



**Semestrální práce ke kurzu**

**4IT421 Zlepšování procesů budování IS**

|                 |                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------|
| Semestr         | ZS 2016/2017                                  |
| Autoři          | Tomáš Píhrt (xpiht00), Radovan Suda (xsudr00) |
| Téma            | Stop Measuring Turn Around Time               |
| Datum odevzdání | 18.12.2016                                    |

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá použitím časového hlediska jako hlavní metriky úspěšnosti úkolu či projektu. Vychází z myšlenky Wesa Higbeeho, který napsal článek inspirovaný negativní zkušeností se zákaznickým servisem Amazonu, a dále ji rozpracovává. Pro dotvoření komplexního pohledu je uvedena i kapitola zabývající se pozitivu užití dané metriky.

V závěru práce jsou uvedeny činnosti, při kterých je měření doby trvání žádoucí a také ty, u kterých je vhodnější se od této metriky odvrátit. Zároveň jsou v závěru práce formulována doporučení.

## **Klíčová slova**

měření času, efektivita, náklady, kvalita, projektové řízení, projektový trojúhelník, spokojenost zákazníků

## Obsah

|     |                               |   |
|-----|-------------------------------|---|
| 1.  | Úvod .....                    | 1 |
| 2.  | Analýza článku.....           | 2 |
| 3.  | Pozitiva .....                | 3 |
| 3.1 | Repetitivní činnosti .....    | 3 |
| 3.2 | Jednoduchost zavedení.....    | 3 |
| 3.3 | Projektové řízení .....       | 4 |
| 4.  | Negativa .....                | 5 |
| 4.1 | Podnikové cíle .....          | 5 |
| 4.2 | Spokojenost zákazníků .....   | 5 |
| 4.3 | Úroveň zralosti procesů ..... | 6 |
| 4.4 | Projektový trojúhelník.....   | 6 |
| 5.  | Shrnutí.....                  | 8 |
| 6.  | Závěr.....                    | 8 |

## 1. Úvod

V dnešní době je nejčastěji používanou metrikou při plánování čas. Ale je tato metrika vhodná ve všech případech? Cílem této práce bude právě popsat obecné znaky jednotlivých činností, kdy tato metrika má význam a naopak, kdy je toto nežádoucí a proč. Toto bude také popsáno na konkrétních příkladech činností.

## 2. Analýza článku

Článek pojednává o zkušenosti autora s reklamací objednávky, kdy mu dorazil pouze jeden předmět ze dvou. Poté popisuje příběh, jakým způsobem probíhala následná komunikace se zákaznickým oddělením Amazonu.

Hlavním zjištěním nebo spíše překvapením pro něj byl fakt, jakou rychlostí byl poslán jakýsi automatický email a ani ne hodinu poté reálný email od zaměstnance zákaznického centra a i tak se omlouvali, že jim to trvalo tak dlouho, z čehož byl autor lehce překvapen, jelikož mu to jako dlouhá doba nepřišlo. Po nějaké následné komunikaci, kdy po něm Amazon chtěl fotografie došlého balíku a následného uzavření reklamačního případu bez reálného dořešení problému mu došlo, že zaměstnancům vůbec nešlo o to, pomoci zákazníkovi v jeho problému, ale v co nejrychlejšímu uzavření daného požadavku v systému.

Dle autora je samozřejmě tento přístup absurdní, jelikož vlastně zaměstnancům zákaznického servisu vůbec nešlo o vyhovění požadavkům zákazníka tak, aby byl spokojený, ale pouze o to, aby v jejich systému tento požadavek dlouho nevisel, jelikož právě to je pravděpodobně jejich hlavním kritériem při hodnocení kvality odvedené práce.

Tato metrika je dle autora použita v případech, kdy vlastně dané subjekty nevědí, co je v jejich případě důležité, proto začnou používat metriku měření uběhlého času, jelikož je to to nejjednodušší. Lze však uvažovat nad otázkou jaká je smysluplnost jednotlivých případů použití.

Také uvádí, že práce pouze s touto metrikou má za negativní následek opomíjení ostatních důležitých výsledků a unikají nám tak jiné důležité informace. Navíc je celkem nemožné s touto metrikou vytvářet něco originálního a kreativního. (Higbee, 2016)

Právě o tomto přístupu, kdy se rychlost uzavření, v lepším případě i skutečné vyřízení, daného požadavku používá jako hlavní metrika výkonnosti pracovníků, bude tato práce.

### 3. Pozitiva

Tato podkapitola bude věnována pozitivům použití metriky vyřízení požadavku za určitý čas. Kdy nám tento přístup přinese užitek.

#### 3.1 Repetitivní činnosti

Právě jedním z případů, kdy je tato metrika velice vypovídající je například měření nějaké specifické repetitivní činnosti s jasně danou a neměnnou strukturou. Takovou činností může být například počet vyrobených výrobků za daný časový úsek nebo jak dlouho trvá uklizení konkrétního objektu určitému pracovníkovi. Následně díky těmto naměřeným hodnotám máme dostatek informací k provedení nějakých manažerských rozhodnutí, bude-li to v daném případě potřeba. Je samozřejmé, že tato rozhodnutí nemusí být pouze v neprospěch kontrolovaných zaměstnanců, ale mohou vést i k nalezení "zlatého" zaměstnance, který jasně vyčnívá nad všemi ostatními. Vzhledem k výstupům měření lze lépe ohodnotit produktivní zaměstnance, například formou bonusu za kvalitně odvedenou práci nebo nabídnout povýšení s přihlédnutím k jeho dovednostem a potřebným kompetencím daného pracovního místa. Pokud by v momentální situaci žádná taková pozice nebyla dostupná, tak si jej alespoň můžeme nechat v hledáčku v budoucím hledání schopných lidí, jelikož je vždy jednodušší povýšit interního pracovníka, který má patřičný rozhled a ví, jak daná firma funguje, než otevírat veřejná výběrová řízení, která jsou jak nákladná, tak zejména zdoluhavá. Z výše uvedených důvodů je třeba zaznamenávat a kontrolovat téměř veškeré činnosti probíhající v podniku, jelikož i z těch nejméně očekávaných měření můžeme následně zjistit takové informace, které bychom bez měření nikdy nezjistili a neměli bychom žádnou kontrolu nad prací našich zaměstnanců. To je ostatně základem úspěchu v každé zdravé firmě, která se zajímá jak o spokojenost svých zákazníků, tak zejména o spokojenost samotných zaměstnanců, jelikož pokud oni nejsou spokojeni, tak budou jen velice těžko odvádět svoji práci na maximum.

Dalším pozitivem je zvýšená produktivita zaměstnanců. Pokud mají na jejich práci nastaveny časové metriky, neboli pokud například mají nastavené své ohodnocení na určitou základní sazbu a k tomu navíc nějaké bonusy, pokud se za určitý časový úsek budou držet v rámci nějakých limitů. Limitem může být například uzavření požadavku od klienta do určitého času. Požadavků od klienta může být mnoho. Od reklamací až po vyřešení nějakého incidentu (např. nedohledání karty v systému). Každý tento druh požadavku musí mít nastaven konkrétní SLA (Service Level Agreement), což jsou jakési formalizované dohody ke konkrétním službám, kde je například dána garantovaná doba splnění daného požadavku. Právě pokud je tato doba nějakým způsobem měřená a zaměstnanci ví o této garantované době, tak to může fungovat jako jakási motivace ke zvýšení produktivity práce. (Paloalto Networks)

#### 3.2 Jednoduchost zavedení

Dalším pozitivem tohoto přístupu je jednoduchost jeho zavedení. Pokud je společnost již na tolik vyspělá a uvědomí si, že některé věci je třeba mít pod kontrolou a dle následných zjištění provádět potřebné kroky, pak je právě měření času u jednotlivých činností ve většině případů vhodným parametrem. V jednoduchosti je krása, a i tak je tomu v tomto případě. Její jednoduchostí je právě to, že k tomu, abychom ji mohli začít používat není nutná žádná speciální zdoluhavá analýza. Lze si jednoduše říci, co bychom tak potřebovali vědět ke zlepšení kvality našich služeb nebo alespoň zjištění toho, jak na tom vlastně aktuálně jsme. Použití může být i takové, že si jednotlivé časy můžeme srovnávat s konkurencí, je-li to možné a následně dle získaných informací reagovat a zavést

konkrétní opatření ke zlepšení a po nějakém časovém období porovnat výsledky jednotlivých měření za nějaká období, čímž zjistíme, zda právě zavedená opatření, čímž může být školení zaměstnanců, výměna nebo navýšení personálu, k něčemu pomohla nebo ne.

### **3.3 Projektové řízení**

Pak je tu oblast projektového řízení, která by se bez časových odhadů pro určitou činnost neobešla. Časové odhady jsou většinou v dnešní době udávány v MD(Man Day), což je jeden pracovní den právě jednoho pracovníka - ve většině případů se počítá to, že je 1MD je osm pracovních hodin. Jak jsou tyto odhady dávány a od koho? Dávají je většinou seniornější analytici, kteří se vyznají v daném systému, nebo alespoň v dané problematice. V reálu to samozřejmě tak dokonalé není, jelikož požadavky se v čase mění a při odhadování pracností na jednotlivá oddělení bývají velice obecné, proto se ve většině případů dávají tzv. buffery, neboli přidaná rezerva pro danou činnost. Právě po získání odhadů pracností na jednotlivá oddělení může projektový manažer vytvořit plán pro daný projekt a dle něj zažádat o zdroje na konkrétní oddělení.

## 4. Negativa

Tato podkapitola se zabývá negativy časové metriky pro různé druhy úloh či služeb. Navzdory nezpochybnitelným benefitům, které byly zmíněny výše, existuje nemalá množina důvodů, proč čas neměřit, nebo se alespoň dle doby trvání nerozhodovat.

### 4.1 Podnikové cíle

Nejprve je potřeba si klást otázku, co je cílem podniku, kam směřuje a do jaké míry jsou procesy a jednotlivé činnosti ovlivněny vidinou budoucnosti. Mezi “tradiční” metriky úspěchu lze zařadit například maximalizaci zisku, tržního podílu a obrátu. V poslední době je však stále větší důraz kladen na spokojenost zákazníka.

Loajalita a spokojenost zákazníka je bezpochyby velmi důležitá pro budoucnost firmy, u drtivé většiny podnikatelských činností však nemá vliv na aktuální finanční kondici podniku. To je nejpalčivějším problémem u najatých manažerů, kteří se tak vlastně dostávají do konfliktu rolí. Strategie orientované na spokojenost zákazníka jsou většinou v přímém rozporu se strategiemi orientovanými na zisk. Vzhledem k tomu, že významnou složku manažerského ohodnocení tvoří prémie z dosažených výsledků, někteří manažeři nevolí strategii, jež by byla pro podnik nejlepší, nýbrž tu, která je pro ně samotné nejvýnosnější.

Bohužel někdy ani zájem samotných vlastníků firem není budoucí prosperita, jmenovat lze například společnosti vlastněné investičnímu fondy či skupinami. Často jediným zájmem těchto vlastníků je zisk na akcii, proto také upřednostňují manažery, kteří jsou ochotni na úkor kvality produktů snižovat náklady, bez většího zájmu například o sociální odpovědnost řízené firmy. Jak je tato strategie irelevantní, lze sledovat na úspěchu německých firem střední velikosti (tzv. Mittelstand), které tvoří naprosto zásadní součást německého národního produktu (HDP). Jedná se většinou o rodinné firmy, které se i díky pověstné německé preciznosti zaměřují na kvalitu svých produktů a služeb. Tato strategie se ukázala jako velmi výhodná během poslední finanční krize.

### 4.2 Spokojenost zákazníků

Ani u “zdravých” společností, které se primárně orientují na kvalitu svých služeb a spokojenost zákazníků, však nemusí být procesy nastaveny správně. Spokojenost zákazníků je totiž velmi těžko postihnutelná jednoduchými metrikami, jako je měření času.

Zjistit spokojenost zákazníků lze například pomocí dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů, srovnáním se s konkurencí, ale částečně lze spokojenost odvodit také od míry opakování nákupů stávajícími zákazníky. (Smith, 2014)

Výše uvedené metody mají společné to, že jsou špatně kvantifikovatelné, což vede ke zvýšeným nárokům na manažera. Problémem kvalitativních výstupů je nejen náročnost interpretace, ale také míra objektivity, neboť každý z hodnotitelů si může výstupy vyložit po svém.

Zdánlivě měřitelné se může zdát dotazníkové šetření. S použitím Likertovy škály zákazníci ohodnotí službu či produkt. Z vlastního průzkumu, který autoři provedli, však vyplynul jasný trend polarizace výstupů. Existují zákazníci, kteří službu ohodnotí velmi pozitivně (není výjimkou maximální bodové ohodnocení), v následném hlubším rozboru se však ukáže, že tak činí s ohledem na možné dopady pro daného zaměstnance. Nehodnotí tak samotnou službu či produkt, ale pouze sympatizují s daným

pracovníkem a snaží se vžít do jeho role. Na druhou stranu existují zákazníci, kteří nejsou spokojeni, ale ne do té míry, že by chtěli odejít ke konkurenci, a dotazník vyplní velmi negativně. Roli v takovém případě hraje například aktuální citové rozpoložení, povaha a jiné vlastnosti osobnosti. Při dalším dotazování však bylo zjištěno, že ani zde vlastně problém nebyl tak markantní, jak by se z výstupu mohl manažer domnívat.

### **4.3 Úroveň zralosti procesů**

Nedílnou součástí podnikové strategie tvoří i zralost podnikových procesů, kterou lze popsat například referenčním modelem CMMI. (Boris MUTAFELIJA, 2003) Bohužel optimalizace podnikových procesů přetváří přirozené činnosti do rychlých, přesných a efektivních programů, které však nedovolují výjimky. To je ostatně i případ již výše zmiňovaného problému s objednávkou u Amazonu. Proces zkrátka běží podle jasně stanovených, a pro drtivou většinu úloh optimálních, pravidel. Problém však nastává v případě, že okolnosti jsou jiné, než se kterými procesní inženýři počítali při zavádění daného procesu. Ve výše uvedeném případě stačilo přidat výjimku, že pokud je škoda pod 30 USD, automaticky se vyhová zákazníkovi. Není to však chybou, lidové rčení "Cesta do pekel je dlážděna dobrými úmysly" plně odpovídá této situaci - fotografie jsou pravděpodobně ochranou proti zneužití systému podvodníky na straně zákazníků, ale i zaměstnanců. Nakonec za neochotu Amazonu nemůže ani pracovník technické podpory, kterému byly odebrány pravomoce, řešit problém jinak, než standardní, avšak pro zákazníka akceptovatelnou, cestou.

Omezením odpovědnosti a pravomoci pracovníků lze docílit snížení chybovosti, případně najmout pracovní sílu s nižší kvalifikací. Pak již zbývá jen malý krok k důslednému měření doby trvání, aby bylo možné propustit pomalé, neproduktivní zaměstnance a udržet jen ty, kteří v této metrice excelují. Bohužel pokud se vydá firma touto cestou, nestabilní prostředí vede k útlumu přirozené lidské kreativity a lidského potenciálu. (Franková, 2011)

### **4.4 Projektový trojúhelník**

Na obrázku níže je zobrazen tzv. projektový trojúhelník, který zachycuje vztah mezi kvalitou, rychlostí a náklady projektu.



Obrázek 1 - Projektový trojúhelník (Spark Solutions)

Ačkoliv se projektový trojúhelník týká zejména projektového řízení, lze jej aplikovat i na činnosti obecně. Smyslem projektového trojúhelníku je zdůraznit, že nelze nikdy dosáhnout všech tří vlastností najednou. Totiž činnost nemůže být zároveň rychlá, levná a kvalitní.

Zadavatel si musí vždy zvolit kompromis nanejvýš mezi dvěma vlastnostmi, vznikají tak tři hlavní množiny, tedy činnosti:

1. Kvalitní a rychlé, ale velmi nákladné
2. Kvalitní a levné, ale časově náročné
3. Rychlé a levné, ale s výrazným vlivem na kvalitu výstupu

S důrazem na časové hledisko pak vyvstávají pouze dvě možná východiska, tedy činnosti kvalitní, ale nákladné, dále pak činnosti levné, ale s nízkou kvalitou výstupu.

Problém lze identifikovat v absenci kategorie kvalitní a levné, ale pomalé. Jak konstatoval sám autor článku, ne vždy je vyžadováno řešení okamžitě, ale téměř nikdo nechce řešení nekvalitní, případně výsledek, který řešením ani není.

Je však obtížné najít vhodný kompromis mezi výše zmíněnými vlastnostmi jednotlivých řešení, liší se jak v závislosti na odvětví, tak zákaznickém segmentu, v důsledku až na úrovni jednotlivého problému. Nelze proto formulovat jednoznačné doporučení

## 5. Shrnutí

V předchozích kapitolách byly zmíněny pozitiva a negativa užití časové metriky jako metody řízení.

Časové hledisko je nedílnou součástí projektového řízení a náročnějších úloh, které jsou závislé na koordinaci nezávislých subjektů. Na druhou stranu důležitou pozici tato metrika zastává také u rutinních činností (například úkonů na výrobní lince a jiných manuálních pracích).

Naopak u nestandarních či intelektuálně náročných činností je časový tlak velmi škodlivý. Vede k absenci myšlení a kreativity, které tvoří základ přidané hodnoty lidské práce. Modelovým příkladem takové činnosti může být programování. Programátora lze jen obtížně hodnotit výkonově (například počet řádek kódu za jednotku času), či stanovit nereálný časový horizont. U takovýchto činností lze předpokládat významný vliv vyvinutého tlaku na kvalitu odvedené práce.

Je obtížné přesně vymezit charakter činností, u nichž má časová metrika uplatnění a těch, které je lepší hodnotit jiným způsobem. Měření času je snadné a v některých případech skutečně efektivní, manažer by se však měl vždy ujistit, zda vykazované hodnoty jsou vůči výsledkům práce relevantní a hlavně, zda nepůsobí kontraproduktivně.

## 6. Závěr

Tato semestrální práce se zabývala smysluplností časové metriky, jakožto hlavního ukazatele úspěšnosti úkolu či projektu. Cílem bylo popsat obecné znaky činností u nichž má měření času význam a naopak poukázat také na ty charakteristiky, které jsou s touto metrikou v přímém rozporu. Dále pak identifikovat činnosti či úkoly, u nichž lze tyto znaky pozorovat.

Cíl práce byl zcela naplněn, v předchozích kapitolách byly uvedeny jak pozitiva, tak negativa použití časové metriky. Důraz byl kladen zejména na kapitolu věnující se negativům, neboť právě na tuto problematiku odkazoval zdrojový článek a autoři práce se s ním plně ztotožňují. Pro vyváženost bylo však důležité uvést i pozitiva této metody řízení.

Za omezení práce lze považovat absenci praktické části, kde by byly výše uvedené poznatky ověřeny v praxi. Vhodným rozšířením práce by proto byl aplikovaný výzkum ve vybrané oblasti (například v oddělení zákaznického přístupu), jehož cílem by bylo optimálně nastavit proces zpracování požadavků tak, aby bylo dosaženo při nízkých finančních nákladech co možná nejvyšší zákaznické spokojenosti.

## Obrázky

|                                          |   |
|------------------------------------------|---|
| Obrázek 1 - Projektový trojúhelník ..... | 7 |
|------------------------------------------|---|

## Literatura

**Boris MUTAFELIJA, Harvey STROMBERG. 2003.** *Systematic Process Improvement Using ISO 9001:2000 and CMMI*. Norwood : Artech House, 2003. ISBN 9781580536394.

**Franková, Emílie. 2011.** *Kreativita a inovace v organizaci*. Brno : Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024733173.

**Higbee, Wes. 2016.** Stop Measuring Turn Around Time. *InfoQ*. [Online] 08 4, 2016. [Cited: 12 3, 2016b.] <https://www.infoq.com/articles/stop-measuring-turn-around>.

**Smith, Tom. 2014.** How to Measure Customer Satisfaction. *Insights from Analytics*. [Online] 07 11, 2014. [Cited: 12 3, 2016.] <http://www.insightsfromanalytics.com/blog/bid/391487/How-to-Measure-Customer-Satisfaction>.

**Spark Solutions.** Project Management Triangle. *Spark Solutions*. [Online] [Cited: 12 3, 2016a.] <http://sparksolutions.co/wp-content/uploads/2015/12/ProjectManagementTriangle.png>.