

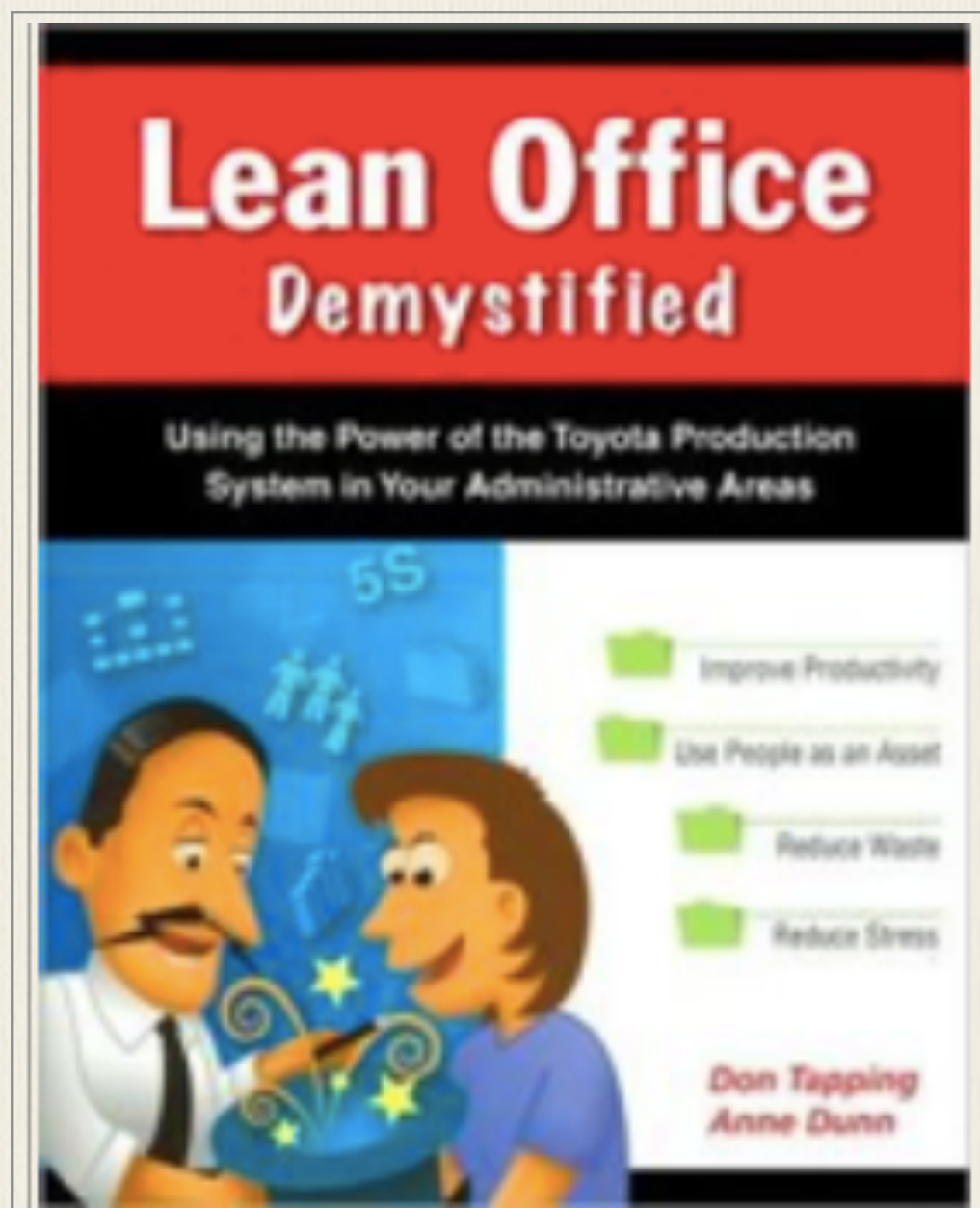


Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

Demystifikace štíhlé kanceláře



DON TAPPING



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Demystifikace štíhlé kanceláře“, kterou napsal Don Tapping, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

OBSAH:

O AUTOROVI	3
LEAN - ČLOVĚK	4
ŠTÍHLÝ MANAGEMENT	5
JAK ODSTRAŇOVAT PLÝTVÁNÍ	7
STANDARDIZACE PRACOVNÍCH PROCESŮ	11
NÁSTROJE PRO ODSTRANĚNÍ PLÝTVÁNÍ	13
UDÁLOSTI KAIZEN	19
PRINCIPY 5S	20
SYSTÉM OBĚHU DOKUMENTŮ	22
„PRÁVĚ VČAS “ , NEBOLI PLYNULÝ TOK	25
DALŠÍ DOPORUČENÍ	27



O autorovi

Don Tapping v roce 1976 absolvoval Michiganskou univerzitu. V následujících čtyřech letech sloužil v různých funkcích v americké námořní pěchotě, kde dosáhl hodnosti poručíka. Poté pracoval dvacet let ve sféře zdravotnických technologií, vzdělávání a v kosmickém průmyslu. Je autorem několika bestsellerů o štíhlé (lean) výrobě a zlepšování podnikatelských ukazatelů ve firmách. Pracuje jako konzultant velkých společností a zároveň píše knihy, v nichž se se čtenáři dělí o své cenné zkušenosti se zaváděním lean aktivit v oblasti administrativy.



Lean – člověk

Jako „Lean lidé“ bývají označováni ti, kteří dosáhli velkých úspěchů v oblasti štíhlé (lean) výroby. Don Tapping je bezpochyby významným lídrem štíhlého managementu. Více než deset let zavádí úspěšně unikátní postupy z Toyoty v dalších společnostech. Jeho kniha je výsledkem mnohaletých výzkumů a praktické činnosti.

Don Tapping píše: „**To nejdůležitější, co je potřeba si zapamatovat o štíhlé výrobě, je to, že tyto manažerské postupy prokázaly svou efektivnost ve všech oblastech podnikání.**“ Dnes dobývá štíhlá výroba stále více zemí a úspěšně se prakticky realizuje po celém světě. Lean management se vynikajícím způsobem osvědčil ve všech odvětvích hospodářství při administrování jakýchkoliv procesů.

Nezávisle na oblasti působení existují v organizacích úkoly a procesy, které je možné a potřebné standardizovat, zjednodušit a učinit co nejefektivnějšími. **Koncepce štíhlé kanceláře nabízí výborné nástroje pro odstraňování plýtvání a ztrát.**



Štíhlý management

Cílem štíhlého managementu je odstraňování plýtvání a všech operací, které nepřinášejí ve výrobním procesu hodnotu pro zákazníka. Tento přístup neznamená snižování počtu lidí, ale rozumné využívání jejich práce.

Existují čtyři nutné podmínky, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci koncepce štíhlého managementu v kancelářském prostředí.

Podmínka první: Model „Chování – názory – kultura“

V první etapě je potřeba **změnit chování vašich zaměstnanců**. Ve většině případů bývají nositeli 80 % informací o pracovních procesech a manažeři (nebo vedení organizace) jen 20 %. Což je podle autora nepřijatelné. S pomocí nástrojů štíhlého managementu přejdou kontrola nad procesy a znalosti o nich do rukou managementu. (viz. Dokumentování pracovních procesů). Poté, kdy pracovníci začnou pociťovat tyto změny, budou měnit i své názory. Spolu se změnou názorů každého jednotlivého pracovníka se začne radikálně měnit i celková kultura organizace.

Podmínka druhá: Ekonomické zdůvodnění přechodu k metodám štíhlého managementu

Administrativní náklady tvoří zpravidla 60 až 80 % konečné ceny produktu. Díky nástrojům štíhlé výroby může jakákoliv organizace tyto náklady snížit na účet odstranění plýtvání. (viz. *Odhalení plýtvání*)

Podmínka třetí: Sedm (Osm) druhů plýtvání

Plýtváním jsou operace, které nezvyšují hodnotu zboží nebo služby, ale spotřebovávají čas a zdroje. Plýtvání v organizaci musí zpravidla zaplatit zákazníci. Cílem štíhlého managementu je odhalit, zanalyzovat a odstranit všechna plýtvání ve výrobním procesu. Je velmi důležité, aby zaměstnanci získali základní znalosti o plýtvání a naučili se plýtvání odstraňovat (viz. *Odhalení plýtvání a Nástroje pro odstranění plýtvání*).

Podmínka čtvrtá: Podpora vedení

Je důležité si uvědomit, že **přechod ke štíhlému managementu není možný bez stoprocentní podpory vedení společnosti.** Tato podpora zahrnuje vyčlenění nezbytných prostředků, poradenství pracovním týmům v případě potřeby, projevování zájmu o úspěchy týmů a přítomnost na poradách, povzbuzování týmů k výsledkům práce, podpora týmů v případě těžkostí.



Jak odstraňovat plýtvání

Don Tapping vyjmenovává osm druhů plýtvání, které je možné nalézt v jakékoliv organizaci bez ohledu na odvětví.

1. Nadprodukce

Představuje vykonávání určitého typu práce nad rámec její potřeby. Může jít například o sestavování dokumentů, které nikdo nečte, vytváření zbytečných kopií dokumentů, přeposílání stejného dokumentu několikrát prostřednictvím e-mailu nebo faxu, uvádění opakující se informace ve více dokumentech, nesmyslné porady. Toto plýtvání je možné odstranit pomocí následujících nástrojů (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- doba taktu;
- Pitch (požadovaná doba na produktovou dávku);
- standardizovaná práce;
- vyrovnávání (nivelizace) pracovní zátěže;
- osvojení si dovednosti spojené s danou operací.

2. Čekání (na lidi, na podpisy, na informace atd.)

Jde například o velké množství povinných podpisů a rozhodnutí, o závislost na druhých pracovnících při uskutečňování různých úkolů, o zdržování získaných informací, o problémy s programovým vybavením, o plnění úkolu za účasti různých oddělení nebo o neexistenci odpovědných lidí za plnění nějakého úkolu.

Základním principem boje s tímto druhem ztrát je: „dokončení –

připojení (nebo vyhození)“. Autor doporučuje několik konkrétních nástrojů (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- VSM – mapa toku hodnoty;
- 5S;
- Pitch;
- kurýři;
- systém oběhu dokumentů.

3. Zbytečné pohyby

Jde i o jakékoliv přesouvání lidí, dokumentů anebo posílání elektronických zpráv, které nepřidávají hodnotu. Tento druh plýtvání vzniká z důvodu špatného plánování administrativy, nefungujícího nebo zastaralého vybavení kanceláří nebo z důvodu chybějících nezbytných materiálů. Jedná se například o hledání souborů v počítači, hledání dokumentů v kartotéce, neustálé pročítání tiskovin z důvodu hledání informací nebo o manuální předávání dokumentů na následující etapu zpracování. Pro odstraňování tohoto plýtvání můžete použít následující nástroje (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- standardizovaná práce;
- přeplánování pracovního prostoru;
- krátké organizační porady;
- kartičky Kanban pro kancelářské potřeby;
- systém tahu a supermarket;
- systém ukládání dokumentů.

4. Zbytečné přemísťování

K tomuto druhu plýtvání patří zbytečné přemísťování dokumentů, jejich nepotřebné odesílání, příliš častá registrace, nesprávné stanovování priorit. Nástroji pro odstranění (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*) jsou:

- 5S;
- vyrovnávání (nivelizace) pracovní zátěže;
- VSM – mapa toku hodnoty;
- plynulý tok;

- systém oběhu dokumentů;
- standardizovaná práce;
- nástroje vizuálního managementu.

5. Nadbytečné zpracování

Patří sem vykonávání práce, kterou nepotřebuje nikdo z interních nebo externích zákazníků. Jde například o vzájemnou duplicitu různých výkazů nebo informací, zadávání opakujících se údajů, rozšiřování nevěrohodných (či neověřených) informací, neustálé korektury dokumentů, neexistenci jasného plánování projektů. Don Tapping navrhuje využívat následující nástroje pro odstraňování plýtvání (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- formuláře sběru dat;
- sledování dokumentů;
- standardizované práce;
- nástroje vizuálního managementu;
- zajištění očekávaného (předpokládaného) výsledku;
- systém oběhu dokumentů.

6. Zásoby (čas)

V kancelářích existují dva základní typy tohoto plýtvání: a) stohy papírů, zbytečné kancelářské pomůcky; b) promarněný čas. Jde například o situace, kdy se zpracování dokumentů pozastavuje do doby, než se získají doplňující informace (nebo podpisy) a situace se následně změní, takže čas, věnovaný danému dokumentu, je možné považovat za plýtvání. Nástroje pro odstraňování (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- 5S;
- VSM – mapa toku hodnoty;
- standardizovaná práce;
- kartičky Kanban pro kancelářské potřeby;
- vyrovnávání (nivelizace) pracovní zátěže – Heidzunka;
- vizuální pitch;
- systém oběhu dokumentů.

7. Defekty

Jakékoliv zpracování, které vedlo ke vzniku defektů, doplňující zpracování, nezbytné pro odstranění těchto defektů. Jde například o chyby při vkládání dat, při stanovování cen, předávání neúplné informace, ztráta dokumentů, nesprávný výběr pracovníků. Nástroje pro odstraňování tohoto plýtvání (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- zajištění očekávaného (předpokládaného) výsledku;
- nástroje vizuálního managementu;
- standardizovaná práce;
- systém oběhu dokumentů;
- záznamník pro zapisování přerušování a neplánovaných úkolů;
- prostředky pro znemožňování chyb.

8. Neracionální využívání pracovní síly

Jedná se například o porušení termínů realizace projektů, nerovnoměrné rozdělení zátěže, častou nepřítomnost a velkou fluktuaci zaměstnanců, nedostatečné ocenění odborných dovedností při přijímání do práce. Nástroje pro odstraňování tohoto plýtvání (viz *Nástroje pro odstranění plýtvání*):

- evidence pracovních procesů;
- standardizovaná práce;
- systém oběhu dokumentů;
- krátké pracovní porady.



Standardizace pracovních procesů

Standardizace pracovních procesů umožňuje organizacím, aby se vyhnuly rozšířenému problému, kterým je úzká specializace personálu a koncentrace znalostí u jednoho nebo několika lidí. Ve prospěch standardizace uvádí Don Tapping následující argumenty:

1. Organizační znalosti se snadněji předávají mezi jednotlivými lidmi

Standardizace pracovních procesů umožňuje odstranit plýtvání spojené s fluktuací zaměstnanců nebo s dočasnou nepřítomností kteréhokoliv pracovníka.

2. Detailní pochopení pracovních procesů umožňuje jejich lepší kontrolu a neustálé zlepšování

Pokud většina zaměstnanců nerozumí pracovním procesům, pak není možné je zlepšovat.

3. Znalosti o pracovních procesech zůstávají v organizaci

Pokud je nositelem všech znalostí o určitém procesu jenom jeden člověk a nemá k nim přístup nikdo další (nebo jen omezený počet lidí), pak existuje riziko ztráty znalostí či informací, když tento člověk nečekaně opustí organizaci nebo přejde na jinou funkci. Tento problém se dá řešit cestou dokumentace pracovního procesu.

4. Standardizace znalostí o procesech umožňuje maximální jednotnost při provádění práce

Pokud dělají na podobných úlohách tři lidé, tak bude pravděpodobně každý z nich používat svůj přístup nebo své metody. Podobné rozdíly pak vedou k dalšímu plýtvání.



Nástroje pro odstranění plýtvání

Konečným cílem koncepce štíhlé kanceláře je objevit a odstranit všechny druhy činností, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka (hodnota představuje to, za co je zákazník ochoten zaplatit). K tomu se využívají nástroje štíhlého managementu.

První nástroj: Evidence pracovních procesů

Na začátku je potřeba zjistit a zaevidovat všechny pracovní procesy, které se v organizaci používají. Evidence může mít podobu dokumentu Microsoft Word, který se používá k zaznamenání současných pracovních procesů. Využijte tuto formu v průběhu prvního měsíce zavádění štíhlé kanceláře. Je potřeba, aby tento dokument vyplňovali všichni pracovníci. Zjištěné procesy je nutné rozdělit na kritické a nekritické. Za kritické se považují takové procesy, které se přímo týkají zákazníků a (nebo) finanční situace organizace. Jde například o registrování objednávek, vystavování faktur, příjem pacientů atd. Ostatní procesy jsou považovány za nekritické.

Druhý nástroj: Mapování toku hodnoty

Tok vytváření hodnoty představuje soubor činností, které jsou nezbytné, pro dodání zboží nebo služby zákazníkovi. Může zahrnovat jeden pracovní proces nebo několik procesů. Mapa toku hodnoty poskytne ucelený přehled o tom, jak probíhají činnosti od zákaznické objednávky přes pracovní procesy až k dodání výsledku zákazníkovi. Základním cílem vytváření mapy toku hodnoty je odhalení plýtvání a určení nástrojů štíhlého managementu, které je možné použít pro jejich odstranění (viz *Odhalení plýtvání*).

Třetí nástroj: Doba taktu

Doba taktu ukazuje, jak rychle musí být realizován každý pracovní proces, aby byla uspokojena zákaznická poptávka. Vypočítává se cestou dělení dostupné pracovní doby za den nutným objemem požadavků za den (nezbytné množství produktů za den). Tento ukazatel pomáhá určit standardní tempo práce a v souladu s ním mohou zaměstnanci plánovat svůj čas. Zároveň podle plnění doby taktu hodnotí vedení výsledky jejich práce.

Čtvrtý nástroj: Pitch (požadovaná doba na produktovou dávku)

Představuje optimální množství času pro vykonání určitého objemu práce v rámci toku vytváření hodnoty (viz *Druhý nástroj*). V administrativní oblasti je Pitch zpravidla roven 1, 2, 4 nebo 8 hodinám. Pro vypočítání Pitche je potřeba udělat tři kroky:

- a) vypočítat dobu taktu,
- b) určit optimální objem práce pro posun na toku vytváření hodnoty (vyjádřený ve zvolených jednotkách) a
- c) vynásobit dobu taktu počtem jednotek práce.

Například: doba taktu (vyplnění objednávky) je 6 minut a počet jednotek práce stanovíme na 20. Z toho vypočítáme: 6 minut x 20 jednotek práce = 120 minut. To znamená, že se bude po každých 2 hodinách přesouvat balík tvořený 20 objednávkami na další etapu zpracování.

Pitch umožňuje lidem kontrolu plnění svého pracovního úkolu podle plánovaného času. V praxi může být doplněn nástěnkou s přihrádkami rozdělenými podle časových úseků. V jednotlivých přihrádkách budou vloženy například zakázky podle plánovaných dávek pro dané časové období. Tyto nástěnky pomáhají vyvolat v lidech úsilí pro splnění práce v termínu, který odpovídá danému Pitchi. Za ještě důležitější považuje autor to, že bude i názorně vidět, zda pracovník stíhá a v případě, že ne, může mu poskytnout zbytek týmu podporu, aby stihl splnit úkol v průběhu následující dávky.

Pátý nástroj: Zajištění očekávaného výsledku

Zajistit očekávaný výsledek znamená udělat všechno nezbytné pro to, aby byly pracovní procesy vždy provedeny standardní metodou. Zároveň se tím zajišťuje vysoká kvalita vytvářeného produktu. Pokud různí lidé dělají stejnou práci různým způsobem, vzniká chaos a nepředvídané situace. Používání jednoho nejefektivnějšího způsobu pro každou operaci umožní zvýšit produktivitu.

Šestý nástroj: Plynulý tok – systém tahu

Jedná se o proces, v jehož průběhu dostávají vnitřní i vnější zákazníci požadovanou jednotku práce nebo službu v požadovaném objemu ve chvíli, kdy ji potřebují. Následující operace signalizuje o svých potřebách předcházejícím operacím. (viz „*Právě včas*“ nebo *plynulý tok*).

Sedmý nástroj: Kanban

Jedná se o informační prostředek (za pomoci zvláštního signálu), který informuje o tom, co je potřeba, kdy a v jakém množství. V původním provedení jsou kanbanem kolující objednávkové kartičky, které posílá interní zákazník internímu dodavateli. Nejrozšířenější příklad kanbanu můžeme vidět v supermarketu. Když si kupujete rajský protlak a procházíte přes pokladnu, dodavatel dostává elektronickou zprávu o úbytku protlaku v regálu. A to je kanban. Když se zásoby protlaku v prodejně sníží na určitou úroveň, dodavatel provede doplnění. Tato procedura se opakuje stále znovu a znovu. V kancelářích je možné kanban používat pro doplňování kancelářských potřeb. Pro každý druh kancelářských potřeb se zavede kartička kanban. Když se množství určitých potřeb sníží na předem určenou úroveň, pošle se kartička na pracoviště, které pomůcky a materiál zabezpečuje. Pro ně je to signál o nutnosti doplnit zásobu.

Osmý nástroj: Heidzunka neboli vyrovnání zátěže

Jedná se o rovnoměrné rozdělení práce podle objemu a druhu na období určitého časového úseku (zpravidla v průběhu pracovního dne). Den se rozdělí na krátké a přiměřené úseky v délce 2 až 4 hodin (takzvané *Pitche*). Vyrovnávání se

děje vždy s ohledem na zákazníky. Je důležité rozdělit práci takovým způsobem, aby byly uspokojeny požadavky zákazníků v dohodnutém termínu.

Stanovte dobu taktu a Pitch a sestavte harmonogram postupu operací: kdy, komu a v jakém množství bude potřeba dodat určitou práci nebo službu. Potom stanovte postup pro zaměstnance, zajišťujícího dodávání Pitchů (kurýra). Jeho úkolem bude sběr složek s jednotkami práce a kartiček kanban a jejich doručování adresátům. Dalším krokem je vytvoření košíku heidzunka, který bude plnit roli poštovní schránky a kurýr bude poštovním doručovatelem. Může jít o stojan na složky. Procesní složky vložte do úseků, odpovídajících danému Pitchi, přes něj bude práce předaná na další etapu zpracování. Potom sledujte pokyny na vnější straně složky. Vyrovnání dosáhnete v případě, že jste dosáhli plynulého toku práce.

Devátý nástroj: Sledování dokumentů

Formulář pro sledování dokumentů je podrobný výkaz operací a stádií zpracování dokumentů. Umožňuje vysledovat celý cyklus, kterým dokument prochází a odhalí příčiny a dobu zdržení. Je považován za základ standardizace procesu práce s dokumentem.

Desátý nástroj: Výkaz přerušování a neplánovaných úloh

Formulář tohoto výkazu může být dokumentem Microsoft Word, do něhož se zaznamenává, jak často se práce přerušuje a na kterém místě. Tento výkaz umožňuje určit každodenní ztráty času v průběhu vykonávání toho nebo onoho úkolu. Využijte tento způsob v průběhu prvního měsíce budování štíhlé administrativy a později to opakujte každého půl roku.

Jedenáctý nástroj: Systém oběhu dokumentů

Štíhlý systém oběhu dokumentů předpokládá vytvoření tří složek: systémové složky, složky procesu a informační složky. V každé z těchto složek se nachází probíhající práce nebo informace nutné k tomu, aby byly uspokojeny zákaznické požadavky (viz *Systém oběhu dokumentů*).

Dvanáctý nástroj: 5S

Jedná se o systém principů, které pomáhají dosáhnout toho, že všechny předměty v kanceláři mají své místo a také se na svém místě nacházejí, pokud nejsou používány. To umožňuje udržovat trvale čistotu a pořádek v kanceláři, zajistit bezpečnost zaměstnanců a současně vytvořit základ pro vytvoření štíhlé kanceláře. (viz *Principy 5S*).

Třináctý nástroj: Efektivní porady

Aby měly porady efektivní výsledky, přistupujte k nim, jako by to byly procesy: vytvořte pravidla pro provádění porad a potom je dodržujte. Základní pravidla pro provádění porad jsou:

- stanovujte cíl a agendu dne;
- vybírejte účastníky porady a každému z nich o tom dejte vědět předem;
- určete role a povinnosti;
- na poradě dodržujte pravidla slušného chování;
- provádějte zápis a po skončení porady udělejte plán dalších aktivit;
- vytvořte agendu pro další poradu;
- vyhodnoťte poradu;
- rozešlete zápis z porady všem účastníkům.

Čtrnáctý nástroj: Krátké organizační porady

Krátké porady (zpravidla ranní) prováděné za účelem rozdělení objemu práce na den a stanovující společné úlohy. Provádění plánovacích briefingů je důležité od samotného počátku projektu na vytvoření štíhlé administrativy. To umožňuje zvýšit vzájemnou výměnu informací a stupeň zapojení zaměstnanců.

Patnáctý nástroj: Události Kaizen

„Kai“ znamená „rozložit na části“ a „zen“ – „dělat lépe“. Kaizen je japonské slovo překládané jako neustálé zlepšování. Události Kaizen jsou krátkodobé (několikadenní) aktivity, které se provádějí, když je potřeba rychle optimalizovat určité podnikové procesy (viz *Události kaizen*).

Šestnáctý nástroj: Kontrolní ukazatele

Oceňují efektivnost organizace na dvou úrovních: celkově na úrovni úseku/organizace a na úrovni týmu/jednotlivého pracovníka.

Sedmnáctý nástroj: Zásobníky a pojistné zdroje

Jedná se o pravidelně doplňované zdroje/zásobníky, pomáhající uspokojit zákaznické požadavky. Jejich využívání je z hlediska štíhlého managementu kompromisní variantou.



Události Kaizen

Události Kaizen jsou dobře naplánované aktivity týmu, zaměřené na rychlou optimalizaci určitého pracoviště. Provádění událostí Kaizen se člení na tři fáze:

1. Plánování

Probíhá zpravidla 2 až 4 týdny. V této fázi je potřeba sestavit mapy současného toku hodnoty nebo procesu, navrhnout mapu budoucího procesu a vytvořit základní tým pro událost kaizen. Tento tým by měl sdružovat odborníky z různých oblastí.

2. Praktické provádění události Kaizen

Probíhá 3 až 5 dnů. Rozdělte tým na malé skupiny a rozpracujte možné varianty dalšího zlepšování vybrané pracovní zóny. Shrňte výsledky práce a vyberte řešení pro realizaci. Realizujte vybraná řešení.

3. Závěrečná fáze

Probíhá 3 až 4 týdny. Seznamte vedení organizace s dosaženými výsledky. Pokračujte v zavádění nápadů z praktické fáze. Podávejte pravidelné zprávy o výsledcích opatření manažerovi zodpovědnému za zavádění projektu štihlé administrativy. Vytvořte závěrečnou zprávu o přínosech události kaizen. Jakmile budou veškerá zlepšení procesů ověřena v praxi, standardizujte je.



Principy 5S

Pět S je procesem podporujícím přehlednost pořádek a čistotu na pracovišti a zajištění bezpečnosti pracovníků. Je základní aktivitou pro vytvoření štihlé kanceláře. Je tvořen pěti principy.

1. S – Separuj. Nejsi-li si jistý/á – vyhod' to!

Tato fáze předpokládá zbavení se všech předmětů, které nebyly používány déle než tři měsíce.

2. S – Systematizuj. Zachovávej pořádek. Místo pro každou věc a každá věc na svém místě!

V této fázi se určuje pro každý předmět místo uložení formou označování popsanými nálepkami nebo pomocí značek.

3. S – Stále čistit/uklízet. Čistota je zárukou hospodárnosti!

Tato fáze zahrnuje úklid kancelářských prostor a vypracování plánu úklidu, který umožní neustálé udržování čistoty.

4. S – Standardizace. Základ jakýchkoliv zlepšení!

Zavedení pravidel za účelem udržení prvních tří S v kanceláři.

5. S – Stálost dosaženého. Provádějte kontroly, abyste udrželi dosažené a uspěli!

Zahrnuje zaškolení pracovníků a společné posouzení všech zavedených novinek, aby zavedené standardy fungovaly a vydržely.



System oběhu dokumentů

Don Tapping navrhuje šest kroků pro vytvoření štíhlého systému oběhu dokumentů.

První krok – Vytvořte systémovou složku

Dokumenty uložené v této složce jsou „mozkovým centrem“ celého štíhlého managementu. Patří sem:

- a) základní seznam procesů (s označením odpovědnosti za procesy, se stanovením priorit atd.);
- b) plán kontroly procesů (seznam všech procesů se stanoveným termínem nezbytných kontrol a (nebo) změn);
- c) matice zaškolení (seznam všech zaměstnanců s označením potřebných výsledků zaškolení a se záznamem o dosaženém pokroku).

Druhý krok – Vytvořte složku procesu

Pro každý proces je potřeba vytvořit vlastní složku. Do ní budou zařazeny formuláře pro znázornění a zaznamenávání časů přidávajících hodnotu a také schéma procesu a dokumenty, které jsou pro daný proces nezbytné. **Tato složka by měla být uložena na tom místě, kde bude vykonávána práce.** Pokud na stejném procesu pracuje několik skupin pracovníků, vytvořte pro každou skupinu vlastní složku. Manažer odpovědný za proces musí aktualizovat obsah každé složky a dokumentovat změny, které jsou do procesu vnášeny z důvodu jeho zlepšování.

Třetí krok – Rozmístěte složky v kanceláři

Zaveďte zařízení, do něhož bude možné umístit složky procesů, aby k nim měli přístup všichni zaměstnanci. Autor doporučuje umísťovat vertikálně ty složky, které jsou neaktivní, protože obsahují hotovou práci. Složky, které jsou umístěny horizontálně, jsou v aktivním stavu, protože obsahují práci, kterou je potřeba vykonat.

Čtvrtý krok – Vyrovnajte pracovní zátěž

Abyste mohli sestavit harmonogram zátěže pracovníků, který by umožňoval naplňovat dobu taktu, určete, kolik je potřeba času na vykonání každé operace, která je součástí procesu. Můžete k tomu využít data získaná při kontrole dokumentů. Potom sečtete dobu cyklu všech operací, abyste získali hodnotu celkové doby cyklu. Udělejte analýzu harmonogramu současné zátěže jednotlivých pracovníků. Určete jejich ideální množství (vydělte celkovou dobu cyklu dobou taktu). Na základě těchto dat sestavte harmonogram budoucí zátěže pracovníků a nově přerozdělte prvky práce jednotlivým lidem.

Pátý krok – Standardizujte práci

Abyste dosáhli jednoty a vyloučili variabilitu, je nutné vytvořit soubor pravidel, podle nichž se budou provádět jednotlivé operace. Standardizovat práci můžete pomocí dvou nástrojů:

- a) souhrnné tabulky standardizované práce (zaznamenává čas, potřebný k vykonání každé operace nebo úlohy) a
- b) mapy standardizované práce (přehledně ukazuje postup operací v rámci každého procesu).

Šestý krok – Kontrolujte průběh pomocí vizuálních Pitchů (požadované doby na produktovou dávku)

Abyste mohli vizuálně kontrolovat průběh práce v průběhu dne, vytvořte v kanceláři zařízení, které bude ukazovat vizuálně požadovanou dobu na

produktovou dávku (za pomoci složek procesů a karuselové poličky nebo jiného uspořádání, do něhož se budou zakládat pracovní úkoly). Nejdříve určete množství práce, které se bude vkládat do zařízení s vizuálními Pitchi. Na zařízení je potřeba nalepit nálepky, odpovídající době trvání dávky pro danou práci. Manažer, odpovídající za rozdělování práce, musí rozmístit složky procesů do příslušných přihrádek. To umožní rozdělovat a shromažďovat práci (to znamená složky procesů) přesně podle harmonogramu.



„Právě včas“, neboli plynulý tok

Don Tapping je toho názoru, že vytvořit plynulý tok práce v současných podmínkách v kancelářích, se pravděpodobně nepovede. Abyste dosáhli maximálních výsledků, doporučuje využití takových metod štíhlého managementu, jako jsou supermarkety nedokončené práce, princip FIFO a přestavba kanceláře.

Supermarkety nedokončené výroby

Jedná se o systém ukládání předem určeného objemu nedokončené práce nebo služeb do zásobníku pro následující operaci podle principu „právě včas“. Používá se v případech, kdy navazující operace mají různou dobu cyklu.

Princip FIFO („first in – first out“ = „první vstoupil – první vyšel“)

Tento princip umožňuje dosáhnout toho, že práce, která byla vykonána v předcházejícím procesu („první vstoupila“), byla zpracována jako první v následujícím procesu („první vyšel“). Pokud není možné využívat supermarkety nedokončené výroby, tak se vytvářejí fronty FIFO, které vytvářejí systém varování pro pracovníky předcházejícího procesu, že je zásobník zaplněn. V takových případech jsou povinni pomoci svým kolegům při odlehčení fronty. Nemá smysl pokračovat v práci, když ji nemůže následující proces přijmout. To se nazývá nadprodukcí a představuje nejhorší druh plýtvání

Přestavba kanceláře

Cílem přestavby je odstranit v kancelářích všechny bariéry a vytvořit soulad práce s potřebami dalších podnikových procesů (pokud musí pracovník tisknout dokumenty a musí kvůli tomu chodit daleko, postavte stávající tiskárnu vedle jeho pracoviště nebo kupte ještě jednu novou).



Další doporučení

Štíhlou administrativu můžete zavést v jakékoliv organizaci. Prvním krokem k tomu je přesné plánování. Přesvědčte se, že pracovníci chápou podstatu a rozumí dobře principům a nástrojům štíhlého managementu. Je to důležité udělat před tím, než přistoupíte k praktickému zavádění.

Nesnažte se na svém pracovišti ihned uplatňovat nástroje štíhlého managementu. Věnujte dostatek času sběru potřebných informací a dohodněte se zaměstnanci, jak je můžete využít pro zlepšování procesů.

Všechny změny neustále probírejte se zaměstnanci. Realizujte nejdříve události Kaizen zaměřené na zavedení nástrojů štíhlé administrativy.

Vytvořte si mapu budoucího stavu toku vytváření hodnoty nebo budoucího procesu a vyvěste ji na pracovišti, které chcete zlepšit. Vysvětlete všem smysl této mapy. Klíčem k úspěšné realizaci je výměna názorů s pracovníky a diskuze s nimi.

Začnete-li využívat uvedené nástroje štíhlého managementu, začne se měnit chování lidí. Nezapomínejte oceňovat a chválit jejich úsilí a vždy přitom zmiňujte konkrétní úspěchy, kterých dosáhnete. Nezapomínejte na to, že je potřeba už od počátečních stádií důvěrně působit i na lidi, kteří se zatím nechtějí účastnit aktivit spojených se zaváděním koncepce štíhlé kanceláře.

Jak byste mohli použít myšlenky z této knihy ve svém životě a ve své práci?