

www.pwc.com

Przywództwo w kulturze Lean

Mark Forkun

Treść prezentacji

- ***Wstęp***
- Cytaty od uznanych autorów
- Główne obserwacje „Gemba Walk”
- Model Przywództwo w kulturze Lean
- Mądrości Sensei
- Wszystkie drogi prowadzi do TRACC
- Posdumowanie
- Ankieta

Treść prezentacji

- *Wstęp*
- **Cytaty od uznanych autorów**
- Główne obserwacje „Gemba Walk”
- Model Przywództwo w kulturze Lean
- Mądrości Sensei
- Wszystkie drogi prowadzi do TRACC
- Podsumowanie
- Ankieta

Cytaty od uznanych autorów

o kulturze

John Shook – współautor “Learning to See”, mówca, praktykant Lean

“.....typowa japońska firma nie jest bardziej „Lean” niż typowa amerykańska lub europejska firma. Od czasu pierwszych konkretnych wysiłków Toyoty zmierzających do wdrożenia ich systemu poza Japonią w NUMMI, przypadek po przypadku wykazano, że produkcja Toyoty i systemy zarządzania mogą być realizowane w dowolnym kraju, w dowolnej branży.”

Prof. Jeffery Liker – autor, mówca,

“O Przywództwo w kulturze Lean

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”.*

Oświadczenie z 10 października 2011 w sprawie stosowania Drogi Toyoty w innych kulturach na tej konferencji.

Treść prezentacji

- ***Wstęp***
- Cytaty od uznanych autorów
- **Główne obserwacje „Gemba Walk”**
- Model Przywództwo w kulturze Lean
- Mądrości Sensei
- Wszystkie drogi prowadzi do TRACC
- Podsumowanie
- Ankieta

Główne obserwacje „Gemba Walk”

- 1. Rozwój kultury przywództwa lean**
- 2. Wąskie gardła**
- 3. Mycie**
- 4. Przebrojenia**
- 5. Awarie**
- 6. Autonomiczne Utrzymanie Ruchu**
- 7. Mikro-przestoje**
- 8. Rework (ponowne przetworzenie)**
- 9. Wizualizacja**
- 10.5S (4S)**
- 11. Propozycje usprawnień**
- 12. Zarządzanie projektami usprawniającymi**
- 13. Zaangażowanie operatorów w usprawnienia**
- 14. Zarządzanie poprzez cele**

Główne obserwacje „Gemba Walk”

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

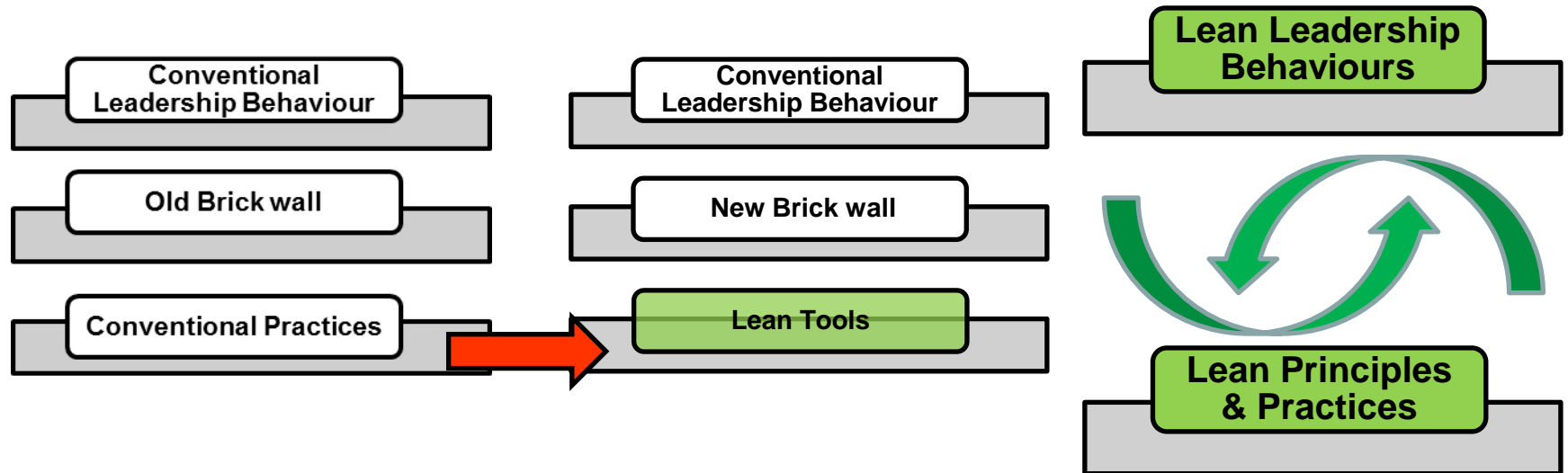


3. Odwracamy naszą uwagę w stronę motywowania poprzez wynagrodzenie.

Treść prezentacji

- ***Wstęp***
- Cytaty od uznanych autorów
- Główne obserwacje „Gemba Walk”
- **Mądrości Sensei**
- Model Przywództwo w kulturze Lean
- Wszystkie drogi prowadzi do TRACC
- Podsumowanie
- Ankieta

Mądrości Sensei - konwencjonalne praktyki, nie są wystarczające we wzorcowej podróży Lean



Zmotywowani i samodzielni pracownicy są pożądanymi w naszej organizacji.

Musimy dokonać optymalizacji procesów, zastosować rozwiązania lean.

Zasady i wartości lean muszą zostać wdrożone w całej organizacji.

Mądrości Sensei – trzeba wdrożyć narzędzia i zasady Lean, i zbudować kulturę kierującą się wartościami

Kluczowe narzędzia Lean

- 5S
- 8 Marnotrawstw (*muda*)
- Rozwiązywanie problemów
- Kaizen
- PDCA
- Wizualizacja miejsca pracy
- Standaryzacja procesów



Kultura oparta na wartościach

Idź-Zobacz-Pytaj-Słuchaj

Szacunek

Zaufanie

Następny proces to Klient

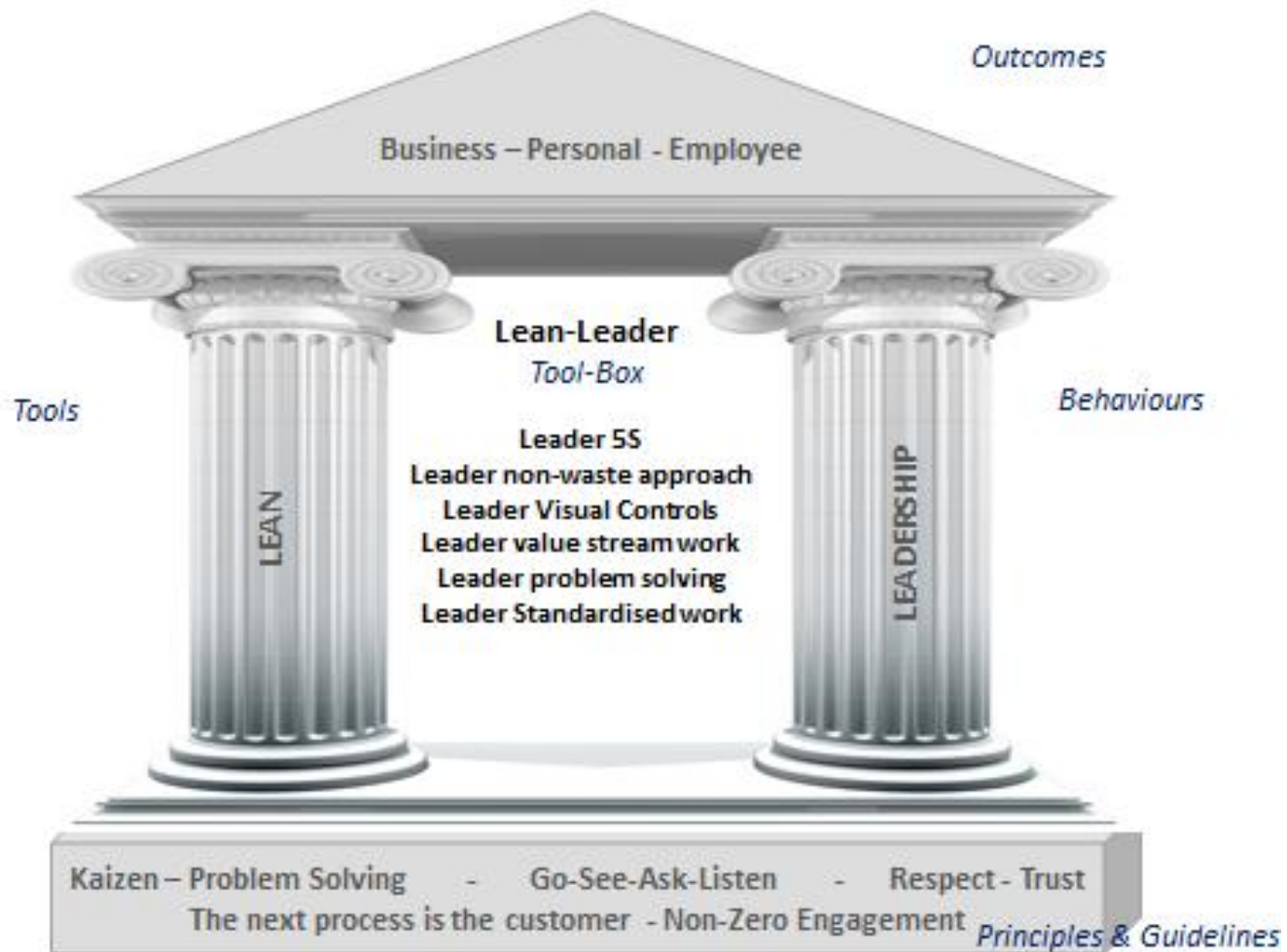
Zasada Wygraj-wygraj

Nie wymagaj perfekcji tylko poprawy –
codziennie

Nie wiń innych tylko zidentyfikuj źródło
problemu i wynieś wnioski

Jeżeli zasady, narzędzia i wartości są systematycznie wprowadzane na wszystkich szczeblach organizacji, motywacja pracowników poprawi się a wraz z tym wydajność

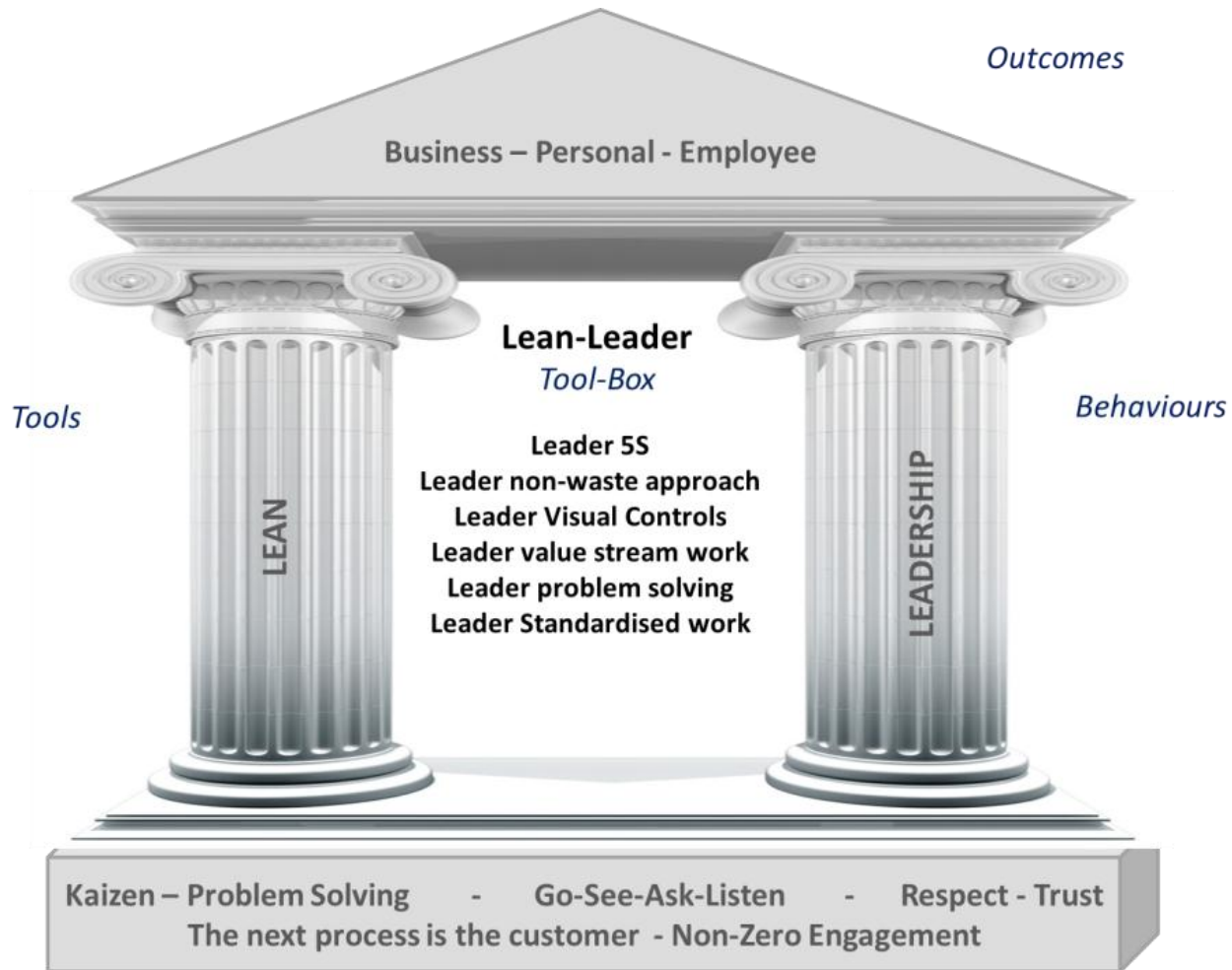
Mądrości Sensei – lider demonstruje w praktyce wartości



Treść prezentacji

- ***Wstęp***
- Cytaty od uznanych autorów
- Główne obserwacje „Gemba Walk”
- Mądrości Sensei
- **Model Przywództwo w kulturze Lean** – w praktyce
- Wszystkie drogi prowadzi do TRACC
- Podsumowanie
- Ankieta

Przywództwo w kulturze Lean – w praktyce



Skrzynka narzędzi lidera w kulturze Lean

Lider 5S

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

Lider – podejście bez marnotrawstw

- 8 marnotrawstw – teoria muda
- Wartość dodana zachowania WDK; 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 BWD; 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.

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

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

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

Korzyści dla Lean-Liderów

Korzyści biznesowe

Unikanie kosztów

Zadowolenie klientów

Redukcja strat

Jakość

Bezpieczeństwo

Poprawa kapitału
obrotowego

EBIT – osiągnięcie
poziomu powyższej
konkurencji

*Firma zrównoważonego
rozwoju*

Korzyści pracownika

Zaangażowanie

Motywacja

Samodzielność

Bycie docenionym

Cel

Cenny pracownik

Korzyści osobiste

Balans pomiędzy pracą
a domem

Cel

Spełnienie

Redukowanie stresu

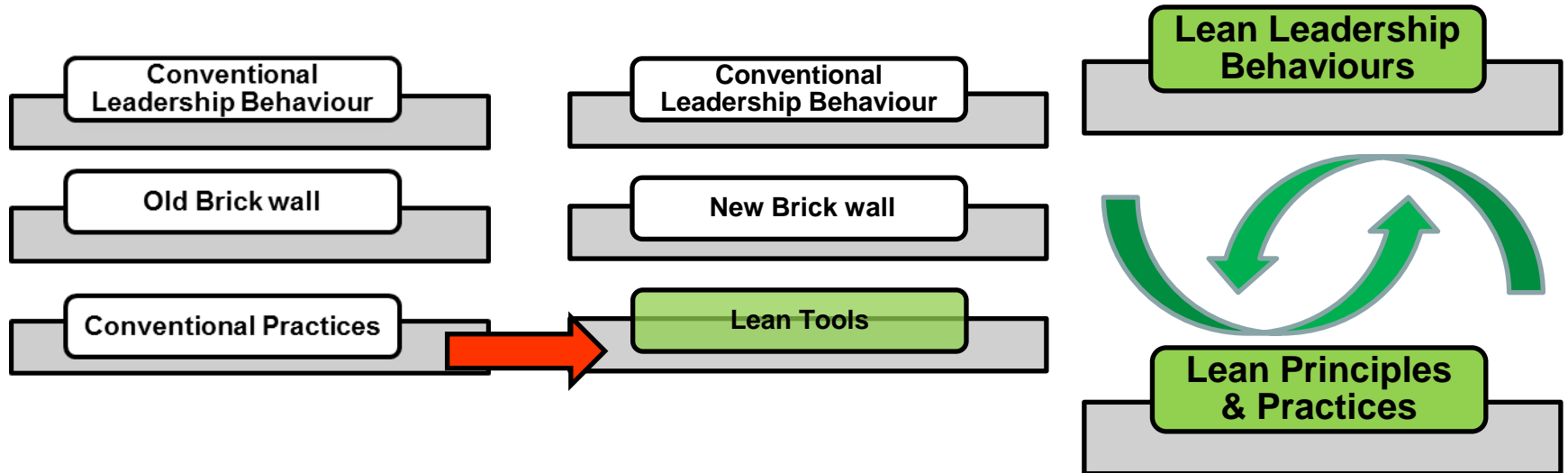
Sens życia

Świetne miejsce pracy

Treść prezentacji

- ***Wstęp***
- Cytaty od uznanych autorów
- Główne obserwacje „Gemba Walk”
- Mądrości Sensei
- Model Przywództwo w kulturze Lean – w praktyce
- **Wszystkie drogi prowadzi do TRACC**
- Podsumowanie
- Ankieta

Mądrości Sensei - konwencjonalne praktyki, nie są wystarczające we wzorcowej podróży Lean

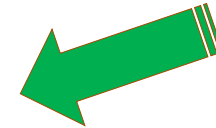
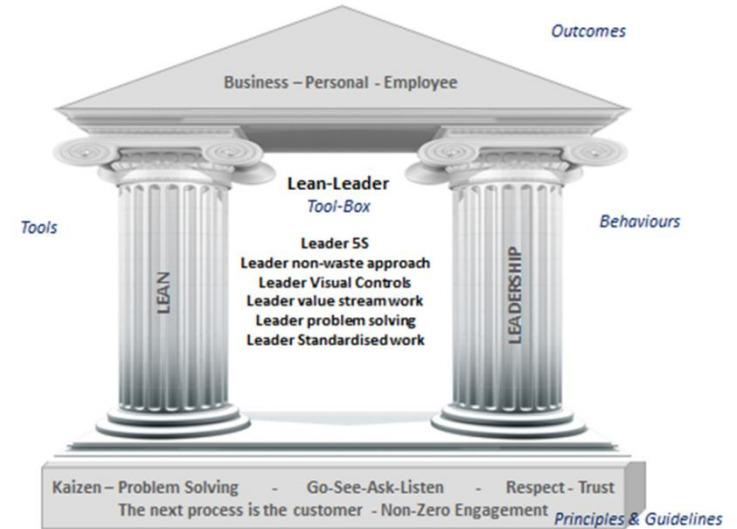
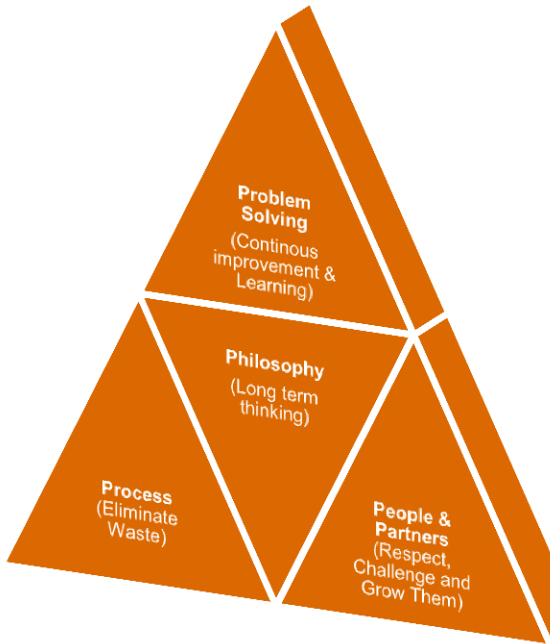


Zmotywowani i samodzielni pracownicy są pożądanymi w naszej organizacji.

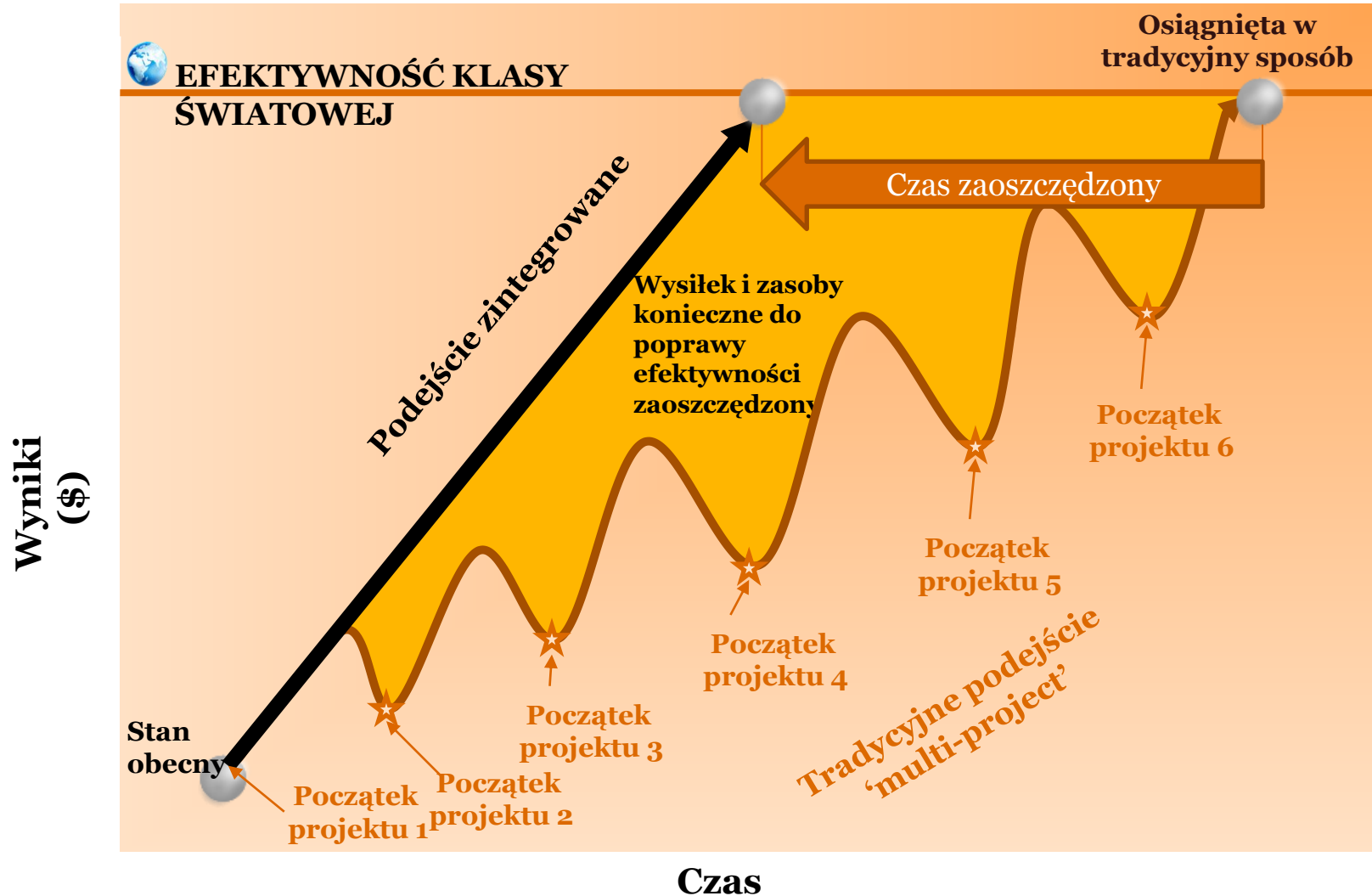
Musimy dokonać optymalizacji procesów, zastosować rozwiązania lean.

Zasady i wartości lean muszą zostać wdrożone w całej organizacji.

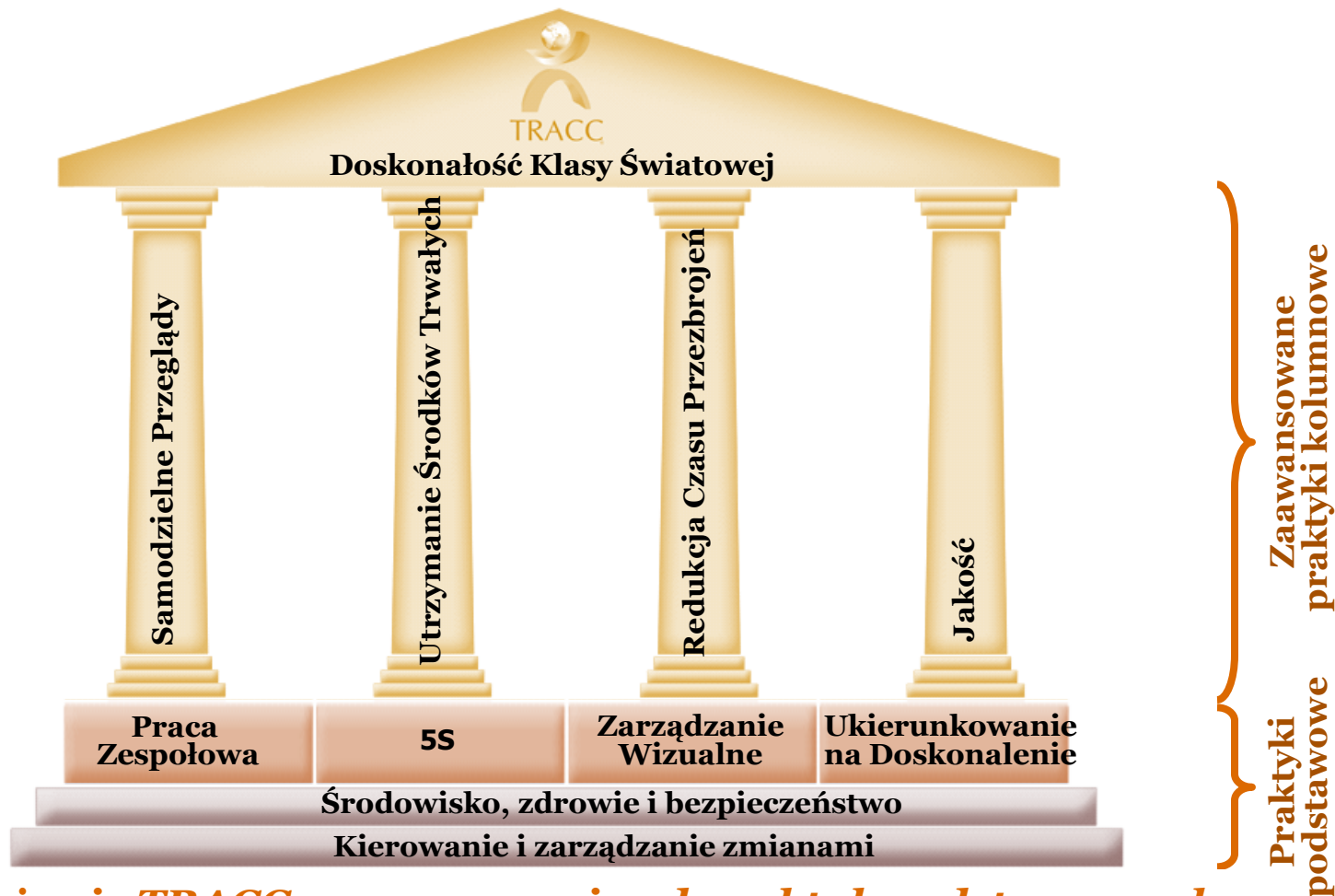
Model Toyoty, Model Przywództwo-Lean, TRACC system



Usprawnianie efektywności jest efektywne ze zintegrowanym systemem

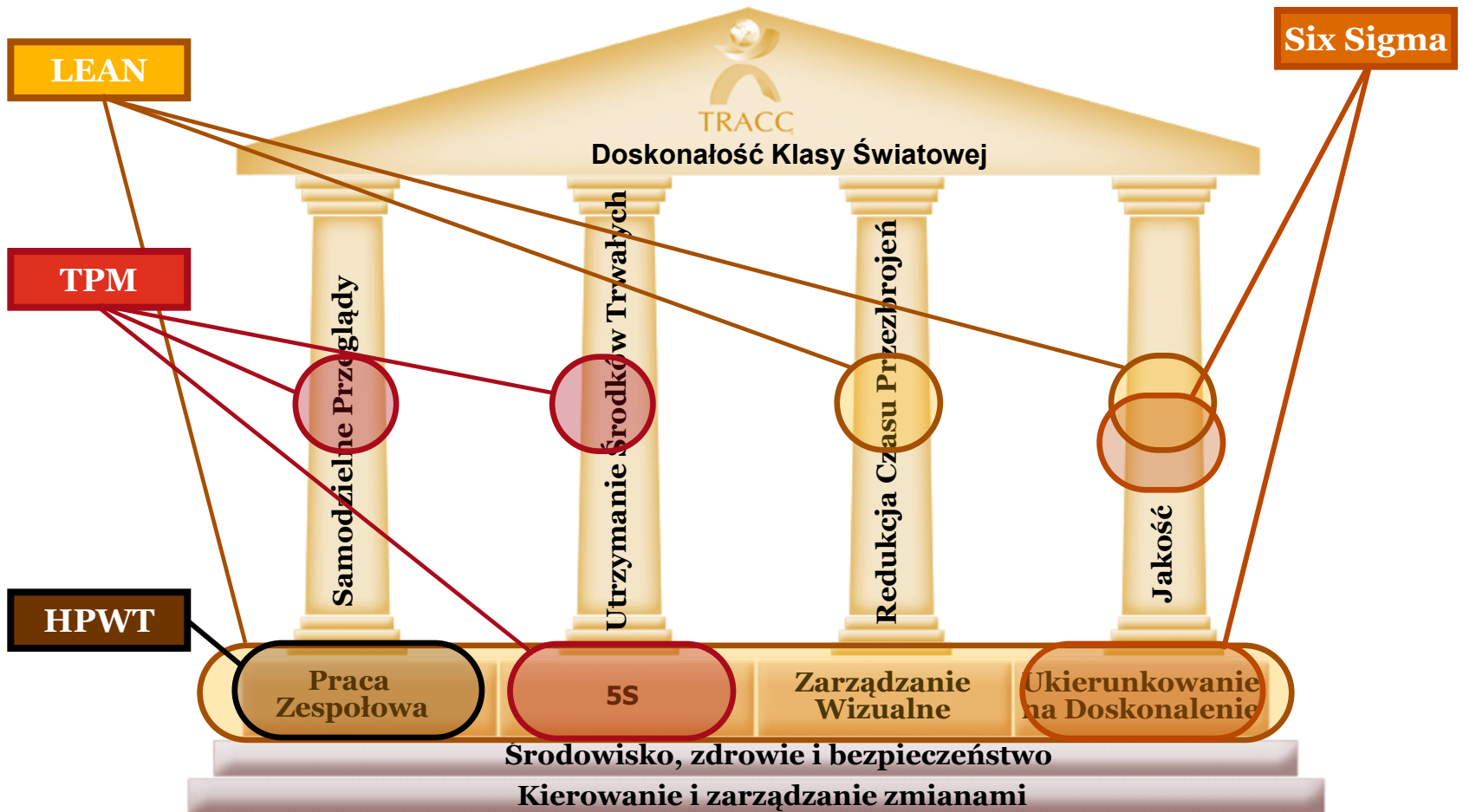


TRACC opiera się na 10ciu ustrukturyzowanych, Dobrych Praktykach



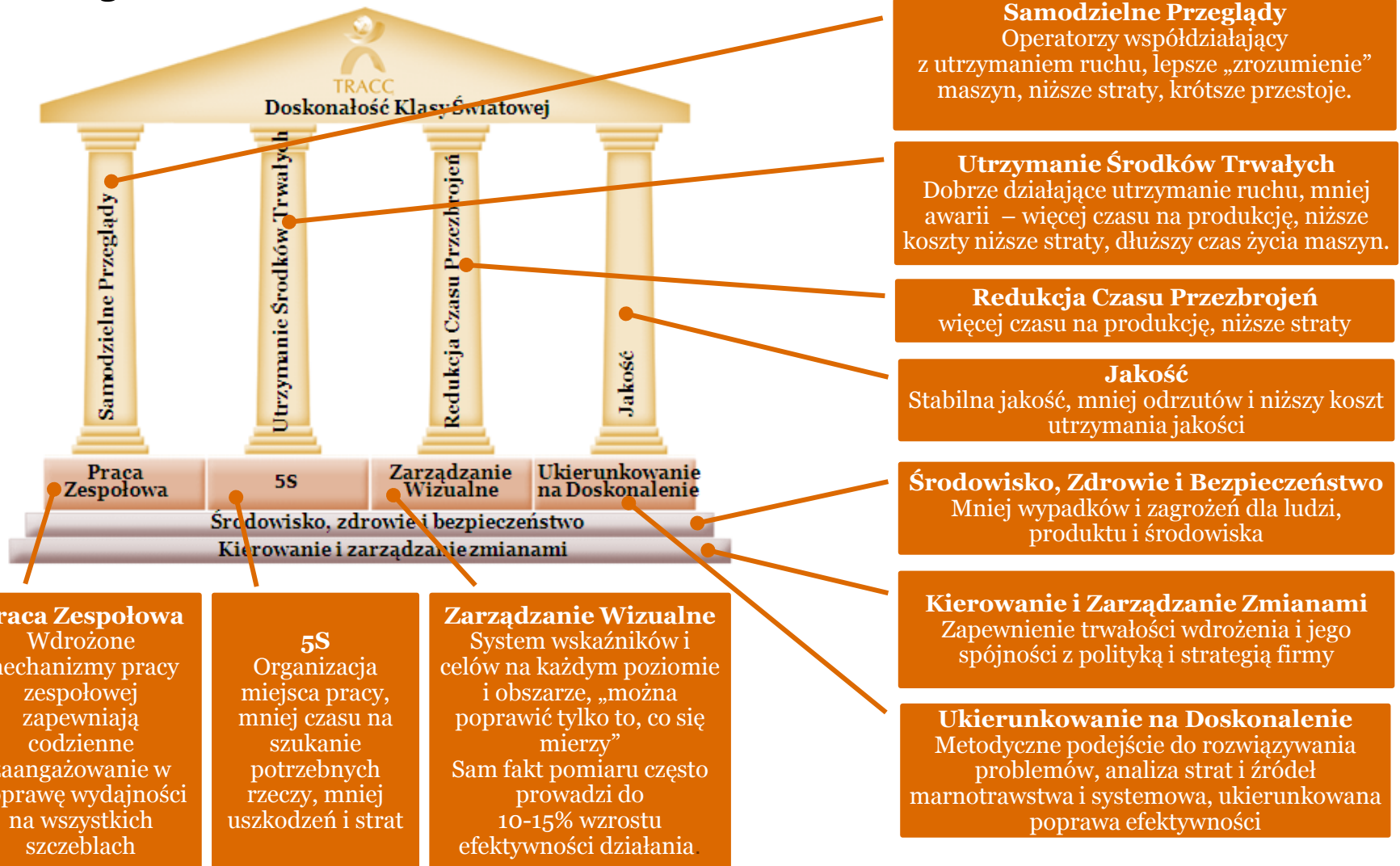
Wdrażanie TRACC rozpoczyna się od praktyk podstawowych

TRACC jest zintegrowaną platformą która łączy elementy wszystkich sprawdzonych koncepcji i podejść



We wdrażanie TRACC włączamy wszystkie istniejące Dobre Praktyki oraz inicjatywy ciągłego doskonalenia prowadzone przez klienta

Wdrożenie każdej praktyki przekłada się na mierzalne korzyści



Treść prezentacji

- ***Wstęp***
- Cytaty od uznanych autorów
- Główne obserwacje „Gemba Walk”
- Mądrości Sensei
- Model Przywództwo w kulturze Lean – w praktyce
- Wszystkie drogi prowadzi do TRACC