



# Lean management

## v administrativě a ve službách

Když se v některých podnicích vedoucí pracovníci z výroby seznamovali s principy štíhlého managementu, často zaznívaly stesky: „Tyto zásady by potřebovali znát především naši lidé v kancelářích!“ Mimochodem: také jste měli někdy pocit, že se k vám nedostaly požadované informace včas? Že nějaká objednávka nebo jiný důležitý dokument ležely na stole v jedné kanceláři a firmu to pak stálo velké peníze? Pokud ano, možná zde chyběla pravidla štíhlého managementu.

### Lean management

v administrativě se může zabývat všemi procesy nevýrobní povahy. Zpravidla se uplatňuje pro podnikové podpůrné procesy a služby. Za mnohé můžeme uvést například zpracování nabídek, odbavování zakázky, nákup a logistiku, vyřizování stavebního povolení, zajišťování BOZP atd.

## 10 bodů pro optimalizaci procesu

1. Vytvářet hodnotu bez plýtvání
2. Redukovat a definovat rozhraní operací
3. Minimalizovat dotazování a vícepráce
4. Odstranit „úzká hrdla“
5. Zkrátit „povolovací smyčky“ (tzn. zrušit například zbytečné schvalovací podpisy)
6. Určit potřebu informací
7. Identifikovat neuralgické body v průběhu procesu
8. Umožnit paralelní zpracování
9. Vytvářet procesy řízené potřebou
10. Zdokonalovat klíčové výkonové procesy

Zatímco výrobní provozy jsou nuceny díky systému řízení kvality nebo různým metodám štihlého managementu k vysoké efektivitě, s takzvanými režijními náklady v administrativních činnostech si firmy nevědí příliš rady. Vzpomínám si na jeden svůj poradenský případ, v němž německý výrobní podnik dokázal reagovat na poptávku zpracováním nabídky běžně do dvou dnů, zatímco sesterská slovenská firma to dělala v průměru za třicet dnů a některé nabídky ležely nedokončené i 200 dnů. To byl případ pro uplatnění metod lean managementu v kancelářských procesech. Lean management se dá využívat nejen v administrativě výrobních podniků, ale i v organizacích poskytujících služby – a jak ukazují příklady z některých měst ve Spojených státech, i v činnostech městských úřadů a magistrátů.

I v administrativních činnostech je možno použít pět principů štihlého managementu a 7 + 1 druhů plýtvání, o nichž jsem psal v minulých dvou číslech. Kancelářské prostředí má oproti výrobě svá specifika a těm se budu věnovat v tomto článku.

### Jde především o boj proti plýtvání

V managementu mnoha podniků představuje slovo „lean“ již mnoho let každodenní praxi. Je jedno, zda se jedná o lean management nebo lean production (štihlou výrobu), lean construction (štihlou konstrukci) nebo lean údržbu – tento pojem se stává součástí každého oboru i u nás. Kritici o něm často hovoří jízlivě, jako o výrazu pro falešnou štihlost. Ti, kteří tento termín opravdu znají, jej zpravidla nepřekládají jako „štíhlý“, což anglické slovo lean v úzkém smyslu znamená. Jde o víc než pouhou „štihlost“.

„Leanem“ rozumíme „dosahování hodnot bez plýtvání“ – a to je základní myšlenka manažerské filozofie s poměrně dlouhým úspěšným příběhem. V průmyslu patří „leanovské“ metody k nástrojům, které se v dnešní době používají. V procesech, v obchodě, ve službách a při správních činnostech je „štíhlé myšlení“ stále hodně zanedbáváno.

V průmyslové výrobě je to na denním pořádku. Vyhledávají se všechny možné formy plýtvání časem i zdroji, měří se a pečlivě zaznamenávají. Proto jsou zde dostatečně známé negativní důsledky vysokých skladových zásob, dlouhé průběžné doby procesu a chyby v plánování výroby.

Na celém světě můžeme sledovat, jak progresivní podniky testují a optimalizují nová zařízení a procesy, které zajišťují přesné dodávky všech dílů bez prostojů a bez plýtvání materiálem. Na druhé straně to často vypadá jinak v takzvaných nepřímých procesech podnikových oblastí spojených s obchodem a administrativou. Proč by se ale nedaly administrativní procesy standardizovat, plánovat a optimalizovat podobným způsobem jako procesy ve výrobě?

### Administrace = informace

Někdo by mohl namítnout, že procesy ve službách nebo v administrativě fungují úplně jinak. Jak by

se tu tedy dal lean management využít? Ve skutečnosti existují rozdíly mezi procesy ve výrobě a nevýrobními útvary podniků. Přirozeně. Produkt administrativy se jmenuje informace a to způsobuje těžkosti, protože informace jsou komplikovaným produktem. Nejsou vidět, nejsou měřitelné, těžko se definují a mají různou hodnotu. Při předávání informací se neustále potýkáme s kvalitativním problémem: každý účastník rozumí pouze tomu, čemu rozumět může a chce, často také věří pouze tomu, co je pro něj srozumitelné a uvěřitelné z toho, co mu někdo sděluje, a on sám zprostředkovává dále pouze to, co považuje za důležité a chce předat dále. Kdo má tedy co do činění s produktem v podobě informace, musí se postarat o to, aby tato informace byla srozumitelná, přenositelná a přesně definovaná. Zároveň ale může optimalizovat

už bude informaci mít. Z toho důvodu bohužel trpí produktivita práce, která bývá v administrativě většinou nižší než ve výrobě. S tím souvisejí problémy s kvalitou. V takových případech mají lidé tendenci ukazovat na své kolegy, kteří nesplnili svůj úkol, na kterém byl zase závislý jejich úkol. Lidé rádi přehlížejí, že ti druzí nemohli udělat více, protože dostali na stůl špatné informace a ještě k tomu pozdě, případně že instrukce k danému úkolu nestačily pro jeho splnění. Bývá to spíše výjimkou, že se někdo v kancelářích zajímá o to, proč to hapruje s produktivitou, kvalitou nebo výkonností.

Může se vyskytnout námitka, že existuje problém s měřitelností produktivity v podnikové správě, ve službách a nepřímých podnikových odděleních, protože nic neprodukuje. Není to pravda. Také procesy v těchto útvarech jsou velmi dobře měřitelné a dají se takzvaně industrializovat, pokud se na ně budeme procesním způsobem také dívat. I obchodní procesy jsou ve skutečnosti řadou činností a jsou srovnatelné s montážními procesy ve výrobě. Rozdíl je pouze v objektech: v obchodních procesech nevzniká žádná hmatatelná kvalita, ale jde právě jen o informace a jejich předávání. Informace (číslo nebo hodnota) představují jeden díl, podobně jako u montážních procesů, a jejich provedení (formulář nebo graf) představuje druhý díl, s nímž se spojuje. Ke zpracování dochází na speciálních „montážních stanovištích“, a to v kancelářích, mezi nimiž existují rozhraní podobně jako ve výrobním provozu mezi konečnou montáží a lakovnou. **A právě o procesy jde u lean administrativy.**

Pomocí nástrojů pro zlepšování procesů, které jsou běžné v průmyslu, můžeme zlepšit parametry produktivity, kvality a výkonu i v kancelářích. Výhodou lean administrativy je dosažení všech

„Štihlá“ administrativa přináší úsporu nákladů, větší transparentnost jednotlivých procesů a také lepší schopnost plánování.

procesy související s tímto produktem podobně jako mnoho ostatních procesů a odstranit plýtvání, která se v těchto procesech objevují.

Přitom se dá řada úspěšných receptů z výroby zavést i v administrativních oborech. Zpracovatelský průmysl využívá například dodávky just-in-time, aby se jeho produkty dostaly bez závad v krátkém čase k zákazníkům.

V mnoha kancelářích máme bohužel k těmto principům zatím daleko: podklady k případu přijdou, začnou se zpracovávat, a pokud nějaká informace chybí, je potřeba zavolat. Někdo z kolegů

těchto zlepšení v kratší době oproti běžným kancelářským postupům.

Pracovníci v administrativě musí mít na zřeteli čtyři nejdůležitější konkurenční faktory. Jejich výkony musí

- » být kdykoliv k dispozici (disponibilita),
- » pracovat bez chyb (kvalita),
- » odpovídat aktuálním požadavkům (individualita),
- » být co nejlevnější (náklady).

Podniky, které mají tyto konkurenční faktory zvládnuty, žijí „business on demand“ (= podnik na požádání či na základě poptávky). Existuje



Produkt administrativy se jmenuje informace a to způsobuje těžkosti, protože informace jsou komplikovaným produktem. Nejsou vidět, jsou nemateriální povahy, nejsou měřitelné, těžko se definují a mají různou hodnotu.

řada příkladů, jak dobře, rozmanitě, rychle a také efektivně je možno vyrábět. Pro procesy ve službách nebo v podnikové správě je ale tento přístup něčím cizím, o čemž nikdo nechce slyšet. Přitom se dají uvedené čtyři faktory lehce přenést i do kanceláří. Například: Průběžná doba procesu se zkrátí, když se disponibilita výkonu zvýší automaticky tím, že se zredukují rozhraní mezi procesními kroky, odstraní se úzká místa a zkrátí se množství kroků v procesu.

### Jiná realita v kancelářích

„Kancelářským materiálem“ jsou informace. Jsou neviditelné a nehmotné, a z toho důvodu potřebují vždy nějaké médium, aby se zviditelnily: papírové nebo elektronické formuláře, dopisy, e-maily, kalkulače atd. Zatímco ve výrobě můžeme tok materiálu celkem snadno sledovat, informace nemůžeme často sledovat obyčejným pozorováním. Z toho důvodu musíme využívat jiné analytické, vizuální a řídicí nástroje než ve výrobě.

Podle mých zkušeností nejsou zpravidla procesy probíhající v kancelářích tak dobře popsány jako procesy ve výrobě. I když má mnoho podniků různé příručky kvality a systémy směrnic, které stanovují postupy na stovkách stran, velmi často při auditech narážíme na rozpory mezi tím, co je popsáno, a realitou.

Vytváření pracovních pozic a plnění úkolů spadá v administrativě často do kompetence jednotlivých pracovišť a jejich vedoucích. Každý si dělá analýzu po svém bez jednotného přístupu celé organizace. O sjednocující standardy se zpravidla snaží informatici, aby mohli vytvořit systém. I zde existují vedle sebe mnohá individuální řešení.

Mnohotvárnost úkolů v administrativních oborech představuje většinou procesy různých služeb s rozdílnou komplexitou a náročností na znalosti. Přitom se často nikdo nestará, zda je dotyčný pracovník přetížený nebo nevytížený či zda jsou smysluplně využívány zdroje, které jsou k dispozici. Doba plnění úkolů má velkou variabilitu, přičemž někdy stačí na podpis jen deset sekund a jindy se tráví mnoho hodin při komplexním řešení úkolů.

To pak ústí do „typických“ problémů kancelářských a servisních oddělení:

- » časté dotazování na předcházející pracoviště (myšleno na interního dodavatele);
- » problémy s kvalitou;
- » nejasné kompetence;
- » vícepráce;
- » doba čekání a doba, kdy je něco odloženo;
- » úzká místa v procesu, která něco nepropouštějí plynule dál;
- » nedostatečně specifikovaný termínový plán.

Lean managementem v administrativě můžeme tyto problémy identifikovat a zavést řešení. Zkušenost ukazuje, že nasazení lean managementu v administrativě nemusí být účinné jen u opakujících se procesů, ale i tam, kde se provádějí individuální služby zákazníkům. Cílem je vždy vyvinutí dobře strukturovaných procesů, které zajistí vysokou efektivitu a stabilitu podnikových činností. Je úplně jedno, zda jsou služby přímo pro vnějšího zákazníka nebo jde „jen“ o interní výkony – v obou případech se dají pomocí lean managementu efektivněji řídit obchodní, administrativní i správní aktivity.

### 7 + 1 druhů plýtvání v administrativě

Podobně jako ve výrobě můžeme i v administrativních, obchodních a servisních procesech identifikovat způsoby plýtvání.

#### 1. Nadprodukce

V administrativních procesech může nadprodukce představovat činnosti, při nichž se tiskne větší množství papírů, než je nutné. Může jít o sběr údajů, které ve skutečnosti nikdo nepotřebuje. Někde se zpracovávají hlášení, která nikdo nečte, a podobně. Každá z těchto činností prodlužuje průběžnou dobu procesu. Konečný zákazník bude nespokojený.

#### 2. Doprava

V administrativním procesu může doprava znamenat velký počet stanovišť, přes která se pohybuje informace v papírové podobě anebo potřeba několika schvalovacích míst, přes něž musí příslušný

## Příklad z praxe

### Štíhlé město v USA

Na příkladu města Grand Rapids (200 000 obyvatel) ve státě Michigan v USA si můžeme ukázat možnosti lean managementu ve státní správě. Město je závislé na daních vybraných od podniků a občanů. Když hospodářství zaznamenalo na začátku tohoto století pokles, projevilo se to i na příjmech města a to muselo propustit 282 zaměstnanců. Dnes zaměstnává 1700 lidí. Lean projekty měly zajistit to, že se snižování počtu pracovníků neprojeví na výkonnosti a službách úřadu a dalších složek města. Důležitým úkolem zavádění „leanu“ bylo přesvědčit všechny zaměstnance na úřadě o tom, že nejde o přípravu dalšího snižování počtu lidí. Vedení města je ujistilo o tom, že budou-li uplatňovány principy lean managementu v jejich odděleních, uvidí především to, že odstranění různých způsobů plýtvání a optimalizace procesů jim může pomoci při zajišťování kvality služeb v kratším čase a s nižšími náklady a bez frustrací. Pro koordinování lean aktivit byl ustaven tým pod vedením zástupce manažera úřadu, jehož členy byli vedoucí oddělení a další zaměstnanci. Po školení o lean managementu mohla skupina sama vést workshopy zaměřené na analýzu procesů. Důležité bylo jasné stanovení úkolů. Následně tým vybral procesy, které by měly být optimalizovány, a identifikoval manažery zodpovědné za tyto procesy. V dalším kroku vymezil tým hranice procesů – začátek a konec jejich hodnotového toku stejně jako ukazatele a cíle, kterých má být dosaženo. Lean tým pořádal třídní zlepšovateľské workshopy se zaměstnanci a výstupy byly předkládány ke schválení rozhodovací komisí a následně zaváděny v období tří až šesti měsíců. Například hlavní cíl v oblasti požární ochrany byl zvýšit počet budov odpovídajících požadavkům požární ochrany a snížit tak počet požárů. K tomu vyvinul inspekční tým kontrolní seznam a formulář pro provádění inspekcí. Majitelé domů jsou informováni o požadavcích a mohou případné prohřešky odstranit ještě před samotnou inspekci. Kromě toho jsou odpuštěny inspekční poplatky, když budovy odpovídají při první inspekci požadavkům vyhlášky. Tím se významně snížily náklady na dodatečné inspekce. Dříve chodili inspektoři pokaždé inspekci do kanceláře, aby zdokumentovali výsledky a odeslali zprávu o nedostatcích, nyní jako první vystaví zápis o nedostatcích na místě. Celkově se zkrátila průběžná doba procesu z 10,3 hodiny na událost na v průměru 4,5 hodiny. Tím se mohl zdvojnásobit počet inspekci za rok.

dokument projít. Může jít také o fyzickou přepravu dokumentů na větší vzdálenost anebo cestování člověka na poradu do vzdáleného místa, zatímco by se jí mohl účastnit prostřednictvím telekonference nebo videokonference.

### 3. Nadměrné zásoby

U administrativních procesů mohou nadměrné zásoby představovat například přeplněné přihrádky na dokumenty, velké množství e-mailů čekajících na vyřízení, velká rozpracovanost různých formulářů a hlášení. I zde je výsledkem prodlužování průběžné doby procesu.

### 4. Nadbytečné zpracování

V administrativních procesech může jít o data, která opakovaně vstupují do procesu, vytváření dodatečných kopií pro rozesílání nadbytečných dokumentů, vytváření zbytečných dokumentů a evidence, zbytečné rozšiřování detailů ve formulářích, hlášeních a rozpočtech. Nadbytečné zpracování je také často spojeno s přepracováním dokumentů nebo jiných pracovních výstupů na základě dřívějších nedostatečných nebo chybných informací. Zvláštní kategorií jsou také upřesňující telefonáty zadavatelům nebo kolegům, které musí zaměstnanec provádět, aby mohli dělat svou práci dobře.

### 5. Čekání

I v administrativních procesech dochází k prostojům, zdržování informací a dokumentů, čekání na informace od zákazníků nebo dodavatelů. Prodlevy mohou být při pomalém fungování informačního systému, jeho nefunkčnost či oddalování schvalování a nedochvilnost.

### 6. Zbytečné pohyby

V kancelářském prostředí jde především o neustálé chování tam a zpátky (ke knihovně, ke kopírce, k tiskárně atd.) a hledání dokumentů uložených někde v pořadačích. Případně může jít i o hledání lidí.

### 7. Defekty

Defekty v administrativních procesech jsou často chyby a omyly v dokumentech, které je potřeba následně opravit nebo doplnit.

### 8. Nevyužívání zaměstnanců, jejich názorů a myšlenek

K tomuto druhu plýtvání dochází ve výrobě i v administrativě podobným způsobem. Aby byly programy štihlého managementu úspěšné, musí zapojit zaměstnance ze všech úrovní organizace. Každý musí přicházet se zlepšovacími nápady a zapojovat se do zavádění zlepšení.

## Jak se postupuje při zavádění štihlé administrativy

Obecně má zavádění štihlého managementu v administrativních činnostech dvě základní fáze:

1. krok = analýza procesů, které v organizaci probíhají
2. krok = optimalizace postupů, aby se odstranilo plýtvání

V rámci onoho prvního kroku bychom měli začít vícestupňovou organizační analýzou.

### Měli bychom si položit základní otázky analýzy:

Které procesy je možné a vhodné zlepšovat?

Jak často tyto procesy probíhají?

Jak probíhají tyto procesy v detailu?

Jak dlouho trvají jednotlivé činnosti v těchto procesech?

Kolik stojí tyto procesy?

Podobně jako při zlepšovacích událostech ve výrobě probíhají jednotlivé části organizační analýzy na workshopech za účasti nejen členů vedení, ale i řadových zaměstnanců. Pokud se podaří zaměstnanec získat pro zapojení do „leanovských“ aktivit, dokáží identifikovat řadu forem plýtvání, o nichž nemají vedoucí pracovníci ani představu. Prvním úspěchem pak bude katalog opatření, která jsou realizovatelná v krátké době, a první ekonomické výsledky se mohou pro organizaci dostavit i v období několika týdnů.

V dalších krocích analýzy, kdy půjdete více do detailu, se můžete k organizační analýze vracet. Pro stanovení cílů zlepšovacelského projektu nám mohou opět posloužit faktory:

- » Dostupnost
- » Kvalita
- » Personál
- » Náklady

## Co přináší štihlá administrativa

Jako manažeři si možná představujete náročnost tohoto programu na vaši organizaci. Pravděpodobně si kladete otázku, co byste z toho měli, kdybyste se pustili do tohoto projektu. Užitek přichází v úvahu v následujících bodech:

- » Úspora nákladů
  - » Redukce komplexnosti
  - » Zvýšení transparency
  - » Zlepšení možnosti objektivně kalkulovat
  - » Zvýšení schopnosti plánovat
  - » Zvýšení spokojenosti zákazníků
  - » Zvýšení kvality výkonů
  - » Lepší motivace zaměstnanců
  - » Trvalé zavádění změn zaměřených na zlepšování
- Znovu připomínám, že zavádění štihlého managementu nemá být spojováno s propouštěním lidí, ale se zvyšováním efektivnosti při využití počtu zaměstnanců, které máte. Pokud by mělo být výsledkem zlepšovacích projektů jakékoliv ohrožení zaměstnanců, už od nich v budoucnu žádné dobré nápady nezískáte. «

[VLADIMÍR HŘEBÍČEK,  
senior consultant, SC&C Partner]

## Franšiza – klidný přístav systému?

Pracovní praxe je hluboká studnice poznání. Každý den přináší nové a zajímavé náměty k zamyšlení. Jistě každý z nás zažil situaci, kdy sedíte u pracovního stolu a říkáte si: „Chybí mi invence“, „Jak to mám udělat?“, „Kdyby mi tak dal někdo návod...“ Právě proto existuje franšizíng. Definic franšizového systému je nepřeberná množství, proto zůstanu u prostého vymezení: „Jedná se o udělení povolení k prodeji produktů nebo služeb samostatně podnikajícímu subjektu, a to v souladu s danou koncepcí.“ Právě koncepce a zavedená značka jsou značným lákadlem pro společnost či jednotlivce, kteří hledají momentální impuls pro další cestu nebo rozvoj svého byznysu. Kýžený okamžik je zde, vlastním svou vysněnou franšizu, systém, návody, ale také zdlouhavé manuály s mnoha doporučeními a nařizeními. Zprvu klidný přístav franšizíngu se stává džunglí, kterou je potřeba se prosekat a vydolovat to nejlepší z jádra dané koncepce. Opět se vrátím ke své oblíbené praxi. Co je známé celosvětově, nemusí být známé a oblíbené na místním trhu. U nás se vyskytují franšizy, které jsou v globálním měřítku na špici a v naší domovině nejsou dostatečně vnímány. Za všechny můžu jmenovat značky Springfield, Folli Folli, T.G.I. Friday's. Ptám se: Proč? Přestože si zakoupím určitý koncept, použití značky a know-how, nesmím zapomenout, že jsem se stal vlastně šířitelem určitého systému, seskupení, filozofie na místním trhu. Proto je dobré komunikovat zprávu, že jste součástí silných brandů a budujte své postavení na trhu! Vaše vizuály se již podobají těm světovým, přesto nezapomínejte na „selský rozum“, zohledněte místo, kde se nacházíte. Každá franšiza vám umožňuje „domestikaci“, neváhejte a domestikujte, jak to jde, jen tak dosáhnete skutečného a efektivního propojení „světového s domácím“. Pokud vás nebaví lovit v mezinárodních vodách, existují již kvalitní české franšizy, jako je Oxalis nebo Sykora, kterým možná naopak chybí „ta světovost“. Dobrá zpráva pro vás: Pravidla jsou od toho, aby se v rámci normy porušovala. «



**Monika Urbanová**

majitelka poradenské společnosti Pentacle Consulting