

CASE STUDY

PŘÍPADOVÁ STUDIE

**LEAN OFFICE – Příběh implementace
Lean kultury ve společnosti distribuující
elektrickou energii**



**BAUER LEAN
CONSULTING**

Zavedení LEAN OFFICE – Úspěšný projekt zeštíhlení kancelářských procesů servisní společnosti

1. ÚVOD

Použití LEAN přístupu v kancelářských procesech může vést k vylepšení výkonu a dosažení dalších výhod, které známe z výrobních procesů. Nehmotnost kancelářských operací se může jevit jako hlavní překážka štlé implementace. Ve skutečnosti jsou benefity LEAN office kultury stejně významné jako ty, které známe z výrobního prostředí.

Tato případová studie představuje úspěšný projekt implementace štlé kanceláře s cílem zlepšení efektivity, zkrácení dodacích lhůt, zkrácení nejdůležitějších kancelářských procesů, dosažení zlepšení produktivity, snížení stresové hladiny, předejití syndromu vyhoření, rozvíjení dovedností manažerů.

Zahájení implementace LEAN office proběhlo mapování procesů.

Miroslav Bauer

Leader a kouč projektu

Ingrid Haburaiová

Lektor

Karel Vlček

Lektor

říjen 2014 – únor 2016

Klíčová slova: LEAN office, office process mapping, výkonový koučink, change management, změna kultury firmy, vizuální management, kancelářské procesy, týmové řešení problémů

2. POPIS KLIENTA/SPOLEČNOSTI

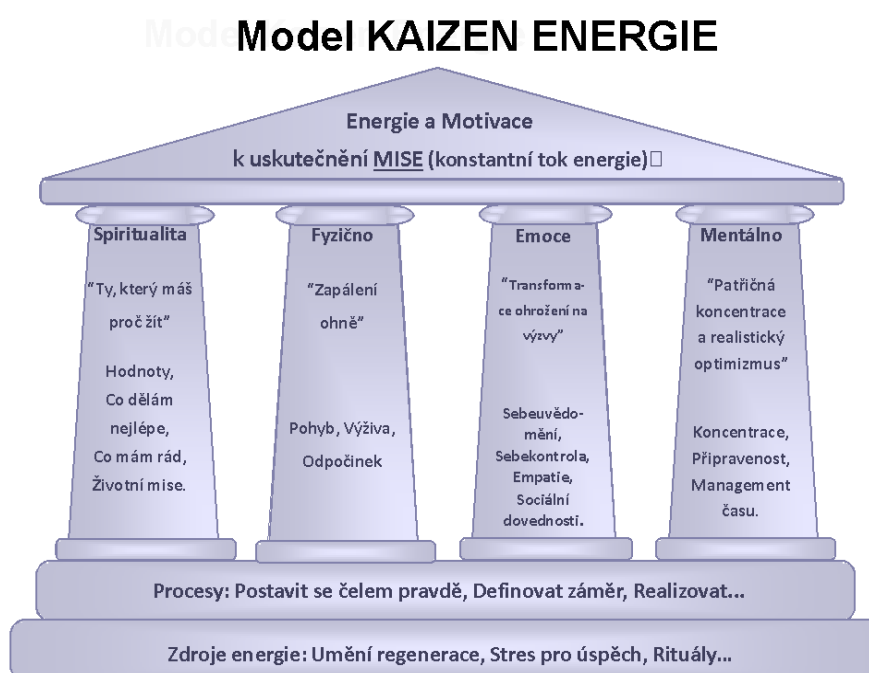
Západoslovenská distribuční, a.s., (dále společnost) je 100 % dceřinou společností Západoslovenská energetika, a.s., díky čemuž je součástí německého energetického koncernu E.ON. Jako největší distributor elektrické energie na Slovensku s více než 95letou historií je držitelem povolení k podnikání v energetice v rozsahu "distribuce elektřiny", odpovídá za provoz distribuční soustavy a podléhá pravidlům regulace ve smyslu příslušné legislativy. Na trhu zajišťuje distribuci elektřiny jako samostatný právní subjekt od 1. července 2007 na základě požadavků evropské a české legislativy související s liberalizací energetického trhu (do 1. ledna 2013 pod názvem ZSE Distribuce, a.s., resp. ZSE distribuce, a.s.). Společnost zaměstnává cca 1 600 zaměstnanců.

3. VÝCHOZÍ SITUACE

Příběh „implementace LEAN office“ se začal odvíjet na pravidelném podzimním LEAN Kongresu, který pořádáme, kde se se zaujetím pro kaizen účastnil top manažer společnosti. Následně společnost objednala **dvoudenní workshop č.1 Kaizen Energie** s cílem inspirovat manažery k vlastnímu zlepšování čtyř lidských dimenzí:

1. Spiritualita
2. Fyzická stránka
3. Emoce
4. Mentálnost

h



Druhým významným krokem na cestě k LEAN firemní kultuře byla organizace **třídenního workshopu č.2 Hoshin Kanri** pro top management společnosti.

Agenda workshopu č.2

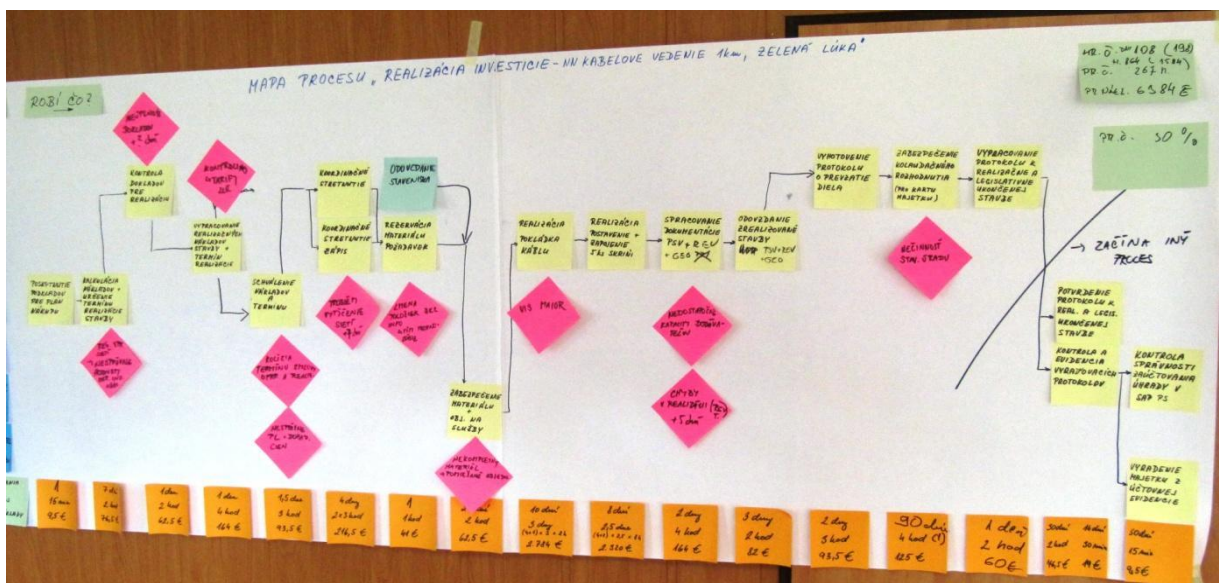
1. Základy kaizen a LEAN – nástroje
2. Jak změnit kulturu ve firmě – popis současného stavu
3. Prožití optimalizace procesu, a to včetně řešení vybraného problému. Před seminářem jsme společně s klientem v rámci přípravy vybrali a předpřipravili dva procesy – definice, data jako například konání jednotlivých činností/aktivit.
4. Akční plány dalších aktivit

5. Atributy leadershipu – například time managementu a jeho optimalizace, Obeya Room a filosofie změny z fire-fightingu (operativní hašení požárů) na A3 vizualizaci, kladení otázek na příčiny abnormalit atd.
6. Závěrečná diskuse
Účastníky workshopu č.2 byli klíčoví manažeři a vytipovaní „agenti změny“.

Během workshopu č.2 vznikl popis současné situace ve společnosti

- Příliš mnoho změn
- Malá informovanost
- Zvyšující se administrativa
- Pomalé a komplikované řešení problémů
- Proč zlepšovat, když mne to připraví o místo
- Proč něco dělat jinak, když si to udělám, jak chci já
- Nevyčínívej, nebo Ti utrhnu hlavu
- Věci se nedotahují do konce, ztratí se motivace dělat změny
- Jsme přebyrokratizovaní a přemítávaní
- Manažeři rozhodují, ale nevědí, jaká je realita
- Proč měnit, stejně z toho nic nebude a já z toho nic nemám
- Když jsem iniciativní, všechno na mne nahážou
- 20 let to funguje, proč bych to měl měnit
- Když nic nerozhodnu, nic nepokazím
- My technici jsem ve firmě to poslední – jen nákladová položka
- Tvářím se, že mám hodně práce, aby mi nepřidali úkoly

Výsledek Process Mapping analýzy vybraného procesu. Tato část doslova „chytila“ členy top managementu a na výsledné procesní mapě je to zřejmé. Tato procesní mapa sloužila pro vysvětlení metodiky Process Mappingu.



Projekt „Nesprávné zadávání místa poruchy“, který vznikl během workshopu č.2 Hoshin Kanri

NESPRÁVNÉ ZADÁVÁNÍ MÍSTA PORUCHY

1, POPIS

- demotivácia zamestnancov
- 7000 prípadov nesprávne miesto vyjazdu
- Riziko nedodržania štandardov dod. EE
- 70000km zbytočných
- 2333h - stratový čas = 180 000,-EUR
- strata z nedodrž. EE = 350,-EUR
- **Potencial zlepšenia 180 350,-EUR**

2, HLEDÁNÍ PŘÍČINY

3, PAVR H ŘEČENÍ

- Revidovat komunikační mat. a standardy X
- Přeskolanie účastníkov procesu X

- Analyzovat možnosti automatickej diagnostiky výpadkov sústavy
- Analyzovat automatickej detekciu udalostí v súvislosti s údajmi OM

BENEFIT „A“ 90.000,-€ vs 60.000,-€
 VĚKADY „A“ 5.000,-€ vs 50.000,-€

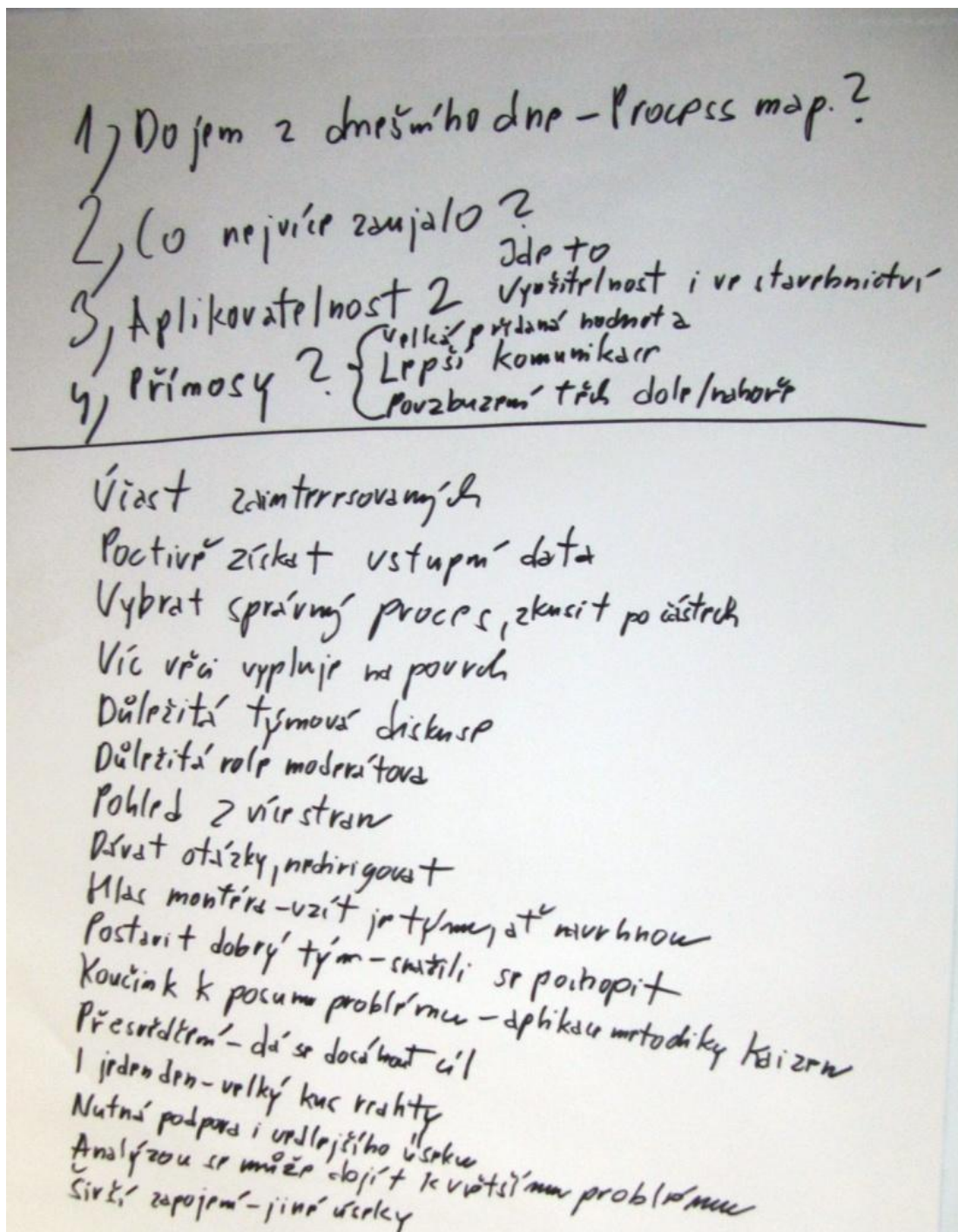
4, KONTROLA (ITS/MS/4 + GPS)

A)

AKČNÝ PLÁN

CO	KOO	KDY
1. Zostavenie prac. skupiny	Labuda	25.10.2014
2. Pracovní skupina rev. kon. nároč.	Otočka	26.10.2014
3. Vstup prac. skupiny (oboznámenie) obstarávaním CBA	Otočka	5.11.2014
4. Prerážka - Vydanie prac. postupu	Nikšičková	10.11.2014
5. Preskolenie + uvedenie do praxe	Otočka	15.10.14
6. Dokončenie činnosti prac. skupiny	Labuda	25.11.14
1. Zostavenie prac. skupiny	Labuda	25.10.2014
2. Analýza súč. stavu a návrh riešenia	Chochoť	26.10.2015
3. Spracovanie CBA a odpracovanie na ďalší postup	Chochoť	15.2.2015
4. Prezentácia výsledkov + schválenie	Chochoť	28.2.2015
5. Implementácia na schválených miestach	Chochoť	31.12.2015

Zpětná vazba na metodu Process Mapping včetně analýzy procesu



Zpětná vazba na průběh a výsledek třídeního workshopu č.2 Hoshin Kanri

- KOMPLEXNĚ SHRNUTA TEMATIKA
- TRADIČNÍ ZJIŠTĚNÍ - ZAČÍNÁ TO OBLÉADERA
- MÁME ZACÍT NA SOBĚ - SE ZMĚNIT
- KOMPLIKOVANĚJŠÍ PŘENĚST NIŽE
- PŘEKVAPENÍ - DŮRAŽ NA 2. KVADRANT
↳ ZLEPŠOVÁNÍ, KOUČINK
- ZAUSAL FORMÁT OBEVA - EFEKTIVNÍ ČAS STRÉTNÍ
 - ABY SME ZBYTEČNĚ NESI NA DOPRAVNÍM
 - JE VIDĚT JAK SE TO ŘEŠÍ (FRAENKSCHE)
 - A3
- MÁME PORADY - DÁT SI 4 body a VYŘEŠIT
 - PŘIPRAVIT SE, KONKRÉTNÍ DOTA:
 - PROBLEM RŮZNÉ REGIONY
 - TŘÍŠIT SNÁVRHY NA ŘEŠENÍ ZKRÁTIT PRŮBĚH
- ZJEDNODUSIT PROCESY → DÁT ODPOVĚDNOSTI
- CHODIT NA PORADY PŘIPRAVENI ⇒ ↓ ČASU
- ZMĚNIT SMLUVY → PROC. MAPING + A3 = měřít

- SPOLUPRÁCE ÚSERŮ
- MNOHO SMĚRNIC - URČIT KTERÁ PRO KONO, KTERÉ SPOLEČNĚ ATOMATICKÝ OZNAH, TÍRA SE NAŠ ODSTAVEC URČIT PRIORITYNĚ INFO
- 2 ROVINY

VLASTNÍ ÚSEK	PRINÁŠET PROBLÉMY
MEZI ÚSEKOVĚ	ŘEŠIT
- JAK ZAPOJIT OSTATNÍ, OČERAVAM PROBLEM SE STARŠÍMI LIDMI - VĚŤA KULTURA
- * ZAVĚST A3, FORMÁT PORADY - MINIMÁLNE VYZKOUSĚT V PŘÍŠTÍCH 3M
- A3 dobrá vizualizace
- ZAUSAL HUĐOUNIK
- PODÍVAT SE NA SMĚRNICE OČIMA LIDI, ODSTANIT DEMOTIVÁTORY
- FM A3 "za" bez nás (mlaveni, mltavni)
- DOTÁHNOUT 2 ANALÝZY ZE ŠKOLENÍ
- KAŽDÝ ZKUSIT PSS MA JEDNODUCHÉM PROBLEMU
- NÁVRH MOTIVAČNÉHO SYSTEMU (INVESTICE)
- PODÍVAT SE NA TIMING

- ### FEEDBACK
- SPLNILO OČEKÁVÁNÍ IIIII
 - TAKTO VIZUÁLNE JE TO OVELA LEPŠIE
 - TREBA ZMENIT KULTURU
 - BOL JSOM NA 7N - SOM RÁD ŽE JSEM BOL TU
 - JINÝ POHLED
 - ZAUSALA VIZUALIZACE
TĚŠIM SE ŽE UROBIME PRAC. SKUPINU ABY BYLI VŠECI SPOKOJNÝ
 - URČITĚ ZKUSIT APLIKOVAT, AKCE PSS
 - DOSTA JSEM INFO, VELMI DOBRÉ
CHCI SE PODÍVAT NA PORADY
 - MŮŽE TO NASTAVIT KULTURU
BYLO HODNĚ AUDITŮ
ALE TOTO MŮŽEME SAMI UCHOPIT
 - TUTO BYLO VIČE PRAXE
PŘESVĚDČILI JSTE, ŽE TO IDE
CHCI POKRAĐOVAT

Jaké další výsledky workshopu č.2 jsme mohli zaznamenat?

- Zapojení managementu, motivace osobním příkladem a demonstrování podpory nadcházející změny
- Efektivita komunikace – všichni klíčoví lidé v jednu chvíli na jednom místě. Zjednodušení a zefektivnění další komunikace změny.
- Akce splnila účel z pohledu účastníků: prozření, odhodlání, víme jak na to, dokážeme to.
- Nastartování změny paradigmat: uvědomění si výchozího stavu a obtížnosti akce.

5. REALIZACE PROJEKTU

Po workshopu č.2 Hoshin Kanri nastala realizační fáze projektu změny kultury, která startovala na základě další aplikace metody Process Mappingu.

Jaká byla souslednost realizačních workshopů a koučinků?

1. Jednodenní **workshop č. 3 pro členy top managementu**, kteří se neúčastnili úvodního workshopu.

Výsledek workshopu č.3

- sestavení návrhu dlouhodobém plánu krátkodobém plánu na příštích šest měsíců a na dobu tří let
- příprava mise – sdělení, informace všem zaměstnancům, o co půjde a jak se jich celý proces týká
- plánování zapojení a změny stylu managementu středního managementu formou školení
- plánování odstartování akce sběru problémů prostřednictvím pravidelných schůzek zaměstnanců k řešení problémů a návrhům
- výběr pilotních témat pro další zpracování formou Process Mappingu a projektů zaměřených na optimalizaci procesů, výběr lídrů projektů
- ustanovení řídicího orgánu – Steering Committee projektu – výběr členů, ustanovení termínů schůzek

Příprava a realizace pilotů

1. Strategie
2. Výběr pilotů → Kritéria výběru:
 - Řešitelnost rychle a s nízkými náklady
 - Disponibilita dat
 - Velký účinek – například úspory
 - Velký dopad na ostatní problémy – řešení shluku „cluster“
3. Metodika přípravného koučinku a mapování procesů
4. Core Workshop – aplikace mapování
5. Metodika řešení problémů a aplikace
6. Zpracování budoucí mapy a implementačního plánu

7. Testování a koučink pokračování řešení problémů
8. Prezentace výsledku projektu ve firmě – LEAN marketing

Popis strategie

- Cíl pilotů: Komunikování, co se chce, jak se to chce, připravit a realizovat „Success Stories“
- Každý pilot bude mít svého sponzora – člena top managementu, leadra, tým účastníků a účastníky přizvané v případě potřeby. Leader bude koučován externím koučem Kaizen Institute. Ke koučování bude přizván budoucí interní kaizen specialista.
- Externí podpora pilotu: 2 přípravný den pro sběr dat | 3 dny Process Mapping workshop | 4 dny koučování projektu (nápravné opatření, testování, návazné akce na projekt). Celkem 9 dnů
- Filosofie: Během projektu a koučování rozvíjet dovednosti lídra i přizvaného kaizen speciality – základní nástroje kaizen → druhy plýtvání, 5S, standardizace, vizualizace.

Vybraná témata pilotních projektů

1. Školení práce ve výškách (stožáry elektrického vedení) - neefektivita
2. Optimalizace procesu plánování a kvality ve výrobní dílně patřící společnosti
3. Nekompletnost dodávek zařízení a materiálu na stavby interní logistikou
4. Zdlouhavé a stresové zařazování dokončených staveb
5. Neefektivní zadávání drobných oprav – interní objednávání
6. Komplikované připojování nových odběratelů elektřiny – zákazníků

Každý projekt měl stanovený cíl, který byl ověřován, zda je reálný po sběru a vyhodnocení dat a diskusi na workshopu prvý den účastníky.

2. Po workshopu č.3 následovalo **koučování pilotních projektů a koučování vybraných LEAN metodik.**

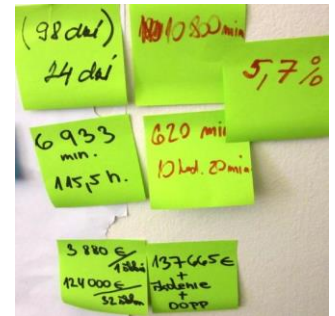
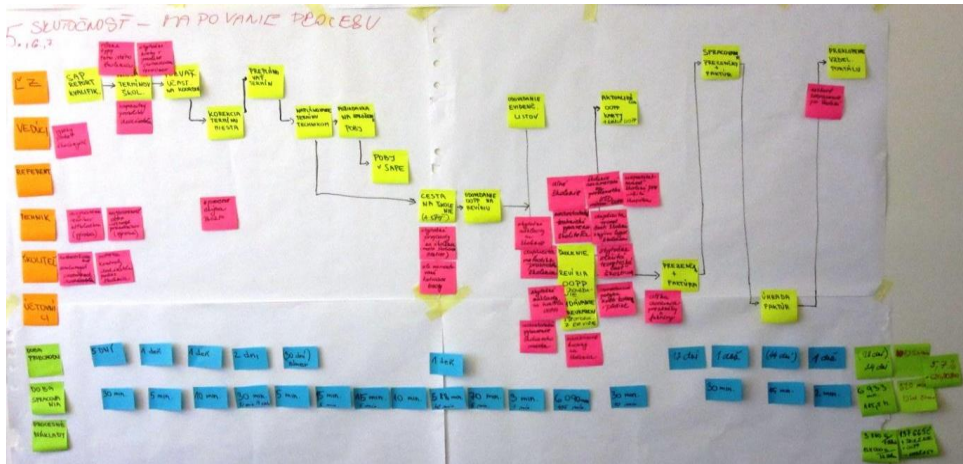
Vybraná témata: **5S, týmové řešení problémů metodou Problem Solving a A3, operativní řízení metodou Obeya War Room.**

6.VÝSLEDKY REALIZACE PILOTŮ

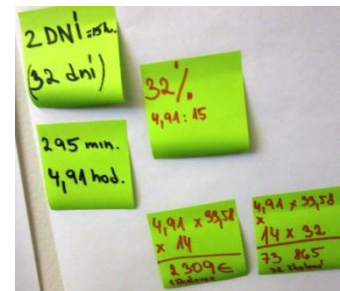
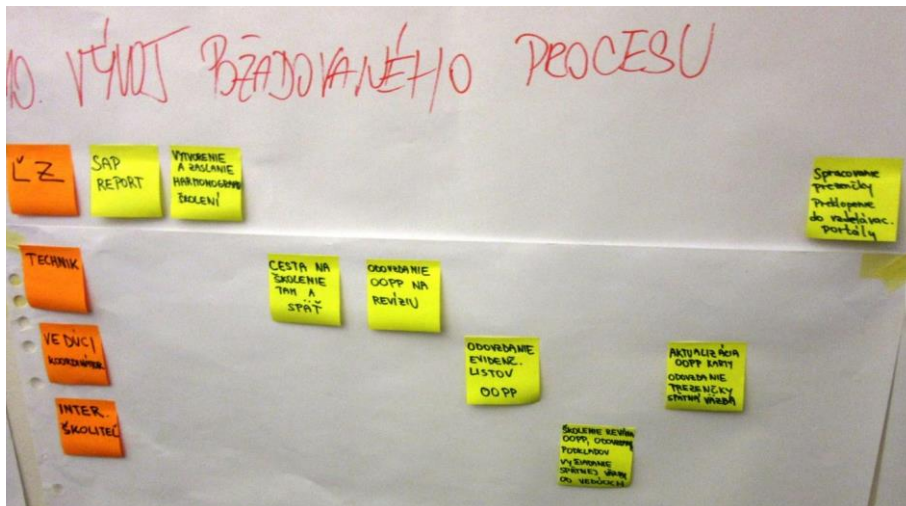
Zpracování a výsledek pilotního projektu „Školení práce ve výškách (stožáry elektrického vedení) – neefektivita“



MAPA SOUČASNÉHO STAVU



MAPA BUDOUCÍHO STAVU



Výsledek pilotu „Školení práce ve výškách (stožáry elektrického vedení) – neefektivita“

- Počáteční lead time procesu byl 98 dnů.
- Prvotní návrh po odstranění plýtvání byl 24 dnů a z toho činnosti, které přidávají hodnotu činily 5,7 % celkového času.
- Při zpracování budoucí mapy v týmu pod vedením lektora byl navržen optimalizovaný proces v trvání 32 dnů a z toho přidaná hodnota činila 32 %.
- Náklady procesu 138.752 €.

Cíl: Cíl byl snížit náklady procesu na 81.582 €, to je o 58 % v průběhu roku 2015.

Implementace 5S

V rámci pilotu „**Železářská dílna a optimalizace procesu zadávání zakázek a zvýšení kvality a včasnost výroby**“ proběhla aplikace metody 5S.

To znamenalo provedení celkového úklidu, uspořádání, zahájení standardizace a vizualizace plnění plánu výroby. Pro udržení a další zlepšování pak vznikl standard pravidelných auditů.

Ukázka stavu dílny PŘED:



PO:



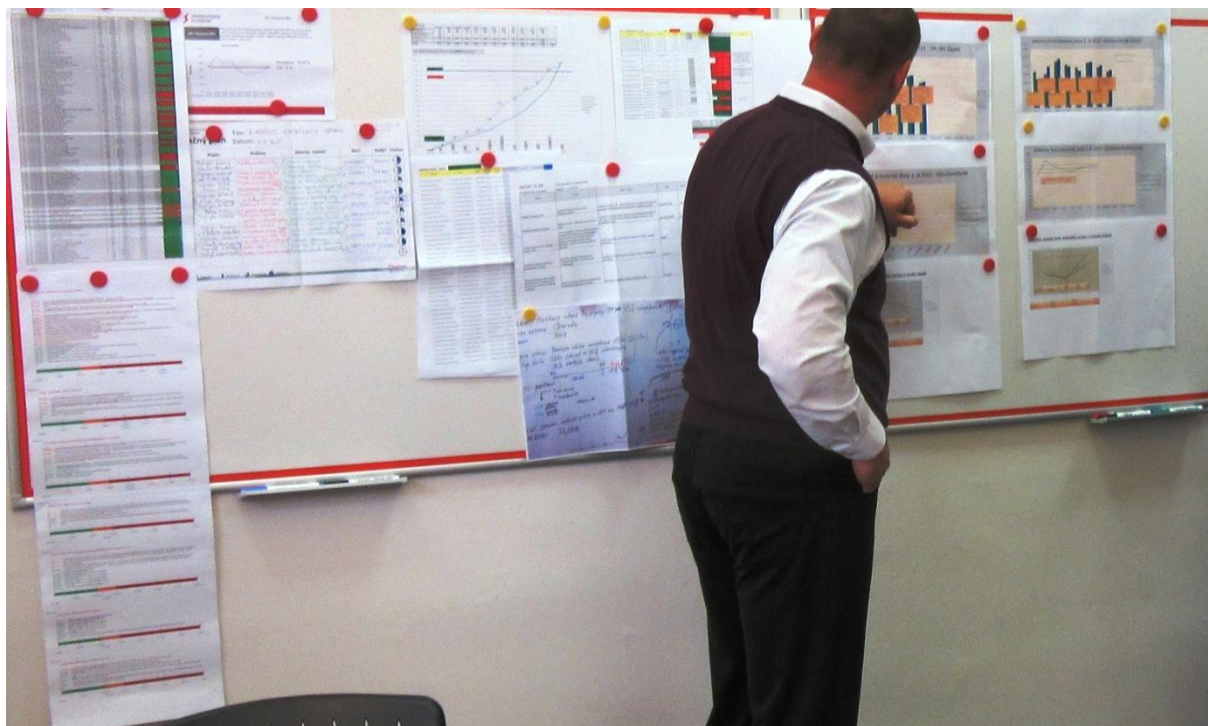
Implementace Obeya – War Room (Eskalační místnost)

Jako součást pilotu „Optimalizace procesu plánování a kvality ve výrobní dílně patřící společnosti“ vznikl nový systém operativního řízení společnosti.

Plán implementace Obeya – War Room (Eskalační místnost)

1. Osvěta – úvodní prezentace
2. Pilotní projekt – příprava vizualizace KPI jednoho z členů top managementu
3. Simulace projednání stylem Obeya s generálním ředitelem
4. Po jeho schválení pak individuální koučink všech členů top managementu – smyslem absolvování řešení konkrétního problému metodou Problem Solving – týmové řešení problému a tímto prozření
5. První porada celého vrcholového týmu stylem „ve stoje“ – trvala 2 hodiny, cílem je 30 minut
6. Zahájení tvorby rutiny – pravidelné opakování a zlepšování
7. Individuální koučink každého člena týmu ke změně jeho stylu z operativního řízení „hasiče“ na „Problem Solvera“ a vizualizace A3, rozšiřování změny na podřízené – kaskádovitý koučink („vsakování“). Analýza time managementu na změnu priorit a management energie.

První porada v testovacím Obeya – War Room – prezentace příčin odchylek



7.ZÁVĚR

Celková roční úspora za všech projektů přesáhla 194 000 EUR v roce 2015.

V tomto projektu jsme se ujistili, že změna kultury společnosti na LEAN samoučící organizaci je možno úspěšně zajistit **strategií pilotních projektů koučovaných zkušeným koučem.**

Překonání šoku, frustrace, nedůvěry úspěšným experimentem – neboli pilotem je osvědčená taktika Change Managementu k dlouhodobé změně firemní kultury.

Vzhledem ke skutečnosti, že v každém ze šesti pilotů bylo v týmu zapojeno 10 zaměstnanců, tedy celkem 60 zaměstnanců prožilo změnu prostřednictvím pilotu. Pomocí **prezentace projektu v rámci širších týmů** těchto 60 lidí bylo cílem oboznámit s úspěšnými projekty optimalizace klíčových procesů společnosti dalších 600 zaměstnanců a tím je **motivovat k podpoře s šíření LEAN kultury společnosti.**