



Interreg
Latvija-Lietuva
Eiropas Reģionālās attīstības fonds



EIROPAS SAVIENĪBA



LATGALES PLĀNOŠANAS
REĢIONS

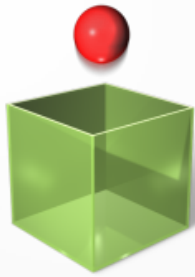


IZAUGSMES KVARTĀLS

Lean vadības sistēmas principi, to iespējamā pielietošana pašvaldību darbā

projekta LLI-59 “Praktisko apmācību un pasākumu cikls sadarbības veicināšanai starp iestādēm un darbinieku kapacitātes celšanai (Open Leadership)” ietvaros

Pieredzes apmaiņas pasākumi Latgales plānošanas reģiona un pašvaldību pārstāvjiem
15. un 16. maijā Ludzā, 22. un 23. maijā Līvānos



IZAUGSMES KVARTĀLS

Labrīt!

Izaugsmes Kvartāla komanda ir personāla treneri-kouči, kas veidojuši savu pieredzi vairāk kā desmit gadu garumā, apmācot dažāda vecuma, profesiju un tautību pārstāvjus. Mēs apmācām darbiniekus biznesa attīstībai, kā galveno pamatu liekot labu menedžmentu un Lean vadības sistēmas principus. Mūsu “štatā” ir trīs treneri un pēc vajadzības piesaistām mums labi zināmus specializētu tematu vadītājus.

Mūsu galvenie sadarbības partneri – Telos Personnel Training no Austrijas. John R. Adler ir Telos dibinātājs un vecākais konsultants. Veiksmīgi ieviesis vadības sistēmas dažādās atpazīstamās kompānijās kā arī pašvaldībās Eiropā un ASV.



Mums ļoti patīk apmācību vadīšana un ar baudu vērojam, kā organizācijas aug un progresē, tomēr mēs neesam gudrākie cilvēki pasaulē. 😊

Mēs novērtējam darbu, ko katrs esat padarījuši un priecāsimies, ja mūsu apmācības arī jums nesīs augļus!

21.gs. tirgū pieprasītākās prasmes

1. Pamatīgas “cilvēku” prasmes
 - ✓ Tu nekad nebūsi patiesi turīgs ar sliktām cilvēku prasmēm
2. Pamatīgas problēmu atrisināšanas prasmes
 - ✓ Ja vēlies daudz sasniegt, iemācies atrisināt lielas cilvēces problēmas
3. Pamatīgas naudas problēmu atrisināšanas prasmes
 - ✓ Kā Tu tērē mājās, tā Tu tērē arī darba vidē
 - ✓ Nauda tiek izšķiesta, jo tā netiek izsekota vai netiek tērēta ar nolūku.
“Ja šis eiro nenes labumu, netērē to!”

/D. Johnson/

Pareizs menedžments – panākumu atslēga

“21.gadsimtā vienīgais faktors, kas nošķirs veiksmīgu organizāciju no konkurēt mazspējīgas, būs tās menedžments.”

/F.Maliks/

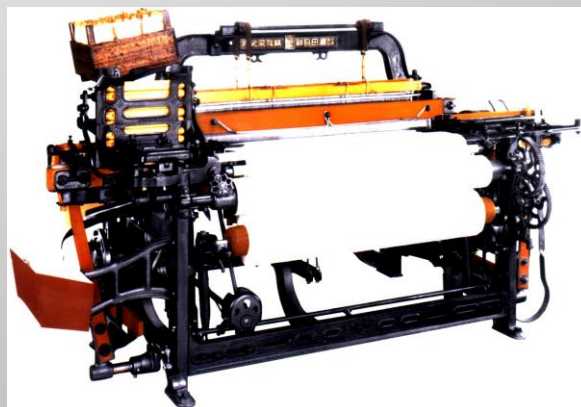
Izvēles opcija - viena no pasaulē vecākajām un sevi pierādījušajām vadības sistēmām – Lean (Toyota Production System).

Pprogramma

- Pasaulē ilgtspējīgākās vadības metodes rašanās un attīstība mūsdienās.
- Pārbaudīti pamatprincipi uzņēmuma procesu optimizēšanai.
- Pazaudēt vai ietaupīt līdzekļus? Deviņas iespējas izvēlēties.

Lean rašanās

Japānas industriālās revolūcijas “tēvs”. Vēlējās atvieglot mātes un viņas paziņu darbu, automatizējot stellas.
Vēlāk – *jidoka* princips ražošanā, kas ražošanas kļūdas gadījumā paredz procesa apturēšanu kļūdas novēršanai, tādējādi mazinot ražošanas riskus nākotnē.



Sakichi Toyoda,
19.gs. otrā puse



Kichiro Toyoda,
Toyota Motor Company

Pēc II Pasaules kara Toyota sāka tikai ar dažiem klientiem Japānā, korporatīvais stils: ātri un elastīgi, uz klienta vajadzībām orientēti, augsta kvalitāte bez liekajiem blakusproduktiem un izmaksām, vēlāk: just in time



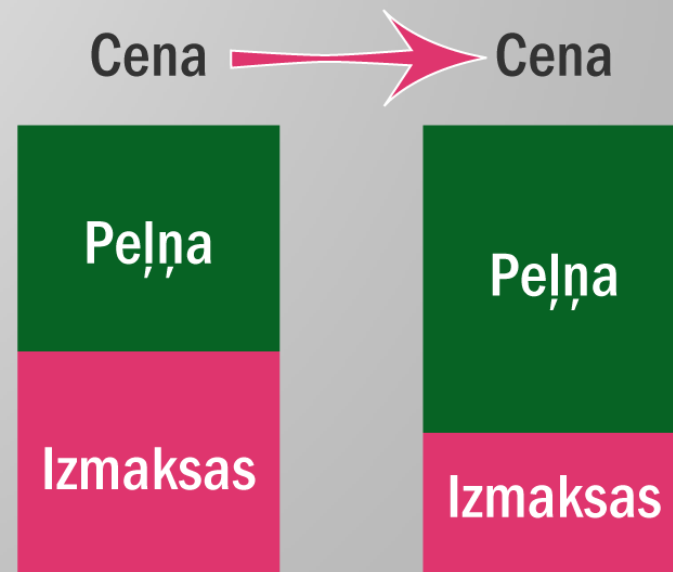
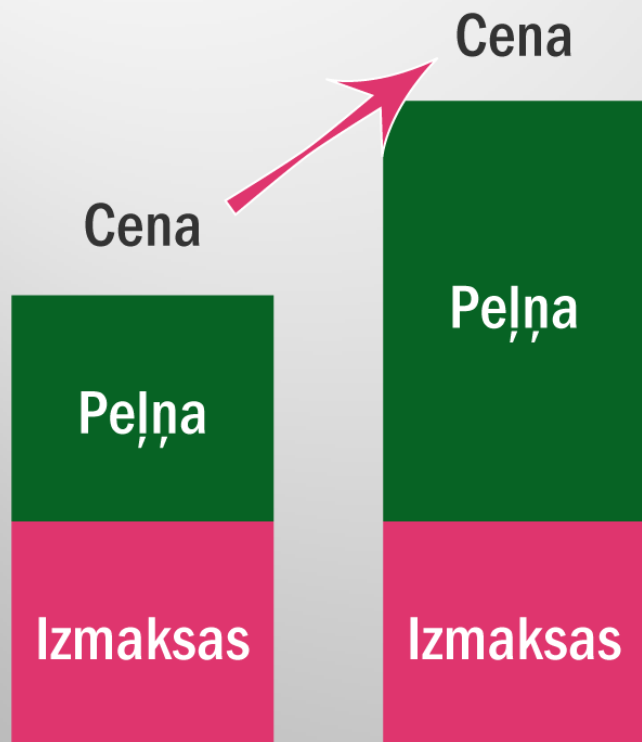
1936



COURTESY: TOYOTA

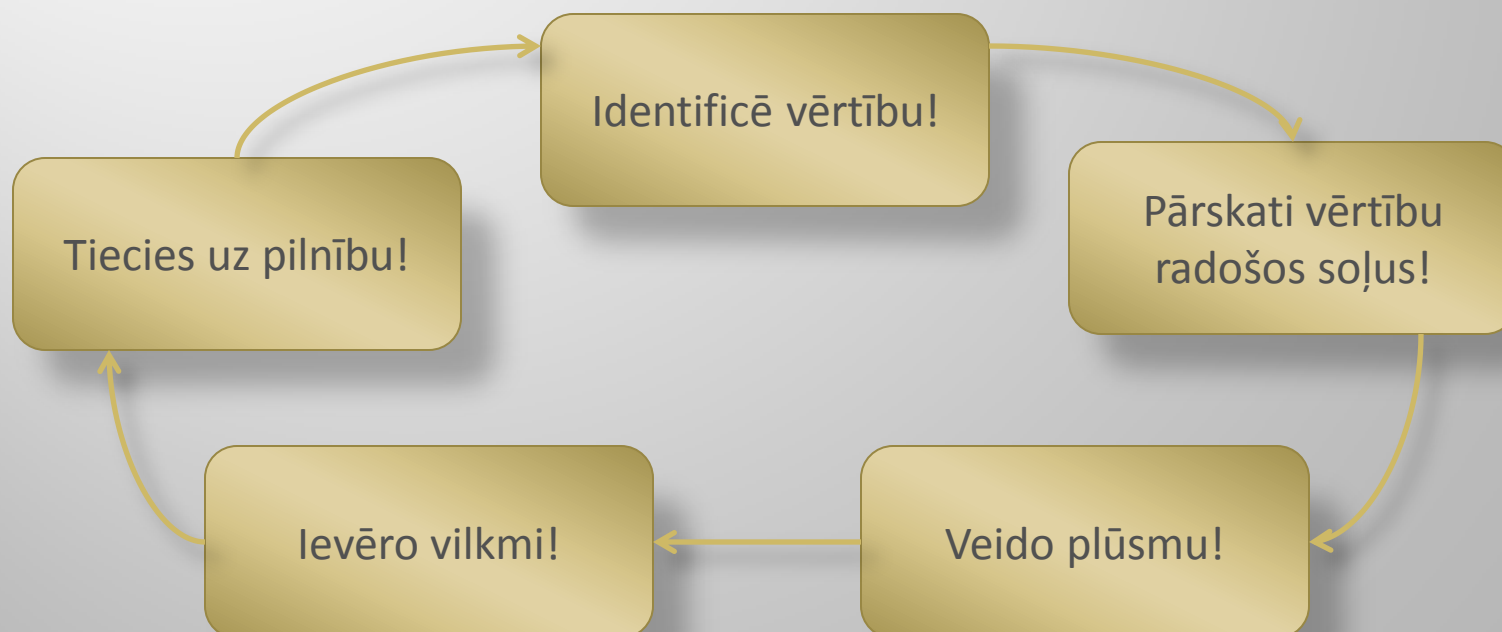
1957

Mazāk ir vairāk

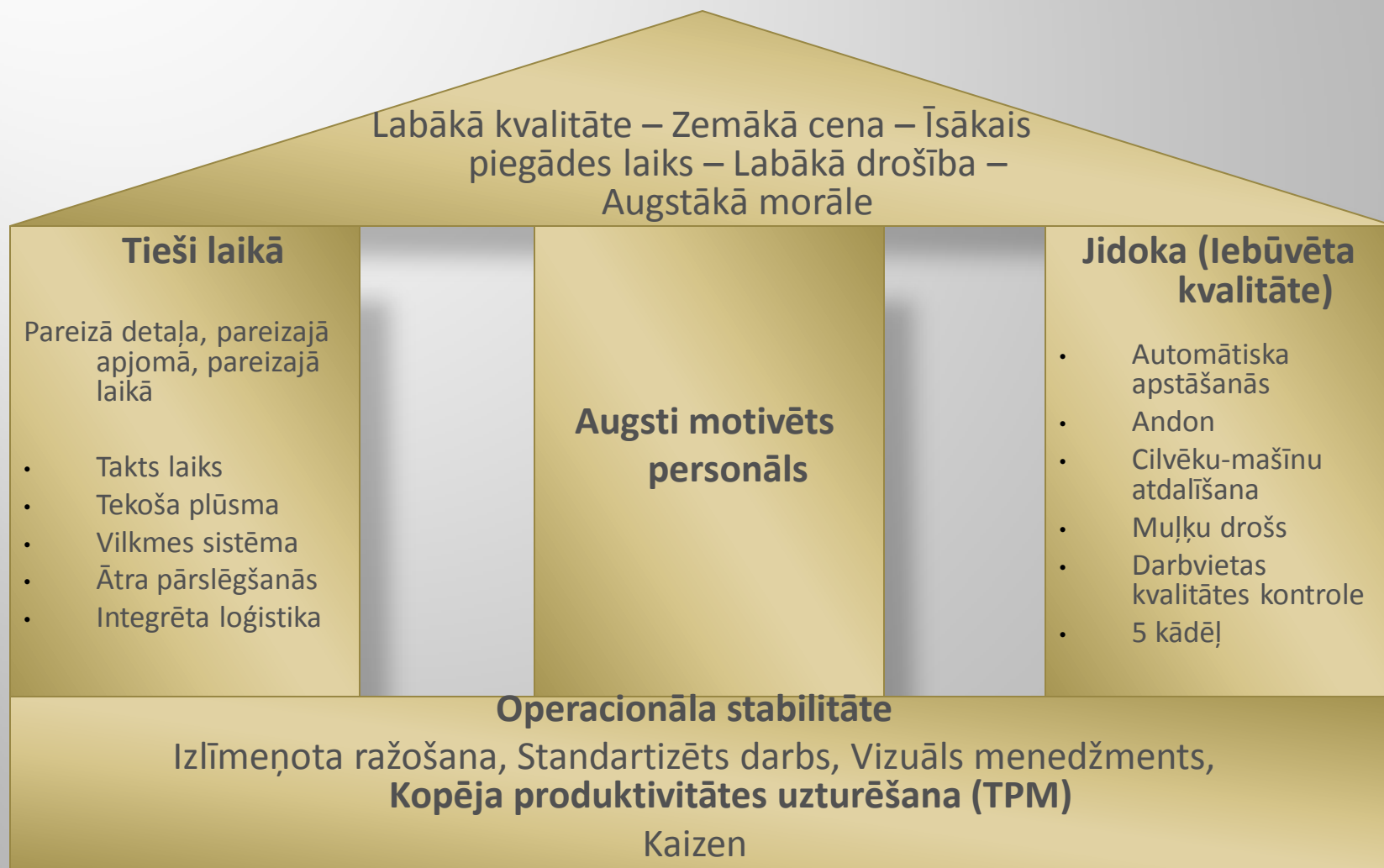


Pieci panākumu pīlāri

Pārbaudīti pamatprincipi organizācijas procesu optimizēšanai



Toyotas vadības sistēmas modelis – māja:







Vecie uzskati

- ▣ Konkurence motivē
- ▣ Uz 1 uzvarētāju ir vismaz 1 zaudētājs
- ▣ Godini savu bosu
- ▣ Atlaižot vainīgo tiek atrisināta problēma
- ▣ Uzlabošana veicama individuālajos procesos
- ▣ Atrodi iemeslu un novērs problēmu
- ▣ Darbs ir paveikts, ja sasniegti visi kritēriji
- ▣ Pārbaudes nodrošina kvalitāti
- ▣ Riski un kļūdas ir slikti
- ▣ Tu vari pabeigt savu izglītību
- ▣ Priekšnieki komandē un kontrolē
- ▣ Priekšnieki paši visu zina
- ▣ Īstermiņa ieguvumi ir vislabākie

Jaunie uzskati

- Sadarbība palīdz paveikt darbu efektīvi
- Visi var uzvarēt
- Godini savu klientu
- Uzlabo procesu
- Koncentrējies uz cēloni
- Sistēma un procesi tiek uzlaboti lai darbotos labāk
- Izmēģini dažādus variantus (ar lietām un cilvēkiem) un tad pārbaudi, vai problēma nav pašā sistēmā
- Regulāro uzlabojumu ceļš
- Ietilpīgs process, kopējā vīzija, laba vadība un apmācības ir galvenie faktori kvalitātes nodrošināšanā
- Riski ir nepieciešami un dažas kļūdas ir neizbēgamas, kad tu rīkojies
- Nepārtrauktā uzlabošana
- Visi ir mūžīgie skolnieki
- No sākuma apdomā, tad rīkojies

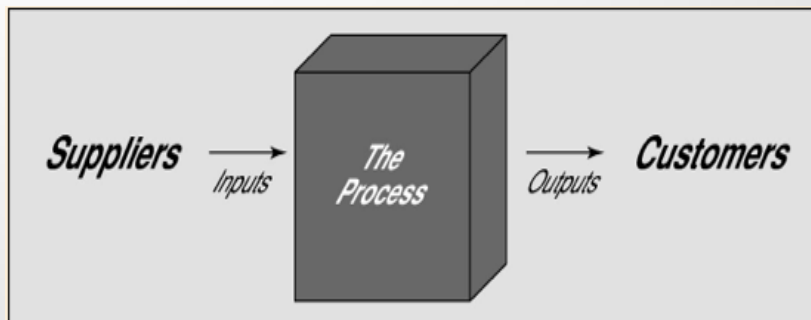
Tradīcijas

- Uzsvars uz ražošanu
- Ražo saskaņā ar prognozēm
- ‘Push’ ražošanas sistēma
- Iekārtu pielietošana
- Samazina izmaksas un palielina efektivitāti
- Vadība – direktoru komanda
- Speciālisti
- Sodīšana par kļūdām
- Cilvēku vainošana
- Kvalitātes kontrole
- Sarežģītība
- Funkcionāla vadības struktūra

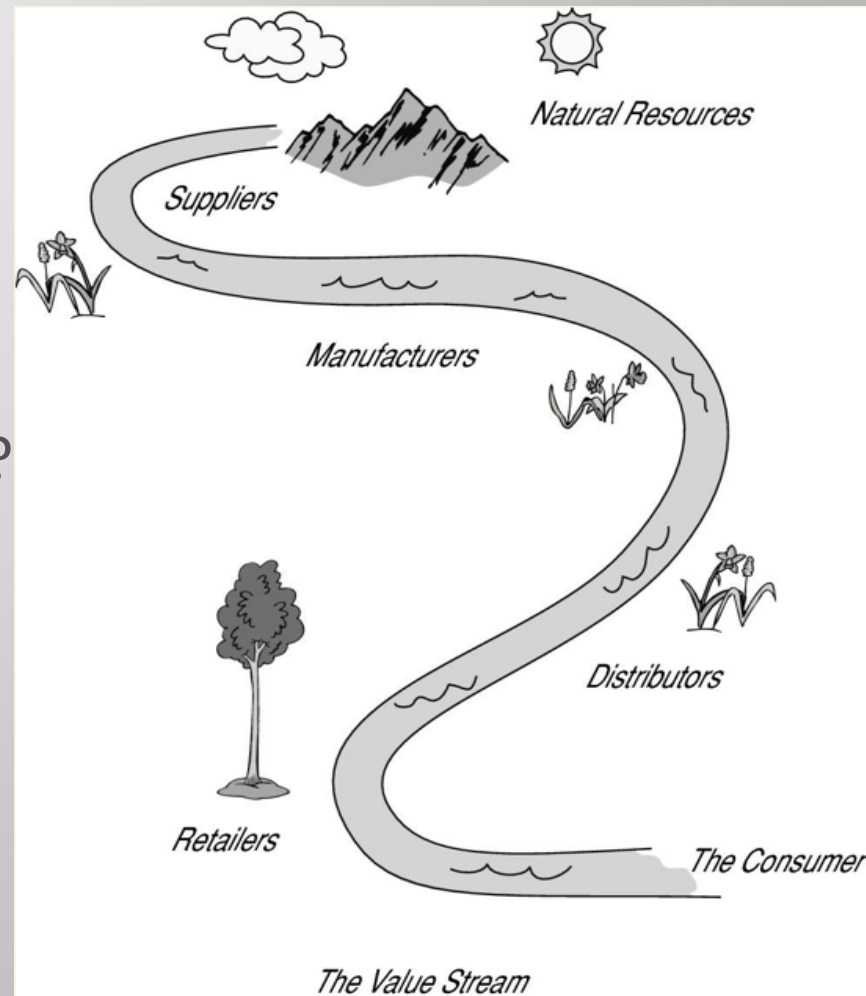
Lean uzņēmums

- Uzsvars uz klientu apkalpošanu
- Ražo saskaņā ar reālo pieprasījumu
- ‘Pull’ ražošanas sistēma
- Darbinieku pielietošana
- Samazina zaudējumus un palielina vērtību
- Vadība – saskaņā ar vīziju, plaša līdzdalība
- Multi-funkcionāli darbinieki
- Apmācības
- Procesu identificēšana un kļūdu risināšana
- Kvalitāte ražošanā
- Vienkāršība
- Vadības saskaņā ar vērtību plūsmu

Klienta skatījums uz vērtību



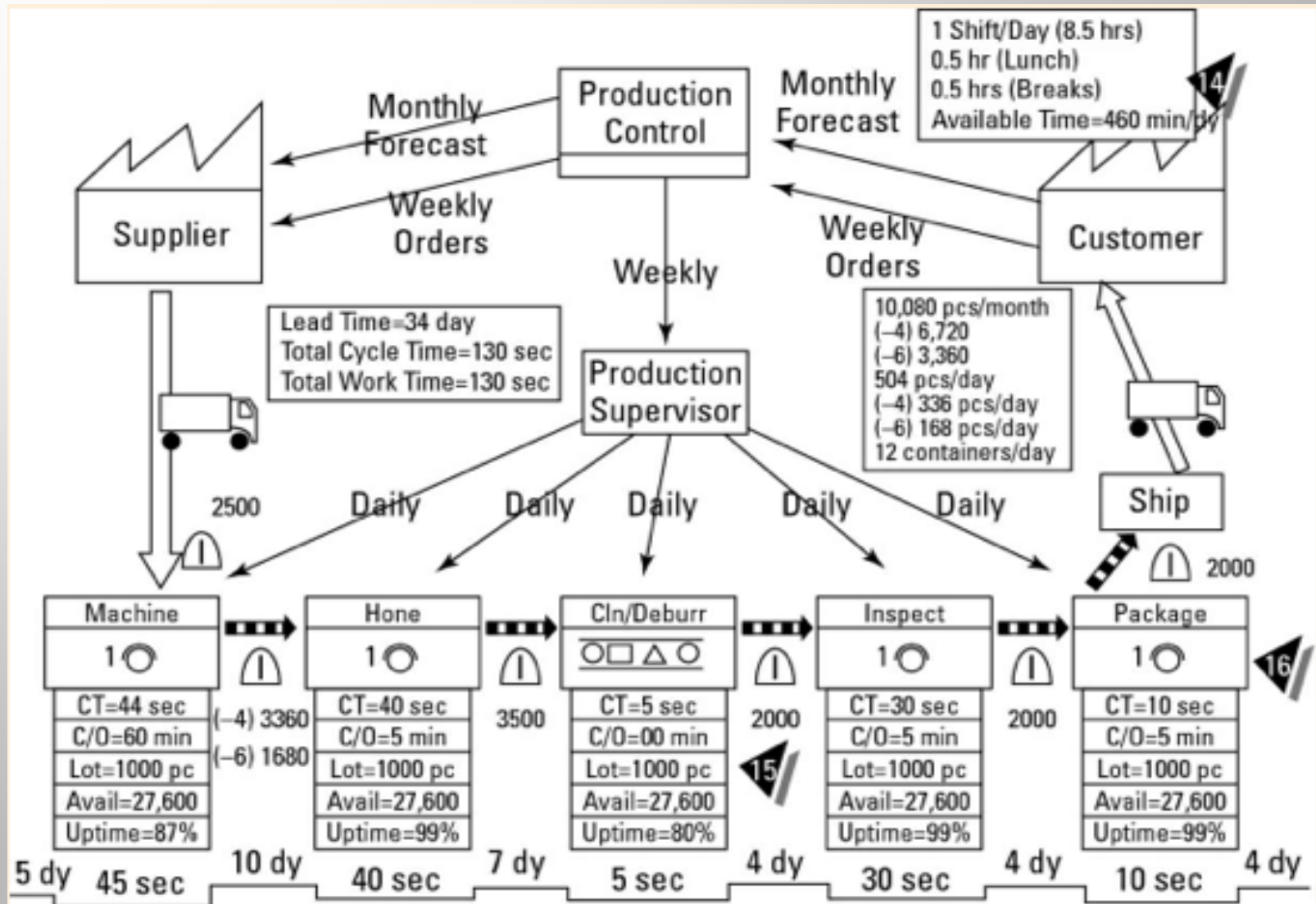
Klients un patērētājs – ir atšķirība?



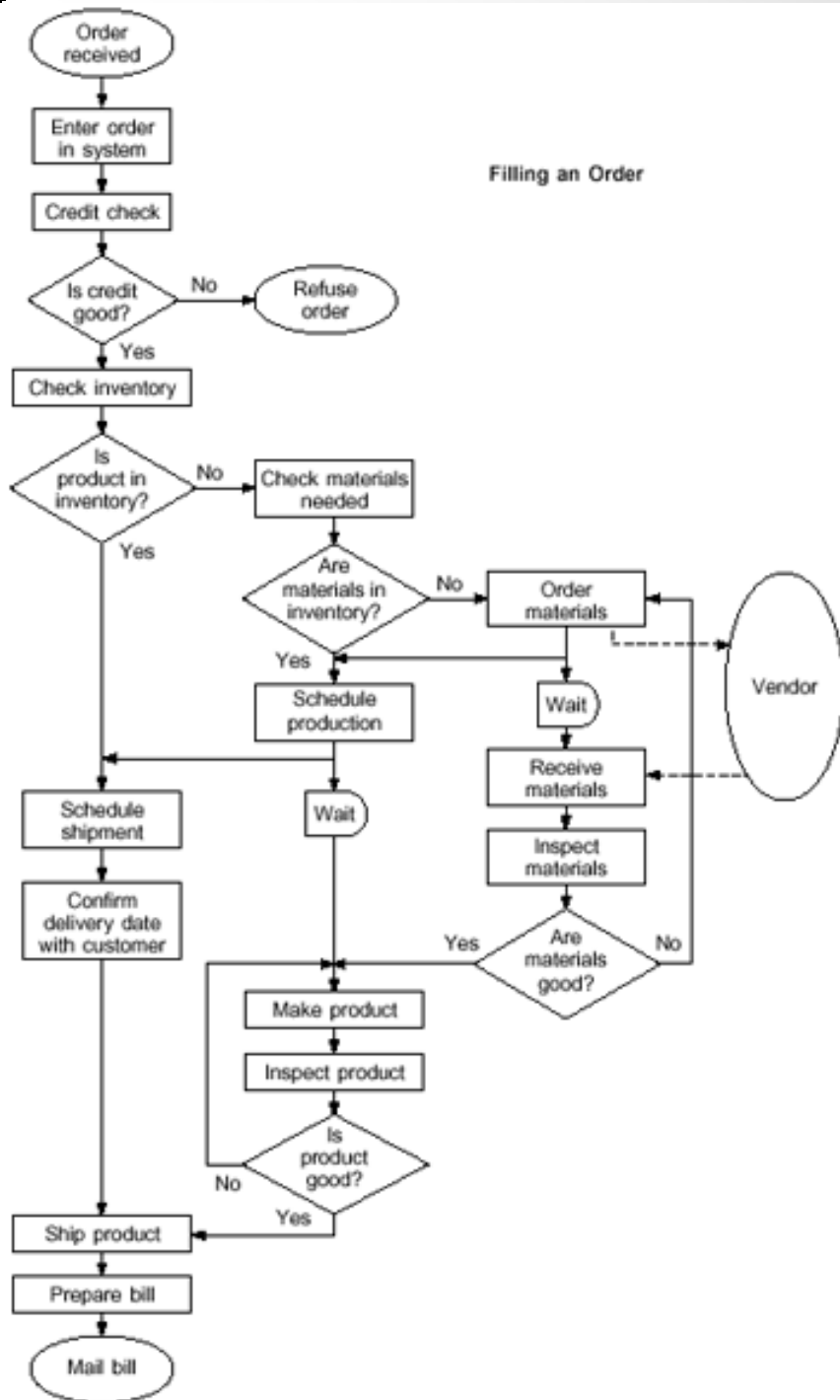
Klienta skatījums uz vērtību

Vai darbībai ir vērtība, nosaka trīs kritēriji:

- klients par to vēlas maksāt;
- darbība kaut kādā veidā izmaina produktu;
- darbība ir veikta pareizi ar pirmo reizi.



Filling an Order



Procesi, to plūsmas diagramma

Vērtību plūsmas kartes jēga

- Fokusējas uz klienta perspektīvu;
- Parāda pilnu, balstītu uz faktiem, laika grafikā definētu aktivitāšu plūsmu;
- Nodrošina vienotu valodu un skatu uz aktivitātēm, lai tās analizētu;
- Parāda arī iesaistīto informācijas plūsmu;
- Nošķir vērtību nesošās no vērtību nenesošajām aktivitātēm.

Pazaudēt vai ietaupīt līdzekļus – 9 izvēles

- Pārprodukcija
- Inventāra un noliktavas dezorganizācija
- Transports
- Gaidīšana
- Kustība
- Zema kvalitāte
- Pārapstrāde un kļūdu labošana
- Resursu izšķiešana
- Neizmantots darbaspēks

Kaizen = Izmaiņas uz labu

- Kaizen uzlabo kvalitāti un drošības standartus, vienlaicīgi samazinot izmaksas.
- Kaizen tiek pielietots visos organizācijas līmeņos.
- Japānā Kaizen ir vissekmīgākā Lean stratēģija.
- Padari Kaizen jeb “nepārtraukto uzlabošanu” par savu ikdienu!

Kaizen ieviešanas taktika

Plan-Do-Check-Act (PDCA) + Standartize:

- izveido izmaiņu plānu;
- veic testa “braucienu”;
- pārbaudi, vai izmaiņas dod plānoto rezultātu;
- ievies izmaiņas vajadzīgajā apmērā;
- padari to par standartu!

Lean realitāte

Ko Lean izdara ar organizāciju:

- Lean principu definēšana pašvaldībā
- Lean novērtējums
- Izmaiņu fāzes:
 1. atzīšana un pieņemšana;
 2. virziens un plānošana;
 3. izmaiņu sākšana;
 4. sacelšanās;
 5. integrācija.

“**K**ieģeļi” ceļā:

- “Likumi radīti, lai tos pārkāptu” – NOT!
- “Latviešu viensētnieka piegājiens”;
- bailes no nezināmā, zaudēt darbu;
- pretošanās pārmaiņām;
- “Been there, done that” jeb “Es šito jau zinu un tas nedarbojas”.

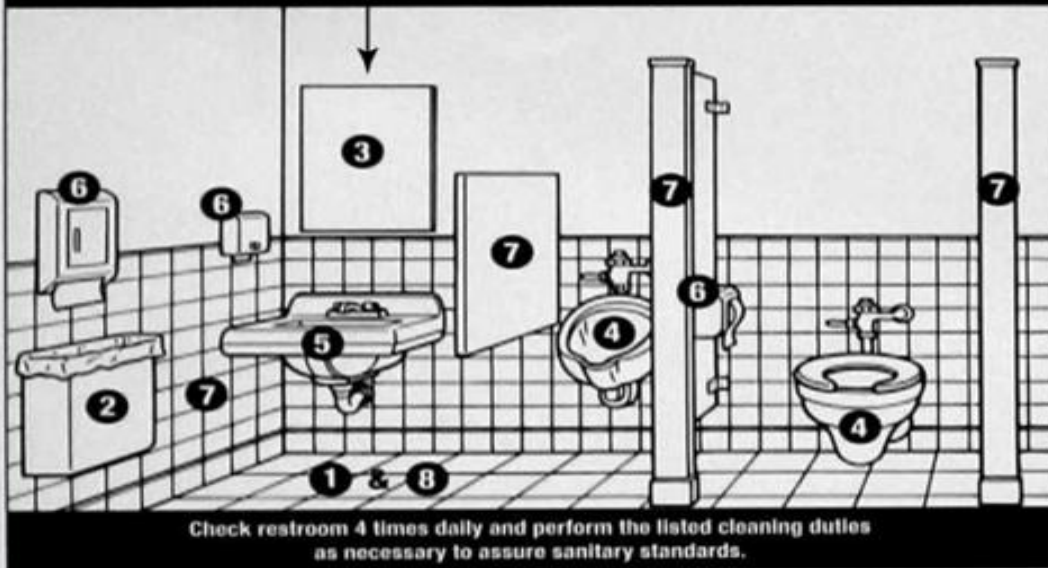
KOMUNIKĀCIJA!!!

- Pārmaiņas un komanda:
 - ✓ uzvarētājkomandas kritēriji: visi vēlas dalīties, visi ir vienmēr iesaistījušies, tiek uzsvērtas individuālās stiprās puses, vienoti kopīgam mērķim, spēj kopā mācīties.
- Pārmaiņas un vadītāji - vadītāju mainīgā loma (vadītāji padara to iespējamu, darbinieki liek tam notikt);
- Cilvēku līdzvešana;
- Lean konsultants;
- Lean studenti.

Lean Tavā nodaļā:

- Organizācijas vadībā;
- Personālvadībā;
- Attīstības nodaļā;
- Klientu apkalpošanā.

Restroom Cleaning Procedures



1. Sweep Floor

Remove loose litter from counter tops. Sweep floor to remove loose debris.

2. Empty & Clean Trash Receptacles

The trash receptacles should be emptied and a liner should be replaced if one is being used. Cleaning should be performed following the below steps:

1. From a spray bottle prepared with DISINFECTANT solution, spray the inside of the trash receptacle.
2. Wipe the receptacle clean using a clean moist towel or scrub brush.

3. Clean Mirrors

1. From a spray bottle prepared with GLASS CLEANER solution, spray the mirror.
2. Wipe with a clean dry cloth or paper towel.

4. Clean Toilet Bowls and Urinals

1. Apply TOILET BOWL CLEANER to a moistened bowl mop.
2. Run mop under lip of bowl several times. Scrub other areas as needed.
3. Spray the outside of the bowl from a trigger spray bottle prepared with DISINFECTANT solution.
4. Agitate with moist towel or sponge.
5. Wipe dry.

5. Clean Sinks and Counter Tops

1. From a spray bottle prepared with DISINFECTANT solution, spray the sink, faucet, and counter top surfaces.
2. Agitate with a moist towel or sponge.
3. Wipe dry.

6. Refill Hand Soap and Towel Dispenser

1. Check the level of hand soap and paper towels inside each dispenser. Replace if needed.
2. Clean by spraying a solution of DISINFECTANT.
3. Agitate with moist towel or sponge.
4. Wipe dry.

7. Clean Tiled Walls and Partitions

1. From a trigger sprayer prepared with DISINFECTANT solution, spray areas.
2. Agitate with moist towel or sponge.
3. Wipe dry.

8. Mop Floor

1. Fill one mop bucket with DISINFECTANT solution. Fill another mop bucket with clean water.
2. Place wet floor sign outside restroom to be cleaned.
3. Apply DISINFECTANT solution with mop.
4. Rinse thoroughly with clean water.
5. Use a well-wring mop or squeegee to remove excess water from floor.

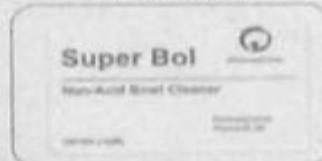
Disinfectant

Toilet Bowl Cleaner

Glass Cleaner



Code: 1 2 5 6 7 8



Code: 4



Code: 3



Lean ceļa karte

- Kā uzsākt ceļu? No augšas!
- Cilvēkresursu politikas pielāgošana.
- Lean dzīvesveids.
- Būvēt organizāciju, kurā mācīšanās ir vērtība.

Vai atpazīsti?



Paldies!



Sadarbība ar NVO, sociālajām grupām un
investīciju piesaiste

jeb

Īsa attīstības priekšlikums attālam novadam

Pirms sākam...

Ekonomisku problēmu risināšana nav īstermiņa projekts. Problēmas, ar kurām saskaramies šodien, ir veidojušās gadiem iepriekš un to risinājums arī prasīs gadus.

/Forrest Miller/

Ar ko sākt?

1. Organizējiet savu grupu

- Sāciet ar nedaudziem atslēgas cilvēkiem, kas iesaistīti komūnā un kurus tieši ietekmē ekonomiskā attīstība.
- Nesāciet ar valstiska līmeņa komisiju vai citu publisku vienību - iesākumā darbam jābūt konfidenciālam, jo tiks runāts par pretrunīgām lietām. Grupas mērķis ir izveidot attīstības plāna uzmetumu publiskai apspriešanai.
- Neveido biedrību ar ikgadējām vēlēšanām - tas tikai veicina vēlmi spodrināt tēlu un rosināt īstermiņa projektus.

2. Uzsāciet problēmu definēšanu

- Pievērsiet uzmanību un atšķiriet patieso problēmu no virspusē redzamajām sekām
- Problēmas ir kompleksas (infrastruktūra, darbaspēks, izglītības līmenis un pieejamība, industriālo un biznesa zonu pieejamība, konkurētspēja, politiskā situācija, dzīves stils u.c.)
- Piesaistiet ekspertus problēmu definēšanai. BEZ maksas!

3. Sagatavojiet sarakstu ar VISIEM pieejamajiem ekonomikas attīstības resursiem

- Valsts attīstības aģentūras, biznesa inkubatori, uzņēmēju klubi un biedrības, konsultanti, ESF
- Universitātēs ir eksperti, kas var palīdzēt šos definēt
- Saraksts nav pilnvērtīgs - tas jāveido JUMS!

4. Domā globāli, mijiedarbojies reģionāli, rīkojies lokāli!

- Skaidri definēta attieksme pašvaldības misijas aprakstā - nost ar "ak, mēs, nabadziņi" sindromu!
- Problēmas ir gan mazpilsētām, gan lielpilsētām. Katram savas.
- Fokusējies uz to, ko vari mainīt nevis uz to, ko nevari.

Nākamais solis

1. Izlemiet, kā finansēsiet savu organizāciju.
Izmantojiet resursus, kurus piesaistāt speciāli šim mērķim, lai neklūtu par kārtējo "plānošanas komisiju", kas noēd kopējos līdzekļus.
2. Neiekrītiēt domāšanas slazdā, ka jābūt apmaksātiem darbiniekiem - labi organizēti brīvprātīgie spēj novadīt lielisku programmu!
Patiesībā - ja organizācija nespēj labi noorganizēt brīvprātīgus "konsultantus", tā nespēs kvalitatīvi organizēt arī apmaksātu darbaspēku. Vēlāk, pie izpildes, var piesaistīt apmaksātus darbiniekus.

3. Nekrītiēt arī slazdā, ka nepieciešams algot kādu "guru". Iespējams - vēlāk - un labi pārbaudītu (vai pilsēta, kurai viņš palīdzējis, arī pēc gadiem saskata ieguvumu?), bet ne sākumā.

4. Izmantojiet ļoti dažādus konsultantus, lai paplašinātu perspektīvu.

5. Iesaistiet sabiedrību publiskajā apspriešanā.

- To var darīt dažādos veidos, izmeklējiet piemērotāko. Sarunājiet kvalitatīvu sapulces vadītāju - mediatoru, kas neļaus diskusijām novirzīties no būtiskā un runāt par virspusējām lietām, nevis pašu problēmu.
- Tomēr atcerieties, ka opozīcija būs un vēlamie rezultāti būs "jāiepārdod". Pavisam reti pasaules vēsturē lieli līderi un lielas kustības sākās ar visas sabiedrības vienošanos.
- Lai vai kā - jāsaprot, kas no piedāvātā sabiedrībai ir un kas absolūti nav akceptējams.

6. Pārdefinējiet problēmu sarakstu pēc sabiedriskās apspriešanas. Prioritizējat pēc ekonomiski būtiskākajiem jautājumiem un pēc sabiedrībai pieņemamākajiem. Vadoties pēc abiem sarakstiem, izveidojiet darbu sarakstu.

Ignorējiet neiespējamās (nav vērts raudāt par to, kas pagājis).

7. Sagatavojiet komūnas resursu sarakstu.

Šī ir prāta vētras sesija. Neviena ideja nav muļķīga. Sarakstā var ietilpt arī personīga ideja par to, kas katram patīk novadā/pilsētā, kas patīk ciemiņiem, biznesam, industrijai, laikapstākļi utml.

8. Sagatavojiet VISU pašvaldības ienākumu avotu sarakstu.

Darba devēji (privāti un valsts/pašvaldības), pensiju izmaksas, ieņēmumi no avotiem ārpus valsts, pabalsti, biznesa ienākumi, dabas resursi - jebkāds ārējs ienākums, kas virza jūsu iekšējo ekonomiku.

Iekšējie ienākumi ir vietēji ražotāji/pakalpojumu sniedzēji, kas pārdod tikai vietējiem iedzīvotājiem.

Šī informācija palīdz saprast reģiona paplašināšanas un saglabāšanas problēmas.

Sākam darīt!

1. Sāciet darīt! Šis ir nebeidzams Plāno-Finansē-Organizē-Darī-Izvērtē-Izlabo-Darī atkal aplis.

Saglabāšana - kā noturēt to biznesu, kas mums jau ir. Sociālais un izglītības klimats. Jaunu uzņēmēju "dārzkopība". Ārēju uzņēmēju piesaiste. Atpūta un tūrisms. Ārējie ienākumi (vientuļo "ērgļu" un pensionētu iedzīvotāju piesaiste. Elektroniskā un tehnoloģiskā infrastruktūra - būt 21.gadsimtā. Infrastruktūra. "Sagatavo vietu un iedzīvotājs atradīsies." Ekonomiskie stimulatori (nodokļu, nomas atvieglojumi, subsīdijas u.c.) Dzīves stils - dabas un atpūtas tuvums.

Plānošana.

Šie un citi ir visbiežāk pašvaldību risinātie jautājumi ekonomiskās aktivitātes celšanai pašvaldībā.

2. Plānu izpilde - kurš to darīs, kad un kā? Sadarbības partneru meklēšana.
3. Mazāk ir vairāk jeb limitējiet darāmo darbu sarakstu. Sāciet ar galveno un pa vienai lietai. Fokuss!
4. Lietojiet konsultantus, kad iespējams. Piesaistiet brīvprātīgus speciālistus.

5. Sadraudzības pašvaldības - ko varam mācīties no kāda, kas ticis galā ar līdzvērtīgu situāciju? Kopējam panākumus, nedublējam kļūdas.
6. Palieciēt ekonomiskās attīstības cilpās - domājiēt globāli, mijiedarbojaties reģionāli, rīkojaties - lokāli!
7. Lieciēt izstrādātās programmas darbā! Mazāk runu, vairāk darba. 21.gadsimtā cilvēki arvien labāk izšķir runas no darbiem.

Izvērtēšana

- Pasaule mainās, arī programmām jāmainās. Nederīgās/novecojušās bezbailīgi atmetam. Izvērtējam "cietos" rezultātus nevis labo pašsajūtu.
- Labu veiksmi, biezu ādu, nodošanos un labu humora izjūtu!