

# **Jak motywować “Cały dzień i w każdy dzień” na sposób Toyoty**



2 luty 2012r.  
Mark Forkun



**Zmotywowany**



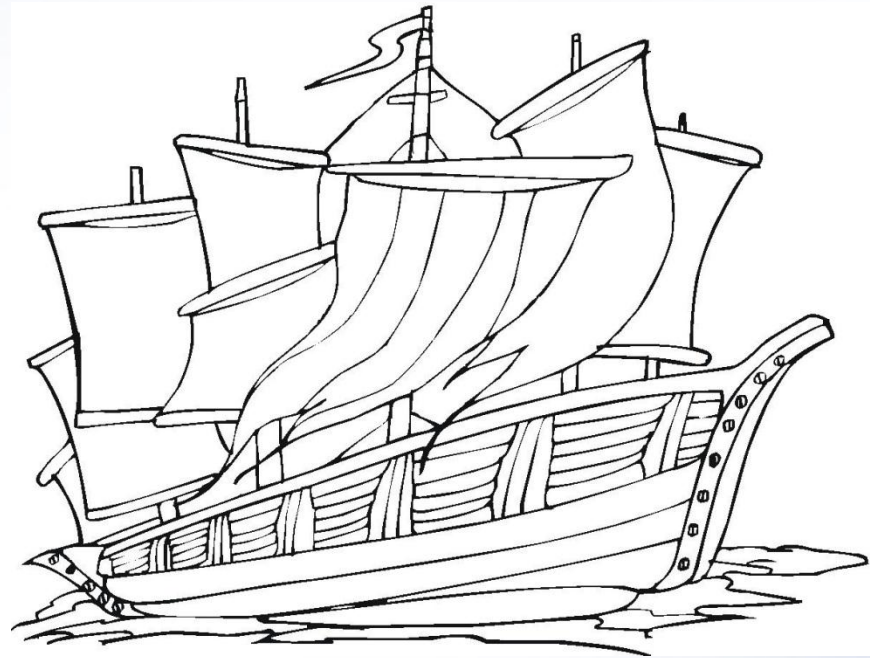
**Samodzielny**



**Rozwiązujący problemy**

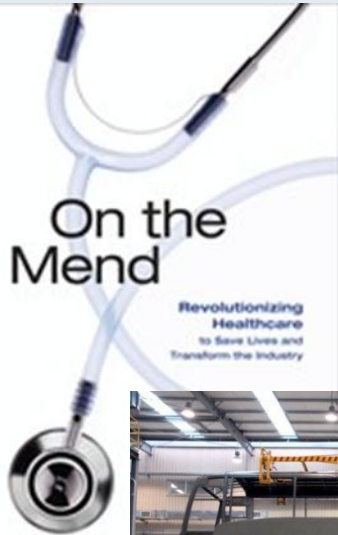


# Poznajmy 'nasz statek' & Zobaczmy co mówią inne firmy

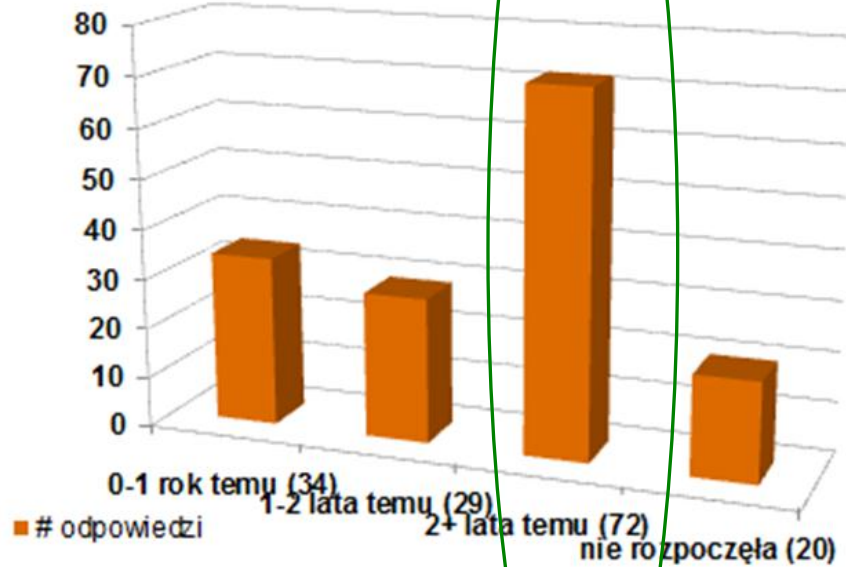




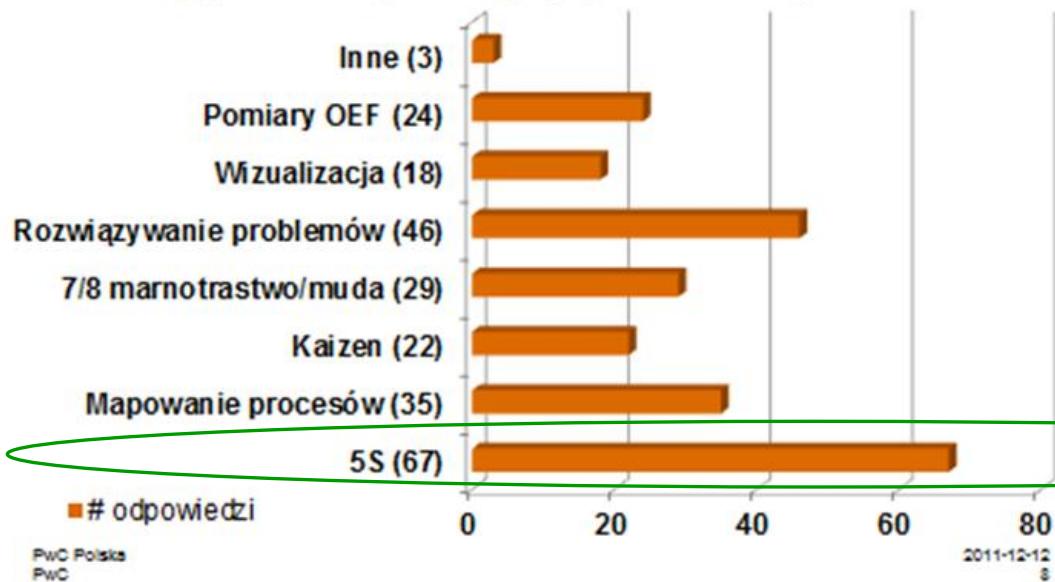
# Gdzie można stosować 'przywództwo w kulturze Lean'



## 'Pokolenie dwulatków'

**Kiedy firma rozpoczęła podróż Lean?**PwC Polska  
PwC2011-12-12  
3

**Z którymi narzędziami Państwa firma mała [by] największe problemy (wszystkie metody, z którymi były problemy)?**

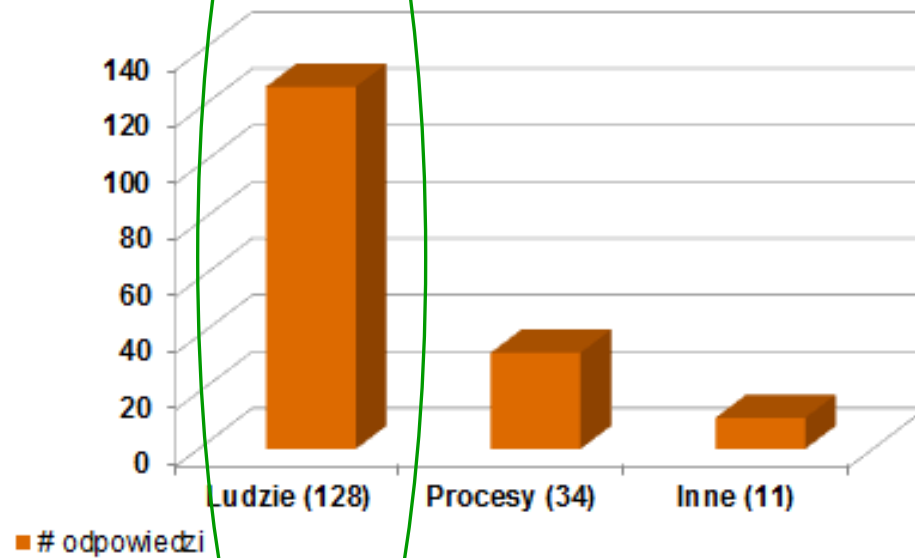


**Najwięcej trudności przysporzyło wdrożenie 5s**



## Największe wyzwanie

*Co jest głównym wyzwaniem w realizacji podróży Lean?*



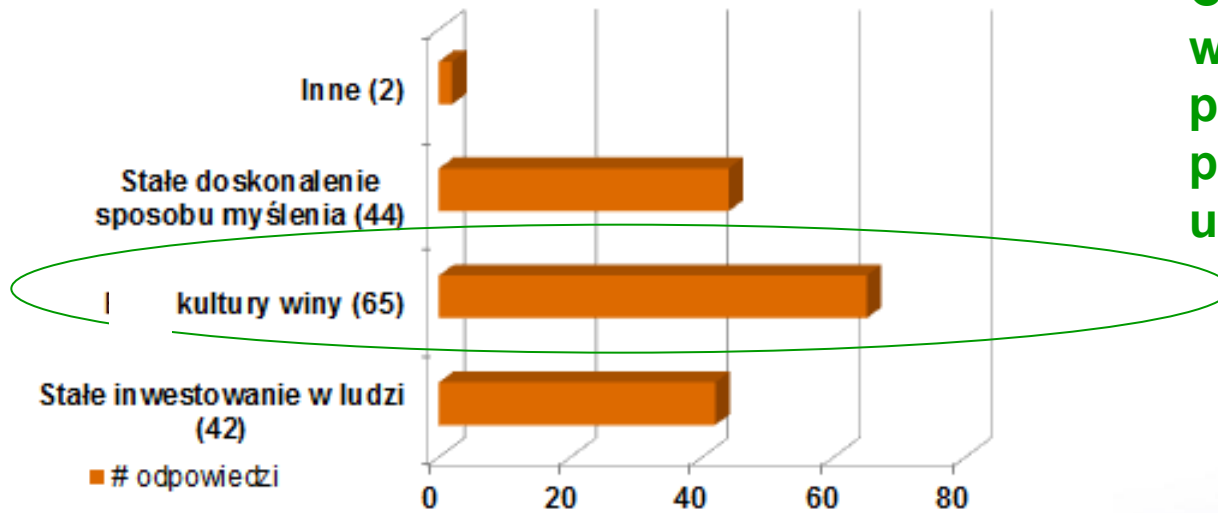
PwC Polska  
PwC

2011-12-12  
20





**Z którymi zasadami Państwa firma miała [by] największe problemy (wszystkie metody, z którymi były problemy)?**



PwC Polska  
PwC

2011-12-12  
9

**Nastawienie pracowników/Kultura:**

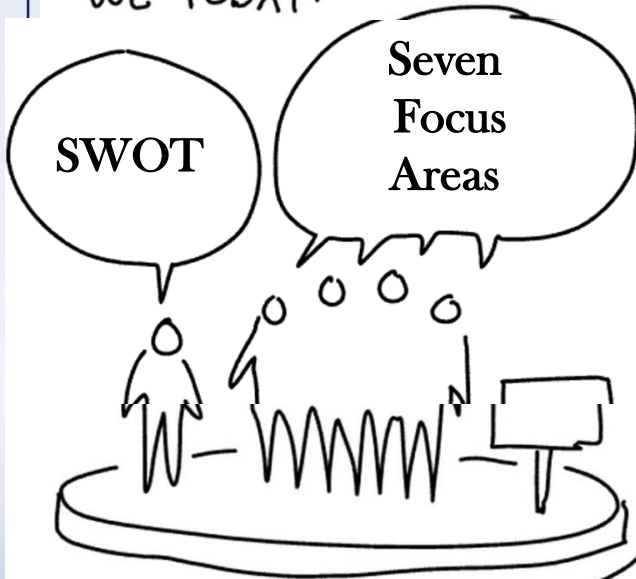
**Ciągłe szukanie winnych zamiast poszukiwania przyczyn i możliwości usprawnień**





TITLE: Nasza podróż LEAN

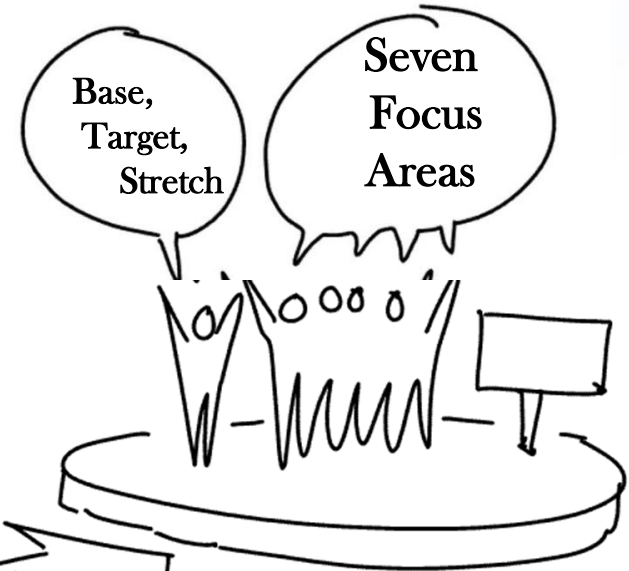
• WHERE ARE WE TODAY?



• HOW DO WE GET THERE?  
Seven Focus Areas



• WHERE DO WE WANT TO BE TOMORROW?

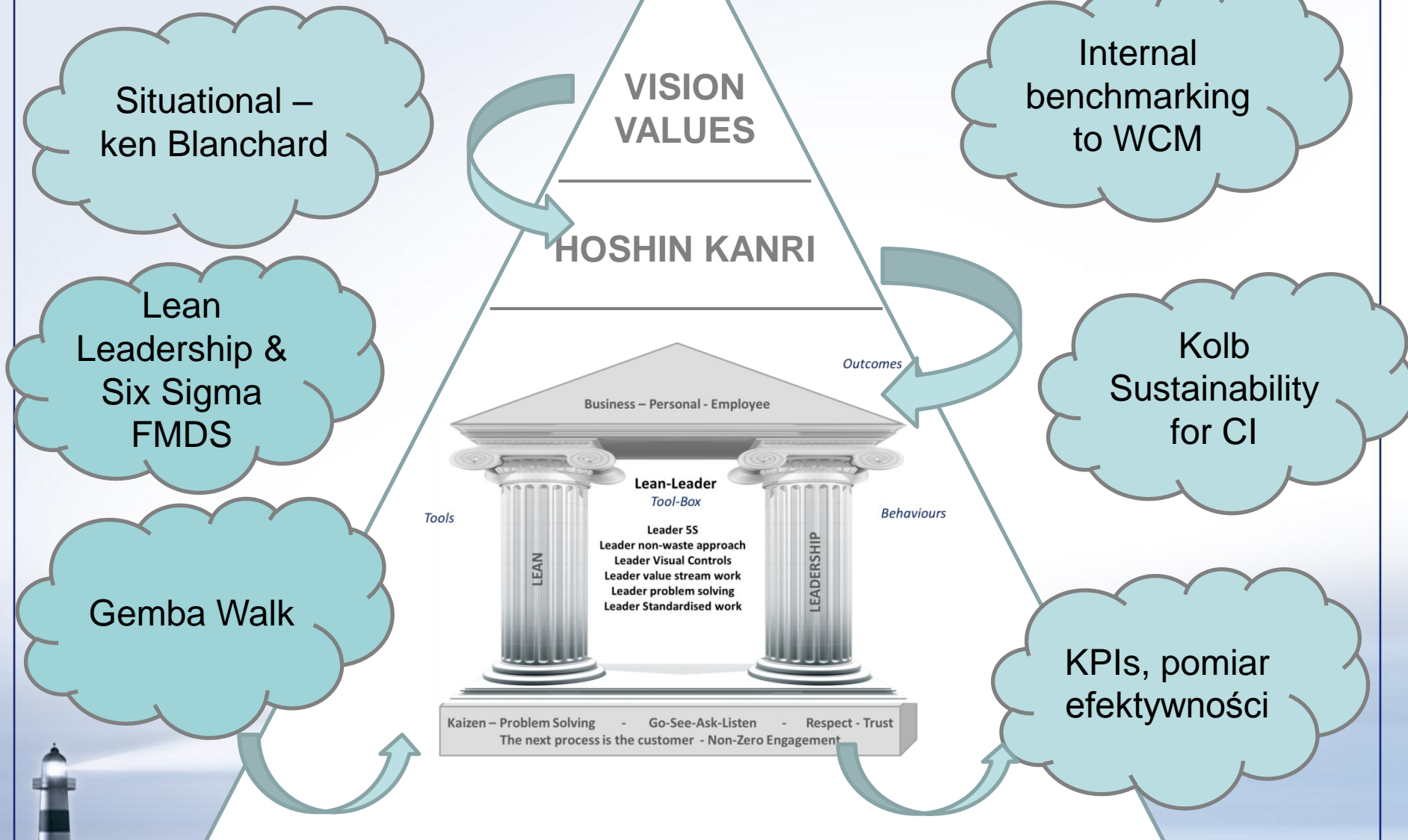


• WHAT ARE THE CHALLENGES WE MUST OVERCOME?

## Nasza podróż LEAN – podejście projektowe

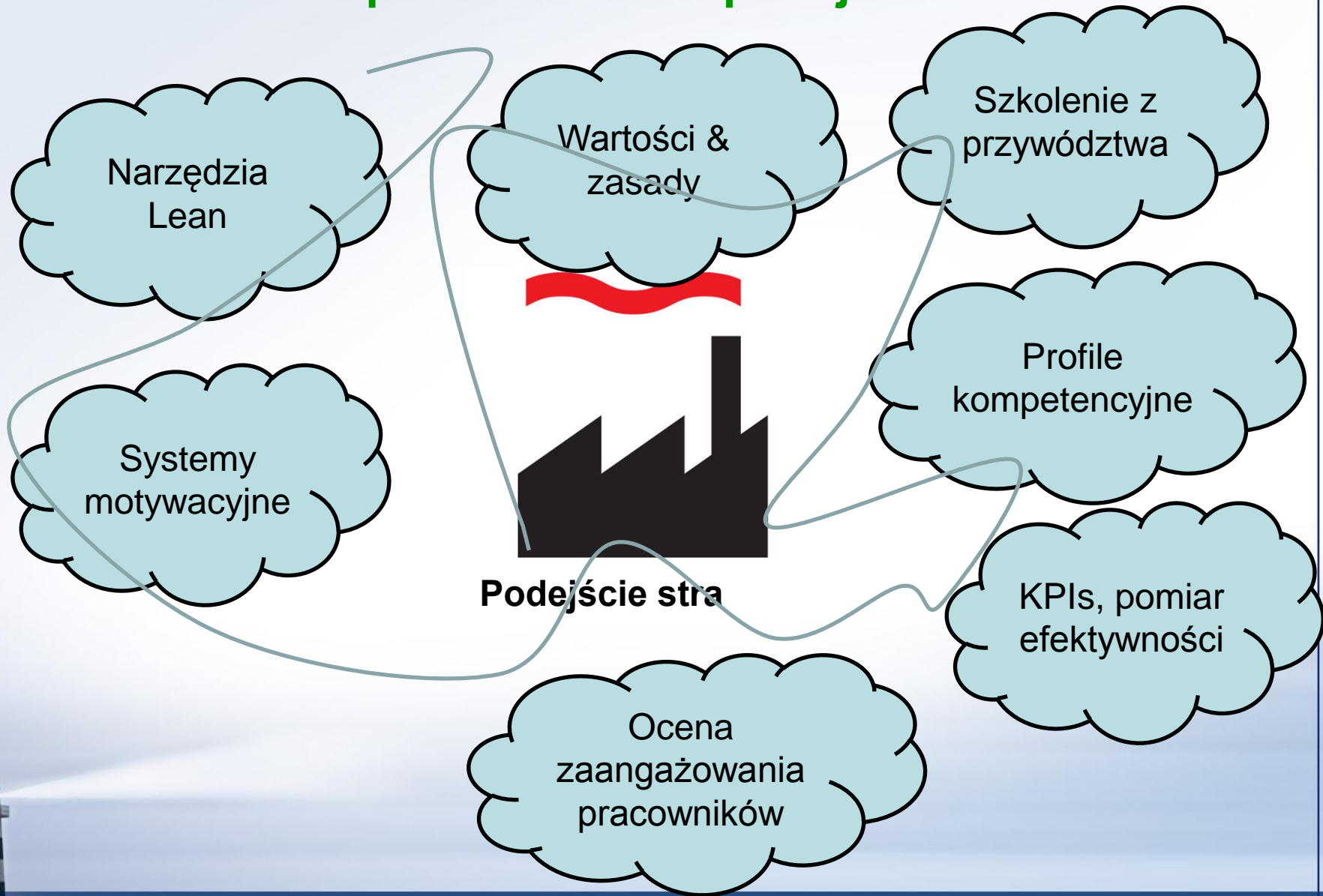


# Nasza podróż LEAN – strategiczne/transformacja



**POLARIS** -to zestaw narzędzi i najlepszych praktyk stosowana przez Toyota

## Nasza podróż LEAN – podejście 'mieszane'





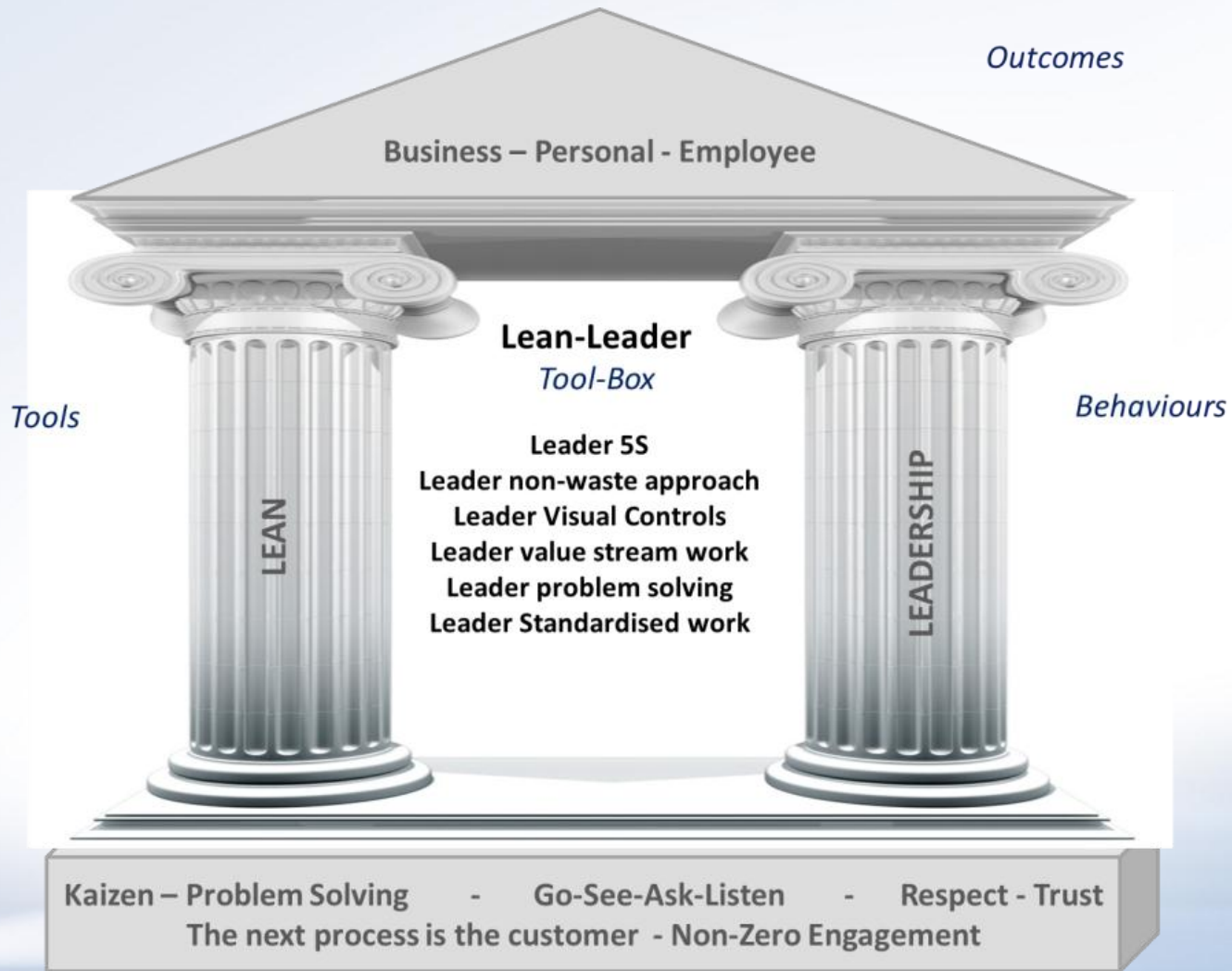
Pytanie:

Jak motywować “Cały dzień i w każdy dzień” na sposób Toyoty?

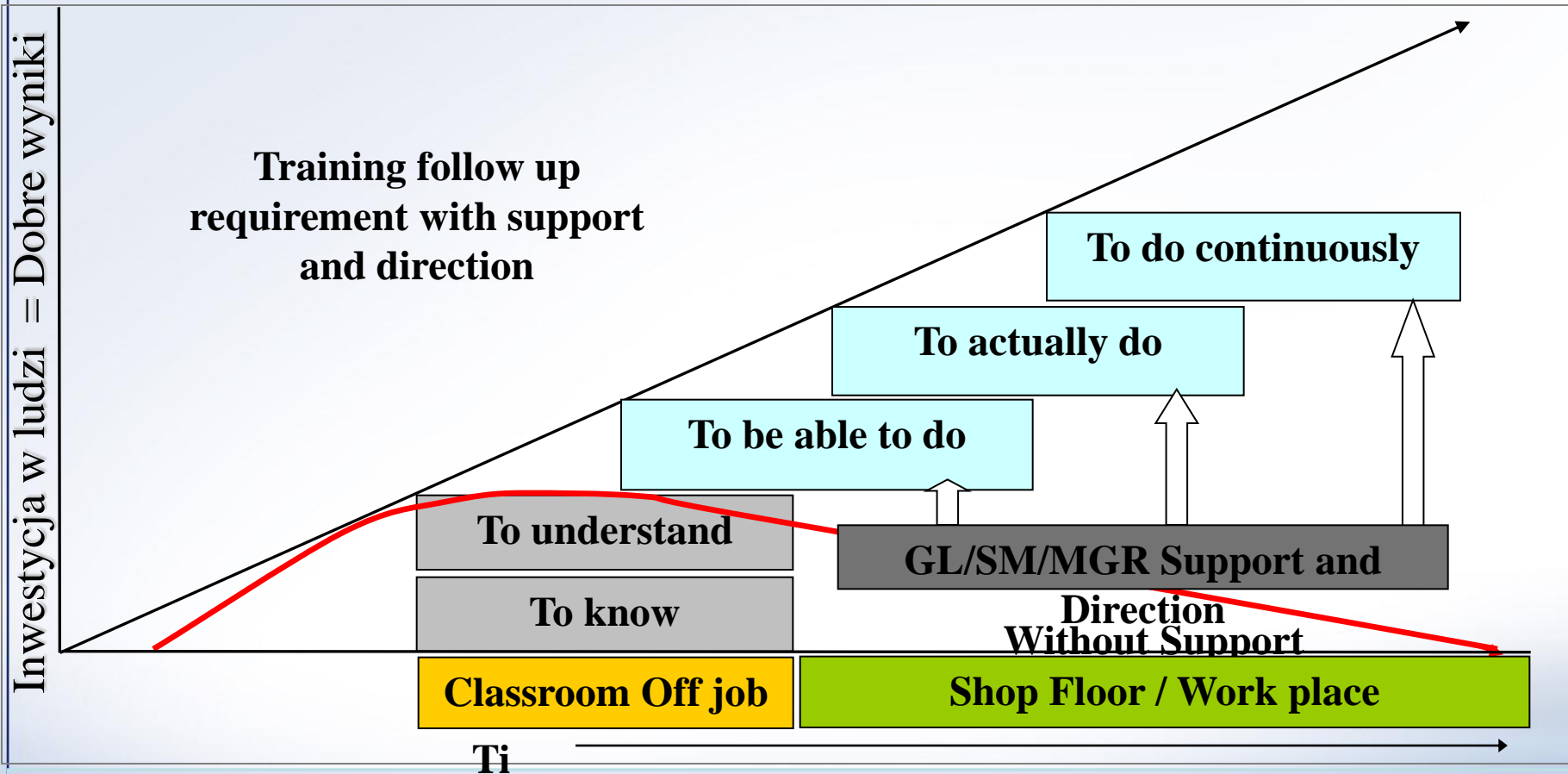
Odpowiedź:

Poprzez przywództwo ‘sytuacyjne’ w kulturze lean





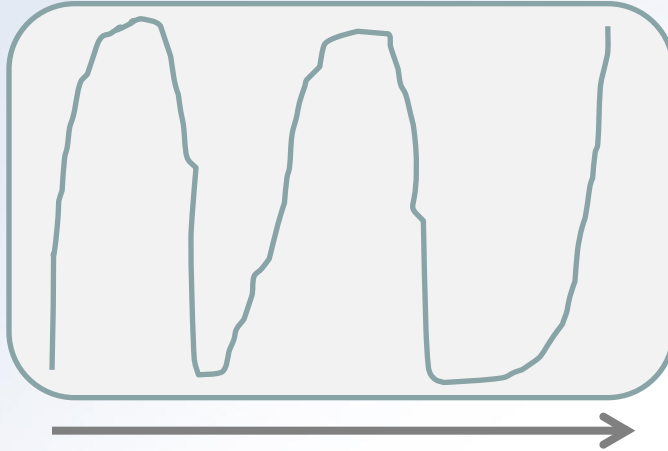
# 4 ETAPY CIĄGŁEGO ROZWOJU



Zbyt 'płytkie' zmiany, niewystarczające monitorowanie postępów = kiepskie rezultaty



## Przywództwo 'sytuacyjne' w kulturze lean - przykłady



Delegating to self reliance  
model - dążenie do modelu  
pełnej samodzielności

British Caledonian Time model –  
Wykorzystaj/zastosuj odpowiednie  
przywództwo w odpowiednim  
momencie





## Przywództwo 'sytuacyjne' w kulturze lean - przykłady

Mission – of job in context  
Value - of job to manager,  
member to company  
Pride - give personal  
feeling to individual



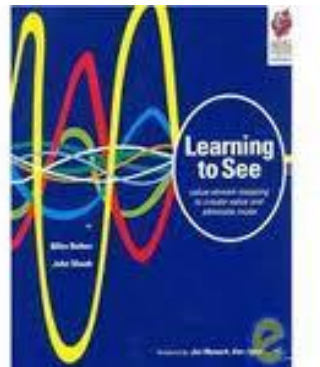
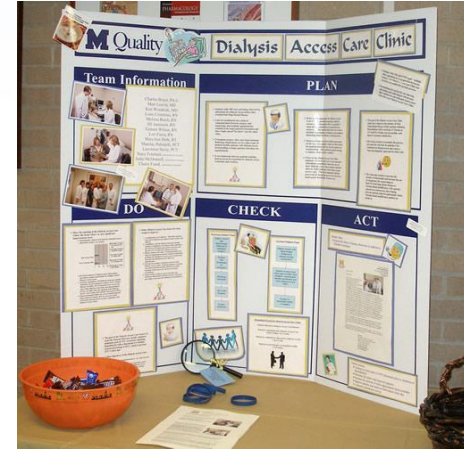
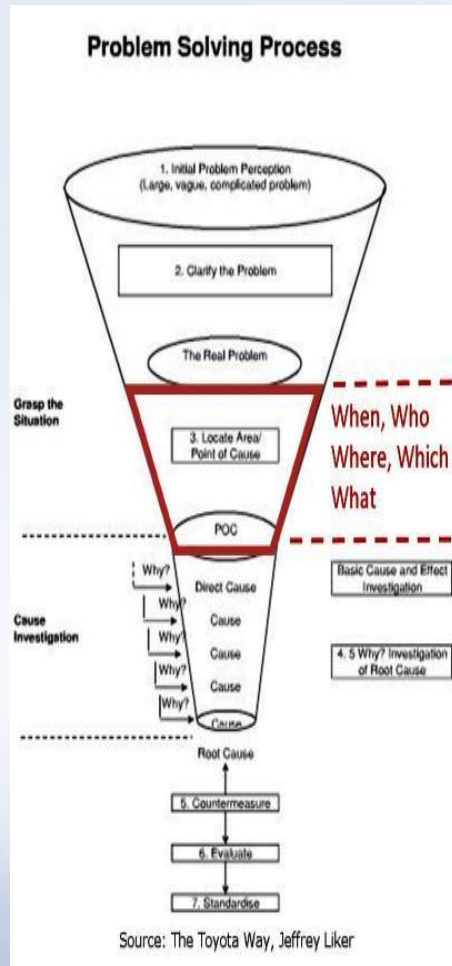
**MVP** in 'agreeing a task' - model

STRETCH goals and development model

ABLE to do	– SHOULD do	– EXPECTED to do
------------	-------------	------------------



# Gemba walk – spacer po zakładzie



## Główne obserwacje „Gemba Walk”

- **Rozwój kultury przywództwa lean** – motywuje pracowników do korzystania z narzędzi lean w codziennej pracy
- **Wąskie gardła** – dyktują cykl procesu, wymagają zwiększenia przepustowości i poprawy zbalansowania
- **Mycie** – główna przyczyna strat czasu, obszar do wykorzystania metodyki identycznej ze SMED
- **Przebrojenia** – jako druga największa przyczyna strat czasu obszar do wykorzystania metodyki SMED
- **Awarie** – wymagają analizy i eliminowania przyczyn źródłowych, nie tylko na wąskich gardłach
- **Autonomiczne Utrzymanie Ruchu** – obszar do zwiększenia zaangażowania operatorów
- **Mikro-przestoje** – występujące często, składają się na znaczne straty efektywności (OEE)



## Główne obserwacje „Gemba Walk” - cd

- **Rework (ponowne przetworzenie)** – stanowi ‘ukrytą’ nieefektywność i dodatkowy koszt
- **Wizualizacja** – duży potencjał dla poprawy efektywności, reaktywności, motywacji
- **5S (4S)** – Podstawa wszelkich usprawnień wymaga poprawy, zaangażowania i dyscypliny
- **Propozycje usprawnień** – materialne wynagradzanie nie gwarantuje sukcesu
- **Zarządzanie projektami usprawniającymi** – braku scentralizowanego zarządzania i kontroli efektywności
- **Zaangażowanie operatorów w usprawnienia** – wykorzystywany powinien być potencjał całej organizacji





# Kluczowe zasady Gemba walk

- Idź do rzeczywistej lokalizacji
- Popatrz/obejrzyj, zapytaj, słuchaj
- Gemba walk stanowi część 'C' w PDCA (planuj, działaj, sprawdź, dostosuj)
- Raz w tygodniu?
- Wybierz temat ... np.: quality charts... ( *see my Gemba walk questionnaire*) i prowadź Gemba walk w tym zakresie:
  - Kto odpowiada za aktualizacje wykresów jakościowych (quality charts)?
  - Czy inni pracownicy wykorzystują je?
  - Jak często?
  - Jaką mają one wartość dla pracowników?
  - Czy klienci korzystają z informacji w nich zawartych?
  - Czy nasi dostawcy korzystają z informacji? Wykresów?
  - Co Ty byś zrobił aby poprawić sposób wykorzystania wykresów jakości? .....



# Kluczowe zasady Gemba walk - cd

- Gemba walk to nie narzędzie kontroli tylko sposób monitorowania i okazja do budowania relacji, wspierania pracownika i ciągłego doskonalenia
- Zawsze demonstruj wartości i zasady przyjęte w tworzeniu organizacji lean
- Okaż innym szacunek
- Buduj zaufanie
- Zadawaj pytania, zrozum, słuchaj
- Wykaż cierpliwość
- Nie szukaj winnych, tylko rozwiązań
- Ucz się
- .....



## Porozmawiajmy.....

- Czy widzicie korzyści z wprowadzenia Gemba walks?  
Jakie są wasze doświadczenia?
- Jakie są wasze obawy? czy widzicie jakieś zagrożenia?
- Jaki wpływ waszym zdaniem Gemba walk wywiera na pracownika?



# Dlaczego „Gemba Walk” może być nieskuteczny?

Rezultatem braku systematyczności i skoordynowanych działań we wdrażaniu techniki Lean są:

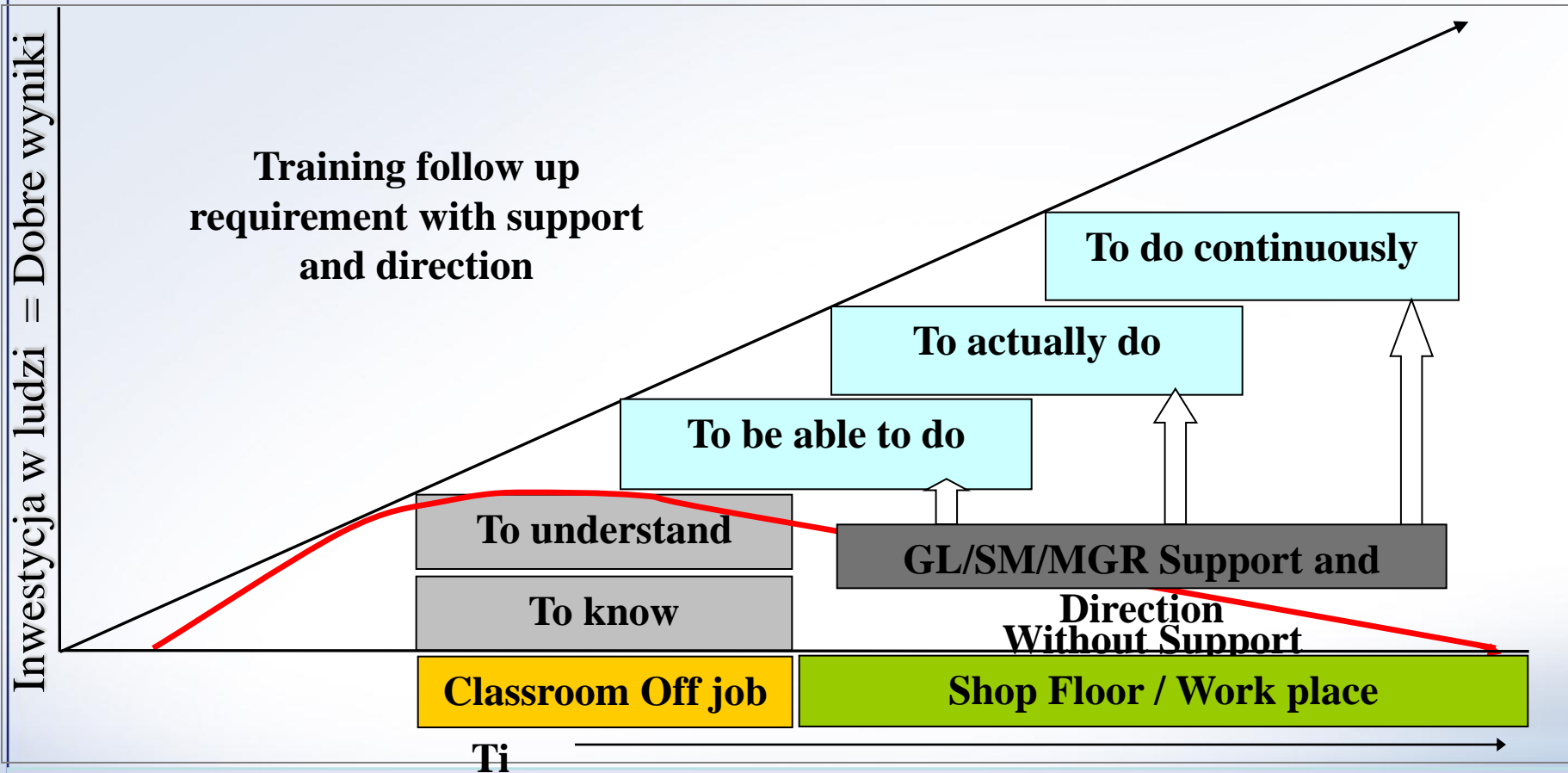
1. Techniki Lean postrzegane jako kolejne narzędzie, tak jak MBO, benchmarking
2. Rezultaty nie spełniają początkowych założeń



3. Odwracamy naszą uwagę w stronę motywowania poprzez wynagrodzenie.



# 4 ETAPY CIĄGŁEGO ROZWOJU

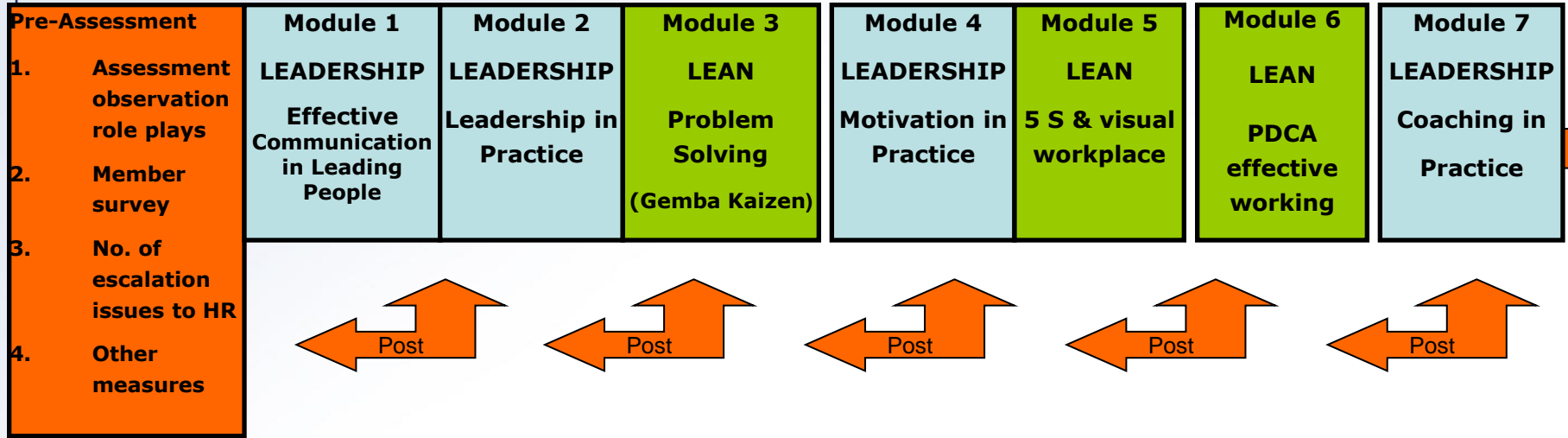


Zbyt 'płytkie' zmiany, niewystarczające monitorowanie postępów = kiepskie rezultaty





# Example: Positive Change in Practice - Leadership & Lean



**SHIFT COORDINATORS**

**SUPERVISORS, MANAGERS, TOP TEAM**

*Follow up workshops, Personal Leadership Development Plans (PLDP)*



# Self Assessment / PLDAP

## Before / During Training

**TEAMPOWER through Leadership & Development**  
**Self Assessment Questionnaire**

Module 2 : Leadership in Practice Name: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Using the behavioural points listed in the table below complete as follows:-

**Pre course (Delegate)**  
 Complete Column (A). This score is your Pre-Trained ability i.e. where you currently believe you are

**Pre course (Supervisor)**  
 Complete Column (B) This score is your supervisor's assessment of your Pre-Trained ability - Use this to inform and your supervisor to set expectations for Module 2. This should be the basis for your PLDAP.

**Post Course (Delegate)**  
 Complete column (C) This column indicates your knowledge after the training.

Share this with your representative returning to the workplace

Once your PLDAP actions have been agreed:  
 - Produce and implement the Leadership skills you have learnt from the training course and aim to improve the areas of Leadership.  
 - Review your progress regularly with your representative and aim to fill any gaps highlighted.  
 - Your development actions will progress to the PLDAP on your MIPRA for ongoing review.

Score Yourself out of Ten: 0 = Lowest 10 = Highest

Delegate ability pre course	A	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Supervisor's assessment of delegates ability pre course	B	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Delegate ability post course	C	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

**Problem solving conversation**

Example: I prepare myself before communicating with my team	4	6	2
1. I always listen to grasp the whole picture of Member's problem before we start solving it			
2. I use summaries in the case of problem solving conversation to avoid misunderstandings			
3. I always discuss solutions of the problem with the Member			
4. I always consider the members point of view during problem solving conversation			

**Giving Feedback**

5. I use feedback to clarify my expectations to Member	6. I give the Member a chance to react to my feedback	7. I give feedback to the Member frequently	8. I always begin giving feedback with a positive note

**Correcting Inappropriate Behaviour**

9. I always promise my Members with the rules of our group/team	10. I always react to the Member in case of his/her noticeable inappropriate behaviour/action	11. I am always consistent when I escalate Members on-going to the supervisor	12. I am always considerate when I escalate Members on-going to the supervisor	13. I use my behaviour appropriately to build my position as a leader

**Totals and Total movements (At the end of training)**

Delegate	Supervisor

## Before / During / After Training

**Leadership Development Module 3 "Motivation in Practice"**

**Personal Leadership Development Action Plan PLDAP** NAME: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_

Evaluate the capabilities you drew from your completed self-assessment questionnaire and **supervisor discussion**, prior to the course, to assist you in completing your PLDAP. Utilise the information gathered throughout the training to support your learning gap, formulate your action plan during the training, be prepared to share this with the training group at the end of the training, to complete your PLDAP. Produce actions that will allow you to use the skills acquired in specific situations at work (share this with your supervisor on your return to the workplace) contact MDD / L&D for further assistance.

Plan - Set the Goal / Grasp the Situation / State Activities / Identify resources needed / Assistance required → Do - Carry out the plan / adjust as needed / monitor →

	Pre course		During course		Post course
	I Need	Self assessment / conclusions	Proposed Action Plan	Supervisor Development Discussion / Outcome	Supervisor's signature
Delegating discussion					
Checking discussion					
Discussion					

**Difficulties encountered (Check - Evaluate the results / Evaluate the Process):**

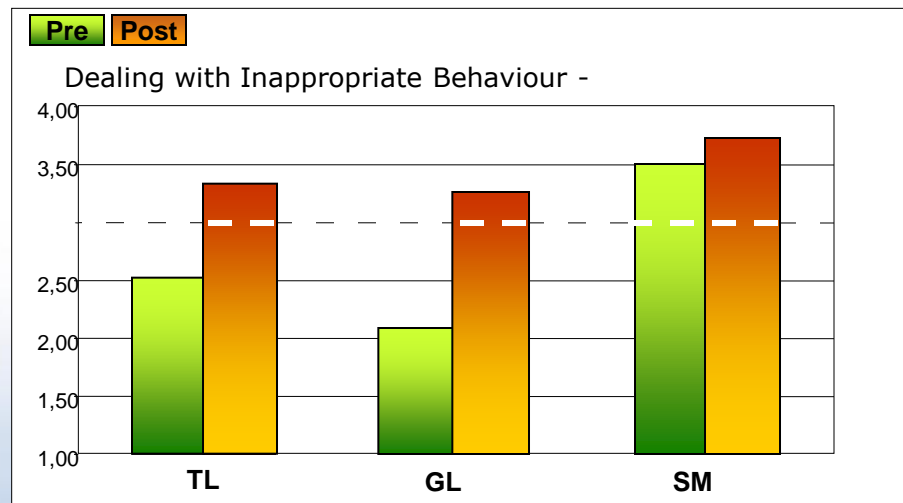
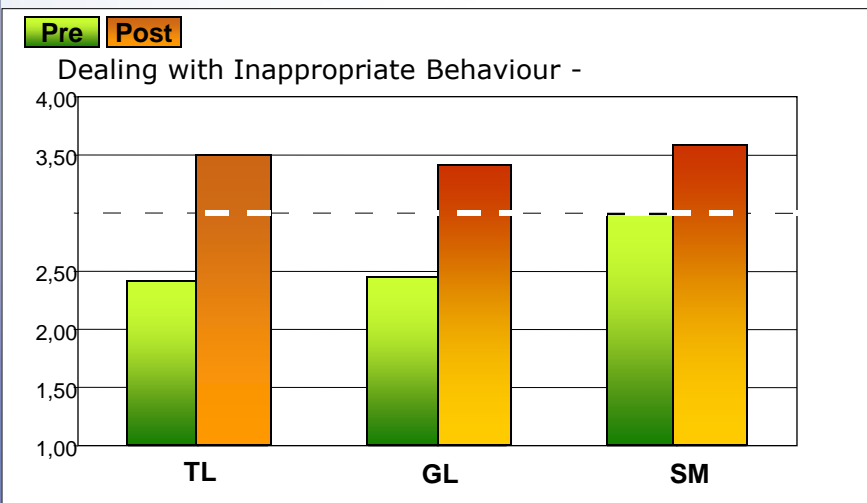
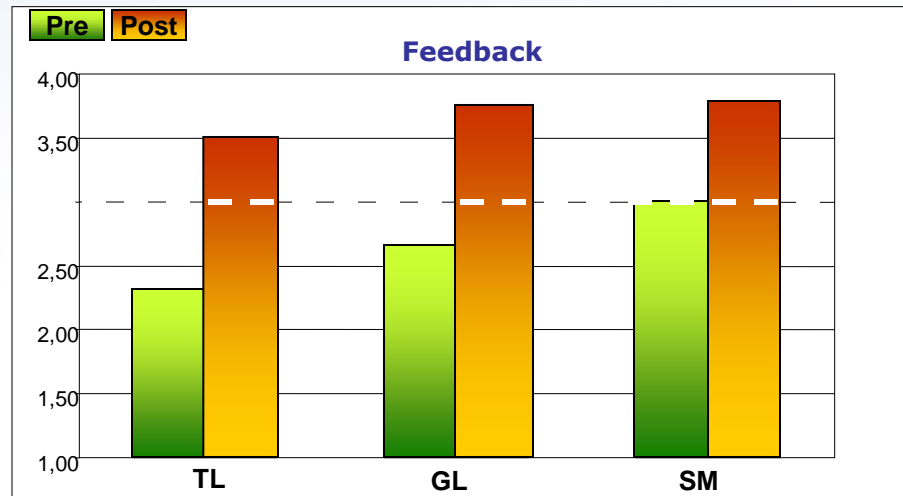
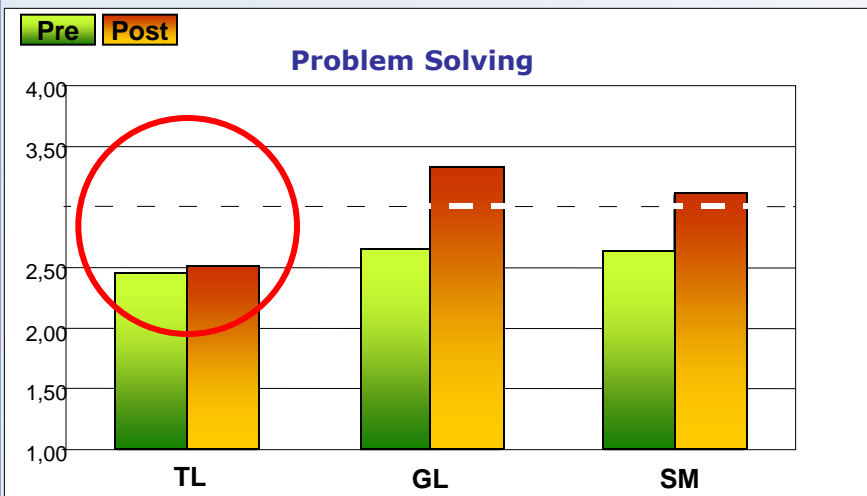
**Findings (Action - Countermeasure / Standardise / Kaizen):**

PLAN: Set the Goal → DO: Implementation → CHECK: Evaluate Results → ACTION: What countermeasures / Kaizen will you make?

You should complete the PLDAP during the training and then share this with your supervisor when you return to your workplace



# Example of results from Pre & Post assessment



Excellent results

## Cytaty od uznanych autorów

Prof. Jeffery Liker – autor, mówca

### ***Czym jest przywództwo Lean ?***

*“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”.*

Oświadczenie z 10 października 2011 w sprawie stosowania Drogi Toyoty w innych kulturach na konferencji Lean manufacturing/Październik 2011



## Ostatnie słowo...

### Przywództwo w kulturze Lean zaczynij od siebie

Jak ja, lider, mogę stworzyć firmę, w której pracownicy są zmotywowani, samodzielni i nieustająco dążący do doskonałości?





*‘Musisz stać się zmianą, którą chcesz zobaczyć.’*



Ghandi



- **Kwestionariusz**
- **Warto wypełnić, będziemy mogli omówić wyniki**

- [Mark.forkun@gnosis.com.pl](mailto:Mark.forkun@gnosis.com.pl)
- [www.gnosis.com.pl](http://www.gnosis.com.pl)

