

## Za velika unapređenja ne treba puno novca

### Vanguard metoda u odjelu plaća

#### Stvari nisu onakve kakve nam se čine

Kao dio intervencije u širem sustavu vodio sam tim zaposlenika i rukovoditelja odjela plaća u analizi i unapređenju njihovog sustava. To nije bio lak zadatak jer su vjerovali kako je njihov sustav strašno delikatan i strašno važan jer ako bilo što pođe po zlu tisuće ljudi ostat će bez plaće za taj mjesec. A to je jednostavno nedopustivo i nezamislivo. I zato nisu bili skloni nikakvom eksperimentiranju ili mijenjanju postojećeg načina rada. Osim toga vjerovali su kako će novi (strašno skupi) informatički sustav koji su već godinama nabavljali riješiti sve njihove probleme i kako nema smisla ništa ni analizirati dok se on ne implementira.

Mi iz iskustva znamo kako su stvari vrlo rijetko takve kakvima se čine. Većina sustava ima dovoljno "mesa" da se dio resursa može na kraće vrijeme angažirati na analiziranju i unapređenju posla. Nadređeni menadžer je prihvatio odgovornost ako se slučajno i dogodi da se plaće ne isplate točno na dan (ali se sve napravilo da do toga ne dođe). A što se tiče informatičkih sustava, stvari stoje upravo suprotno od onog kako su to oni zamišljali - **nabavljati i implementirati sustav, a da ne razumijete svoje poslovne procese, prirodu i frekvenciju zahtjeva koje dobivate te korake koji dodaju vrijednost garantira velike probleme i prevelike troškove.**

Kada smo otklonili ove prepreke u glavama ljudi, dobavili privremenu radnu snagu i dobili njihovu privolu da krenemo i vidimo što ćemo pronaći počele su se otkrivati zanimljive stvari. Za početak, analizirali smo zahtjeve koje dobivaju. Iako su oni vjerovali da je svaki zahtjev drugačiji i da se to ne može, kada se zahtjeve pogledalo s aspekta zaposlenika koji su bili korisnici njihovih usluga vidjelo se da su prevladavajući zahtjevi vrlo jednostavni:

1. Isplati mi ono što mi pripada po ugovoru.
2. Isplati mi naknadu za materijalne troškove koje sam imao.
3. Isplati mi naknadu za prekovremeni rad/rad izvan ugovora.
4. Promijeni moje podatke u sustavu.

Preko 90% svega što su radili moglo se svrstati u jednu od ovih kategorija.

#### Troškovi nisu tamo gdje ih očekujemo

Kada smo pogledali podatke, vidjeli smo da ponekad za tip 3 treba i preko 6 mjeseci vremena, a gotovo nitko nije plaćen za prekovremeni rad sa sljedećom plaćom kao što bi to očekivao. Ako to gledamo s aspekta korisnika: Znači, ako sam ja prošli mjesec potegao više, ovaj mjesec sigurno za to neću biti plaćen, a novac mogu čekati i do **ŠEST MJESECI!!!**



Također smo vidjeli da cijeli tjedan nakon isplate u službi vlada prava ludnica od telefonskih poziva ljudi zovu jer ne razumiju plaće ili zato jer im iznos ne odgovara onome što su očekivali. Taj tjedan većina zaposlenika bila je zaposlena onim što mi nazivamo **zahtjevima zbog neuspjeha**, zahtjevima koje su dobivali zato jer nešto nisu napravili ili nisu napravili dobro za korisnike: platne liste nisu bile jasne, uplate nisu bile izvršene, nisu bile dobro obračunate ili način kako su obračunavane nije bio jasan zaposlenicima.

Sve ovo predstavljalo je ogroman trošak za organizaciju. Direktno kroz činjenicu da zaposlenici odjela plaća u to vrijeme nisu mogli raditi ono što im je posao: obračunavati plaće te indirektno zato što je to stvaralo ogroman stres i pritisak pa su bolovanja i konflikti bili vrlo česti.



No, ova velika količina zahtjeva zbog neuspjeha izazivala je još jedan skriven problem. Kada smo analizirali što se sa zahtjevima događa kada uđu u službu, vidjeli smo da se oni sortiraju specijaliziranim službenicima i ako njih nema leže i čekaju na njihovim stolovima (nekad i po dva tjedna). Jedan od važnih razloga za specijalizaciju bio je taj da kada netko zove (a bilo je predvidivo da će netko zvati) možemo znati tko je obradio njegovu plaću kako bi mu odgovorio na pitanja. Do tih pitanja ne bi nikad došlo da je platna lista jasna kao i kriteriji za obračun te da smo brži u obradi dodatnih zahtjeva. A bili bi brži da se zahtjevi ne sortiraju, ne leže na stolu i ne čekaju specijalizirane službenike. Zanimljivo kako **rješenje zapravo posredno stvara problem!**

### Često je lijek gori od bolesti

Zanimljivo je i kako su svi znali da su platne liste loše i nejasne, ali se vjerovalo kako je jedini način da se to promijeni bio novi informatički sustav. A za to nije bilo novaca. Ali je bilo novaca da se godinama plaća 50 ljudi da se tjedan dana javljaju na telefon i odgovaraju na pitanja.

Još jedan lijek koji je bio gori od bolesti bio je i način kako su pokušavali smanjiti broj grešaka kod kalkulacija. Onako kako se to radi u većini organizacija: inspekcijom. Na sugestiju odjela interne revizije koja je pronašla pogreške u njihovom radu uveli su praksu da svaku isplatu provjeravaju. Još jednom: svaka je isplata prolazila dvoje službenika od kojih je jedan upisivao podatke, a drugi ih je provjeravao. Osim ogromnog broja sati provedenih na odgovaranju na zahtjeve koje se je moglo prevenirati, otkrili smo da od ostalog posla koji rade polovica ne dodaje vrijednost korisniku.

No, reći da inspekcija ne dodaje vrijednost je hrabra izjava i morali smo ući dublje kako bi je opravdali. Pitali smo ih što se dogodi ako se pronađe greška. Odgovor je bio ispravi se. Logično. No, u sistemskom razmišljanju inspekcija je poželjna samo kao privremena aktivnost iz koje nešto učimo, odnosno učimo kako raditi iz prve ispravno kako bi se potreba za inspekcijom sve više smanjivala. Kada su počeli razmišljati o inspekciji kao alatu za učenje počele su se rađati ideje. Počeli su klasificirati greške s obzirom na tip:

1. uzrokovane sustavom (nejasni kodovi, loše organiziran ekran, loši obrasci) i
2. uzrokovani obukom (zaposleniku nije dobro objašnjeno kako se nešto radi).

Ova dva tipa grešaka tražila su različito reagiranje. Uočavanjem najčešćih pogrešaka moglo se unaprijediti obrasce, IT sustav ili educirati osobu i unaprijediti proces obuke kako bi se njihov broj smanjio u budućnosti. To već dodaje neku vrijednost organizaciji!

Proučavanjem puta koji zahtjev za dodatno plaćanje (tip 2 i 3) prolazi uočili su kako se inicijalni obrasci sortiraju pojedinim zaposlenicima (što po cijeli dan radi osoba koja zaprima poštu). Razlog za to bio je činjenica da su za svaku službu (korisnika) obrasci različiti i ne znaju ih svi pročitati. Vjerovalo se je da su korisnici navikli na "svoje" obrasce i da bi se jako bunili ako bi ih se standardiziralo. A i svaka služba je različita.

### Ne pretpostavljaj, pitaj!

Kada se uzelo sve obrasce i analiziralo ih se uz pomoć specijaliziranih službenika vidjelo se da postoji i do 15 različitih obrazaca za istu svrhu. Neki su samo izgledali različito, neki su se samo drugačije zvali. Dakle, postojala je mogućnost da se posao pojednostavi za službu plaća. No, ostao je problem "naviklih" korisnika. Ovdje smo učinili neuobičajenu stvar za ovaj odjel i fizički otišli i pitali sve službe što im je i koliko bitno. Svi su se složili da ne bi imali problema da prijeđu na nove obrasce koji su sada bili pregledniji i sadržavali samo podatke koji su zaista bili potrebni. Naročito su se razveselili kako bi se na taj način obrada mogla ubrzati i za 20%. Jedan od principa koji je ostao u ovoj službi nakon ovog iskustva bio je "**Ne pretpostavljaj, pitaj!**"

### Kako nam štednja uzrokuje dodatne troškove?

Nakon svih ovih promjena došli su na red i specifično zahtjevi za dodatno plaćanje za koje je ponekad trebalo i do 6 mjeseci da se pokažu na plaći zaposlenika. Kada se pratilo što se sa takvim zahtjevom događa kada uđe u odjel ljudskih resursa počela se na zidu pojavljivati velika neman toka posla koji je uključivao nebrojena dodavanja između odjela ljudskih resursa, matičnih službi, financija, prolazio je više razina hijerarhije i uglavnom bio sačinjen od provjeravanja i čekanja. Posao koji dodaje vrijednost, kada smo ga eksperimentalno napravili u timu, trajao je između 5 i 20 minuta. I mogla ga je uz obuku bez problema obaviti jedna osoba (zbog zakonskih zahtjeva morala je to provjeriti još jedna osoba).

U postojećem procesu bilo je uključeno i do 16 ljudi i trajao je mjesecima. Sve zbog nastojanja da se zbog mjera štednje smanji dodatna plaćanja pa se ne smije dogoditi da se nekog neopravdano plati.



Zapravo, veći je problem bio u načinu kako se je to željelo postići. Još jedno uobičajeno vjerovanje glasi da se može više vjerovati osobama na višoj hijerarhijskoj razini. Zato je svaki zahtjev odlazio do zamjenika direktora pojedinih službi na odobrenje, a nekad su o tome odlučivali čak i mali odbori na što se čekalo i po dva tjedna. Svaki je obrazac morao skupiti sedam potpisa da bi bio odobren. Kada smo jednog od zamjenika direktora pitali vidi li vrijednost u tome što radi rekao je iskreno kako te ljude uopće ne poznaje i da ni ne zna što potpisuje, ali da je upravo to tražila kada se počelo dodatno paziti na troškove. Nije imao nikakvog problema s prijedlogom da se za to ovlasti nekog službenika u kojeg bi imao povjerenja, a koji je bliže poslu.

Dodatnim analizama pojedinih koraka tok posla je značajno unaprijeđen. Zbog nekih internih politika nije doveden do idealnog koji bi uključivao samo korake koji

dodaju vrijednost, ali je značajno skraćen vremenski te je na njega trošeno daleko manje ljudskih resursa uz značajno manje prigovora.

### Ovo je tek početak

Ovakav način rada kakav smo našli u ovom odjelu tipičan je za većinu organizacija. Kada se posao ne promatra s aspekta korisnika i od kraja do kraja koriste se mjere i metode koje skrivaju prave probleme, njihove uzroke, a samim time i moguća rješenja koja mogu značajno unaprijediti rad uz minimalne investicije. Menadžeri jednostavno gledaju u krivom smjeru.

Ovdje je bilo potrebno grupicu ljudi izvući iz redovnog posla, dati im metodu da proučavaju postojeći način rada na sistemski način i priliku da eksperimentiraju s novim načinima. **Razgovori s klijentima umjesto pretpostavki ogromna su promjena. Suočavanje s pravim rezultatima sustava često otrijezni one koji misle da stvari funkcioniraju dobro. Gledanje na pogreške kao na nešto iz čega treba učiti kako unaprijediti sustav umjesto da se na osnovu njih poziva pojedince i povećava inspekcija ogromna je promjena.**

I na kraju, kada ovakav sustav bude uvodio novi softver točno će znati što im i zašto treba jer razumiju svoje zahtjeve, tok posla i korake koji dodaju vrijednost. A to bi moglo biti brzo jer su shvatili da im ne treba skupo "fensi" rješenje koje može svašta već jednostavna prilagođena aplikacija koju se može dobiti za daleko manje novaca.

Implementacija svega naučenog traži vremena, ali ova služba hrabro i ustrajno ide prema onome što su vidjeli da je moguće.

*Alen Marot*