníci vyznačili, jaké chyby, problémy či nestandardnosti se v jednotlivých oblastech nejčastěji objevují. Výsledek je zobrazen na obr. 2 v podobě červených lístků.

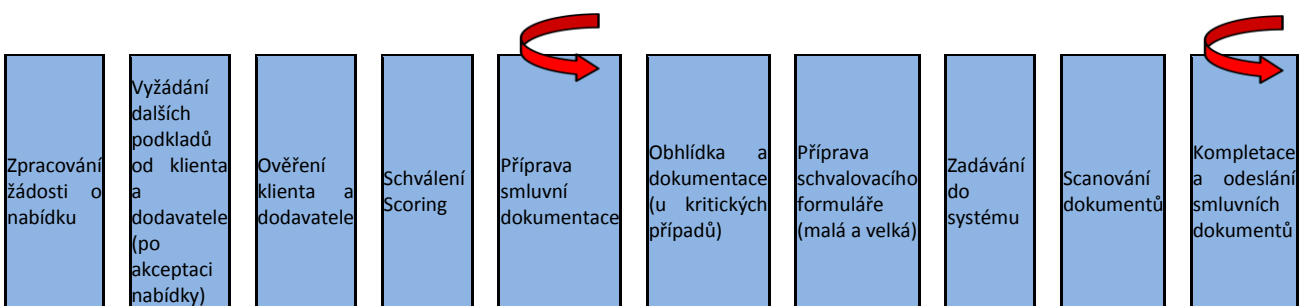


Když by bylo třeba, tak tuto formu moderování definičního a mapovacího workshopu už příště daný personalista zvládne sám a už tím se zvedne jeho přidaná hodnota pro firmu.

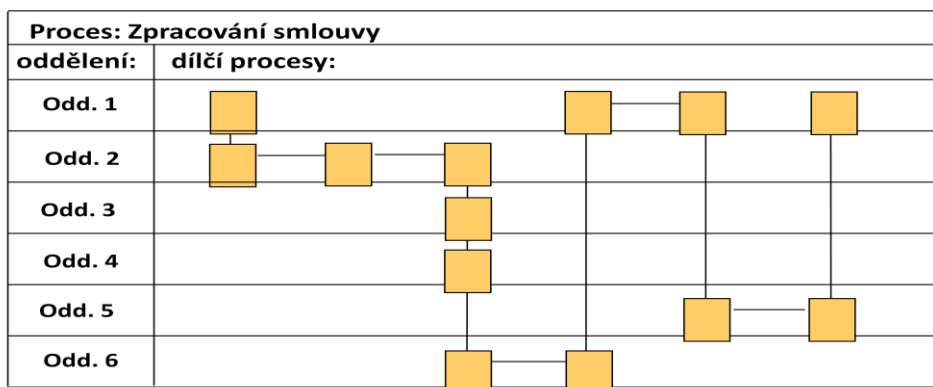
Ve společnostech, kde nepoužívají standardní zlepšovací metodiky, by ovšem měli za to, že tím pro věc udělali z hlediska analýzy co mohli a po této úvodní fázi už by následovalo jen intuitivní navrzení nějakých opatření, které by se zdály korespondovat se zjištěnými překážkami a konkrétní výsledek projektu by ovšem nebyl nijak přesvědčivý.

Obvykle totiž firmám chybí skutečná analýza na základě měření, která by vrhla jasné světlo na konkrétní problémy a umožnila jejich specifické řešení. A v tom právě spočívá kouzlo standardizovaných metodik - v našem případě DMAIC.

Dále tedy bylo zpracováno ještě zjednodušené **procesní schéma** (obr. 3) návazností jednotlivých činností, podprocesů a předávacích parametrů a na něm vyznačena místa, kde nejčastěji dochází ke zdržením.



I tato schémata (nazvaná po přiřazení jednotlivých činností příslušným útvarů **procesní mapy ve formě „plavečkových drah“** - viz obr. 4), mohou personalisté pomoci jednotlivým týmům sestavovat.



Zjišťování problémů - MEASURE

Na základě této přípravy pak byly naformulovány parametry, které by mohly být využity ke konkrétnímu měření aktuální situace při zpracování smluv napříč firmou.

Za primární metriku, na kterou se měl celý projekt zaměřit jako na svůj hlavní cíl, byl zvolen Lead time (LT) - tedy celková časová pracnost při zpracování smlouvy od prvního požadavku zákazníka po podepsání smlouvy a zavedení jejích parametrů do systému.

Jako sekundární metriky byly zvoleny parametry:

- Zpracovatelský cycle time (CT) – pracnost jednotlivých kroků procesu
- Výkon u jednotlivých činnostech daný produktivním časem (v%)

Kvalita jednotlivých kroků (v%)

First Pass Yield (FPY) - procento jednotek zpracování, které projdou napoprvé správně celým procesem, aniž by se v nich vyskytla chyba a musely se opravovat nebo vracet.

HR specialisté pak požádali jednotlivé pracovníky podílející se na procesu zpracování smluv, aby si v jednom týdnu **sami měřili délku jednotlivých operací**, jak dlouho jim to trvá (včetně počtu kliknutí myši u jednotlivých operátorů při zpracování stejného úkolu) a také zaznamenávali, s jakými potížemi se přitom setkali.

Zjistilo se, že celkový čistý průměrný čas na zpracování jedné smlouvy ve všech návazných procesních krocích byl 225 minut. A byl-li zadán úkol o 30% snížit podíl administrativních činností, vyplývalo z toho zadání snížit průměrný čas na zpracování smlouvy na 157 minut.

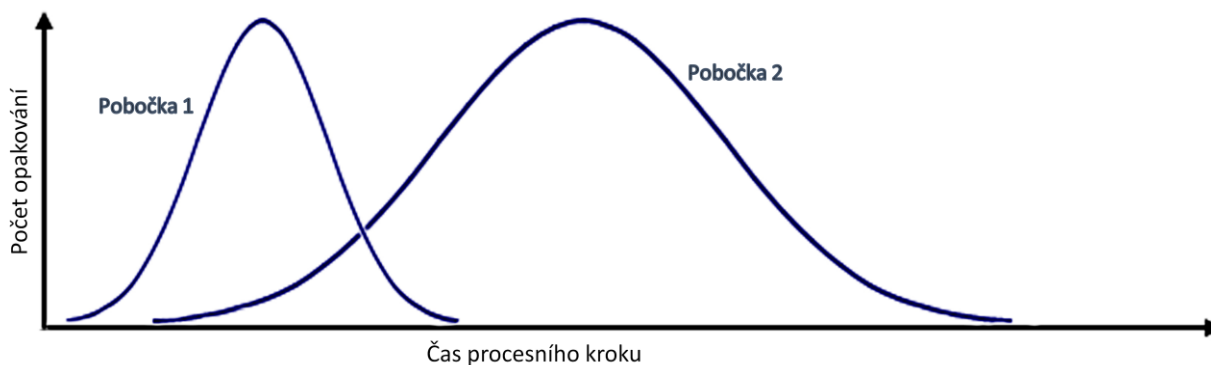
Při vyhodnocení parametru **First Pass Yield** ovšem nastal šok. Ukázalo se, že napoprvé správně projde interními procesy jen 0,8% smluv!!! u všech ostatních nastala různá zdržení, zacyklení, musely se vracet, doplňovat údaje či opravovat chyby. Hned bylo vidět, s jak obrovskou neefektivitou v dané firmě tento proces probíhá.

Výkonnost pracovníků dosahovala pouhých 26%! Tyto ukazatele jistě zaujmou nejenom personalisty, ale i nejvyšší vedení firmy. Procesní neefektivitou a nikoliv leností zaměstnanců je způsobeno, že jen ¼ výplaty dostávají lidé za produktivní činnosti přinášející hodnotu.

Ukážou-li personalisté takováto čísla zjištěná jednoduchým měřením, v tu chvíli získá každý ve firmě skutečnou motivaci ke zlepšování. Možná nám nikdy takto výrazně nedošlo, jak silným **motivačním nástrojem může být pouhé měření**.

Mapa současného stavu - ANALYSE

Analýzou zaznamenaných problémů se zjistilo, že k největším ztrátám docházelo u přípravy smluvní dokumentace. Zároveň se ukázal velký rozdíl v délce času potřebného na tuto operaci na jednotlivých pobočkách, který se pohyboval v rozmezí od 6 do 120 minut (obr. 5).



Návrh stavu po zlepšení - IMPROVE

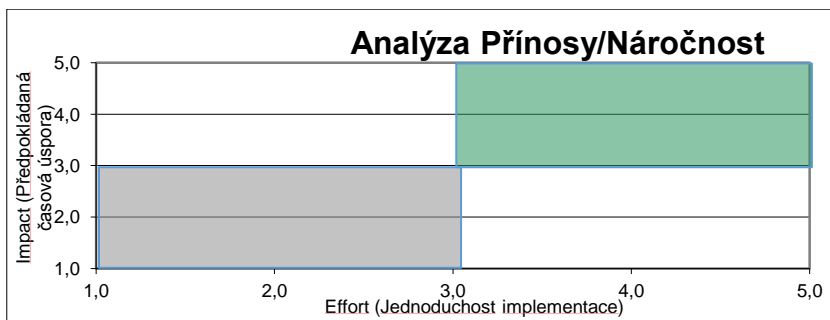
Tady se nápravné opatření přímo nabízelo - stačilo **okopírovat procesy z nejlepší pobočky a zaškolit v nich pracovníky** na jiných pobočkách, aby je vykonávali stejně. Pro HR už toto samozřejmě byla snadná práce.

Na některých pobočkách byla zjištěna chybovost při přípravě smluvní dokumentace ve výši 35%, zatímco na jiných se nějaká chyba objevila až v 90% případů. Znovu stačilo pouze použít vzájemné zaškolení.

Poněkud složitější byl návrh cílového stavu v konkrétních měřitelných parametrech pomoci **VSA, tedy Analýzy hodnotového toku**, kde už bylo potřeba nechat si pomoci od externích konzultantů.

Tato analýza odhalila potenciál snížení času obchodníků stráveného administrativními činnostmi v první etapě bez většího úsilí až o 54% - tedy mnohem více, než o co žádal zadávající obchodní manažer.

Z uvedených analýz a měření vznikl soubor možných opatření. Tato opatření byla dále podrobena dvoukriteriální analýze možných úspor či přínosů a náročnosti implementace (obr. 6).



Řízení, kontrola a trvalá udržitelnost - CONTROL

Výstupem byl soubor 68 realizovaných opatření s rychlým efektem.

V první etapě projektu byl těmito jednoduchými opatřeními parametr průchodu smlouvy napoprvé zvýšen z 0,8% na 10%, pracovní výkon se zvedl z 26% na 48% a časová úspora na činnostech pracovníků obchodu nepřinášejících hodnotu dosáhla 54% (oproti požadovaným 30%).

Přímá finanční úspora dosažená těmito drobnými opatřeními byla za první rok od implementace vyčíslena na 2,8 mil. Kč. A to nemluvíme o přínosech vyplývajících z toho, že ušetřený čas mohl být využit pro produktivnější činnosti.

Pokud budou personalisté disponovat těmito znalostmi a některými z uvedených dovedností (např. budou ovládat alespoň v článku tučně zvýrazněné metody), může se změnit pohled manažerů firmy na HR útvar a začnou jej vnímat nejenom jako nákladovou položku, ale budou v něm vidět i konkrétní finanční přínos. A zde někde si myslím, že leží budoucnost personalistiky.

Milan Bobek, senior konzultant a projekt manažer, FBE, Praha, s.r.o., bývalý personální manažer