

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze k bakalářské práci

Možnosti využití metody Six Sigma v podniku

Autor: Filip Fejfar

Vedoucí práce: Ing. Martina Fejfarová, PhD.

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn:

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení možností využití metody Six Sigma ve společnosti Accenture s.r.o. na oddělení EDM (Správa a digitalizace dokumentů). Práce se dělí na teoretickou a praktickou část, zabývá se zpracováním teoretických poznatků problematiky metody Six Sigma, charakteristikou společnosti a aplikací metody na daný projekt v oddělení EDM. V teoretické části je za pomoci studia odborné literatury definována metoda Six Sigma, její historie, cíle a pilíře. Je zde také detailněji přiblížen model DMAIC a nástroje používané v jeho jednotlivých fázích. V praktické části je charakterizována společnost Accenture a oddělení EDM. Pomocí metody pozorování, rozhovoru a analýzy vnitropodnikových a procesních dokumentů je detailněji popsán proces správy a digitalizace dokumentů. Projekt optimalizace procesu na oddělení EDM je analyzován pomocí modelu DMAIC, jeho jednotlivých fází a nástrojů. V závěrečné části jsou vymezeny dosažené výsledky implementace projektu a jejich pozitivní dopad.

Klíčová slova: analýza, definování, měření, řízení, Six Sigma, zlepšení

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit možnosti využití metody Six Sigma ve společnosti Accenture a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílčí cíle práce:

- ✓ zpracování teoretických poznatků dané problematiky,
- ✓ charakteristika společnosti Accenture Services s.r.o.,
- ✓ aplikace metody Six Sigma na vybraný projekt,
- ✓ vyvození závěrů, návrhy na lepší či jiné využití metody.

Použité techniky sběru dat:

- ✓ studium odborné literatury,
- ✓ analýza vnitropodnikových dokumentů a procesní dokumentace,
- ✓ pozorování procesu na oddělení EDM,
- ✓ polo-standardizovaný strukturovaný osobní rozhovor.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Bylo provedeno studium odborné literatury především z oblasti řízení a managementu podniku. Teoretická část práce obsahuje charakteristiku, a principy Six Sigma. Přibližuje také historii, pilíře metody a detailněji popisuje metodu DMAIC a nástroje jednotlivých fází, které je nutné dodržovat při implementaci metody.

Praktická část práce se zabývá informacemi o společnosti Accenture Services s.r.o. a aplikací Six Sigma metodologie v prostředí nadnárodní společnosti poskytující služby v oblasti účetnictví a outsourcingu. Pomocí analýzy vnitropodnikových dokumentů a procesní dokumentace je zachycen a detailně popsán proces na industrializovaném pracovišti oddělení správy dokumentů a digitalizace (EDM), kde primárně nebyla použita sigma metoda a jakých výsledků oddělení dosahuje po zavedení sigma metody. Kromě studia vnitropodnikových dokumentů bylo nezbytné seznámit se detailněji s celým procesem, což bylo dosaženo pozorováním procesního toku na oddělení EDM a polo-standardizovaným strukturovaným osobním rozhovorem s vedoucím pracovníkem oddělení. Otázky

rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 1. Metoda Six Sigma byla aplikována pomocí jednotlivých fází DMAIC a nástrojů, které těmto fázím náleží.

Celkové shrnutí získaných výsledků bude provedeno v závěru bakalářské práce.

ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

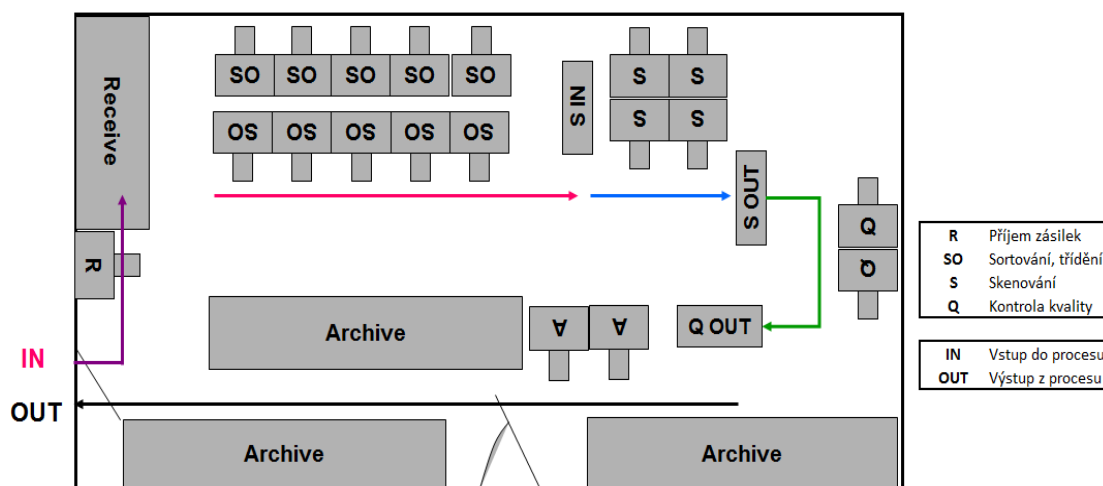
Výsledky projektu optimalizace EDM procesu

Za pomoci metody 5S, reorganizace pracovních míst s ohledem na zajištění plynulého procesního toku, zavedení pravidla FIFO a vytvoření standardizovaných identifikačních listin vypadá celý proces na oddělení EDM následovně:

- ✓ Originální dokumenty jsou vyzvednuty na recepci ihned po jejich doručení na recepci nebo přímo dodány na oddělení EDM kurýrní službou.
- ✓ Pracovník příjmu dokumentů neprodleně zaeviduje příchozí zásilky do evidenčního systému, který mapuje cestu zadané zásilky resp. dokumentu celým procesem od příjmu po archivaci. Zaevidované zásilky roztřídí dle kategorie klienta, země a typu dokumentu a dle těchto kritérií je přesune do skříně, kde zásilky čekají na vyzvednutí pracovníkem sortování a třídění. Pracovník zároveň k zásilce přiřadí standardizovaný identifikační list, který zásilku provází celým procesem.
- ✓ Pracovník sortování si vyzvedne zásilku ze skříně (z registru), při tom respektuje nově zavedené pravidlo FIFO (First In First Out). Pracovník si vezme zásilku klienta, na jehož zpracování je přidělen a primárně proškolen. Vyplní průvodní list v části, která je určena pro krok sortování. Po zpracování daných dokumentů přesune tzv. batch do skříně v procesní fázi skenování, kde batch čeká v pořadí k vyzvednutí pracovníkem skenování.
- ✓ Pracovník skenování vyzvedne batch ze skříně, opět respektuje pravidlo FIFO, daný batch převede do elektronické podoby a vyplní sekci průvodního listu vymezenou pro fázi skenování. Po naskenování odloží batch do skříně, kde čeká na kontrolu kvality.

- ✓ Pracovník kontroly ověří, zda byly dokumenty naskenovány v požadované kvalitě a všechny náležitosti dokumentů jsou čitelné. Vyplní část průvodního listu odpovídající této fázi. Opět musí být dodržováno pravidlo FIFO. Po kontrole jsou fyzické dokumenty umístěny do skříně, odkud jsou následně archivovány.

Obrázek - Nové rozmístění oddělení EDM – po zavedení projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční úspora nákladů projektu

Celkovým narovnáním procesního toku, zavedením systému priorit, zavedením matice dovedností, eliminováním chyb v procesu došlo nejenom k odstranění časových ztrát, ale také ke zvýšení individuální produktivity práce každého člena EDM týmu. Po vyhodnocení výsledku projektu ve spolupráci s OE (Operational excellence) týmem a vedoucím pracovníkem projektu (Operační manažer - SDL) vyplynul sekundární efekt v podobě úspory dvou pracovníků na plný úvazek v procesní fázi třídění a sortování dokumentů. Finančně to znamená, že byly ušetřeny měsíční náklady ve výši 31 500 Kč /1 pracovník. Roční úspora za oba pracovníky odpovídá částce 756 000 Kč.

ZÁVĚR

Společnost Accenture s.r.o. se během posledních let soustředí na optimalizaci svých procesů. Klade velký důraz na efektivitu, kvalitu poskytovaných služeb a snižování nákladů. Za tímto účelem vznikl specializovaný tým vyškolených „beltů“ a byl stanoven program kontinuálního zlepšování, tzv. Vize 2020. Tato vize je úzce propojena s automatizací a inovacemi v oblasti služeb, poradenství a technologií. Podílí se na ní globální management, který nastavuje cíle jednotlivým pobočkám po celém světě a vyžaduje konkrétní výstupy v oblasti automatizace a úspor z níž vyplývající. Byl vytvořen speciální tým v každé lokalitě, který sbírá a posuzuje tyto výstupy a hodnotí jejich konkrétní výsledek – přínos technologie a daného řešení, úspora nákladů na lidi, kvalitu systému, spokojenost klientů. Nedílnou součástí je i sledování konkurence, dle níž se sleduje a nastavuje tzv. benchmark. Tento tým se nazývá OE = Operational Excellence.

V rámci metody Six Sigma byl zaveden projekt optimalizace procesů na oddělení EDM, které je podpůrným řešením pro účetní týmy. Zlepšovatelským týmem (OE tým) byla využita metodologie DMAIC díky níž dochází ke zlepšování existujících procesů. Na oddělení EDM je kladen velký důraz na kvalitu a rychlost zpracování velkého objemu faktur a dokumentů, jsou nastaveny velmi striktně SLA (Čas 24 hodin, Kvalita 99%) a proto je velmi důležité systematické uspořádání oddělení a standardizace procesních postupů. Na oddělení se pravidelně vyhodnocuje tzv. operační zralost, která se skládá z ukazatelů jako je rychlost, kvalita a čas. Již 3 roky běží projekt neustálého zlepšování procesů (Continuous Improvement Project), který je již dnes propojen s vizí 2020.

Lze konstatovat, že projekt byl úspěšný a byly dosaženy definované cíle. Došlo k novému uspořádání EDM pracoviště a tím k narovnání celého procesu. Zároveň byl zaveden systém priorit, matice procesních dovedností a tzv. čisté pracoviště. Díky implementaci těchto dílčích kroků došlo ke zvýšení produktivity práce, zrychlení procesu a snížení chybovosti. Dalším pozitivním dopadem projektu, byla úspora nákladů za dva pracovníky, kteří se ukázali jako nadbyteční. V současnosti je tedy divize EDM schopna zpracovat o 20 % více objemu dokumentů při nižším stavu zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Monografické publikace:

GEORGE, M., ROWLANDS, D., KASTLE B. 2005a. *Co je Lean Six Sigma?* Brno: SC & C Partner. ISBN 80-239-5172-6.

GEORGE, M., ROWLANDS, D., PRICE, M.; MAXEY, J. 2005b. *Lean Six Sigma Pocket Toolkit*. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-144119-0.

GYGI, Craig; DeCARLO, Neil; WILLIAMS, Bruce. *Six sigma for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Pub., 2005. ISBN 07-645-6798-5.

PANDE, Peter S.; NEUMAN, Robert P.; CAVANAGH, Roland R. *The Six Sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. New York: McGraw-Hill, 2000. ISBN 00-713-5806-4.

PYZDEK, Thomas. *The Six Sigma Handbook: The Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, and Managers at All Levels*. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0-07-141015-5.

RUSSELL-WALLING, Edward. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

2. Seriálové publikace – odborné časopisy

DLABAČ, Jaroslav. *Zlepšujete procesy? Vyberte správnou metodu! Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. [online]. 2014 (1). [cit. 2014-08-25]. Dostupný na www: <<http://e-api.cz/article/71661.zlepsujete-procesy-vyberte-spravnu-metodu/>>. ISSN 1803-5183.

DOSTÁL, Dušan. *Štíhlá administrativa – základ prosperující společnosti (1. část)*. Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech. [online]. 2013. [cit. 2015-02-07]. Dostupný na www: <<http://e-api.cz/article/71233.stihla-administrativa-8211-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1-cast/>>. ISSN 1803-5183.

3. Internetové zdroje:

Accenture. *Accenture*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-09]. Dostupné na [www: <http://www.accenture.com/cz-en/Pages/index.aspx>](http://www.accenture.com/cz-en/Pages/index.aspx).

PhD. NOVOTNÝ, Radovan Ing. *Šest pilířů koncepce six sigma a jejich praktická úskalí* [online]. Moderní řízení. 2007. [cit. 2014-08-25]. Dostupný na [www: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599560-sest-piliru-koncepce-six-sigma-a-jejich-prakticka-uskali>](http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599560-sest-piliru-koncepce-six-sigma-a-jejich-prakticka-uskali).

Obchodní rejstřík. [online]. 2015. [cit. 2015-02-07]. Dostupný na [www: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=537209&typ=PLATNY>](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=537209&typ=PLATNY).