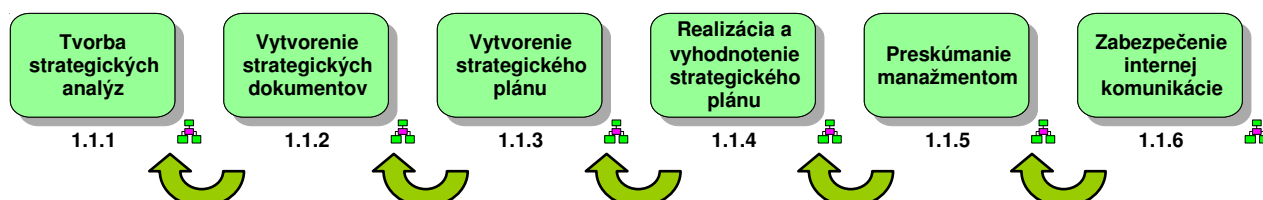


TPS - Z3 - Ťah

Princíp ťahu v administratívnych procesoch:

Predchádzajúci (1.1.2) proces musí vždy robiť to, čo hovorí proces nasledujúci (1.1.3).

Predstavme si typický administratívny proces: Tvorba stratégie, ktorý sa skladá z týchto podprocesov:



Pred zavedením systému ťahu:

Generálny riaditeľ je zodpovedný za vypracovanie strategického plánu. GR požiada svojich riaditeľov úsekov o dodanie podkladov a oddelenie analýz o vypracovanie strategických analýz. Pozrie sa do starého strategického plánu a riaditelia sa pozerú do starých ročných plánov, ako to bolo a ako to má byť na ďalšie dva roky. Vytiahnu správu z preskúmania manažmentom a pozerú sa, aké boli prijaté posledné závery. Všetko zozbierajú a vypracujú strategický plán, ktorý chce GR. Keď je strategický plán vypracovaný, v tom lepšom prípade ho GR povie zamestnancom.

Nevýhody:

Všetci čakajú, kto dá aký pokyn, aby začali robiť. Všetci odovzdávajú výsledky tomu, kto ich od nich žiada, ale nechápu súvislosti a pobejú sem a tam, lebo nestíhajú. Tí, ktorí niečo požadujú, zadávajú úlohy a kontrolujú (naháňajú) druhých, lebo termín výročnej schôdze sa blíži, kde sa očakáva, že GR niečo povie.

Po zavedení systému ťahu:

Zákazníci majú vysoké požiadavky na obchod a výrobu. Výroba a obchod poznajú svojich ľudí a kapacity a vedia, či sú schopní zákazky v horizonte dvoch rokov realizovať. Odkomunikujú si to medzi sebou a navrhnu plány na svojej úrovni. Tieto predložia generálnemu riaditeľovi a spolu vytvoria strategický plán organizácie. Generálny riaditeľ požiada oddelenie analýz, aby preverilo, aká je situácia na trhu, u konkurencie a či sa nezmenila politická situácia v krajine (STEEP analýza). Zamestnanci sa dožadujú výsledku, ktorý im oznámi ich priamy vrcholový manažér a začnú pracovať, lebo to už mali vopred premyslené a zákazník čaká.

Výhody:

Nikto nerobí zbytočnú prácu - šetríme časom. Každý robí to, čo treba, podľa požiadaviek nasledujúceho procesu. Sleduje sa jasný cieľ a tým sú požiadavky zákazníkov. Všetci o tom vedia, komunikácia je výborná, termíny sa stíhajú a každý vie, čo má robiť, nie je ho treba naháňať a kontrolovať.

Postup: správne navrhnuté procesy, postupnosť krokov, zodpovednosť a určený smer postupu P - Ľ.

Formu - kanban, ako to urobíte, už vymyslíte samy. Veľa šťastia.