



**Povečanje učinkovitosti
v pisarnah z metodami
stalnih izboljšav**

A.H.

UVOD

V preteklosti so bili v podjetjih v Sloveniji vzpostavljeni obsežni programi za dvig učinkovitosti in sicer predvsem v proizvodnji. Kljub posameznim prizadevanjem za optimizacijo v pisarnah oz. administracij s pomočjo stroškovne analize, Zero Base Budgeting, reinženiringa poslovnih procesov ali optimizacije poslovnih procesov, so ostala administrativna področja vendarle pogosto »oaze netransparentnosti in nemerljivih veličin«. Spričo rastoče svetovne konkurence, uspeha Lean managementa v proizvodnji in nenazadnje trajajoče krize v Slovenji, vse več podjetji sprejme izziv udejanjanja izboljšav v administraciji in tako stoji pred naslednjim logičnem koraku: Kako je možno optimirati administrativna področja? Počasni upravni procesi, kot tudi visoki skupni stroški in stroški upravljanja negativno vplivajo na strukturo stroškov in slabijo konkurenčnost podjetij. V Sloveniji predstavljajo kakovost in učinkovitost v administrativnih procesih in storitev vse večji odločujoč ekonomski dejavnik uspeha. Namen prispevka je nakazati potencialne v administrativnih področjih in nastavke za identifikacijo, vizualizacijo in eliminiranje potrat oz. izgub in optimizacijo procesov.

LEAN MANAGEMENT V ČASU FINANČNE KRIZE

Posamezna podjetja v Sloveniji so v trajajoči finančni krizi v okviru Lean Managementa delno izvajala in izvajajo ukrepe usmerjene v zmanjševanje stroškov in zmanjševanje števila zaposlenih in so za prej navedene aktivnosti pogosto konkurirala na javnih razpisih, namenjenih optimizaciji poslovnih procesov. Prvotna ideja obširnega zajemanja potencialov za izboljšave je v času »shujševalnih kur« tako šla izven fokusa. Lean Management stavi ravno na izkušnje in znanje sodelavcev. Predstavljajo resurs za udelestvovalanje stalnih izboljšav in ne stroškovno mesto, ki ga je potrebno minimizirati. Vodenje v okviru Lean Managementa cilja na podporo sodelavcem v obliki mentorstva ali coachinga in izgradnje okolja, kjer sodelavci zaupajo podjetju, napake aktivno odkrivajo in iščejo izboljšave.

LEAN MANAGEMENT V ADMINISTRACIJI

Naloge v administraciji

Office Excellence, Office Kaizen, Lean Office, vitka pisarna ali Lean Administration je nekaj sinonimov, ki se uporabljajo za uporabo Lean Managementa v administrativnem področju.

Naloga v administrativnih področjih je, da se informacije pripravijo na način, da najprej proizvodnja in nato odpremni oddelek proizvodov za končnega odjemalca proizvode pravočasno in s stoddostno kakovostjo izdelajo in zagotovijo pravočasno dobavo. Razširjena komunikacija, kot tudi standardizacija in vizualizacija internih procesov so neobhodni. Nastavek za rešitev problemov, ki so rezultat te procesov, se najdejo pri potratih in izgubah. Šele z zmožnostjo identificiranja potrat in izgub, jih je možno ovrednotiti in nato strukturirano eliminirati. Odličnost v administraciji in pisarniškem okolju cilja na izboljševanje kakovosti, hitrosti in fleksibilnosti.

Če se pozitivno vpliva na te ciljne kriterije, potem je praviloma tudi gospodarnost na ustrezni ravni. Z vključevanjem sodelavcev se povečuje samo-odgovornost in ljudje dobijo možnost postati aktivni akterji, torej podjetniki v podjetju. Predstavljajte si sodelavce, ki se običajno srečujejo z natrpano mizo z dokumenti, čakajo na informacije in dokumente, pogosto iščejo razna gradiva, izvajajo "hitre" gasilske akcije, potem pa postanejo moderni nomadi in samo-odgovorno skrbijo za svoje odjemalce.

Poznajo svoje cilje, obvladujejo, zahvaljujoč moderni tehniki, svoje procese, svoje delo dobro organizirajo, so fleksibilni, delujejo tam, kjer je potrebno.

Za doseganje tega, je nujen proces spreminjanja načina razmišljanja in sistem stalnih izboljšav.

Izgradnja strukturiranega postopka sloni na spoznanju, da so ključni problemi v procesih in njihovih potekih. Pristop preko procesov predstavlja ključ za vključevanje sodelavcev.

Neposredni uspeh je zagotovljen, če vključeni sodelavci prepoznajo spremembe v procesih, hkrati pa so potrebne izkušnje in znanje sodelavcev in prevzem odgovornosti za »svoj« proces. Nadaljnji koraki peljejo preko strukturiranega reševanja problemov, skupnega razvoja standardov, do razširitve aktivnosti v celotnem podjetju.

Izgube v administraciji

Tudi v administraciji prihaja do potrat, izgub in zapravljanja, vendar se delno razlikujejo od tistih v proizvodnji.

Skoraj 30% izgub delovnega časa v administraciji je odkrila študija »Lean Office 2010« v izvedbi inštituta Fraunhofer na podlagi analize v 350 podjetjih v Avstriji, Nemčiji, Švici in sosednjih držav v centralni vzhodni Evropi.

Študija je med drugim ugotovila, da:

- 27% čistega delovnega časa – ocenjujejo podjetja – znaša povprečni delež izgub.
- Največji potencial za optimizacijo z deležem 55% je v izboljševanju slabo usklajenih procesov.
- V povprečju je bil dosežen dvig produktivnosti v višini 9% v administraciji, v proizvodnji pa 15%.
- Več kot polovico podjetij je zapoznelih in se še ne oz. ukvarja manj kot leto dni s sistematičnimi izboljšavami v svoji administraciji. S signifikantno posledico. Njihova povprečna rast produktivnosti v višini 6% ne dosega niti polovice najboljših podjetij, ki so sodelovala pri analizi.

Raziskava o uporabi različnih metod za doseganje stalnih izboljšav v slovenskih podjetjih (Horžen: 2005) je pokazala, da so se pri skoraj 70 odstotkov anketiranih opazno izboljšali produktivnost in kakovost dela, pa tudi pogoji dela, varnost pri delu in medsebojni odnosi. Največ težav pa imajo podjetja pri samem načinu in vzorcih razmišljanja, vzpostavljanju timskega dela in pomanjkanju pripravljenosti za prevzemanje dodatnih nalog.

OBČUTNE IZBOLJŠAVE PO UVEDBI KAIZENA

DELEŽ PODJETIJ (v %)*



Vir: Horžen, *op.: možno je bilo označiti več odgovorov

Slika: občutne izboljšave po uvedbi kaizena oz. stalnih izboljšav (vir: lasten)

Raziskava, v kateri je bil kaizen uporabljen kot sinonim za vse metode, povezane z uvajanjem in doseganjem stalnih izboljšav, je pokazala, da največ podjetij med motivi za njihovo uvajanje navaja izboljšanje produktivnosti in kakovosti ter povečanje zadovoljstva odjemalcev. Tudi drugače se te metode največkrat razumejo kot sredstvo racionalizacije, podjetja pa sprejmejo le tiste predloge izboljšav, ki vodijo k hitri rasti prihodkov ali zmanjšanju stroškov. Pri tem je treba opozoriti, da se lahko pri sodelavcih pojavi bojazen, da bodo sčasoma tudi sami vključeni v racionalizacijo oziroma bodo odpuščeni, kar pa uvajanju kaizena nikakor ne koristi.

ZAPRAVLJANJE Z NAJVIŠJIMI STROŠKI

ODSTOTEK PODJETIJ*



Vir: Horžen, *op.: možno je bilo označiti več odgovorov

Slika: zapravljanje z najvišjimi stroški (vir: lasten)

Kot kažejo rezultati, v naših podjetjih med zapravljanje z najvišjimi stroški spadajo previsoke zaloge, napačni poteki dela in napake ali motnje med delom. Birokracija v upravi, transport in čezmerna proizvodnja so dodatna zapravljanja, ki imajo veliko možnosti za zniževanje stroškov. Pomembno je, da lahko zapravljanje, izmet in izgube najbolje odstranijo delavci v neposrednem delovnem procesu, ki ga na podlagi vsakodnevnega dela in učenja tudi najlažje odkrijejo. Ob tem je treba povedati, da je zapravljanje velikokrat nezavedno in prikrito, zato je treba pozornost namenjati tudi podrobnostim.

Sistematično postopanje in odkrivanje izgub

Za uspešno realizacijo vitke administracije je potrebno sistematično postopanje. V praksi se kaže, da je veliko podjetij v Sloveniji prepoznalo potencial v administrativnih področjih/pisarnah, vendar preveč stavijo na kratkoročne uspehe na podlagi posameznih pobud sodelavcev in se pogosto izogibajo profesionalno zastavljenim programom za povečevanje učinkovitosti.

Potrebno je zagotoviti čim večji akcijski radij v podjetju. Poleg adaptacije zanesljivih zasnov, je ključna vpeljava procesov za reševanje problemov, z vključevanjem sodelavcev, kot tudi izgradnja kompetenc za metode v samem podjetju. Kako torej dnevno odkrivati potrate in izgube. V naprej opomba, da je v administraciji občutno bolj težavno kot v proizvodnji razlikovati procese, v katerih se ustvarja vrednosti od

tistih, v katerih se ne ustvarja vrednost. Iz praske izhaja, da pri opazovanju potekov del in identifikaciji in vrednotenju izgub prihaja do težav in sicer, da je težavno razlikovati med ustvarjanjem vrednosti in izgubami, kar je posledica tega, da v administraciji v nasprotju s proizvodnjo ni fizičnih produktov, ki bi jih bilo možno opazovati in pri katerih je prirastek vrednosti opazen. Slednje pa ne pomeni, da ni možnosti, da bi se potrate in izgube pri vsakodnevnem delu v podjetju izven proizvodnje identificirale.

Upoštevajoč vedenje glede težavnosti neposredne identifikacije potrat in izgub v administraciji, so v nadaljevanju prikazani nastavki, kako se izgube lahko identificirajo in ovrednotijo.

Poteki v procesih se prikažejo pogosto s pomočjo procesnih skic ali procesnih kart. Cilj metod je prikazati procesne korake skozi čas in jih ovrednotiti. Rezultat predstavlja vizualni prikaz procesa, sodelujočih v procesu in njihove dejavnosti. Dodatno se pogosto prikažejo šibke točke in priložnosti za izboljšave. Naloge v administrativnih procesih so v zadnjem času bolj kompleksne, tako da prej omenjen prikaz ne zadostuje več. Metoda Makigami predstavlja smiselno razširitev znanih metod: združitev toka materiala in informacij z dejavnostmi, ki nastopijo v procesu.

MAKIGAMI		Proces: ABA		Tim: BA		Datum	
Oseba	Oddelek	Proces 1	Proces 2	Proces 3	Proces 4	Proces 5	Vsota
Z. Frankl	AI	Povr. inform. Kadrovski pod.					1
A. Fuchs	BU		Kontrola faktur				1
M. Slako	CT			Kontrola plačil			1
T. Kmetu	BI				Izdelava BAB		1
A. Bauer	AS					Arhiviranje podatkov	1
Dokumenti: Nosilci podatkov / informacij		Dokument Dokument Dokument	Dokument Dokument	Dokument	Dokument Dokument	Dokument	9
Čas pretoka:		6d	2d	1d	2d	1d	12d = 96h
Čas obdelave:		2h	1h	2h	4h	1h	10h
Čas ustvarjanja vrednosti:		1h	0h	1h	1h	0,5h	3,5h
Čas izgub:		1h	1h	1h	3h	0,5h	6,5h
Problemi		Pomanjkanje informacij Iskanje	Dvojno delo Čas čakanja	Popravljanje Čas čakanja	Pomanjkanje informacij Čas čakanja SAP	Čas čakanja SAP	$Uf = \frac{3,5}{96} = 0,04$

Slika: Makigami – posnetek stanja (vir: lasten)

Metoda makigami olajša delo majhnih timov pri identifikaciji potrat in izgub v procesih.

Makigami postopek je zlasti uporaben za eliminiranje potrat in izgub v administrativnih procesih npr. v pisarnah, kjer so procesi na splošno manj transparentni. Izgube v pisarnah je tako možno ponazoriti z Makigami metodo.

Makigami se sestoji iz treh faz (v obliki odgovorov na naslednja vprašanja). Kako nam gre sedaj? Analiza sedanjega stanja in vizualizacija sedanjega stanja. Kaj vključuje naša vizija? Izdelava prihodnjega stanja /vizije! Vizualizacija idealnega stanja. Kateri so prvi koraki v smeri vizije? Načrt realizacije za doseganje želenega stanja! Razvoj procesa izboljšav.

Iz prakse za prakso

Pri najboljših podjetjih je opaziti zlasti to, da uporabljajo preproste koncepte namesto debelih priročnikov, da se odločajo za uvajanje izboljšav po korakih, da izvajajo usposabljanje za stalne izboljšave in vse ob pravem času (just-in-time) ter ugotavljajo, da gre za tek na dolge proge.

Prednosti procesno usmerjene pisarne z vidika podjetja:

povečana motivacija in zadovoljstvo pri delu, povečana produktivnost in učinkovitost zaposlenih, dolgoročni upad odsotnosti z dela zaradi bolezni, povečana kakovost proizvodov in storitev, izboljšana notranja komunikacija in sodelovanje, povečan ugled podjetja, zmanjšanje števila napak, bolj dinamičen in učinkovitejši stil dela.

Finančne prednosti:

V administraciji 80% stroškov predstavlja strošek delovne sile. Sobe, pisarniški material in pohištvo predstavljajo le 20% vseh administrativnih stroškov. Človek je torej najpomembnejši produktivni dejavnik v pisarnah. Za podjetja je torej izredno pomembno, da vzdržujejo visoko motivacijo zaposlenih in nizko stopnjo odsotnosti z dela. To pa je mogoče le, če so zaposleni zdravi in zadovoljni s svojim delom. Procesno usmerjeno delovno mesto je torej osnovni pogoj za dobre rezultate za delo v administraciji.

Literatura in Viri:

- [1] Horžen, A. (2005): "Kaizen in Slovenia: Transforming Operations into a Strategic Competitive Advantage – Continuous Improvement in Slovenia", DRVUP, Ljubljana.
- [2] Imai, M. (1986): "Kaizen, the key to Japan's competitive success", Random House, New York.
- [3] Schneider R.; Schöllhammer, O.; Meizer, F; Lingitz, L (2011): „Lean Office 2010“, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.