

Izaicinājumi un problēmas pārmaiņu ieviešanā



Online, ZOOM



12. aprīlis



13:30 – 15:30



Georgijs Buklovskis

| Inga Ozola

| Ruslans Sosinovičs

Pārmaiņu vadīšana citiem

Ruslans Sosinovičs



RS prakses piemērs

Situācijas apraksts uz W2/2024:

- **Jauns** metālapstrādes uzņēmums, strādā nepilnu gadu.
- **Ražošanas resursi:** ēka, iekārtas, infrastruktūra, sadzīves telpas – **perfektā stāvoklī.**
- **Nav problēmu** ar pasūtījumu apjomu.
- **Nav problēmu** ar materiālu sagādi.
- **Nav problēmu** ar darbinieku pietiekamību.

Uzņēmuma valdes priekšsēdētāja problēmas definīcija: **«ražošanas apjoma izlaide reizēs atpaliek no plāna»**

Situācijas analīze uz W2/2024:

Atbildīgais	Nedēļa	W2 2024	
		P	F
PĀRDOŠANA	LEAD		
	1. NA, kEUR	107	15
	2. Δ NA (uzkrājošais), kEUR		
	3. T, kEUR		
	4. Δ T (uzkrājošais), kEUR		
	5. OTIF, %	100%	14%
	6. HARD, kEUR	642	710
7. Nepilnīga informācija uz RS, gadījumu skaits		0	0
RAŽOŠANAS SAGATAVOŠANA	1. Ražošanai sagatavotā dokumentācija OTIF, %	100%	100%
	2. Piedāvājuma sagatavošana OTIF, %	100%	100%
	3. Kavējumi ražošanai, gab	0	0
	4. Ražošanai sagatavotā dokumentācija, kEUR	428	443
IEPIRKUMI	1. Iekšējie kavējumi ražošanai, gadījumu skaits	0	0
	2. Ārējie kavējumi ražošanai, gadījumu skaits	0	0
	3. Krājumi/NA, attiecība	7,47	
	4. Ražošanai pieejamie izejmateriāli, kEUR	428	443
RAŽOŠANA	1. NA, kEUR	107	15
	2. Δ NA (uzkrājošais), kEUR	-93	
	3. OTIF, %	100%	14%
	4. Gatavs ražošanai, kEUR	321	443
KVALITĀTE	1. Ārējās neatbilstības (reklamācijas), gadījumu skaits	0	0
	2. Iekšējās neatbilstības (brāķis), gadījumu skaits	0	3
TEHNIKA, IEKĀRTAS	1. Dīkstāves, stundas	0	12
PERSONĀLS	1. Atvērtas vakances, skaits	0	0

No TOC 5 FS:

1. Solis - saprast, kur atrodas ierobežojums!

Nē!

Nē!

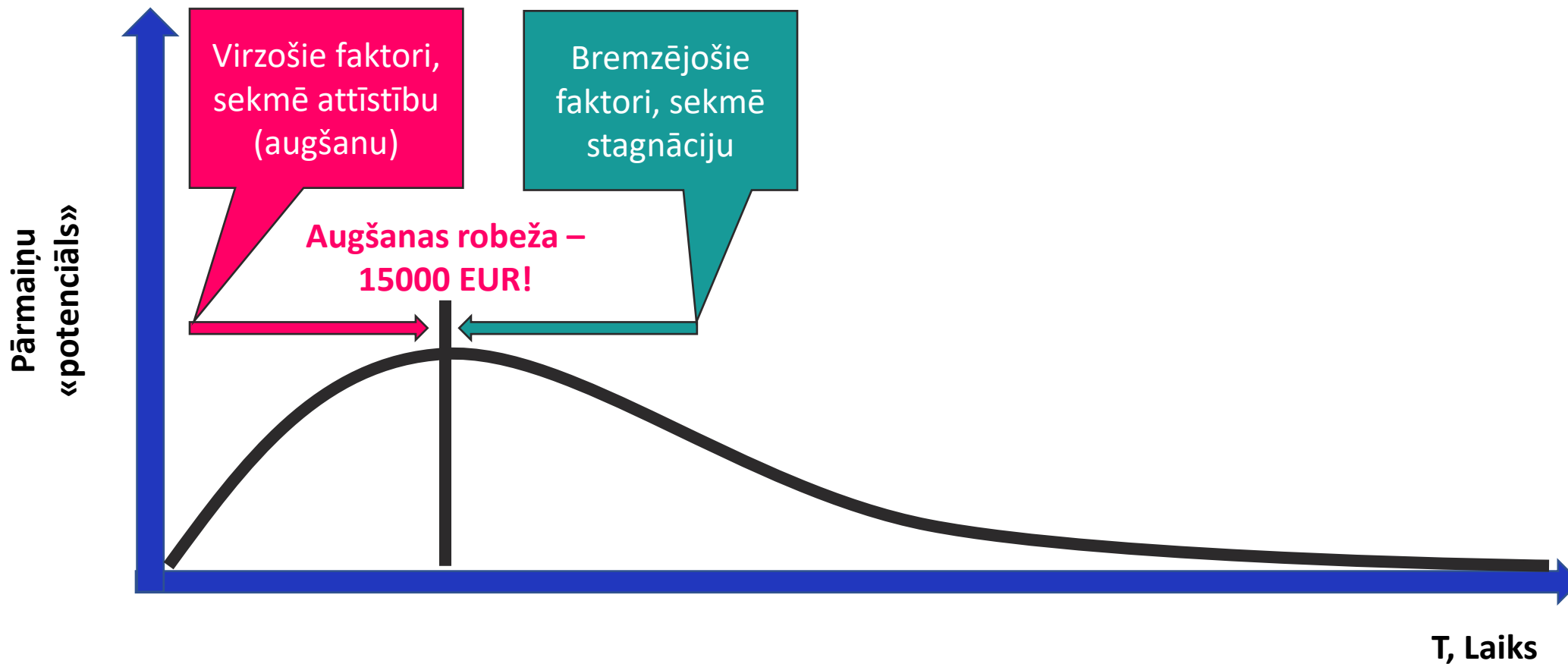
Nē!

Jā!

Problēmas risināšanas pieeja

«Labākais veids tikt galā ar pārmaiņām – tās vadīt!» – Bobs Doulzs.

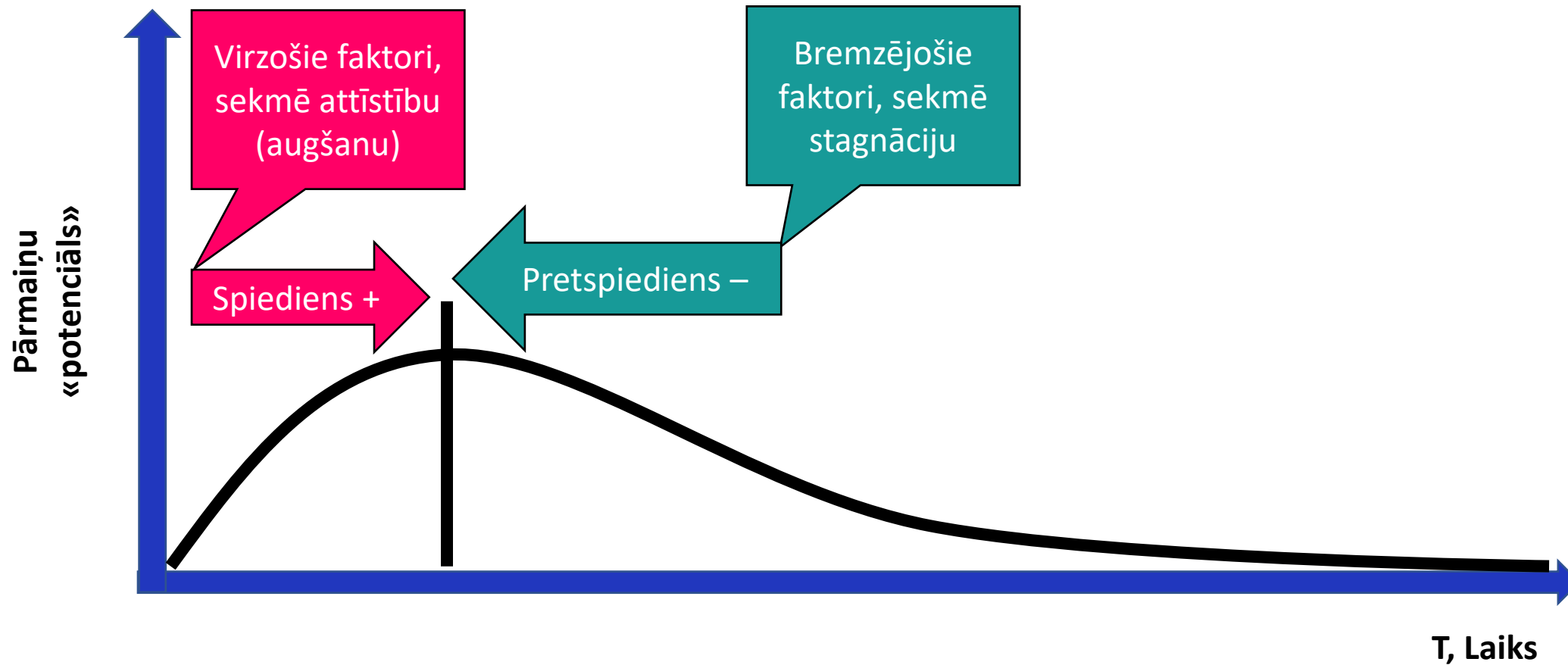
Pārmaiņu procesa «bioloģiskā DNS» būtība:



Problēmas risināšanas pieeja

«Labākais veids tikt galā ar pārmaiņām – tās vadīt!» – Bobs Doulzs.

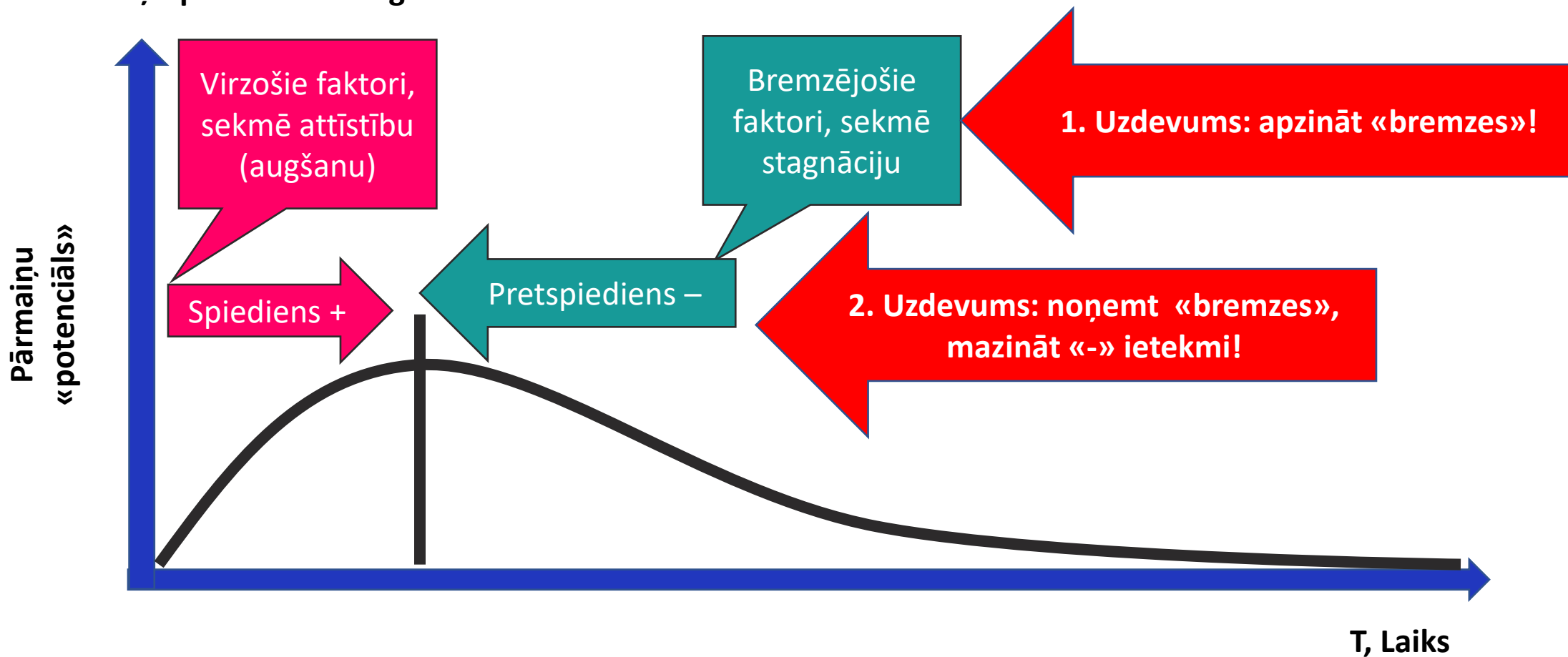
Pārmaiņu procesa «bioloģiskā DNS» būtība:



Problēmas risināšanas pieeja

«Labākais veids tikt galā ar pārmaiņām – tās vadīt!» – Bobs Doulzs.

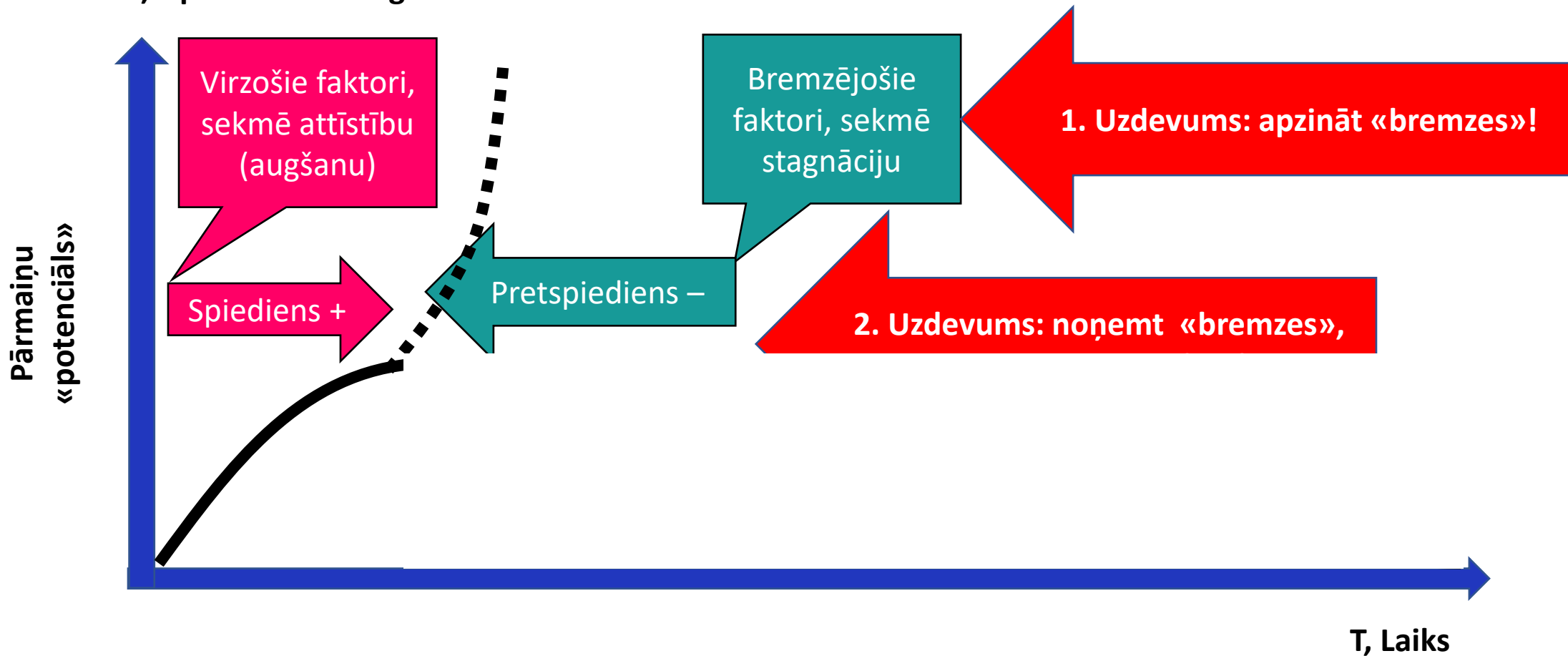
Pārmaiņu procesa «bioloģiskā DNS» būtība:



Problēmas risināšanas pieeja

«Labākais veids tikt galā ar pārmaiņām – tās vadīt!» – Bobs Doulzs.

Pārmaiņu procesa «bioloģiskā DNS» būtība:

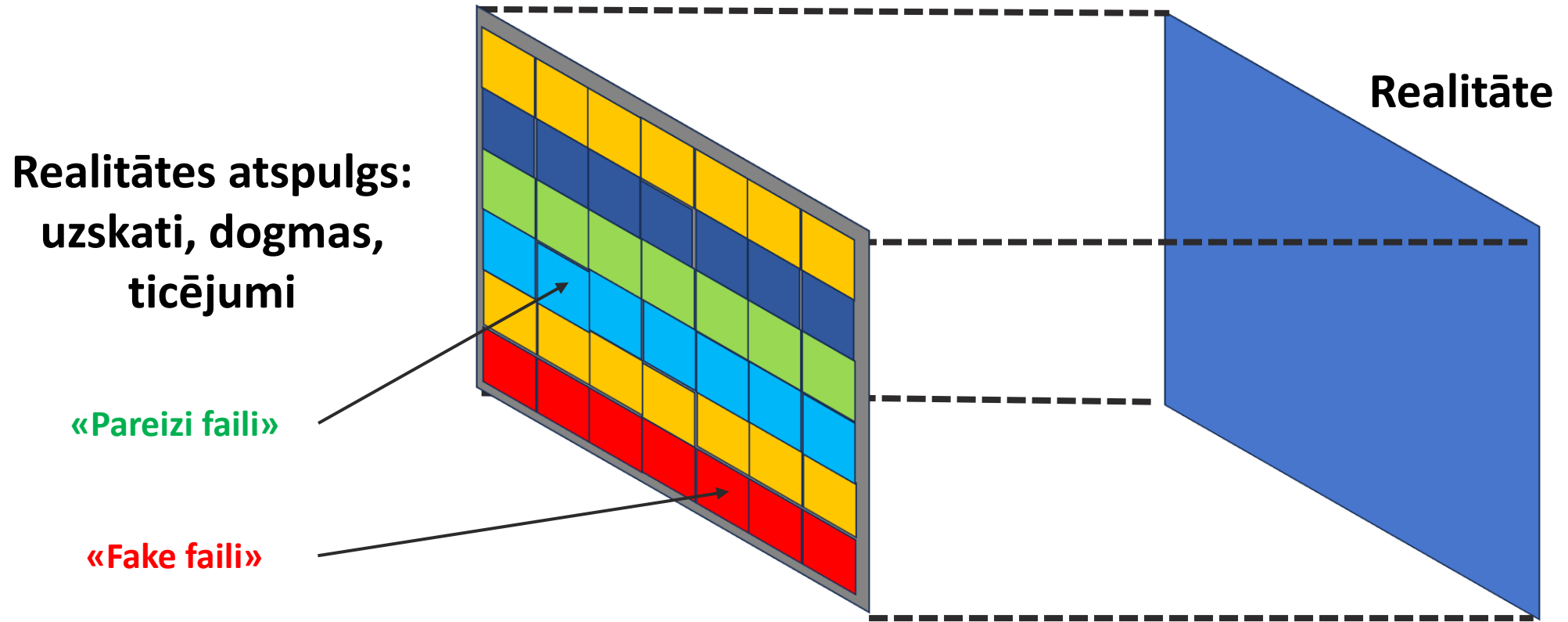


Bremzējošie
faktori, sekmē
stagnāciju

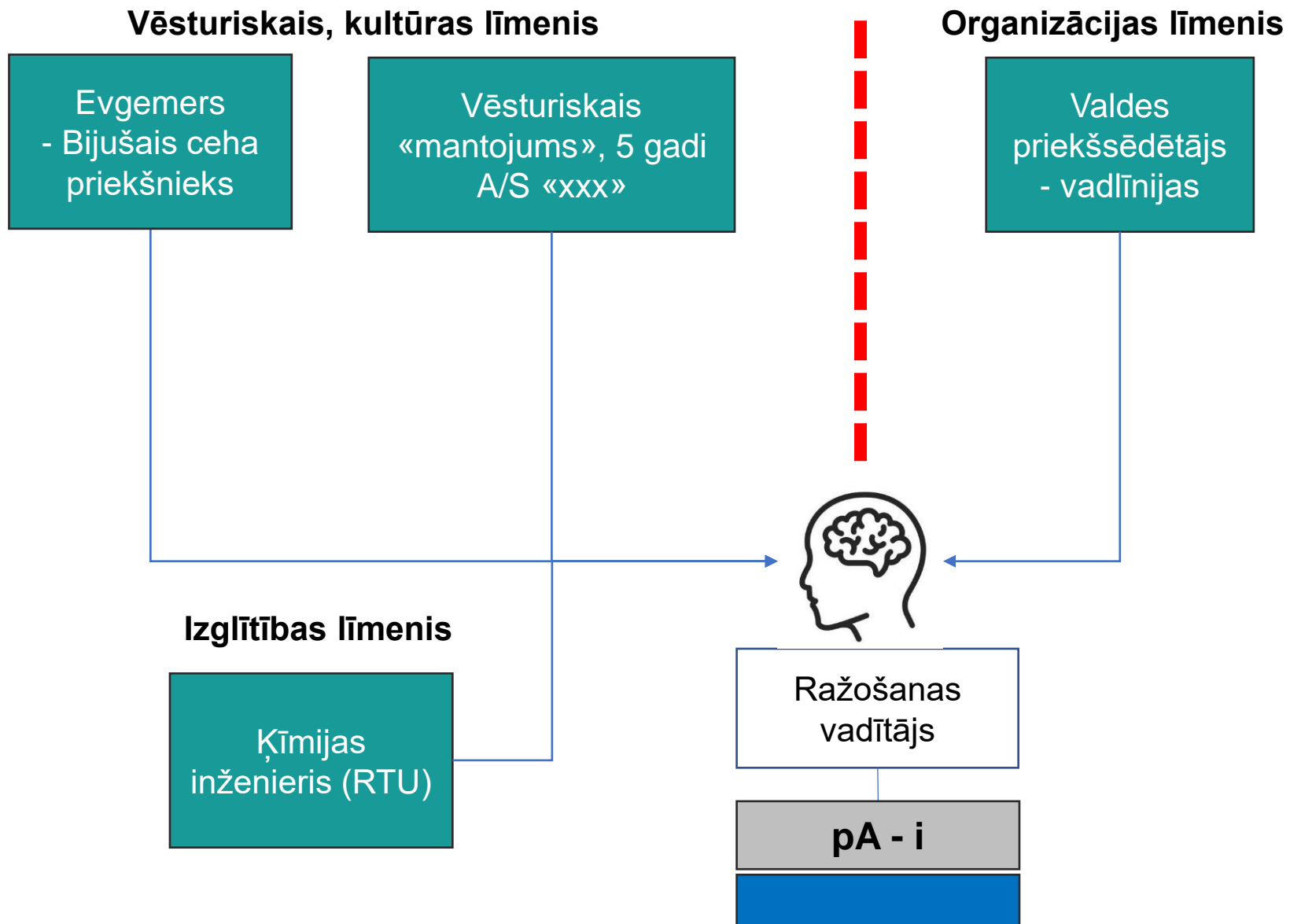
- ~~Ražošanas resursi: ēka, iekārtas, infrastruktūra, sadzīves telpas, ofiss –
perfektā stāvoklī.~~
- ~~Nav problēmu ar pasūtījumu apjomu.~~
- ~~Nav problēmu ar materiālu sagādi.~~
- ~~Nav problēmu ar darbinieku pietiekamību.~~
- Procesu organizācija: plānošana? Plūsmas vadīšana? Problēmu risināšanas pieeja? Kas to nosaka?

Koučinga sesija ar ražošanas vadītāju

Cilvēka skats uz «realitāti»

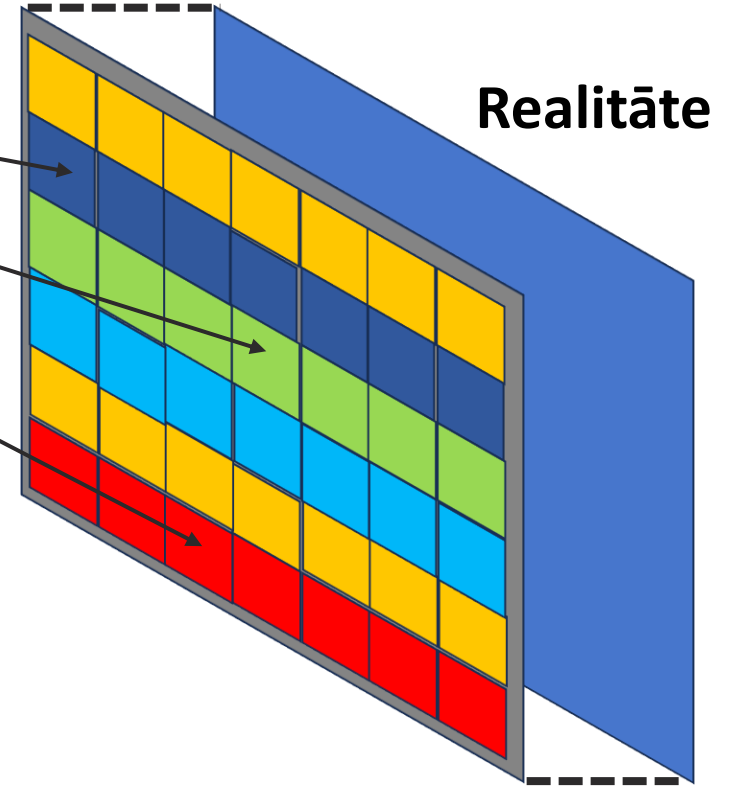


Ražošanas vadītāja «skats uz realitāti» (CS)



Ražošanas vadītāja «skats uz realitāti» (CS)

«Fake faili»



- Katram ražošanas posmam jāstrādā ar 100% efektivitāti.
- Darbiniekiem vienmēr ir jāstrādā nepārtraukti.
- Drīkst ražot nepilnos komplektos (gan jau pēc tam pieražos).
- Iekārtas obligāti jānoslogo uz 100%.
- Jāražo lielās partijās.



RAŽOŠANA	1. NA, KEUR	107	15
	2. Δ NA (uzkrājošais), KEUR	- 93	
	3. OTIF, %	100%	14%
	4. Gatavs ražošanai, KEUR	321	443

Ražošanas vadītāja pāreja uz FS, «buy – in»

«Fake faili»

1

- Drīkst ražot nepilnos komplektos (gan jau pēc tam pieražos).



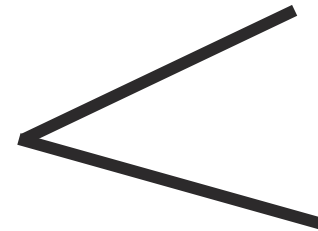
RAŽOŠANA	1. NA, KEUR	107	15
	2. Δ NA (uzkrājošais), KEUR	- 93	
	3. OTIF, %	100%	14%
	4. Gatavs ražošanai, KEUR	321	443

«Pareizi faili»

- Drīkst ražot un pārvietot starp posmiem tikai pilnos komplektos!



Ja eksperimenta rezultātā
būs lielāks rezultāts,
mainīsiet savus uzskatus?



Ražošanas vadītāja pāreja uz FS, «buy – in»

«Fake faili»

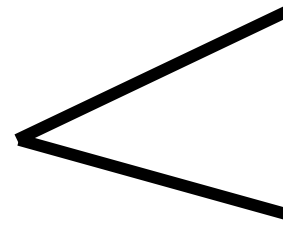
«Pareizi faili»

1

Drīkst ražot nepilnos komplektos (gan jau pēc tam pieražos).



		W2 2024	
		P	F
RAŽOŠANA	1. NA, KEUR	107	15
	2. Δ NA (uzkrājotais), KEUR		-93
	3. OTIF, %	100%	14%
	4. Gatavs ražošanai, KEUR	321	443



Drīkst ražot un pārvietot starp posmiem tikai pilnos komplektos!



W3 2024		W4 2024		W5 2024		W6 2024		W7 2024		W8 2024		W9 2024	
P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F
107	26	107	57	107	73	107	102	107	103	107	108	107	105
-174		-224		-258		-263		-267		-266			
100%	78%	100%	69%	100%	71%	100%	87%	100%	88%	100%	100%	100%	99%
321	431	321	412	321	364	321	363	321	303	321	258	321	135

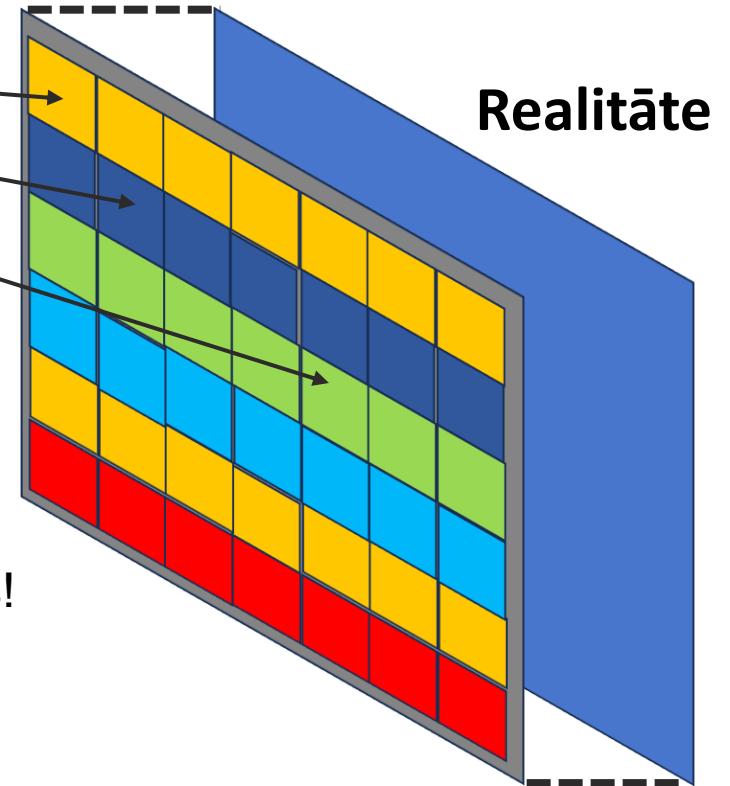
Ražošanas vadītāja «skats uz realitāti» (CS)

«Pareizie faili»

- Katram ražošanas posmam jāstrādā tā, lai nodrošinātu uzņēmuma **globālo efektivitāti, nevis lokālo!**
- Darbiniekiem ir jāstrādā **ražīgi, kad viss ir nodrošināts darbam** un **nav jāsāk strādāt, kad nav nodrošināts** viss nepieciešamais darbam.
- Drīkst ražot un pārvietot starp posmiem tikai pilnos komplektos!
- Iekārtu **noslodzi nosaka** ražošanas **pasūtījumu apjoms**.
- Jāražo** pēc iespējas mazās partijās un pilnos komplektos.



Uzņēmuma
ražošanas plūsmas
vadīšanas standarts



Secinājumi

Mērķis:

Uzņēmuma valdes priekšsēdētāja mērķis:
«2024. gadā katrā nedēļā saražot un pārdot gatavo produkciju uz 107 kEUR »

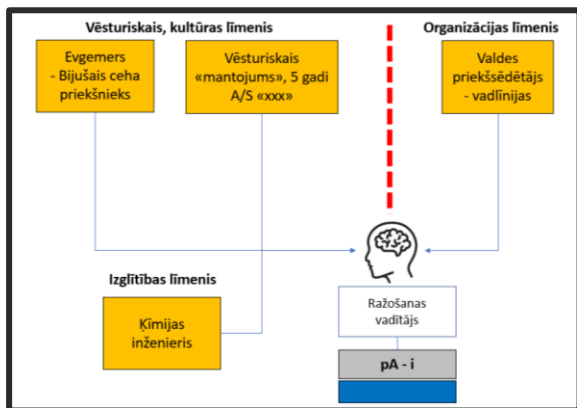
Problēma:

Uzņēmuma valdes priekšsēdētāja problēmas definīcija:
«ražošanas apjoma izlaide reizēs atpaliek no plāna»

«Saknes problēma»:

RS definīcija: «**ražošanas plūsmas vadīšanas operacionālā sistēma (ražošanas vadītāja skats uz realitāti) nevar panākt izvirzīto mērķi**»

Ko mainīt?



Pret ko nomainīt?

Uzņēmuma ražošanas plūsmas vadīšanas standarts

Kā nodrošināt pārmaiņas?

0. Piesaistīt zinošu ekspertu.
1. Esošās situācijas analīze – TOC, 5FS.
2. VSM.
3. Koučings ar ražošanas vadītāju.
4. Fake failu identificēšana.
5. Buy – in pāreja uz pareiziem failiem.
6. Eksperimenti – flagmaņa pieeja.
7. Noteikt standartu plūsmas vadīšanai.