

# LEAN LEADERSHIP

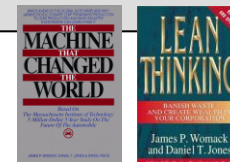
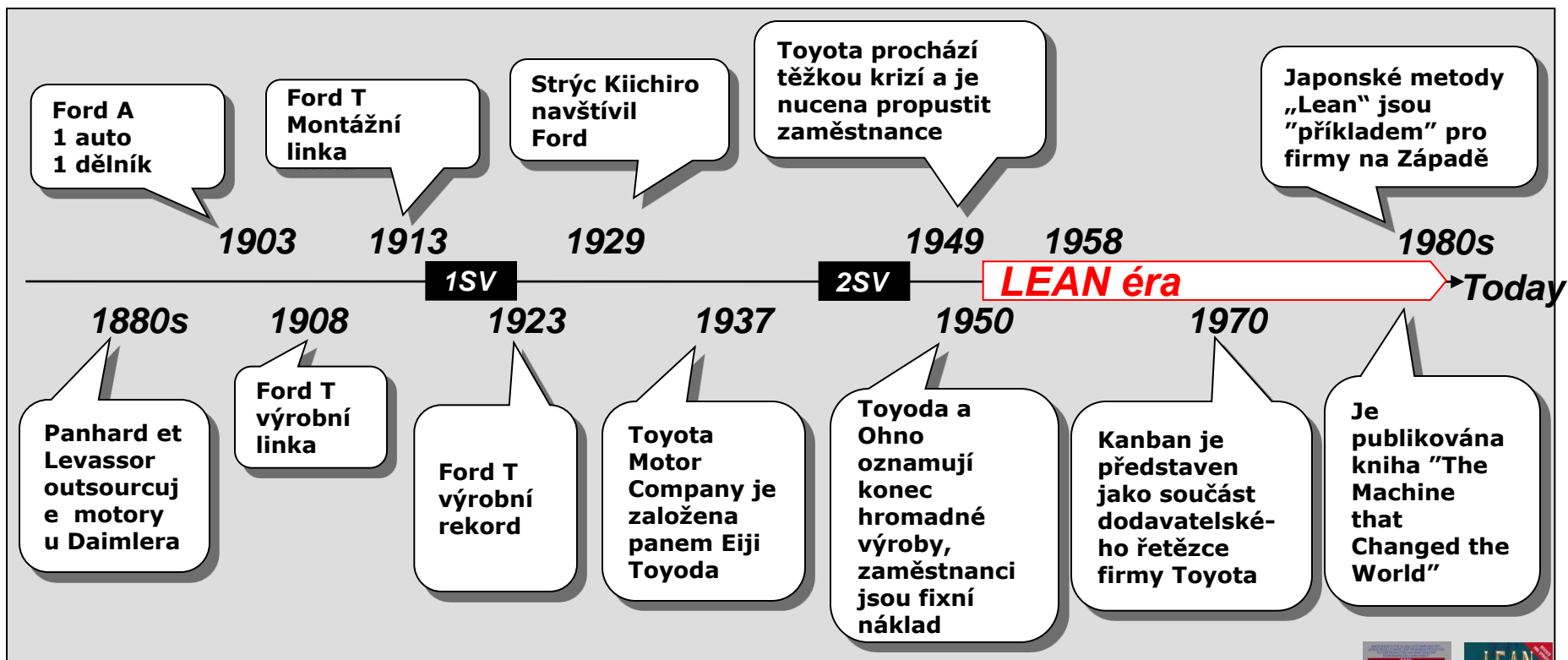
**MODUL 1**  
Úvod a základy

**MODUL 2**  
Vstupte do hry  
jako LEAN lídr

**MODUL 3**  
Zapojte své  
zaměstnance

**MODUL 4**  
Rozviňte své  
dovednosti

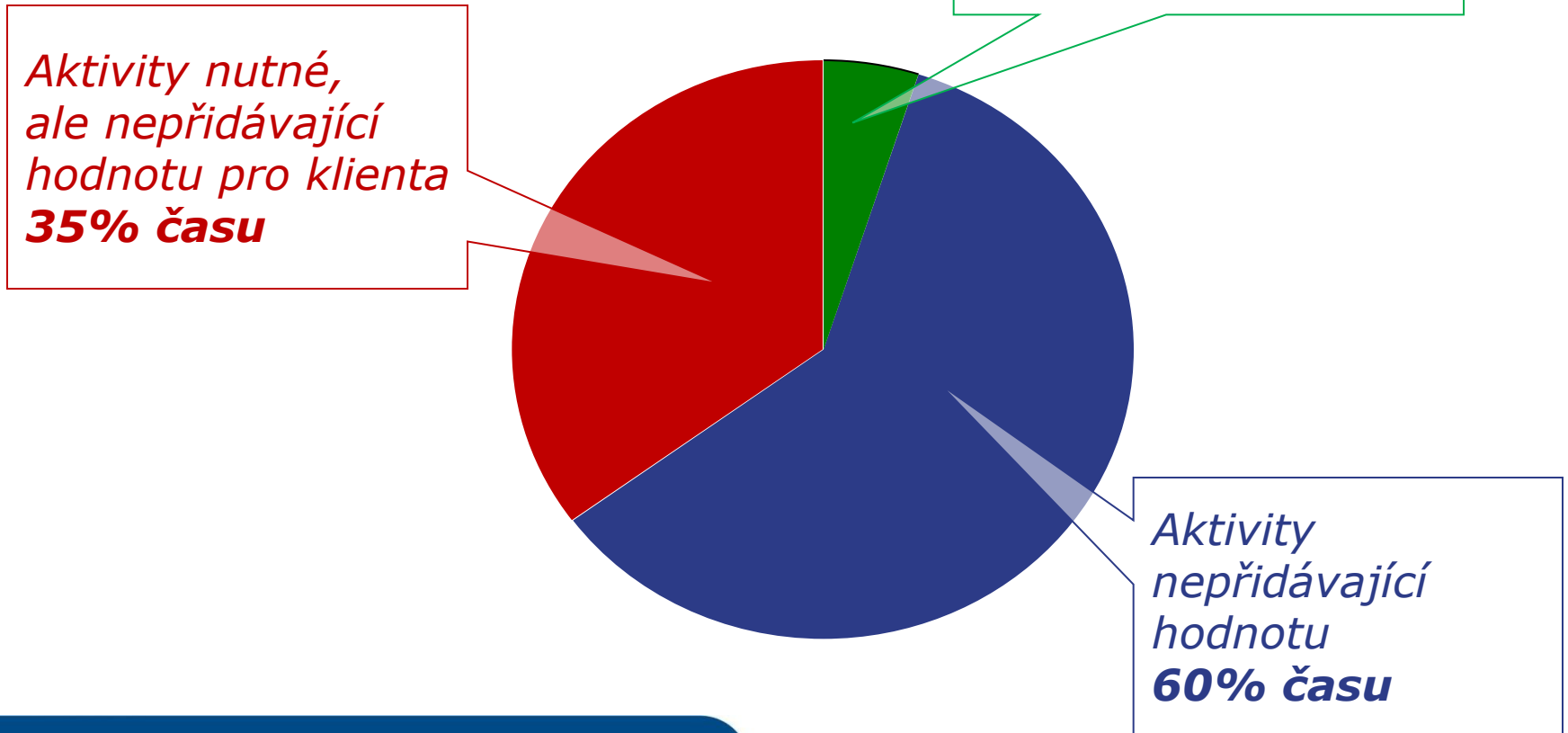
# Příběh o počátcích nového způsobu myšlení



**DCVISION**

LEAN Manufacturing - MODUL 1

# Základní aspekty ve filosofii LEAN – růst tvorby hodnot



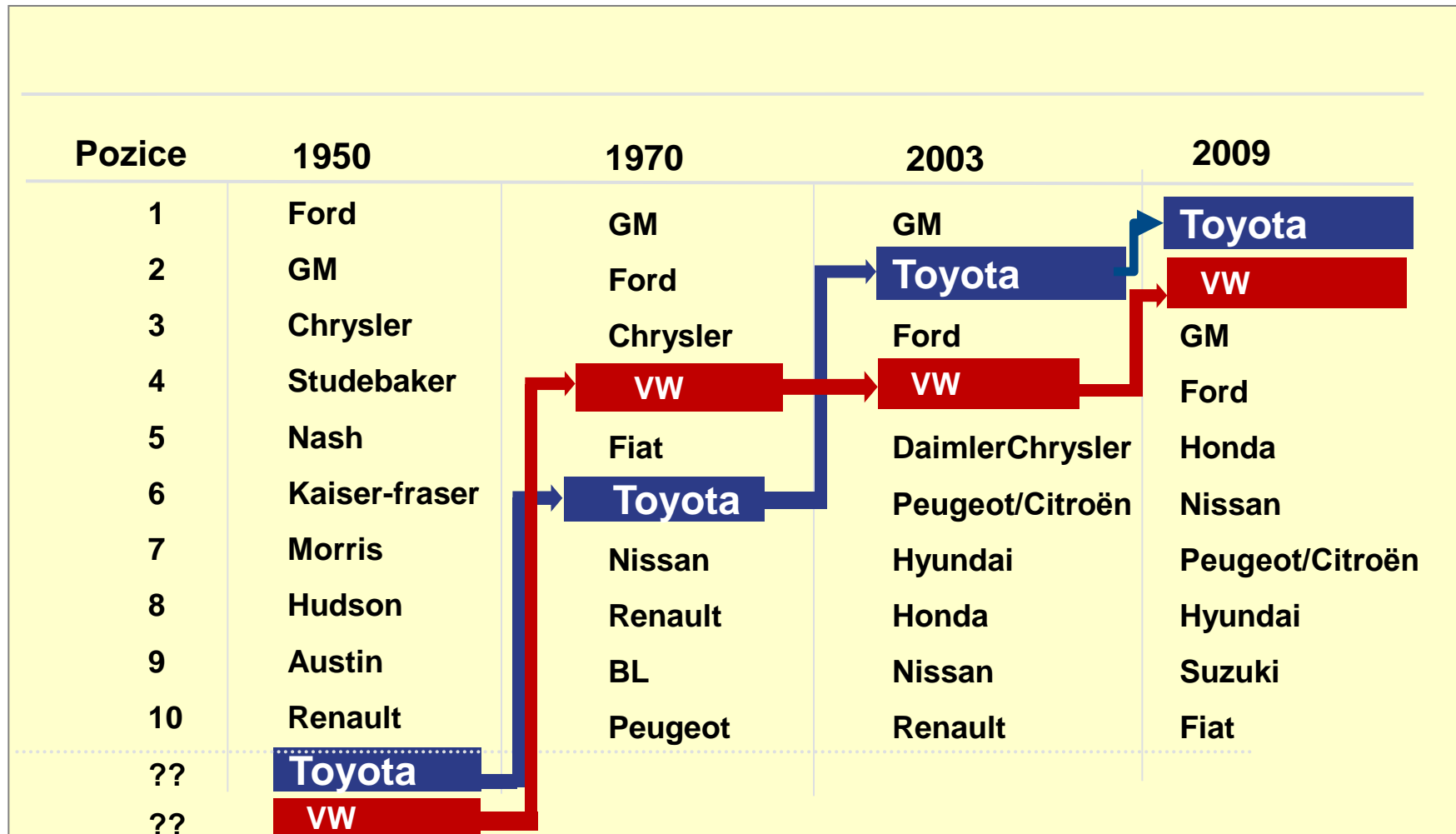
# 5 principů LEAN



# 7 + 1 druhů plýtvání

<b>Nadprodukce</b>	<b>Vyrobít více zboží než je požadováno klientem.</b>
<b>Prostoje</b>	<b>Operátor nebo stroj čekají na materiál, nástroje, údržbu atd.</b>
<b>Přesuny</b>	<b>Zbytečné přesuny ve výrobě způsobené prostředím – rozmístění výroby.</b>
<b>Procesy</b>	<b>Zbytečné procesy nahrazující nevýhody kdekoliv, např. testování a kontrola</b>
<b>Zásoby</b>	<b>Zásoby blokuující peníze, čas a rizika různých toků</b>
<b>Doprava</b>	<b>Zbytečná doprava kvůli špatnému uspořádání výroby / procesů</b>
<b>Zmetky</b>	<b>Plýtvání časem, zdroji a materiálem</b>
<b>Zdroje</b>	<b>Neefektivní využití znalostí a kapacity zdrojů</b>

# Cesta LEAN nabrala pouze 1 směr...



# LEAN Temple

# Implementace filosofie LEAN do výroby

## Jak zvýšit výkonnost firmy?

Koncepce „štlhlé výroby“ (lean production, lean manufacturing) pochází z firmy Toyota, kde vznikla v 50-60 letech 20. století jako alternativa k hromadné výrobě v prostředí, které vyžadovalo vysokou úroveň flexibility a postrádalo finance na nákladné investice.

Konzultanti DC VISION provádí komplexní organizaci vývoje a výroby produktu, dodavatelů a kontaktů se zákazníkem tak, aby při lepším plnění zákaznickova požadavku bylo zapotřebí méně lidského úsilí, prostoru, kapitálu a času - a zároveň produkty a služby mají mnohem lepší kvalitu než v hromadné výrobě.

**PODNIK NEZVYŠUJÍCÍ  
KVALITU A  
PRODUKTIVITU  
ZANIKNE!**

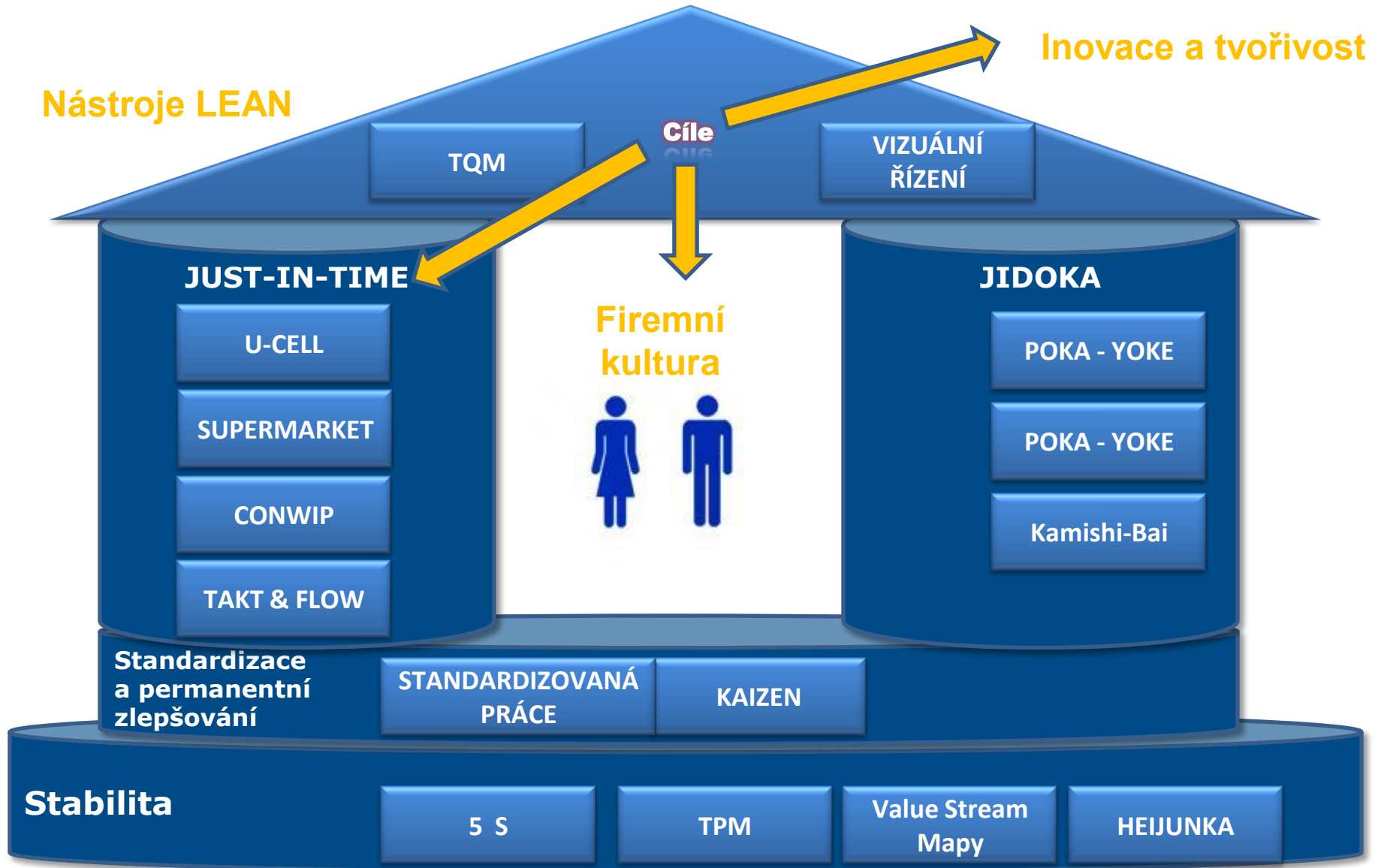
## Štlhlý výrobní systém

Nejvyšší kvalita, Nejnížší náklady, Nejkratší průběžné doby, Nejvyšší bezpečnost, Vysoká morálka, Maximální orientace na zákazníka, Minimální zásoby, Maximální angažovanost pracovníků ...

PROSTŘEDNICTVÍM ZKRACOVÁNÍ VÝROBNÍHO TOKU NA ZÁKLADĚ  
ODSTRAŇOVÁNÍ ZTRÁT







# 5 cílových oblastí LEAN vedení

# 5 cílových oblastí LEAN vedení

**Následujících 5 kroků vám pomůže v přechodu od tradičního managementu k LEAN managementu:**

- ❖ Najděte si čas pracovat s LEAN metodou.
- ❖ Využijte čas na učení k tomu, abyste viděli co se skutečně děje – objevte místa s přidanou hodnotou.
- ❖ Udejte tempo, plynulost a výkonnost řízení vašemu stylu vedení – dejte si „porci své vlastní medicíny“.
- ❖ Ovlivňujte svou organizaci tím, že podpoříte změnu koučkem.
- ❖ Rozvíjejte své schopnosti nepřetržitě – buďte zvědavý.

# 1. Najdi si čas pracovat s LEAN metodou

## **Musíte se s tím ztotožnit a vynaložit svůj čas na:**

- ❖ Porozumění a provádění Lean (principy a metody), za účelem podpory práce s Lean metodou.
- ❖ Využití jazyka a šance diskutovat o metodě LEAN, její zavedení, význam a pokrok, který uděláte se zaměstnanci – uvědomte si, že i ten nejmenší rozdíl ve způsobu vyjadřování a použití jazyka může mít velký vliv na Váš rozvoj.
- ❖ Navrhování a plánování změn a sledování pokroku .
- ❖ Koučink manažerů *a/nebo* zaměstnanců, kteří Vám zasílají zprávy.
- ❖ Aktivní rozhovor s manažery, se kterými pracujete.
- ❖ Být tam, kde jsou vaši zaměstnanci.

**K úspěchu potřebujete začlenit čas na realizaci Lean do svého kalendáře ...**

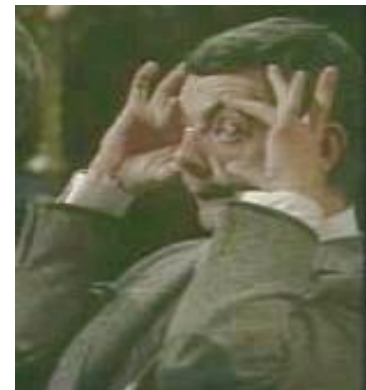


## 2. Objevte místa s přidanou hodnotou

### **Naučit se „dívat“ je základem pochopení metody LEAN:**

- ❖ Vy a Vaše organizace se musí naučit vidět plýtvání a toky za účelem specifikace problémů a oblastí ke zlepšení (Coffee Kaizen)
- ❖ Běžte do míst, kde se obvykle nepohybujete
- ❖ Musíte naučit sebe i firmu “vidět” a zvažovat vaše postřehy
- ❖ Využijte všechny své poznámky k tomu, abyste zhodnotili, zda ve firmě existuje jeden nebo více druhů plýtvání

**Potřebujete „jít - dívat se - vidět“ kde se realizuje skutečná práce a hovořit o zlepšování každý den...**



# 3. Udejte tempo, plynulost a výkonnost řízení vašemu stylu vedení

**Jako lídři musíte zkusit „dávku naší vlastní medicíny“ s ohledem na věci, které zkoušíme implementovat.**

**Následující 3 prvky jsou podstatné:**

- ❖ Musíme přejít od řízení jednotlivostí k celostnímu plynulému řízení
- ❖ Musíme mít naši vlastní standardizovanou práci
- ❖ Je důležité dělat věci **napoprvé** správně

# 4. Ovlivňujte svou organizaci a podpořte změnu

## **Vaše organizace potřebuje vaši podporu k rozvoji metody LEAN:**

- ❖ Chovejte se jako kouč, který pokládá otázky jež iniciují vlastní uvažování a učení
- ❖ Snažte se spíše klást otázky než udělovat chytré pokyny a rady
- ❖ Kontrolujte, jak mohou různé typy otázek přinášet rozdílný efekt – a používejte je vědomě při koučování a ovlivňování změny
- ❖ Ukažte cestu kladením otázek ve smyslu nových příležitostí a neustálého zlepšování
- ❖ Použijte vědeckou metodu – formulujte předpokládaný vývoj a pokusy

**Naučte se vnímat viditelný pokrok, ale dávejte současně každému najevo, že to ještě není konečný stav ...**



# 5. Rozvíjejte nepřetržitě své schopnosti

**Pokud máte dojem, že se tento manažerský princip podobá pátému principu Lean metody "Usilujte o dokonalost s nepřetržitým zlepšováním", mýlíte se..**

Jako Lean manažeři bychom měli neustále prahnout po nových impulsech a podnětech k dalšímu rozvoji v oblasti podnikání a našich zaměstnanců, dalšího koučinku – vedení ve výrobě a dalšího pochopení a využití Lean nástrojů.

4 předchozí principy vypadají na první pohled naprosto přirozeně, ale nezapomeňte, že existují i další místa pro získání nové inspirace:

- ❖ Knihy, články, kolegové (spolupracující partneři), další firmy (exkurze v jiných firmách), školení



# Společný postup celým programem

# LEAN program jako celek

Celý program tvoří 4 jednotlivé, ale navzájem propojené moduly:

- Modul 1**      *Úvodní modul*
- Modul 2**      *Vstupte do hry jako LEAN lídr*
- Modul 3**      *Zapojte své zaměstnance*
- Modul 4**      *Rozšiřujte své vlastní schopnosti*

Každý modul je zakončen domácím úkolem, který musíte vyřešit samostatně ještě před dalším postupem k následujícímu modulu.

V úvodu každého modulu si osvěžíme dosažené výsledky/ vědomosti, které máte zažité v souvislosti s domácím úkolem.

# Modul 1 – Obsah



- „Lean“ obecně
  - Úvod do 5 cílových oblastí Lean vedení
  - Přehled principů a řízení ve firmě
  - Úvod do situačního vedení
  - Úvod do 4 typů vedení
- + **Domácí úkol č.1**  
*Zaměřte se na to, jakým způsobem trávíte čas*

# Modul 2 – Obsah



- **Najděte si čas na „Lean Management“**
  - **Svůj čas investujte do aktivit, které přináší přidanou hodnotu – GEMBA**
  - **Udržujte tempo a plynulost při svém vedení a každodenní práci**
  - **Řízení výkonu a určení standardů vedení lidí**
  - **Akční plán vedoucího pracovníka**
- + **Domácí úkol č.2**  
***Rozhovor se dvěma zaměstnanci***

# Modul 3 – Obsah



- **Koučink**
  - **Převedení dobrých odpovědí na správné otázky**
  - **Akční plán – cvičení**
  - **Řízení změn**
- + **Domácí úkol č.3**  
*Trénuj svou cestu k nalezení řešení*

# Modul 4 – Obsah



- **Role a zodpovědnosti v LEAN organizaci**
- **Průběžné zlepšení vlastních schopností**
- **Současná situace a cíle do budoucna**
- **Můj akční plán**

+ **Možné závěry**  
*Zrealizujte Kaizen setkání*

# Celkový přehled (Moduly 1 – 4)



- ❖ „LEAN“ obecně
- ❖ Úvod do 5 cílových oblastí LEAN vedení
- ❖ Přehled principů řízení ve firmě
- ❖ Úvod do situačního vedení
- ❖ Úvod do 4 typů vedení

+ Domácí úkol 1

- ❖ Najděte si čas na LEAN
- ❖ Svůj čas investujte do aktivit, které přináší svou hodnotu – GEMBA
- ❖ Udržujte tempo a plynulost při svém vedení a každodenní práci
- ❖ Řízení výkonu a určení standardů vedení lidí
- ❖ Akční plán vedoucího pracovníka

+ Domácí úkol 2

- ❖ Koučink
- ❖ Převedení dobrých odpovědí na správné otázky
- ❖ Akční plán – cvičení
- ❖ Řízení změn

+ Domácí úkol 3

- ❖ Role a zodpovědnosti v LEAN organizaci
- ❖ Průběžné zlepšení vlastních schopností
- ❖ Současná situace a cíle do budoucna
- ❖ Můj akční plán

+ Kaizen setkání

# LEAN manažer z pekla

- ❖ *Jak zajistit, aby se u nás implementace principů LEAN nikdy nepovedla?*



# Co je charakteristické pro „LEAN manažera z pekla“



**Diskutujte ve dvojicích jak nejlépe sabotovat LEAN proces.**

**Využijte červené karty (jedno slovo na každé kartě).**