Litgrid

LEAN diegimas organizacijoje: Svarbiausias sėkmės elementas

Renata Žaliauskaitė
AB „Litgrid“ Lean koordinatorė

Veikla ir strateginės kryptys

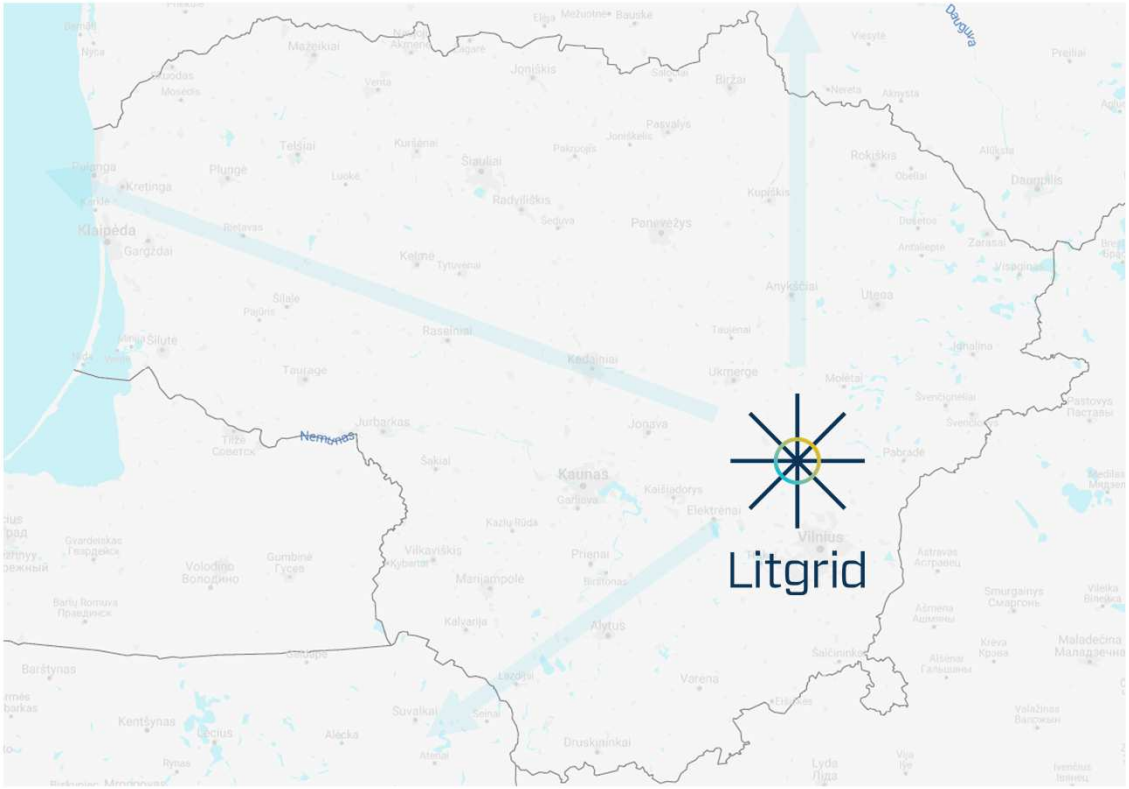
Litgrid

7000 km
oro linijų

200+
Aukštosios įtampos pastočių

17
tarptautinių jungčių

134 km
jūrinio kabelio



Kaip situaciją vertina darbuotojai?

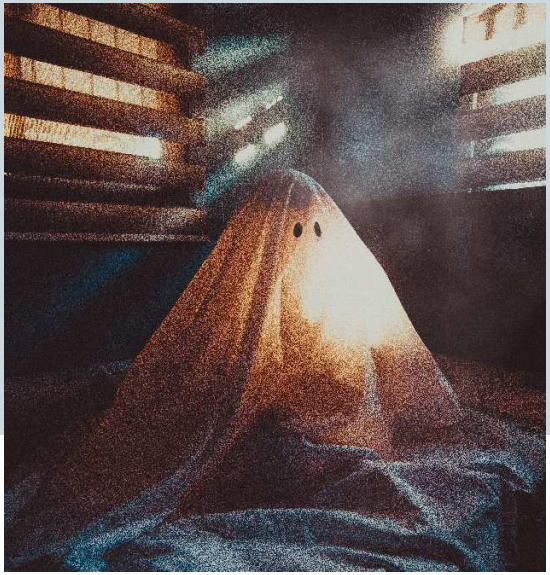
Litgrid

2016 m.

„Veiklos valdymas padeda pasiekti rezultatus“ – **60 %**

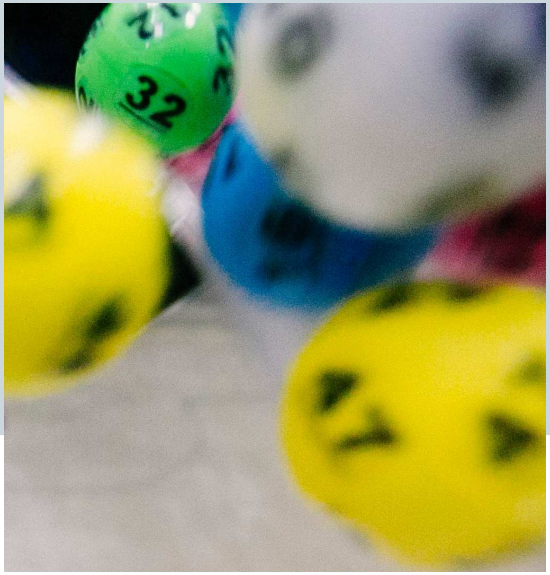
„Gauname visą darbui reikalingą informaciją iš vadovo“ – **17 %**

O kas yra pokyčiai?



BAISU

NEŽINOMYBĖ



NENUSPĖJAMI REZULTATAI

2017 m. vasario mėn. priimamas sprendimas

Pokyčiams įgyvendinti pasirenkama LEAN vadybos sistema

Kokius Lean įrankius naudojame?

Litgrid

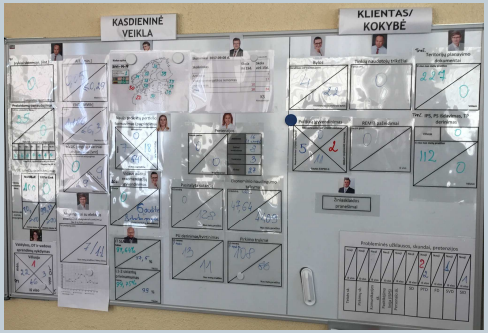
Kasdieninės atskaitomybės metodas

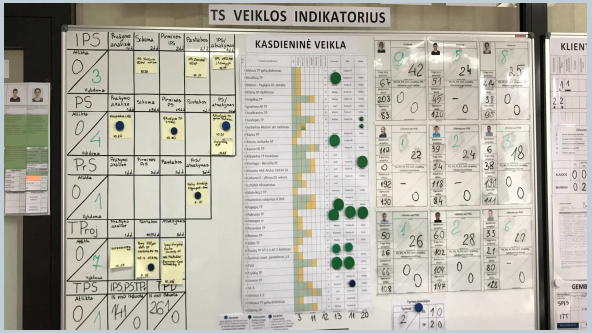
Litgrid

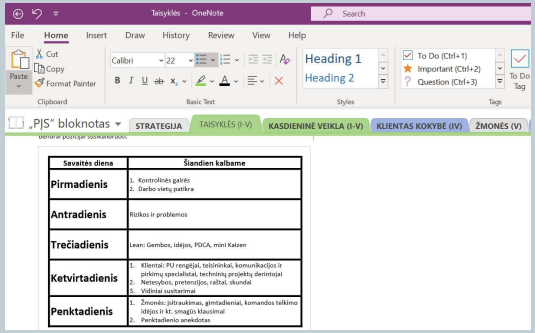
KAS TAI?
Nuolatinė rodiklių, procesų, problemų peržiūra efektyvios komunikacijos kūrimui ir rizikų, trikdžių eliminavimui.

NAUDA?
Gerina komunikaciją, sprendimų priėmimą, problemų sprendimą, kasdieninį valdymą.

41 kasdieninis Lean susirinkimas







Mini Kaizen

„kai“ – pasikeitimas, „zen“ – į naudą

Litgrid

KAS TAI?

Darbuotojų idėjos ir pasiūlymai, kaip gerinti veiklą, procesus. Įsitraukę visi darbuotojai, jeigu reikia – su Lean koordinatoriaus pagalba.

NAUDA:

darbuotojų įsitraukimas ir procesų, kasdieninės veiklos optimizavimas.

Iš viso įgyvendinta - 2188

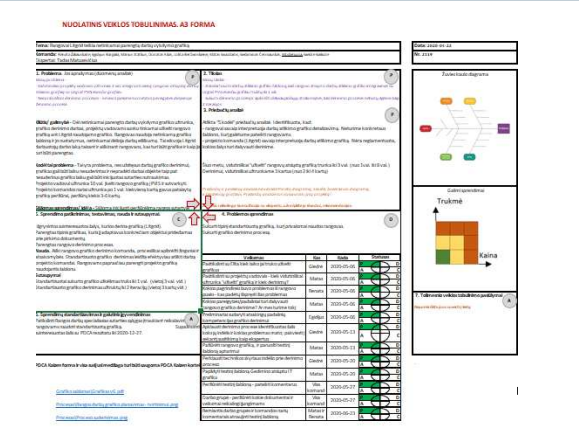
Sutaupyta val./mėn.- 31.438

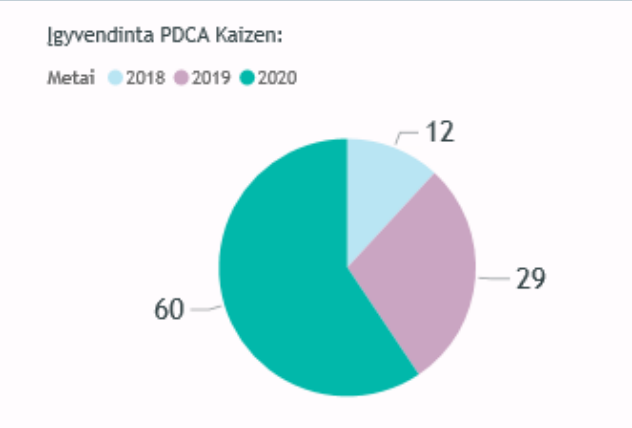
PDCA Kaizen

KAS TAI?
Komandinio optimizavimo metodas. Lean koordinatorius moderuoja šiuos komandos susitikimus ir padeda analizuoti procesą bei generuoti pasiūlymus jo tobulinimui.

NAUDA:
darbuotojų įsitraukimas, moderavimo kompetencijų auginimas ir procesų, kasdienės veiklos optimizavimas.

101 Įgyvendintas PDCA Kaizen



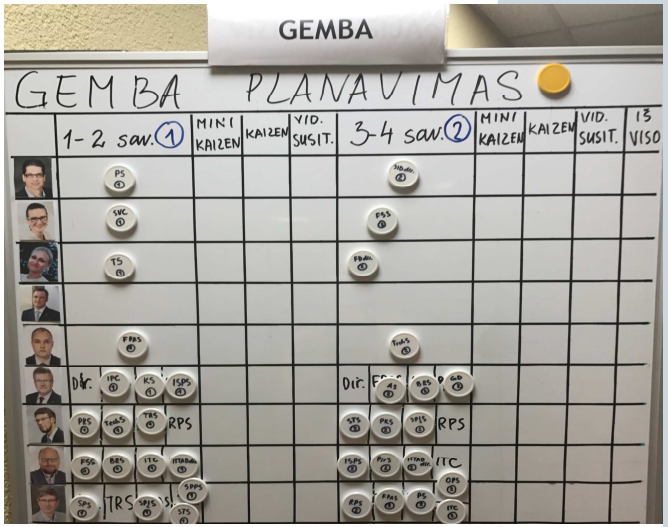


Gemba

KAS TAI?
Procesų, darbo vietų, regionų vizitavimas, darbo stebėjimas – kurį atlieka vadovai.

NAUDA:
stebimas procesas „darbo vietoje“, pamatomos ir sprendžiamos tikros problemos, vidinio kliento atradimas, darbuotojų ugdymas.

Įvyko **>1000** Gemba vizitų



Gemba taisyklės:

1. Gemba (japon.) - vieta, kur vyksta veiksmas, darbas. "Nueik ir pamatyk". Aktyvus proceso stebėjimas, pasitelkus realius duomenis, formas, diagramas. Nesiremkime nuomonėmis, o tik faktais apie procesą.
2. Gemba tikslai gali būti: problemos sprendimas, švaistymų šalinimas, ugdymas.
3. Kas nėra Gemba?
   - auditas, patikrinimas, kontrolė;
   - vadovavimas vaikštant;
   - vienkartinių, darbinių klausimų sprendimas;
   - ekskursija;
   - draugiškas neformalus pokalbis ir pan.
4. Į Gemba vizitus eina skyrių vadovai.
5. Per dvi savaites sutarta, jog turi įvykti vienas Gemba vizitas, kiti suplanuoti gali būti, tik Jums susitikus. Tuo tikslu yra padaryti mangetukai su padalinio pavadinimu su ciklu 1 arba 2 numeriu. Užrašyti padalinio pavadinimą Gemba lentoje galima tik išskirtinais atvejais.
6. Gemba planavimo lenta yra aukščiausio vadovų lentoje. Gemba vizitą būtina susiplanuoti:
   - magnetu pažymima kur planuojamas Gemba vizitas;
   - Gemba vizitai planuojami ciklais 1 - 15 ir 16 -30 mėn. dienomis.
7. Po Gemba vizito būtina pažymėti rezultatą Gemba planavimo lentoje ir vidinius susitarimus ar Kaizen idėjas suvesti į Sietą:
   - žalias magnetukas reiškia "Gemba įvyko";
   - geltonas magnetukas reiškia "pasiektas vidinis susitarimas" (būtina įvesti į Sietą);
   - juodas magnetukas reiškia "susitarta dėl Kaizen idėjos" (būtina įvesti į Sietą).
   - "Namų darbai" taip pat gali būti vedami į Sietą prie vidinių susitarimų, pasirinkus žymą "namų darbai", tai nėra laikoma rezultatytviu Gemba rezultatu.
8. Kaip vykdoma Gemba?
   1. Į Gemba būtina eiti pasiruošus. Žr. " Gemba atmintinė vadovams.pdf".
   2. Stebėkite darbą, procesą gyvai su pagarba.
   3. Kelkite klausimus.
   4. Analizuokite priežastis.
   5. Aptarkite įžvalgas, girdint ir kitų idėjas, pasiūlymus.
   6. Susitarkite dėl rezultato, fiksuokite Siete, vykdykite susitarimus.
9. Kokios galimos pagalbinės priemonės Gemba metu?
   - procesų diagramos;
   - interviu;
   - apklausos;
   - laiko matavimas gyvai;
   - spageti diagramos;
   - skaičiavimas ir kt.
10. Gemba rezultatai fotografuojami 1 ir 16d., vedami į Sietą, jei jie pažymėti tinkamai ir sutarti rezultatai yra suvesti į Sietą.

Vidiniai susitarimai

Litgrid

KAS TAI?
Įsipareigojimai, susitarimai tarp padalinių dėl tam tikrų darbo, bendradarbiavimo, proceso taisyklių.

NAUDA:
gerinamas bendradarbiavimas, optimizuojama veikla.

Sutarti 433/272
galiojantys vidiniai susitarimai

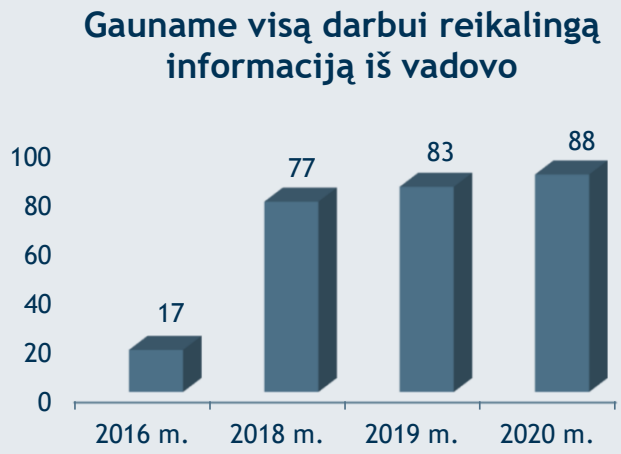
Kur daugiausiai laiko taupėme 2017 - 2020 metais?

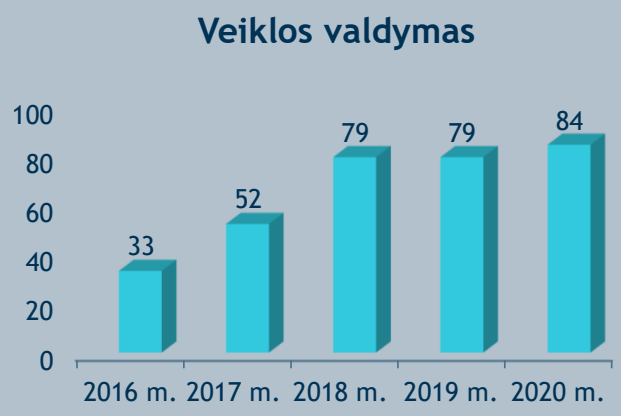
Mūsų žmonės apie pokyčius

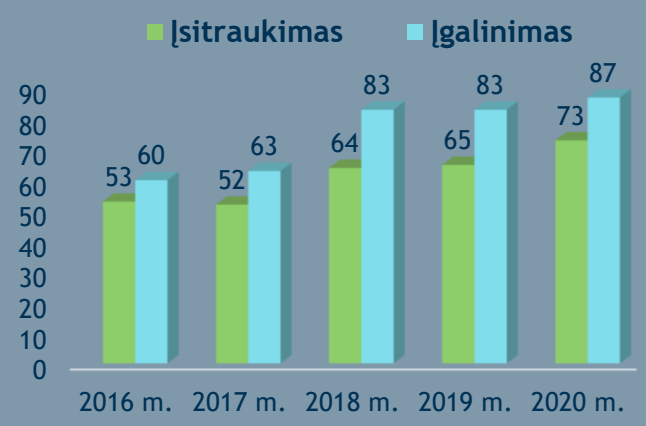
- aiškus komunikacijos kanalas;
- tvarka, disciplina;
- išryškėjo „pilkos“ veiklos zonos;
- atradome žmones;
- daugiau kontakto su vadovu;
- klausimų sprendimas greitas „čia ir dabar“;
- komandinis darbas;
- visi turime suplanuotą laiką susitikimui;
- aktuali informacija ateina ir „iš viršaus“, ir „iš apačios“;
- sumažėjo dejavimų.

Ką sako skaičiai?

95% Mano tiesioginis vadovas yra įsitraukęs, skatina ir palaiko Lean veiklą







Mūsų žmonės apie Lean įtaką

Pradėjau įdėmiau sekti savo veiklą, mąstyti apie galimus patobulinimus, pagerinimus, perteklinius procesus.

Vykdydamas kasdieninius darbus, ypač dokumentus, iš karto pamatai tobulintinas vietas.

Išmokau aiškiau komunikuoti, koordinuoti kitų kolegų darbus, moderuoti diskusijas.

Pagerinau susirinkimų vedimo įgūdžius.

Vertinga vadovavimo patirtis. Suvaldyti idėjas ir nukreipti tikslo link bei efektyviai planuoti atliekamus veiksmus.

Kodėl mums pavyko?

Lyderystė

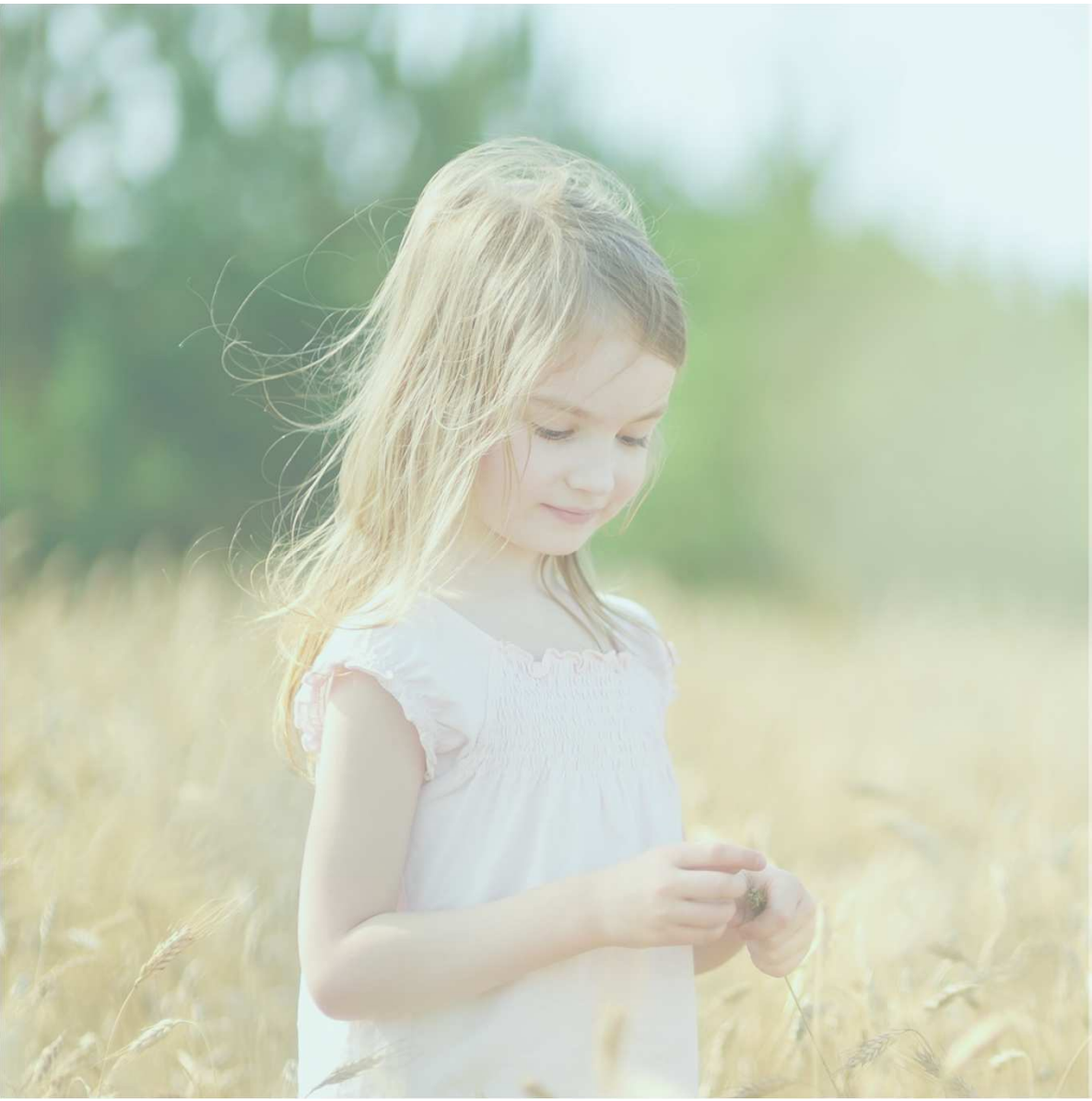
- Drąsa pripažinti, kad reikia pokyčių;
- Lyderių vaidmuo;
- Pasitikėjimas darbuotojais ir leidimas kurti pokyčius;
- Leidimas daryti klaidas.

Organizacija

- Rizika pasirenkant pokyčių priemones;
- Vidinio kliento atradimas veikloje;
- Procesų organizavimas pagal kliento poreikius;
- Atkaklumas ir užsispyrimas;
- Nuolatinės tobulėjimo kultūros formavimas.

Kas rytoj?

- PDCA Kaizen ir Gemba vizitų kokybė.
- Lean koordinatorių moderavimo įgūdžių tobulinimas.
- Susirinkimų rezultatyvumo kėlimas.



Litgrid

Žingsnis po žingsnio nuolatinio tobulėjimo rutinos link