



Uplatňovanie TPS v nevýrobnej sfére je možné, ale vyžaduje si istú dávku tvorivosti.

Fujio Cho

HODNOTOVÝ TOK V NEVÝROBNEJ SFÉRE

Vytvorenie „štíhleho“ toku je *technickou kostrou* TPS. Keď ho zavediete, *ukážu sa problémy*. Má 5 krokov:

1. Určenie, kto je *zákazníkom* procesov a o akú *pridanú hodnotu* tento zákazník stojí.
2. Oddelenie *opakujúcich sa procesov* od jedinečných procesov a poznanie možností, ako na tieto *opakujúce procesy aplikovať TPS*.
3. *Zmapovanie toku* a určenie času, *kedy sa pridáva a kedy sa nepridáva hodnota*.
4. Tvorivé rozmyšľanie o uplatnení širších zásad TPS s využitím *mapy budúcej podoby hodnotového toku*.
5. Presadzovanie toku a učenie sa prostredníctvom praktickej činnosti s využitím cyklu PDCA a rozširovanie toku na menej často sa opakujúce procesy.

WORKSHOP KAIZEN

1. Fáza 1 - pred workshopom
 - Jasne vymedzte *rozsah* - začiatok a koniec procesu, výstupný produkt.
 - Určte *ciele* - vlastník procesu musí určiť „merateľné ciele“.
 - Vytvorte prípravnú *mapu súčasného stavu procesu*.
 - Zhromaždite všetky významné *dokumenty*.
 - Vyveste pripravenú *mapu súčasného stavu* v spoločnej miestnosti tímu.
2. Fáza 2 . workshop
 - 2.1. Kto je *zákazníkom*? Poznanie *potrieb zákazníka*.
 - 2.2. *Rozbor súčasného stavu procesu* - v duchu *genchi genbutsu* - fyzicky v teréne.
 - *Čo pridáva hodnotu?* Ktorý transformačný proces má rozhodujúci význam pre službu, za ktorú zákazník platí?
 - *Čo nepridáva hodnotu?* Čo je tu čistá strata? Čakacie doby, presuny, nevyužitie informácie....
 - *Čo nepridáva hodnotu, ale je vyžadované?* Previerky, kontrolné systémy, príprava dokumentácie ...
 - Aký je *počet transakcií za určité obdobie a rozmanitosť produktov?* To pomáha osvetliť, prečo s procese dochádza k zdržaniam, a určiť, kde sú úzke miesta.
 - Aká je *dokumentácia procesu?*
 - Aké sú *ukazovatele výkonnosti súčasného procesu?* Prepočítavajú sa.
 - 2.3. Vypracujte *víziu budúceho stavu procesu*. „Štíhle koncepcie“:
 - Vytvorte *jednokusový tok*. Dbajte na to, aby pohyb informácií systémom bol čo najplynulejší, teda, aby sa *informácie neodovzdávali v dávkach*.
 - *Usporiadajte pracovné strediská* (organizačné útvary) tak, aby s ohľadom na hodnotové toky podporovala zákazníka v duchu jednokusového toku.

- V situáciách, kedy treba *odstrániť odovzdávanie*, využívajte *medzifunkčné tímy*, ktoré pracujú na jednom mieste.
- Určte *manažéra hodnotového toku*, ktorý bude od začiatku do konca za služby zodpovedný z hľadiska zákazníka, podobne ako šéfkonstruktér v Toyote.
- *Vyrovňavajte počet transakcií* kde je to len možné, aby bola *vyvážená pracovná záťaž*.
- *Kvalitu začleňujte priamo do procesu*. Odstaňte schvaľovanie, kontroly, cykly, previerky...
- *Štandardizujte činnosti* a prácu *jasne a názorne zdokumentujte*.
- Odstráňte prebytočné systémy, ako napríklad *zjednocovanie stanovísk medzi rôznymi ľuďmi*.
- Používajte *vizuálne pomôcky* a kontrolné nástroje, aby bol proces *viditeľný a zrozumiteľný*.
- *Prepočítajte nové ukazovatele procesu a porovnajte s hodnotami súčasného stavu*, aby mohli byť *vyčíslené očakávané úspory*.
- *Predložte návrh budúceho procesu vrcholovému vedeniu k schváleniu*.

2.4. Implementácia: vypracujte plán (čo, kedy, kto).

- *Nové rozvrhnutie všetkých pracovísk*, ktoré by mali uľahčiť jednokusový tok.
- *Organizácia jednotlivých pracovísk* (5S, vizualizácia).
- Vytvorenie *štandardných pracovných pokynov*.
- *Preskúmanie postupov*.
- *Zmeny formulárov a dokumentácie*.
- Činnosti zamerané na *riešenie problémov*, ktoré odкрývajú najhlbšie príčiny problémov s kvalitou.
- Určenie *informačných technológií*, alebo konkrétnych zmien v IS.
- *Výcvik a príprava ľudí na nový proces*.

2.5. Vyhodnotenie: meranie výkonnosti.

- *Výsledky musia byť v priebehu workshopu* (1 týždeň). Hodnoty súčasného stavu predstavujú východiskový bod, hodnoty budúceho stavu slúžia ako ciele.
- *Počet ukazovateľov musí byť čo najmenší*. Je potrebné *odstrániť nadbytočné ukazovatele*.

3. Fáza 3 - po workshope

3.1. Udržiavanie výsledkov a neustále zlepšovanie cez PDCA - raz za týždeň robí tím.

- Preverí *stav rozrobených úloh* uvedených v pláne projektu.
- Preverí *sústavu ukazovateľov procesu*, aby mal istotu, že dochádza k zlepšeniam.
- *Prediskutuje ďalšie príležitosti k zlepšeniu*.
- *Pokračuje v zlepšovaní procesu*.

Vrcholové vedenie by malo raz za mesiac vyhodnocovať príslušné ukazovatele a rozpracované úlohy podľa plánu projektu a odstraňovať prekážky implementácie. Malo by tiež tímu vyjadrovať uznanie.

