

Podceňovaná rezerva efektivity: **Nový pohled na organizaci pracoviště.**

Jak díky jasným strukturám, krátkým trasám a pracovištím uspořádaným na dosah znatelně ušetřit čas při každodenní práci – a vytěžit více z každého úkonu.

Whitepaper kaiserkraft.



Shrnutí pro vedení

Optimalizace pracoviště nezačíná novým nábytkem, ale přesným pohledem na každodenní používání. Tam, kde se hledá, sahá, přepravuje, kontroluje, balí nebo dokumentuje, vzniká mnoho drobných zpoždění, která se během týdnů a měsíců sčítají v citelné ztráty efektivity.

Kompas efektivity kaiserkraft pomáhá tyto ztráty strukturovaně zviditelnit. Sleduje čtyři klíčové oblasti působení: přístup, trasy, orientaci a proces. Z obecného přání po větším pořádku tak vzniká konkrétní rozhodovací základ pro pracoviště, sklad, provozní vybavení a tok materiálu.

Obzvláště účinná jsou řešení, která společně zohledňují četnost používání, dosahové zóny, jasné značení a definované procesy. Často potřebné pracovní prostředky patří přímo na dosah, informace musejí být srozumitelné na první pohled a materiál, likvidace odpadu i doplňování potřebují jednoznačně určená místa.

Whitepaper ukazuje, jak mohou firmy rychle začít pomocí jednoduchých pozorování, sebekontroly a plánu na 30–60–90 dní. Cílem jsou pracoviště, která fungují bezpečněji, ergonomičtěji a produktivněji a zaměstnancům citelně ulehčují každodenní práci.

Stručně: Tak vzniká největší přínos.

Rychlejší hledání: Jasně vymezená místa, viditelné značení a skladování v příznivé dosahové zóně zkracují hledání a omezují dotazy.

Pracovat efektivněji: Ergonomické dosahové zóny, volné trasy a strukturované úložné prostory snižují zátěž a improvizaci.

Lépe se rozhodovat: Pozorování se převádějí na konkrétní opatření a propojují s vhodnými řešeními kaiserkraft.

Obsah

- 04** Úvod
- 05** Proč se největší rezerva efektivity často skrývá přímo na pracovišti.
- 07** Kompas efektivity kaiserkraft: čtyři zóny, které zlepší každé pracoviště.
- 11** Nejprve pozorovat, potom vybavit: Jak odhalit skryté ztráty času.
- 13** Přístup je důležitější než plocha: Organizace pracovišť podle použití .
- 15** Pracoviště jako součást procesu: materiál, informace a pohyb v souvislostech.
- 17** Viditelnost v každodenním provozu: stav, doplňování a odchylky na první pohled.
- 19** Organizace, která podporuje lidi: ergonomie, bezpečnost a 5S v každodenní praxi.
- 21** Co působí okamžitě – a co přináší trvalý efekt.
- 23** Profily pracovišť: z dobrých jednotlivých řešení vytvořit spolehlivé standardy.
- 25** Business case: Co dobrá organizace pracoviště měřitelně zlepšuje.
- 27** Od kritického místa k zavedení: Plán na 30–60–90 dní.
- 29** Praktický toolkit: Převod Kompasu efektivity do praxe.
- 32** Závěr: Optimalizace pracoviště začíná pochopením každodenní práce.
- 33** Glosář.
- 34** Zdroje.

01. Úvod

Více tempa, lepší pořádek a menší náročnost přímo na pracovišti.

Mnoho firem investuje značné množství času do optimalizace procesů, digitalizace a plánování ploch. Je to správné – často se však přehlíží jedna rozhodující oblast: jednotlivé pracoviště.

Tam, kde se denně sahá, hledá, přepravuje, kontroluje, balí, montuje nebo dokumentuje, vzniká mnoho drobných zdržení. Chybějící nádoba. Nářadí na nesprávném místě. Materiálový vozík, který překáží. Nejasné značení. Odkládací plocha, kterou zná jen nejzkušenější člen týmu. Každý z těchto bodů působí sám o sobě neškodně. V průběhu týdnů, měsíců a napříč provozy však vedou k citelným ztrátám času, zbytečným přesunům, vyšší zátěži, většímu počtu dotazů a chybám, kterým lze předejít.

Tento whitepaper ukazuje, jak mohou firmy uspořádat svá pracoviště tak, aby se lidem pracovalo lépe: přehledněji, bezpečněji, ergonomičtěji a produktivněji. Jeho ústředním prvkem je Kompas efektivit kaiserkraft – praktický model, s nímž lze rychle rozpoznat, zařadit a odstranit typické slabiny pracoviště.

Praktický tip: Zviditelněte drobná zdržení.

Proveďte dobu hledání a přesunů: Dobře strukturovaná pracoviště mohou zkrátit dobu hledání a přesunů až o 60 procent. Použijte tuto hodnotu jako orientační měřítko, abyste názorně vyjádřili potenciál dané oblasti.

Časté přístupy berte vážně: Lidé na pracovišti několikasetkrát denně sahají po nářadí nebo materiálu. I drobné hledání se tak opakuje tak často, že citelně ubírá čas a soustředění.

Začněte konkrétním pozorováním: Zaměřte se zejména na dobu hledání, dosahové vzdálenosti a značení, plýtvání u pracovního stolu a chybějící pevně určená místa. Z obecného problému s pořádkem se tak stane jasné východisko ke zlepšení.

02. Proč se největší rezerva efektivity často skrývá přímo na pracovišti.

V mnoha firmách začíná zvyšování efektivity u velkých témat: procesních map, IT systémů, dob chodu strojů, logistických řetězců nebo koncepcí využití ploch. Je to pochopitelné, protože změny lze v těchto oblastech dobře plánovat a podložit ukazateli.

Jednotlivé pracoviště naproti tomu často působí nenápadně. Je zařízené „tak jako vždy“, zkušení pracovníci je používají s velkou rutinou a na první pohled funguje dostatečně dobře. Právě proto bývá často opomíjeno.

Právě na pracovišti se přitom rozhoduje, jak dobře proces v každodenní praxi skutečně funguje. Zde se připravuje materiál, používá nářadí, kontroluje, vychystává, balí, montuje, čistí nebo dokumentuje zboží. A právě zde vzniká mnoho drobných žroutů času, které jsou v běžném provozu sotva patrné: hledání, přehmatávání, dotazy, přesouvání, čekání, obcházení a opravy.

Při bližším pohledu je rychle zřejmé: organizace pracoviště není otázkou pořádku. Je otázkou produktivity. A také bezpečnosti. Přehledně uspořádané pracoviště pomáhá pracovníkům plnit úkoly rychleji, bezpečněji a s menší fyzickou i psychickou zátěží.



Tip: Dobu hledání nevnímejte jako izolovaný problém.

Nejprve ověřte, zda dobu hledání nezpůsobuje nedostatečný přehled. Často je důvodem nejasné umístění, nejednotné značení nebo špatně dostupné pracovní prostředky. Vyhodnoťte pracoviště pomocí jednoduchých kontrolních bodů: 12 až 15 splněných bodů znamená jasnou strukturu, 8 až 11 bodů dobrou základnu s potenciálem a 0 až 7 bodů upozorňuje na pravděpodobné ztráty času hledáním, dotazy a přerušování.

Dobrá optimalizace pracoviště proto neznamena jen přidat další regály nebo vše nově označit. Jde o to důsledně uvažovat o pracovišti z hlediska jeho používání: Co je potřeba a jak často? Jaké trasy vznikají? Které informace musí být okamžitě viditelné? Které úkony se denně opakují? Kde vzniká nejistota? Kde tým improvizuje?

Teprve po zodpovězení těchto otázek vzniknou řešení, která v provozu skutečně fungují.

To můžete zavést ihned.

- ▶ Zviditelněte každodenní překážky: Po dobu jednoho týdne zaznamenávejte na vybraném pracovišti tři typické druhy narušení: hledání, zbytečné přesuny a dotazy. Stačí jednoduchý záznamový list na pracovišti.
- ▶ Orientačně vyhodnoťte čas: Společně s týmem odhadněte, kolik minut za směnu se kvůli těmto bodům. I přibližný řád pomůže určit priority.
- ▶ Zahajte rozhovor o pracovišti: Zeptejte se pracovníků přímo: „Co vás tady v každodenní práci nejvíce zdržuje?“ a „Co by se muselo změnit, aby vám šla práce snáze od ruky?“

Jak na to.

Začněte v přehledné oblasti, například na balicím pracovišti, pracovním stole, kontrolním místě nebo výdeji materiálu. Důležité je, aby se tam pravidelně pracovalo a tým dobře znal každodenní provoz.

Použijte jednoduchý pozorovací seznam:

Pozorování	Příklad	Možné řešení kaiserkraft
Hledání	Nářadí je pokaždé na jiném místě	Skříň na nářadí, děrovaný panel s držáky nářadí, zásuvková skříň s dělicími sadami, pracovní stůl se zásuvkami, stínové značení
Trasy	Materiál je nutné pro každou zakázku několikrát přinést	Zásobovací vozík, policový vozík, regál přímo u pracoviště
Dotazy	Není jasné, kam který materiál patří	Značení, štítky, barevné nádoby, otevřené skladovací boxy
Přestavování	Pracovní plocha slouží jako dočasný sklad	Další odkládací úrovně, regálový systém, vozík pro tok materiálu
Zatížení	Časté ohýbání, natahování nebo zvedání	Zvedací stůl, výškově nastavitelný pracovní stůl, protiúnarová rohož

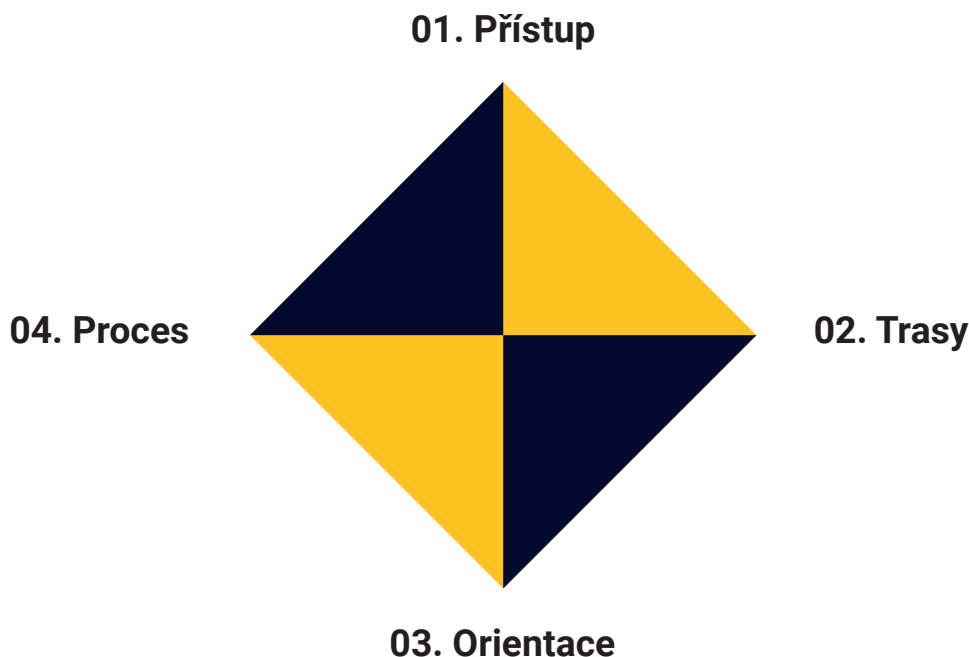
Rozhodující je toto: nejprve porozumět, potom vybírat. Teprve poté lze rozhodnout, zda největší přínos přinese nový pracovní stůl, skříň, regál, vozík nebo systém značení.

**Příklad z praxe.**

Ve výrobním úseku se zjistí, že zaměstnanci stráví za směnu přibližně 20 minut hledáním nářadí a materiálu. Namísto přestavby celého prostoru se nejprve označí místa pro nářadí, často používané díly se připraví do otevřených skladovacích boxů přímo u pracovního stolu a zřídka používané materiály se přesunou do regálu v zadní části. Výsledek: méně hledání, více volné pracovní plochy a pracoviště, ve kterém se rychleji zorientují i noví zaměstnanci.

03. Kompas efektivity kaiserkraft: čtyři oblasti, které zlepší každé pracoviště.

Mnoho diskusí o optimalizaci pracoviště zůstává neurčitých. „Je tu nepřehledno.“ „Trasy jsou příliš dlouhé.“ „Ztrácí se tu spousta času.“ Taková tvrzení jsou pravdivá, ale jen zřídka vedou přímo k dobrým řešením. Kompas efektivity kaiserkraft mění neurčité dojmy v jasný obraz. Na každé pracoviště se dívá ze čtyř perspektiv:



Tyto čtyři oblasti pomáhají problémy přesně zařadit. Namísto obecných úvah o „větším pořádku“ je zřejmé, kde přesně je třeba pracoviště zlepšit.



Tip: Uspořádejte pořádek podle četnosti přístupu.

Sdružujte podobné s podobným: materiál seskupujte podle funkce, použití nebo kroku procesu, nikoli podle náhodně volného místa.

Určete jedno místo pro každou položku: vyhněte se duplicitnímu ukládání a logice „ještě to leží někde jinde“. Obojí dlouhodobě vede k hledání.

Upřednostněte přehlednost před hloubkou: otevřené čelní strany, výsuvy a průhledné nebo označené nádoby umožňují rychleji rozpoznat zásoby.

Upřednostněte přístup před zahuštěním: maximální hustota skladování není automaticky efektivní. Často používané položky potřebují záměrně volný prostor.

Vytvářejte systémy namísto jednotlivých řešení: skříně, boxy, regály, značení a pravidla fungují spolehlivě jen tehdy, když jsou vzájemně sladěné.

Čtyři oblasti Kompasů efektivity.

01

Přístup: Je vše tam, kde je to potřeba?

Problémy s přístupem vznikají, když pracovní pomůcky, nářadí nebo materiály nejsou rychle dosažitelné. Může to znamenat, že často potřebné díly jsou uloženy příliš daleko, zásuvky jsou přeplněné nebo zaměstnanci musejí otevřít několik nádob, než najdou správný díl.

Typická řešení:

- ▶ Pracovní stoly s vhodným vybavením zásuvek
- ▶ Otevřené skladovací boxy a zásobníky na drobné díly
- ▶ Děrované panely a držáky nářadí
- ▶ Materiál připravený na dosah
- ▶ Regály podle četnosti používání

02

Trasy: Kolik pohybu je skutečně nutné?

Ne každý pohyb je špatný. Trasy, které vznikají jen proto, že materiály, pomůcky nebo informace jsou špatně umístěné, však stojí čas a soustředění. Zejména ve skladu, dílně, expedici, montáži a údržbě se další metry rychle sčítají.

Typická řešení:

- ▶ Etážové a přepravní vozíky
- ▶ Mobilní pracovní stoly
- ▶ Vozíky pro zásobování materiálem
- ▶ Regálové systémy v blízkosti pracoviště
- ▶ Jasně definovaná předávací místa

03

Orientace: Poznává každý okamžité, co kam patří?

Problémy s orientací vznikají, když pořádek funguje jen díky zkušenostem. Dlouholetí zaměstnanci možná vědí, kde co leží. Pro nové zaměstnance, zástupy nebo při střídání směn to však neplatí.

Typická řešení:

- ▶ Barevné systémy nádob
- ▶ Podlahové značení
- ▶ Značení regálů
- ▶ Štítky a popisy
- ▶ Stínové značení nářadí
- ▶ Vizuální standardy na pracovišti

04

Proces: Podporuje pracoviště následující krok procesu?

Pracoviště může samo o sobě působit uklizeně, a přesto narušovat celý proces. Stává se to, když materiál nepřichází ve správném stavu, chybějí předávací plochy nebo nejsou informace jednoznačně předávány.

Typická řešení:

- ▶ Definované zásobovací a odběrné zóny
- ▶ Kanbanové regály
- ▶ Průtokové regály
- ▶ Kompletační vozíky
- ▶ Značení stavu a priority
- ▶ Systémy pracovišť s jasnou vstupní a výstupní logikou

Proč je Kompas efektivity obzvlášť užitečný.

Kompas brání firmám uvažovat příliš rychle ve standardních řešeních. Ne každé neuspořádané pracoviště potřebuje nový regál. Ne každou dlouhou trasu vyřeší více prostoru. Ne každý dotaz je otázkou školení.

Někdy chybí jasně určené místo. Někdy se špatně využívá dosahová zóna. Někdy je místo pevného vybavení potřeba mobilní řešení. A někdy příčina vůbec neleží na samotném pracovišti, ale v předchozím předání.

Kompas k tomu vytváří společný jazyk. Vedoucí pracovníci, nákup, bezpečnost práce, odborníci na Lean a zaměstnanci mohou mluvit o stejných pozorováních – a odvodit z nich konkrétní opatření. Na tomto modelu uvažování stavějí i další nástroje v tomto whitepaperu.

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Proved'te kontrolu podle kompasu:** Projděte pracoviště podle čtyř kategorií – přístup, trasy, orientace a proces – a u každé kategorie si poznamenejte nejvýraznější body.
- ▶ **Přiřaďte vhodnou produktovou oblast:** Ověřte, zda lze problém řešit spíše úložným prostorem, přepravou, značením, ergonomií nebo zásobováním materiálem.
- ▶ **Vyberte jeden problém pro každou oblast:** Pro každou oblast definujte nejvýše jedno opatření, aby začátek zůstal přehledný a výsledky byly viditelné.

Jak na to.

Vytiskněte si Kompas efektivity jako jednoduchý pracovní list a použijte jej při týmovém workshopu. Hlavní otázky:

Oblast	Hlavní otázka	Typické produkty kaiserkraft
Přístup	Co je často potřeba a není přímo na dosah?	Pracovní stoly, zásuvkové skříně, otevřené skladovací boxy, děrované stěny + držáky nářadí
Trasy	Které trasy se opakovaně objevují, aniž by vytvářely hodnotu?	Přepravní vozíky, etážové vozíky, rolovací kontejnery, paletové vozíky
Orientace	Kde není okamžitě jasné, co kam patří?	Štítky, podlahové značení, barevné systémy, značení regálů
Proces	Kde se zadrhává předání, zásobování nebo další předávání?	Zásobovací regály, kanbanové regály, kompletační vozíky, průtokové regály

**Příklad z praxe.**

V expedičním prostoru je jako hlavní problém nejprve označen „nedostatek místa“. Kompas efektivity však ukáže, že skutečný problém spočívá v orientaci a procesu. Obalové materiály nejsou jednoznačně označené, hotové zásilky stojí vedle nedokončených objednávek a potřeba doplnění materiálu se zjistí příliš pozdě. Jasně vymezené plochy, barevné zóny a doplňovací regál zlepší proces bez nutnosti pronajímat další prostor.

04. Nejprve pozorovat, potom vybavit: Jak odhalit skryté žrouty času.

Mnoho projektů pracovišť začíná řešením: novými regály, dalšími nádobami, většími stoly, více skříněmi. Je to pochopitelné, protože viditelný pořádek rychle vyvolává pocit pokroku.

Kdo však začne vybavovat příliš brzy, riskuje, že stávající problémy jen lépe uspořádá. Další skříň příliš nepomůže, pokud není jasné, které díly jsou na pracovišti vůbec potřeba. Nový regál nepřinese mnoho, jestliže často používaný materiál zůstane mimo dosahovou zónu. A větší plocha může dokonce vést ke vzniku dalších dočasných odkládacích míst.

Lepší je jiný postup: nejprve pozorovat, potom vyhodnotit a nakonec navrhnout.

Dobrá zpráva: Není k tomu potřeba složitá analýza. Cenné poznatky přinesou už jednoduché metody. Trasy lze zakreslit do plánu haly. Hledání lze počítat. Narušení lze shromažďovat v seznamu. A pracovníci mohou v krátkých rozhovorech popsat, co je každý den zdržuje.

Z těchto pozorování vznikne podklad pro rozhodování, který je užitečný jak pro vedoucí pracovníky, tak pro nákup. Z věty „možná potřebujeme nový regál“ se totiž náhle stane poznatek: „Každý den ztrácíme čas, protože materiál A je příliš daleko a nářadí B nemá pevně určené místo.“



Tip: Odhalte plýtvání přímo u pracovního stolu.

Sledujte typické oblasti plýtvání, jako jsou čekání, přeprava, zásobování materiálem, zásoby, zbytečný pohyb, chyby, přepracování, nevyužitý potenciál ke zlepšení a chybějící rutiny 5S. Zaměřte se zejména na opakované čekání na materiál, ruční nebo dvojitou přepravu, nářadí mimo optimální dosah, zablokované pracovní plochy a nejasné pracovní pokyny.

To můžete zavést ihned.

- **Načrtněte trasy:** Pro typickou činnost zakreslete trasy mezi pracovištěm, skladem materiálu, nářadím, likvidací odpadu a předávacím místem.
- **Počítejte přístupy:** Po dobu jednoho dne zaznamenávejte, které materiály nebo nářadí jsou obzvlášť často potřeba.
- **Zaznamenávejte narušení:** Poznamenejte si každé přerušení způsobené hledáním, dotazováním, přestavováním, chybějícími díly nebo nejasnými odkládacími místy.

Jak na to.

Použijte jednoduchou tříkrokovou kontrolu:

01 Pozorujte.

Vyberte pravidelně prováděnou činnost, například:

- Kompletace zakázky
- Zabalení balíku
- Montáž součástí
- Výdej náradí
- Seřízení stroje
- Příprava náhradních dílů

Tuto činnost několikrát sledujte a zaznamenejte, kde vznikají trasy, hledání nebo přerušení.

02 Rozpoznejte vzorce.

Ptejte se:

- Které díly jsou potřeba obzvlášť často?
- Které trasy se opakují?
- Kde vznikají čekací doby?
- Které plochy se používají k jinému účelu?
- Které pomůcky chybějí nebo jsou nevhodně umístěné?

03 Odvodte potřebné vybavení.

Teprve nyní se rozhoduje, jaké vybavení dává smysl:

Pozorování	Možné řešení
Často používané drobné díly jsou rozmístěné na více místech	Co je často potřeba a není přímo na dosah?
Nářadí se hledá	Které trasy se opakovaně objevují, aniž by vytvářely hodnotu?
Materiál se musí neustále přinášet	Kde není okamžitě jasné, co kam patří?
Těžké díly se zvedají	Kde se zadrhává předání, zásobování nebo další předávání?



Příklad z praxe.

Tým údržby po dobu jednoho týdne zaznamenává, které nářadí se hledá několikrát denně. Poté se nepřestavuje celý prostor pro nářadí. Nejprve se místo toho zřídí zásuvková skříň s jasným členěním pro nejpoužívanější nářadí. Zřídka používané speciální nářadí se navíc ukládá odděleně. Výsledek: méně hledání, lepší přehled a výrazně jednodušší vracení nářadí po použití.

5. Přístup je důležitější než plocha: Organizace pracovišť podle použití.

Když pracoviště nefunguje, nabízí se často vysvětlení: „Máme příliš málo místa.“ V některých případech je to pravda. Velmi často však skutečný problém spočívá ve způsobu využití plochy.

Nejlepší místa na pracovišti jsou omezená: přímý dosah, pracovní plocha, oblast ve výši očí a bezprostřední okolí dostupné bez dalších kroků. Právě tam by měly být věci, které se často používají. V praxi je tomu často naopak. Málo používaný materiál zabírá nejlepší odkládací plochy, staré podklady zůstávají na pracovní ploše a náhradní díly se „pro jistotu“ hromadí na dosah, zatímco často používané věci mizí v zásuvkách, krabicích nebo vzdálených regálech.

Dobrá organizace pracoviště proto klade jednoduchou otázku: Jak často se něco skutečně používá?

Tak vznikají jasné zóny přístupu:

- ▶ **Zóna A:** Potřeba stále nebo několikrát za směnu
- ▶ **Zóna B:** Potřeba pravidelně, ale ne trvale
- ▶ **Zóna C:** Potřeba zřídka nebo jen u určitých zakázek

Tato logika zásadně mění uspořádání. Často používané věci patří přímo na dosah. Pravidelně používané věci zůstávají v blízkosti pracoviště. Zřídka používané se přesunou mimo pracoviště, uloží výše nebo do centrálních prostor.



Tip: Důsledně využívejte dosahové zóny.

Upřednostněte komfortní zónu: Často používané nářadí a materiály umístěte mezi výšku boků a ramen. Zde je přístup nejrychlejší, pohyb nejefektivnější a procesy nejstabilnější.

Pohybovou zónu využívejte uvážlivě: Prostory pod úrovní boků nebo nad úrovní ramen pro středně často používané nebo větší materiály. Počítejte s tím, že zde bude nutné ohýbání, natahování a opakované uchopení.

Odlehčete okrajové zóny: Podlahové prostory a vysoké police prodlužují dobu přístupu, hledání a náchylnost k chybám. Vyhradte je především pro zřídka používané díly.

Tak nevzniká „uklizené“ pracoviště jen v kosmetickém smyslu. Vzniká pracoviště, které práci citelně usnadňuje.

To můžete zavést ihned.

- **Zaveďte zóny ABC:** Roztřídte nářadí, materiály a pomůcky podle četnosti používání a přiřaďte je k zónám A, B a C.
- **Uvolněte přímý dosah:** Odstraňte z přímého pracovního prostoru vše, co není potřeba denně nebo opakovaně při každé zakázce.
- **Zvolte úložný prostor cíleně:** Používejte zásuvkové skříně, otevřené skladovací boxy, nástěnné držáky, regály nebo mobilní vozíky podle četnosti přístupu.

Jak na to.

Praktický postup:

Četnost přístupu	Umístění	Vhodné vybavení
Velmi často	Přímo na pracovišti, dosažitelné bez jediného kroku	Nástavba pracovního stolu, držák nářadí, otevřené skladovací boxy, úchopové misky
Pravidelně	V blízkosti pracoviště, vzdálené nejvýše několik kroků	Regál u pracoviště, zásuvková skříň, vozík na nářadí, etážový vozík
Zřídka	Centrálně nebo mimo přímý pracovní prostor	Skladový regál, materiálová skříň, označená rezervní plocha

Obzvlášť účinná je kombinace vertikální a mobilní organizace. Stěny, nástavby a regály uvolňují pracovní plochu. Přepravní vozíky a rolovací kontejnery dopravují materiál tam, kde je potřeba, aniž by trvale blokovaly pevně vymezené plochy.



Příklad z praxe.

Na montážním pracovišti leží náhradní díly, měřidla a obalový materiál společně na pracovním stole. Po roztřídění ABC zůstávají přímo na dosah jen díly potřebné denně. Měřidla se uloží do zásuvkové skříně s jasným členěním, obalový materiál do bočního regálu a zřídka potřebné náhradní díly do centrálního skladu. Pracovní stůl se uvolní, úkony se zkrátí a noví zaměstnanci se rychleji zorientují.

6. Pracoviště jako součást procesu: materiál, informace a pohyb posuzujte společně.

Pracoviště nikdy nefunguje samo o sobě. Vždy je součástí širšího procesu. Něco se děje před ním, něco po něm a mezi tím musí být v souladu materiál, informace a pohyb.

Právě zde vzniká mnoho problémů, které na první pohled vypadají jako problémy pracoviště. Balicí pracoviště působí neuspořádaně, protože objednávky přicházejí neúplné. Pracovní stůl je přeplněný, protože chybí jasně vymezená odběrná plocha pro hotové díly. Kontrolní pracoviště se stává úzkým místem, protože chybějí informace. Vychystávací zóna zdánlivě potřebuje více místa, ačkoli je především nejasná logika doplňování. Proto se vyplatí nesoustředit pohled jen na stůl, regál nebo skříň. Rozhodující je celý tok kolem pracoviště.

Rozhodující jsou přitom tři otázky:

Materiál: Co přichází, kdy, v jakém množství a v jakém stavu?

Informace: Které údaje potřebuje osoba na pracovišti, aby mohla začít bez dalších dotazů?

Pohyb: Jaké trasy vznikají pro pracovníky, materiál a pomůcky?

Pokud tyto tři úrovně nejsou v souladu, začíná se improvizovat. Pracovníci vytvářejí mezisklady, ručně označují, materiál „jen na chvíli“ odkládají, ptají se, čekají nebo třídí. Často to překvapivě dlouho funguje – váže to však čas, plochu a pozornost.



Tip: Naplánujte zároveň i likvidaci odpadu.

Promyslete proces pracoviště až do konce. Také odpad, prázdné obaly a čisticí prostředky potřebují definovaná místa.

Naplánujte oddělenou a jasně označenou likvidaci odpadu přímo na pracovišti. Prostory zůstanou čisté, ubude dočasného odkládání a udržitelné procesy budou fungovat i v každodenní praxi.

Dobře uspořádané pracoviště zajišťuje jednoznačné předávání. Má jasné vstupní a výstupní oblasti, definovaná místa, viditelné informace o stavu a vhodné přepravní prostředky. Pracoviště se tak stává stabilním spojovacím bodem v procesu.

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Zviditelněte tok materiálu:** Zakreslete, odkud materiál přichází, jak se na pracovišti připravuje a kam následně směřuje.
- ▶ **Vyjasněte informační potřeby:** Ověřte, které údaje na pracovišti chybějí nebo jsou pravidelně vyžadovány.
- ▶ **Definujte předávací body:** Zřídte jasné vymezené plochy, nádoby, vozíky nebo regály pro stavy „otevřeno“, „rozpracováno“, „hotovo“ a „ke kontrole“.

Jak na to.

Jednoduchá kontrola procesu začíná náčrtem. Nakreslete pracoviště doprostřed a doplňte:

- **Vstup materiálu**
- **Příprava**
- **Pracovní plocha**
- **Pomůcky**
- **Zdroj informací**
- **Kontrolní bod**
- **Mezisklad**
- **Výstup nebo předání**
- **Likvidace odpadu nebo prázdné obaly**

Poté označte všechna místa, kde něco není jasné.

Procesní otázka	Typický problém	Vhodné řešení kaiserkraft
Kde materiál přichází?	Materiál stojí pokaždé na jiném místě	Definovaná zásobovací plocha, podlahové značení, zásobovací vozík
Jak se pozná potřeba doplnění?	Díly chybějí až ve chvíli, kdy jsou potřeba	Kanbanový regál, otevřené skladovací boxy, značení minimální zásoby
Kde jsou informace o zakázce?	Dotazy, nesprávné pořadí, zastaralé podklady	Držáky dokumentů, informační tabule, zakázkové kapsy
Kam směřují hotové díly?	Hotové a nedokončené díly se mísí	Označená výstupní plocha, rolovací vozík, stavové nádoby
Jak se nakládá s prázdnými obaly?	Prázdné nádoby blokují pracoviště	Vozík na prázdné obaly, sběrná nádoba, vratná zóna

Důležité je, aby předávání bylo fyzicky jednoznačné. Samotná cedule málokdy stačí. Místo, nádoba, značení a pravidlo musejí být vzájemně sladěné.



Příklad z praxe.

Kontrolní pracoviště přijímá díly ze tří montážních oblastí. Dosud se odkládaly na volné plochy. To vedlo k dotazům, hledání a nesprávnému pořadí. Řešení: tři označené zásobovací vozíky, jasné značení priority a definovaná výstupní oblast pro zkontrolované díly. Kontrolní pracoviště zůstává přehlednější a montážní oblasti okamžitě poznají, kde jejich díly stojí.

7. Viditelnost v každodenním provozu: stav, doplňování a odchylky na první pohled.

Ne každé zpoždění vzniká kvůli špatným dosahovým zónám nebo dlouhým trasám. V běžném provozu stojí čas i nejasnost: Je tato zakázka uvolněná? Chybí materiál? Je třeba doplnit zásoby? Jde o zmetky, přepracování, nebo hotové zboží?

Právě zde se viditelné řízení liší od obecného pořádku. Už nejde o pevná místa pro nářadí – to řeší Kompas efektivity. Pozornost se zaměřuje na stavy, priority a odchylky, které musí každý okamžitě rozpoznat.

Dobře navržené vizuální standardy činí pracovní tok čitelným. Na první pohled ukazují, co se zpracovává, co čeká, co chybí a co má následovat. Snižují počet dotazů, usnadňují střídání směn a stabilizují proces.

Viditelnost je skutečně užitečná vždy tehdy, když zjednodušuje rozhodování, místo aby vytvářela další informace. Méně štítků, zato jasné signály.

- **Jaký stav platí,**
- **Kde chybí doplnění,**
- **Jaká je priorita,**
- **Kde vznikly odchylky,**
- **Jaký je další bezpečný krok.**

Značení se tak stává nástrojem každodenního řízení, nikoli jen prvkem pořádku.



Tip: Navrhnete značení tak, aby pomáhalo okamžitě.

Každé skladové místo jednoznačně označte a používejte jednotnou logiku v celém provozu. Zajistěte, aby popisy byly čitelné i z dálky a barvy se používaly cíleně, nikoli dekorativně. Jednoznačně propojte položku se skladovým místem. Digitální systémy doplňte viditelným značením a pravidelně kontrolujte, zda vše zůstává dlouhodobě čitelné.

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Označte stavové plochy:** Jasně a srozumitelně označte oblasti jako „otevřeno“, „rozpracováno“, „hotovo“, „blokováno“, vratné obaly nebo potřebu doplnění.
- ▶ **Omezte barevnou logiku:** Používejte barvy pro stav, naléhavost nebo oblasti – ale jen v takové míře, aby je bylo možné v každodenním provozu rychle a jednoznačně pochopit.
- ▶ **Zviditelněte odchylky:** Používejte fotografie cílového stavu, minimální zásoby, kontrolní pokyny nebo stručné standardní karty přímo tam, kde se rozhoduje.

Jak na to.

Začněte třemi vizuálními standardy:

Standard	Přínos	Příklady
Označení stanoviště	Chybějící nebo nesprávně odložené předměty jsou ihned vidět	Podlahové značení pro vozíky, obrysy nářadí, štítky regálových míst
Označení stavu	Zakázky a materiály mají jednoznačný stav	barevné nádoby pro otevřeno/hotovo/blokováno, zakázkové kapsy, informační tabule
Cílový stav	Pořádek lze kontrolovat	Fotografie uspořádaného pracoviště, kontrolní seznam pro konec směny

Produktové světy kaiserkraft, které jsou zde obzvlášť vhodné:

- **Značicí systémy**
- **Etikety a popisovací materiál**
- **Otevřené skladovací boxy**
- **Regály s popisovacími lištami**
- **Nářadové stěny a děrované panely**
- **Informační tabule a držáky dokumentů**
- **Podlahové značení**



Příklad z praxe.

Na balicím stanovišti často vznikají dotazy, který obalový materiál se má použít pro který typ zakázky. Po zavedení barevně označených regálových přihrádek, stručných obrazových pokynů a jasných značek doplnění počet dotazů klesá. Nové pracovníky lze rychleji zapracovat a zásobování materiálem se stává lépe plánovatelným.

8. Organizace, která podporuje lidi: ergonomie, bezpečnost a 5S v každodenní praxi.

Pracoviště může na papíře působit efektivně, a přesto lidi v každodenním provozu zatěžovat. Pokud se pracovníci musí neustále ohýbat, daleko natahovat, ručně přesouvat těžké díly, překračovat materiál nebo pracovat v nevhodných polohách, vznikají zdravotní rizika. Zároveň roste pravděpodobnost chyb, únava a riziko úrazu.

Dobrá optimalizace pracoviště proto vždy zohledňuje tři rozměry:

- **Jaký stav platí,**
- **Kde chybí doplnění,**
- **Jaká je priorita,**
- **Kde vznikly odchylky,**
- **Jaký je další bezpečný krok.**

Užitečným rámcem je metoda 5S. Vychází z praxe Lean a pomáhá udržovat pracoviště dlouhodobě přehledná a funkční. Důležité je: 5S není jednorázový úklidový den. Funguje teprve tehdy, když vzniknou standardy, které lze v každodenní praxi snadno dodržovat.

5S pro pracoviště.

Krok 5S	Význam	Přínos na pracovišti
Třídit	Odstranit nepotřebné	více volné plochy, méně rozptylování
Uspořádat	Smysluplně uspořádat potřebné	kratší trasy, rychlejší přístup
Čistit	Udržovat pracoviště čisté	Chyby a poškození jsou vidět dříve
Standardizovat	Jednoznačně stanovit pořádek	stálá kvalita, snazší zapracování
Udržovat sebekázeň	Pravidelně kontrolovat standardy	trvalý účinek místo návratu ke starému stavu

V praxi to znamená: nejprve se rozhodne, co na pracoviště skutečně patří. Poté dostane vše vhodné místo. Nakonec se čištění, kontrola a vracení co nejvíce zjednoduší.

Ergonomie a 5S přitom patří k sobě. Náradí může být sice řádně uložené, ale stále může viset příliš vysoko. Nádobu může být čistě označená, ale příliš těžká na zvedání. Regál může být dobře uspořádaný, ale omezovat dopravní trasu. Každé opatření 5S by proto mělo současně prověřovat fyzickou zátěž a bezpečnost.

**Tip: 5S vždy propojte s ergonomií.**

Třídění a uspořádání skutečně fungují teprve tehdy, když jsou často používané předměty uloženy řádně a současně v pohodlném dosahu. Neuspořádávejte pouze podle velikosti nebo hmotnosti. Pro efektivní pracoviště je četnost používání přinejmenším stejně důležitá.

To můžete zavést ihned.

- **Proved'te kontrolu 5S na pracovišti:** Odstraňte nepotřebné materiály a často používané pomůcky umístěte do dosahu a označte jejich pevná místa.
- **Současně zkontrolujte ergonomii:** U regálů, pracovních stolů, nádob a skříní věnujte pozornost výšce dosahu, držení těla, hmotnosti břemen a volnosti pohybu.
- **Zvolte bezpečné vybavení:** Místo improvizovaných řešení používejte protiskluzové rohože, stabilní schůdky, zdvihací stoly, výškově nastavitelné pracovní stoly, zásuvkové skříně a bezpečné přepravní vozíky místo improvizovaných řešení.
- **Udržujte standardy viditelné:** Pracujte s fotografiemi cílového stavu, kontrolními seznamy pro konec směny, plány čištění a jasným značením stanovišť.
- **Zapojte tým:** Nechte pracovníky posoudit, které uspořádání je v každodenní praxi skutečně použitelné. Přijetí řešení málokdy vzniká u psacího stolu. Vzniká přímo na pracovišti.

Jak na to.

Začněte třemi vizuálními standardy:

Kontrolní otázka	Na co se zaměřit?	Možné řešení kaiserkraft
Je nutné se často ohýbat?	spodní police, těžké díly, skladování na podlaze	zdvihací stůl, zásobovací vozík, regál s ergonomickou výškou přístupu
Je nutné sahat daleko?	nářadí nebo díly mimo dosah	nástavba pracovního stolu, otočné rameno, děrovaný panel, otevřené skladovací boxy
Přenášejí se těžká břemena ručně?	ruční přeprava materiálu	přepravní vozík, zvedák materiálu, paletový vozík, rolovací kontejner
Jsou zde místa s rizikem zakopnutí?	kabely, kartony, prázdné obaly, úzká místa	kabelové přejezdy, sběrné nádoby, vymezené odstavné plochy
Je pracoviště únavné?	dlouhé stání, tvrdé podlahy	rohož na pracoviště, opěrka pro stání, ergonomická pracovní židle

**Příklad z praxe.**

V dílně je často používané nářadí uloženo přehledně, ale nevhodně: některé visí příliš vysoko, těžké díly leží dole v regálu a pracovníci dlouho stojí na tvrdé podlaze. Nové uspořádání podle výšky dosahu, zásuvková skřín na těžké nářadí, rohož na pracoviště a jasně určená místa pro vracení nářadí citelně zlepšují pořádek i každodenní práci.

9. Co působí okamžitě – a co přináší trvalý efekt.

Ne každé zlepšení vyžaduje velký projekt. Některá opatření zaberou během několika dnů: jasný popis, přemístěná nádoba, označená odstavná plocha, další patrový vozík nebo volná pracovní plocha.

Jiná témata vyžadují větší přípravu. Patří k nim jednotné standardy pracovišť, nové koncepce toku materiálu, předávání napříč odděleními nebo investice do rozsáhlejších řešení vybavení.

Obojí je důležité. Okamžitá opatření přinášejí viditelné úspěchy a ukazují týmu, že se něco mění. Strukturální opatření zajišťují, aby zlepšení po několika týdnech znovu nezmizela.

Nejčastější chybou je obojí smíchat. Malá zlepšení se pak nekonečně projednávají, zatímco větší témata startují bez jasného plánu. Lepší je jednoduché rozdělení:

- **Zlepšit okamžitě:** Co lze bez rizika a velkého úsilí změnit přímo?
- **Cíleně naplánovat:** Co vyžaduje rozpočet, koordinaci, nákup nebo nové standardy?

Tak vzniká tempo bez zbrklosti.

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Roztřídte opatření:** Rozdělte nápady na „proveditelné ihned“, „krátkodobě plánovatelné“ a „strukturální“ kategorie.
- ▶ **Spustte tři viditelná zlepšení:** Vyberte opatření, která tým pocítí během 30 dnů, například označení, logiku nádob nebo přepravní prostředky.
- ▶ **Připravte trvalé standardy:** Zdokumentujte úspěšná řešení, aby je bylo možné přenést na podobná pracoviště.

Jak na to.

Začněte třemi vizuálními standardy:

Dopad	Úsilí	Doporučení
vysoký	nízké	provést okamžitě
vysoký	vyšší	naplánovat jako projekt
nízké	nízké	provést jen tehdy, pokud podporuje pořádek a bezpečnost
nízké	vysoký	kriticky prověřit

Typická okamžitá opatření:

- popsat otevřené skladovací boxy
- označit odstavné plochy pro vozíky
- přiřadit nářadí pevná místa
- přesunout zřídka používané materiály mimo pracoviště
- uvolnit pracovní plochu
- zavést nádoby na prázdné obaly
- namontovat držáky dokumentů

Typická strukturální opatření:

- nové systémy pracovišť
- standardizované pracovní stoly
- zásobování Kanban
- nové uspořádání regálů
- ergonomická přestavba
- jednotná logika značení
- tok materiálu napříč odděleními

**Příklad z praxe.**

Skladový tým shromáždí 25 nápadů na zlepšení. Místo řešení všeho najednou vybere pět okamžitých opatření: podlahové značení pro přepravní vozíky, označení regálových míst, oddělenou plochu pro prázdné obaly, otevřené boxy na drobné díly a fotografii cílového stavu. Současně se plánuje větší projekt přestavby oblastí vychystávání.

10. Profily pracovišť: z dobrých jednotlivých řešení vytvořit spolehlivé standardy.

Kompas efektivity ukazuje, kde má pracoviště problémy. Profily pracovišť odpovídají na další otázku: Jaké standardní řešení se následně hodí pro podobná místa?

Profily tak nejsou druhým hlavním modelem vedle kompasu. Převádějí jej do standardizace a zavádění. Pomáhají z dobrého jednotlivého řešení odvodit opakovaně použitelné stavební prvky pro montáž, kontrolu, expedici nebo údržbu.

Rozhodující je logika práce: mnoho přístupů, mnoho tras, mnoho informací nebo časté střídání uživatelů. Teprve z toho vyplývají vhodné standardy pro pracovní stůl, úložný prostor, vozík, značení, zásobování a ergonomii.

Tak vznikají řešení, která fungují na jednom místě a zároveň je lze čistě přenést do podobných oblastí.

Typické profily pracovišť.

Profil	Charakteristika	Důležité požadavky
Pracoviště zaměřené na dosah	mnoho opakovaných manuálních úkonů	krátké dosahy, jasná místa pro nářadí, materiál v dosahu
Pohybové pracoviště	mnoho tras a přeprav	mobilitní vybavení, jasné trasy, vhodné vozíky
Informační pracoviště	mnoho zakázek, dokumentů a kontrol	viditelné informace, držáky dokumentů, označení stavu
Sdílené pracoviště	stejně místo používá více osob nebo směn	standardy, cílový stav, snadné vracení
Projektové pracoviště	proměnlivé úkoly a materiály	flexibilní nábytek, mobilní regály, modulární úložné prostory
Pracoviště pro těžká břemena	těžké díly, zvedání, přemisťování	zdvihací stoly, přepravní pomůcky, ergonomické výšky dosahu

Výhoda: podniky nestandardizují naslepo. Pro každý profil definují opakující se prvky – například typ pracovního stolu, úložný prostor, vozík, popis, zásobování a likvidaci – a cíleně je zavádějí.

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Profilujte pracoviště:** Zařaďte pilotní pracoviště podle jejich převládající pracovní logiky, nikoli pouze podle oddělení nebo oblasti.
- ▶ **Stanovte standardní prvky pro každý profil:** Pro každý profil definujte, jaká kombinace pracovního stolu, úložného prostoru, značení, zásobování a ergonomie bude použita.
- ▶ **Připravte zavedení:** Používejte tyto prvky pro podobná pracoviště, místo abyste každou plochu plánovali znovu.

Jak na to.

Příklad přiřazení:

Profil pracoviště	Typické standardní řešení pro zavedení a nákup
Pracoviště zaměřené na dosah	Pracovní stoly, nářadové stěny, otevřené skladovací boxy, otočná ramena, zásuvkové skříně; dosahová zóna, pevná místa pro nářadí, logika doplňování
Pohybové pracoviště	Patrové vozíky, přepravní vozíky, rolovací kontejnery, paletové vozíky; trasy, odstavné plochy, předávací body, tok prázdných obalů
Informační pracoviště	Informační tabule, držáky dokumentů, značení, osvětlení pracoviště; informace o zakázkách, stavová logika, schválení
Sdílené pracoviště	Standardizované skříně, popsané odkládací plochy, fotografie cílového stavu; shodné základní uspořádání, předání směny, zapracování
Projektové pracoviště	Mobilní regály, rolovací kontejnery, flexibilní stoly; modulární úložné prostory, mobilní zásobování, dočasné zóny
Pracoviště pro těžká břemena	Zdvihací stoly, regály pro těžká břemena, ergonomické přepravní pomůcky; výšky dosahu, méně zdvihání, volné plochy pro pohyb



Příklad z praxe.

Podnik chce všechna dílenská pracoviště vybavit jednotně. Kontrola profilů ukáže, že některá jsou klasická montážní pracoviště, jiná slouží údržbě a další kontrole. Místo jednotného řešení vzniknou tři standardy pracovišť s odlišnými nastavbami pracovních stolů, skříněmi, logikou značení a zásobováním materiálem. To šetří chybné nákupy, zjednodušuje pozdější zavádění a zlepšuje použitelnost každého jednotlivého místa.

11. Business case: Co dobrá organizace pracoviště měřitelně zlepšuje.

Optimalizace pracoviště přesvědčí nejlépe, když je viditelná a měřitelná. Ne vždy k tomu potřebujete rozsáhlý sběr dat. Často postačí namátkové měření, pozorování a srozumitelné předpoklady, aby bylo možné vypočítat spolehlivý řád velikosti.

Důležité ukazatele jsou:

- **doba hledání**
- **doba přesunů**
- **doba čekání**
- **chyby nebo přepracování**
- **využití plochy**
- **nehody a situace téměř vedoucí k nehodě**
- **doba zapracování**
- **přehled o zásobách**
- **dodržování termínů**

I malé hodnoty mohou mít velký dopad. Pokud jeden člověk denně ztratí 10 minut hledáním nebo zbytečnými cestami, při 220 pracovních dnech je to přibližně 36 hodin ročně. U deseti osob jde asi o 360 hodin. To odpovídá téměř devíti pracovním týdnům.



Tip: Zviditelněte dopad jednoduchými čísly.

Jako orientační hodnotu použijte: Dobře strukturovaná pracoviště mohou zkrátit dobu hledání a přesunů až o 60 procent.

Takové hodnoty vždy formulujte jako potenciál, nikoli jako záruku. Skutečný dopad závisí na výchozím stavu, oblasti a provedení.

Výpočet je jednoduchý:

Roční úspora času = minuty za den × pracovní dny × počet pracovníků / 60

Příklad:

$10 \times 220 \times 10 / 60 = 366,7$ hodiny za rok

Pokud se tento čas ocení interní hodinovou sazbou, rychle vznikne srozumitelný ekonomický přínos. Přidávají se kvalitativní efekty: méně stresu, vyšší bezpečnost, rychlejší zapracování a větší stabilita procesů.

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Změřte pilotní oblast:** Po dobu jednoho týdne zaznamenávejte dobu hledání, trasy nebo dotazy na vybraném pracovišti.
- ▶ **Vypočítejte potenciál úspor:** Přepočítejte zaznamenané minuty na rok, velikost týmu a hodinovou sazbu.
- ▶ **Zdokumentujte další přínosy:** Doplněte kvalitativní efekty, jako je méně přepracování, lepší bezpečnost, větší přehled a rychlejší zapracování.

Jak na to.

Použijte jednoduchou tabulku business case:

Ukazatel	Dnes	Cíl	Přínos
Doba hledání na osobu/den	10 min.	4 min.	úspora 6 min.
Trasy na zakázku	8 tras	5 tras	méně chození
Dotazy za směnu	15	6	méně přerušení
obsazená pracovní plocha	100%	70%	více využitelné plochy
doba zapracování	5 dnů	3 dny	rychleji produktivní

Typické investice se tak lépe zdůvodňují:

- nový pracovní stůl s úložným prostorem
- regálový systém na pracovišti
- přepravní vozík pro zásobování materiálem
- zásuvková skříň na nářadí
- zdvihací stůl pro snížení zátěže
- značicí systém
- systém balicího stolu
- rohože na pracoviště



Příklad z praxe.

V balicí oblasti měření ukáže, že pracovníci denně stráví přibližně 12 minut hledáním nebo doplňováním obalového materiálu. S popsanými regálovými přihrádkami, značkami minimální zásoby a jasným procesem doplňování náročnost výrazně klesá. Investici do regálu, nádob a značení lze zdůvodnit úsporou času, menším počtem chybných balení a stabilnějšími procesy.

12. Od kritického místa k zavedení: plán na 30–60–90 dní.

Mnoho projektů zlepšování začíná s energií a končí v každodenním provozu. Problémem obvykle není nápad. Často je cesta příliš rozsáhlá, nejasná nebo nedostatečně začleněná.

Dobrý začátek vychází z kritického místa: pracoviště, kde jsou problémy viditelné, pracovníci jsou jimi dotčeni a zlepšení může rychle přinést výsledky.

Plán na 30–60–90 dní pomáhá z tohoto začátku vytvořit spolehlivý vzor.

Den 1 až 30: Porozumět a zavést první zlepšení.

V prvních 30 dnech jde o pozorování pracoviště, použití Kompasu efektivity a testování prvních opatření.

Typické aktivity:

- vybrat pilotní pracoviště
- definovat cíle
- zapojit pracovníky
- zaznamenat dobu hledání, trasy a narušení
- použít Kompas efektivity
- zavést první okamžitá opatření
- otestovat vhodné produkty a vybavení

Den 31 až 60: Stabilizovat a vytvořit standardy.

Nyní se prověří, co funguje a co je třeba upravit. Úspěšná řešení se zdokumentují.

Typické aktivity:

- získat zpětnou vazbu od týmu
- doladit stanoviště a standardy
- vyfotografovat cílový stav
- doplnit pracovní pokyny
- dokončit vybavení
- vyjasnit odpovědnosti
- znovu změřit ukazatele

Den 61 až 90: Přenést a škálovat.

V posledním kroku se řešení přenese na podobná pracoviště. Nejde o kopírování za každou cenu. Rozhodující je smysluplné přizpůsobení.

Typické aktivity:

- definovat profil pracoviště
- stanovit standardní prvky
- vybrat další oblasti
- sloučit nákupy

- provést školení nebo instruktáž
- zavést rytmus kontrol

To můžete zavést ihned.

- **Jasně vymezte pilot:** Vyberte pracoviště s viditelnou potřebou a zvládnutelným rozsahem.
- **Sestavte plán 30–60–90:** Pro každou fázi definujte konkrétní cíle, odpovědné osoby a termíny.
- **Zajistěte standardní prvky:** Zdokumentujte úspěšná řešení tak, aby je mohly převzít i jiné oblasti.

Jak na to.

Stručný plán:

Období	Cíl	Výsledek
0–30 dní	analyzovat a otestovat první zlepšení	viditelné odlehčení na pilotním pracovišti
31–60 dní	stabilizovat a dokumentovat	jasný standard pracoviště
61–90 dní	přenést a zavést	škálovatelný vzor pro podobné oblasti

Typické prvky kaiserkraft pro zavedení:

- definované typy pracovních stolů
- standardizované zásuvkové skříně
- jednotné otevřené skladovací boxy
- přepravní vozíky podle profilu pracoviště
- Značící systémy
- rohože na pracoviště a ergonomické prvky
- regálové systémy pro zásobování materiálem
- řešení balicích stolů a expedice



Příklad z praxe.

Podnik začne u jediného balicího stanoviště. Po 30 dnech jsou materiál, nářadí a dokumenty přehledněji uspořádány. Po 60 dnech se nový standard zdokumentuje. Po 90 dnech používají stejnou základní logiku další tři balicí stanoviště – přizpůsobenou objemu, typům produktů a struktuře zakázek.

13. Praktický toolkit: Převod Kompas efektivity do praxe.

Whitepaper má hodnotu jen tehdy, když vede ke konkrétním krokům. Právě zde přichází ke slovu praktický toolkit.

Vychází z Kompas efektivity. Kompas zůstává hlavním myšlenkovým modelem tohoto whitepaperu: třídí problémy na pracovišti do čtyř zón – přístup, trasy, orientace a proces. Tři doplňkové nástroje poté pomáhají strukturovat pozorování, vybírat opatření a zavádět je v provozu:



Tip: Vyhodnoťte sebekontrolu jednoduše.

Doplňte sebekontrolu o kontrolní body z oblastí pracoviště a pořádku, značení a přehledu i každodenních procesů.

Použijte jednoduché vyhodnocení: 12 až 15 zaškrtnutí znamená jasnou strukturu, 8 až 11 zaškrtnutí dobrý základ s potenciálem a 0 až 7 zaškrtnutí pravděpodobné časové ztráty hledáním a dotazy.

- Sebekontrola
- Priorizační matice
- Akční plán

Společně tyto nástroje mění Kompas efektivity v postup, který lze v týmu projednat, prioritizovat a krok za krokem zavést.

Základ: Kompas efektivity.

Přiřaďte pozorování k jedné ze čtyř zón:

Oblast	Pozorování	Opatření
Přístup	Co není rychle dostupné?	viditelné odlehčení na pilotním pracovišti
Trasy	Které trasy vznikají zbytečně často?	jasný standard pracoviště
Orientace	Co není jasné na první pohled?	škálovatelný vzor pro podobné oblasti
Proces	Kde vážně předání nebo předávání dál?	Orientace

Nástroj 1: Sebekontrola organizace pracoviště.

Ohodnoťte každý bod od 1 do 5:

Společně tyto nástroje mění Kompas efektivity v postup, který lze v týmu projednat, prioritizovat a krok za krokem zavést.

Nástroj 1: Sebekontrola organizace pracoviště.

Ohodnoťte každý bod od 1 do 5:

1 = vůbec neplatí**5 = plně platí**

Otázka	Hodnocení
Často potřebné pracovní prostředky jsou přímo dostupné.	1 2 3 4 5
Nářadí a materiály mají pevná místa.	1 2 3 4 5
Trasy jsou krátké a logické.	1 2 3 4 5
Pracoviště je jednoznačně označeno.	1 2 3 4 5
Předávání je jasně upraveno.	1 2 3 4 5
Střídání směn funguje bez dlouhého vysvětlování.	1 2 3 4 5
Pracoviště je ergonomicky vybaveno.	1 2 3 4 5
Místa s rizikem zakopnutí a improvizované odkládací plochy jsou odstraněny.	1 2 3 4 5
Potřeba doplnění je viditelná včas.	1 2 3 4 5
Noví pracovníci se rychle zorientují.	1 2 3 4 5

Nástroj 2: Priorizační matice.

Opatření	Dopad	Úsilí	Priorita
	vysoká / střední / nízká	vysoká / střední / nízká	A / B / C
	vysoká / střední / nízká	vysoká / střední / nízká	A / B / C
	vysoká / střední / nízká	vysoká / střední / nízká	A / B / C

Doporučení:

- Opatření A: vysoký dopad, zvládnutelné úsilí
- Opatření B: vysoký dopad, vyšší úsilí
- Opatření C: nízký dopad nebo nejasný přínos

Nástroj 3: Akční plán.

Co se zavede?	Odpovědná osoba	Do kdy?	Potřebné vybavení	Stav
				otevřeno / probíhá / hotovo
				otevřeno / probíhá / hotovo
				otevřeno / probíhá / hotovo

To můžete zavést ihned.

- ▶ **Spustte týmovou kontrolu:** Použijte sebekontrolu během 30minutového týmového setkání a shromážděte nejdůležitější slabá místa.
- ▶ **Použijte Kompas efektivity:** Nejprve přiřaďte všechna pozorování ke čtyřem zónám – přístup, trasy, orientace a proces.
- ▶ **Propojte opatření s produkty:** Poté ověřte, zda lze zlepšení dosáhnout pomocí pracovního stolu, regálu, skříně, vozíku, nádoby, značení, ergonomického produktu nebo jejich kombinace.

**Příklad z praxe.**

Tým nejprve použije Kompas efektivity a zjistí, že největším tématem jsou orientace a přístup – nikoli trasy. Sebekontrola tato pozorování upřesní. Poté pomocí prioritizační matice a akčního plánu zavede pevná místa pro nářadí, popsané otevřené skladovací boxy, zásuvkovou skříň a označené odstavné plochy. Z analýzy tak vznikne stabilnější pracoviště, které lze později přenést do podobných oblastí.

14. Závěr: Optimalizace pracoviště začíná pochopením každodenní práce.

Dobrá organizace pracoviště znamená více než pořádek. Propojuje produktivitu, bezpečnost, ergonomii a praktičnost v každodenním provozu. Zajišťuje, aby pracovníci méně hledali, méně improvizovali, pracovali bezpečněji a rychleji poznali, co je třeba udělat.

Kompas efektivity kaiserkraft přitom zůstává hlavním myšlenkovým modelem. Ukazuje, zda je třeba pracoviště zlepšit především v přístupu, trasách, orientaci nebo procesu. Sebekontrola, priorizační matice a akční plán pak pomáhají systematicky zavést vhodné řešení.

Výsledkem jsou pracoviště, která lépe vypadají a lépe fungují v každodenní praxi: jsou přehlednější, bezpečnější, odolnější a blíže tomu, co týmy skutečně každý den potřebují.

Promluvte si s kaiserkraft.

My v kaiserkraft vám pomůžeme najít vhodné produkty a řešení pro provozní, skladové a kancelářské vybavení i balení. Společně prověříme, jaké vybavení vaše pracoviště v praxi skutečně podpoří: od pracovních stolů, skříní, regálů a vozíků přes nádoby, značení a ergonomické produkty až po řešení pro balení a likvidaci.

Z pozorování na pracovišti tak vznikne řešení, které odpovídá vašim procesům, týmům i prostorovým požadavkům.

15. Glossář.

Pojem	Vysvětlení
5S	Metoda strukturované organizace pracoviště: třídit, uspořádat, čistit, standardizovat a udržovat sebekázeň.
Proces	Část Kompasu efektivity. Popisuje, jak do sebe v pracovním procesu zapadají úkoly, předávání, doplňování a informace.
Optimalizace pracoviště	Cílené zlepšování přístupu, tras, orientace, ergonomie, bezpečnosti a procesu přímo na pracovišti.
Kompas efektivity	Praktický model kaiserkraft, který třídí slabá místa do čtyř zón: přístup, trasy, orientace a proces.
Dosahová zóna	Oblast, ve které jsou nářadí nebo materiály dostupné. Často používané předměty by měly být v ergonomicky výhodné komfortní zóně.
Značení	Viditelné a jednoznačné označení skladových míst, nádob, materiálů nebo odstavných ploch, aby pracovníci mohli vše rychleji najít a bezpečněji přiřadit.
Komfortní zóna	Ergonomicky výhodná oblast přibližně mezi boky a rameny. Sem by se měly umístit často potřebné pracovní prostředky.
Orientace	Část Kompasu efektivity. Popisuje, zda pracovníci okamžitě poznají, kde něco leží, kam to patří a co je třeba udělat dál.
Otevřený skladovací box	Otevřená nebo dobře viditelná nádoba na drobné díly, která usnadňuje přístup, přehled a kontrolu doplňování.
Doba hledání	Čas ztracený kvůli nedostatečnému přehledu, nejasným místům, špatnému značení nebo nelogickým procesům.
Plýtvání	Všechny činnosti nebo stavy, které nevytvářejí přímou hodnotu, například čekání, zbytečné trasy, přepracování, dvojí přeprava nebo hledání.
Přístup	Část Kompasu efektivity. Popisuje, jak rychle a snadno se pracovníci dostanou k potřebnému nářadí, materiálům a informacím.

16. Zdroje.

Vybrané interní a veřejně dostupné materiály kaiserkraft, které byly využity v tomto whitepaperu. Stav: květen 2026.

Zdroj	Použito pro
kaiserkraft: „Pracoviště – více z každého pohybu.“	Název a rámec, argumentace přínosů, logika doby hledání / dosahových zón / likvidace, vazby na produkty
Kontrolní seznam: „Kontrola doby hledání pro dílnu, sklad a výrobu“	Sebekontrola, logika hodnocení, pokyny k pevným místům a době hledání
Průvodce: „Kód pořádku pro jasný přístup“	Kapitola o přístupu, logice pořádku, pevných místech, viditelnosti před hloubkou a četností používání
Průvodce: „Dosahové zóny nově“	Kapitola o dosahových zónách, komfortní zóně, pohybové zóně a ergonomickém uspořádání
Mini průvodce: „Proč nikdo nic nenajde – i když je vše na místě“	Kapitola o době hledání, pevných místech, viditelném pořádku a jednoduchém systému
Kontrolní seznam: „Značení ve skladu: 7 pravidel“	Kapitola o viditelnosti, označení stavu, čitelnosti a logice značení
Praktická analýza: „Rozpoznání plýtvání u pracovního stolu“	Kapitola o pozorování, toku procesu, 5S, analýze pracovního stolu a praktických příkladech

Upozornění k použití podpory AI.

Tento whitepaper byl vytvořen s využitím nástrojů podporovaných umělou inteligencí a redakčně zkontrolován, přepracován a finalizován společností kaiserkraft. Za obsah, tvrzení a odborná hodnocení odpovídá kaiserkraft.

