

Usprawnianie procesu - czy zawsze szukamy problemu we właściwym miejscu?

Wiele razy słuchając klientów opowiadających o ich problemach, wydaje się, że w zasadzie wiemy gdzie leży problem i jaki obszar biznesu powinien być poddany dokładnej analizie. Wiele razy późniejsza, dokładna analiza wstępna pokazuje, że pozory i pierwsze wrażenie potrafią być złymi doradcami. Jest tutaj kilka elementów, które można wziąć pod uwagę.

1. Usprawnienie procesu czy szkolenie?

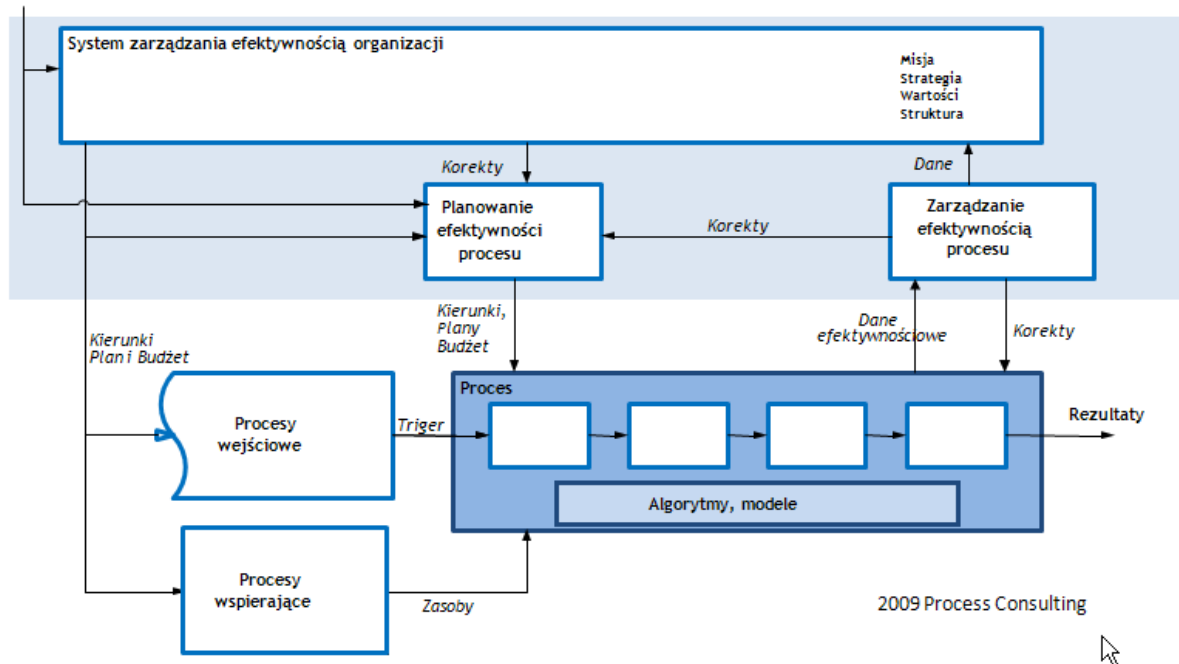
W naszej praktyce dość często spotykamy się z tematem stosowania szkoleń jako panaceum na bardzo wiele problemów występujących w organizacji. Wielu szefów wciąż uważa, że wystarczy przeprowadzić jakieś szkolenie i wszystko będzie ok. Rzeczywisty przykład z jednej z firm. Kierownik sprzedaży uważa, że efektywność pracy przedstawicieli handlowych wzbudza wiele zastrzeżeń. Pomijając kroki najbardziej radykalne, może stwierdzić, że potrzebują dodatkowego szkolenia, ukierunkowanego na rozwiązanie zauważonego problemu. Kierownik wcześniej zlecał już takie szkolenia i do dzisiaj nie wie jak to jest, ale część z nich była dobrym pomysłem a część szkoleń nie wniosła żadnej wartości. Od czego to więc zależy?

Nie trzeba być zbyt spostrzegawczym, aby zauważyć, że przedstawiciele handlowi biorą udział w jakimś procesie (a może nawet więcej niż jednym). Jakość ich pracy wpływa więc na wyniki tego procesu oraz w pewnym stopniu na wyniki całej organizacji. **Kluczowym momentem jest dokładne zbadanie, gdzie leży pierwotna przyczyna niechcianego zachowania lub sytuacji lub inaczej - jakiego typu „nieciągłości” przedstawiciele wnoszą do procesu.** Przez „nieciągłości” rozumiemy wszystko to, co psuje nasz proces. Nie wchodząc w dość złożony, ale bardzo istotny proces identyfikacji nieciągłości, możemy tylko nadmienić, że w naszej metodyce pracy generalnie pochodzą one z trzech poziomów: poziomu organizacji, poziomu procesu i poziomu stanowiska pracy (pracownik, system, pracownik-system). Niestety, zbyt często widzimy, że organizacje koncentrują się wyłącznie na szukaniu problemów w samym przepływie procesu, co jest bardzo dużym zawężeniem potencjalnych problemów. Powracając do naszych przedstawicieli, ważne jest określenie, czy ich nieefektywność ma swoje korzenie na poziomie stanowiska pracy (nie funkcjonuje któryś z elementów systemu zarządzania stanowiskiem pracy) czy też np. pochodzi z poziomu organizacji. Gdzie tak naprawdę leży pierwotna przyczyna, że ich pracę postrzegamy w taki sposób? Jeżeli to pierwszy przypadek, to szkolenie może zdecydowanie pomóc i uruchamianie pełnego projektu usprawniania procesów byłoby zbyt kosztowne. Ale jeżeli sposób pracy przedstawicieli jest wynikiem nieciągłości np. na poziomie organizacji (choćby nieprawidłowo opracowanych modeli pracy, polityki organizacyjnej czy chociażby systemu wynagrodzeń), to wtedy szkolenie może nie rozwiązać problemu i zmiany muszą być wprowadzone w zupełnie innym miejscu. Może pociągać to za sobą potrzebę uruchomienia projektu usprawnienia procesu z wszystkimi jego fazami.

Dlatego wstępna analiza źródła problemu może być bardzo istotnym elementem ukierunkującym nasze działania zmierzające do podniesienia efektywności. Nie warto uruchamiać dużych projektów tam, gdzie jest to nieopłacalne, ale z drugiej strony, zbyt optymistycznie podchodzimy w wielu przypadkach do zbawczej roli szkoleń w przedsięwzięciach usprawniania pracy.

2. Gdzie jest problem?

Jeżeli w wyniku analizy, wyodrębnimy proces odpowiedzialny wedle naszej wiedzy za zdefiniowane na początku problemy, to zauważymy, że ten nasz proces występuje w pewnym otoczeniu zewnętrznym (poniższy rysunek) i przyczyna tego, że dostarczane przez niego wyniki nie spełniają naszych oczekiwań, może leżeć w różnych miejscach tego otoczenia.



Potencjalne problemy z nieefektywnością procesu mogą być (tutaj się najczęściej szuka) w kiepskim zaprojektowaniu przepływów. Jest wiele technik usprawniania przepływów, które wykraczają poza ramy tego artykułu i zapewne będą omówione w innym miejscu więc teraz je pominiemy.

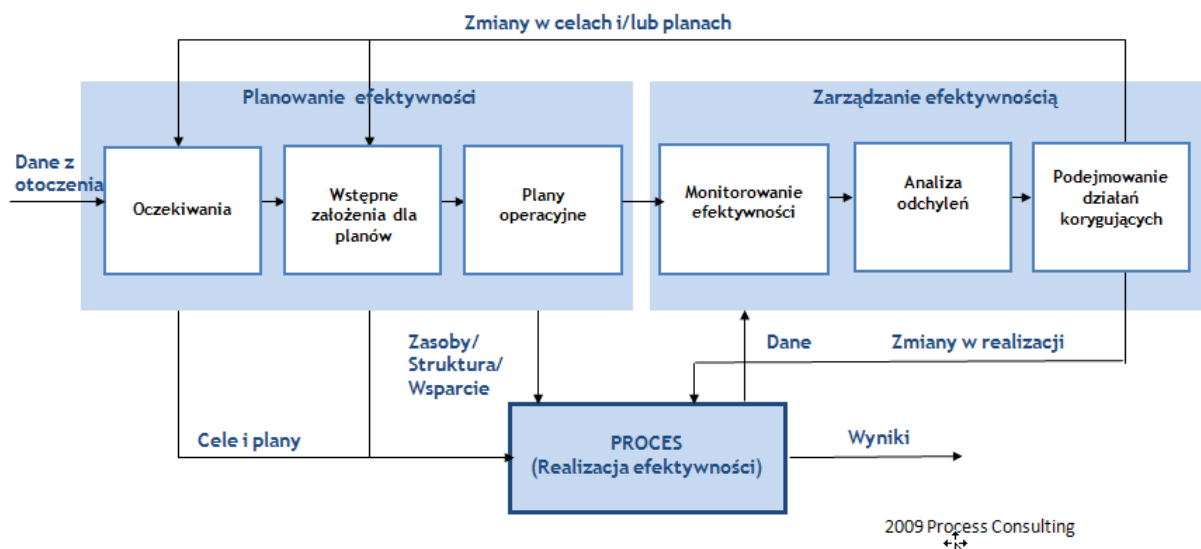
Każdy proces może funkcjonować w oparciu o określony model i/lub algorytm. Jeżeli sam model jest nieefektywny, taki też będzie proces. Szukanie w przepływach nic nie da, ponieważ mogą być one zaprojektowane idealnie... pod nasz kiepski algorytm. Przypomina mi się tutaj jeden z pierwszych potencjalnych projektów, w którym bank chciał usprawnić proces realizacji przelewów w oparciu o obowiązujący wtedy standard SYBIR. Niestety, jakiegokolwiek prace chyba by niewiele wniosły, ponieważ algorytm tego standardu był taki jaki był. Niektórzy to jeszcze pamiętają ...

Procesy w organizacji nie funkcjonują jako zupełnie niezależne byty. Gdyby tak były, to czy czasem nie przeszlibyśmy z silosów funkcjonalnych do silosów procesowych? Zostawiając na boku taką dyskusję, możemy zauważyć, że wiele procesów jest zasilanych wynikami innych procesów, albo wręcz realizacja danego procesu wymaga wymiany danych/informacji z innymi procesami. Nie zawsze tak jest, ale każdorazowo analizując proces, należy się nad tym zastanowić. Niektóre metodologie mają nawet diagramy obrazujące takie powiązania między procesami (diagramy relacji procesów). Jeżeli nasz proces wchodzi w relacje z innymi procesami, to może źródła jego nieefektywności wcale nie są umiejscowione w nim, ale w innym procesie? Jeżeli przykładowo proces jest zasilany błędnymi danymi (pochodzącymi z innych procesów), to nic dziwnego, że dostarczane przez niego wyniki nie będą satysfakcjonujące. Spojrzenie przez pryzmat relacji między procesami ma jeszcze dwie inne zalety. Po pierwsze, zapatrzenie się tylko na wybrany proces i dążenie do jego maksymalnego usprawnienia może sprawić, że cały łańcuch wartości (którego nasz proces jest częścią) przestanie działać albo jako całość dużo stracimy, zamiast poprawić. Mądrość ludowa mówi, że naszym celem jest przede wszystkim uzyskanie maksymalnej efektywności całego łańcucha

procesów (umownie – od zamówienia klienta do dostarczenia tego, co było w zamówieniu), co często skutkuje tym, że poszczególne procesy tworzące ten łańcuch wcale nie są maksymalnie strojone pod względem ich efektywności. A druga sprawa, to usprawniając proces w oderwaniu od innych z nim powiązanych, może skutkować wystąpieniem konfliktów na poziomie wejść/wyjść. Widzieliśmy wiele projektów, w których okazało się, że nasz super efektywnie zaprojektowany proces nie chce „współpracować” z innymi procesami.

Rola procesów wspierających jest oczywista. Najlepiej zaprojektowany proces biznesowy bez potrzebnego wsparcia w formie różnego rodzaju zasobów, nie będzie funkcjonował efektywnie. Po narysowaniu mapy procesu, w czasie analizy nieciągłości, dość często zdarza się znaleźć takie, które wynikają z niewłaściwego wsparcia ze strony procesów pomocniczych. Ciekawą sprawą jest zagadnienie, kto dalej takimi nieciągłościami mającymi swoje korzenie w procesach wspierających powinien się zajmować. Czy dyrektorzy poszczególnych funkcji odpowiedzialni za dany obszar czy też może właściciel procesu. A może jeszcze ktoś inny?

Mechanizmy zarządzania procesem, to kolejny element, który może wpływać na jego zachowanie.



Z naszego doświadczenia wynika, że wiele firm jest zaskoczonych, kiedy wykonując wstępną analizę efektywności procesu, poruszamy temat zarządzania procesem jako integralną i nierozłączną jego część. I co tu dużo mówić, wiele firm nie ma żadnych mechanizmów zarządzania procesem. Nie wchodząc w szczegóły samego zagadnienia zarządzania procesami, można stwierdzić, że pełni on dwojaką rolę. Po pierwsze zawiera w sobie moduł planowania efektywności procesu czyli ustalenia, kto ma się tym procesem zajmować, jakie cele efektywnościowe proces ma spełniać, jakie wymagania co do zasobów są potrzebne, jak taki proces powinien wyglądać w sensie przepływu, jakie będą miary efektywnościowe i gdzie itp. Po drugie zawiera część wykonawczą, która na podstawie wcześniej ustalonych celów, kontroluje wskaźniki i w razie ich niespełnienia podejmowane są odpowiednie działania korygujące albo w samym procesie, albo na poziomie planowania. Źle zbudowane mechanizmy zarządzania procesem albo wręcz ich brak, może w bardzo wielu przypadkach wpływać na jego efektywność i prawidłowe dostarczanie tego, co dostarczane ma być. Innymi słowy, zarządzanie procesem pozwala na ciągłe jego doskonalenie i zawsze definiujemy takie mechanizmy w trakcie projektów usprawniania procesów. Bez odpowiednich miar i ich kontroli w zasadzie nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć na pytanie, czy nasz proces jest efektywny czy nie. Bez mechanizmów zarządzania procesem, zostawiamy go trochę na pastwę losu. A wtedy możemy być pewni, że wkrótce znowu będziemy mieli do niego zastrzeżenia.

Widzimy więc, że lokalizacja rzeczywistego źródła problemu, który decyduje o tym, że nasz proces nie dostarcza tego, czego byśmy oczekiwali, jest dość złożona. Często okazuje się, że jest więcej niż

jedno takie źródło. Bądźmy świadomi wszystkich zagrożeń. Czy w ramach optymalizacji będziemy „korygować” wszystkie przyczyny? Czasami tak, czasami nie. Zależy to od celów i ograniczeń narzuconych dla projektu. Szczególnie te drugie są tutaj istotne, ponieważ wielu klientów nie artykułuje ich w czasie definiowania projektu. To duże zagrożenie bowiem one tak czy inaczej pojawiają się np. w czasie fazy projektowania nowego procesu, kiedy klient po kilku tygodniach pracy stwierdzi, że nasza propozycja zmian w procesie jest dla niego nie do przyjęcia.