

Pracovní pokyny v řízení dodavatelského řetězce

Terry Onica

Řada standardů a zásad, které se věnují kvalitě a dodavatelským řetězcům, vyžaduje od organizací dokumentaci specifických procesů. Pracovní pokyny jsou prostředkem, jak tomuto požadavku dostát. Většina organizací nicméně zajišťuje robustní dokumentaci „jen“ z důvodu zajištění kvality a zapomíná to samé učinit také pro funkce dodavatelského řetězce. V tomto článku se zaměříme právě na oblast supply chain a klíčové best practices, které zde mohou s vytvářením pracovních pokynů pomoci.



Pracovní pokyny musí doprovázet všechny procesy v dodavatelském řetězci, včetně kapacitního plánování, plánování a rozvrhování výroby, balení a šitkování, elektronické výměny dat, dopravy a dalších oblastí. Jsou návodkou, jak provádět specifické úkoly, a při jejich vytváření je důležité, aby byly dokumentovány v patřičném detailu a ve srozumitelné podobě. Jejich uživatelem totiž může být například nový zaměstnanec, který nemá o daném procesu povědomí. Obecně se pracovní pokyny používají k:

- naučení stávajících zaměstnanců novým procesům,
- trénování nových zaměstnanců nebo podpoře těch stávajících na již existujících procesech,
- poskytnutí návodu, jak řešit problémy a „vychytávat“ chyby.

Pracovní pokyny je ideální vytvářet zároveň se zaměstnanci, kteří dané úkoly vykonávají. Takoví lidé přirozeně nejlépe znají dané procesy a s nimi spojené problémy. Spolupráce s nimi dává jistotu, že dokumentace bude přesná a že její budoucí úpravy budou navrhovány po odpovídající revizi. Vždy je také dobré testovat, zda je dokumentace vedena na správné úrovni detailu, a to ideálně na někom, kdo není s úkolem obeznámen. Některé záležitosti vyžadují vzhledem ke své komplexnosti a rozsahu expertní pohled z oblastí jako engineering, péče o zákazníky nebo IT. Při vytváření dokumentace věnující se pracovním pokynům může být užitečným pomocníkem i interní oddělení kvality a již jednou vytvořené materiály.

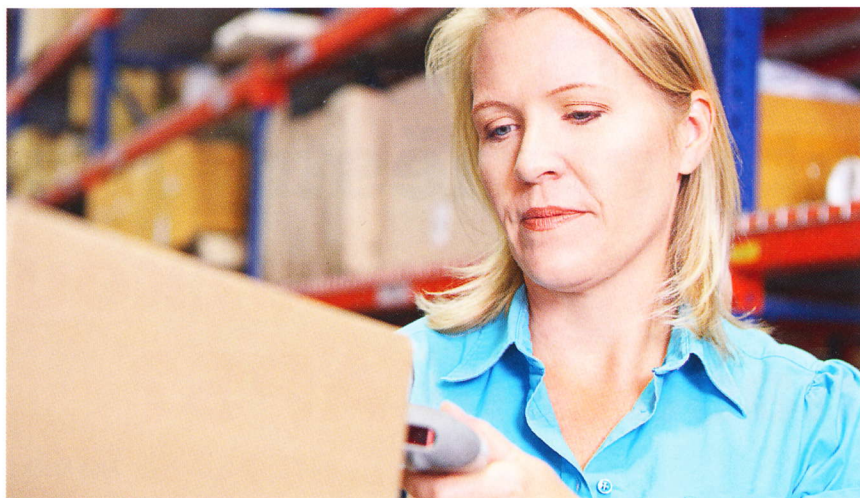
Je třeba si uvědomit, že pracovní pokyny jsou určeny pro zaměstnance a ti mohou mít rozdílné vědomosti, schopnosti a kvalifikaci. Zaměstnanec například může mít zkušenosti s jedním zákazníkem, ale s druhým ne. Stejně tak může umět pracovat s jedním podnikovým systémem, další ale znát nemusí. Může se také lišit doba, po kterou daná osoba ve firmě pracuje. Čerstvě zaměstnaný člověk zřejmě bude mít jiné povědomí o dané oblasti než člověk, který pro vaši firmu léta pracuje. Stejně tak může mít jeden zaměstnanec rozsáhlé znalosti v oblasti dodavatelského řetězce, jiný mohl být na danou práci právě „převelen“ z jiné pozice.

Pracovní pokyny by měly být pravidelně kontrolovány a validovány. Mimo to je odpovědností managementu zajistit, aby byly updatovány vždy, když si to daný proces nebo změna vyžadují. To může nastat například v momentě, kdy se podaří získat nového zákazníka nebo dojde k upgradu plánovacího systému. Navíc, kdykoliv dojde k interní nebo externí korekci procesu, pracovní pokyn by měl být okamžitě přezkoumán, aby bylo zajištěno, že neodpovídající dokumentace nebude zdrojem problémů.

Komponenty detailních pracovních pokynů

Pro správné fungování dodavatelského řetězce je třeba zajistit, aby byly součástí pracovních pokynů následující náležitosti:

- Účel – celkový smysl pracovního pokynu.
- Odpovědná/é pracovní pozice – tzn., kdo je zodpovědný a na jaké pracovní funkce má pokyn dopad.
- Definice a akronymy – vysvětlení slov a zkratk, kterým čtenář nemusí rozumět.
- Na která kritéria z dodavatelského řetězce zákazníka má pracovní pokyn dopad.
- Specifické zákaznické požadavky a odkazy – odkazy, webové stránky, portály a systémy by měly být součástí příslušných oblastí v dokumentu, pokud se k nim vztahují (například EDI, balení a označování, kapacita, kontejnery, přeprava, traceabilita atd.).
- Návodka: jak by měla být práce prováděna, včetně kroků, které musí být vykonány, jejich sledu, způsobu měření a jejího výsledku.
- Související formuláře – odkazy na související dokumentaci, jako jsou standardy



operativních procedur, související pracovní pokyny, RASIC tabulky nebo na webové stránky pro vyžádání hesla, kontakt na helpdesk nebo způsob, jak iniciovat korekci.

- Související metriky – zákaznické, interní nebo dodavatelské metriky, které mohou být daným procesem ovlivněny.
- Chyby a eventuality – kroky, které musí být uskutečněny v případě selhání, například chyby EDI, výpadku proudu, přírodní katastrofy, by měly být přímo součástí pracovního pokynu, případně by na ně v dokumentaci měl být odkaz.
- Kontrola správné verze dokumentu – kontrolní souhrn informací obsahující datum modifikace, co bylo updatováno a kým.

Tam, kde je to možné, je důležité zahrnout do pokynu zákaznickou dokumentaci. Například, pokud má zákazník specifický proces pro používání jeho EDI portálu nebo systému pro plánování kapacit, odkažte v pokynu na jeho

dokumentaci. Je to lepší řešení, než jej přepisovat nebo znovu vytvářet.

Pracovní pokyny slouží zaměstnancům

Poměrně běžným nedorozuměním je předpoklad, že pracovní pokyny pokrývající oblast řízení kvality automaticky dostatečně pokrývají také funkce v dodavatelském řetězci. Většinou tomu tak není a pohled „kvality“ a „dodavatelského řetězce“ na jeden proces bývají jiné.

Pracovní pokyny pro úlohy v rámci dodavatelského řetězce by měly být vytvářeny s vědomím všech těchto faktů. Pamatujte na to, že mají sloužit zaměstnancům, kteří mají minimální znalosti o organizaci, zákaznických nebo dokonce samotném dodavatelském řetězci. Správně napsaný pracovní pokyn je takový, kterému bude rozumět i dítě. ■

Autorka působí jako ředitelka pro automotive ve společnosti QAD.

Inzerce

minerva
zaostřeno na průmysl

Jen efektivní podnikové procesy vedou k udržení se na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti a expanzi

**PŘESNĚ PODLE VAŠICH POTŘEB
OBOROVÉ ŘEŠENÍ OD MINERVY ČR**

Pomáháme výrobním podnikům s optimalizací podnikových procesů:

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| ➤ prodej a nákup | ➤ finance a manažerské rozhodování | ➤ řízení lidských zdrojů |
| ➤ logistika a skladování | ➤ údržba strojů a majetku | ➤ řízení vztahů se zákazníky |
| ➤ plánování a řízení výroby | | |

QAD
Our Passion. Your Advantage.

Informujte se jak zefektivnit oblasti Vašeho
informačního systému na marketing@minerva-is.cz

www.minerva-is.eu