

# „Štíhlý management“ ve službách a administrativě

Lektor: PhDr. Vladimír Hřebíček

# Program semináře:

1. Co je to Lean management (štíhlý management) a jak se vztahuje k administrativním a obchodním činnostem – v čem nám může ušetřit náklady a jaký další užitek z něj plyne pro organizace
2. 7 +1 druhů plýtvání v administrativních procesech
3. **Analýza současného stavu**
  - A. Organizační analýza
  - B. Zakázková analýza
  - C. Analýza hodnotového toku
  - D. Analýza struktury činností
  - E. Analýza struktury informací
  - F. Vyhodnocení výsledků analýz
  - G. Přijetí opatření
  - H. Definování cílů
4. 10–ti bodový plán pro optimalizaci podnikových procesů

# Důležité pojmy

Proces



The diagram illustrates a process flow. At the top, a large blue arrow points to the right and contains the word 'Proces'. Below this, a smaller blue box on the left contains the word 'Vstupy'. A red arrow points from this box to a red box on the right containing the word 'Výstupy'. A red arrow labeled 'Činnost' points from the 'Vstupy' box to the 'Výstupy' box.

Vstupy

Činnost

Výstupy

Podnikový proces



The diagram illustrates a business process flow. At the top, a large blue arrow points to the right and contains the words 'Podnikový proces'. Below this, a blue box on the left contains the text 'Přání a potřeby zákazníků'. A red arrow points from this box to a red box on the right containing the text 'Spokojenost zákazníků'. A red arrow labeled 'Člověk Technika organizace' points from the left box to the right box.

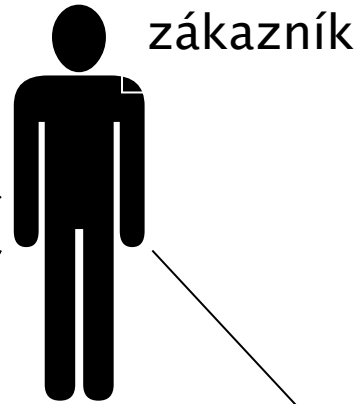
Přání a  
potřeby  
zákazníků

Člověk  
Technika  
organizace

Spokojenost  
zákazníků

# Důležité pojmy

- ▶ Podnikový proces
- ▶ Dílčí procesy – sled činností
- ▶ Moduly
- ▶ Výstupy procesu – produkty
- ▶ Obchodní případ



zákazník

čas jsou peníze

požadavky na nové produkty a služby

zakázky

peníze

vývoj produktů

administrativa zakázek

logistika

výroba

administrativa cash flow



# 7 + 1 DRUHŮ PLÝTVÁNÍ”

- ▶ plýtvání má celou řadu forem, které jsou popsány v sedmi zdrojích plýtvání:
  1. Doprava (přesun materiálů/produktů z jednoho místa na jiné)
  2. Zásoby (materiál/produkty/informace čekající na zpracování)
  3. Pohyb (nadbytečný pohyb a/nebo špatná ergonomie)
  4. Čekání (zpoždění způsobená nedostatky, schvalováním, prostoji)
  5. Nadměrná výroba a zbytečné výkony (projekty do šuplíku, kopírování formulářů do zásoby)
  6. Nadměrné zpracování nebo použití nevhodných postupů a technologie
  7. Vady/přepracování a zpětné dotazování (dělání stejné práce/úkolů více než jednou)
- Osmým zdrojem plýtvání je nevyužívání znalostí a nápadů lidí.

# 7 + 1 DRUHŮ PLÝTVÁNÍ”

- ▶ plýtvání má celou řadu forem, které jsou popsány v sedmi zdrojích plýtvání:

1. Přemíra informací

2. Zbytečný transport informací

3. Zbytečné vzdálenosti

4. Čekací doby / periody nečinnosti

5. Neužitečné aktivity

6. Zbytečné zásoby

7. Vady / chyby v práci

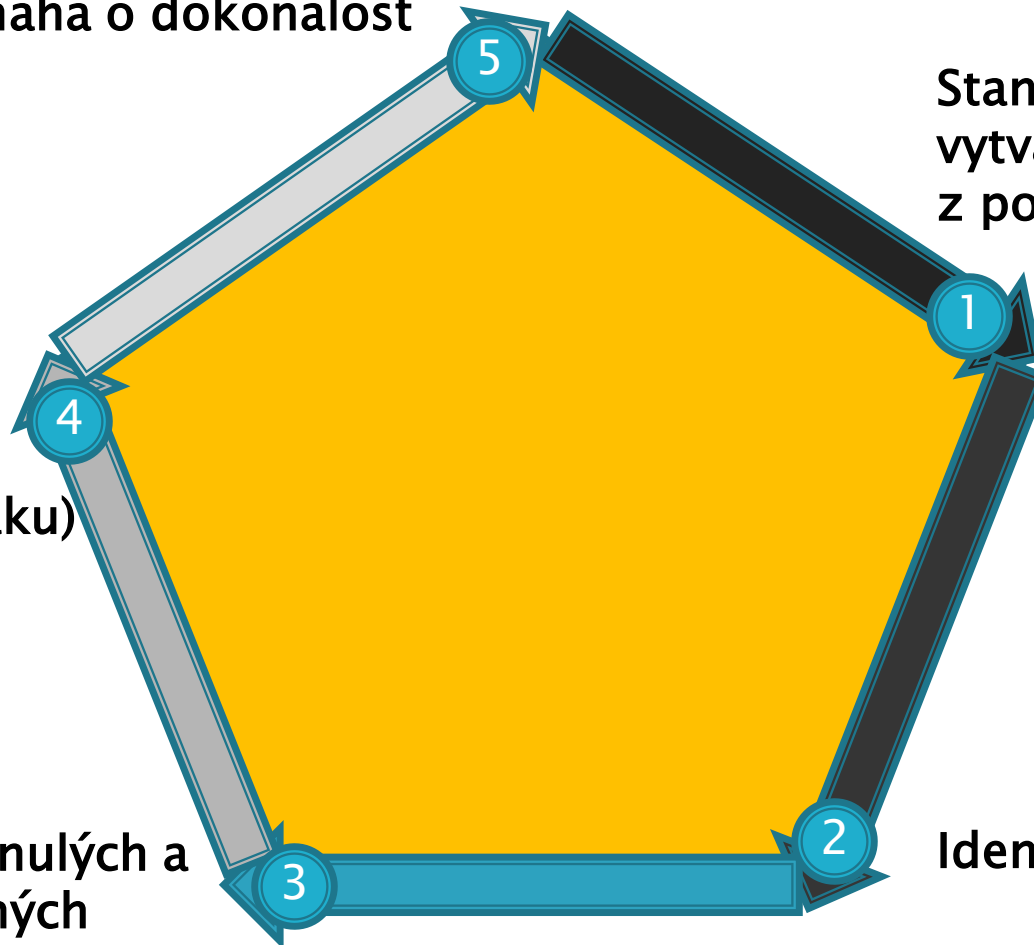
Osmým zdrojem plýtvání je nevyužívání znalostí a nápadů lidí.

# LEAN THINKING: 5 ZÁKLADNÍCH PRINCIPŮ

Neustálá snaha o dokonalost

Stanovení toho, co  
vytváří hodnotu  
z pohledu zákazníka

Vytvoření  
systémů  
řízených  
potřebou  
(tah místo tlaku)



Vytvoření plynulých a  
nepřerušovaných  
procesů

Identifikace toku hodnoty



# Kategorie činností v administrativě:

- ▶ Hlavní činnosti
  - vytvářející hodnotu
  - Jde o nejdůležitější činnosti. Tyto činnosti bychom měli posilovat a zdokonalovat, kde to jen jde!
- ▶ Podpůrné činnosti
  - Musí se dělat, ale neměly by zabírat příliš mnoho prostoru. Činnosti, které nepřidávají hodnotu by se měly pokud možno redukovat!
- ▶ Ostatní činnosti
  - Jedná se zpravidla o projev špatné organizace, tedy čisté plýtvání. Zbytečné činnosti musíme bezpodmínečně eliminovat!

# Lean administrativa – zvýšení potenciálu

Potřeba kapacit

Dnešní  
situace



Cílová  
situace



Potenciál

Potenciál

Potenciál

## Optimalizace jednotlivých případů

- Funkční optimalizace procesu
- Standardizace
- Optimalizace výrobního procesu
- Zlepšení systémové podpory
- Automatizace průběhu

## Odstraňování plýtvání

- Zdvojené činnosti
- Zpětné dotazování z důvodu špatné kvality dat

## Redukování na nezbytnou míru

» Především podpůrné činnosti skrývají velký potenciál pro optimalizaci většinou obsahují velké nedostatky procesní rozhraní

# 3 druhy činností

1. Činnosti přidávající hodnotu
  - Práce ve prospěch zákazníka. Materiál nebo informace jsou zpracovány tak, že přidávají zákazníkovi hodnotu a zákazník je ochoten za ně platit.
2. Činnosti nepřidávající hodnotu
  - Práce, které nepřispívají ke spokojenosti zákazníka ale jsou nezbytné při přípravě nebo dokončení.
3. Zbytečné činnosti = plýtvání
  - Činnosti, které zabírají čas, prostor a spotřebovávají materiál, aniž by zvyšovali hodnotu pro zákazníka.

# OPTIMALIZACE V ROVINĚ ČINNOSTÍ

## Aktivity přidávající hodnotu

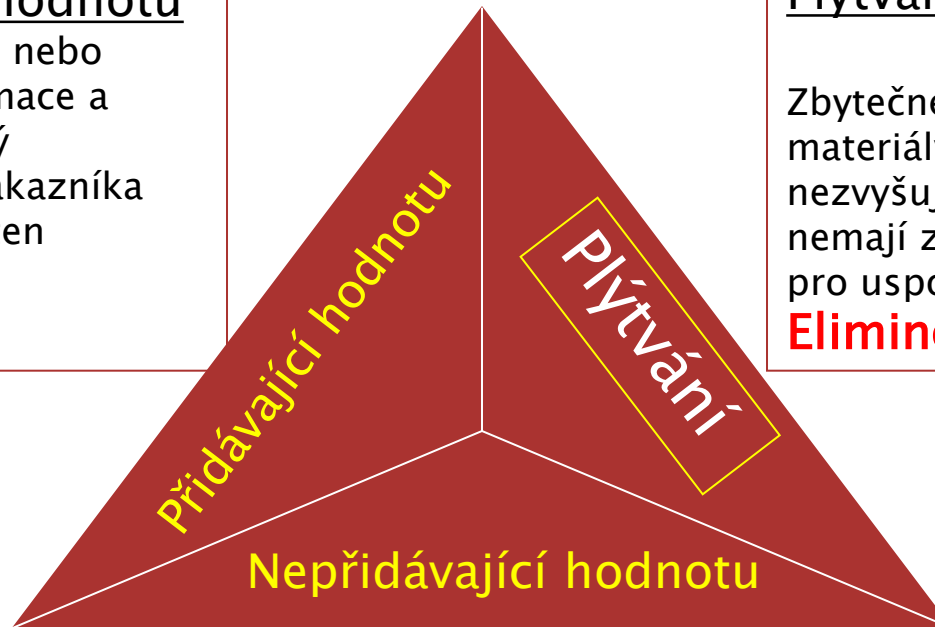
Činnost, která přeměňuje nebo formuje materiál či informace a takovým způsobem, který odpovídá požadavkům zákazníka a zákazník je za ně ochoten platit.

**Optimalizovat!**

## Plýtvání

Zbytečné činnosti, procesy, časy, materiály, prostory atd., které nezvyšují hodnotu produktu a nemají zvláštní smysluplný přínos pro uspokojení zákazníka.

**Eliminovat! Zrušit!**



## Aktivity nepřidávající hodnotu

Činnosti, které sice nezvyšují hodnotu produktu nebo uspokojení zákazníka, ale jsou nezbytné pro následné činnosti.

**Redukovat!**

→ **Odhalení příležitostí v rovině činností, abychom mohli zvýšit efektivitu**

# Cesta k lean administrativě

- Začátek: vícestupňová analýza
- Cesta: modularizace, standardizace, integrované kompletní výkony
- Cíl: lean administrativa jako prvek řízení organizace

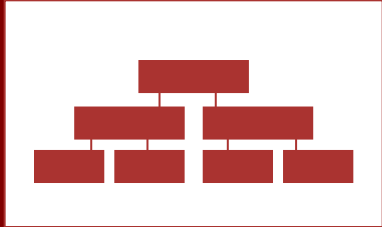
# Začátek: vícestupňová analýza

## Základní otázky analýzy:

- ▶ Které procesy je možné zlepšovat 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?

# ORGANIZAČNÍ ANALÝZA

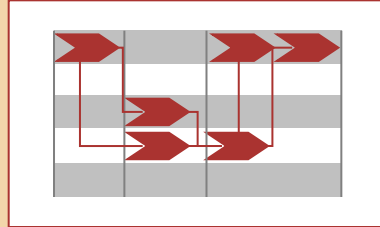
Analýza struktury  
zakázek



Struktura a  
množství

Detailní  
rozklíčování  
úkolů a  
zakázek

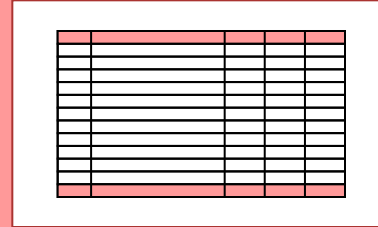
Analýza toku  
hodnoty



Časové nasazení  
pro procesní kroky,  
hlavní a dílčí  
procesy

Rozčlenění  
podle funkcí

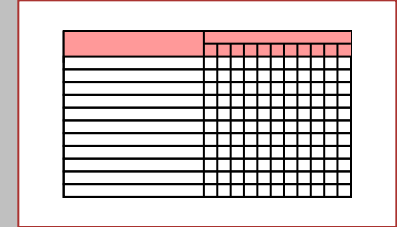
Analýza  
struktury  
činností



Časové nasazení  
pro jednotlivé  
činnosti

Trvání a  
četnost

Analýza struktury  
informací

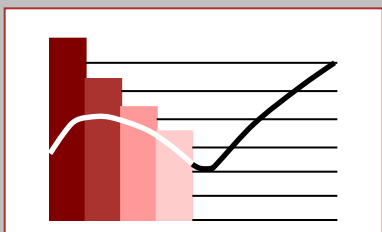


Struktura informací

Definice  
potřeby  
informací

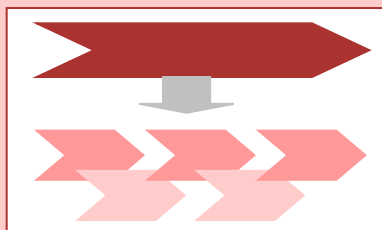
- Identifikace plýtvání v současném procesu
- Katalog opatření

# Čtyři stupně k lean administrativě



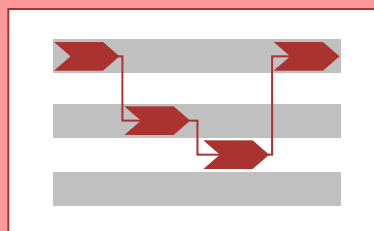
- Popsat obchodní model
- Analýza organizace
- Analýza struktury zakázek
- Analýza toku hodnoty
- Procesní analýza
- Analýza struktury činností
- Analýza nákladů v procesu
- Zavedení: rychlá realizace opatření

## Analýza



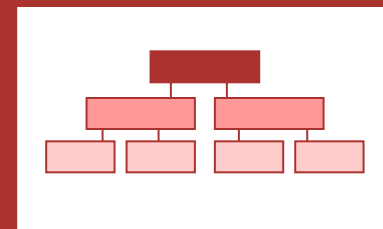
- Definice modulů
- Optimalizace modulů
- Standardizace
- Popsat rozhraní mezi moduly a standardizovat je

## Rozdělení do modulů



- Definice procesů vytvářejících produkty
- Přiřazení a integrace modulů k procesům vytvářejícím produkty

## Integrace



- Přizpůsobení kapacit
- Zavedení procesů
- Přizpůsobení organizace
- Zavedení managementu pro procesní náklady
- Zavedení neustálého zlepšování procesů

## Zavedení



# Cíl: lean administrativa jako prvek řízení organizace

Lean Management uplatňovaný v podnikových procesech má dvojnásobný efekt pro Controlling:

- ▶ Počítání procesních nákladů
- ▶ Zjištění skutečných kapacit

# PŘEHLEDNOST, JISTOTA, KONTROLA

## Controlling

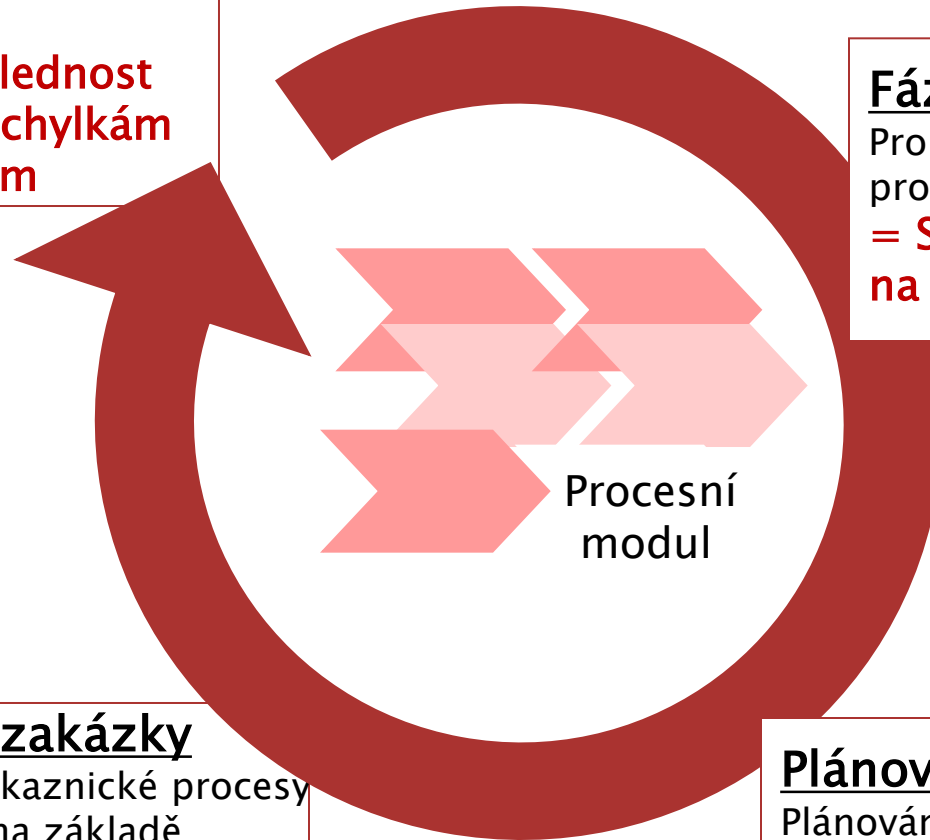
Controlling na základě přiřaditelných procesních nákladů a metrik

= **Vysoká přehlednost** vzhledem k odchylkám a jejich příčinám

## Fáze nabídky

Propojení produktu a oblasti procesu s odbytem a kalkulacemi

= **Spolehlivé kalkulace** na základě modulů



## Dokončení zakázky

Individuální zákaznické procesy budou řízeny na základě standardizovaných procesních modulů

= **Vysoký stupeň standardizace i přes nezbytnou komplexnost**

## Plánovací fáze zakázky

Plánování kapacit s moduly a s čísly plánu odbytu

= **spolehlivé plánování výsledku a rozpočtu**

# Efekty lean administrativy

- ▶ Úspora nákladů
- ▶ Redukce komplexnosti
- ▶ Zvýšení transparency
- ▶ Zvýšení kalkulovatelnosti
- ▶ Zvýšení schopnosti plánovat
- ▶ Zvýšení spokojenosti zákazníků
- ▶ Zvýšení kvality výkonů
- ▶ Lepší motivace zaměstnanců
- ▶ Trvalé zavádění změn

# 1. Krok analýzy: Analýza struktury organizace

Jak vypadá vaše organizace/oddělení?

- a) Organizace
- b) Personál
- c) Zákazníci
- d) Konkurence
- e) Silné a slabé stránky: SWOT Analýza

Přeměna výsledků do cílů

# Co potřebujeme zjistit o organizaci?

- ▶ Jaké funkce (činnosti) organizace musí zajišťovat?
- ▶ Jaké je členění organizace?
- ▶ Jaké jsou funkce zaměstnanců?
- ▶ Jaké existují hierarchické roviny?
- ▶ Jak jsou přiřazeni zaměstnanci k řídicím liniím?
  
- ▶ Zdroj: organigramy, organizační směrnice, pracovní náplně, workshopy a pohovory se zaměstnanci ...

# Co potřebujeme vědět o personálu?

- ▶ Důležitým faktorem celkových nákladů jsou personální náklady.
- ▶ Zjistěte jaké jsou hodinové sazby zaměstnanců a jaký je jejich podíl na celkových nákladech.

Příklad:

Oddělení	Místo/funkce	Hodinová sazba v Euro
Služby	servisní technik	44,80
Správa tech. Služ.	zmocněnec	63,20
Tech. vedení zakázek	manažer zakázky	65,80
Služby	správce budov	55,20

# Co potřebujeme vědět o zákaznících?

## Disponibilita:

Kdy budou potřebovat náš výkon?

- V nejkratším možném období.
- Později – ke konci akceptovaného období.

## Kvalita:

Jaké máte požadavky s ohledem na:

- Spolehlivost dodávky
- Kvalitu
- Informace
- Dodací podmínky

## Náklady:

Jakou cenu jste připraveni zaplatit?

- Cena/náklady

Vyžaduje  
pohovory s  
interními nebo  
externími  
zákazníky.  
Získané  
informace  
mohou posloužit  
jako minimální  
cíle projektů.  
Data  
zaznamenávejte.

# Co potřebujete vědět o konkurentech?

- ▶ Jaké služby jsou nabízeny?
- ▶ Jaké balíčky služeb jsou spojovány?
- ▶ S jakými cenami/náklady pracuje konkurence?

Tato analýza může také posloužit při rozhodování : „udělat nebo koupit“



# SWOT analýza organizace

Silné stránky:	Slabé stránky:
Příležitosti:	Hrozby:

# Přeměna výsledků do cílů

- ▶ Na konci organizační analýzy můžete celkem věrně popsat aktuální model vaší organizace.
- ▶ V dalších krocích analýzy, kdy půjdete více do detailu, se můžete k organizační analýze vrátet.
- ▶ Pro stanovování cílů projektu nám mohou opět posloužit faktory :
  - Dostupnost
  - Kvalita
  - Personál
  - Náklady

# 2. Krok analýzy: Analýza struktury zakázek

O jakých množstvích hovoříme?

- Identifikace, členění a seskupování produktů
- Kritéria pro analýzu dat souvisejících se zakázkami
- Lidé zodpovědní za proces (vlastníci procesů)
- Analýza ABC
- Analýza XYZ

# Identifikace, členění a seskupování produktů

- ▶ Jaké produkty odebírají vaši zákazníci?
- ▶ V jakém objemu?
- ▶ Jak pravidelně to dělají?

Cílem této analýzy je identifikace hlavních služeb vaší organizace, které chcete optimalizovat .

A dále jejich rozčlenění podle priorit.

Určitě budete chtít nejdříve optimalizovat ty procesy, které vedou k hlavním produktům.

# Kritéria pro analýzu dat souvisejících se zakázkami:

- ▶ Podle produktů (čísla produktů, skupiny ...)
- ▶ Objem zakázky
- ▶ Vynaložení času na vlastní výkon
- ▶ Materiály na cizí výkony či materiálové náklady zakázky
- ▶ Časová kritéria jako doba zahájení, období zpracování nebo ukončení
- ▶ Zákaznická data (čísla klientů, skupiny klientů)
- ▶ Dodatečné údaje z obsahu zakázky, druh zakázky, způsob placení, místo zakázky atd.

# Lidé zodpovědní za proces (vlastníci procesů)

- ▶ Do tabulky pro analýzu obchodních případů doporučujeme zahrnout i lidi zodpovědné za proces (vlastníky procesů).
- ▶ Identifikujte tedy funkce v organizaci, které v průběhu obchodního případu, produkt zpracovávají.

# Analýza ABC

Analýza ABC pro objem a četnost zahrnuje následující kroky:

- a) Rozčlenění zakázek podle objemu případně četnosti
- b) Kumulace procentuálních podílů
- c) Identifikace produktů A a B prostřednictvím vymezených hranic.
- d) Porovnání obou výsledků pomocí matice priorit

# Analýza XYZ

Cílem analýzy XYZ je rozdělení obchodních případů podle pravidelnosti. Za tímto účelem byly vytvořeny tři kategorie:

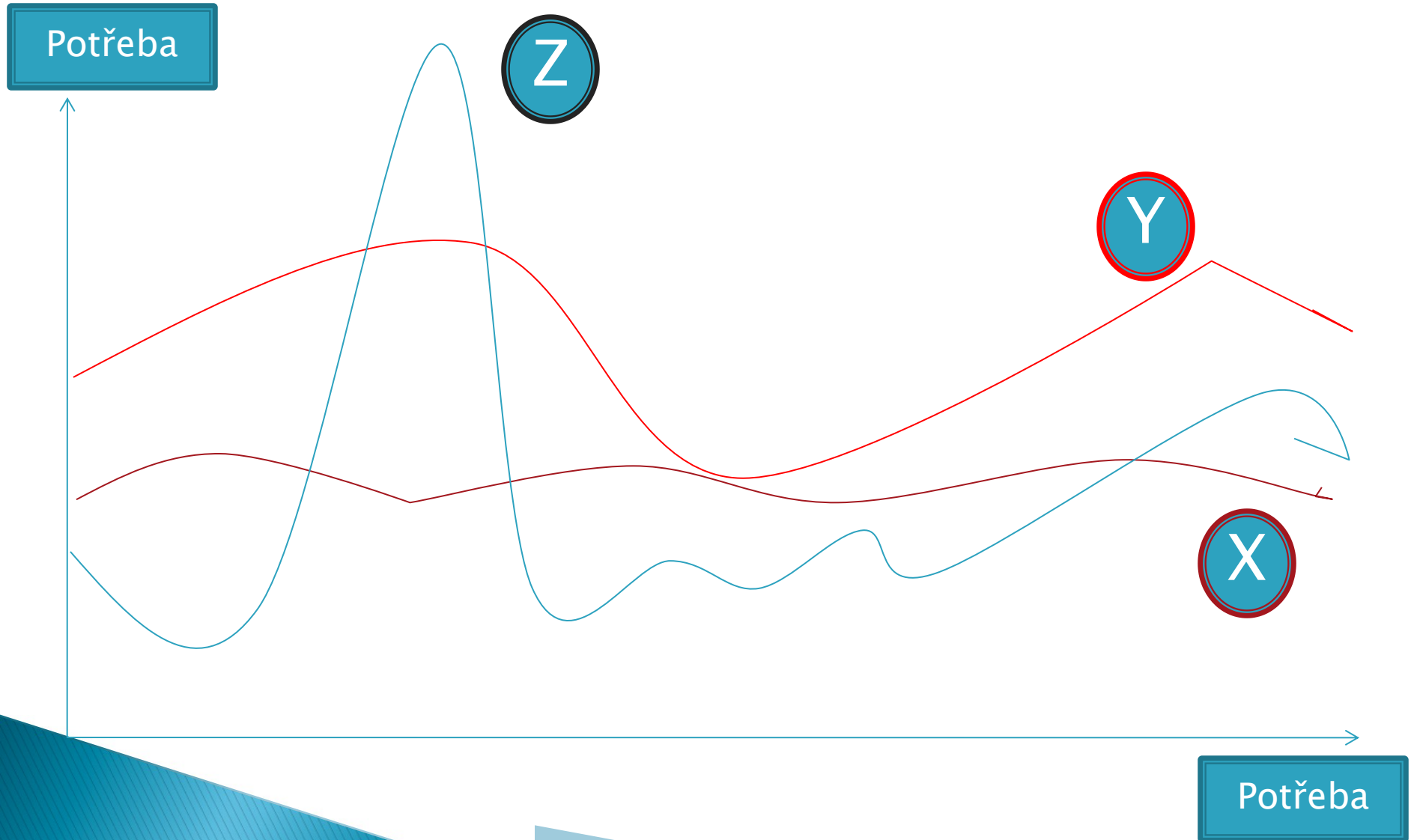
X–produkty = pravidelné obchodní případy, které se uskutečňují s velkou pravděpodobností v pravidelných periodách (např. 1 rok)

Y – produkty = obchodní případy, které se vyskytují nepravidelně a mají střední předpověditelnost

Z– produkty = obchodní případy, které se dějí sporadicky bez rozpoznatelné opakovatelnosti.



# Digram pro analýzu XYZ



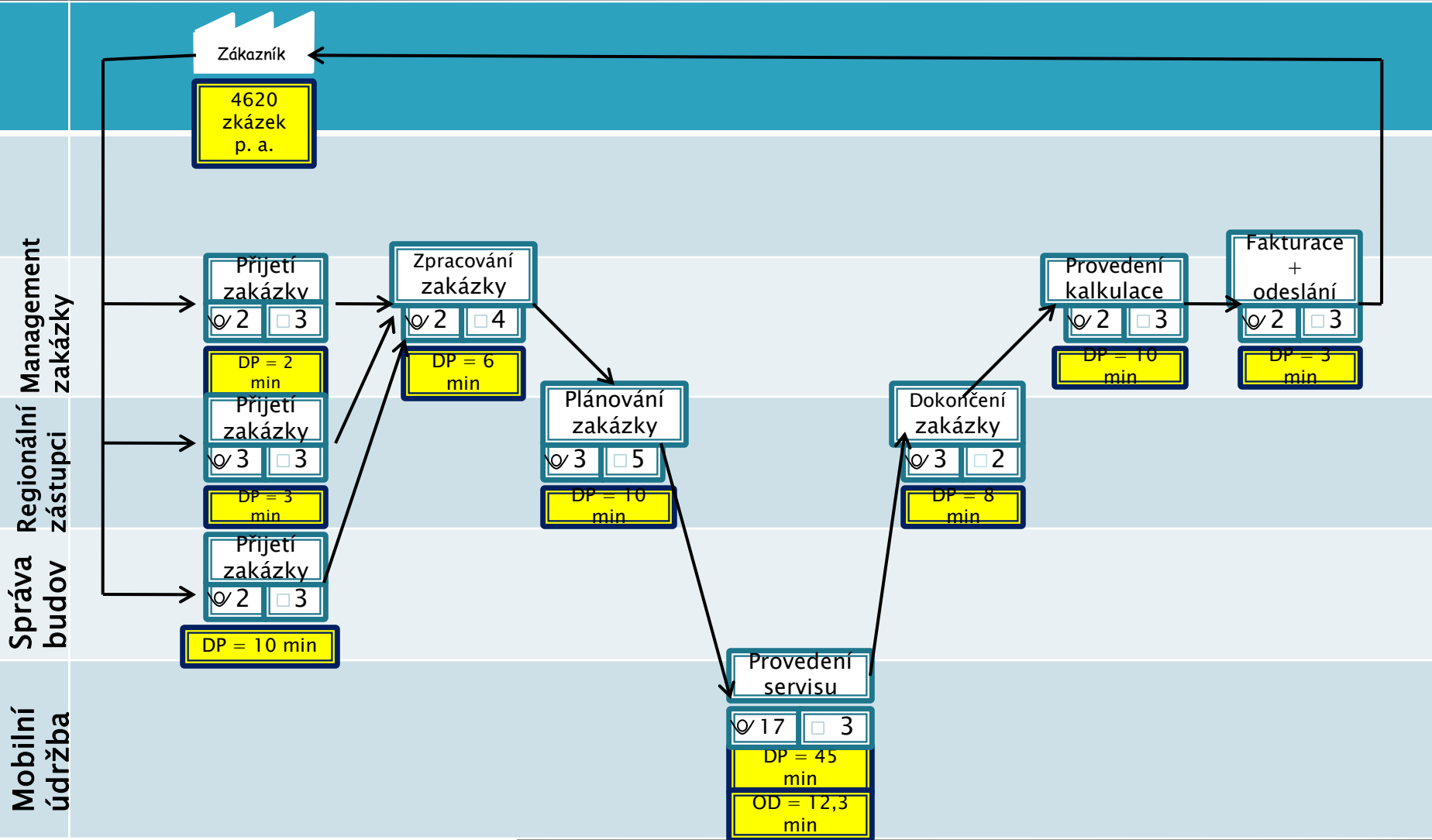
# 3. Krok analýzy: Analýza toku hodnoty

Jak vznikají naše služby a administrativní produkty?

# Analýza toku hodnoty

- ▶ Využití zákaznických dat
- ▶ Zaznamenání funkcí/ pracovních pozic
- ▶ Určení místa, které spouští proces
- ▶ Zaznamenání základních kroků v procesu
- ▶ Ohodnocení procesních kroků, rozhraní a informačních toků
- ▶ Zahrnutí externího toku materiálu a toku služeb
- ▶ Zaznamenání časové linie
- ▶ Vyvození prvních opatření
- ▶ Ověření analýzy dalšími lidmi na workshopu
- ▶ Odhalení plýtvání

# Analýza toku hodnoty: proces realizace zakázky



Celková průběžná doba

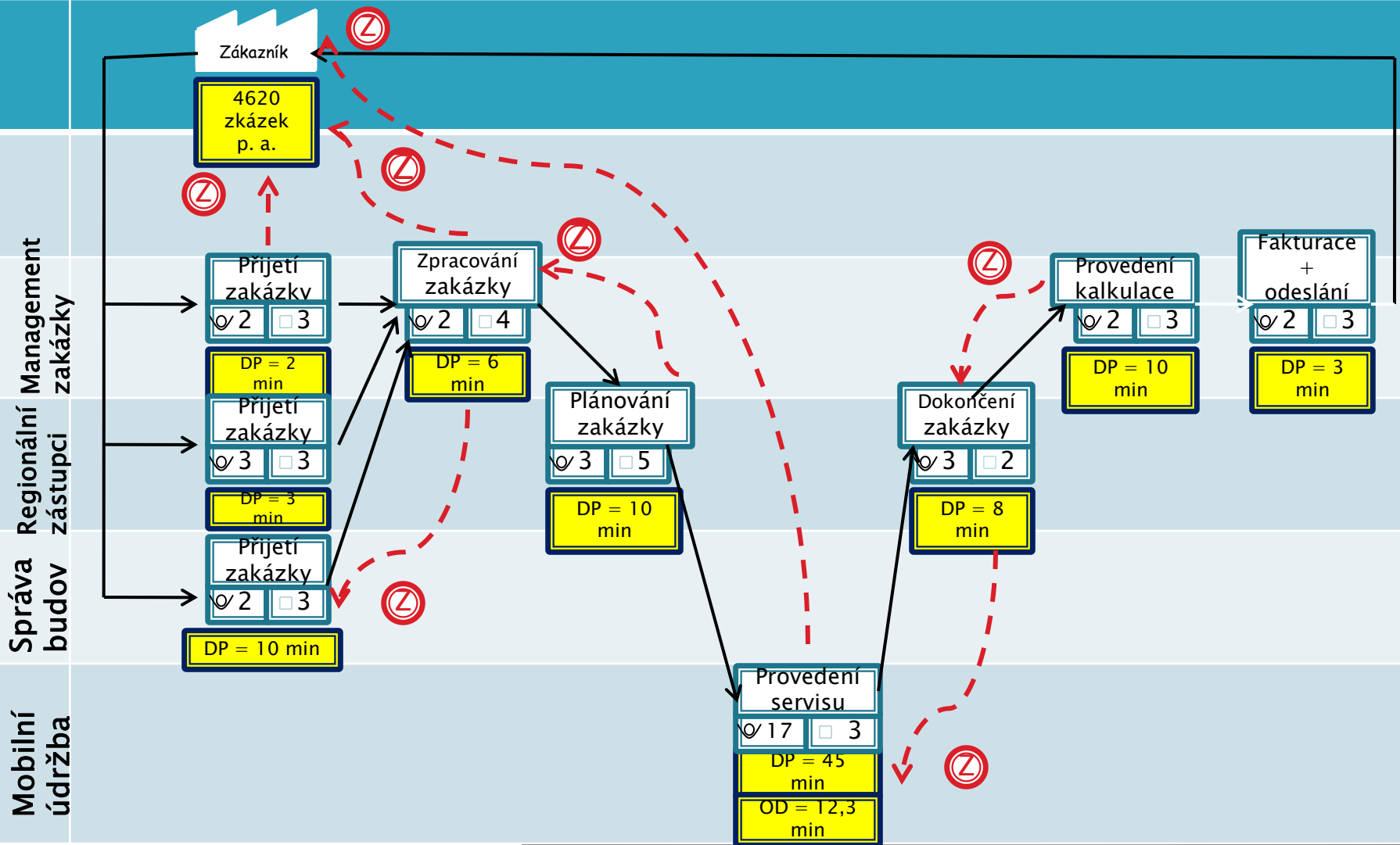
Doba procesu

Doby přechodu mezi pozicemi

+

Zpětné dotazování a vícepráce

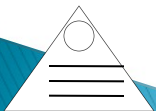
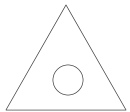
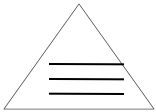
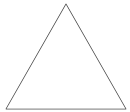
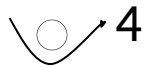
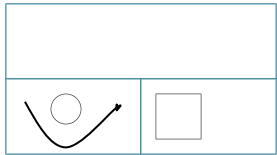
# Analýza toku hodnoty: proces realizace zakázky



DPř  
ZD/VP  
DP



# Nejdůležitější symboly pro analýzu toku hodnoty



- ▶ **Procesní políčko.** Do horní části procesního políčka se zanáší název procesního kroku.
- ▶ Tato značka označuje **pracovníky** a doplňuje se číslem podle počtu.
- ▶ Tato značka se používá pro vyjádření **dílčích kroků celého procesního kroku**
- ▶ Značka vyjadřující **zásoby**.
- ▶ Když se jedná o **fyzické zásoby** – například papír.
- ▶ **Elektronické zásoby** – například e-maily.
- ▶ **Kombinace papírových a elektronických zásob.**

# 4. Krok analýzy: Analýza struktury činností

Jsou činnosti rozděleny optimálně na zaměstnance?

- Příprava analýzy struktury činností
- Provedení
- Vyhodnocení
- Optimalizace vytížení kapacit

# Analýza struktury činností

- ▶ Jak je práce rozdělena na zaměstnance?
- ▶ Jaké existují organizační vlivy?
- ▶ Jak dlouho jednotlivé činnosti trvají?

Také v tomto kroku jde o odkrytí potenciálu pro optimalizaci.

- ▶ Eliminace zbytečné práce
- ▶ Správné uspořádání úkolů
- ▶ Odstranění zdvojené práce



# Informace zaměstnanců pro analýzu struktury činností

	1	2	3	4	5	6
Č.	Druh činnosti	Obchodní případ	Činnost	Počet případů (za rok)	Časová náročnost (Minuty)	Četnost

# 5. Krok analýzy: Analýza struktury informací

Jak transparentní jsou vaše informační a komunikační cesty?

# Formulář Analýzy struktury informací

Poskytování informací/ Informační potřeby	Oddělení						
	Management zakázky	Plánování	Správa budov	Servisní tým	Dodavatelé	Vedení podniku	Účtárna/ Controlling
Objednávka materiálu				●	☾		○
Plánování nasazení servisního týmu	○	●		☾			
Plánování dovolené	○	☾		●			



Poskytuje informaci



Obdrží informaci



Informační požadavek

# 6. Krok analýzy: Okamžitá opatření

Jaké jsou možnosti pro získání rychlého úspěchu?

- Systematické hledání „zlepšováků“
- Plán opatření

# 7. Krok analýzy: Analýza struktury nákladů

Jaké náklady se opakovaně vyskytují?

- Nová přehlednost pomocí analýzy struktury nákladů
- Počítání sazeb produktivních hodin
- Výpočet procesních nákladů
- Sčítání výkonových časů
- Posouzení procesních nákladů

# 10-ti bodový plán pro optimalizaci podnikových procesů

1. Vytvářet hodnotu bez plýtvání
2. Redukovat a definovat rozhraní operací (procesních kroků)
3. Minimalizovat dotazování a vícepráce
4. Odstranit „úzká hrdla“
5. Zkrátit „povolovací smyčky“
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