

Vysoké úspory a měřitelné zvýšení produktivity

přinesou osvědčené metody optimalizace firemních procesů, ovšem jen tehdy, jsou-li kombinovány s takovým přístupem managementu, který u zaměstnanců rozvíjí angažovanost a podporuje je v osvojování náležitých dovedností.



Aktuálním trendem v českých firmách je zavádění metod štihlého řízení (Lean managementu) a zvyšování kvality (Six Sigma) i do oborů mimo automobilový průmysl, kde byly tyto postupy doposud aplikovány především. V poslední době se do těchto projektů pouští i sektor služeb a první výsledky jsou z hlediska pozitivních dopadů na výkonnost firem i motivaci zaměstnanců více než povzbudivé.

Mimo to si produkční a zpracovatelské společnosti začínají mapovat efektivitu i svých obslužných činností, jako jsou marketing, vývoj, prodej, plánování, logistika, kvalita, IT, personalistika či poprodejní služby. Tyto oblasti byly i přes většinou dostatečné množství dostupných dat z firemního controllingu z hlediska efektivnosti mnohdy poměrně nepřehledné. Proto nahlédnout třeba pomocí benchmarkingu pod pokličku administrativních procesů, rozlišit, které činnosti jsou nezbytné a které ne a požadovat po administrativních zaměstnancích vyšší produktivitu, dosud nebylo až tak snadné.

Témto tématy se zabýval i seminář **Lean management a optimalizace procesů v administrativě a službách**, který pořádala vzdělávací a poradenská společnost FBE Praha ve spolupráci s mezinárodní sítí poradenských firem SPIN (Sustainable Performance Improvement Network) 3. října 2014 v Praze. V tomto článku přinášíme souhrn tam prezentovaných zkušeností s aplikací a výsledky Lean Six Sigma projektů. Též je připojen

příklad typického průběhu projektu procesní optimalizace a přehled při tom nejčastěji používaných metod.

Příklady výsledků projektů zlepšování interních procesů

Metodiky zlepšování procesů byly poprvé použity už před více než půlstoletím ve firmě Toyota, ale postupy neustálého zvyšování produktivity a precizování štíhlé výroby jsou v automobilkách skloňovány ve všech pádech dodnes. Např. bratislavský Volkswagen získal jako první firma z regionu CEE prestižní ocenění Automotive Lean Production Award právě za to, že se během recese v letech 2008–2009 věnoval intenzivnímu školení zaměstnanců v Lean nástrojích (speciální 1–2denní simulaci hru z produkce FBE absolvovalo všech více než 9 tisíc zaměstnanců firmy). Tento vzdělávací program se spolupodílel na takovém zvýšení produktivity, že se firma následně stala č. 1 ve svém oboru v CEE. A v loňském roce nechala opět všechny zaměstnance projít navazujícími workshopy s novou lean simulací zaměřenou na další zvýšení efektivity procesů, aby si svou pozici leadera udržela.

Aplikace lean metod zde vedla kupříkladu při práci u workshopu zvyšování efektivitu výroby modelu Tuareg k úsporám vyčísleným controllingovým útvarem firmy na 1 mil. €. Také u jednoho z dodavatelů automobilového průmyslu lze uvést příklad ročního rozvojového programu sestávajícího z deseti dílčích Six Sigma zlepšovacích projektů zaměřených na různé oblasti fungování firmy, které přinesl více než 2 mil. € úspor za rok (což odpovídá více než 2% z obrátu firmy).

Další příklad, tentokrát již plně ze sektoru služeb, pochází od jednoho z leaderů na bankovním trhu a uvádí, že aplikace programu Lean Six Sigma tam přinesla jak změny organizační struktury a náplně jednotlivých pracovních pozic, tak i přehlednější a jasnější procesy a celkové zlepšení ekonomické výkonnosti společnosti. Navíc celý program se díky dobré implementaci těšil podpoře zaměstnanců a přinesl i viditelné zvýšení spokojenosti koncových zákazníků se službami banky. Kromě toho došlo i ke zlepšení dalších parametrů firemního zdraví, jako je zrychlení vnitřních rozhodovacích

a schvalovacích procesů, zjednodušení interní spolupráce, zvýšení parametru First Pass Yield (bezchybný průchod produktu nebo služby interními procesy firmy hned napoprvé – u firem se běžně pohybuje v širokém pásmu mezi 1–80%), zvýšení podílu pracovního času využitého skutečně jen na produktivní činnosti (typická hodnota ve službách bývá mezi 10–30% a pomocí projektů zlepšování ji lze posouvat až k hranici 70%).

Dalšími příklady úspěšného zlepšovacího úsilí mohou být velká energetická společnost nebo softwarový provider, kde výsledkem Lean a Six Sigma projektů bylo např. 30% meziroční zvýšení obrátu nebo zefektivnění multiprojektového řízení pomocí ošetření úzkých míst. To následně vedlo k výraznému zlepšení v komunikaci mezi projektovými týmy, v kapacitním plánování a hlavně v uspokojování požadavků zákazníků. Také rozmanité programy talent managementu je podle zkušeností účastníků semináře možné ladit tak, aby při nich perspektivní manažeři prokázali svůj potenciál na výsledcích konkrétních zlepšovacích projektů, které firmě přinesou měřitelné výsledky.

Kritické faktory úspěchu optimalizačních projektů

Je však nutné říci, že mnohé programy optimalizace procesů také neuspějí a musejí být zahajovány stále znovu tak dlouho, dokud není zvolen odpovídající manažerský a lidský přístup k jejich implementaci. Jen tak totiž může dojít zároveň ke zvýšení výkonnosti firmy, zlepšení spokojenosti zákazníků i k pozitivní změně atmosféry mezi pracovníky ve firmě. Bez aktivního zapojení manažerů i řadových zaměstnanců jsou tyto programy odsouzeny k nezdaru. Ukázalo se, že aby bylo možné docílit výše uvedených efektů, musí být současně naplněny minimálně čtyři základní faktory úspěchu:

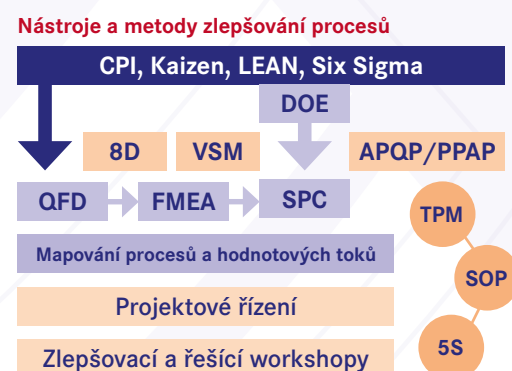
- silná a prioritní podpora programu optimalizace procesů od top managementu, který chápe, jak mu metody štihlého řízení mohou pomoci naplnit firemní KPIs a důsledně trvá na dotažení programu až do konce,
- zahrnutí cílů projektu optimalizace procesů a lean managementu do manažerských odměn,

- zapojení týmů s hlubokými procesními znalostmi firmy a také specialistů na metody Lean Six Sigma,
- intenzivní externí podpora od konzultantů a trenérů s hlubokými zkušenostmi z obdobných projektů, kteří pomohou s implementací vhodných metod náležitým způsobem ve správné posloupnosti, a tím i se získáváním a udržováním motivace pracovníků.

Nejpoužívanější metody Lean managementu

Při implementaci lean projektů ve službách je často jedním z prvních používaných nástrojů analýza hodnotového toku (Value Stream Analysis = **VSA**). Ta má mimořádnou schopnost identifikovat nadbytečnosti v administrativě a tudíž je pomocí ní možné dobře optimalizovat například HR činnosti nebo jakékoliv jiné administrativní procesy. Dosahuje toho díky minimalizaci těch aktivit, které nepřinášejí přidanou hodnotu, ale jsou pro firmu nezbytné a také pomocí odstranění činností, které se ukázaly jako nadbytečné.

Nejčastější metody zlepšování procesů používané ve výrobní sféře zobrazuje následující schéma:



Lidská stránka programů zlepšování procesů

Už jsme řekli, že podstatné pro úspěch každého projektu optimalizace je vtažení všech skupin zaměstnanců do programu po celou dobu implementace. Toho je dosahováno pomocí workshopů, tréninků, simulací, koučování, konzultací a systému řízení. Tyto prvky zabezpečí náležitou angažovanost a motivaci kritického množství pracovníků firmy tak, aby program vzali za svůj a neúčastnili se jej jen formálně, nýbrž postarali se o jeho dotažení do funkčních praktických aplikací.

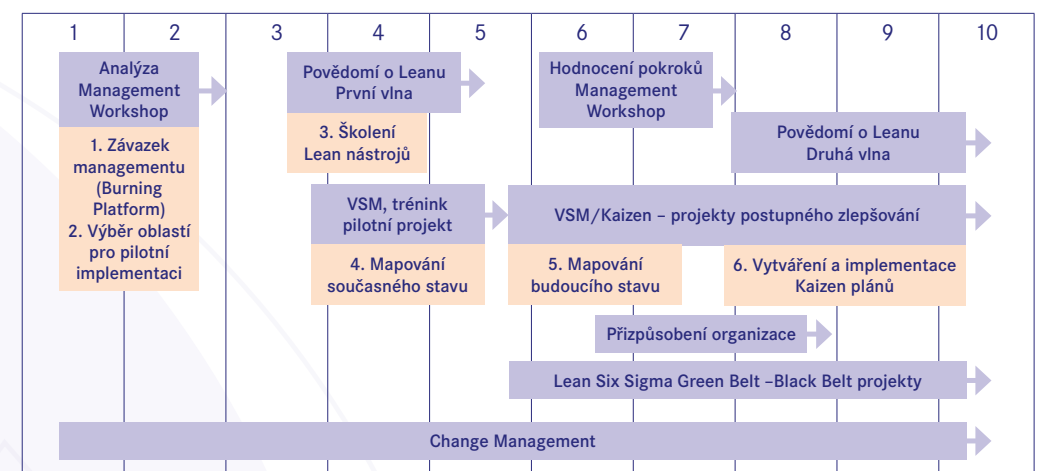
U výše uvedených příkladů úspěšných optimalizací z konkrétních firem byla v oblasti lidské stránky programu použita většina z níže uvedených prvků a teprve tím došlo k náležitému propojení manažerských, komunikačních a rozvojových přístupů s metodami optimalizace procesů:

- jasně definovaný **měřitelný business cíl** zaměřený na konkrétní přidanou hodnotu pro firmu,
- **propojení soft nástrojů** rozvoje dovedností lidí v oblasti managementu, obchodu a komunikace s hard nástroji zaměřenými na zlepšování firemních procesů a zvyšování produktivity,
- současné zacílení rozvojového a zlepšovacího programu na **celou hierarchii řídicích úrovní ve firmě** včetně klíčových specialistů,

Ovšem zásadní podmínkou dotažení projektu optimalizace až do úspěšného konce je motivace zaměstnanců k podpoře plánovaných změn. Důležité je, aby lidé ve firmě viděli, že i jejich individuální úsilí může výrazně přispět ke společnému výsledku. Často bývá jako nástroj úvodního získání zaangażovanosti zaměstnanců na změně a jejich seznámení s hlavními principy zlepšování procesů používána několika- kolová **simulace** typu Lean Office (vhodná v administrativě a službách) nebo Lean Management (vhodná pro výrobu), jejíž výhodou je silně zážitková forma učení. Ta zaměstnance naučí používat základní nástroje a metody zlepšování a přesvědčí je, že po optimalizaci nebudou pracovat více, ale rovnoměrněji a dosáhnou s menším úsilím lepších výsledků. Také poznají, že velké pokroky jsou postaveny na drobných postupných zlepšeních, a že každý nápad jednotlivce je cenný pro společný výsledek. Též zjistí, že lean metody jsou jednoduché, mohou dobře fungovat i v jejich prostředí, a že jejich principy jsou založeny na zdravém selském rozumu.

Typický průběh projektu procesní optimalizace

Typický harmonogram zavádění optimalizace procesů v menší firmě ukazuje v horizontu měsíců následující schéma:



Základní metodický postup při zlepšování procesů

Jako základní metodický postup bývá ve firmách nejčastěji používána posloupnost kroků s označením DMAIC (Definování, Měření, Analýza, Zlepšování, Řízení) v kombinaci s důrazem na praktickou aplikaci jednotlivých opatření v duchu cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act). Následující přehled uvádí dílčí činnosti realizované v jednotlivých fázích programu optimalizace procesů:

Fáze	1	2	3	4	5
D Definování	1 Definování příležitosti na zlepšení	2 Vytvoření projektového plánu	3 Budování projektového týmu	4 Definování procesů	5 Definování kritických procesů pro zlepšování
M Měření	1 Identifikace měření hodnocení úspěchu	2 Vytvoření plánu sběru dat	3 Porozumění proměnlivosti	4 Validace neměřených dat	
A Analýza	1 Identifikace příčin problémů	2 Hlavní příčiny problémů (root causes)	3 Identifikace zdrojů proměnlivosti		
I Zlepšení	1 Návrh potenciálních řešení	2 Vytvoření nejlepších řešení pro zlepšení	3 Odzkoušení a potvrzení optimálních řešení	4 Určení přístupu k řízení změny	5 Zavedení/ realizace řešení
C Řízení	1 Určení kontrolního plánu	2 Odhalit neobvyklé odchylky	3 Hodnocení výsledků změn	4 Dokumentace změn v procesu	5 Uzavření projektu, komunikace know-how

- pořádání zlepšovacích workshopů a průběžná **optimalizace firemních procesů** začínající quick wins,
- kvalitní doprovodná školení soft i hard nástrojů a postupů s praktickými **nácviky** zaměřenými na rozvoj klíčových dovedností i žádoucích postojů účastníků,
- **follow-up workshopy** na ověření reálného využití předaných poznatků v praxi,
- **feedbackové dvojice** účastníků průběžně se vzájemně podporující v aplikaci nových dovedností,
- externí i interní **koučování**,
- **postupné předání kompetence** kouče, mentora a trenéra interním manažerům,
- **on-the-job stínování** a supervize vybraných zaměstnanců externími kouči i interními manažery.

Jsou-li ve vašem firemním programu optimalizace procesů a rozvoje klíčových dovedností zaměstnanců splněny tyto podmínky, pak má dobrou šanci na úspěch.

Ing. Milan Bobek, MSc., senior konzultant a projektový manažer FBE Praha, s.r.o., e-mail: milan.bobek@fbe.cz, Tel: 602 196 468