LEAN metodai

1. Kaizen Teian

Sistemiškai diegiant Lean organizacijose, Kaizen metodas yra kaip pamatas sėkmingam sisteminiam įgyvendinimui - siekiame, kad organizacijose šio metodo būtų apmokyti visi darbuotojai - tai padeda įtraukti visą organizaciją į nuolatinį procesų tobulinimą ir nuostolių šalinimą.

Kaizen Teian ofise suteikia progą kiekvienam darbuotojui dalyvauti gerinant organizacijos procesus. Japoniško ž`odžio „Kaizen“ reikšmė – „nuolatinis tobulėjimas“ arba „keistis į gerą“. Kaizen principas – įtraukti visus organizacijos darbuotojus į nuolatinį siekį tobulėti ir gerinti savo darbo aplinką. Paprastai pasiūlymai, idėjos vadinami tiesiog vienu žodžiu – „kaizen“.

Kaizen filosofija teigia, kad pasiūlymas privalo turėti labai konkrečius reikalavimus:

- Kaizen siekia gerinti informacijos apsaugą (pvz. konfidencialumą), gerinti produktų ar paslaugų kokybę, mažinti nuostolius. Nuostoliai LEAN metodologijoje suskirstyti į 7 tipus: laukimas, atsargos, transportavimas, judėjimas, pergaminimas, korekcijos, papildomi procesai.
- Kaizen metodas siūlo vykdyti esminius, o ne paviršutinius pokyčius išsiaiškinant ir šalinant esminę priežastį, kad problema nepasikartotų.
- Kaizen tampa nauju standartu. Vienas iš Kaizen proceso tikslų – pasiekti, kad visiems įmonės darbuotojams vykdant mažus patobulinimus ir kiekvieną iš jų standartizuojant, būtų nuosekliai tobulinami procesai ir standartai. Standartizavimo dėka pasiūlymai nebesikartoja, o įstaigos veikla nuolat gerėja.

Kaizen mokymai ir sukurtas procesas įtraukia darbuotojus, suteikia jiems galimybę teikti kryptingas ir reikalingas idėjas ir taip prisidėti prie savo darbo vietų tobulinimo, savo darbo palengvinimo, nuostolių („muda“) šalinimo. Ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti pasiūlymai padeda įmonei patobulinti savo veiklą, pagerinti darbo aplinką, produktų ar paslaugų kokybę bei sutaupyti resursų.

Girdime teigiant, kad tik gamybinėje aplinkoje yra galimybės tobulinti procesus. Sėkmingai pritaikytas Kaizen Teian procesas projektavimo, paslaugų įmonėse, valstybinėse institucijose paneigia šį mitą. Lietuviška patirtis rodo, jog įgyvendinus šią sistemą organizacijose naudingų idėjų skaičius per metus padidėja nuo kelių dešimčių iki daugiau negu tūkstančio.

2. 5S – vizualus valdymas ofise

5S ofise ne tik apibrėžia vizualią darbo vietą, bet apima ir elektroninę informaciją. Vizualus valdymas, aiškus ir vienodai suprantamas visiems darbuotojams, leidžia sklandžiai organizuoti darbą, greitai identifikuoti nuostolius ir imtis veiksmų juos šalinti.

Darbo operacijos paprastėja, didėja bendradarbiavimas, gerėja darbo kultūra.

Darbo vieta ir elektroninė informacija sutvarkoma atliekant šiuos 5S žingsnius:

Surūšiavimas

- darbo aplinkoje esančios priemonės ir informacija surūšiuojami į reikalingas ir nereikalingas.

Susitvarkymas

- iš darbo aplinkos pašalinamos nereikalingos priemonės ir informacija.

Švara

- darbo vieta išvaloma ir sutvarkoma (kur aktualu).

Standartizavimas

- sukuriamas vizualus standartas priemonių, dokumentų, informacijos žymėjimui ir laikymo vietai.

Savikontrolė

- sukuriama sistema ir disciplina reguliariai atlikti auditus. Tai palaiko numatytus standartus, nes rasti neatitikimai nedelsiant pašalinami ir numatomos galimybės tolesniam standartų tobulinimui.

Naudojant 5S principus bendro naudojimo darbo vietose palengvėja darbas, atsargų kontrolė, išvengiama nereikalingų medžiagų, priemonių užsakymų.

Vizualus valdymas pagrindiniams veiklos rodikliams leidžia greitai reaguoti į nukrypimus ir pasiekti organizacijai iškeltus tikslus.

Įstaigoje diegiamas 5S įtraukia darbuotojus kurti malonią ir bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką, gerina darbo kultūrą. Tokioje aplinkoje darbuotojai greitai pastebi problemas ir nedelsdami gali imtis veiksmų joms spręsti.

3. PDCA

PDCA (plan, do, check, act) arba lietuviškai PDTV (planuok, daryk, tikrink, veik) – Lean metodas, padedantis struktūriškai spręsti problemas. Jo pagrindinis tikslas – surasti esminę problemos atsiradimo priežastį ir numatyti veiksmus jai pašalinti.

Standartinis 8 žingsnių problemų sprendimo kelias, taikant PDTV formą A3 popieriaus lape:

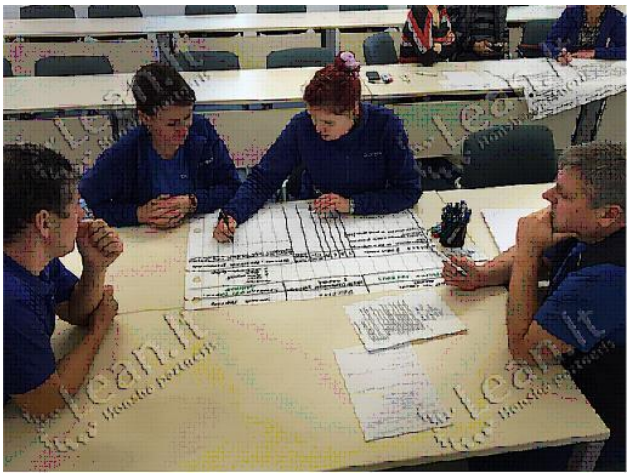
- Trumpai, bet tiksliai aprašoma problema. Susipažįstama su procesu problemos atsiradimo vietoje, tai atvaizduojama formoje. Numatomas konkretus, laike apibrėžtas ir aiškiai išmatuojamas tikslas.
- Ishikawa metodu (dar žinomu kaip „žuvies ašaka“) atliekama priežasčių analizė per 4 pagrindines sritis ir jas patikrinus atrenkamos esminės priežastys.
- Visos pasitvirtinusios esminės priežastys surašomos formoje ir numatomi veiksmai kiekvienai jų pašalinti.
- Užfiksuojami atsakingi asmenys, kurie turės įgyvendinti numatytus veiksmus.
- Numatomi terminai.
- Išmatuojamas rezultatas.
- Standartizuojami visi pakeitimai. Esant poreikiui darbuotojams organizuojami mokymai pagal naujus standartus.
- Formoje užfiksuojami visi prie problemos sprendimo prisidėję asmenys ir jiems padėkojama bei pasidalinama problemos sprendimu su kitomis suinteresuotomis komandomis.
- PDTV problemų sprendimo metodo taikymo naudos:
- Įstaigai tampa lengviau spręsti problemas, nes yra aiški problemų sprendimo struktūra ir logika, aiškūs ir paprasti veiksmų planai, suprantamas komunikacijos standartas, nes viskas telpa ant vieno A3 formato lapo.
- Tobulinami darbuotojų asmeniniai gebėjimai ir kompetencijos dirbti savarankiškai ir patiems spręsti problemas.
- Pagerinama įstaigos vidinė atmosfera, nes PDTV metodas – tai komandinis darbas, kurio metu stiprėja bendradarbiavimas su kolegomis ir vadovais.
- Padidinamas įstaigos efektyvumas, išmokstama lanksčiau reaguoti į pokyčius, tobulinti produktų ar paslaugų kokybę, mažinti proceso nuostolius.

PDTV metodas padeda įstaigai nuolat tobulinti savo veiklą ir išlikti konkurencingai.

Toyota kompanijoje sakoma, kad vadovas susipažinęs su problemos sprendimu PDCA metodu per 3-5 minutes be papildomo paaiškinimo turi suprasti, kokia buvo problema, kaip ji nutiko, kokios esminės priežastys sąlygojo problemą, kokie veiksmai joms šalinti buvo įgyvendinti, kokį rezultatą komanda pasiekė ir kaip standartizavo veiksmus, kad daugiau problemos nepasikartotų, bei su kuo pasidalino geraja praktika, kad kiti nekartotų tų pačių klaidų.

4. VACA

VACA metodas naudojamas įvairių administracijos procesų (pvz. planavimas, pirkimas, sprendimų priėmimas) analizei siekiant sutrumpinti užsakymo vykdymo laiką ir pagerinti proceso, paslaugos ar produkto kokybę. Metodo pagalba pasirinktas veiklos procesas yra suskaidomas į atskiras veiklas ar žingsnius. Kiekvienas žingsnis įvertinamas pagal keturis kriterijus: vertės kūrimą, aktualumą, pajėgumą ir prieinamumą. Taip pat išmatuojama reali veiklos trukmė ir ji palyginama su vertę kuriančiu laiku. Turinti tokį smulkų proceso vaizdą yra lengviau įvardinti problemas bei galimybes. Tuomet įvertinus kiekvienos jų prioritetą kuriamas konkretus veiksmų planas. Jam įgyvendinti numatomi atsakingi darbuotojai ir įvykdymo terminai bei pradedamas matuoti pasiektas rezultatas.



VACA metodo esminiai principai:

- Lengvesnis problemų identifikavimas – suskaidžius procesą į smulkius žingsnius lengviau pamatyti kliūtis.
- Aiškūs prioritetai ir problemų sprendimo žingsniai – naudojant „Pareto“ grafiką išskiriame didžiausias problemas, o paprastas ir aiškus veiksmų planas užtikrina rezultatą.
- Sudaromos galimybės taikyti kitus Lean metodus – pvz. problemų sprendimui ar galimybių įgyvendinimui darbuotojai siūlo Kaizen idėjas.

Naudojant VACA yra išryškinami vertės nekuriantys proceso žingsniai, numatomi veiksmai jiems pagerinti bei jų įgyvendinimo prioritetai, siekiant pasiekti geriausius rezultatas.

5. SD - Standartizuotas darbas įstaigoje

Standartizuotas darbas įstaigoje – Lean metodas, kurio tikslas surasti ir įtvirtinti geriausią praktiką atliekant pasikartojančias operacijas ir veiksmus, bei taip užtikrinti stabilius procesus ir kokybišką rezultatą. Dažnai darbuotojai dėl skirtingos patirties ir įgūdžių tą pačią užduotį atlieka skirtingai, o tai tiesiogiai atsiliepia veiklos rezultatams. Siekiant to išvengti, standartizuojamos operacijos ir procesai bei sudaromos sąlygos skleisti gerąsias praktikas per organizaciją.

Šio metodo esminiai principai:

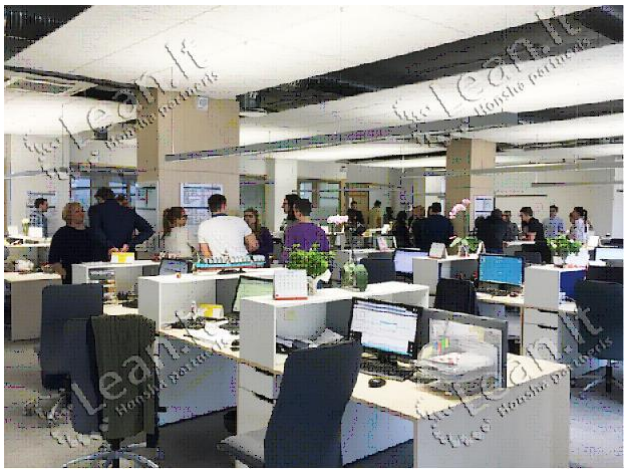
- Orientuojamasi ne į visus organizacijos procesus, o tik į darbuotojų atliekamas pasikartojančias operacijas.
- Išryškinimai nuostoliai, greitai pastebima, kai nukrypstama nuo standarto.
- Atveriamos galimybės taikyti kitus Lean metodus (5S, Kaizen Teian, PDCA ir kt.)

Šis metodas leidžia išmatuoti atliekamą darbą, išryškinti ir pašalinti vertės nekuriančias operacijas, sukurti aiškius darbo standartus. Organizacijai jis padeda išmatuoti darbuotojų apkrovimą, apskaičiuoti reikiamą darbuotojų poreikį užduočiai atlikti. Aiškūs darbuotojų įgūdžių planai leidžia numatyti mokymo poreikį.

Geroji darbo atlikimo praktika, apimanti darbo organizavimą, produktyvumą, kokybę ir saugą įtvirtinama naudojant vizualų valdymą. Tai užtikrina greitą naujų darbuotojų paruošimą, jų darbo rezultatų stabilumą bei kokybę. Vizualus veiklos rodiklių valdymas padeda nedelsiant reaguoti į nukrypimus ir pasiekti organizacijos tikslus.

6. Asaichi

Asaichi – tai susirinkimų pagalba veikianti sistema, kurios pagalba valdomi svarbiausi organizacijos procesai. Trumpų ir efektyvių susirinkimų metu nuolatos stebimi pagrindiniai rodikliai, nedelsiant eskaluojamos problemos, paskiriami atsakingi už jų išsiaiškinimą ir sprendimą. Tarp įvairių sričių darbuotojų didėja bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, ugdoma drausmė ir atsakingumas. Asaichi sistema neatsiejama nuo kitų Lean metodų ir padeda sėkmingai juos apjungti tobulinant organizacijos veiklą.



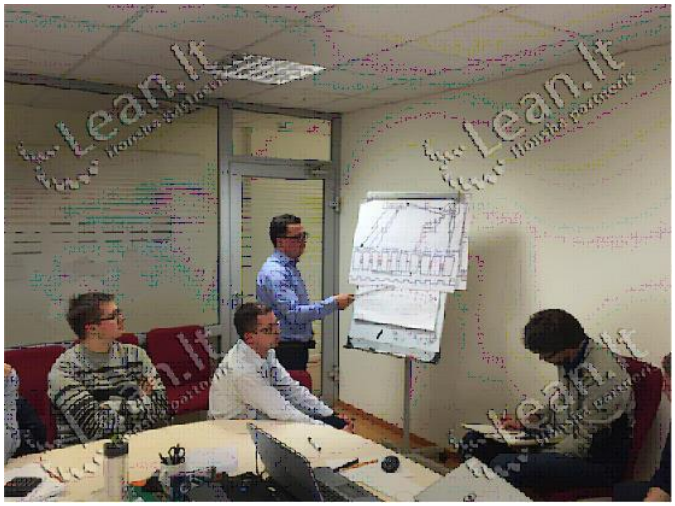
Pagrindiniai Asaichi principai:

- Susirinkimai turi būti trumpi ir efektyvūs;
- Aptariamos problemos susijusios su sauga darbe, kokybe, efektyvumu, nuostoliais, Lean veikla;
- Susirinkimai skirti informuoti, numatyti atsakingus asmenis ir terminus, bet ne spręsti problemas;
- Susirinkimams reikia pasiruošti – susirinkti informaciją ir pateikti ją vizualiai;
- Susirinkimuose dalyvauja reikalingų skyrių atstovai;
- Darbuotojai mokomi ir ugdomi.

„Asaichi“ Japonijoje dar vadinamas rytinis žuvies turgus, kur parduodama tik šviežiausia produkcija. Susirinkimų sistemoje galioja tas pats principas – efektyviai aptariama naujausia informacija iš įvairių organizacijos veiklos sričių.

7. VSM

VSM („Value Stream Mapping“, lietuviškai „Vertės srauto žemėlapis“) – Lean metodas, padedantis analizuoti ir planuoti procesų ir informacijos srautus, nustatant, kur klientui kuriama vertė, o kur generuojami nuostoliai.



Paprastai VSM metodas taikomas tokia tvarka:

- Naudojant specialius simbolius ir metodiką sukuriamas esamos situacijos žemėlapis;
- Nustatomi „butelio kakliukai“, probleminės sritys, kur procesuose nekuriama vertė klientui;
- Nubraižomas siektinos situacijos žemėlapis;
- Suplanuojami ir įgyvendinami veiksmai, nukreipti išspręsti problemines sritis ar gauti papildomos naudos;

Priklausomai nuo proceso, organizacijos taikydamos VSM metodą turi galimybę:

- Sumažinti atsargų kiekius;
- Sutrumpinti paslaugų tiekimo laiką;
- Sutrumpinti paslaugų, užsakymų įvykdymo laiką;
- Sumažinti transportavimo, aptarnavimo išlaidas.

Koks bebūtų klientui skirtas produktas (paslauga), jame visada slypi tam tikros vertės srautas. VSM tikslas – išgryninti šią vertę ir ją padidinti.