



Remigiusz HORBAL

Ukryty skarb

Czyli jak zwiększyć produktywność usług
w oparciu o model wielowariantowy
i Lean Management?

Ukryty skarb

Czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu
o model wielowariantowy i Lean Management?

Remigiusz HORBAL

Ukryty skarb

Czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu
o model wielowariantowy i Lean Management?

REDAKCJA & SKŁAD
legere.pl Ryszard Paluch

KOREKTA
Monika Pakura

PROJEKT OKŁADKI
legere.pl Ryszard Paluch

RYSUNEK na OKŁADCE
Barbara Paluch

WYDANIE II
Wrocław 2016

ISBN
978-83-931637-2-4

WYDAWNICTWO
Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o.
ul. Muchoborska 18
54-424 Wrocław
www.lean.org.pl

© Remigiusz Horbal
© Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o.

DRUK i OPRAWA
Drukarnia Świętego Krzyża
ul. Katedralna 8a; 45-007 Opole
www.drukujunas.eu

Spis treści

1 Wstęp – kilka słów o <i>ukrytym skarbie</i>	7
2 Potencjał poprawy produktywności usług, czyli <i>ukryty skarb</i> z bliska.....	10
3 Trochę więcej o zakłóceniach, czyli skały i quick-fixy.....	15
4 Witamy w Centrum Usług Arkadia.....	18
5 Siedem kroków do zwiększenia produktywności usług.....	20
6 KROK 1 – ustalenie celu.....	23
7 KROK 2 – opracowanie modelu wielowariantowego.....	26
8 KROK 3 – analiza popyt-zawartość pracy.....	40
8.1 Obliczanie zwartości pracy.....	40
8.2 Analiza zmienności popytu.....	44
8.3 Obliczenie liczby wymaganych pracowników w zespole.....	48
9 KROK 4 – wykonanie studium produktywności.....	52
10 KROK 5 – uderzenia punktowe w skały metodą raportów A3.....	61
11 KROK 6 – uderzenia punktowe w wybrane operacje metodą DMP.....	79
12 KROK 7 – ustanowienie zamkniętej pętli ciągłego doskonalenia.....	105
13 Model wielowariantowy a automatyzacja procesów.....	109
14 Powodzenia.....	114
15 Podziękowania.....	115
Załącznik SIEDEM KROKÓW W PIGUŁCE (z odnośnikami).....	116
Notatnik.....	118

1 | Wstęp i kilka słów o ukrytym skarbie

W ciągu ostatnich kilkunastu lat firmy usługowe zrobiły duży postęp w dziedzinie organizacji i zarządzania. Stało się to możliwe m.in. dzięki wdrażaniu zasad zarządzania procesowego BPM (ang. Business Proces Management), co zaowocowało z jednej strony lepszą współpracą między poszczególnymi komórkami firmy, a z drugiej ustandaryzowaniem procesów. To z kolei przelożyło się na poprawę jakości i zwiększenie produktywności. Równoległe dokonano integracji systemów IT oraz automatyzacji przepływu dokumentów w organizacjach w oparciu o aplikacje typu *workflow*. Czołowe firmy sięgnęły także po metody SixSigma oraz Lean Management (szczupłego zarządzania). To pozwoliło jeszcze sprawniej analizować i optymalizować procesy, poprzez identyfikację i eliminację *marnotrawstw*¹. Kilka lat temu, w ramach prac zespołu ds. Lean w usługach w Lean Enterprise Institute Polska, postanowiliśmy zrobić spacer po *gemba*², aby ocenić, jaki jest stan wdrożenia koncepcji Lean Management w branży usługowej. Podstawą naszej oceny była obserwacja tego, jak realizuje się zadania na stanowiskach pracy, a więc jak naprawdę przebiega proces, a nie jak jest zapisany w formalnych procedurach. Skupiliśmy się na firmach, gdzie wykonuje się prace specjalistyczne i eksperckie. Odwiedziliśmy więc m.in. centra usług wspólnych czy outsourcingu SSC/BPO (ang. Shared Service Centres, Business Process Outsourcing) świadczące usługi księgowo, kadrowe, IT, firmy sektora finansowego (banki, firmy ubezpieczeniowe, leasingowe) oraz różnego rodzaju biura projektowe. Co ciekawe, nawet w najbardziej zaawansowanych firmach, w optymalizacji procesów, zauważyliśmy ogromny i niewykorzystany potencjał poprawy produktywności, który nazwaliśmy *ukrytym skarbem*. Skąd taka, zresztą niezbyt wyszukana, nazwa? *Skarb*, bo ten niewykorzystany potencjał pozwalał podnieść produktywność, wydawałoby się już bardzo optymalnych procesów, nawet o kilkadziesiąt procent, przy jednoczesnej poprawie jakości i to bez inwestycji w IT. Taki potencjał to prawdziwy skarb. *Ukryty*, ponieważ kadra w odwiedzanych firmach w ogóle go nie zauważała. Z jednej strony był na wyciągnięcie ręki, a z drugiej pozostawał niedostrzeżony. Dlaczego tak się działo? Ponieważ *skarb* był ukryty za zastoną złożoności, niepowtarzalności

¹ W filozofii Lean Management to czynności, które są wprowadzanie wykonywane przez pracowników, ale nie dodają wartości do usługi z punktu widzenia klienta.

² *Gemba* to po japońsku rzeczywiste miejsce. Spacer po *gemba* w filozofii Lean Management oznacza przejście przez poszczególne etapy procesu usługowego, połączone z obserwacją pracy wprost na stanowiskach, w celu zrozumienia, co naprawdę dzieje się w procesie, jakie problemy i marnotrawstwa w nim występują.

i zmienności. Słyszeliśmy jak mantrę powtarzane stwierdzenia: „Prace, które wykonujemy są bardzo różnorodne, specjalistyczne, za każdym razem wykonywane inaczej (niepowtarzalne), przy ciągle zmieniającym się i nieprzewidywalnym zapotrzebowaniu ze strony klientów”. A niestety różnorodność, zmienność i niepowtarzalność utrudniają identyfikację problemów i marnotrawstw. Im bardziej proces jest skomplikowany, tym trudniej go analizować i dostrzegać potencjały poprawy.

Przedstawione w tej książce podejście, oparte na modelu wielowariantowym (ang. mix-model), pozwala odnaleźć powtarzalne wzory w procesach usługowych i odseparować je od czynnika zmiennego. Dzięki temu łatwo zidentyfikować *ukryty skarb*, który można wykorzystać do poprawy produktywności w oparciu o wyselekcjonowane metody Lean Management dostosowane do specyfiki prac specjalistycznych. Warto zaznaczyć, że prace takie występują nie tylko w usługach, ale również w handlu, służbie zdrowia czy administracji publicznej. Wszędzie tam możliwe jest stosowanie opisywanych tu metod.

Ramka, czyli szerszy kontekst

To pierwsza ramka w tej książce. W kolejnych rozdziałach będzie można ich spotkać więcej. Zawierają one dodatkowe, uzupełniające informacje. Mogą to być dygresje na temat różnych zagadnień związanych z doskonaleniem procesów usługowych, które w jakiś sposób wiążą się z opisywaną tu koncepcją. W ramach może pojawić się też dodatkowa wiedza, np. dotycząca tego, jak zastosować omawiane tu metody w trudnych przypadkach. Cechą wspólną wszystkich ramek jest to, że nie są one obowiązkowe. Są przeznaczone dla tych osób, które chcą zrozumieć, jak działa prezentowane tu podejście w szerszym kontekście. Mniej cierpliwy czytelnik może ramki pominąć i podążać za głównym wątkiem książki lub sięgnąć tylko do tych dodatkowych informacji, które wydadzą mu się istotne. W niektórych ramach, ze względu na ich polemiczny charakter, pozwolę sobie na mniej formalny język. W tej ramce (oprócz wyjaśnienia, czym ona jest ☺) zawarto dygresję na temat konstrukcji samej książki. Jest ona wzorowana na podręcznikach LEI³, wydawanych w latach 1999-2004, które stały się

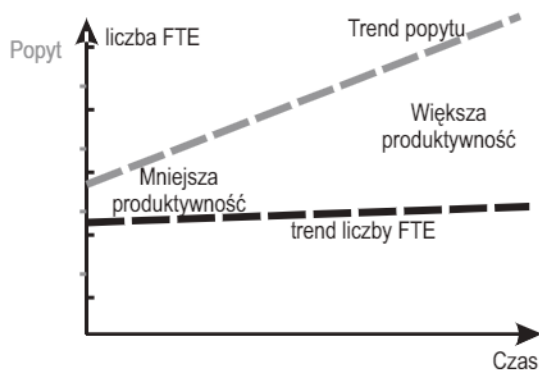
³ Lean Enterprise Institute w Bostonie w Stanach Zjednoczonych. Pierwszy instytut sieci Lean Global Network.

przełomem w praktycznym transferze metod Lean Management do światowego przemysłu⁴. Mam nadzieję, że ten podręcznik pomoże w jakimś stopniu na taki sam praktyczny transfer bardziej zaawansowanych metod Lean Management do świata usług. Z tego powodu cała prezentowana tu koncepcja jest omawiana przede wszystkim pod kątem tego, JAK wdrożyć ją w praktyce, na przykładzie wymyślonej firmy usługowej o nazwie Arkadia. Czytelnik będzie mógł uczestniczyć w projekcie reorganizacji tej firmy, rozwiązując typowe w takich przypadkach problemy i obserwując wyniki. Mam nadzieję, że po przeczytaniu tej książki, wspomniany czytelnik spróbuje poznane metody wdrożyć we własnej firmie.

⁴ Chodzi o książki, takie jak np. *Naucz się widzieć* Johna Shooka i Mike'a Rothera, *Tworzenie ciągłego przepływu* Mike'a Rothera i Ricka Harrisa czy *Zobaczyć całość* Jamesa Womacka i Daniela Jonesa (polskie tłumaczenia zostały wydane przez Lean Enterprise Institute Polska).

2 | Potencjał poprawy produktywności usług, czyli *ukryty skarb z bliska*

Nie sposób mówić o produktywności usług bez zdefiniowania tego pojęcia. Podręcznikowa definicja produktywności to stosunek liczby wytworzonych usług do zasobów zaangażowanych do ich wytworzenia. Na co dzień w firmach usługowych produktywność jest mierzona na wiele sposobów. Najczęściej jest to liczba usług (spraw) wykonanych na osobogodzinę lub liczba osobogodzin wymagana do zrealizowania jednej sprawy (np. wprowadzenia faktury do systemu, zweryfikowania wniosku kredytowego, obliczenia wartości NAV funduszu inwestycyjnego itp.). Dla uproszczenia, w części firm określa się, ile etatów czy też ekwiwalentów pełnych etatów FTE (ang. Full Time Equivalent), wymaga zrealizowanie określonego popytu. Przykładowo w zespole weryfikacji kredytów hipotecznych potrzeba 10 osób, aby zrealizować popyt na poziomie 100 wniosków kredytowych dziennie. Im większy popyt można zrealizować przy tej samej liczbie FTE, tym większa jest produktywność. Zależność tę ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Zmiana popytu i liczby FTE w czasie w firmie, która systematycznie poprawia produktywność.

Jest wiele sposobów poprawy produktywności usług; obecnie jednym z najpopularniejszych jest ich automatyzacja, która nieustannie postępuje, w miarę rozwoju technologii IT z jednej strony i standaryzacji pracy ludzi w coraz większej liczbie procesów z drugiej. Przykładem może być proces weryfikacji wniosków o kredyty detaliczne lub prostych wniosków ubezpieczeniowych. Jeszcze całkiem niedawno oba takie procesy wykonywali wyłącznie wysoko wyspecjalizowani pracownicy, a dziś można już znaleźć

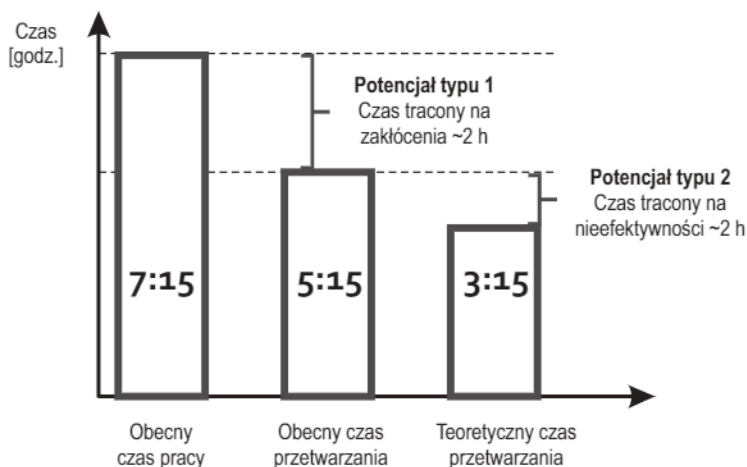
aplikacje, które dokonują weryfikacji automatycznie. Z drugiej jednak strony, mimo postępującej automatyzacji, cały czas rośnie złożoność nowoczesnych usług, które dynamicznie zmieniają się, podążając za wymaganiami rynku, co powoduje, że nadal duży komponent pracy musi być wykonywany przez ludzi. Różnica polega na tym, że ludzka praca staje się coraz bardziej specjalistyczna. W niniejszej książce przedstawiono sposoby doskonalenia takich właśnie prac, których nie da się w danym momencie zautomatyzować (albo ze względu na ich złożoność, albo z powodu braku odpowiednich technologii informatycznych, albo z powodu ograniczeń w zakresie budżetu i czasu).

Automatyzacja a doskonalenie procesów

W niektórych firmach usługowych automatyzacja postrzegana jest jako jedyny sposób poprawy produktywności pracy; nie dostrzega się tam ogromnego potencjału tkwiącego w poprawie organizacji pracy ludzi. Kiedyś spotkałem menadżera centrum usług wspólnych, który stwierdził, że w jego firmie niemal wszystkie prace zautomatyzowano. Trudno jest mu znaleźć takie, które zautomatyzowane nie są. Zapytałem: „A ilu ludzi zatrudniasz?”, „Okolo dwóch tysięcy” – odpowiedział. Jeżeli praca jest zautomatyzowana, to co oni w takim razie robią? Właśnie prace specjalistyczne, których na ten moment nie można zautomatyzować. Obejmuje to analizę danych, wprowadzanie danych do systemu, podejmowanie decyzji, weryfikację danych, interakcję z klientem, przygotowywanie raportów itp. To właśnie takie prace idealnie nadają się do doskonalenia w oparciu o przedstawione w tej książce metody Lean Management.

Mówiąc o systemach IT, nie sposób pominąć problemów z nieelastycznością takich systemów. Często można spotkać się z następującym stwierdzeniem: „Moglibyśmy usprawnić ten proces, ale to wymaga zmiany w naszych aplikacjach, a zmiany te są kosztowne, na ich wdrożenie będziemy musieli długo czekać”. Okazuje się jednak, że dla wielu zmian, które prowadzą do znaczącej poprawy produktywności, np. o 20%, w ogóle nie jest wymagana ingerencja w systemy IT, albo ingerencja ta jest na tyle prosta, że można ją wdrożyć od razu i przy minimalnych kosztach. W tej książce zostaną pokazane przykłady takich właśnie usprawnień. Kluczową kwestią jest oczywiście to, jaki jest potencjał poprawy produktywności prac specjalistycznych bez inwestowania w systemy IT? Można to stwierdzić na podstawie pomiarów wykonywanych przez Lean Enterprise Institute Polska w firmach usługowych w latach 2012-2014. Okazało się, że w wielu z nich typowy

pracownik traci ok. 2 godzin dziennie na obsługę zakłóceń, a kolejne 2 godziny tracone są na nieefektywność na poziomie operacji (rys. 2)⁵.



Rys. 2. Potencjał doskonalenia typu pierwszego i drugiego⁶.

Czym są zatem owe zakłócenia i nieefektywności? Ilustracją zakłócenia może być sytuacja, w której pracownik centrali firmy leasingowej otrzymał do weryfikacji wniosek leasingowy z oddziału sprzedaży, ale brakuje w nim istotnych informacji. Przyjmijmy, że firma starająca się o leasing, miała w ostatnim roku wyjątkowo duży wzrost przychodu. Taka sytuacja staje się źródłem podejrzeń. Skok przychodu powinien zostać wyjaśniony i opisany we wniosku przez pracownika oddziału sprzedaży, który opiekuje się danym klientem – niestety nie zostaje to wykonane. Fakt braku tego wyjaśnienia to właśnie zakłócenie. Powstanie zakłócenia powoduje, że specjalista zajmujący się weryfikacją wniosku w centrali, musi zadzwonić do oddziału sprzedaży (lub wysłać maila), wyjaśnić, jakiej informacji potrzebuje,

⁵ W poszczególnych firmach czas tracony na zakłócenia i nieefektywności oczywiście był różny. W jednych zdecydowanie więcej było zakłóceń, a w innych nieefektywności. Jednak suma obu tych czasów zwykle jest duża i zbliżona do wartości z rysunku 2.

⁶ Na wykresie pojawia się określenie „Obecny czas pracy”. Jest to czas obliczony przez odjęcie od standardowych 8 godz. typowych przerw występujących zwykle w pracy w biurze (np. przerwy na lunch).

odłożyć wniosek na bok i wrócić do niego, kiedy otrzyma brakującą informację. Te dodatkowe czynności to obsługa zakłócenia, która oczywiście wymaga wydatkowania określonego czasu pracy. Na rysunku 2 czas tracony na obsługę zakłóceń oznaczono jako *potencjał typu 1*. Zakłócenia można jednak wyeliminować, a przez to zniknie potrzebny na ich obsługę czas, co z kolei przełoży się na wyższą produktywność pracowników. Z tym twierdzeniem nie każdy się zgodzi. Przecież zakłócenie polegające na tym, że brakuje danych o przyczynach wzrostu przychodu firmy starającej się o leasing wynika z tego, że to złożony proces, wymagający wiedzy merytorycznej. Stąd sprzedawca w oddziale firmy leasingowej nie zawsze ma odpowiednio fachową wiedzę, albo nie zna na pamięć opastych, skomplikowanych instrukcji. Co za tym idzie – może nie zorientować się, że nagły wzrost przychodów klienta w ostatnim roku wymaga dodatkowych wyjaśnień we wniosku leasingowym. Ten sam tok rozumowania można powtórzyć dla wielu innych zakłóceń pojawiających się w procesach usługowych. Tak jak wspomniano we wstępie – potencjał poprawy produktywności, czyli *ukryty skarb*, ukrywa się właśnie za zastoną złożonością procesu. Oczywiście brak danych w przychodzących dokumentach to tylko jedno z kilku rodzajów zakłóceń. Pozostałe rodzaje zostaną omówione w rozdziale 3. Podsumowując, fakt, że proces jest skomplikowany i wymaga wiedzy fachowej nie oznacza, że z tego typu problemami nic nie można zrobić. Stąd elementem podejścia prezentowanego w tej książce będą metody do analizy i eliminowania zakłóceń, nawet takich, których pozornie wyeliminować się nie da.

Potencjał typu 2 z rysunku 2 dotyczy nieefektywności na poziomie operacji. Chodzi o takie zabiegi i pojedyncze czynności, które można by w ogóle wyeliminować lub wykonywać efektywniej. Jednak, żeby to odkryć, trzeba bardzo szczegółowo, krok po kroku, przeanalizować sposób wykonywania operacji przez wybranego pracownika. Niech przykładem ponownie będzie osoba, która weryfikuje wniosek leasingowy. Obserwując, jak wykonuje tę operację, można zwykle zauważyć wiele zabiegów zabierających czas związanych z przechodzeniem w systemie pomiędzy różnymi dokumentami dołączonymi do wniosku (mowa o dokumentach w formie elektronicznej). Raz pracownik zagląda do formularza wniosku, potem przechodzi do załącznika związanego z opisem maszyn, które będą obiektem leasingu, znowu wraca do wniosku, przechodzi do informacji o wynikach finansowych wnioskodawcy, patrzy na dokumenty związane z historią spłat innych zobowiązań, znowu wraca do analizy wyników finansowych itd. Inny przykład, to ekspert dokonujący analiz finansowych, który zaczyna od wygenerowania raportu bilansowego z systemu, otrzymuje go w formie arkusza

kalkulacyjnego i musi ten arkusz trochę przeformatować, aby było mu wygodniej pracować. Czas tracony na przechodzenie między dokumentami czy przeformatowanie tabel w arkuszu można wyeliminować, zmieniając sposób pracy, a więc jest to potencjał poprawy produktywności. Problem polega na tym, że potencjału tego nie widać, kiedy stosowane są do analizy procesów powszechnie znane metody mapowania (np. mapowania procesów lub mapowania strumienia wartości). Zwykle pozwalają one analizować proces na wyższym poziomie ogólności, nie dając informacji o szczegółach. Dodatkowo, podobnie jak w przypadku zakłóceń, nieefektywności również mogą być ignorowane i ukrywane za zasłoną złożoności procesu, na zasadzie stwierdzeń: „Takie przechodzenie między dokumentami wniosku leasingowego nie może być wyeliminowane, przecież to praca ekspercka i wymaga analizy wielu dokumentów przed podjęciem decyzji”, albo: „Po co zajmować się jakimiś tabelkami, to tylko mały ułamek pracy. Tym, co się liczy to praca ekspercka związana z wykonaniem analiz finansowych”. No tak, po co się przejmować detalami? Może dlatego, że zajmują one w danej firmie np. godzinę pracy dziennie każdemu ekspertowi?

W kolejnych rozdziałach tej książki zostanie przedstawione, jak określić wielkość potencjału typu 1 i 2 w danej firmie usługowej (a właściwie w danym zespole) z wykorzystaniem modelu wielowariantowego oraz studium produktywności, a potem, jak eliminować zakłócenia w oparciu o metodę raportów A3 oraz, jak udoskonalić sposób wykonywania pracy na poziomie zabiegów w oparciu o metodę DMP.

Remigiusz HORBAL należy do pionierów wdrażania Lean Management w Polsce. Pierwsze projekty transformacji firm prowadził pod okiem Marka Piątkowskiego, jednego z byłych menadżerów zakładów Toyoty w Kanadzie. Potem, już jako konsultant wiodący, wspierał kilkadziesiąt firm w Polsce i za granicą w implementacji szczupłego podejścia. Od 2006 roku jest członkiem zarządu Lean Enterprise Institute Polska, gdzie kieruje pracą zespołu ds. Lean w usługach oraz zespołu ds. badań naukowych. Od lat bierze także udział w międzynarodowych projektach badawczych, współpracując z czołowymi ośrodkami naukowymi w Europie.



ISBN 978-83-931637-2-4



9 788393 163724

www.lean.org.pl