**Jak zastosować lean management w biurze?**

**Lean management (dosłownie „szczupłe zarządzanie”) kojarzy się przede wszystkim z zakładami produkcyjnymi. Dzięki narzędziom lean usprawniamy procesy, udoskonalamy produkcję, skracamy czas przygotowania finalnego produktu. Czy te same zasady można zastosować również w biurze? Zdecydowanie tak!**

Cała filozofia szczupłego zarządzania, a następnie większość narzędzi stosowanych w ramach *lean management* wywodzi się z potrzeby usprawnienia produkcji towarów – m.in. samochodów. Zasady *kaizen*, które stanowią kluczowy element udoskonalania produkcji wymagają np. takiego przygotowania miejsca pracy, aby każde narzędzie pracy miało stałe, przypisane mu miejsce, najdogodniejsze ze względu na efektywność pracy.

Łatwo sobie wyobrazić pracownika przy taśmie, który sięga po dostępny pod ręką klucz do przykręcenia śrub, ale trudniej myśleć w ten sposób o pracowniku biurowym, który zawsze w tym samym, starannie wybranym miejscu, przechowuje np. długopis. A jednak – i jeden, i drugi wykonuje pracę, którą można wykonać gorzej lub lepiej, wolniej lub szybciej, mniej lub bardziej efektywnie.

**Proces tworzenia wartości dla klienta**

Możliwe, że jednym z najtrudniejszych etapów wprowadzenia zasad *lean* do pracy biurowej jest już pierwszy krok polegający na zmapowaniu procesów „produkcyjnych”. Chodzi właśnie o to, aby na zadania wykonywane przez poszczególne osoby popatrzeć niczym na łańcuch wykonywanych usług, które finalnie mają doprowadzić do dostarczeniu klientowi wartości – produktu lub usługi.

- Wytworzenie oraz dostarczenie klientowi produktu lub usługi wymaga wykonania wielu powiązanych ze sobą czynności, działań i operacji. W terminologii *lean* określane są one jako strumień wartości (ang. „value stream”) – mówi Hanna Macyra, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. - Obejmuje on zarówno przetwarzanie materiałów, jak i informacji. Przyjęcie perspektywy strumienia wartości oznacza konieczność poddania analizie wszystkich czynności w strumieniu od momentu złożenia zamówienia aż do dostarczenia produktu (usługi) końcowemu klientowi. Czynności, które nie dodają wartości, muszą zostać wyeliminowane – podkreśla.

Jaki jest udział poszczególnych pracowników w ogólnym procesie dostarczania wartości? Z jakich etapów składa się praca wykonywana przez każdą zatrudnioną osobę? To pytania, od których warto zacząć. Później natomiast należy przejść do zdiagnozowania, co w poszczególnych krokach można usprawnić, zmienić, a może nawet z czego zrezygnować (jeśli okaże się to np. jedynie zbędną biurokracją). Ważne też, jak można usprawnić procesy zachodzące pomiędzy osobami – czyli np. przekazywanie informacji lub obieg dokumentów. Jest to o tyle skomplikowane, że przepływ czasu i informacji trudniej „dostrzec” niż przekazywanie komponentów pomiędzy halami w zakładzie produkcyjnym.

Jeśli jednak firmie uda się wdrożyć zasady *lean* w działach opierających się na pracy umysłowej, wówczas korzyści będą analogiczne jak w przypadku procesów produkcyjnych:

l krótszy przebieg procesów,

l uproszczenie procedur,

l skrócenie i przyspieszenie obiegu dokumentów i informacji,

l wyeliminowanie marnowania czasu, narzędzi i materiałów.

- Najważniejszym celem filozofii *lean* jest eliminacja wszelkich nieregularności, które wpływają na zachwianie przepływu informacji i materiałów w firmie. Efektem tej nieregularności jest nadmierne obciążenie pracą. To z kolei powoduje pojawianie się marnotrawstwa – mówi Hanna Macyra.

**Narzędzia przydatne w doskonaleniu pracy biurowej**

Wprowadzając lean management wśród pracowników umysłowych, możemy skorzystać z wielu narzędzi. W szczególności warto wziąć pod uwagę:

l **VSM** (ang. value stream mapping, pol. mapowanie strumienia wartości) – narzędzie, którego celem jest mapowanie przepływu materiałów i informacji w procesie produkcji i dostarczenia klientowi danego produktu lub grupy produktów.

l **5S** – narzędzie pozwalające na stworzenie dobrze zorganizowanego i uporządkowanego miejsca pracy.

l **Hoshin kanri** – kaskadowanie celów strategicznych na niższe poziomy organizacji przy pomocy planu, w którym zawarte są mierzalne cele, działania, terminy oraz mierniki.

l **Zarządzanie wizualne** (ang. visual management) – prezentowanie w przejrzysty i czytelny sposób informacji dotyczących procesów, dzięki czemu m.in. praca jest łatwiejsza, pracownicy popełniają mniej błędów, a problemy i sytuacje niestandardowe są od razu widoczne (co pozwala na szybkie podjęcie działań korygujących).

l **Kluczowe wskaźniki efektywności** – finansowe i niefinansowe wskaźniki stosowane jako mierniki w procesach pomiaru stopnia realizacji celów będące m.in. podstawą do inicjowania działań ciągłego doskonalenia.

l **Praca standaryzowana** (ang. standardized work) – opracowanie i wdrożenie procedur opisujących najprostszy i najbardziej efektywny sposób wykonywania danej czynności. Standardy pomagają również utrzymać wprowadzone usprawnienia.

l **Program sugestii pracowniczych** (ang. employee suggestion program/scheme, jap. kaizen teian) – formalny program, za pomocą którego pracownicy mogą zgłaszać propozycje usprawnienia swego miejsca pracy, a także innych obszarów i procesów w organizacji.

l Techniki rozwiązywania problemów, m.in. **metoda 5x dlaczeg**o i **diagram Ishikawy**.

Przy pierwszych kontaktach z metodyką *lean* może się wydawać, że narzędzia szczupłego zarządzania najlepiej sprawdzają się tam, gdzie wykonywane są proste, powtarzalne czynności, niewymagające szczególnego zaangażowania umysłowego. Tak jednak nie jest.

- Każdy proces można udoskonalać, o ile na początku dobrze go zmapujemy. Zdecydowanie *lean management* można wdrożyć również tam, gdzie praca ma charakter twórczy. Filozofia *lean* to w końcu program ciągłego udoskonalania i optymalizacji, a tego nie można osiągnąć, nie korzystając z kreatywności pracowników – podkreśla trenerka Effect Group.

Gdy zasady szczupłego zarządzania zostaną z powodzeniem wprowadzone do pracy biurowej, wkrótce będzie można zauważyć efekty. To, że *lean management* naprawdę działa, dostrzeżemy dzięki krótszym procesom biznesowym, niższym kosztom funkcjonowania firmy, czy też za sprawą mniejszej pracochłonności, co może się przekładać np. na mniejszą liczbę nadgodzin.

Jeśli jednak chcemy dokładnie zmierzyć efektywność stosowanych narzędzi, powinniśmy zmierzyć poszczególne procesy jeszcze przed zastosowaniem metod szczupłego zarządzania (np. czas realizacji zamówienia). Dzięki temu później będziemy mogli sprawdzić, czy po zastosowaniu określonego narzędzia dany parametr uległ poprawie i w jakim stopniu.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)