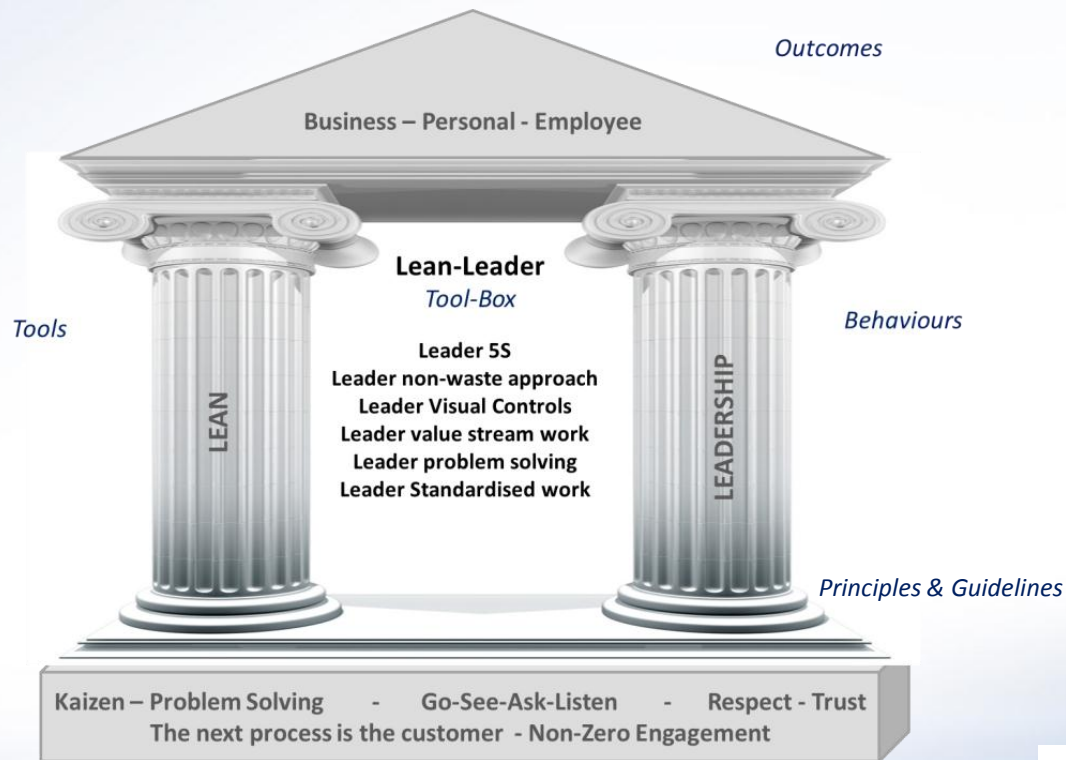


Przywództwo w kulturze Lean



Lean Leadership

12 maja 2011r.

Mark Forkun



Plan prelekcji

Część pierwsza

- Wprowadzenie i terminologia
- Moje przemyślenia & wnioski
- Cytaty na temat Lean Leadership
- Dlaczego „Podróż Lean” może się nie udać
- Przykład „łódki”

Część druga

- Wprowadzenie do narzędzi Lean i Przywództwa
- Praktyczne przykłady sektorowe oraz KPI
- Typowe przypadki wdrażania Lean Leadership
- Program Akademii Lean Leadership
- Pytania



Terminologia, co to jest

- **ISO jest międzynarodowym standardem działania, procesem uznanym i stosowanym przez wiele organizacji, opisującym jak działają.**
 - *“Powiedz jak działasz i działaj jak powiedziałeś”*
 - **LEAN to system ciągłego ulepszania działalności, procesów i ludzi.**
 - *„Jest to systematyczne podejście do identyfikacji i eliminacji działań nie przynoszących wartości (przynoszących straty) przez ciągłe ulepszanie produktów oczekiwanych przez Klientów i dążeniu do doskonałości”.*
 - **SAP jest systemem IT, który wspiera zarządzanie firmą przez zapis parametrów jej działania oraz analizę tych informacji.**
 - *“Czarna skrzynka, z której dane są regularnie odczytywane i analizowane”*
 - **Six sigma jest strategią zarządzania biznesowego pochodzącą z firmy Motorola, USA w 1981r.**
 - *„Systematyczna metoda służąca poprawie wyników operacyjnych w organizacji poprzez eliminację zmienności i marnotrawstw (“sigma” oznacza standardowe odchylenie w odniesieniu do normalnej dystrybucji)”.*
- **Ciągłe doskonalenie jest podstawą pracy i umiejętności.**



Filozofia – nasze spojrzenie



**Nie oczekuj perfekcji,
oczekuj postępu!!**

**Nie szukaj winnych, szukaj
przyczyny!**



Co to jest zatem LEAN proces?

- Pojęcie 'lean' pochodzi od 'lean manufacturing' i oznacza **'uszczuplony/odchudzony proces produkcji'** pozwalający na produkowanie większej ilości produktów przy mniejszym wysiłku ludzkim, wykorzystaniu mniejszej ilości materiałów, czasu, urządzeń itp..
- W odniesieniu do organizacji 'lean' oznacza **system pracy i myślenia** na każdym jej poziomie
- Jest zintegrowany z kulturą organizacyjną, w której **każdy pracownik nieprzerwanie dąży do poprawiania sposobów działania.**



Lean Leadership jest praktykowany przez każdego!!!



W kuchni



Gdzie jest Lean...Leadership? 7

Moje spostrzeżenia na temat optymalizacji w biznesie & wydajności instytucji – co się zazwyczaj dzieje

- Koncentrowanie się jedynie na wynikach finansowych nie jest właściwym podejściem prowadzenia firmy ani instytucji
- Umieszczanie kamer w miejscu pracy jest nieetyczne i obłudne



Moje spostrzeżenia na temat optymalizacji w biznesie & wydajności instytucji – co się może zdarzyć

- Brak szacunku w stosunku do pracowników
- Symbole, eventy i obyczaje są usuwane , co negatywnie wpływa na uczucia pracowników oraz poczucie przynależności
- Jestem przekonany, że wielu managerów myśli
 - ‘problem tkwi w nich, nie we mnie..’



Moje spostrzeżenia na temat optymalizacji w biznesie & wydajność instytucji – co się może zdarzyć

- Inną sprawą jest autorytet nadawany, a inną wypracowany
- Zbyt chętnie pytają „kto” jest winny, zamiast zapytać „dlaczego” i jak mogę pomóc...



Dlaczego ‘podróż’ Lean czasem nie prowadzi do celu?



Dlaczego Lean jest postrzegany negatywnie

- Managerowie prowadzą działania w kierunku lean opierając się na niezmiennych przekonaniach, zachowaniu i kompetencjach, na jakich opierali się zanim rozpoczęli podróż lean.



Dlaczego Lean jest postrzegany negatywnie

- Motywacja, którą kierują się kierownicy jest nieodpowiednia. Typowe zachowania:
 - Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwiększanie satysfakcji klienta
 - Frustracja, gdyż chcemy poprawić to, co źle robimy. Ruchy pozorne
 - Przyjęcie lean celem zwiększania rentowności finansową
 - Adaptacja lean z samolubnych powodów, takich jak wzrost majątku osobistego..
Ja...

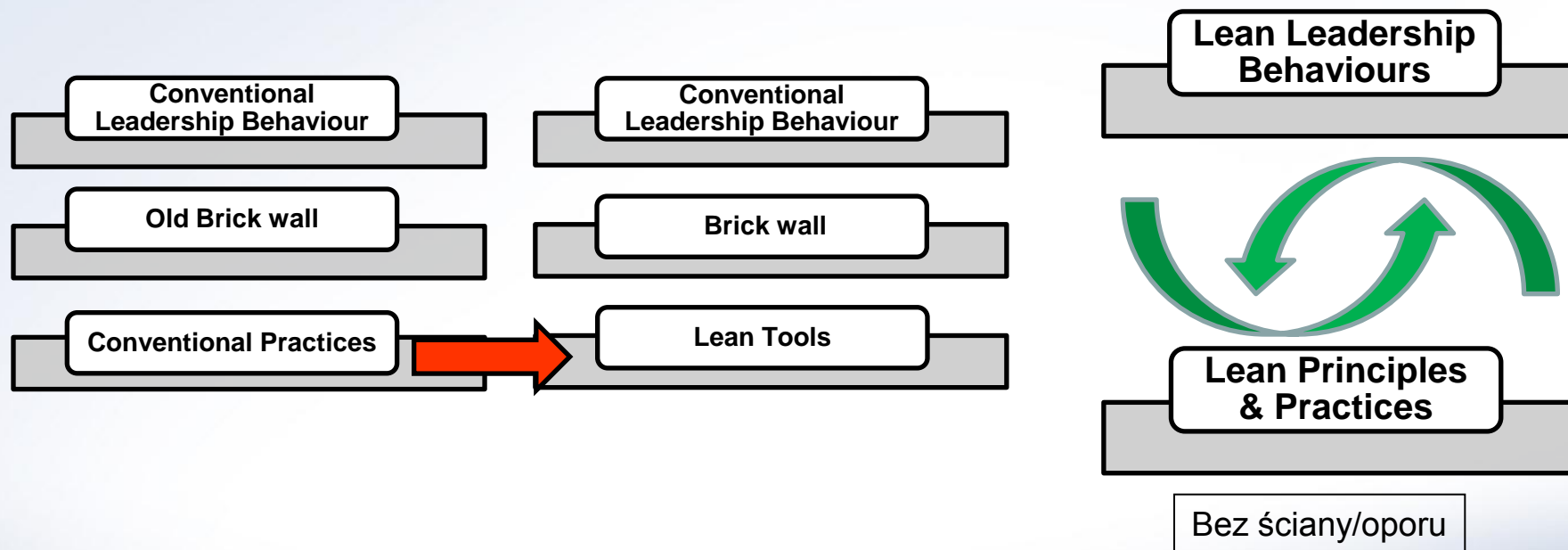
Nieudany Lean



Właściwy Lean



Podsumowanie – konwencjonalne praktyki, które nie są odpowiednie we wzorcowej podróży Lean



Jeśli chcemy stworzyć 'przedsiębiorstwo Lean' musimy zmienić 'podstawowy sposób własnego myślenia'.

Przedsiębiorstwo Lean nie może być budowane na konwencjonalnym przekonaniu o zarządzaniu, zachowaniach i kompetencjach.



Moje uwagi

Pytanie:

- Jak firmy i instytucje mogą usprawnić swoje działania, by stały się zrównoważone dla każdego..?
- Jak możemy zmniejszyć różnice pomiędzy wdrażaniem narzędzi Lean a odpowiednim style przywództwa...?

Odpowiedź:

‘Rozwijaj pracowników, wdrażaj przywództwo w kulturze Lean jako właściwy sposób i podejście do prowadzenia organizacji’

Ale jak to zrealizować?



ZACZNIJ OD SIEBIE!

A inni pójdą za Tobą...



Poznaj Przywództwo Lean

‘...podróż płynąca z serca, rozumu oraz pracy rąk...’



Cytaty

Cytaty, które otrzymałem od uznanych autorów z tematyki TQM, Lean Management & Przywództwo Lean



Cytaty

W. Edward Demming

„Nie wystarczy pracować dobrze; musimy wiedzieć co jest właściwe do zrobienia i potrafić to robić lepiej (oczekujemy postępu, a nie perfekcji)’.

“Jeśli zostaniesz w tym świecie, nigdy nie poznasz innego.” – W. Edwards Deming

Wiele organizacji uważa, że stosuje Lean, gdyż używają narzędzi, ale faktycznie zarządzają w ten sam sposób jak przed rozpoczęciem podróży zwanej Lean..’

Bob Emiliani

‘...Przekonania, zachowania i kompetencje tworzą respekt, motywują ludzi, poprawiają kondycję firm, minimalizują lub eliminują politykę organizacji, zapewniają efektywne wykorzystanie zasobów, eliminują pomyłki i poprawki.’

‘...Lean leadership/zarządzanie w kulturze Lean management jest lepsze niż TQM ponieważ odpowiada na pytania zarówno „co robić” oraz „jak to robić.” TQM wyraża “co,,, a nie “jak.” Lean i six sigma nie są używane razem z oczywistego powodu (SS jest dostępny tylko dla specjalistów)...’



Jeffery Liker

Czym jest Lean Leadership? 'Inspiruje i motywuje zespół, by pracował nad techniką pracy oraz ciągle ją doskonalił. Zespół się rozwija, coachowany jest w myśl techniki gemba oraz funkcjonuje zgodnie z głównymi zasadami firmy'.

Czy Lean Leadership jest odpowiedniejszym rozwiązaniem niż Lean management czy też TQM albo Lean six sigma...? 'Wszystkie są markami związanymi z usprawnianiem procesów. Lean leadership wypływa ze sposobu zarządzania stosowanego przez specjalistów do usprawniania procesów w pracy i w życiu poprzez członków zespołu gemba. Prowadzi to do wdrażania usprawnień, zrównoważonej i stałej poprawy projektów, zamiast powrotu w szybkim tempie do poprzedniego stanu.'

W jaki sposób Lean Leadership różni się od powyższych? 'Większość programów usprawniania procesów prowadzona jest w myśl kultury, iż lider posiada wizję, którą przekłada na wyniki i kieruje ludźmi, by generowali wyniki, w sposób w jaki potrafią.'

Specjaliści zajmujący się usprawnianiem pod kątem wyników, przeważnie opartym na krótkoterminowej redukcji kosztów tworząc uzasadnienie dla swoich wynagrodzeń.

Lean leadership opiera się na długoterminowym rozwoju kultury ciągłego usprawniania procesów. Główne wskaźniki wydajności są konieczne, ale jako sposób motywowania właściwych zachowań, by rozwijać i poprawiać procesy, po to by stały się bardziej odpowiednie i łatwiejsze do kontroli. Odchylenia od wskaźników i innych standardów stanowią "problem" i są szansą do podjęcia procesu uczenia się i coachowania w zakresie podjęcia właściwej drogi podejścia do problemów.



Sytuacyjne Przywództwo w kulturze Lean – w praktyce



Sytuacyjne przywództwo w kulturze Lean w praktyce

- Dlaczego sytuacyjny.....!?
- Dlaczego w praktyce.....!?



Zasady & wytyczne

Każdy dom potrzebuje solidnych fundamentów, jeśli ma wytrzymać próbę czasu.

Wszyscy pracownicy reprezentują swoją postawą zasady oraz wytyczne.

Wizja firmy, misja i strategia uwzględnia zasady i wytyczne.

Zrównoważony rozwój, różnorodność, ład korporacyjny, zaangażowanie stron w pełni odzwierciedla zasady i wytyczne.

Lean-Leadership jest odpowiedni dla instytucji finansowych oraz dla środowiska produkcyjnego.

- Kaizen
- Rozwiązywanie problemów
- Idź-Zobacz-Pytaj-Słuchaj
- Szacunek
- Zaufanie
- Następny proces to Klient
- Zasada Wygraj-wygraj



Lider 5S

- 5 elementów w miejscu pracy
- 5S kwestionariusz
- 5S schemat samodoskonalenia
- 5S cykl 'takt-time/takt-czas'
- 5S Caux chart

Lider – podejście bez marnotrawstw

- 8 marnotrawstw – teoria muda
- Wartość dodana zachowania liderów: informacja zwrotna, pokora, zaufanie, równowaga, coaching, mądrość.
- Podejście liderów do zachowań bez WDK: radzenie sobie z niewłaściwym zachowaniem, krótkodystansowe myślenie, ignorancja, uprzedzenia, plotki...
- Brak wartości dodanej (BWDK) działań lidera: nieprawidłowa delegacja zadań, obwinianie - 5 „kto”, zemsta, polityka biurowa, błędy...
- Spacer w kierunku strat (walk to wastes), idąc w kierunku Gemba.

Lider – kontrola wizualna

- Wizualny system zarządzania, osobiste & zespołowe korzyści, wykorzystanie leadership w budowaniu zespołów, British Caledonian model.
- Śledzenie wyników, dyscyplina, job-by-job śledzenie wyników.
- Atrybuty: dokładność, bliskość, elastyczność, współczynnik linii papilarnych

Lider – praca oparta o strumień wartości

- Mapa strumienia wartości jako narzędzie rozwoju leadership
- Aktualny i planowany stan zespołu, zachowania i kompetencje oraz ich wartości
- Integrowanie obecnego stanu z przyszłym strumieniem wartości celem oceny wyników, promocji, płatności....

Lider – rozwiązywanie problemów

- Patrzenie oczami dziecka
- Podejście: Idź, zobacz, zapytaj, słuchaj
- Przyczyna główna, przeciwdziałanie, nowe standardy, korzystanie z: PASCAL, PDCA, Ishikawa, A3, funnel, 5 „dlaczego”. Zasady PPS.

Lider – standaryzowanie pracy

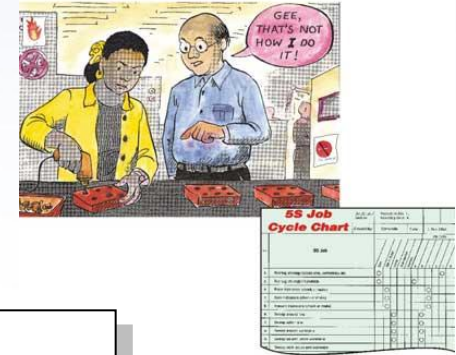
- Zasady: wygraj-wygraj, nierówności, nieracjonalności, Takt-czas.
- Zarządzanie standardami, zadania uznaniowe
- Koncentrowanie się na kontroli wizualnej, codzienne procesy
- 3-poziomowe codzienne spotkania. Czerwona kropka, zielona kropka. Zarządzanie projektem dzień po dniu
- Koncentrowanie się na procesie i KPI
- Odpowiedzialność, paradoks urlopu, rozwiązywanie problemów



Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

Lider 5S

- 5 elementów w miejscu pracy
- 5S kwestionariusz
- 5S schemat samodoskonalenia
- 5S cykl 'takt-time/takt-czas'
- 5S Caux chart



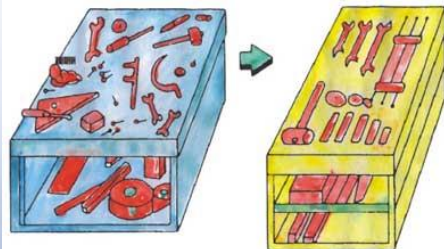
- **SELEKCJA / SORTOWANIE (SEIRI)**
"Oddziel rzeczy niepotrzebne od potrzebnych i pozbyć się ich"

- **SYSTEMATYCZNOŚĆ (SEITON)**
"Rzeczy potrzebne ułóż w sposób wygodny do użycia,,

- **SPRZĄTANIE (SEISO)**
"Posprzątaj dokładnie stanowisko robocze i oczyść narzędzia,,

- **STANDARYZOWANIE (SEIKETSU)**
"Określ normy porządku na stanowisku pracy i przestrzegaj ich"

- **SAMODYSCYPLINA (SHITSUKE)**
"Utrzymuj wysoki poziom dyscypliny i etyki pracy"



Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

Lider – podejście bez marnotrawstw

- 8 marnotrawstw – teoria muda
- Wartość dodana zachowania liderów: informacja zwrotna, pokora, zaufanie, równowaga, coaching, mądrość.
- Podejście liderów do zachowań bez WDK: radzenie sobie z niewłaściwym zachowaniem, krótkodystansowe myślenie, ignorancja, uprzedzenia, plotki...
- Brak wartości dodanej (BWDK) działań lidera: nieprawidłowa delegacja zadań, obwinianie - 5 „kto”, zemsta, polityka biurowa, błędy...
- Spacer w kierunku strat (walk to wastes), idąc w kierunku Gemba.



Kategorie strat: Produkcja, Biuro, Lider...!

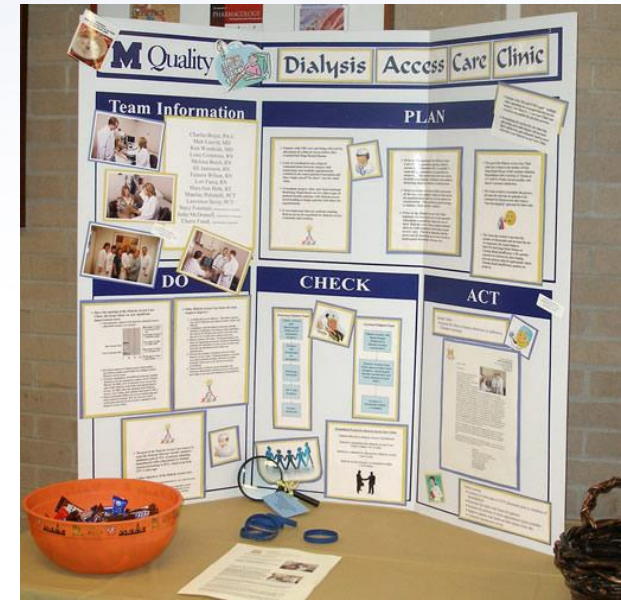
1. Nadprodukcja
2. Czekanie – czas do dyspozycji
3. Zbędny transport / przewóz
4. Nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie
5. Nadmierny stan zapasów
6. Zbędne ruchy
7. Defekty
8. Niewykorzystana kreatywność pracowników



Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

Lider – kontrola wizualna

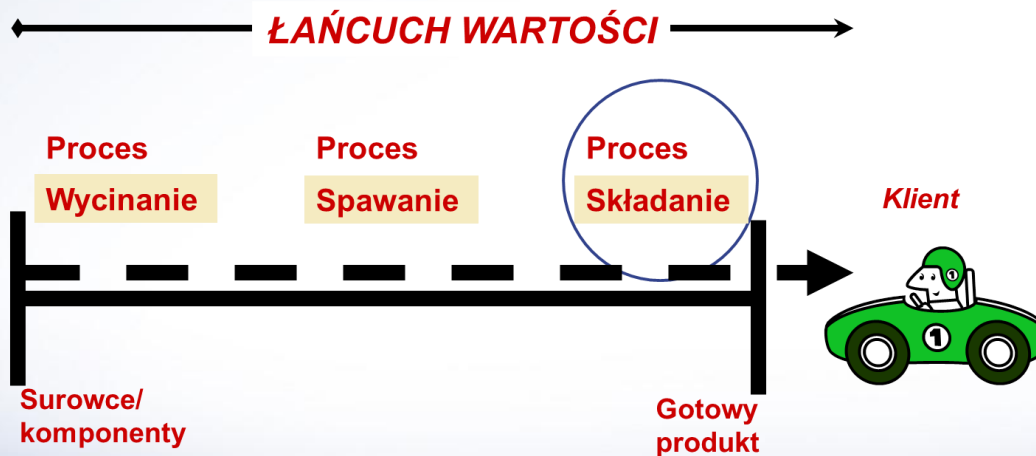
- Wizualny system zarządzania, osobiste & zespołowe korzyści, wykorzystanie leadership w budowaniu zespołów, British Caledonian model.
- Śledzenie wyników, dyscyplina, job-by-job śledzenie wyników.
- Atrybuty: dokładność, bliskość, elastyczność, współczynnik linii papilarnych



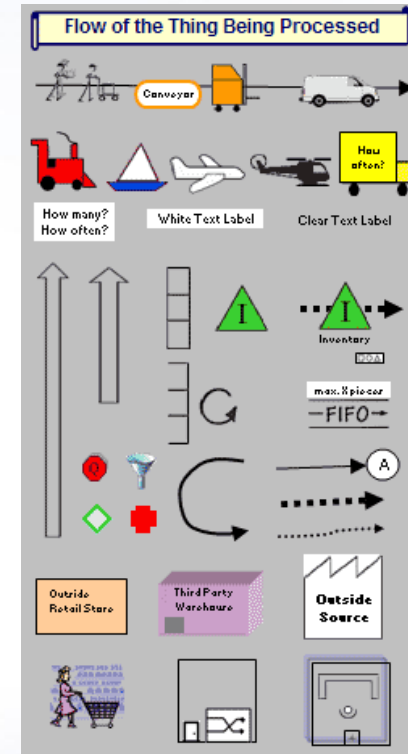
Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

Lider – praca oparta o strumień wartości

- Mapa strumienia wartości jako narzędzie rozwoju leadership
- Aktualny i planowany stan wiary zespołu, zachowania, kompetencje
- Integrowanie obecnego stanu z przyszłym strumieniem wartości celem oceny wyników, promocji, płatności....



Łańcuch wartości: wszystkie kroki/zadania, zarówno dodające wartości jak i nie dodające wartości, potrzebne aby przetworzyć surowce w produkty i dostarczyć je do klientów



Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

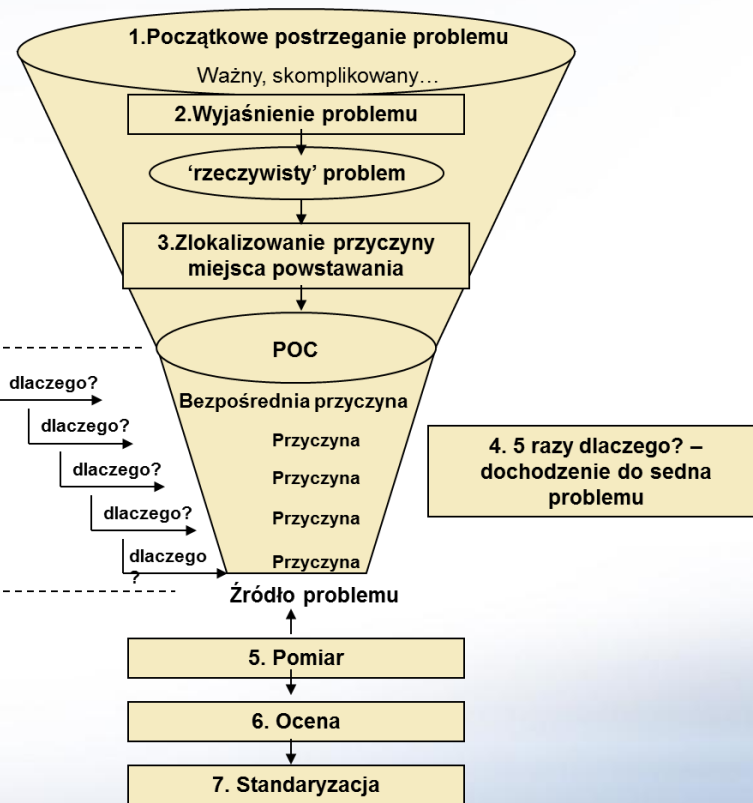
Lider – rozwiązywanie problemów

- Patrzeć oczami dziecka
- Podejście: Idź, zobacz, zapytaj, słuchaj
- Przyczyna główna, przeciwdziałanie, nowe standardy, korzystanie z: PASCAL, PDCA, Ishikawa, A3, funnel, 5 „dlaczego”. Zasady PPS.



Zrozumienie sytuacji

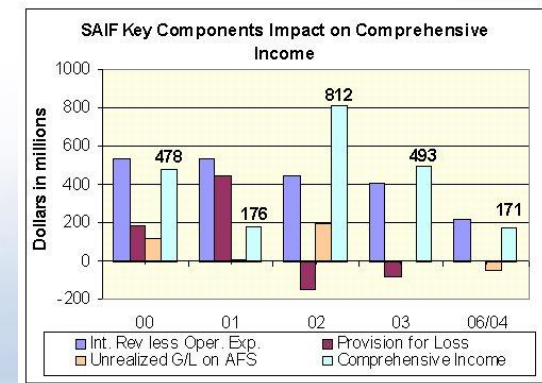
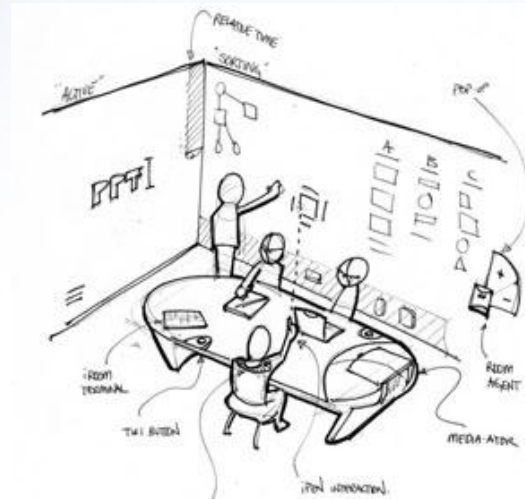
Dochodzenie/
poszukiwanie przyczyn



Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

Lider – standaryzowanie pracy

- Zasady wygraj-wygraj, nierówności, nieracjonalności, takt-czas
- Zarządzanie standardami, zadania uznaniowe
- Koncentrowanie się na kontroli wizualnej, wykonywanie codziennych procesów
- 3-poziomowe codzienne spotkania. Czerwona kropka, zielona kropka. Zarządzanie projektem dzień po dniu
- Koncentrowanie się na procesie i KPI
- Odpowiedzialność, paradoks urlopu, rozwiązywanie problemów



Kompetencje Lean-Liderów

Narzędzie Lean

- 5 S
- 8 marnotrawstw
- Mapowanie strumieni wartości
- System Wizualnego Zarządzania
- Kaizen & Gemba
- Praktyczne rozwiązywanie problemów
- Standaryzowanie pracy
- System „ssania” & ”przepływu”
- PDCA
- Zarządzanie KPI
- Utrzymanie w ruchu

Kompetencje główne dla
Lean-Liderów

Narzędzie w budowanie zespołu

- Komunikacja & budowanie zespołów
- Uzgadnianie zadań & samodzielność
- Delegowanie – trzy fazy
- Wspieranie zadań i coaching
- Efektywna odpowiedź zwrotna – 3 style
- Radzenie sobie z emocjami
- Zaufanie
- Szacunek
- Radzenie sobie z niewłaściwym zachowaniem
- Pokora
- Wyższe przewodzenie
- Mentoring

Kompetencje zaawansowane dla
Lean-Liderów



Korzyści dla Lean-Liderów

Korzyści biznesowe

- Unikanie kosztów
- Zadowolenie klientów
- Redukcja strat
- Jakość
- Bezpieczeństwo
- Poprawa kapitału obrotowego
- EBIT – osiągnięcie poziomu powyższej konkurencji

Korzyści pracownika

- Zaangażowanie
- Motywacja
- Samodzielność
- Bycie docenionym
- Cel

Korzyści osobiste

- Balans pomiędzy pracą a domem
- Cel
- Spełnienie
- Redukowanie stresu
- Sens życia



*Firma zrównoważonego
rozwoju*

Cenny pracownik

Świetne miejsce pracy

Wizualna definicja Lean Leadership pochodząca od Prof. J. Liker-a

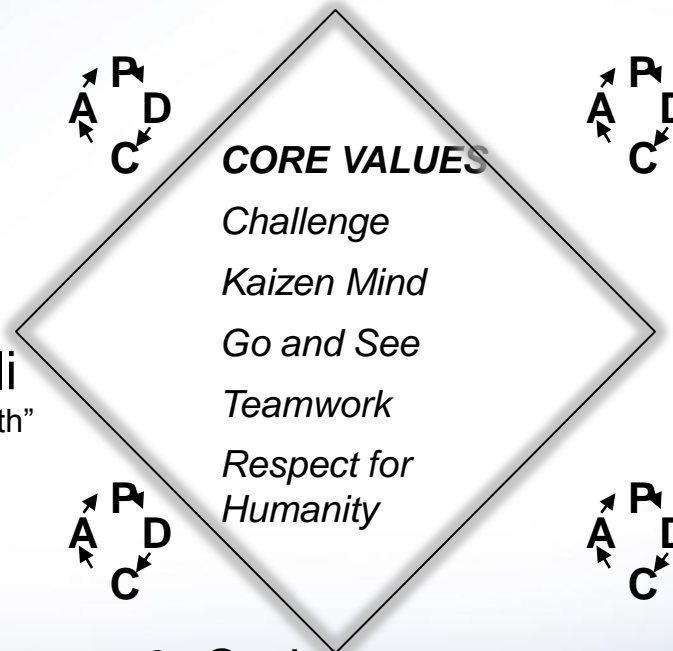


Rozwój modelu Lean Leadership

1. Zobowiązanie do samorozwoju

Uczę się by żyć "True North", zdobywanie wartości poprzez wielokrotny cykl nauki

4. Kreowanie wizji i zdobywanie goli
Tworzenie wizji "True North" oraz wertykalne i horyzontalne zdobywanie goli



2. Coaching i rozwój innych

Zobacz & odkryj potencjał w innych, zainspiruj do samorozwoju

3. Codzienne wsparcie Kaizen

Budowanie umiejętności w codziennym Zarządzaniu & Kaizen



Przykład „łódki”



Ciągłe doskonalenie – rozwiązywanie problemów



Flip chart



Czym jest Lean Leadership w praktyce?

Przewodniczący Toyota: (Chairman Cho) Trzy klucze do Lean Leadership

Idź zobacz.

- “Sr. Mgmt. musi spędzić pewną ilość czasu w fabryce.” *(w miejscu pracy)*

Pytaj dlaczego.

- “Korzystaj ze słów “Dlaczego?” w rytmie codziennym.”

Okaż szacunek.

- “Szanuj swoich pracowników.”



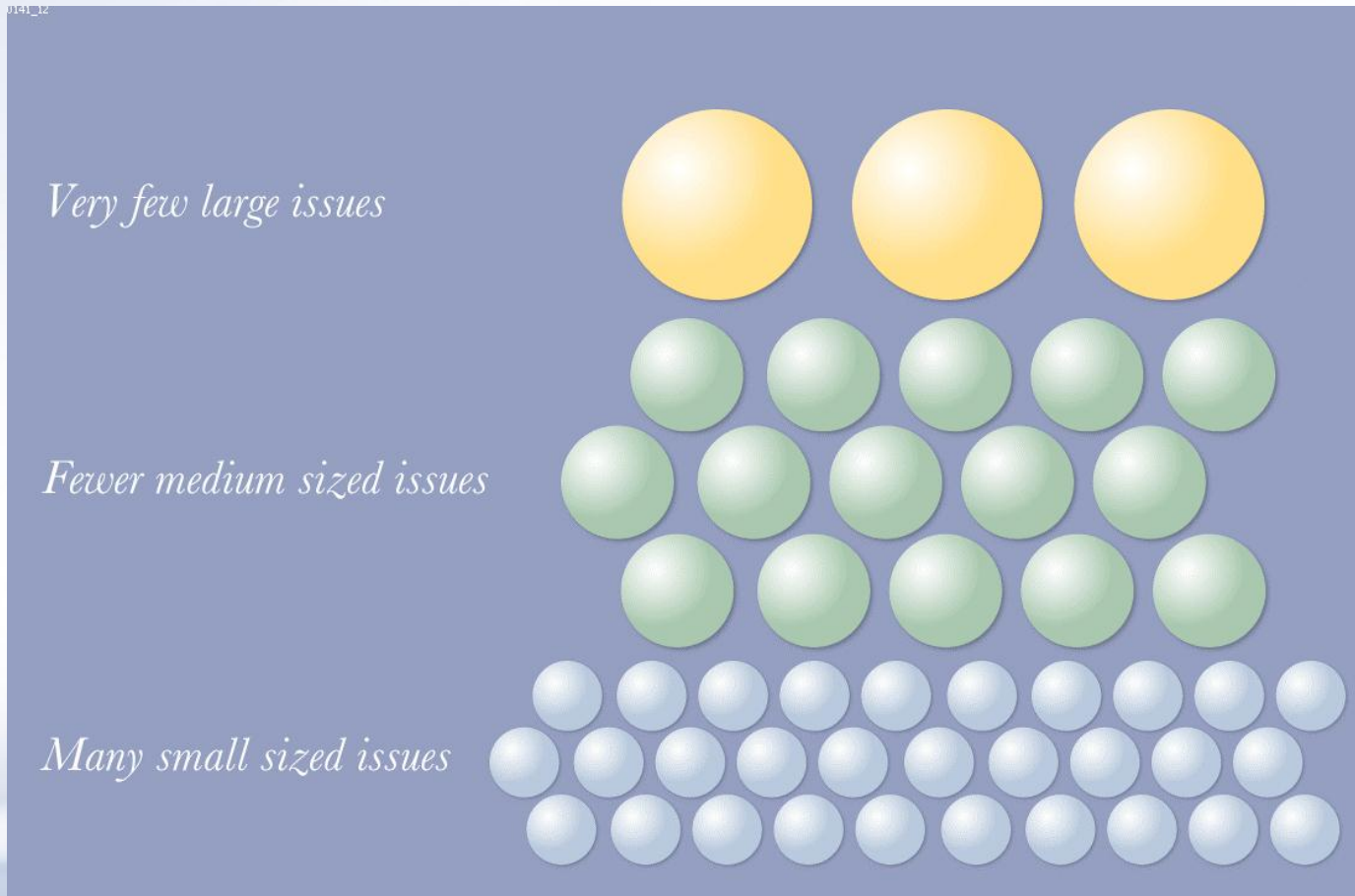
Wprowadzenie do narzędzi Lean w kontekście Przywództwa

Zasady, wartości, zachowania, działania, wyniki – w praktyce

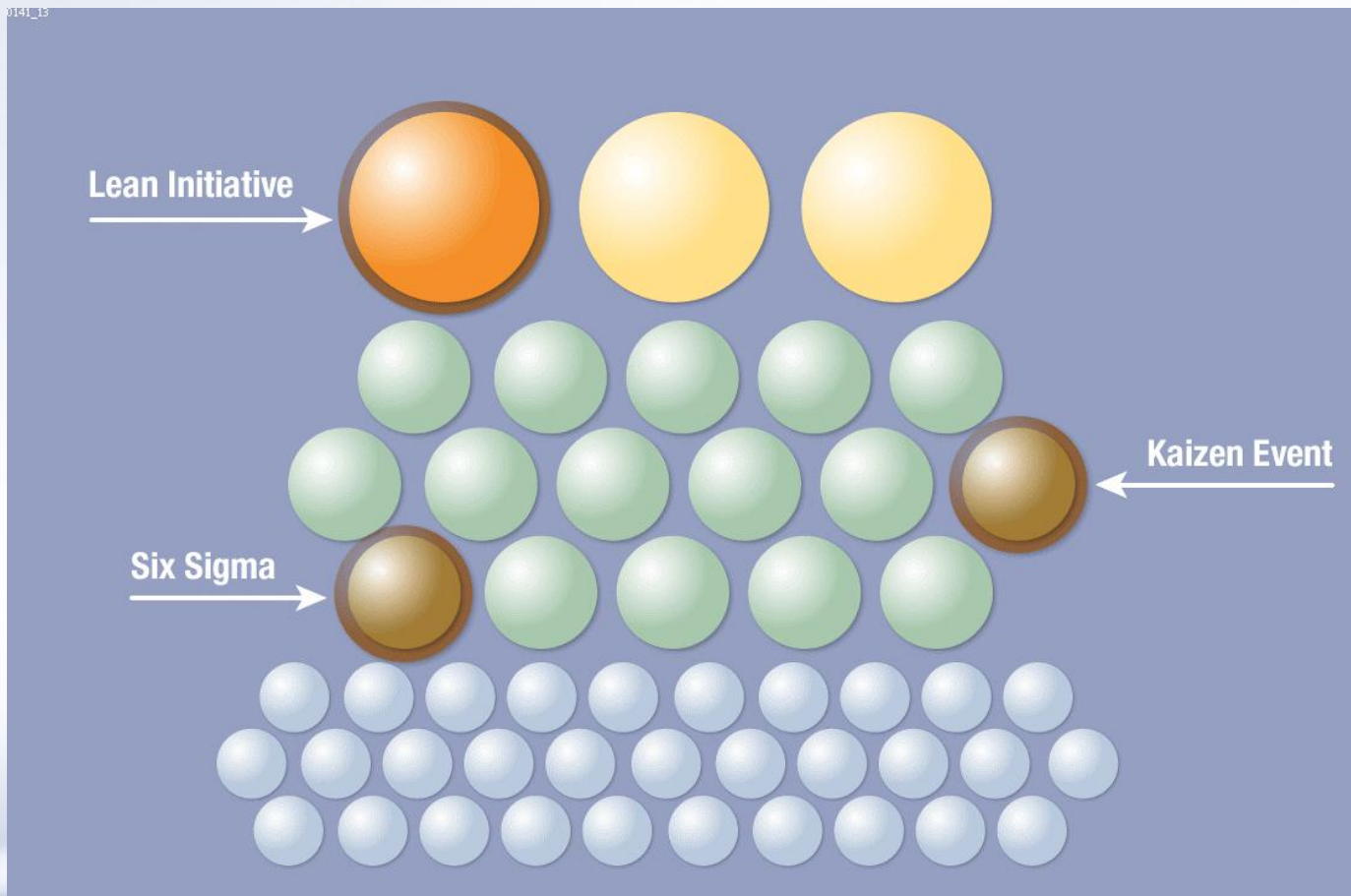
- Zielony Dom (*flip chart*)
- PDCA
- Gemba
- Kaizen
- Wizualne zarządzanie
- Hoshin Kanri



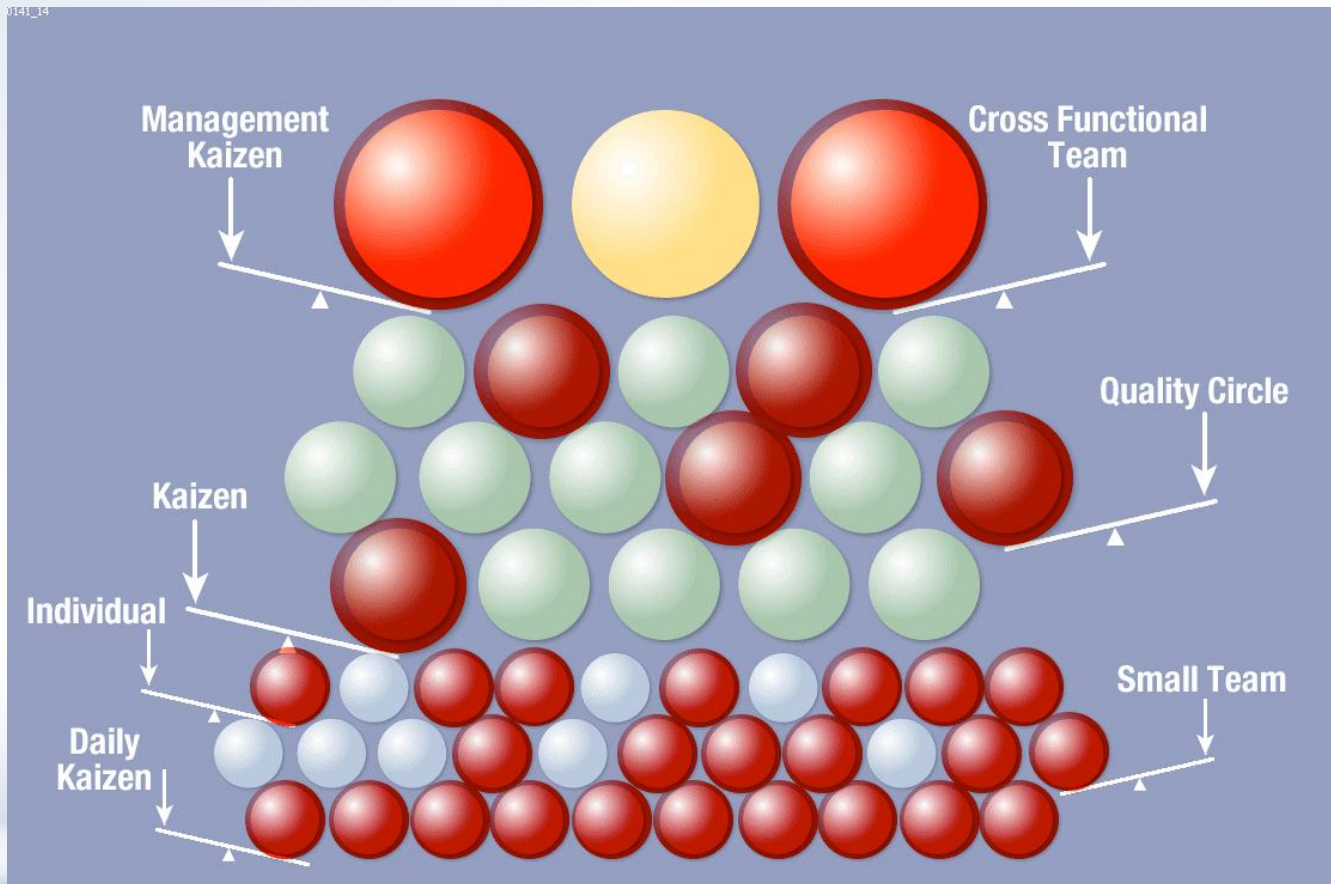
Typowe sposoby rozwiązywania problemów - możliwości



Metody poprawy dla typowej firmy



Wykorzystanie możliwości Lean na wszystkich poziomach

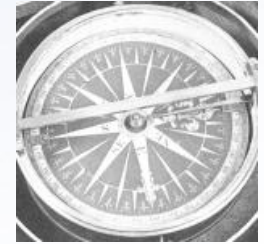


Sytuacyjne Przywództwo Lean w praktyce – Pozwól ludziom myśleć i rozwiązujcie razem problemy:

- Przychodząc do ich miejsca pracy
- Obserwując pracę razem z nimi
- Pokazując typowe problemy
- Wskazując typowe rozwiązania



Definicja Hoshin Kanri



Jest to system, którego celem jest:

- kreowanie organizacji zdolnej do osiągnięcia najwyższej wydajności
- **osiągnięcia wyników**

Poprzez:

- ustalenie **średnio i długoterminowych** planów zarządczych oraz rocznych Hoshin-a,
- **ustalanie ważności** działań i zasobów,
- **angażowanie [wszystkich] członków**, poczynając od góry po najniższych rangą, którzy wyjaśnią cele i działania z pozycji zajmowanego stanowiska
- odwrócenie cyklu zarządzania (**PDCA**), przeprowadzanie kontroli oraz obserwacja wdrożeń Hoshin-a

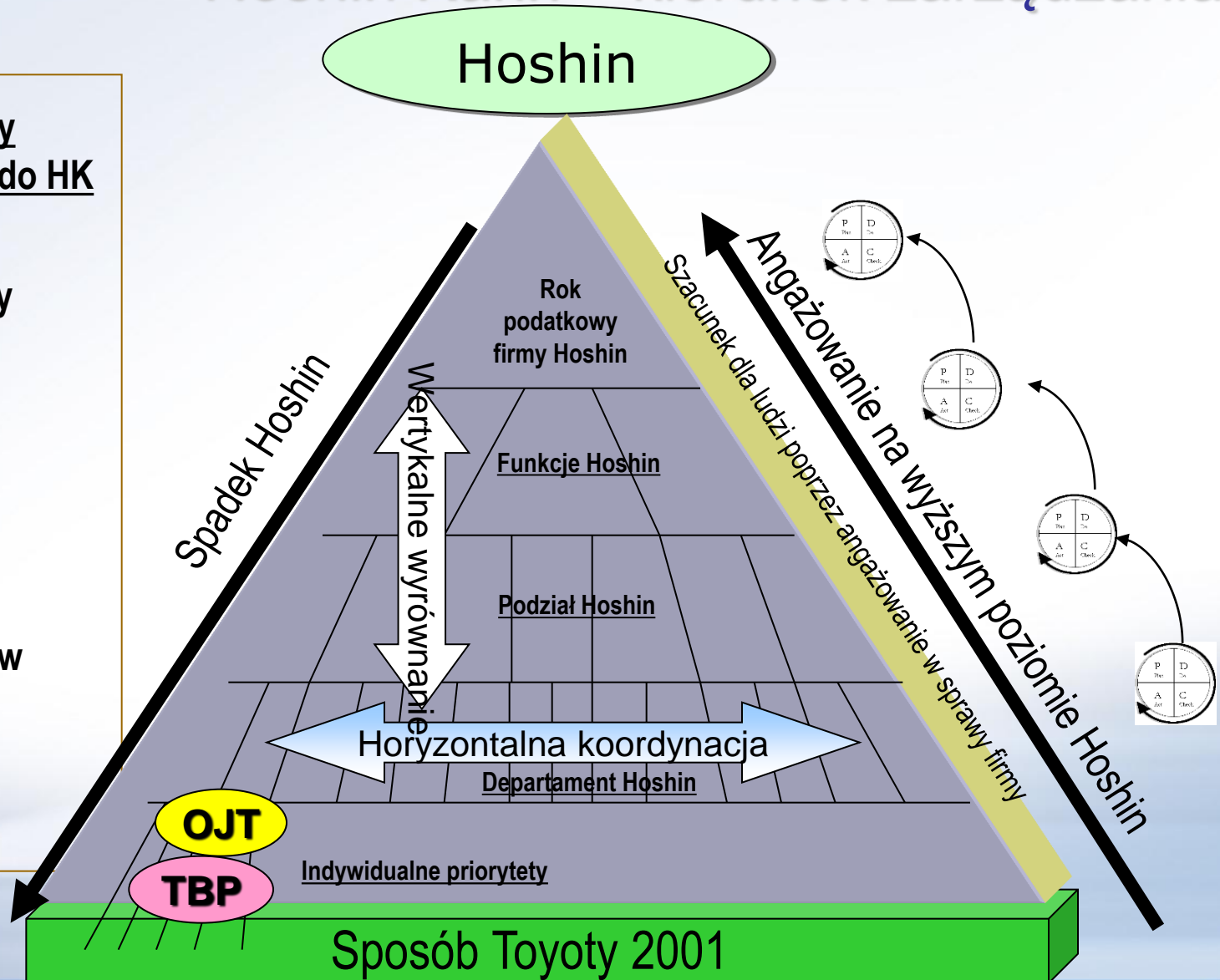
Wtedy cała organizacja zmierza w jednym kierunku, gdzie [wszyscy] członkowie podejmują inicjatywę



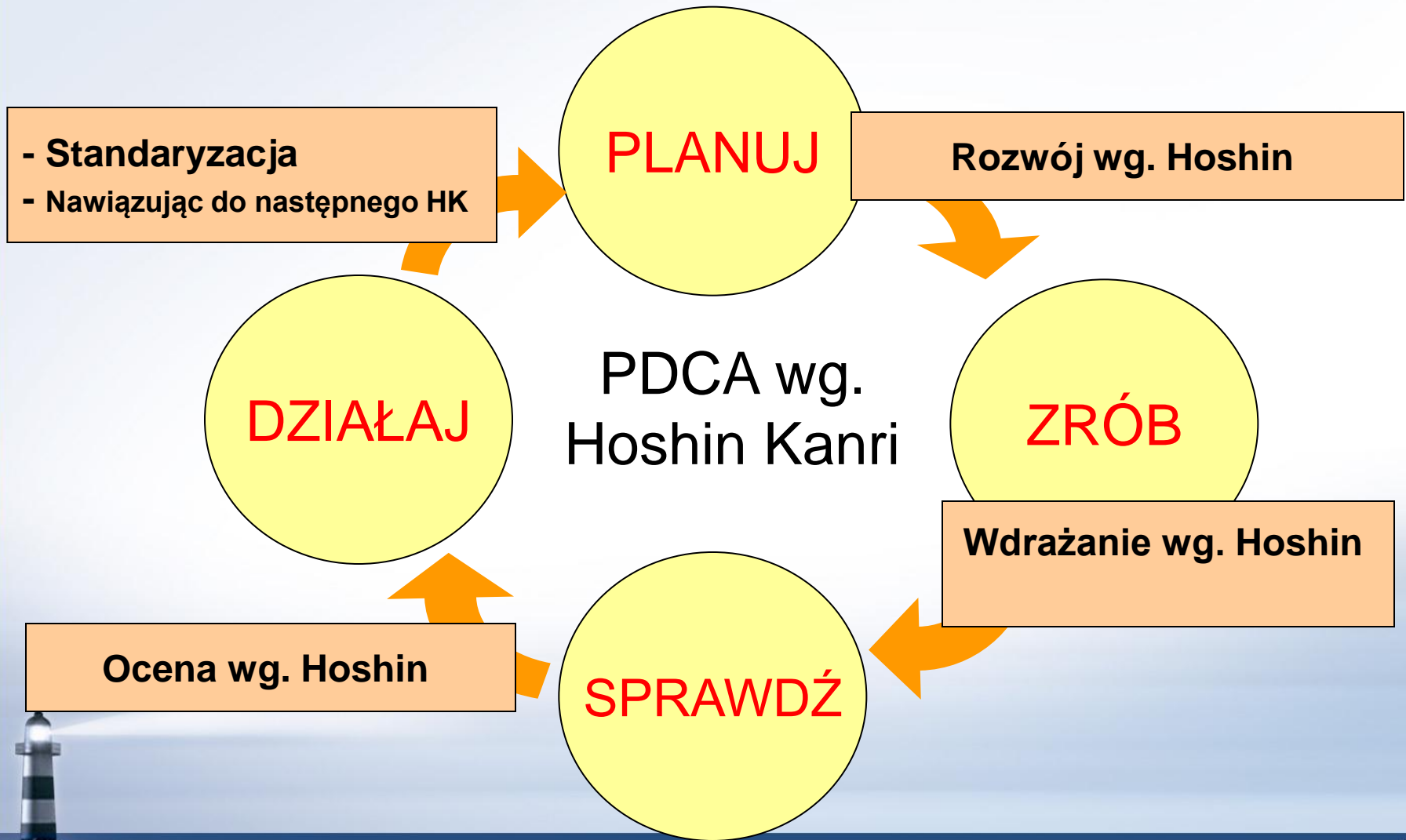
Hoshin Kanri = kierunek zarządzania

Kluczowe sposoby dojścia Toyoty do HK

1. Średni i długoterminowy punkt widzenia
2. Wertykalne wyrównanie
3. Horyzontalna koordynacja
4. Rozwój zasobów ludzkich
5. Zarządzanie procesem



Hoshin Kanri jest firmą-szeroki TBP



Sektorowe studia przypadków & KPI



Sektorowe studia przypadków & KPI

Przemysł motoryzacyjny



Instytucje rządowe



Produkcja żywności



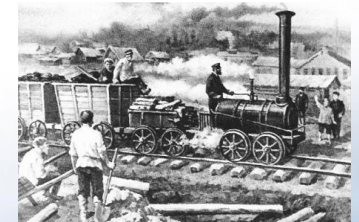
Centra usług & BPO



Opieka szpitalna



Kolej i metro



Studium przypadku & KPI – Opieka nad pacjentem - Szpitale

“Straty na jakości” sumują się do wysokości od 40 do 50% kosztów



Cały proces związany z klientem

- Etapy procesu skrócone z 16 do 6.
- Czas opieki w Klinice (czas spędzony z lekarzem) wzrasta z 240 minut do 285 minut.
- Czas oczekiwania (od umówienia się na wizytę do zakończenia wstępnej konsultacji) przejście od 33 dni do trzech dni, redukcja - 91%.
- Jakość „First-Time” (nie chodzi o jakość opieki, ale większą dostępność materiałów oraz informacji o pacjencie), wzrost z 5% do 65%.

Opieka nad pacjentami po zawale:

- Czas od drzwi do ECG: od 18 do 5 minut;
- Od ECG do momentu przyjęcia do Kliniki: 44 minuty do 14 minut;
- Czas na miejscu w Klinice do leczenia „balonowego”: 62 minut do 34 minut.



Studium przypadku & KPI – OEM producent samochodów – Przemysł motoryzacyjny



- Ogólny wskaźnik zaangażowania pracowników wzrasta z 45% do 68%
- Liczba kar za nieodpowiednie zachowanie spadła o 16% w ciągu pierwszych 9 miesięcy programu
- Liczba problemów, które powtarzały się w produkcji końcowym spadła z 25 samochodów na tydzień do 14 samochodów na tydzień
- Liczba zwolnień lekarskich spadła o 30% w ciągu 24 miesięcy od rozpoczęcia programu
- Raporty mówią o zmniejszeniu wypadków ze 140 do 98 w ciągu 2 lat
- Takt-czas zredukowany z 64 sekund do 54 sekund bez zwiększania zatrudnienia



Studium przypadku & KPI – oleje jadalne, tłuszcze do smażenia, margaryna, konserwy warzywne i sosy - FMCG

- 64% redukcja zapasów wyrobów gotowych
- 92% redukcja, brak towarów
- Rotacja towarów w magazynie o 27.5%
- Poprawa warunków płatniczych, z 69 dni do 54 dni
- Redukcja czasu produkcji o 15%



OEE = moc produkcyjna

OEE/straty	Przed wdrożeniem	Stan Obecny
OEE	43,2%	60,4%
Praca Jałowa	29,5%	23,2%
Awarie	8,4%	3,5%
Utrudnienia na linii	2,7%	2,3%
Drobne zatrzymania	9,1%	8,5%
Starty na szybkości	6,9%	2,0%





Studium przypadku & KPI – Instytucje rządowe

Straty	Przykłady
Inwentaryzacja	Zaległości w pracy (pozwolenia, zatwierdzenia planów), nadmiar materiałów/informacji, przestarzała baza danych/teczki/foldery
Wady	Błędy w danych, brakujące informacje, błędy w dokumentach, wprowadzające w błąd instrukcje oraz niewłaściwe wymagania, literówki
Nadprodukcja	Niepotrzebne raporty i kopie, nadmiar e-maili, wykonywanie pracy niepotrzebnej
Złożoność	Niepotrzebne elementy procesu, zbyt wiele poziomów akceptacji, niejasne instrukcje pracy
Oczekiwanie	Czas oczekiwania na akcept, oczekiwanie na informacje lub decyzje, oczekiwanie na spotkanie
Nadmiar „ruchu”	Wędrówka od drukarki do ksero, niepotrzebne kroki, by znaleźć teczki lub dostawców, droga na spotkanie

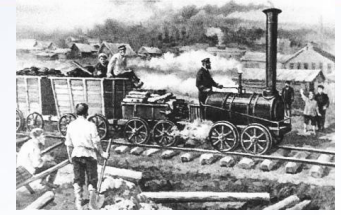


Studium przypadku & KPI – Organy samorządu terytorialnego



- Składanie wniosków o pozwolenie na budowę. Przed programem Lean 30 dni. Po wprowadzeniu programu 15 dni i wciąż maleje.
- Zwrot książek do biblioteki, najpopularniejsze tytuły leżą na półkach: 4 dni do 1 dnia
- Certyfikaty bezpieczeństwa przeciwpożarowego; przed zmianami powyżej 30 dni. Po wprowadzeniu projektu lean – na miejscu.
- Rozpatrywanie wniosków z pomocy społecznej rozpatrywane przez biuro społeczności lokalnej w ciągu 7 dni. Po projekcie lean skrócenie do 24 godzin.
- Od złożenia wniosku o dofinansowanie do przekazania pieniędzy (dofinansowanie z UE dla małych firm) 36 dni pracujących. Po wdrożeniu projektu w ciągu 7 pracujących dni.





Studium przypadku & KPI – Kolej i metro

Wprowadzanie głównych koncepcji, narzędzi i technik używanych w transformacji lean leadership

- Planowanie produkcji celem identyfikowania najlepszych rozwiązań i wymagań pracowniczych na usuwanie i remont urządzeń wymagających remontów
- Utrzymanie zakładów: znacząca redukcja czasu przeznaczonego na remont silnika. Redukcja czasu traconego na drogę w obydwie strony po narzędzia i części, zwiększanie bezpieczeństwa, opracowywanie standardowych procedur.
- Rozpoznawanie nowych możliwości osiągnięcia przychodów
- Skrócenie czasu postoju na stacjach i magazynach
- Zwiększenie niezawodności pociągów
- Poprawa obsługi klienta oraz czystość.



Obraz typowego planu wdrożeniowego oraz podsumowanie



Przywództwo Lean jest modelem biznesowym



Nie taktyka produkcji, ale strategia biznesowa

Wyzwania...!



Rola Przywództwa

Akceptacja planu Hoshin i skojarzenie go z miejscami, gdzie jest akcja

Wdrożenie systemu, mierzenie rezultatów

Ożywianie zasad, narzędzi oraz kompetencji Przywództwa Lean – codziennie w każdej sytuacji – przykłady

Budowanie dobrej organizacji – cierpliwej, pokornej, z szacunkiem dla każdego



Rola zarządzania

Pozwól Kaizen działać

Najwyższe kierownictwo musi odwiedzać
miejsca pracy

Patrzeć na problemy pojawiające się każdego dnia, w
każdej godzinie

Daj ludziom problem i sprawdź wynik jego
rozwiązania



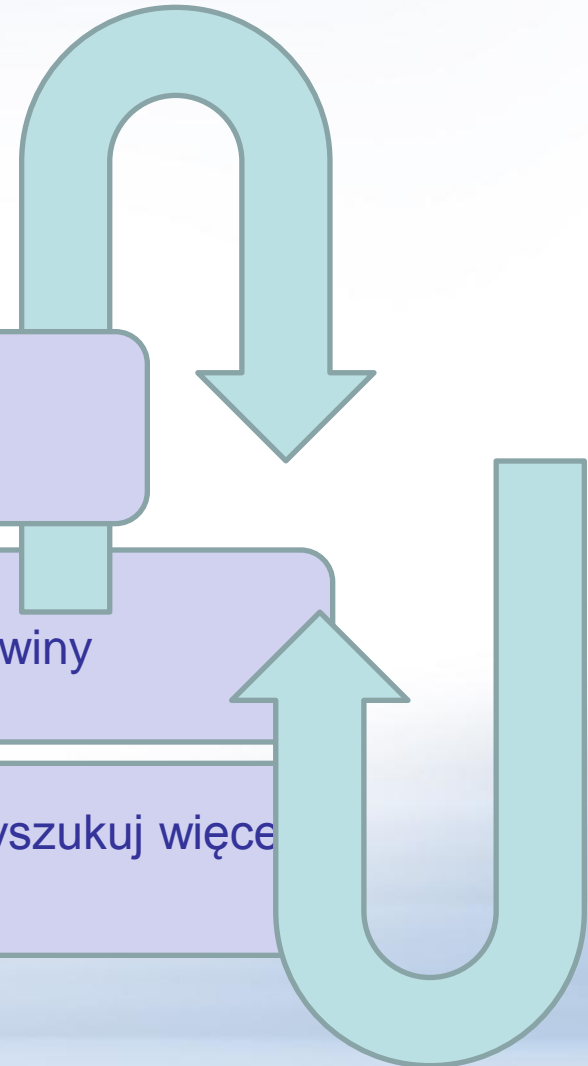
Rola coacha w Przywództwie Lean

Używaj narzędzi lean, by uczyć managerów i ich zespoły

Wizualizuj problemy

Eksperymentuj bez poczucia winy

Rozwiązuj problemy, nagradzaj i wyszukuj więcej problemów



Podróż Przywództwo Lean zacznij od siebie

- Jak mogę się nauczyć identyfikowania strat?
- Jak mogę stać się nauczycielem w kierunku eliminowania strat?



‘Musisz stać się zmianą, którą chcesz zobaczyć.’

Ghandi



Pomóż innym w ich podróży oraz podróży organizacji

- Czy ludzie rozumieją własne procesy, czy podążają własnymi standardami?
- Czy skupiają się na właściwych problemach?
- Czy rozwiązują problemy właściwie, zgodnie z wartościami i zasadami?
- Rozwijaj kaizen w świadomości pracowników



Kluczowe punkty dla wdrażania systemu Sytuacyjnego Przywództwa Lean – w praktyce

- Poprawa procesów i rozwój ludzi musi iść ręka w rękę
- Musisz być cierpliwy względem rozwoju ludzi
- Miej oczy otwarte na rozwój i wzmocnienie ludzi (*zmiana kultury*)
- Popychaj, w sytuacji, gdy zwlekanie zapobiega rozwojowi osób (unikanie działania)
- Wprowadzaj niezbędne zmiany i wsparcie, by wesprzeć ludzi w rozwoju



Przywództwo Lean jest...

‘ Długa droga, która wymaga zobowiązań, cierpliwości, długoterminowego myślenia, pozytywnego nastawienia i postawy oraz ciągłego doskonalenia związanego z doskonałością operacyjną będącą bronią strategiczną.’



Typowy plan wdrożeniowy Lean Leadership Implementation - case study

Trzy lata firmy prowadzącej „podróż” Lean Leadership

