

Principy štíhlé instituce

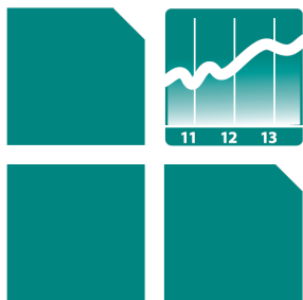
Konference EFIN

Praha

Ing. Dušan Dostál

Ing. Martina Zlochová

říjen 2012



Projekty a konzultační činnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Představení API

Vzdělávání

- semináře
- vzdělávací programy
- tréninky
- konference



Konzultační činnost

- procesní audity
- inovace a produktivita
- zlepšování procesů



API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. je společnost, která **nabízí** komplexní **konzultační a vzdělávací služby** výrobním i nevýrobním organizacím.

Naším partnerům **pomáháme** budovat jejich schopnost kontinuálně **zvyšovat konkurenceschopnost** jejich výrobků a služeb.

Mimořádnost API zdaleka nespočívá v jejím zaměření na "kouzelná slova" produktivita a inovace, ale **v jejím ojedinělém přístupu k řešení problémů**. Ten je, zjednodušeně řečeno, založen na synergii současného aplikování nejmodernějších metod a budování dovedností lidí.

API je založena na **vzájemné výměně** pozitivních i negativních **zkušeností**, otevřené diskuzi a **sdílení know-how**. Její předností je vytvoření sítě podniků, vzdělávacích a expertních institucí, která sdružuje a rozvíjí nové nápady, talenty **v oblasti inovací, procesním inženýrství, podnikání a managementu**.

API nechce školit, ale budovat dovednosti...

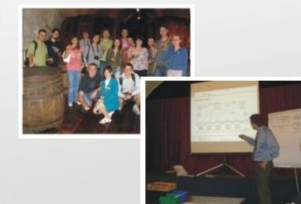
Publikační činnost

- časopis Úspěch
- knihy
- tematické brožury



Akademie talentů

- spolupráce na projektech
- letní škola
- diplomové a semestrální práce
- stáže



Váš partner API



API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o.

Želevčice 5
274 01 Slaný

Ing. Dušan dostál

Telefon: + 420 312 576 888
Mobil: + 420 724 950 99
E-mail: dušan.dostál@e-api.cz

Ing. Martina Zlochová

Telefon: + 420 312 576 883
Mobil: + 420 724 950 991
E-mail: Martina.zlochova@e-api.cz

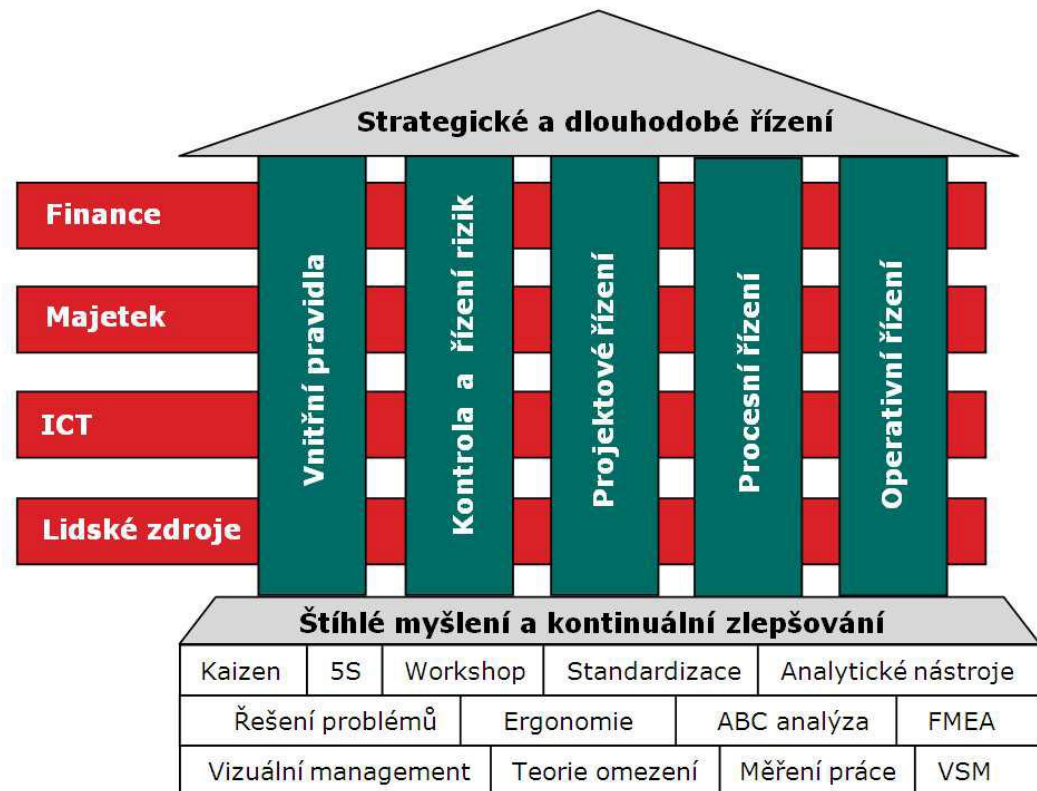
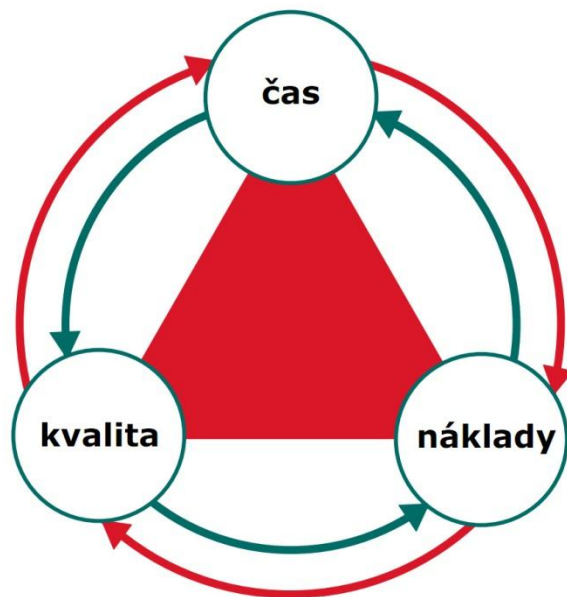
2N TELEKOMUNIKACE a.s. – **AERO Vodochody a.s.** – AHORN CZ, s.r.o. – ALCO CONTROLS, spol. s r.o. – ALSTOM Power, s.r.o., ALSTOM Group – ARROW International CR, a.s. – **BAEST, a.s.** – BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o. – BETONBAU, s.r.o. – BONATRANS GROUP a.s. – **BOSAL ČR, spol. s r.o.** – **BOS Automotive Products CZ s.r.o.** – BTL zdravotnická technika, a.s. – BUZULUK a.s. – CeramTec Czech Republic, s.r.o. – Connectronics s.r.o. – **Česká zbrojovka a.s.** – Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost – Daikin Industries Czech Republic s.r.o. – Demag Cranes & Components, spol. s r.o. – DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. – Driessen Aerospace CZ s.r.o. – ESA s.r.o. – FAB, s.r.o. – FOXCONN CZ s.r.o. – Chart Ferox, a.s. – F.X. MEILLER Slaný s.r.o. – FM ČESKÁ, s.r.o. – greiner packaging slušovice s.r.o. – **GRUPO ANTOLIN TURNOV s.r.o.** – GUMOTEX, akciová společnost – CHIRMAX, s.r.o. – IBEROFON CZ, a.s. – **IFE-CR, a.s.** – IMMUNOTECH a.s. – **Ingersoll-Rand Equipment Manufacturing Czech Republic s.r.o.** – Interier Říčany a.s. – Intier Automotive Seating Chomutov, s.r.o. – IQI - Individual Quality Increase s.r.o. – IPS Alpha Technology Europe, s.r.o. – IRCR manufacturing s.r.o. – ISH&MSA ČERPADLA a.s. – Isolit - Bravo, spol. s r.o. – Johns Manville Slovakia, a.s. – **KAMAX s. r. o.** – KCM Consulting s.r.o. – KOITO CZECH s.r.o. – **KONE Industrial - koncern s.r.o.** – **KORADO, a.s.** – KORDÁRNA, a.s. – KOVOLIS HEDVIKOV a.s. – KOVONA SYSTEM, a.s. – **KOVOSVIT MAS, a.s.** – Královský pivovar Krušovice a.s. – KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a.s. – **LASSELSBERGER, a.s.** – **LINET spol. s r.o.** – LONZA BIOTEC s.r.o. – LUTOS a.s. – MCE Slaný, s.r.o. – Medical Technologies CZ a.s. – MD ELMONT spol. s r.o. – Miele technika s.r.o. – NAREX Ždánice, spol. s r.o. – **NERTECH s.r.o.** – NQA CZ s.r.o. – OLHO - Technik Czech s.r.o. – Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. – **PILANA TOOLS Knives spol. s r.o.** – Pipelife Czech s.r.o. – PRECIOSA, a.s. – Prefa Brno a.s. – REMAK a.s. – Robert Bosch, spol. s r.o. – Rodenstock ČR s.r.o. – SAVER.CZ s.r.o. – Seço GROUP a.s. – SG strojírna s.r.o. – Siemens s.r.o. – Siemens Kolejová vozidla s.r.o. – Siemens Elektromotory s.r.o. – Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. – **ŠKODA AUTO a.s.** – T-Systems Czech Republic a.s. – TESLA Jihlava, a.s. – Thermo Electron CZ a.s. – TOSHULIN, a.s. – **TRANZA Strojírny a.s.** – **TRATEC - CS, s. r. o.** – TRW Autoelektronika, s.r.o. – Tyco Electronics EC Trutnov s.r.o. – UMOE SCHAT-HARDING spol. s r.o. – VALEO VÝMĚNÍKY TEPLA k.s. – **VITANA, a.s.** – VIZA AUTO CZ, s.r.o. – **WITTE Nejdek, spol. s r.o.** – **ZPS - FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.**

Obsah

- Štíhlá instituce
- Aplikace v různých odvětvích
- Problematika zavádění štíhlé instituce
- Procesní přístup v instituci
- Nástroje zlepšování
- Případové studie

Štíhlá instituce

■ Cíle štíhlé instituce



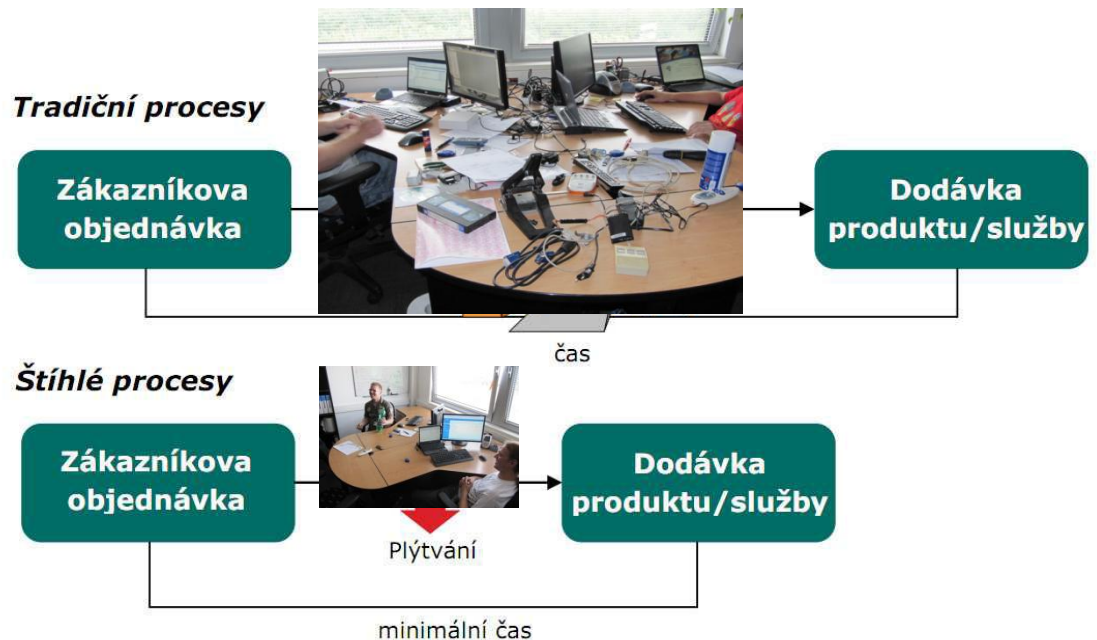
Aplikace v různých oborech

- Výroba
- Vývoj a výzkum
- Banky
- Obchodní řetězce
- Nemocnice
- Státní správa
- Univerzity
- ...

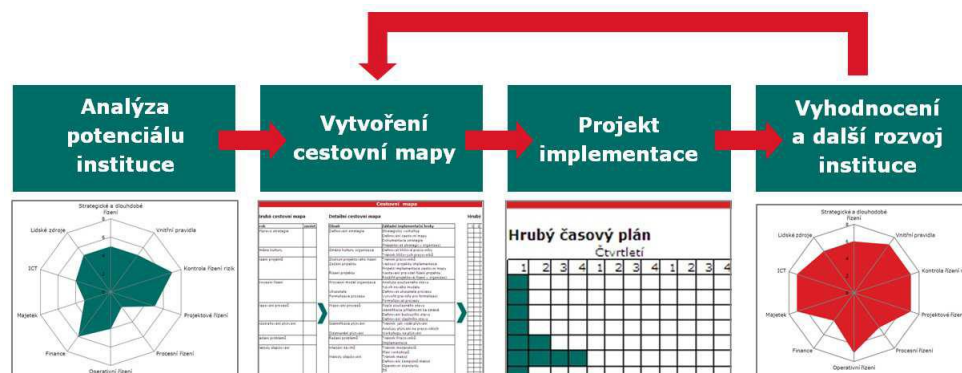


Plýtvání v instituci

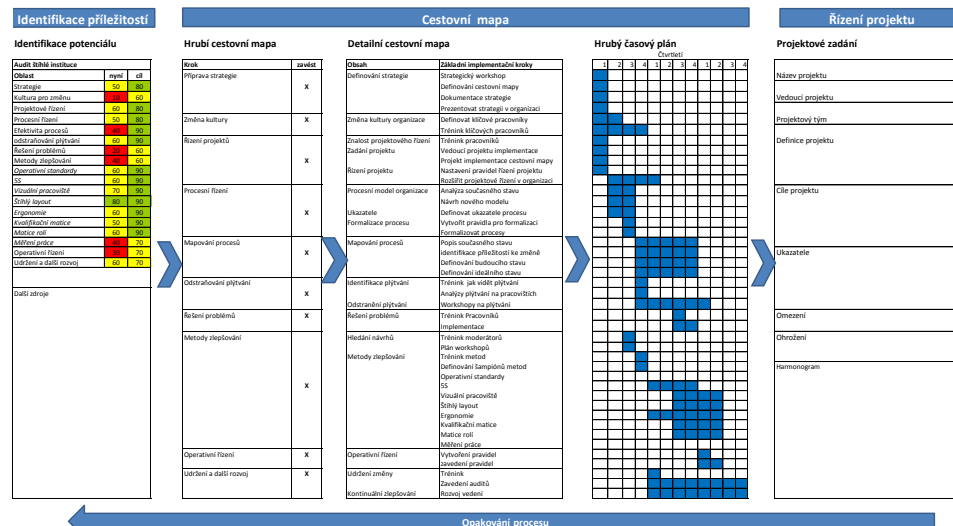
- Plýtvání lidmi
- Plýtvání zdroji
- Plýtvání informacemi
- Procesní plýtvání



Zavádění principů štihlé instituce



- Příprava strategie
- Změna kultury
- Řízení projektů
- Procesní přístup
- Detailní mapování plýtvání
- Efektivní řešení problémů
- Operativní řízení
- Udržování a další rozvoj



Analýza současného stavu

Název oblasti/přehled výroků		Úrovně rozvoje					Komentář
Využívání principů štihlé instituce umožňuje plnění strategických i operativních cílů s efektivním využitím dostupných zdrojů.		1	2	3	4	5	
		Určitě ano	Spíše ano	V něčem ano, v něčem ne	Spíše ne	Určitě ne	
1	Využívá organizace jasně definovaných a sdílených dlouhodobých strategií (vizi, misi) pro rozvoj všech klíčových oblastí?						
2	Je zřejmé, které procesy, aktivity a oddělení přidávají největší hodnotu organizaci – jsou pro zákazníka atraktivní a vytvářejí konkurenční výhodu organizace?						
3	Je definován procesní model organizace (hlavní, vedlejší, manažerské procesy)? Jsou jasně definovány role a odpovědnost i za efektivitu jejich fungování?						
4	Jsou náklady vyvolané rutinními administrativními činnostmi a procesy pravidelně sledovány? Vykazují získaná data klesající trend?						
5	Jsou všechny prostory instituce (pracoviště, laboratoře, studovny...) uspořádány a vybaveny tak, aby umožňovaly efektivní průběh procesů a plnění úkolů bez vzniku plýtvání?						
6	Jsou informace o stavu plnění úkolů na všech pracovištích okamžitě dostupné? Umožňují tyto informace snadné rozpoznání odchylek od plánu nebo standardu a umožňují přijímání efektivních rozhodnutí?						
7	Jsou všichni pracovníci organizace schopni identifikovat plýtvání na pracovištích a v procesech?						
8	Podporují vedoucí pracovníci úsilí zaměstnanců na efektivním využívání dostupných zdrojů a jejich zapojení při hledání nejlepších možných řešení?						
9	Jsou všechny potřebné změny v organizaci, v procesech nebo na pracovištích úspěšně realizovány? Dosahuje se očekávaných výsledků v požadovaném čase s plánovanými náklady?						
10	Je kvalifikace všech pracovníků průběžně revidována? Existuje plán rozvoje kvalifikace a zastupitelnosti pracovníků pro zajištění efektivního řízení organizace?						
11	Vědí všichni pracovníci, co přesně mají každý den dělat pro zajištění plnění operativních i strategických cílů organizace?						
Počet odpovědí							

Audit štitlé instituce				
Kultura pro změnu	Vytvoření vhodných podmínek pro změnu výrazně zvyšuje šanci pro její úspěšnou implementaci. Proto je důležité, aby organizace porozuměla procesu změny a důkladně se na ni připravila. Toto pak zajistí efektivní využití potřebných zdrojů a úspěch v procesu transformace na štitlou instituci. .			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
Stagnace organizace. Zaměstnanci si neuvědomují, potřebu a důležitost změny. Všichni jsou spokojeni se stávajícím stavem organizace. Příklad plýtvání: • Nevyužitý potenciál dobrých nápadů. • Neúspěšná realizace dobrých nápadů • Plýtvání zdroji pro odolávání otevřeného nebo skrytého odporu ke změnám • Nespokojení zaměstnanci - děje se něco, co nechťejí	Vrcholové vedení si uvědomuje základní principy procesu změny. Jsou specifikovány důvody, proč je potřeba projít touto změnou. Jsou jasně definované příležitosti, které získáme v případě, že organizace uspěje ve svém úsilí. Jsou nastavena pravidla, která zajišťují úspěšnou implementaci. Je vydefinován řídicí tým, který bude změnu kultury podporovat. Tento tým má potřebné kompetence. Je vydefinována cestovní mapa transformace organizace na štitlou instituci.	Je vydefinován komunikační plán transformace organizace. Všichni zaměstnanci, kterých se změna týká, vědí, proč je změna důležitá. Zaměstnanci, kterých se změna týká, prošli základním tréninkem a jsou obeznámeni s tím, co je čeká a jakou mají roli v procesu změny. Je vytvořen detailní plán změny kultury a vydefinovány klíčové projekty. Je vytvořen nástroj pro pravidelné vyhodnocování přínosů transformace a sdílení se všemi zaměstnanci.	Plán změny kultury je pravidelně revidován na úrovni vrcholového vedení. Všechny překážky jsou identifikovány a nápravná opatření účinně implementována. Krátkodobá vítězství jsou sdílena se všemi zaměstnanci. Je zajištěno, aby změny byly pevně zakotveny do organizace a nedocházelo k nekontrolovanému návratu k situaci před změnou.	Organizace flexibilně a systematicky reaguje na nově vzniklé příležitosti. Vydefinované projekty jsou úspěšně realizovány a přínosy efektivně sdíleny všemi zaměstnanci. Všichni podporují proces změn a aktivně se na něm podílejí.

Procesní přístup

Hlavní procesy

Vzdělávání akreditace - příprava - zavedení - výsledek - zpětná vazba
Výzkum a postgraduální studium plánování - příprava - zavedení - výsledek - zpětná vazba

Podpůrné procesy

Zajištění lidských zdrojů	Administrativní služby	Budovy a infrastruktura	Ubytování a stravování	Administrativní služby studentům	Zajištění studijních materiálů
Knihovna	Partnerství	Transport a cestování	Marketing	IT	Finance

Manažerské procesy

Vývoj Strategie	Dlouhodobé a operativní plány	Rizikový management	Tvorba rozpočtu	Management změn	Zajištění státních fondů
		Sledování výkonnosti	Řízení vývojového centra		

Nástroje zlepšování procesů

Vize
Strategické a dlouhodobé řízení

Hlavní, vedlejší a řídící procesy instituce

Štíhlé myšlení a kontinuální zlepšování

Kaizen	5S	Workshop	Standardizace	Analytické nástroje	
Řešení problémů		Ergonomie	ABC analýza		FMEA
Vizuální management		Teorie omezení		Měření práce	VSM

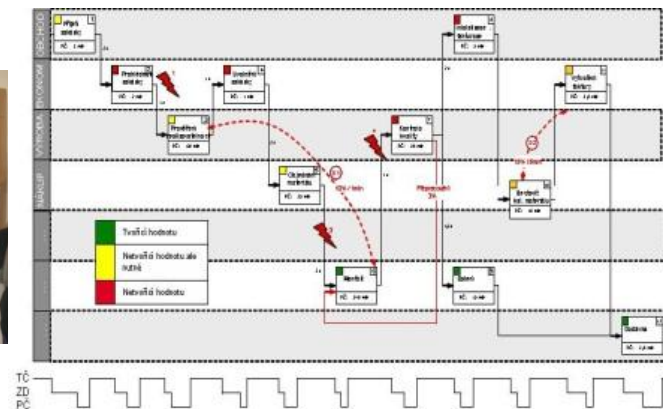
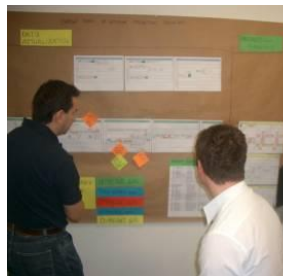
Případová studie - Mapování procesů

Cíle

- Optimalizace procesu zpracování přijatých faktur
- Identifikace překážek plynulému průběhu činností
- Zapojení všech zúčastněných do procesu inovace

Přínosy

- Snížení chybovosti o 63%
- Eliminace prostojů a zkrácení průběžné doby zpracování faktury o 70%
- Zvýšení produktivity práce o 10-50% při snížené námaze pracovníků
- Příprava bezpapírové instituce
- Úspora nákladů společnosti 160 000 Kč měsíčně



Realizace:

- Navržený nový proces
- Jasná pravidla pro objednávání – efektivní systém schvalování
- Nekompletní faktura – není proplacená
- Vizuální řízení průběhu faktury v IS
- Jasná pravidla eskalace
- Trénink pracovníků
- Rozšíření na proces zpracování knihy jízd, příjem přihlášek

Případové studie – ABC analýza personální oddělení

Cíle

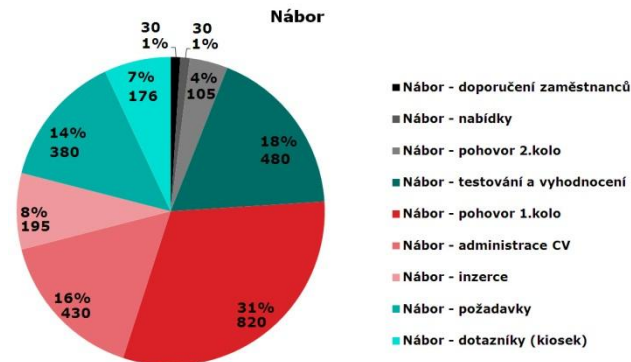
- Optimalizovat procesy v personálním oddělení a získat volnou kapacitu na jeho rozvoj

Přínosy

- Úspora mzdových nákladů 10 000 Kč za měsíc
- Zrychlení procesu náboru o 30%

Realizace

- Definovaný procesní model
- Analýza pracnosti jednotlivých procesů
- Kalkulace nákladů na jednotlivé činnosti procesů
- Snížená administrativní náročnost při náboru zaměstnanců
- Přesná definice a zadání požadavků na zaměstnance
- Vyhodnocení úspěšnosti procesu



Proces	Celkový čas [min]	Kde očekáváme úspory	Podíl	Náklady na 1 přijatého pracovníka v Kč
Nábor - dotazníky (kiosky)	176	x	7%	63,39
Nábor - požadavky	380	x	14%	136,86
Nábor - inzerce	195	x	7%	70,23
Nábor - administrace CV	430	x	16%	154,87
Nábor - pohovor 1. kolo	820	x	31%	295,34
Nábor - testování a vyhodnocení	480	x	18%	172,88
Nábor - pohovor 2. kolo	105		4%	37,82
Nábor - nabídky	30		1%	10,80
Nábor - doporučení zaměstnanců	30		1%	10,80
CELKEM	2646		100%	952,99

Případová studie - vývoj produktu

Cíle:

- Zrychlit vývojovou etapu produktu
- Snížit zdroje využívané na vývoj
- Zlepšit kvalitu práce vývoje

Přínosy

- Zkrácení průběžné doby o 50%
- Snížení počtu změnových řízení o 60%
- Zvýšený počet nových produktů za rok o 20%

Realizace:

- Mapování a definice nového procesu vývoje – milníky, zodpovědnosti, výstupy, dokumenty
- Principy projektového řízení vývoje – důraz na plnění termínů, vizualizace
- Definice zadání vývojového projektu – důraz na metodiku zadávání (QFD)
- Organizace a řízení zdrojů – princip seniority
- Zavedení systému ukazatelů měření kvality, času a nákladů

Případová studie - Standardizace administrativních a řídicích činností

Cíle

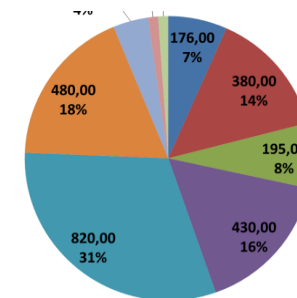
- Efektivní řízení organizace
- Zvýšení efektivity a výkonnosti oddělení
- Zajištění plnění ukazatelů
- Zajištění rozpočtové disciplíny

Přínosy

- Efektivní využívání rozpočtu
- Zvýšení počtu úspěšnosti projektů o 35% během 12 měsíců
- Eliminace neefektivní práce managementu o 45%
- Snížení potřebné doby na porady o 20%

Standardní práce

Standardní práce vedoucího pracovníka									
Vedoucí pracovník útvaru ICT									
Frekvence	čas	metoda	typ	obsah	výstup	Počet	100	100	100
Denní	9:00	Konference ICT útvaru	30 min	Rozhodnutí o prioritě práce	Přehled stavu práce jednotlivých útvarů a naplánování práce na následující den				
	13:00	Projevy auditu	60 min	Gemba / interní audit	Provedení vnitřního auditu dle plánu (kontrola stavu a zabezpečení technického vybavení, kontrola dodržování standardních procesů a pracovních řádů, atd.) a identifikace anomálií a definování nápravných opatření				
Týdní	14:00	Konference ICT útvaru	60 min	Týdenní porada ICT útvaru	Přehled práce: "strategických cílů, rozvoje a využití prostředků ICT útvaru, vyhodnocení ICT služeb, plánování práce na ICT službu"				
	16:00	Vedení schůze	60 min	Týdenní porada Vedení útvaru	Kontrola plnění strategických nápravných opatření a identifikace nápravných opatření na základě plnění strategických ukazatelů				
	10:00	Konference ICT útvaru	60 min	Rozvoj pracovníků útvaru	Plánování práce útvaru a kontrola plnění strategických cílů				
	13:00	Projevy auditu	60 min	Projevy auditu	Provedení 50 auditu na oblastech práce útvaru a identifikace nápravných opatření				



Legenda:

31% Opravy / Opakování
18% Urgentní činnosti
16% Mimo kompetence
...7% Důležité/ Rozvoj týmů

Realizace:

- Synchronizace činností napříč organizace
- Efektivní projektové řízení
- Zajištění provádění standardní práce
- Eskalace a řešení problémů
- Efektivní schůzky

Standard pracovních činností

Standardní práce vedoucího pracovníka										
Vedoucí pracovník útvaru ICT										
frekvence	začátek	místo	trvání	akce	obsah a výstup	Pon	Úte	Stř	Čtv	Pát
Denně	9:00	Kancelář ICT útvaru	30 min	Řídící porada ICT útvaru	Přehled stavu plnění denních úkolů a nápravných opatření za předchozí den. Vydefinovat priority dne a opatření k dosažení splnění denních úkolů.					
	13:00	dle plánu auditu	60 min	Gemba / interní audit	Provádění vrstvených auditů dle plánu (kontrola stavu a zabezpečení technického vybavení; kontrola dodržování standardních procesů a provozních řádu, atd.) Identifikace abnormalit a definování nápravných opatření					
Týdně	14:00 Úterý	Kancelář ICT útvaru	60 min	Týdenní porada ICT	Přehled plnění: * strategických cílů rozvoje a využití prostředků ICT * stavu využívání ICT služeb * plnění požadavků na ICT služby Kontrola plnění otevřených nápravných opatření a identifikace nápravných opatření pro zlepšení plnění klíčových ukazatelů.					
	16:00 Středa	Vedení instituce	60 min	Týdenní porada Vedení instituce	Přehled o klíčových událostech a prioritách organizace Týdenní přehled o činnosti útvaru a čerpání rozpočtu; vyhodnocení plnění klíčových ukazatelů Eskalace překážky při plnění cílů					
	10:00 Čtvrtek	Kancelář ICT útvaru	60 min	Rozvoj pracovníků týmů	Setkání s pracovníkem týmů - zpětná vazba na plnění osobních cílů, spokojenosti, definování krátkodobého rozvoje kvalifikace					
	13:00 Pátek	dle plánu auditu	60 min	5S audit	Provádění 5S auditu na oblastech přímé odpovědnosti a identifikace nápravných opatření.					

Děkujeme za pozornost

Projekty a konzultační činnost | Představení API



www.e-api.cz