

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



2 luty 2012r.
Mark Forkun



Zmotywowany



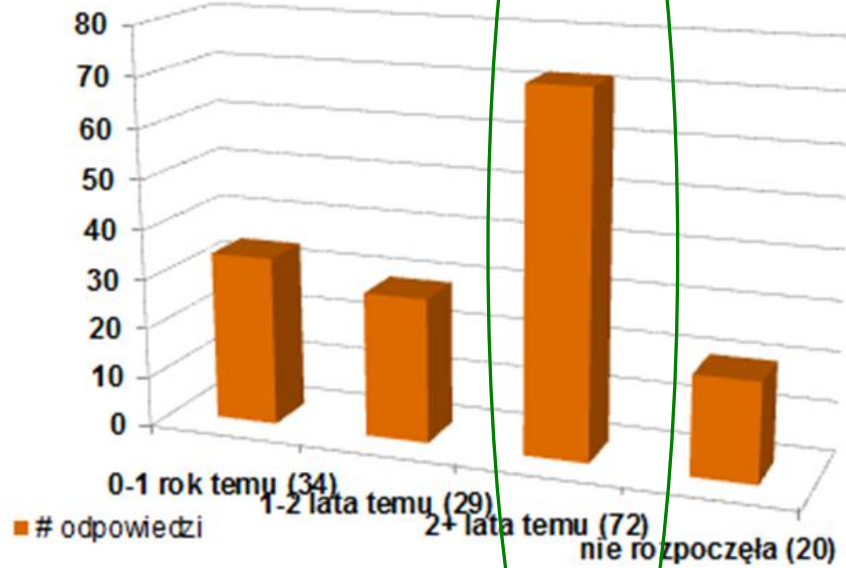
Samodzielny



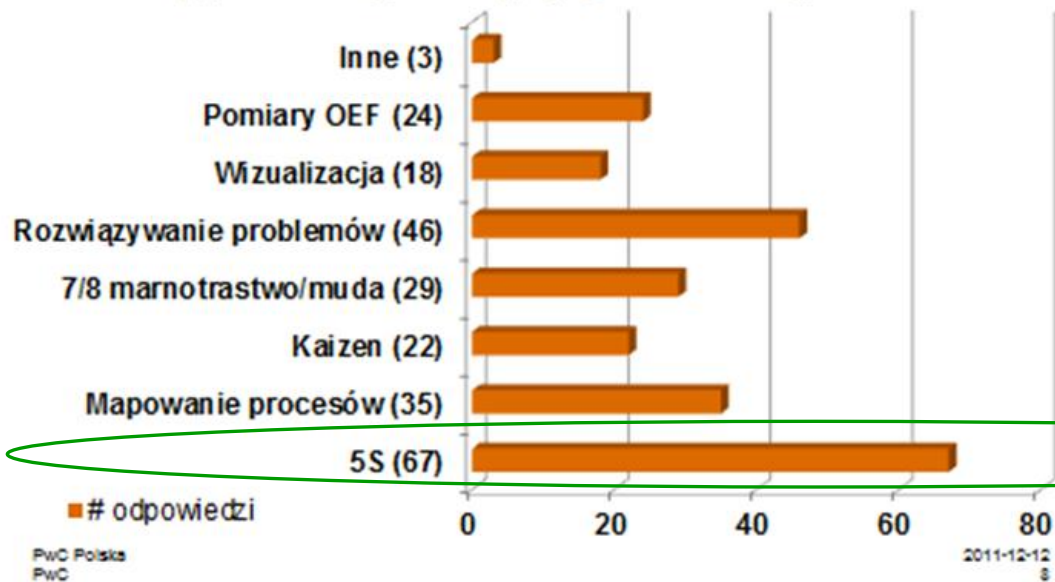
Rozwiązujący problemy



'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)?

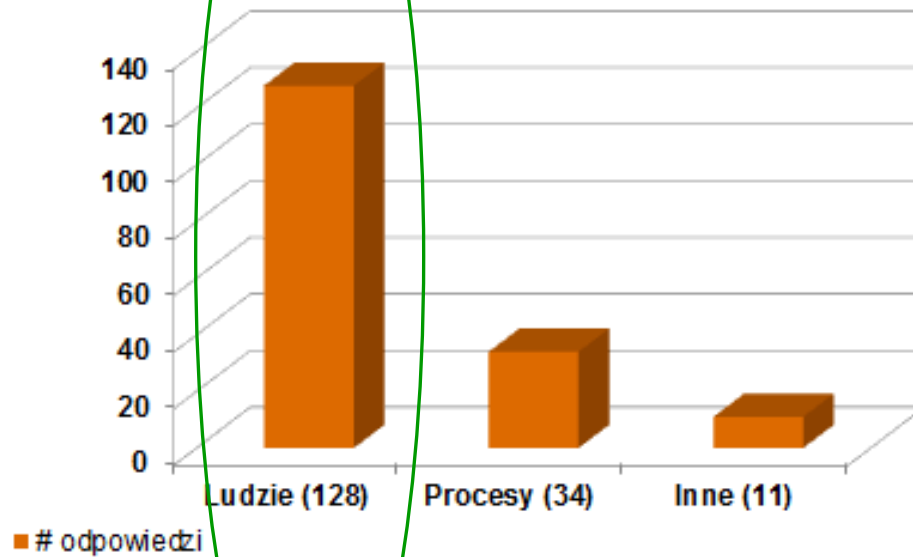


Najwięcej trudności przysporzyło wdrożenie 5s



Największe wyzwanie

Co jest głównym wyzwaniem w realizacji podróży Lean?

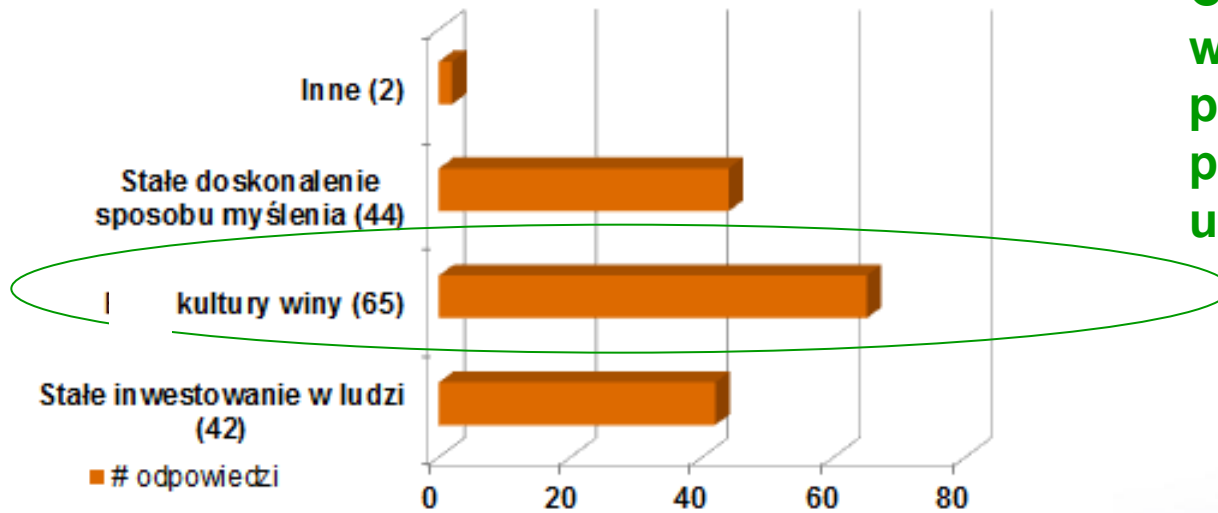


PwC Polska
PwC

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

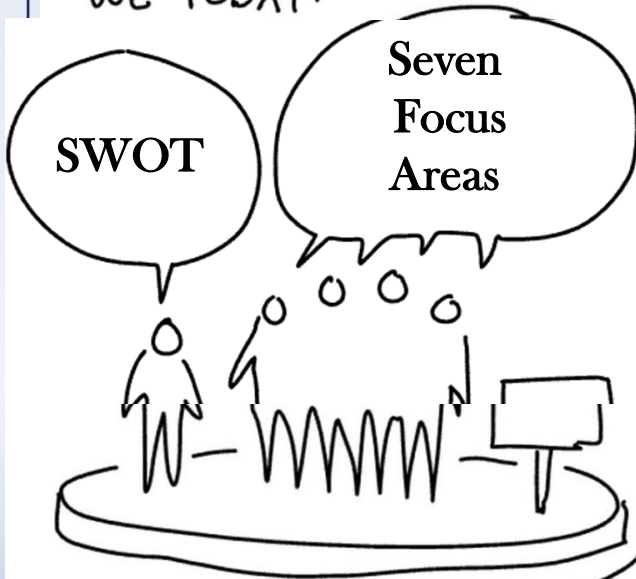
Nastawienie pracowników/Kultura:

Ciągłe szukanie winnych zamiast poszukiwania przyczyn i możliwości usprawnień



TITLE: Nasza podróż LEAN

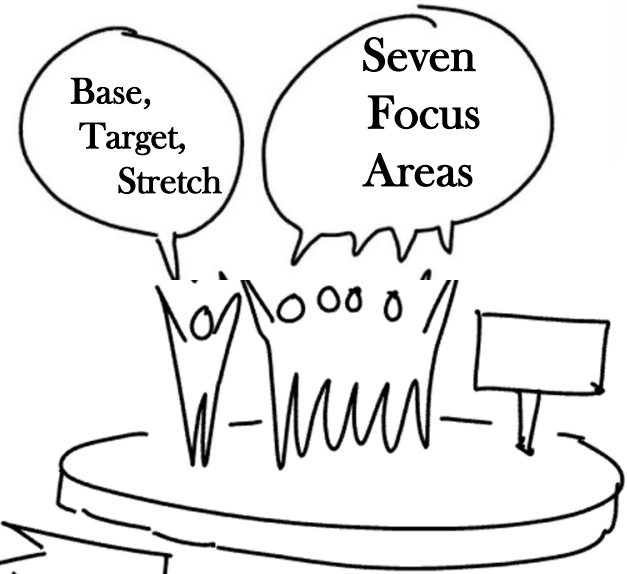
• WHERE ARE WE TODAY?



• HOW DO WE GET THERE?
Seven Focus Areas

Mile Stone Road Map

• WHERE DO WE WANT TO BE TOMORROW?

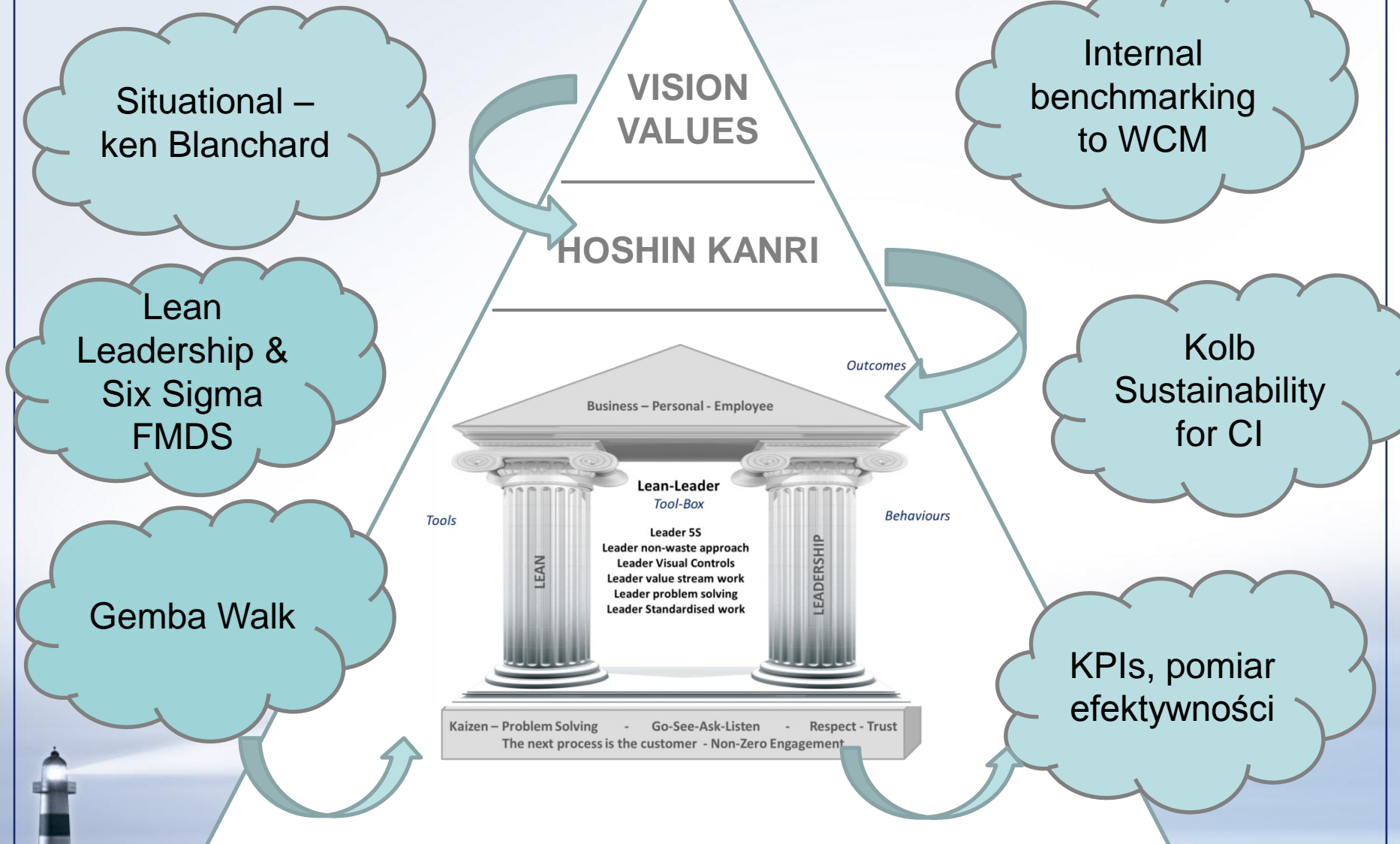


• WHAT ARE THE CHALLENGES WE MUST OVERCOME?

Nasza podróż LEAN – podejście projektowe

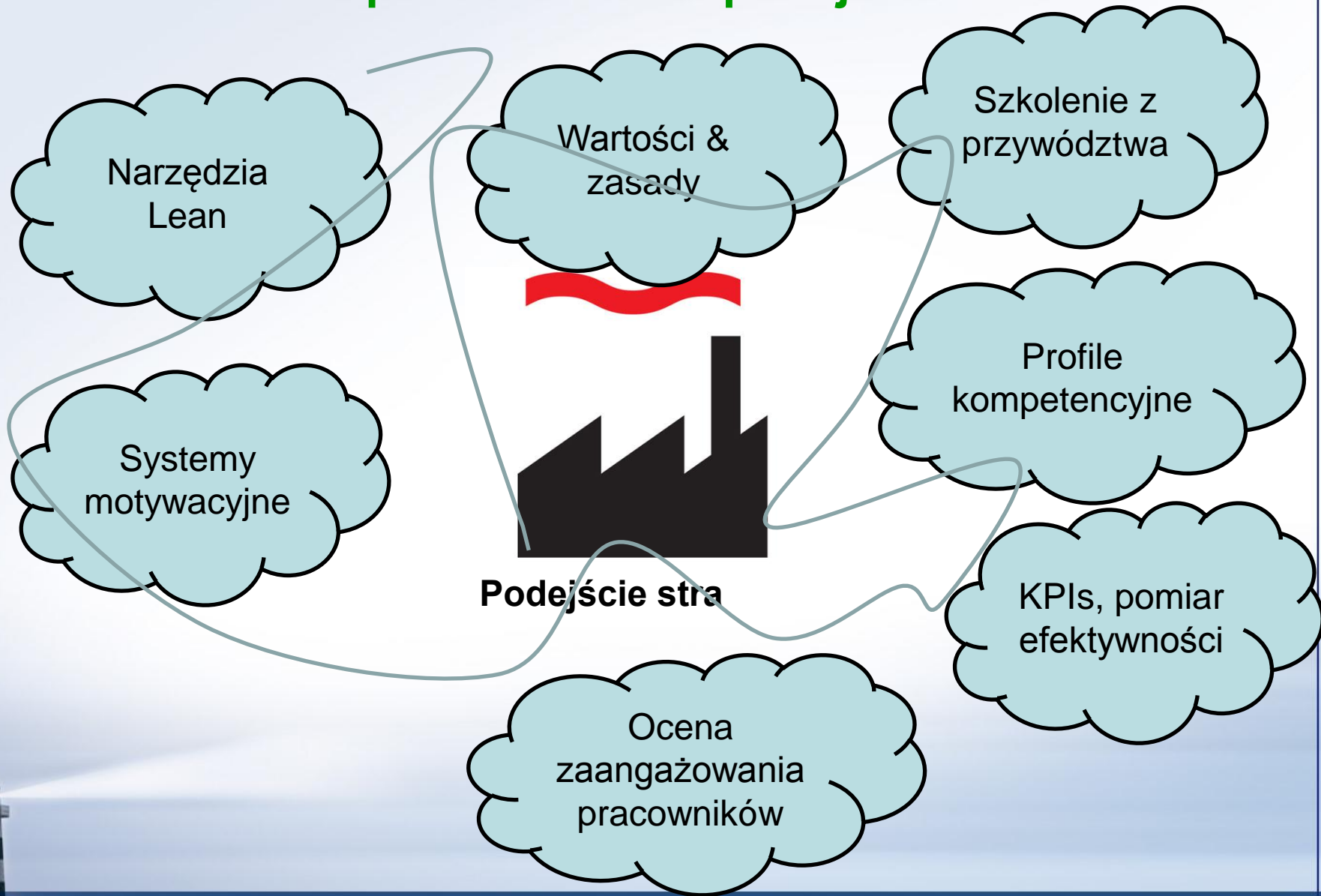


Nasza podróż LEAN – strategiczne/transformacja



POLARIS -to zestaw narzędzi i najlepszych praktyk stosowana przez Toyota

Nasza podróż LEAN – podejście ‘mieszane’



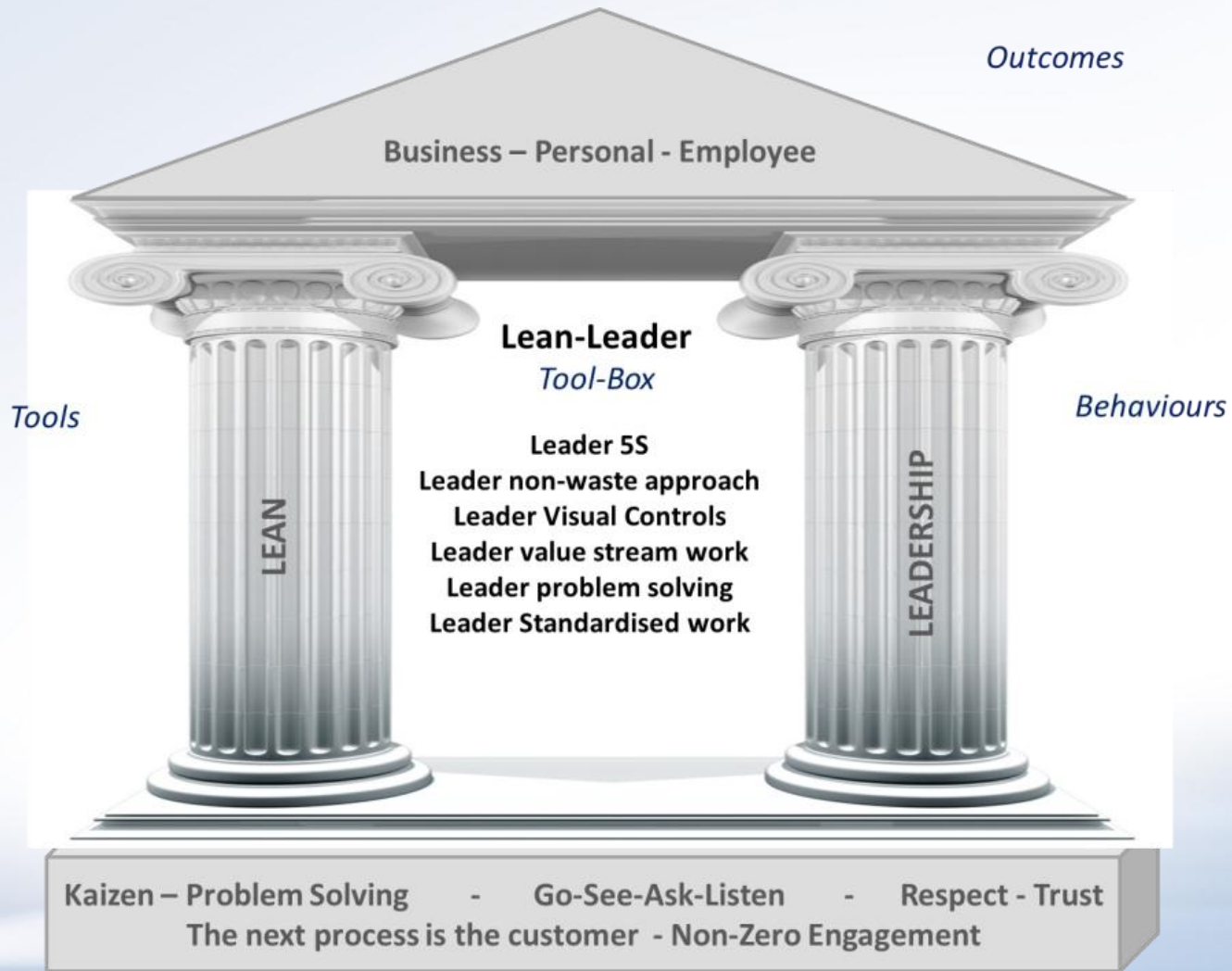
Pytanie:

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

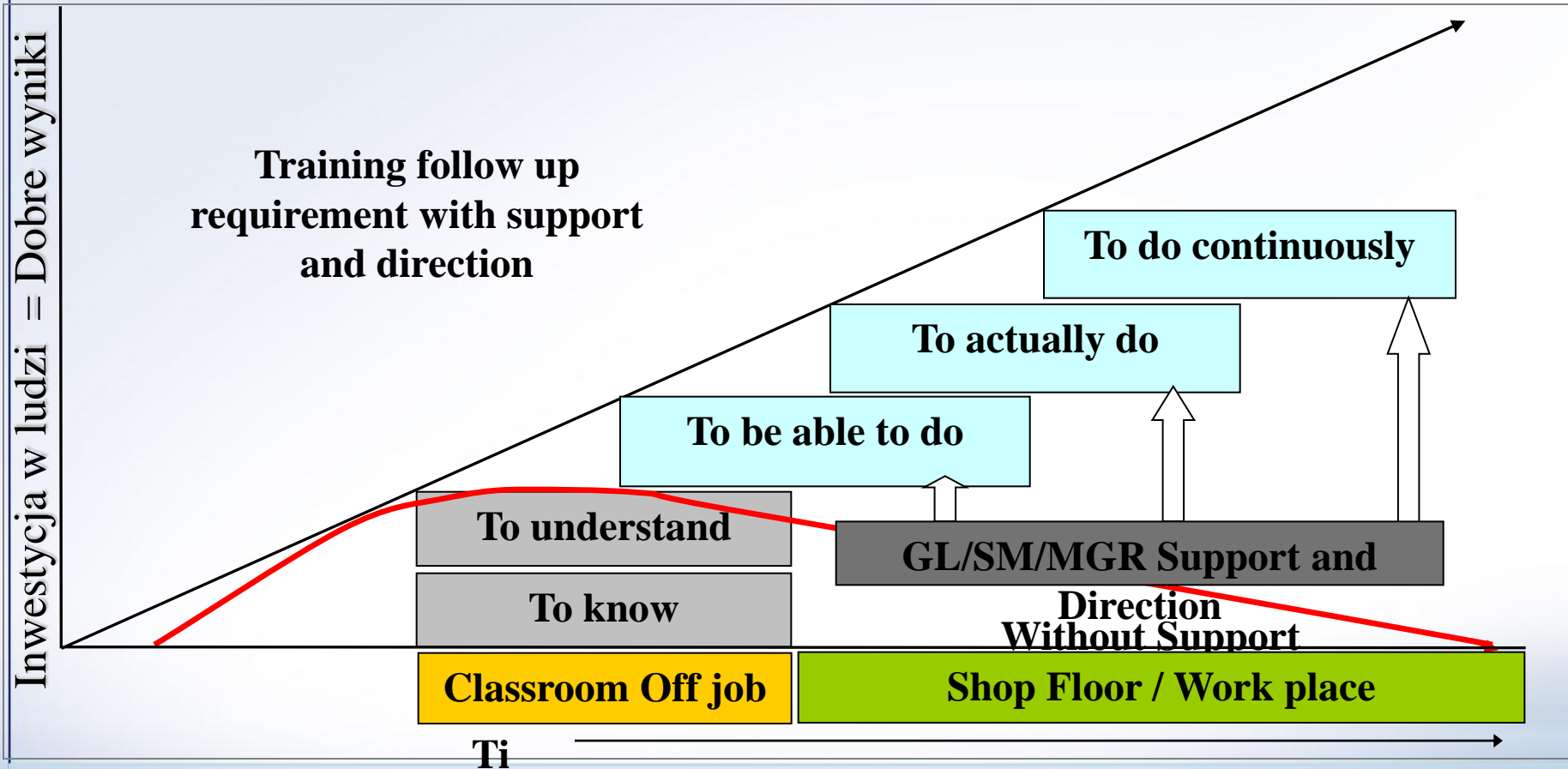
Odpowiedź:

Poprzez przywództwo ‘sytuacyjne’ w kulturze lean





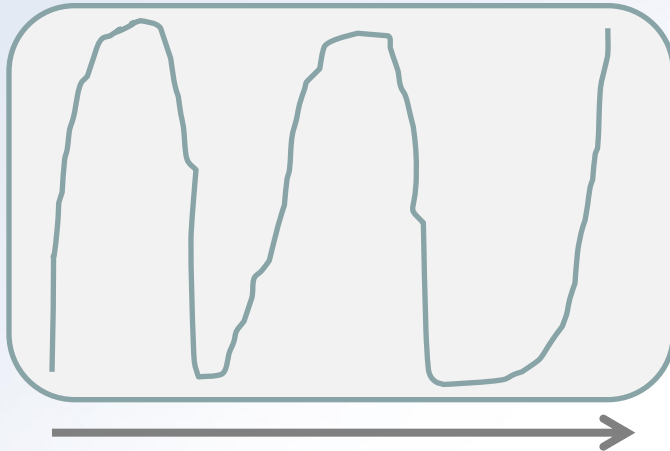
4 ETAPY CIĄGŁEGO ROZWOJU



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



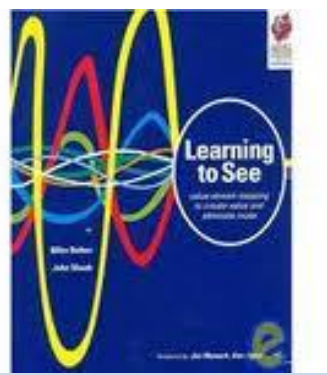
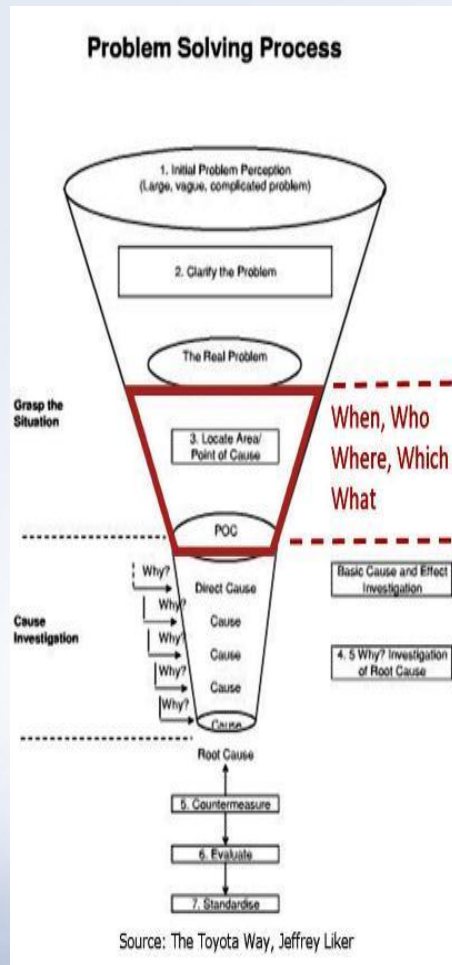
MVP in 'agreeing a task' - model

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
-



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
- www.gnosis.com.pl

