



FORUM ZARZĄDZANIA
P U B L I C Z N E G O

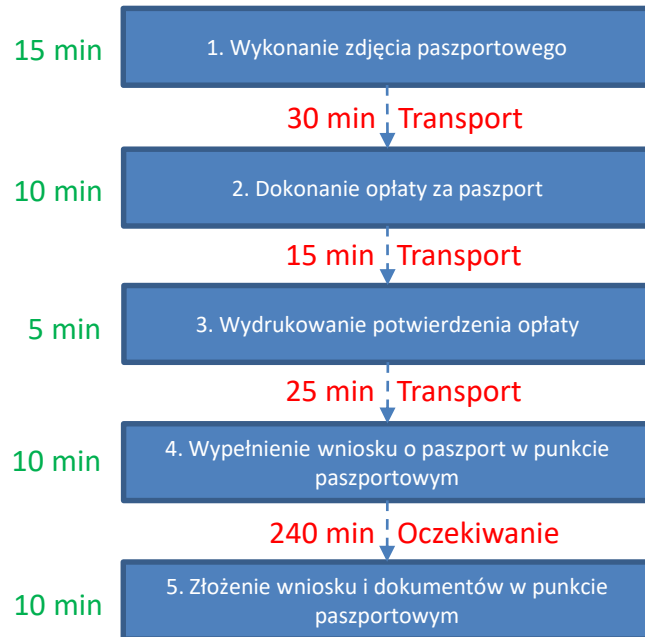
Lean Management w instytucjach publicznych – utopia czy nieunikniona przyszłość?

Dr inż. Maciej Pieńkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu



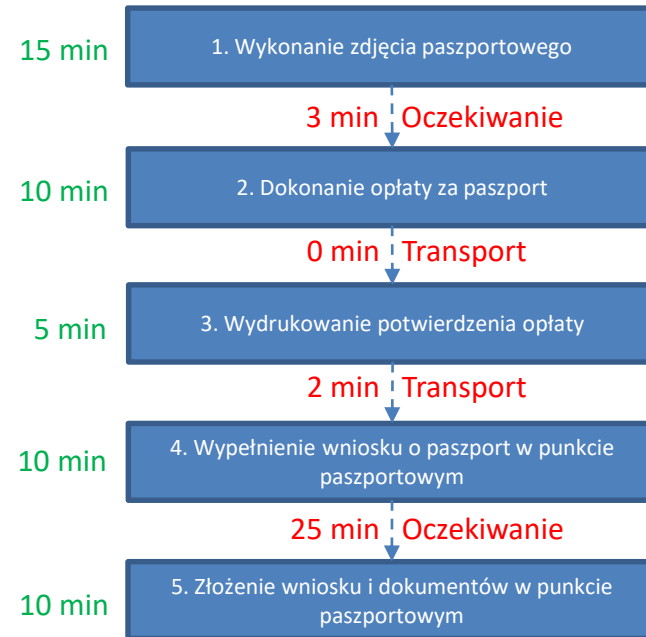
ANNA



Całkowity czas = 360 min



PIOTR



Całkowity czas = 80 min



Potencjalne korzyści ze stosowanie koncepcji Lean Management



Poprawa satysfakcji klientów



Redukcja czasu realizacji



Poprawa jakości



Redukcja kosztów



Poprawa satysfakcji pracowników

Plan prezentacji

Co?

Co to jest koncepcja Lean Management i jaka jest jej geneza?

Dlaczego?

Dlaczego warto stosować Lean Management w administracji publicznej?

Jak?

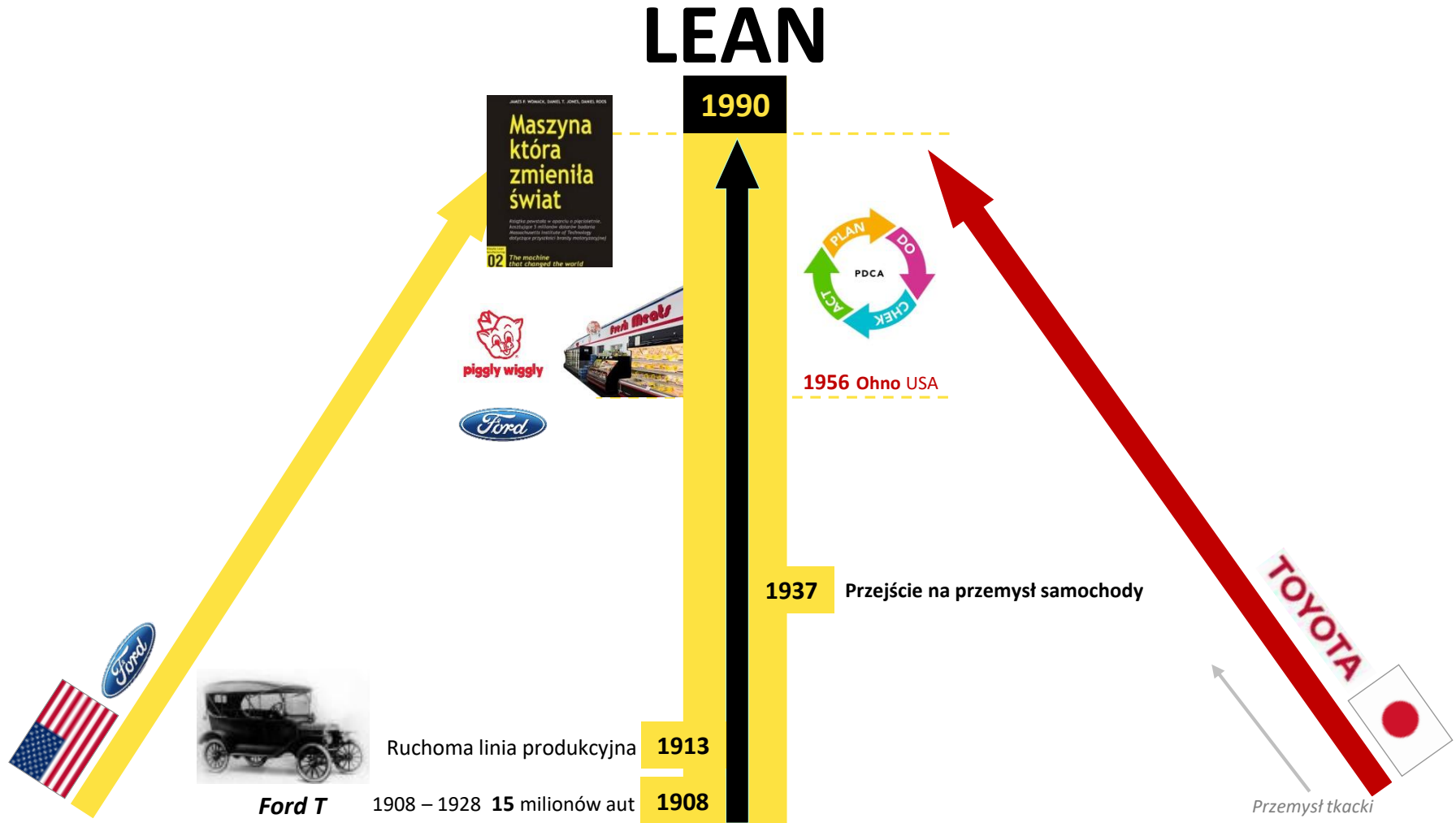
Jak stosować Lean Management w administracji publicznej?

Czym jest Lean Management?



W Lean Management, chodzi o to, żeby pracować mądrzej a nie ciężiej

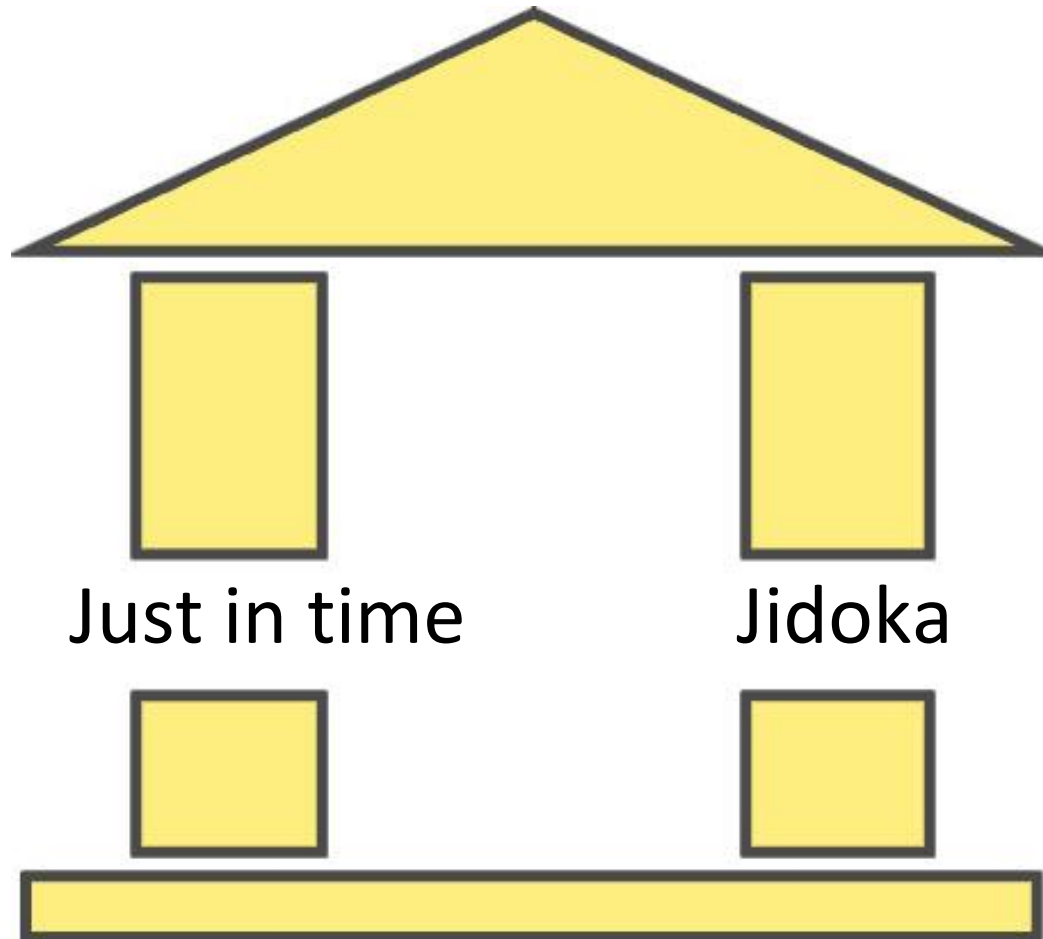
Rozwój Lean Management



Lean Office
 Lean Logistic
 Lean Hospital
 Lean Government
 Lean Banking
 Lean IT
 Lean StartUp
 Lean Safety
 Lean and green
 Lean Service

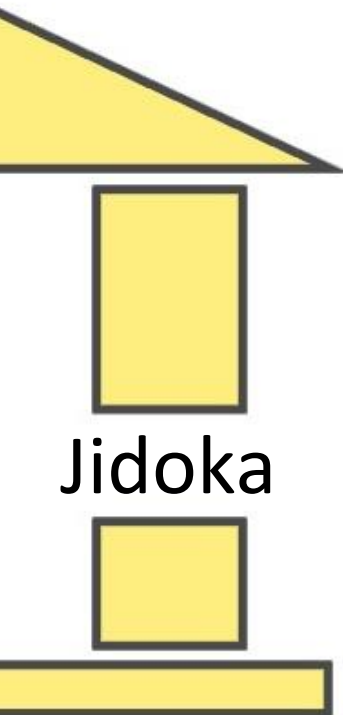


Lean wg Systemu Produkcyjnego Toyoty



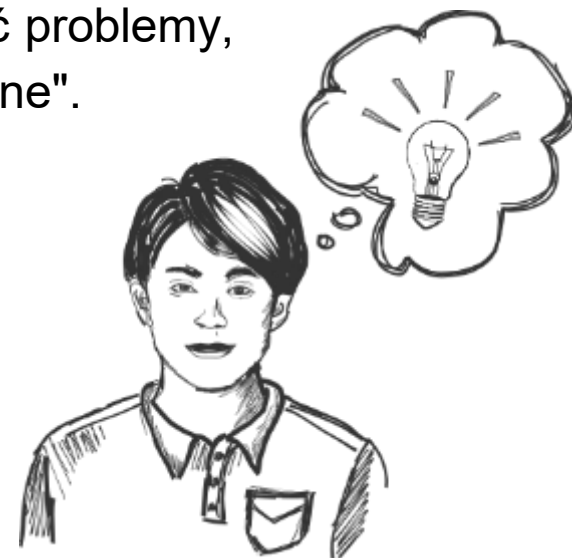
Dwie zasady (filary) na których opiera się zarządzanie lean to Just in time i Jidoka.

Lean wg Systemu Produkcyjnego Toyoty



"Uczymy członków naszych załóg ujawniać problemy, bo dzięki temu mogą one zostać rozwiązane".

Alex Warren, wiceprezes TMMK



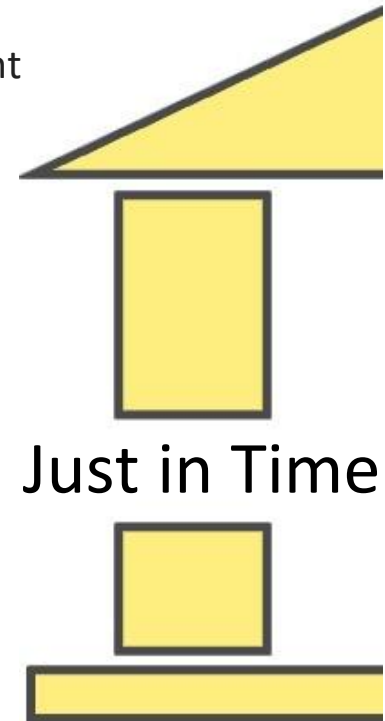
Lean wg Systemu Produkcyjnego Toyoty

„Wszystko, co robimy, to patrzenie na linię czasu, od momentu, w którym klient przekazuje nam zamówienie, do momentu, w którym odbieramy gotówkę.

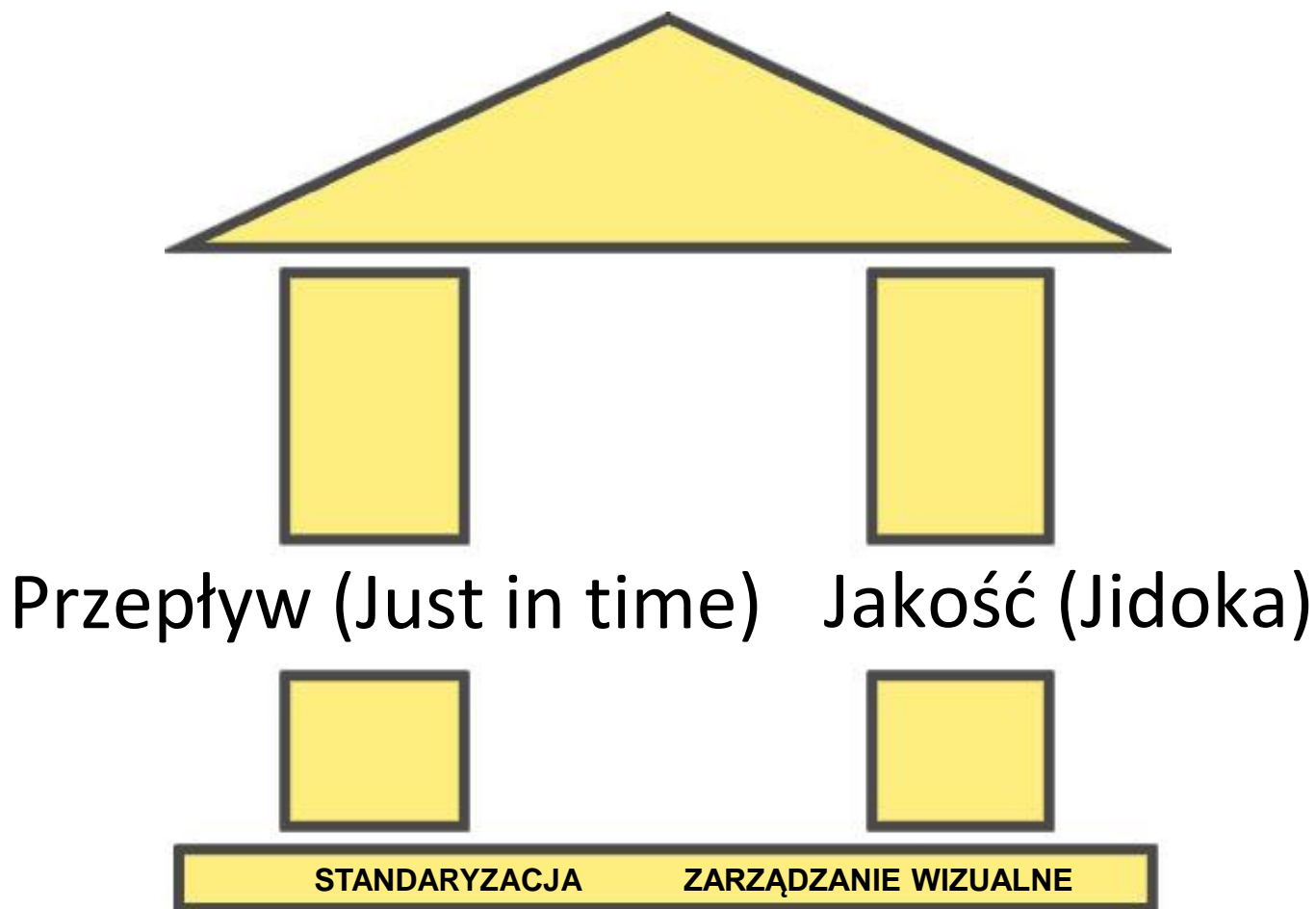
Skracamy ten czas, redukując czynności nie dodające wartości. ”



Taiichi Ohno



Lean wg Systemu Produkcyjnego Toyoty

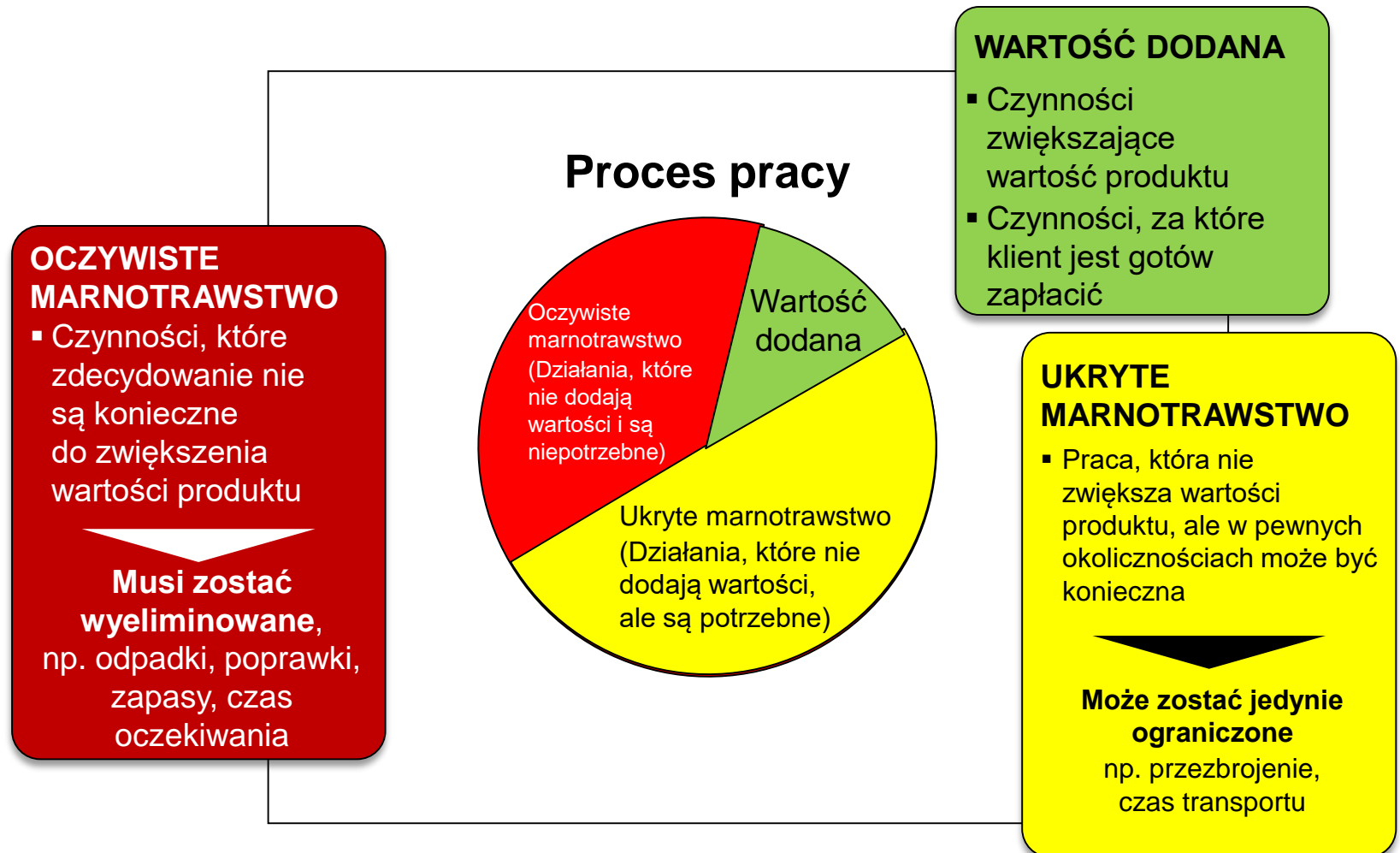


System 5S / TPM / Ishikawa / Kanban / Poka Yoke / Heijunka / SMED / Metoda 5G

Hoshin Kanri / A3 / Andon / 5 why / VSM / Kamishibai / Diagram Spagetti

Bottleneck / Burza mózgów / Cykl PDCA / C/T, T/T, L/T / FIFO

Podział elementów pracy wg Lean





ANNA



Całkowity czas = 360 min



PIOTR



Całkowity czas = 80 min



Lean Government

Lean Government w pełni wykorzystuje filozofię, a także instrumenty Lean Management, które odpowiednio zaadaptowane, wspierają pozytywne zmiany w funkcjonowaniu administracji publicznej

A. Grycuk: „Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej”, Analizy Nr 3 (47), 2011, ss. 41-46)

Lean Government można określić jako dostarczenie obywatelom oczekiwanej przez nich wartości zgodnie z zasadami i metodami Lean

M. Ćwiklicki, G. Przebinda: „Dobre Praktyki Lean Government”, Przegląd Organizacji, Nr 8 (919), 2016, ss. 41-46

Lean w sektorze publicznym (Lean Government) posiada dwa nadrzędne cele: dostarczanie wartości do obywatela oraz podtrzymanie publicznej misji

McKinsey Center for Government, Transforming government performance through lean management

Plan prezentacji

Co?

Co to jest koncepcja Lean Management i jaka jest jej geneza?

Dlaczego?

Dlaczego warto stosować Lean Management w administracji publicznej?

Jak?

Jak stosować Lean Management w administracji publicznej?

Lean Government

Dlaczego warto?



Rosnące oczekiwania obywateli w zakresie jakości usług publicznych, przy jednoczesnym sprzeciwie wobec podnoszenia podatków.



Wzrost wiedzy i świadomości obywateli co do przeznaczenia i sposobów wydawania środków publicznych.



Wzrost długu publicznego, rosnące koszty służby zdrowia i emerytur, zwiększające presje na oszczędności budżetowe.

Lean Government

Jakie przynosi efekty?

Studium przypadku	Przyczyny wdrożenia (przestanki)	Zakres wdrożenia	Inicjujący	Charakter wdrożenia	Czas wdrożenia	Potrzebne zasoby	Metody pomocnicze	Efekty
SP1	Poprawa w... I lepszego całościowe							40%
SP2	Skrócenie nia decyzji							
SP3	Doskonałe rów funkce							mpu- szpitalu.
SP4	Szybsza i t... stawcami i							do 135 dni?
SP5	Poprawa s...							
SP6	Uczynienie prostszym							sięcy do 1-3. ch z 48 do 12 59.
SP7	Uczynienie prostszym							2. 82 do 73. ch z 43 do 22.
SP8	Wdrożenie organizacyjnej zmiany eliminującej straty w procesach wewnętrznych i świadczonych usługach.	Cały wydział	Inicjatywa kierownictwa wyższego i średniego szczebla	Projekt pilotażowy	b.d.	Cztery przeszkolone zespoły	mapowanie procesów/MSW zespoły międzyfunkcjonalne burza mózgów poka yoke	199 kroki w procesie zostały usunięte, przeprojektowane lub zautomatyzowane, Udoskonalono 1181 cykli pracy godzin Wylimitowano 33,5 godzin pracy zespołowej Zaoszczędzono 500 tys. dolarów z tytułu roboczogodzin.

Pozostałe pozytywne efekty Lean Government:

- Poprawa jakości produktów i usług oraz wzrost zadowolenia i lojalności klientów.
- Wzrost efektywności działania i wydajności pracy.
- Obniżenie kosztów działania.
- Większa elastyczność – systematyczne dostosowywanie zakresu działalności i zatrudnienia do zmieniających się warunków zewnętrznych (w szczególności popytu i wymagań klientów) pozwala zmniejszyć ryzyko konieczności przeprowadzenia bolesnych działań restrukturyzacyjnych.
- Wzrost motywacji pracowników oraz bardziej harmonijne stosunki pracy.

Plan prezentacji

Co?

Co to jest koncepcja Lean Management i jaka jest jej geneza?

Dlaczego?

Dlaczego warto stosować Lean Management w administracji publicznej?

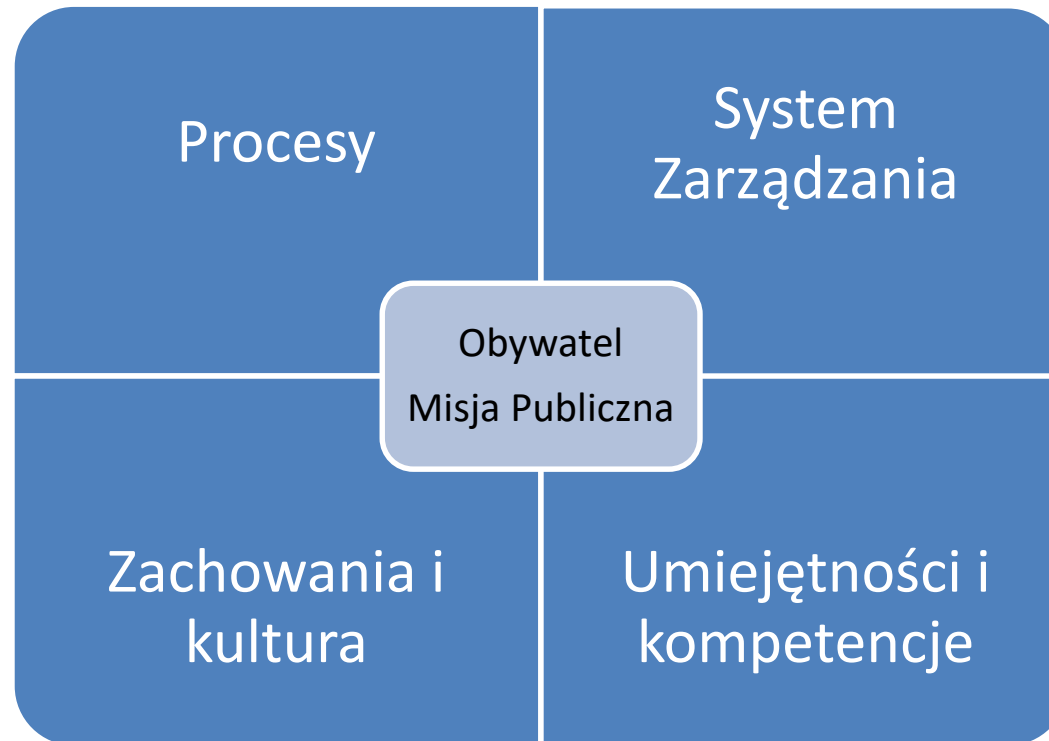
Jak?

Jak stosować Lean Management w administracji publicznej?

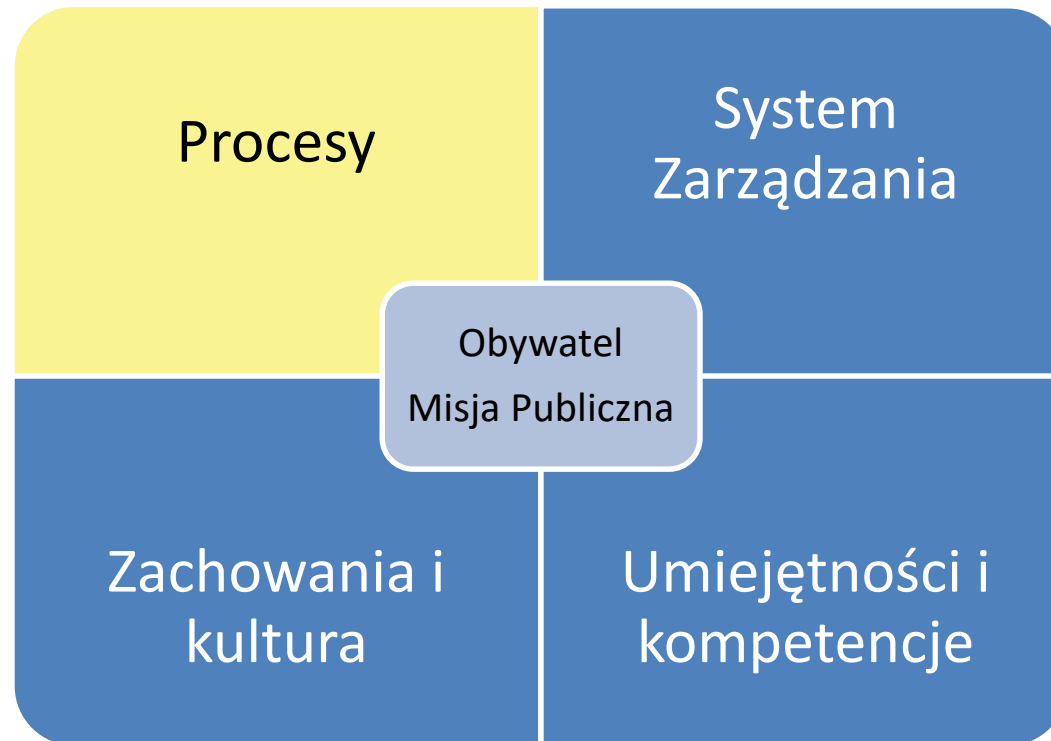
Bariery stosowania Lean Government

Bariery wewnętrzne	Bariery zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ● niedostateczna wiedza zarządzających instytucjami publicznymi w zakresie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w podmiotach komercyjnych ● ograniczone możliwości związane z delegowaniem uprawnień wewnątrz organizacji, gdzie przyjęte procedury jasno wyznaczają osoby uprawnione do podejmowania decyzji ● brak odpowiedniego systemu motywacyjnego, gdzie wyraźnie można dostrzec niedostatecznie rozwinięte mechanizmy nagradzania pracowników za efektywną i wydajną pracę oraz wyciągania konsekwencji w przypadku niewłaściwego wykonywania powierzonych obowiązków 	<ul style="list-style-type: none"> ● brak widocznej konkurencji pomiędzy podmiotami sektora publicznego ● brak obowiązku, a co za tym idzie – i nawyku samofinansowania swojej działalności ● regulacje prawne niedostosowane do skutecznego eliminowania marnotrawstwa ● wpływ czynnika politycznego na funkcjonowanie podmiotów sektora publicznego ● realne trudności związane z określeniem wartości powiązanej z daną usługą czy produktem

Metoda wdrożenia lean management w administracji publicznej



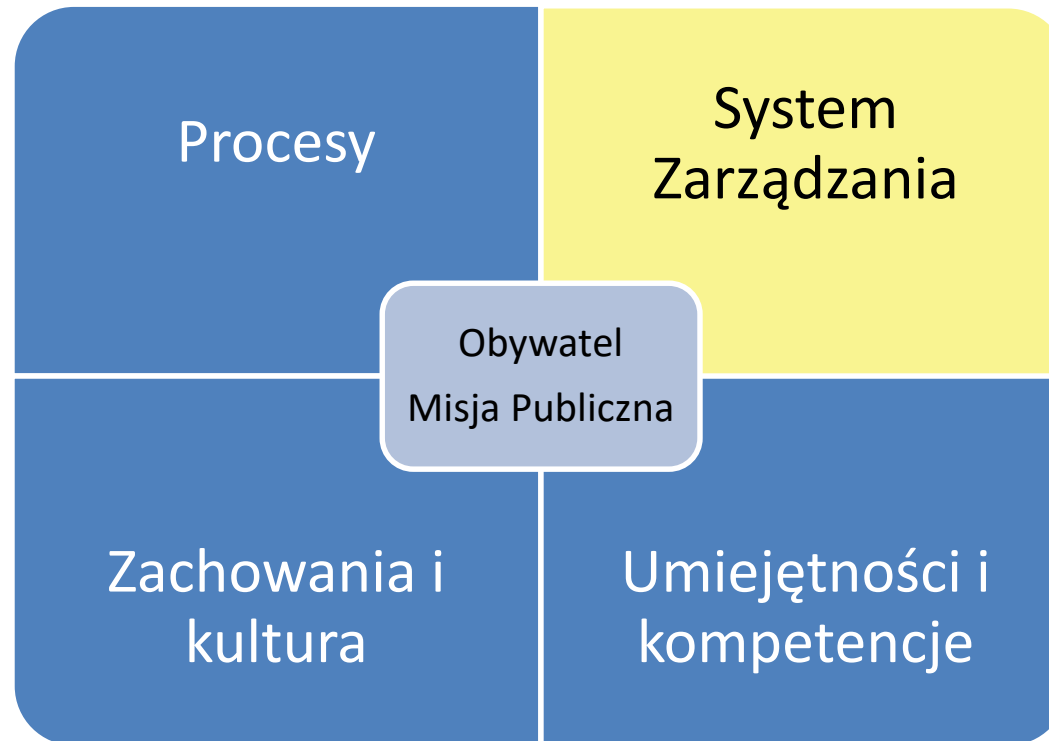
Metoda wdrożenia lean management w administracji publicznej



Procesy

Organizacja tworzy efektywne i skuteczne procesy, które dostarczają do obywateli właściwy produkt, o właściwym czasie, bez zbędnych marnotrawstw.

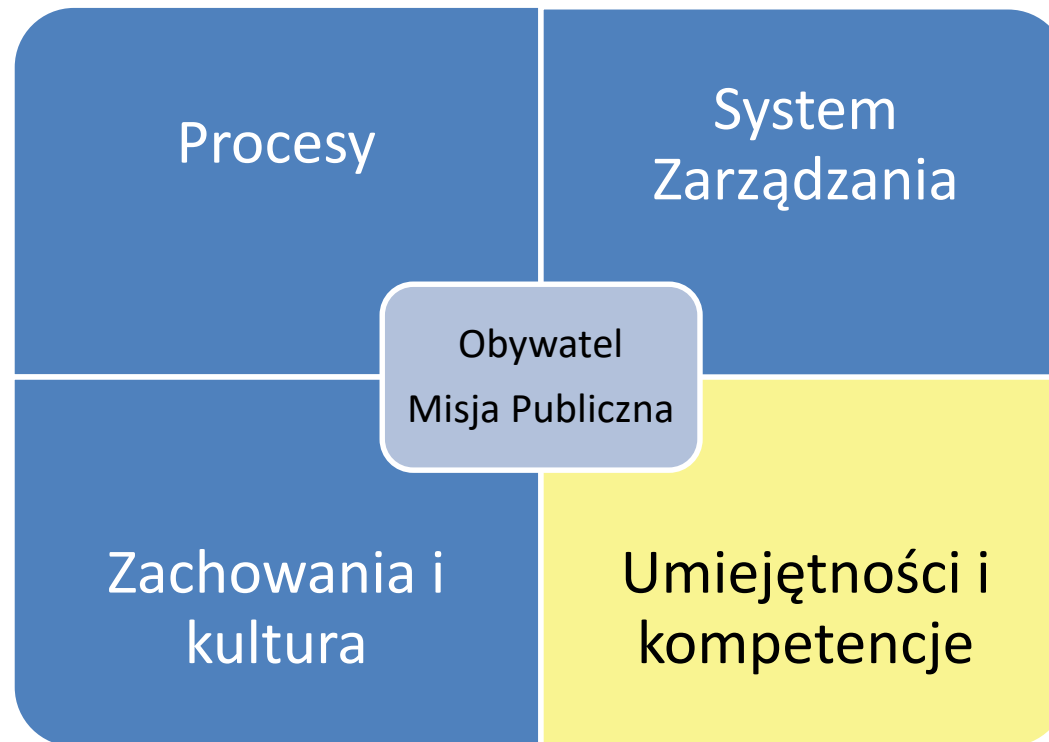
Metoda wdrożenia lean management w administracji publicznej



System Zarządzania

Organizacja tworzy środowisko, w którym efektywność operacyjna jest jednoznacznie widoczna, umożliwiając wzięcie odpowiedzialności i rozwiązywanie problemów

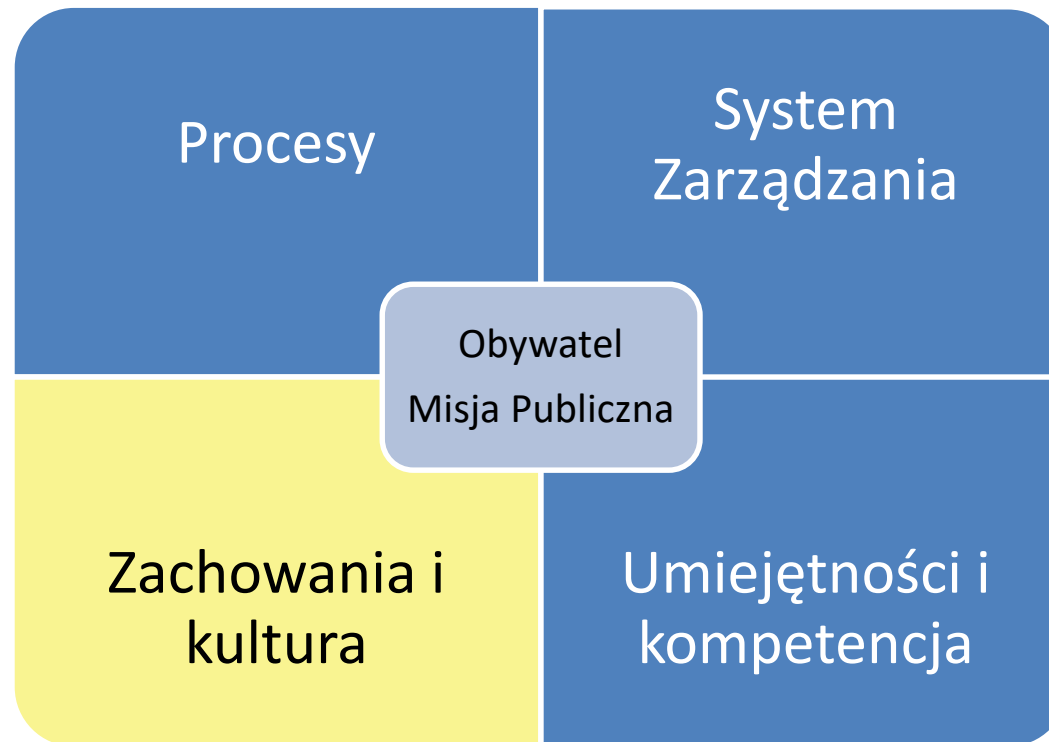
Metoda wdrożenia lean management w administracji publicznej



Umiejętności i kompetencje

Organizacja posiada kompetencje niezbędne do realizowania swoich obowiązków poprzez regularne treningi, coaching i rozwiązywanie problemów.

Metoda wdrożenia lean management w administracji publicznej



Zachowania i kultura

Organizacja zapewnia, że pracownicy biorą odpowiedzialność za realizowane przez siebie procesy, osiągając dobre wyniki i dążąc do ciągłego doskonalenia.

Lean Management w instytucjach publicznych

utopia

CZY

nieunikniona przyszłość?

Dziękuję za uwagę.

Dr inż. Maciej Pieńkowski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu