



# JAK NIE UTOPIĆ PIENIĘDZY NA GŁĘBOKIEJ WODZIE RPA

## Szybsza, tańsza i skuteczniejsza robotyzacja – w 4 krokach

**Wiele projektów robotyzacji kończy się porażką lub połowicznym sukcesem, nie gwarantującym spodziewanego zwrotu z inwestycji. Winny jest brak przygotowania ludzi i procesów na zmianę. Jak zagwarantować sobie powodzenie robotyzacji – jeszcze zanim się ją zacznie?**

Jest nad czym pracować. Jak pokazują analizy ekspertów, firmy obecnie automatyzują jedynie ok. 25–40% swoich dających się całkowicie skomputeryzować operacji<sup>1</sup>. Rozwiązania RPA (ang. Robotic Process Automation) mają zatem wielki potencjał. Według raportu firmy Mindfields „RPA. Driving the next wave of cost rationalization” 90% badanych dostawców usług biznesowych na świecie zamierza inwestować w oprogramowanie RPA w ciągu najbliższego roku. To trend, na który w firmach są i będą przeznaczane potężne budżety.

### DROGA ROBOTA

Jednak planujący wdrożenia muszą uważać, żeby nie utopić pieniędzy zainwestowanych w robota. Po pierwsze, powinny pamiętać, że robotyzacja często się nie udaje. Badanie „Get ready for Robotic Process Automation” firmy Ernst and Young wskazuje, że na porażkę skazanych jest od 30% do 50% pierwszych wdrożeń w organizacji. Winny jest tu przede wszystkim brak przygotowania organizacji do robotyzacji, o czym będzie mowa za chwilę.

Po drugie, firmy muszą zrozumieć, że wdrożenia RPA, nawet jeśli udane,

bywają drogie i nie przynoszą spodziewanego zwrotu z inwestycji. Dlaczego? Widzimy tu 3 główne grupy czynników:

1. Pracownicy operacyjni nie są gotowi do wspierania RPA i nie są zaangażowani w proces.
2. Brak pomiaru procesów i na tej bazie podejmowanie decyzji o wdrożeniu – procesy wybrane do RPA są zbyt „małe”, by w przewidywalnym okresie zapewnić minimalny zwrot z inwestycji.
3. Robotyzowane procesy mają duże zróżnicowanie, sporą ilość wyjątków i problemów procesowych, zawierają dużo marnotrawstw – nie są realnie wystandaryzowane.

Właśnie szczególnie ten ostatni punkt wydaje się mieć kluczowe znaczenie. Potwierdza to m.in. badanie PEX Survey zrealizowane z udziałem 150 menedżerów z usług finansowych, których organizacje przeszły przez robotyzację<sup>2</sup>. Pokazuje ono, że najczęściej wymienianym problemem w zakresie RPA była właśnie standaryzacja procesów. Bardzo trudno zautomatyzować coś, co nie jest pomierzone, zoptymalizowane i opisane. Właśnie dlatego firmy zajmujące się RPA, takie jak np. Ui Path, w swojej

7-stopniowej ofercie robotyzacji, aż w 5 początkowych punktach umieszczają elementy w ogóle niezwiązane z developingiem robota, tylko: przygotowaniem ludzi, procesów, całej organizacji do RPA<sup>3</sup>. Nawet 80% kosztów związanych z robotyzacją dotyczy właśnie tego etapu.

### 4 KROKI PRZED RPA – BUDOWANIE GOTOWOŚCI DO WDROŻENIA RPA

RPA będzie zatem bardziej skuteczna, szybsza i tańsza, jeśli wcześniej zostaną wykonane w organizacji 4 podstawowe przygotowawcze kroki. Odpowiadają one na wszystkie podane powyżej 3 powody braku odpowiedniego ROI z inwestycji. Nasze doświadczenie pokazuje, że taki etapowy, spójny łańcuch działań, prowadzi w efekcie do „wyczyszczenia” procesów z marnotrawstw i zaangażowania pracowników w standaryzację, przekładając się na prostą RPA. Dzięki takiemu podejściu oprogramowanie nie będzie również traktowane jako ciało obce w organizacji, a zostanie zaakceptowane przez pracowników jako naturalna konsekwencja procesu udoskonalania środowiska pracy i przejmowania czynności, które pracownicy chętnie przekażą narzędziom automatyzującym.

<sup>1</sup> The Robot and I: How New Digital Technologies Are Making Smart People and Businesses Smarter by Automating Rote Work, Cognizant, 2015.

<sup>2</sup> PEX Network survey, March 2017 with over 150 banking, financial services and insurance executives.

<sup>3</sup> Patrz prezentacja: [www.slideshare.net/UiPath/rpa-at-full-scale-advancing-from-initial-success-to-sustainable-automation](http://www.slideshare.net/UiPath/rpa-at-full-scale-advancing-from-initial-success-to-sustainable-automation).



## Krok 1: Transparentność i energia pracowników

Automatyzację zaczynamy zawsze od optymalizacji – aby nie zrobotyzować niedoskonałych procesów. Jednak realizowanie usprawnień, czy w ogóle każda zmiana w organizacji, w tym także automatyzacja, wymaga zaangażowania pracowników. I nie chodzi tutaj o jednorazowe „pospolite ruszenie” lub wymuszone przez menedżerów działanie, lecz o to, by w codzienności oraz regularnych nawykach zespołowych pracownicy operacyjni realnie wdrażali zmiany.

Kluczową siłą, która bardzo przyspiesza i umożliwia wdrożenie zmiany jest transparentność realizowana poprzez opomiarowanie wszystkich czynności wykonywanych przez pracowników. Jest nią też zbudowanie wspólnej zespołowej świadomości wszystkich pracowników: które z czynności dodają wartość dla klienta (tzw. zielone), a które tej wartości nie dodają (czerwone)? Taka wiedza dostępna w liczbach buduje energię do zmiany.

Pracownicy, dzięki prowadzonej na bieżąco oraz okresowo analizie danych, orientują się, jakie czynniki wpływają na wyniki ich zespołu. Widzą, co mogą zmienić. Dostrzegają poprawę po wdrożeniu zmiany oraz możliwe do uzyskania korzyści z wdrożenia najlepszych praktyk w całym zespole. Finalnie widzą także korzyści z uwolnienia ich czasu poprzez przekazanie pracy narzędziom IT.

Łatwo jest bowiem zidentyfikować kilka prostych procesów do automatyzowania, ale bez pomiaru aktywności pracowników jest się ślepy na szersze możliwości stosowania nowoczesnych rozwiązań IT. Dane pokazują natomiast, czy dany proces jest już gotowy do automatyzowania, umożliwiają jednoznaczne policzenie ROI i ostatecznie umożliwiają sprawdzenie realnego wpływu automatyzowania na uwolnienie czasu pracowników.



## Krok 2: Usprawnienia i eliminacja marnotrawstw

Kiedy zapewnimy w organizacji transparentność, znacznie prostsza staje się optymalizacja. Usprawnienia powinny zacząć się od tych mniejszych – na poziomie działania poszczególnych pracowników, potem większych, end-to-end, we współpracy z klientami oraz finalnie – wdrażanie standaryzacji wyczyszczonych z marnotrawstw procesów. Zbudowanie odpowiedniej postawy pracowników oraz praktyczne umiejętności pozwalają na eliminację wielu marnotrawstw, tak, by nie automatyzować czynności, które nie wnoszą wartości dla klienta. Takich, które są elementem zbędnej biurokracji i można by je zredukować np. do pojedynczego kliknięcia klawiszem, czy wysłania jednego e-maila. Tutaj obowiązuje wspomniana już żelazna zasada: najpierw optymalizuj, eliminuj zbędne czynności, a następnie automatyzuj to, czego nie da się już dalej zoptymalizować.

## Krok 3: Proces end-to-end zmapowany i zoptymalizowany



Kiedy proces jest już usprawniony, możemy przejść do mapowania procesu end-to-end. Umożliwi to identyfikację kluczowych uczestników procesu oraz punktów na styku pracy z klientem (czy to wewnętrznym, czy zewnętrznym) oraz realnego przebiegu procesu. Analiza i usprawnienia szczególnie w zakresie inputów oraz outputów jest ważnym krokiem umożliwiającym eliminację zróżnicowania w procesie – co buduje grunt pod standaryzację i umożliwia identyfikację obszarów do wdrożenia dalszych usprawnień.

## Krok 4: Standaryzacja: najkrótsza droga

Aby automatyzacja przebiegła szybko i tanio, potrzebna jest szczegółowa dokumentacja wszystkich czynności. Taki standard musi wykraczać poza typowy SOP (ang. Standard Operating Procedure, który często powstaje w innym celu oraz na innym etapie), a powinien przedstawiać – w prosty, jednoznaczny sposób, najkrótszą drogą „first-time right” do wykonania danej czynności. Podczas realizowanych przez nas procesów standaryzacji stosujemy sprawdzoną już także w sektorze usług metodykę TWI, której opis wykracza jednak poza ramy tego artykułu.

Tak jak zostało to podkreślone w pierwszej części tekstu, podczas wdrażania RPA bardzo dużo pracy firm zewnętrznych jest związanych właśnie z faktem braku odpowiedniej dojrzałości procesowej firmy. A to zmusza dostawcę rozwiązania do wykonywania wielu czynności, które poprzedzają sam proces programowania. To m.in. dokładna analiza dokumentacji, przygotowywanie odpowiedniego opisu standardu czynności, opis wyjątków, testowanie rozwiązań, a później precyzowanie zakresu zmian wynikających ze zmian biznesowych. Nie jest to główną kompetencją firm-dostawców IT i bardzo podraża projekt.

Właśnie dlatego najkorzystniejszą sytuacją jest taka, w której firma posiada własnych „Mistrzów standardów”, wytypowanych na bazie danych i doświadczeń, którzy na co dzień wykonują proces w sposób zapewniający najkrótszą ścieżkę wykonywanej pracy oraz bezbłądność. Tacy doświadczeni pracownicy wyposażeni w narzędzia i umiejętności do tworzenia standardów – stają się partnerami dla programisty. Zadaniem Mistrza standardu jest zapewnienie, że software został zaprogramowany tak, by realizować pracę dokładnie ze standardem, tj. najlepszą stosowaną praktyką. Ekspert staje się także partnerem do wykrywania wyjątków, testowania i usuwania potencjalnych błędów w pracy narzędzia IT.

## EFEKT: SZYBKA, TANIA, SKUTECZNA AUTOMATYZACJA

Czy robotyzacja może być szybka, tania i „prosta” dla pracowników? Tak, jeśli spojrzysz na RPA jako efekt pewnej drogi, która nie tyle ma służyć wdrożeniu „na siłę” modnego robota, ale trwałej zmianie w Twojej organizacji. Nasze doświadczenie pracy z klientami, którzy zaczynają od podstaw, jakim jest zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów oraz tworzenie realnej kultury ciągłego doskonalenia pokazuje, że te firmy pojadą szeroką i dobrze przygotowaną drogą do wdrożenia strategii automatyzowania. Organizacje, które chcą przeskoczyć ten etap, mogą natomiast łatwo „utopić” pieniądze w bezwocnym projekcie RPA, który finalnie może spowodować więcej szkód niż pożytku. ♦

Więcej informacji o podejściu przedstawianym w artykule znajdziesz na [www.postiveproductivity.eu](http://www.postiveproductivity.eu).

POSITIVE PRODUCTIVITY



Kazimierz Żurek,  
Brand Manager  
Positive Productivity\*

POSITIVE PRODUCTIVITY



Krzysztof Pimpicki,  
CEO Positive  
Productivity\*,  
Co-founder of 4Results