TWÓJ PARTNER
W DOSKONAŁOŚCI OPERACYJNEJ

LEAN Q TEAM

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

LEAN MANAGEMENT - DOSKONALENIE PROCESÓW

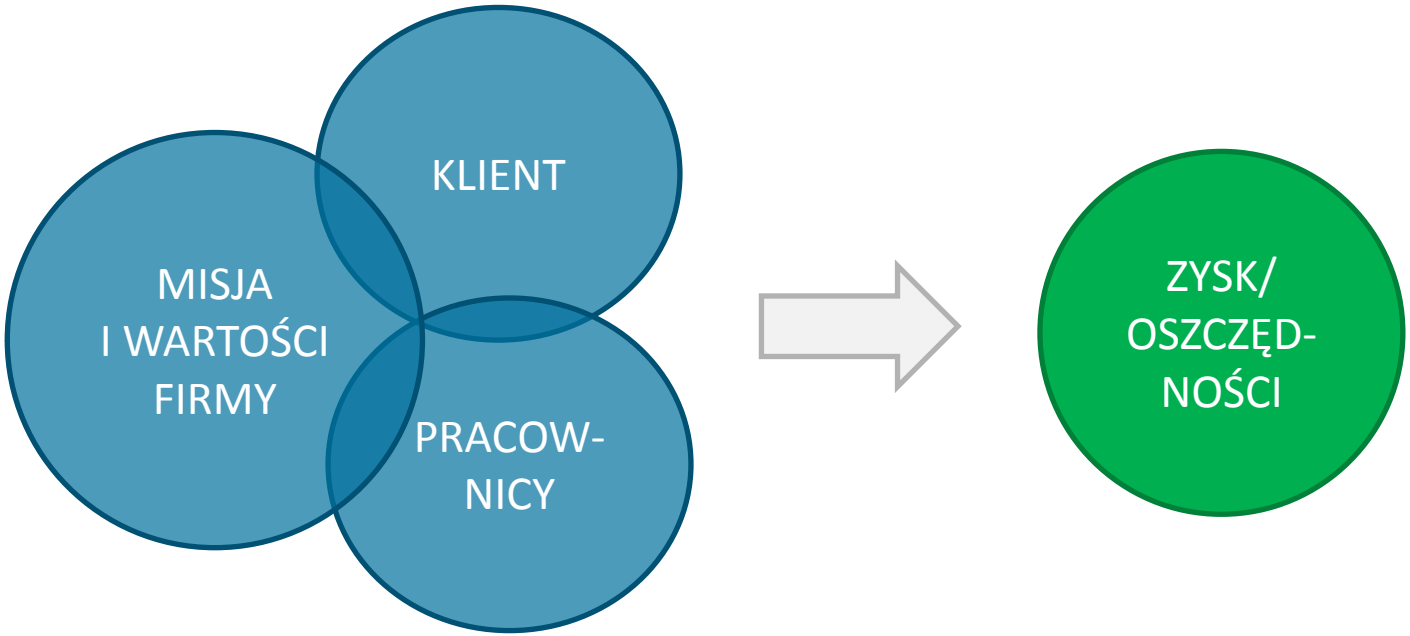
INSPIRACJE DLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

PODSUMOWANIE WARSZTATÓW Z DN. 29.11.2017

SUSTAINABLE PERFORMANCE IMPROVEMENT NETWORK

NASZA ORGANIZACJA JEST LEAN

CO TO OZNACZA?



filozofia zarządzania procesy dostarczające wartości klientowi wynik finansowy

DEFINICJA LEAN

LEAN = SZCZCZUPŁY

„Nie ma nic bardziej nieefektywnego, jak robić efektywnie rzeczy, których nie powinno się robić wcale "

P. Drucker

LEAN THINKING

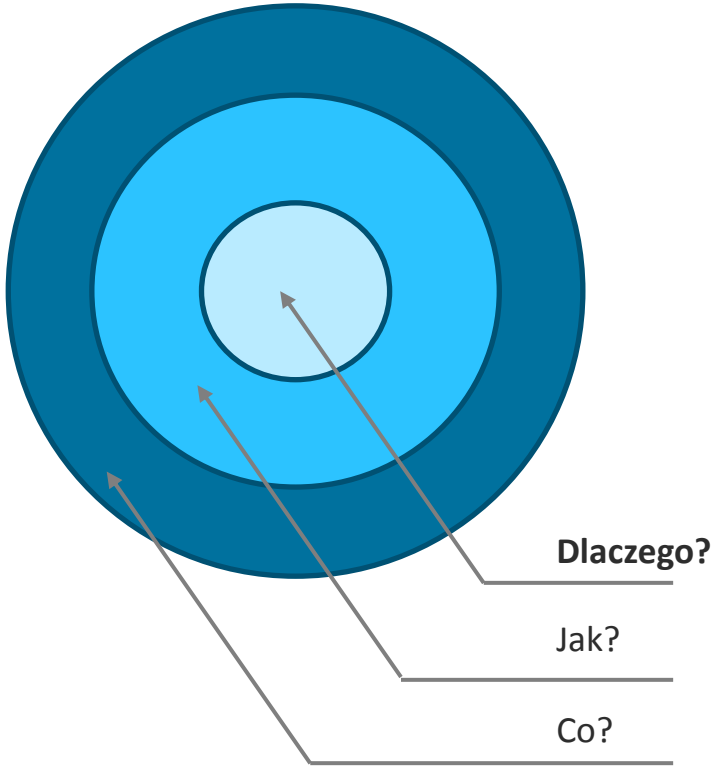
Lean Management jest to droga do perfekcyjnej organizacji poprzez stopniową i nieustającą eliminację marnotrawstwa we wszystkich aspektach działalności poprzez wykorzystanie każdego grama inteligencji w organizacji by spełnić maksymalnie oczekiwania klientów utrzymując jednocześnie na najwyższym poziomie satysfakcję załogi.

LEAN TOOL

Koncepcja polegająca na eliminacji czynności nie dodających wartości produktowi, to jest tych czynności za które klient (wew/zew) nie ma ochoty płacić.

LEAN THINKING

Simon Sinek – Golden circle



10 PRZYKAZAŃ KAIZEN

KAI-ZMIANA, ZEN-DOBRY => KAIZEN – CIĄGŁE DOSKONALENIE

1. Porzuć stare zasady
2. Myśl o sposobach by I-sze stało się możliwe
3. Nie rób wyjątków!
4. Szukaj najprostszego rozwiązania, nie najlepszego
5. Naprawiaj błędy od ręki
6. Używaj rozumu a nie portfela
7. Problemy to możliwości
8. Zawsze 5 razy powtarzaj „dlaczego?”
9. Szukaj pomysłów angażując innych
10. Doskonalenie nie ma końca

MUDA, MURA, MURI …

MUDA szeroko rozumiane marnotrawstwo czasu, wysiłku i pieniędzy

MURA nieregularność obciążenia

MURI nadmierne obciążenie

Wszystko, co nadmiernie obciąża lub wprowadza nieregularność, wskazuje na możliwość poprawy (redukcji kosztów i/lub wzrostu efektywności)

MARNOTRAWSTWO W ADMINISTRACJI

Strata	Przykłady w sektorze publicznym
Błędy i wady jakościowe	Wadliwe decyzje administracyjne. Błędne interpretacje przepisów prawnych. Postępowania prowadzone z naruszeniem przepisów. Udzielanie niekompletnych lub nieprawdziwych informacji. Błędy w rejestrach i ewidencjach. Zagubienie dokumentów. Niedotrzymywanie terminów określonych w Kodeksie postępowania administracyjnego. Niejednoznaczne, niespójne lub niezrozumiałe przepisy. Różna interpretacja tych samych przepisów przez różne urzędy. Niegospodarność. Nieprawidłowo naliczone płatności. Niezaktualizowane strony internetowe. Każda praca, która nie została wykonana z wynikiem pozytywnym za pierwszym razem i musi zostać powtórzona.
Oczekiwanie	Oczekiwanie na podpisy, decyzje, zezwolenia, rozpatrzenie wniosków, zaświadczenia, urzędowo poświadczone odpisy, patenty. Oczekiwanie na informacje lub środki potrzebne do wykonania pracy. Postępowania wszczynane ze zwłoką. Przewlekłe postępowania sądowe i administracyjne. Kolejki w urzędach i placówkach służby zdrowia. Kolejki na przejściach granicznych. Opóźnienia we wdrażaniu prawa Unii Europejskiej. Oczekiwanie na akty wykonawcze do ustaw. Przedłużające się wdrożenia nowych narzędzi informatycznych. Opóźnienia w realizacji inwestycji. Oczekiwanie to szczególnie rozpowszechniony w sektorze publicznym i jednocześnie bardzo uciążliwy dla jego interesariuszy rodzaj marnotrawstwa.
Nadmierne przetwarzanie	Zbędne lub zbyt drobiazgowe procedury. Niepotrzebne wprowadzanie, gromadzenie i przetwarzanie tych samych danych. Dublujące się czynności i działania. Zbyt rozbudowany system obiegu dokumentów. Wymaganie zachowań, danych, informacji lub dokumentów, które nie są niezbędne do załatwienia sprawy albo nie są wymagane przez prawo. Niepotrzebne podpisy, aprobaty i zaświadczenia. Raporty i opracowania, które nie mają czytelników. Wykonywanie i przechowywanie zbyt wielu kopii dokumentów. Drukowanie i przesyłanie materiałów, które można udostępnić w wersji elektronicznej. Niepotrzebne zabiegi i badania lekarskie. Wykorzystywanie zbyt zaawansowanych w stosunku do rzeczywistych potrzeb narzędzi informatycznych. Zbędne podróże służbowe. Niepotrzebnie zwoływane zebrania. Nadmierna regulacja. Zbędna sprawozdawczość. Dualizm kontroli. Wykonywanie tych wszystkich czynności, których można byłoby uniknąć, a jednocześnie uzyskać zamierzony efekt.
Zbędny transport	Niepotrzebne przesyłanie dokumentów pomiędzy działami i instytucjami. Czas, jaki dana sprawa lub wniosek „spędza" pomiędzy kolejnymi etapami jego załatwiania (np. pomiędzy kolejnymi zatwierdzeniami przez zwierzchników). Konieczność pokonywania zbyt dużych odległości pomiędzy współpracującymi ze sobą ludźmi lub zespołami (różne piętra, budynki, miejscowości). Konieczność osobistego stawiennictwa w urzędach. Każdy nie dodający wartości ruch ludzi, przedmiotów lub informacji.
Nadmierne zapasy	Zbyt duża liczba dokumentów do przetworzenia w danym momencie na stanowisku pracy. Zbyt duże zapasy materiałów, co „zamraża" środki finansowe, które mogłyby zostać przeznaczone na inne, pilniejsze potrzeby. Nadmierne zapasy niepotrzebnie angażują czas ludzi do ich gromadzenia i zarządzania. To również ryzyko ich przypadkowego zniszczenia lub uszkodzenia oraz konieczność wygospodarowania dodatkowego miejsca na ich przechowywanie.
Zbędny ruch	Niewłaściwa organizacja stanowiska pracy. Zła ergonomia.
Nadprodukcja	Wykonywanie pracy na długo przed tym, zanim będzie potrzebna. Przygotowywanie lub druk zbyt dużej ilości materiałów. Produkcja niepotrzebnych informacji lub ich dystrybucja do adresatów, których one nie dotyczą. Tworzenie zbędnych lub martwych przepisów prawnych.
Niewykorzystany potencjał pracowników	Niewykorzystywanie wiedzy, doświadczenia, kreatywności i pomysłów pracowników. Wykonywanie przez nich zadań poniżej ich kompetencji. Brak wsparcia dla rozwoju zawodowego pracowników, który mógłby przynieść korzyści organizacji.

Analizy
BAS
BIURO ANALIZ SEJMOWYCH
ISSN 1899-1114 nr 3 (47) 4 lutego 2011
LEAN GOVERNMENT,
CZYLI KONCEPCJA SZCZUPŁEGO ZARZĄDZANIA
W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
ADRIAN GRYCUK

MARNOTRAWSTWO

CO DAJE JEGO ELIMINACJA?

Przykładowy proces realizacji zamówienia

START

- Przyjęcie zamówienia
- Selekcja zamówienia do realizacji
- Wprowadzenie zamówienia do systemu
- Oczekiwanie na realizację w systemie
- Sprawdzenie dostępności w systemie
- Oczekiwanie
- Sporządzenie umowy
- Kontrola realizacji
- Zaplanowanie dostawy
- Archiwizowanie
- Wystawienie faktury

Czynności dodające wartość

Czynności nie dodające wartości

Czynności nie dodające wartości

- Selekcja zamówienia do realizacji
- Oczekiwanie na realizację w systemie
- Oczekiwanie
- Kontrola realizacji
- Archiwizowanie

Czynności dodające wartość

- Przyjęcie zamówienia
- Wprowadzenie zamówienia do systemu
- Sprawdzenie dostępności w systemie
- Sporządzenie umowy
- Zaplanowanie dostawy
- Wystawienie faktury

LEAN SERVICE

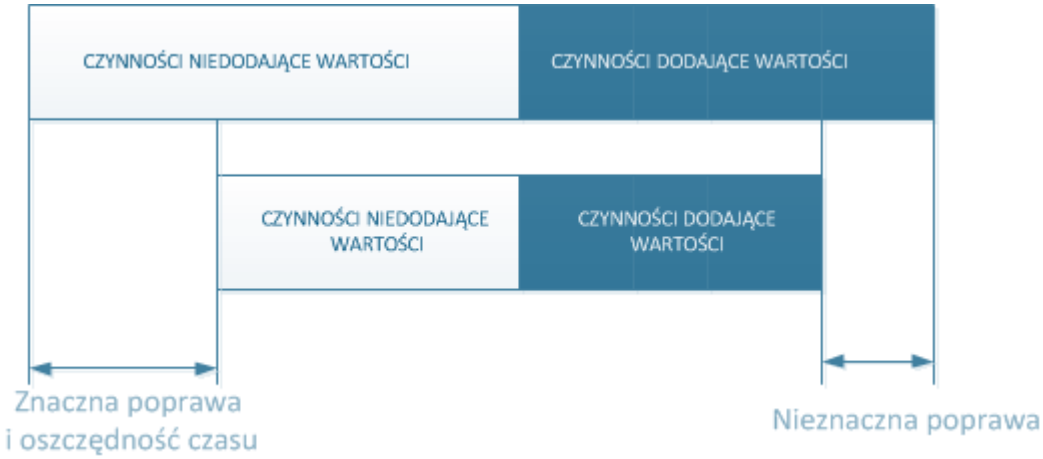
MARNOTRAWSTWO

Tradycyjne podejście:

- Doskonalenie tylko czynności dodających wartość poprzez zakup nowego oprogramowania, rozwiązań IT

Podejście Lean Service:

- Eliminacja czynności niedodających wartości
- Optymalizacja procesów
- Rozwiązania IT do zoptymalizowanych procesów



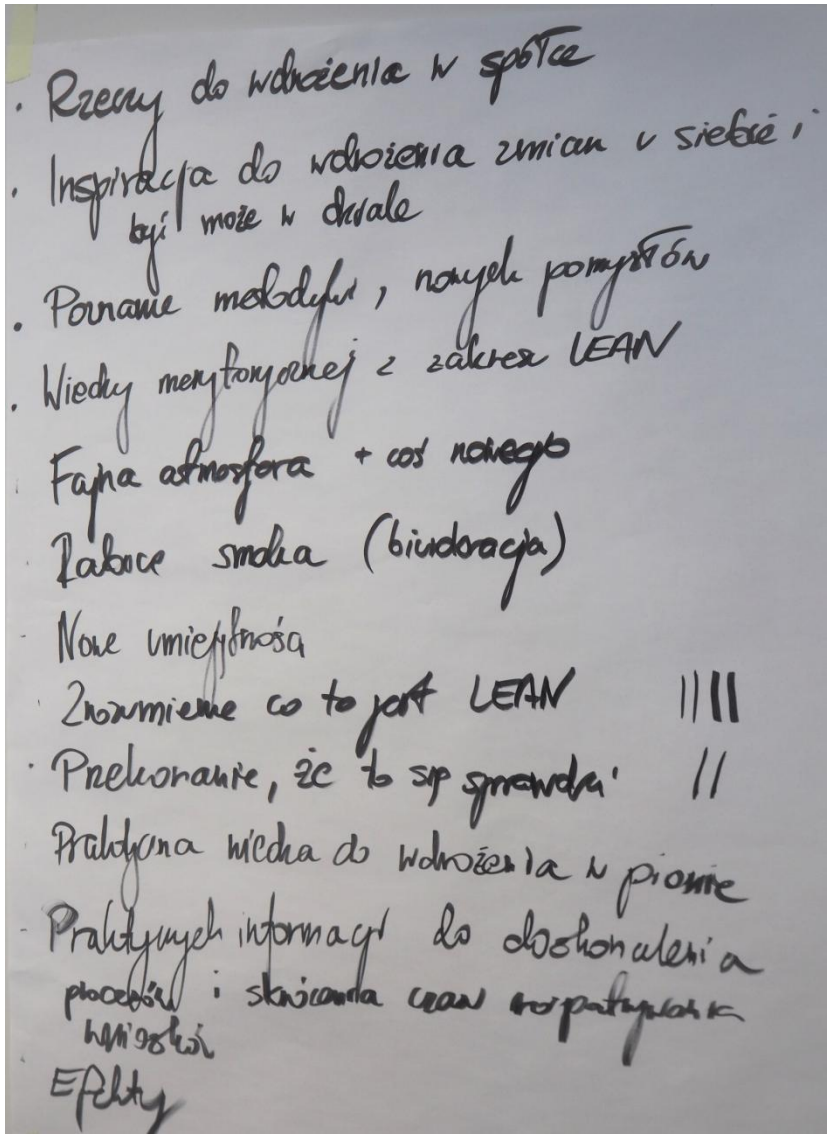
CEL I OCZEKIWANIA UCZESTNIKÓW SESJI

CEL SZKOLENIA

1. Omówić narzędzia identyfikacji potencjału procesów usługowych
2. Pokazać podstawowe narzędzia doskonalenia procesów usługowych i efekty ich wdrożeń
3. Przedstawić proces doskonalenia procesów usługowych

OCZEKIWANIA

- Pomysły do wdrożenia w spółce
- Inspiracja do wdrożenia zmian u siebie i być może w dziale
- Poznanie metodyk
- Pozyskanie nowych pomysłów
- Pozyskanie wiedzy merytorycznej z zakresu lean
- Fajna atmosfera i coś nowego
- „Zabić smoka” czyli biurokrację
- Zrozumieć co to jest lean
- Przekonać się, że to się sprawdzi
- Praktyczna wiedza do wdrożenia
- Praktyczne informacje do doskonalenia procesów i skrócenia czasu rozpatrywania wniosków
- Poznać efekty lean



GRA SYMULACYJNA

ARCHITEKA

PRZEBIEG PROCESU DOSKONALENIA

Przebieg procesu doskonalenia

- Symulacja fabryki – runda 1 (tradycyjny proces)
- Symulacja fabryki – runda 2 (koncentracja na celach i eliminacja marnotrawstwa)
- Symulacja fabryki – runda 3 (doskonalenie przepływu)
- Sukcesy!

NARZĘDZIA, KTÓRE NAS DOPROWADZIŁY DO SKUCESU

TABLICA WIZUALNEGO ZARZĄDZANIA – CODZIENNYCH SPOTKAŃ ZESPOŁU

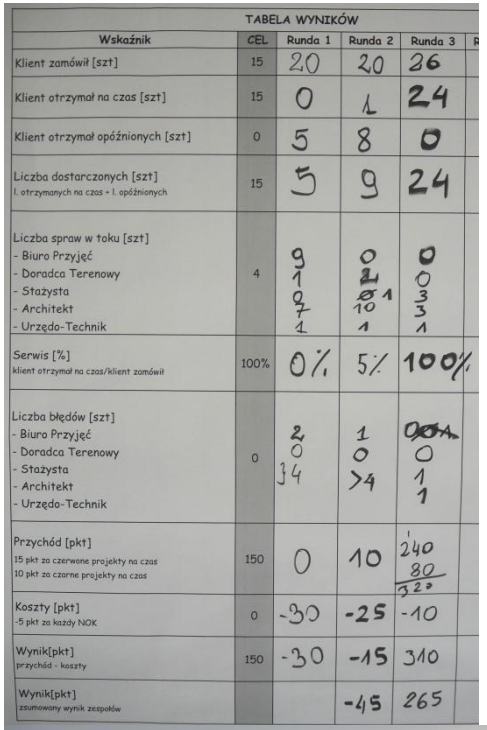


TABELA WYNIKÓW

Wskaźnik	CEL	Runda 1	Runda 2	Runda 3
Klient zamówił [szt]	15	20	20	26
Klient otrzymał na czas [szt]	15	0	1	24
Klient otrzymał opóźnionych [szt]	0	5	8	0
Liczba dostarczonych [szt] l. otrzymanych na czas + l. opóźnionych	15	5	9	24
Liczba spraw w toku [szt] - Biuro Przyjęć - Doradca Terenowy - Stażysta - Architekt - Urzędo-Technik	4	9 1 0 7 1	0 2 ~~0~~ 1 10 1	0 0 3 3 1
Serwis [%] klient otrzymał na czas/klient zamówił	100%	0%	5%	100%
Liczba błędów [szt] - Biuro Przyjęć - Doradca Terenowy - Stażysta - Architekt - Urzędo-Technik	0	2 0 }4	1 0 >4	~~0~~ 0 1 1
Przychód [pkt] 15 pkt za czerwone projekty na czas 10 pkt za czarne projekty na czas	150	0	10	240 80 320
Koszty [pkt] -5 pkt za każdy NOK	0	-30	-25	-10
Wynik[pkt] przychód - koszty	150	-30	-15	310
Wynik[pkt] zsumowany wynik zespołów			-45	265

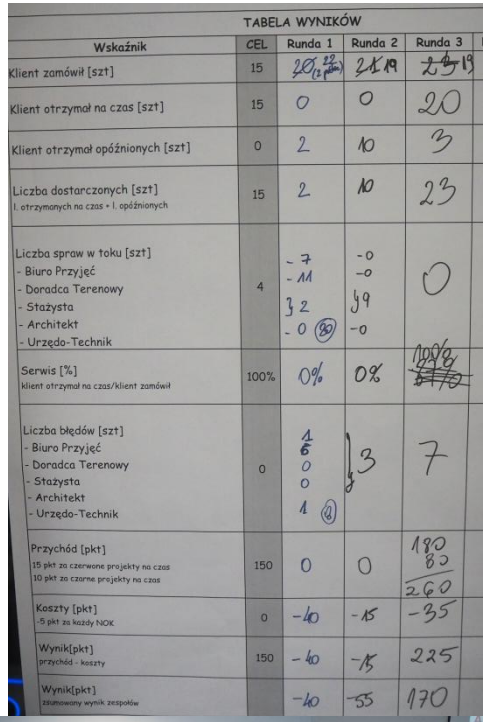


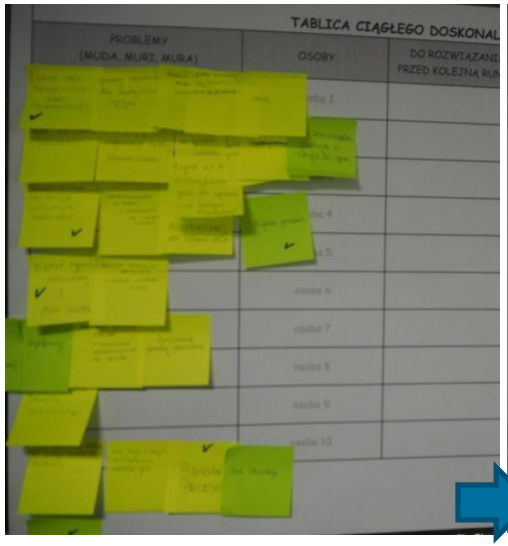
TABELA WYNIKÓW

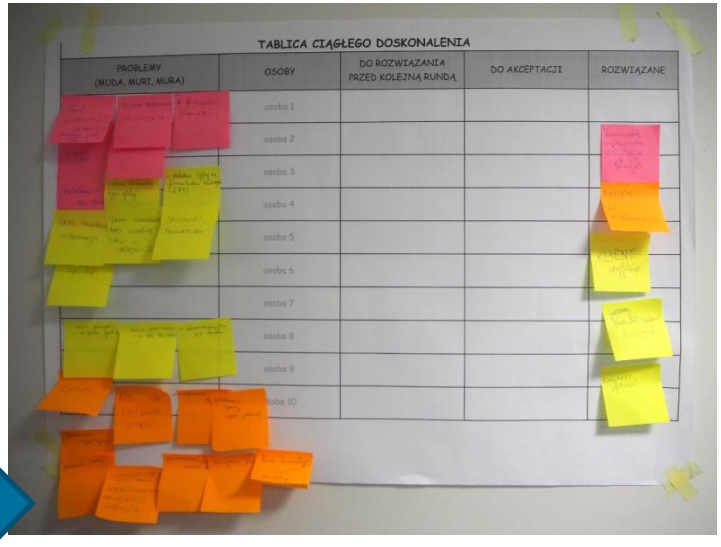
Wskaźnik	CEL	Runda 1	Runda 2	Runda 3
Klient zamówił [szt]	15	~~20~~ 22	~~21~~ 19	~~25~~ 19
Klient otrzymał na czas [szt]	15	0	0	20
Klient otrzymał opóźnionych [szt]	0	2	10	3
Liczba dostarczonych [szt] l. otrzymanych na czas + l. opóźnionych	15	2	10	23
Liczba spraw w toku [szt] - Biuro Przyjęć - Doradca Terenowy - Stażysta - Architekt - Urzędo-Technik	4	-7 -11 }2 -0 (30)	-0 -0 }9 -0	0
Serwis [%] klient otrzymał na czas/klient zamówił	100%	0%	0%	~~100%~~ ~~50%~~
Liczba błędów [szt] - Biuro Przyjęć - Doradca Terenowy - Stażysta - Architekt - Urzędo-Technik	0	1 6 0 0 1 (2)	}3	7
Przychód [pkt] 15 pkt za czerwone projekty na czas 10 pkt za czarne projekty na czas	150	0	0	180 80 260
Koszty [pkt] -5 pkt za każdy NOK	0	-40	-15	-35
Wynik[pkt] przychód - koszty	150	-40	-15	225
Wynik[pkt] zsumowany wynik zespołów		-40	-55	170

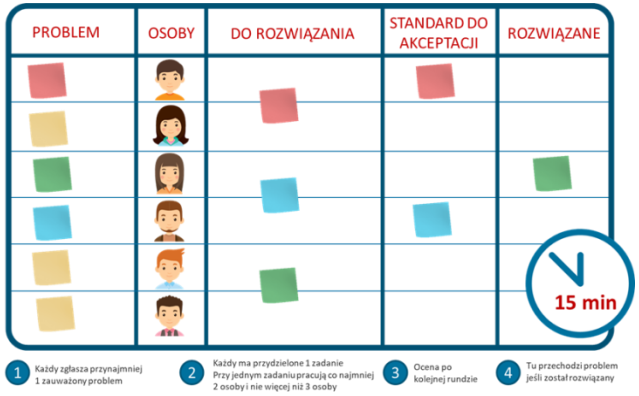
W 11 minut…
od 0 do 24
załatwionych spraw

NARZĘDZIA, KTÓRE NAS DOPROWADZIŁY DO SKUCESU

TABLICA CIAGŁEGO DOSKONALENIA – USTALANIE PRIORYTETÓW I MONITORING SKUTECZNOŚCI

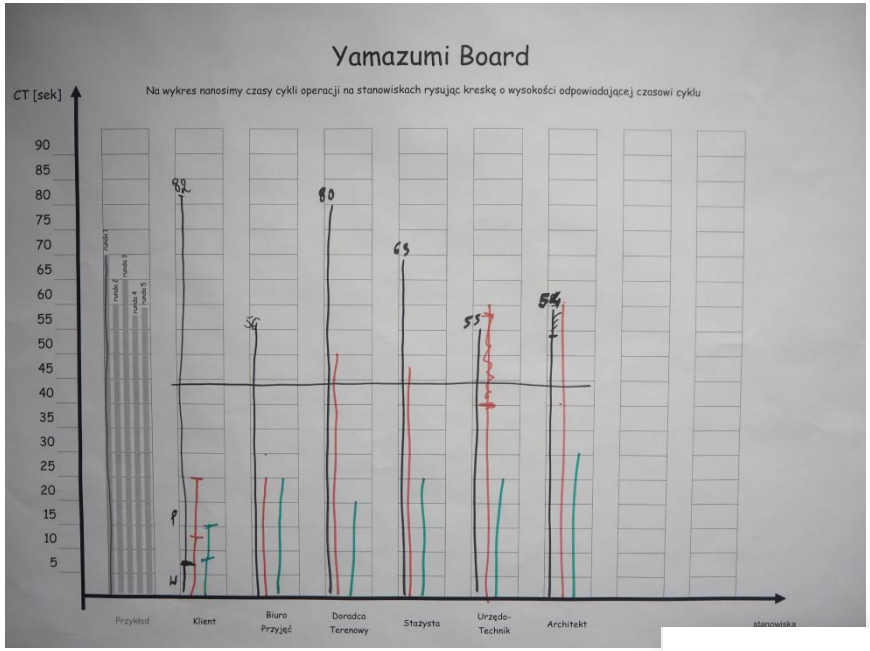


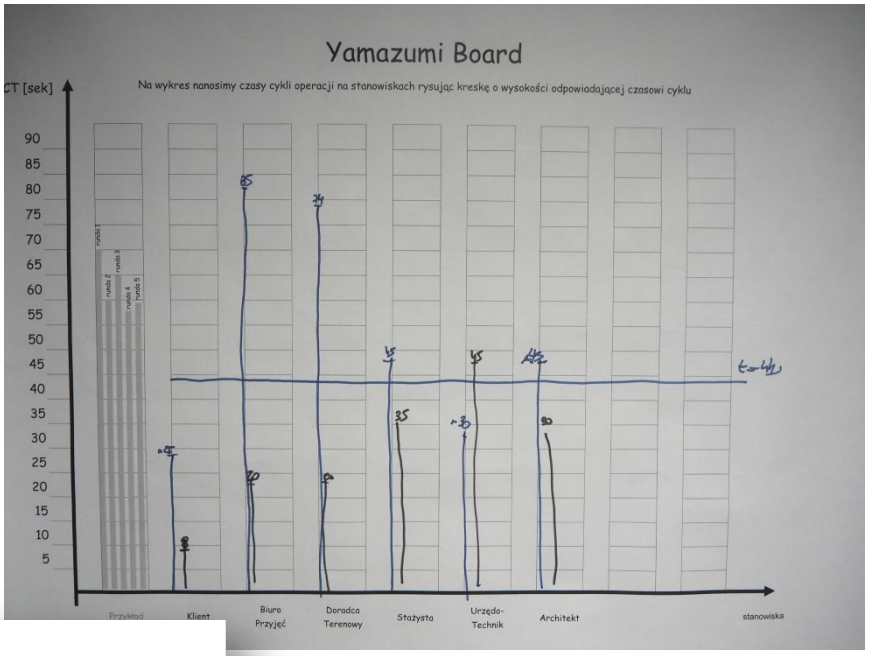




NARZĘDZIA, KTÓRE NAS DOPROWADZIŁY DO SUKCESU

YAMAZUMI – MONITORING OBCIĄŻENIA CZŁONKÓW ZESPOŁU





Z rundy na rundę ilość marnotrawstwa spadała,
nasze moce rosły, a obciążenia były równoważone

W TOKU ROZWOJU NASZYCH PROCESÓW

W TOKU ROZWOJU NASZYCH PROCESÓW

ROZMAWIALIŚMY TEŻ O...

WYBRANE NARZĘDZIA LEAN MANAGEMENT

VOICE OF THE CUSTOMER

GŁOS KLIENTA

proces
pozyskiwania informacji zwrotnej od
klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego)
w celu zapewnienia
dostosowanej do oczekiwań
jakości produktu i świadczonej usługi.

Proces ma za zadanie
stale pozyskiwać informacje na temat
zmieniających się
oczekiwań klientów.

5S

MECHANIZM ELIMINACJI MARNOTRAWSTWA

1 SELEKCJA
wyselekcjonuj mudę;
ustal co dodaje wartości
a co nie
Nie masz pewności?
-> wstaw na PARKING

2 USTALENIE MIEJSCA I ILOŚCI
określ jak ma być
zorganizowane Twoje
Twoje stanowisko/proces
bez mudy

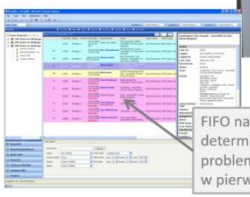
3 SAMODYSCYPLINA
codziennie stosuj zasady 4S
i doskonal swój proces

4 STANDARYZACJA
stwórz standardy tak
by każda
nieprawidłowość
stała się oczywista
i łatwo wykrywalna

5 SPRZĄTANIE
poszukaj źródeł
marnotrawstwa
i usuń je

LINIE FIFO

FIFO (First in First out) – pierwsze weszło pierwsze wyszło
BUFOROWANIE – sterowanie wejściem procesu
i priorytetyzacja spraw

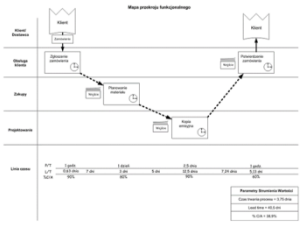


FIFO na help desk determinuje, które problemy należy rozwiązać w pierwszej kolejności

MAPY LEAN

koncentrują się przede wszystkim na:

- Czasie trwania procesu
  - czasie realizacji sprawy
- Logice procesu
  - prostocie procesu
- Efektywności procesu
  - eliminacji marnotrawstwa
- Stabilności procesu
  - eliminacji odchyleń w czasie i jakości
  - zmienności natężenia pracy



KOLEJNE KROKI

SUGESTIE

1

SAMODZIELNY AUDYT KCG

Cel: Ustalenie priorytetów dla działań doskonalących

- opcja 1: realizuje wyłącznie przełożony zespołu
- opcja 2: cały zespół wraz z przełożonym dokonują samooceny i dyskutują swoje wyniki, by wypracować wspólną ocenę stanu obecnego i zaplanować działania

Ewentualne pytania należy kierować do: Adam Marynkiewicz: Adam.Marynkiewicz@arp.gda.pl

Elektroniczna wersja arkusza audytowego w załączeniu do raportu

2

WDROŻENIE

Cel: Przeniesienie koncepcji na grunt urzędu

- opcja 1: Samodzielne wdrożenie mechanizmów Lean Management
- opcja 2: Wdrożenie wsparte przez konsultantów Lean Management

KOLEJNE KROKI

WSPÓŁPRACA Z KONSULTANTAMI LEAN MANAGEMENT – RAMOWY PLAN DZIAŁAŃ

opcjonalnie

Przygotowanie

- Audyt z ustaleniem procesu pilotażowego
- Wprowadzenie do Lean Management -gra symulacyjna-
- Identyfikacja procesów i wybór procesu pilotażowego
- Budowa piramidy celów i KPI dla organizacji

Etap 1

Świadomy i zmotywowany do działania zespół. Wybrany proces pilotażowy z największym potencjałem i ustalone oczekiwane wyniki etapu 2

Wdrożenie pilotażowe

- Mapowanie procesu pilotażowego
- Wizualne zarządzanie wynikami
- Problem Solving
- Kaizen (np. 5S)
- Kaizen (np. Standaryzacja)

Etap 2

Wybrany i wdrożony scenariusz osiągnięcia wyznaczonych celów. Osiągnięte cele w obszarze pilotażowym. Wnioski do budowy planu rozpowszechnienia

Rozpowszechnienie

- Opcja 1: Rozpowszechnienie na inne obszary
- Opcja 2: Rozszerzenie zakresu prac w procesie pilotażowym

Etap 3

Realizacja wybranego planu rozpowszechnienia

Zarządzanie projektem i jego efektywnością

OCENA SZKOLENIA

WYNIKI OCEN Z ANKIET

OCENA SESJI

Stopień spełnienia oczekiwań uczestników	
Nie spełniło oczekiwań	2
Spełniło moje oczekiwania	**12**
Przerosło moje oczekiwania	2

Ocena programu sesji	
Przeciążony wiedzą	0
Odpowiedni	**14**
Ogólnikowy	2

Korzyści z sesji	
Poszerzyłem wiedzę i wiem, jak unikać/rozwiązywać pojawiające się trudności wdrożeniowe	**11**
Zostałem(am) zachęcony(a) do stosowania przedstawionych narzędzi/wiedzy/informacji w pracy	**13**
Wymieniłem(am) się doświadczeniami i nawiązałem(am) kontakty z innymi uczestnikami	**8**
Żadne - nie wyniosłem żadnych korzyści	**0**

OCENA SESJI

OCENA TRENERA						
Przygotowanie merytoryczne						
	bardzo słabo	słabo	raczej słabo	raczej dobrze	dobrze	bardzo dobrze
Joanna Czerska	0	0	0	0	**1**	**13**
Prowadzenie warsztatu						
	bardzo słabo	słabo	raczej słabo	raczej dobrze	Dobrze	bardzo dobrze
Joanna Czerska	0	0	0	0	**1**	**13**
Atmosfera						
	bardzo słabo	słabo	raczej słabo	raczej dobrze	Dobrze	bardzo dobrze
Joanna Czerska	0	0	0	0	**1**	**13**

OCENA SESJI

OCENA SESJI						
Jak Pan/i ocenia…	bardzo słabo	słabo	raczej słabo	raczej dobrze	dobrze	bardzo dobrze
	1	2	3	4	5	6
Poziom merytoryczny materiałów szkoleniowych	0	0	1	1	**2**	**12**
Przydatność materiałów szkoleniowych	0	0	1	3	**5**	**6**
Organizacja szkolenia	0	0	0	0	**4**	**12**
Miejsce szkolenia	0	0	0	1	**6**	**9**

Jak Pan/i ocenia…	za mało	wystarczająco	za dużo
Czas na dyskusje	1	**15**	0
Czas na ćwiczenia	0	**14**	2
Czas na wykłady	2	**13**	1

ZAPRASZAMY DO KONTAKTU

Adam Marynkiewicz
adam.marynkiewicz@arp.gda.pl
+ 48 601 688 364;
+ 48 58 32 33 213

Kamila Kamieniecka
kkamieniecka@lean.info.pl
+ 48 501 782 829;
+ 48 58 346 06 77 w. 14

Zaufało nam	W naszych sesjach uczestniczyło	Zrealizowaliśmy	Akcje wdrożeniowe podjęło	Zostaliśmy ocenieni jako skuteczni trenerzy przez
618	19 798	3 628	95%	97%
przedsiębiorstw	osób	sesji	uczestników naszych szkoleń	uczestników naszych szkoleń