

Lean – pregled za lidere i top menadžere – uvod

Prof.dr Vojislav Stoilković
vojislav.stoilković@cimlss.rs

Slušaoci

Seminar je dizajniran za one lidere, top menadžere, izvršne direktore i menadžere koji razmatraju implementaciju Lean i žele da razumeju srž koncepta i koristi.

Obuka obezbeđuje pregled i orijentaciju Lean koncepta i organizacionih zahteva. Ovaj pregled omogućava da se lideri, top menadžeri, izvršni direktori i menadžeri upoznaju sa implementacijom Lean koncepta, ulogama šampiona, Lean Black Belt, Lean Green Belt, sa potrebnom infrastrukturuom za Lean transformaciju i sa planom projekta za dostizanje Lean organizacije.

Ciljevi

Kao rezultat prisustvovanja ovom kursu učesnik će biti sposoban da:

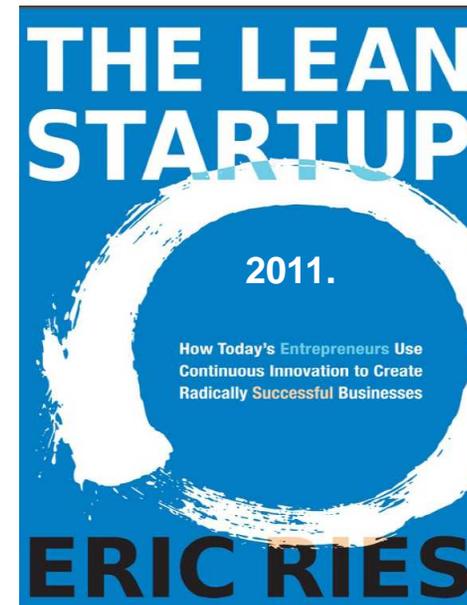
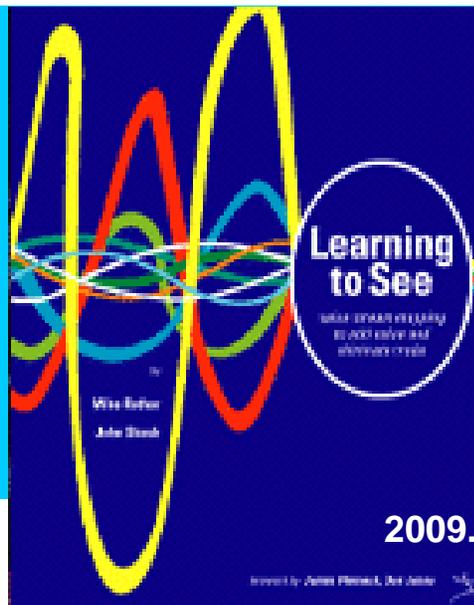
- Komunicirate korišćenje Lean koncepata.
- Dovedete Lean koncept u vezu sa **MISIJOM** i **CILJEVIMA** biznisa.
- Prihvatite potrebu da poboljšate organizacione performanse radi ispunjenja zahteva tržišta.
- Koristite Lean koncept da ubrzate odvijanje procesa bez grešaka i tako povećate sposobnost procesa ili *organizacije*.
- Prepoznate 8 **velikih rasipanja** u organizaciji i upoznate se sa Lean alatima za njihovo uklanjanje ili smanjenje na prihvatljivo nivo.
- Planirate i vodite Lean transformaciju vaše ogranizacije
- Prepoznate organizacione faktore koji su neophodni u pripremi da uspešnost Lean programa.

Ciljevi seminara

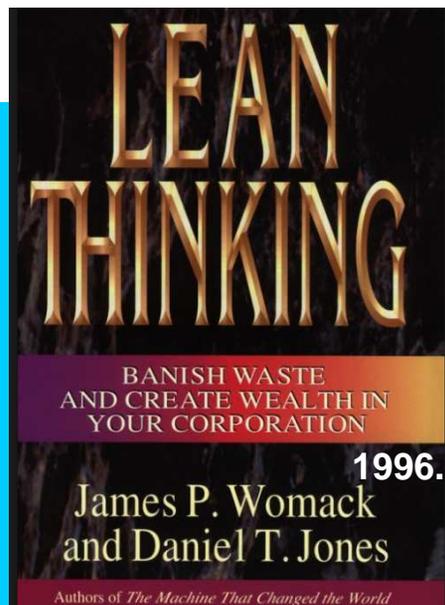
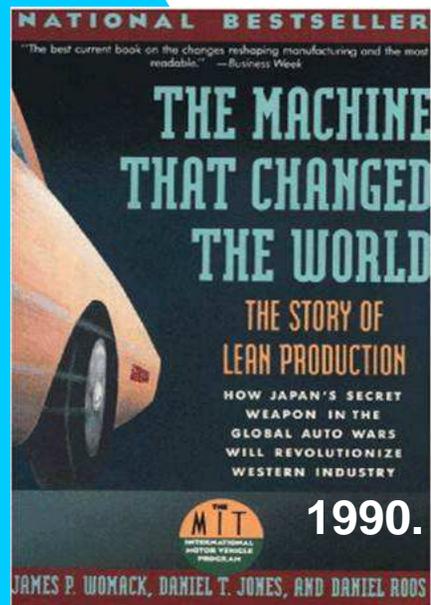
Obezbediti sažet pregled Lean Six Sigma koncepta.

Stvari koje treba da znate o Lean konceptu:

- Lean može uspešno da se primeni u proizvodnim i uslužnim organizacijama, u javnom sektoru i obrazovanju
- Lean principe i njihov značaj za napredak organizacije
- Lean alati za identifikovanje, smanjivanje i eliminisanje rasipanja
- Lean transformacija je proces koji može da traje više godina
- Lean kultura vaše organizacije



Lean u svakoj oblasti



Prof.dr Vojislav Stoiljković,
vojislav.stoiljkovic@cimlss.rs

Kako uraditi VIŠE sa MANJE?

Kratak pregled seminara

- 1) **Lean uvod**
- 2) **Istorija Lean koncepta i primena u svetu**
- 3) **Lean koncept, principi i alati**
- 4) **Menadžment i organizaciona infrastruktura za Lean: Yellow Belt, Green Belt, Black Belt certifikacije**
- 5) **Mapa puta za Lean transformaciju**
- 6) **Izbor Lean projekata i njihova realizacija**
- 7) **Čarter i timovi za realizaciju Lean projekata**
- 8) **Koristi od uvođenja Lean koncepta**

Lean - pregled za lidere, top menadžere i izvršne direktore - uvod

Teme

Šta je Lean?

Istorija nastanka Lean koncepta

Lean u proizvodnji, uslugama, javnoj upravi, u obrazovanju

Istorija strategija poboljšanja

HOW TO GET READY TO INSTRUCT
Have a Time Table— have work which you expect him to have, by what date.
Break down the Job— list important steps, with the key points. (Safety is always a key point.)
Have Everything Ready— the right equipment, materials, and supplies.
Have the Workplace Properly Arranged— just as the worker will be expected to keep it.
Job Instruction Training
TRAINING WITHIN INDUSTRY
 Bureau of Training
 War Manpower Commission
KEEP THIS CARD HANDY

United States Department of War, 1940

Poke Yoke - sprečava loše stvari

Jidoka - otkriva loše stvari

Training Within Industry

Jidoka
Poka-Yoke

Toyota Production System (TPS) or Just-in-Time

T. Ohno potpredsednik Toyota



Kaizen
Kanban
SMED
5S
Etc.



Cho, 70s, pred. Toyota



S. Shingo



K. Ishikawa, 60s



J. Womack & D. Jones



E. Deming

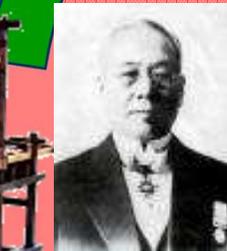


J. Juran

6 Sigma

LEAN

Quality



S. Toyoda, 1890s



Lean je termin skovan da opiše Toyota Production System



Fujio Cho, predsednik Toyota kompanije, u Business 2.0 intervju, Jan/Feb 2005. kaže:

“..... Neki ljudi misle da ako oni samo implementiraju naše tehnike, oni mogu biti uspešna kao i mi. Ali oni koji pokušavaju često ne uspevaju. To je zato što ne može samo proces pretvoriti loše izvođače u zvezde.

Umesto toga, morate da se obratite fundamentalnom načinu razmišljanja zaposlenih. U

Toyota, počinjemo sa 2 pitanja:

- 1. Gde trošimo resurse poput vremena ljudi ili materijale?**
- 2. Kako možemo manje da rasipamo?**

Šta je Lean?

Šta je Lean?

Lean je:

- ✓ sistematsko, nemilosrdno uklanjanje rasipanja i aktivnosti koje ne-dodaju vrednost,
- ✓ fokusiran na isporuku veće vrednosti za kupca,
- ✓ poštuje, omogućava i ohrabruje ljude da rešavaju probleme i budu kreativni mislioci,
- ✓ kreira efikasnost zasnovanu na **optimizaciji toka** i
- ✓ stalno pita - "**Kako možemo bolje?**"

Rasipanje

Kako ste upravo videli, rasipanje je bilo šta – *vreme, troškovi, rad, energija, materijal, nepotrebno kretanje, suvišna proizvodnja, suvišna obrada, transport, defekti* – što ne-dodaje-vrednost u očima vašeg kupca. Sve organizacije imaju neka rasipanja koja se **zahtevaju**, pošto njihovi procesi tako funkcionišu danas, da kompenziraju interne slabosti. Količina rasipanja u svakoj aktivnosti proporcionalna je dužini zakašnjenja rada. Lean nam pokazuje kako reorganizovati i eliminisati rasipanje, a ne da se to jednostavno prihvati kao "**način kako se posao radi ovde.**"

Ljudi u zdravstvu razumeju Lean

- Zdravstvo je dijagnoza i lečenje bolesti
- Lean je dijagnoza i lečenje procesa
- Planirani rezultat je omogućiti profesionalcima u javnoj upravi novi način gledanja na njihove procese koristeći mali skup Lean alata

**LEAN JE MEDICINSKA
NAUKA O PROCESIMA**

**LEAN = ELIMINISANJE
RASIPANJA**

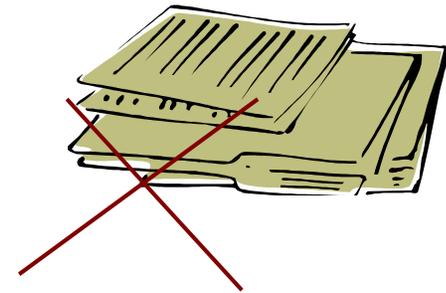
8 rasipanja u javnoj upravi

- 8 Velikih rasipanja u javnoj upravi često se ne vide – „**slepi smo kod očiju**“:
 - Defekti - greške
 - Zaliha
 - Suvišna obrada
 - Čekanje
 - Kretanje
 - Transport
 - Suvišna proizvodnja
 - Nedovoljno korišćenje ljudskog potencijala

I ona važe za kancelariju i procese podrške ...

Rasipanje od Defekata

- Svaki rad koji sadrži greške, ili nedostaju informacije rezultira u doradu sa rasipanjem.
 - Primeri:
 - Nepoznata informacija
 - Nepotpuna informacija
 - Pogrešna informacija
 - Netačna pretpostavka

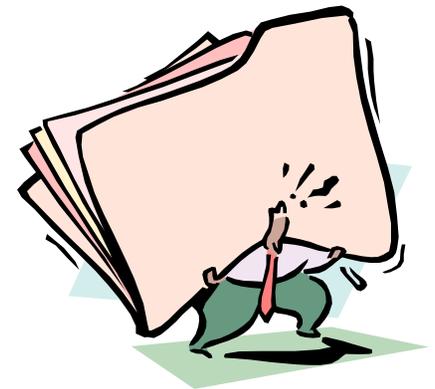


Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Uspostaviti standarde za rad i usluge
- ▶ Saopštiti vaše zahteve jasno (i saopštiti kada se vaši zahtevi ne ispunjavaju)
- ▶ Standarizovati kancelarijske formulare i procese da osigurate da je informacija tačna i potpuna
- ▶ Kreirati ček liste i druge pomoći da definišu “šta je dobro”

Rasipanja od (viška) **zaliha**

- Više informacija ili materijala pri ruci nego što zahteva proces upravo sada.
 - Primeri:
 - Nepotrebni fajlovi
 - Suviše isporuka
 - Nepotrebne ili suviše kopije



Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

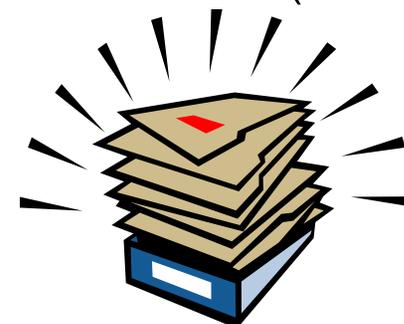
- ▶ Raditi sa vašim narednim kupcem i proizvesti samo šta je njemu potrebno
- ▶ Standardizovati lokacije rada i količinu podataka/informacija koje će se čuvati

Rasipanje od (još jedne) obrade

- Obezbeđivanje ili stvaranje VIŠE nego što kupac - građanin želi (da li je voljan da plati za to)

- Primeri:

- Prekomeran (i redundantna) preispitivanja
- Prekomerni (i redundantni) završeci
- Još jedno proveravanje
- Pozivanje dodatnih ljudi na sastanak (od slučaja do slučaja)



- ▶ **Za eliminisanje ovog rasipanja:**

- Fokus na preispitivanja, korake, vitalnu manjinu koja dodaje VREDNOST.
- Postaviti prvo pitanje ... izbeći prilaz “pucanj puške”.

Rasipanje od čekanja

- Čekanje na ljude, odgovore, podatke, opremu, papir, isporuke, informacije itd.
 - Primeri:
 - Redovi za rad/ informacije/ podatke koji čekaju da budu obrađeni
 - Oprema u prekidu
 - Čekanje na povratne informacije/ podatke da se kreiraju ili obrade

Za eliminisanje ovog rasipanja:

- ▶ Obuka zaposlenih po procesima da dozvole nastavak posla kada je neko odsutan ili zauzet.
- ▶ Jasno predvideti krajnje rokove
- ▶ Osigurati da su oprema, isporuke i/ ili podaci lako raspoloživi
- ▶ Uravnotežiti radnu normu



Rasipanje od kretanja

- Svako kretanje koje nije neophodno za uspešan završetak zadatka / aktivnosti.
 - Primeri:
 - Hodanje za informacije koje redovno koristite
 - Dosezanje i naginjanje
 - Pretraživanje



Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Misliti kao hirurg ... centar radnog prostora. Doneti sve što koristite svakog dana u vašu zonu napada (unutar lakog dohvata)
- ▶ Organizovati vašu radnu oblast tako da teče sa vašim procesom (na primer: ako radite sleva na desno, organizujte informacije da teku sa leva na desno)
- ▶ Poboľjšati dizajn formulara i dokumenata tako da se informacije lako pronađu
- ▶ Standarizovati foldere, fioke i ormare kroz prostoriju. Koristiti kodiranje bojom što je više moguće.
- ▶ Analizirati koristi dupliranja opreme radi eliminisanje višestrukih saplitanja.

Rasipanje od **transporta**

- Premeštanje informacija i materijala od mesta do mesta. Privremeno smeštanje, upisivanje, skladištenje, slaganje ili pomeranje materijala, ljudi, informacija ili papira.
 - Primeri:
 - Višestruko preispitivanje i potpisi
 - Pomeranje ruke
 - Loš lejut kancelarije
 - “Centralizovan” magacin



Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Ukloniti pomoćne lokacije za skladištenje
- ▶ Napasti proces ... učiniti ga da teče
- ▶ Preispitati lejut kancelarije da se osigura da podržava proces
- ▶ Gde “nosite tepih naniže” u kancelariju? Radite da eliminišete to!

Rasipanje od **suvišne proizvodnje**

- Proizvodnja suviše mnogo informacija ili proizvodnja pre nego se zahteva od sledećeg procesa (interni kupac).
 - Primeri:
 - Proširenja obima rada
 - “Just in case” mišljenje
 - Suviše mnogo detalja
 - Zloupotreba automatizacije
 - Skladištenje podataka



Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Govoriti sa narednim kupcem ... koje informacije se stvarno zahtevaju.
- ▶ Kreirati standarde radnog mesta
- ▶ Kreirati vizuelne signalne uređaje

Rasipanje od nedovoljnog korišćenja ljudskog potencijala

- Ne koriste se sposobnosti, talenat i veštine ljudi na njihovom najvišem nivou.
 - Primeri:
 - Ne traže se od saradnika ideje za poboljšanje procesa
 - Pojedini saradnici su zatrpani poslom
 - Drugi nemaju dovoljno posla
 - Zaposleni nemaju ovlašćenja
 - Ne pridržavanje discipline na radnom mestu
 - Neadekvatno i nepodesno edukovano osoblje
 - Zastarela znanja zaposlenih



Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Obezbediti kontinualno obrazovanje zaposlenih.
- ▶ Uvesti proveru znanja zaposlenih
- ▶ Omogućiti zaposlenima da daju predloge za poboljšanje i da ih realizuju

Pomeranje u shvatanju



LEAN



Rasipanje se ne definiše ili nije lako vidljivo.

Reagovanje na „velike ishode“.

*Reaktivno poboljšanje –
gašenje požara.*

*Rasipanje je vidljivo.
Identifikovati male prilike koje
zajedno stvaraju veću ukupnu
promenu.*

Kontinualno poboljšanje.

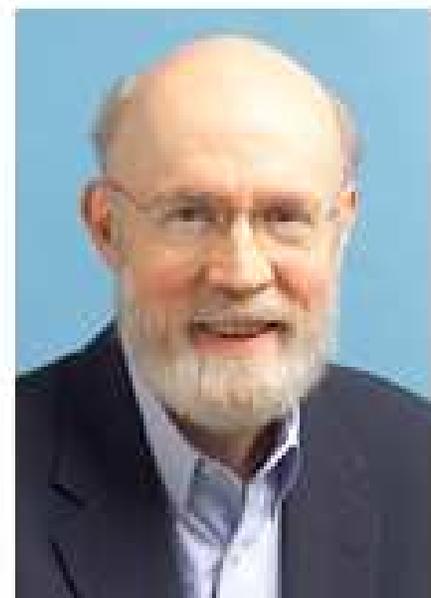
Izvori rasipanja u procesu

- **Redovi** - veliki kapacitet, velike serije.
- **Nepotreban rad** – Ovo uključuje nepotrebne zahteve, dokumentaciju, još jedan dizajn
- **Malo ponovno korišćenje** – stvaranje istog znanja dva puta
- **Linijski procesi** – sekvencijalni zadaci
- **Proširivanje posla** – nedefinisana završna linija, neuspeh da se isključi ponovni pregled dokument
- **Skupe promene** – kasne promene, nepotrebna dorada zbog loše komunikacije / povratne informacije, udaljavanje od dizajna
- **Sporo učenje** – pomerena povratna informacija, slab menadžment znanjem
- **Loša arhitektura** – nekorektno dodeljivanje troška i performanse, loše donošenje / pribavljanje odluka
- **Nefleksibilnost** – planiranje nepredvidljivog, kruti sistemi
- **Neefikasno** – pogrešni ljudi rade posao, neefikasni alati

Šta pruža Lean?

**“Lean pruža način da uradite VIŠE sa MANJE -
manje ljudskih napora, manje opreme,
manje utrošenog vremena i prostora - a
dolazi bliže i bliže obezbeđujući kupcima
upravo ono što žele.”**

James Womack,
author “Lean Thinking” 1996



Zašto Lean?

Lean je dokazan vremenom testiran pristup za:

- poboljšanje procesa unutar organizacije,
- maksimiziranje vrednosti za kupaca i
- smanjenje rasipanja.

Lean gradi kulturu:

- liderstvo,
- održivost i
- ovlašćeni zaposleni da rade na kreativnom rešavanju problema.

Lean koristi kros-funkcionalne timove za:

- optimizuju tok građanina i usluga i
- stvaranje vrednosti preko celokupne organizacije.

Dva različita prilaza poboljšanja procesa

Six Sigma se primarno fokusira na eliminisanje defekata (DMAIC - metodologija) i smanjenje neželjene varijacije (menadžment procesom)



Lean se primarno fokusira na povećanje brzine procesa i u isto vreme na eliminisanje nepotrebne zalihe i drugih rasipanja.

Pet Lean principa

- Uspostaviti vrednost za kupca
- Identifikovati tok vrednosti – proces
- Kreirati tok za proces
- Vući od strane kupca
- Planirani rezultat je savršenstvo

Dr. James Womack, Lean Enterprise Institute

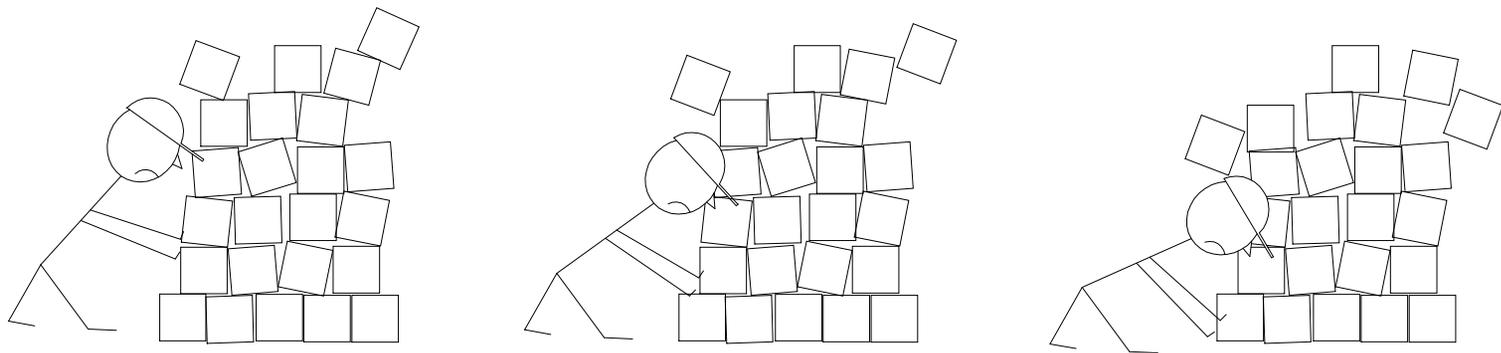
Lean principi razmišljanja za javnu upravu



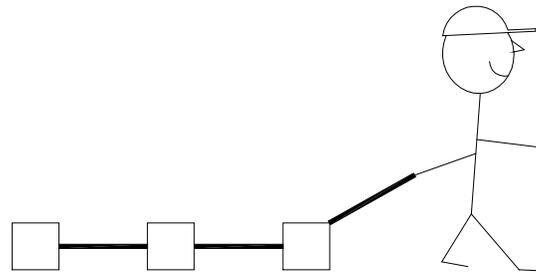
Princip	Lean gradovi moraju:
Vrednost	Odredite vrednost sa stanovišta krajnjeg kupca (građanina).
Tok vrednosti	Identifikovati sve korake koji dodaju vrednost preko granica odeljenja - uprava (tok vrednosti), eliminišući korake koji ne stvaraju vrednost.
Tok	Držati proces da teče glatko otklanjanjem uzroka kašnjenja, kao što su serije (gomile) i problemi sa kvalitetom.
Vučenje	Izbegavati guranje rada na sledeći proces ili odeljenje; dozvoliti da rada i isporuke budu povučene, po potrebi.
Savršenstvo	Težiti savršenstvu kroz kontinuirano poboljšanje

Pull i Push sistemi u organizaciji

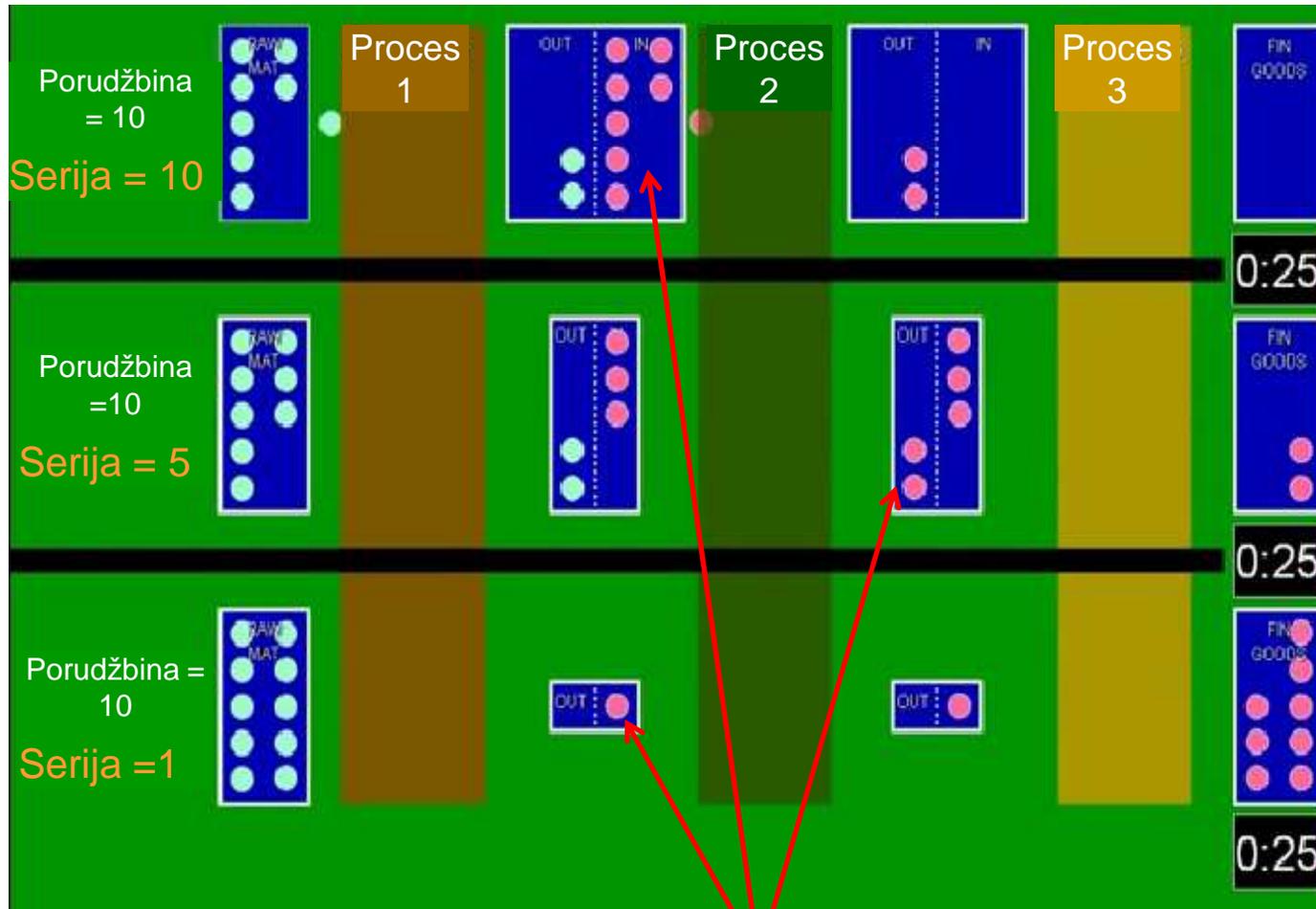
Push - Sistem guranja



Pull - Sistem vučenja



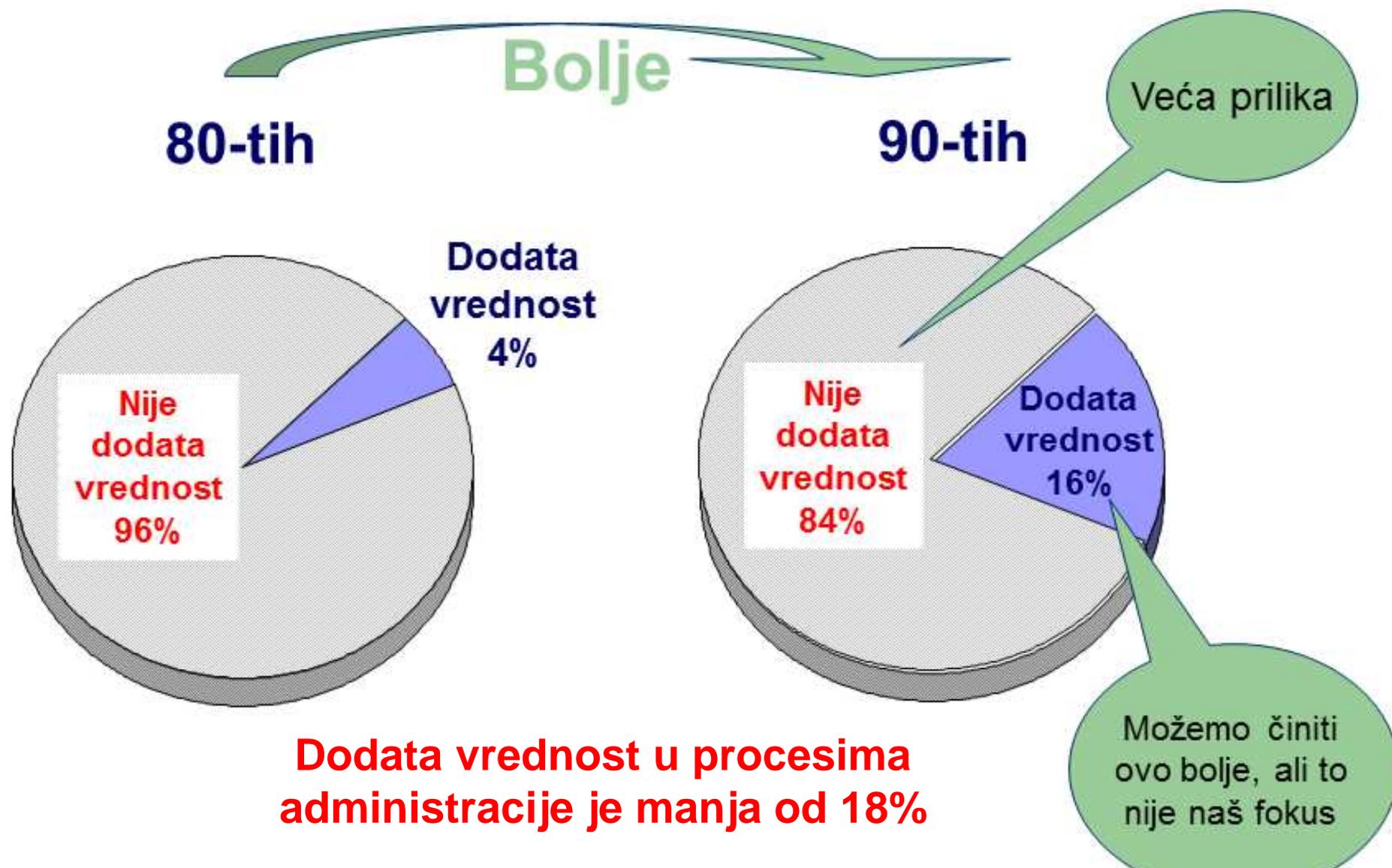
Guranje naspram vučenja u procesu



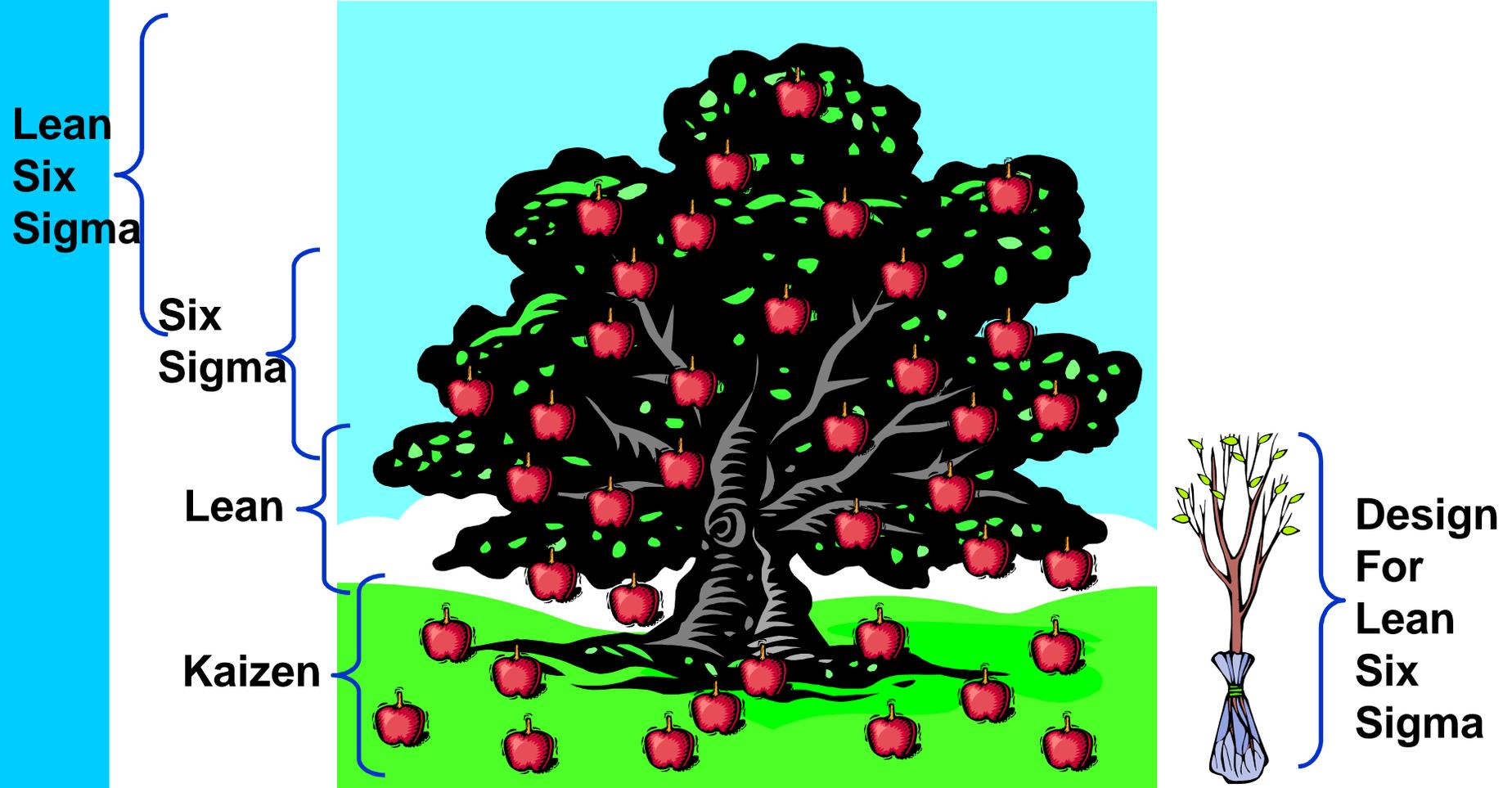
Video: ONE PIECE FLOW versus
BATCH PRODUCTION -

Standardni rad u procesu

Rasipanja u proizvodnji i administraciji



Gde početi sa Lean Six Sigma



Poboljšanje procesa

- **Postoje tri načina da se odgovori zadatku smanjenja troškova**
 - Prvi način - pratite „**spori put**” - i na Veću svako predlože rez - skraćenje. "**Samo smanjiti**" obično završava činjenjem više štete nego koristi. Ovo vodi do neželjenih posledica - ne znamo šta će se desiti, jer ste eliminisali resurse bez poboljšanja procesa.



Poboljšanje procesa

- Drugi način je da pratite "**glupi put**" - ovo je gde se možete naći smanjenjem usluge koju pružate.

Glupi put



Spori put



Poboljšanje procesa

- Treći način je "pametan put", a to je da se "**smanji rasipanje**". To je put koji vodi do Lean procesa koji rade na Six Sigma nivo sposobnosti (3,4 greške na milion prilika za grešku).



Planirani rezultati su efektivni & efikasni procesi

Glupi put



Smanjiti usluge

Pametan put



Smanjiti rasipanje

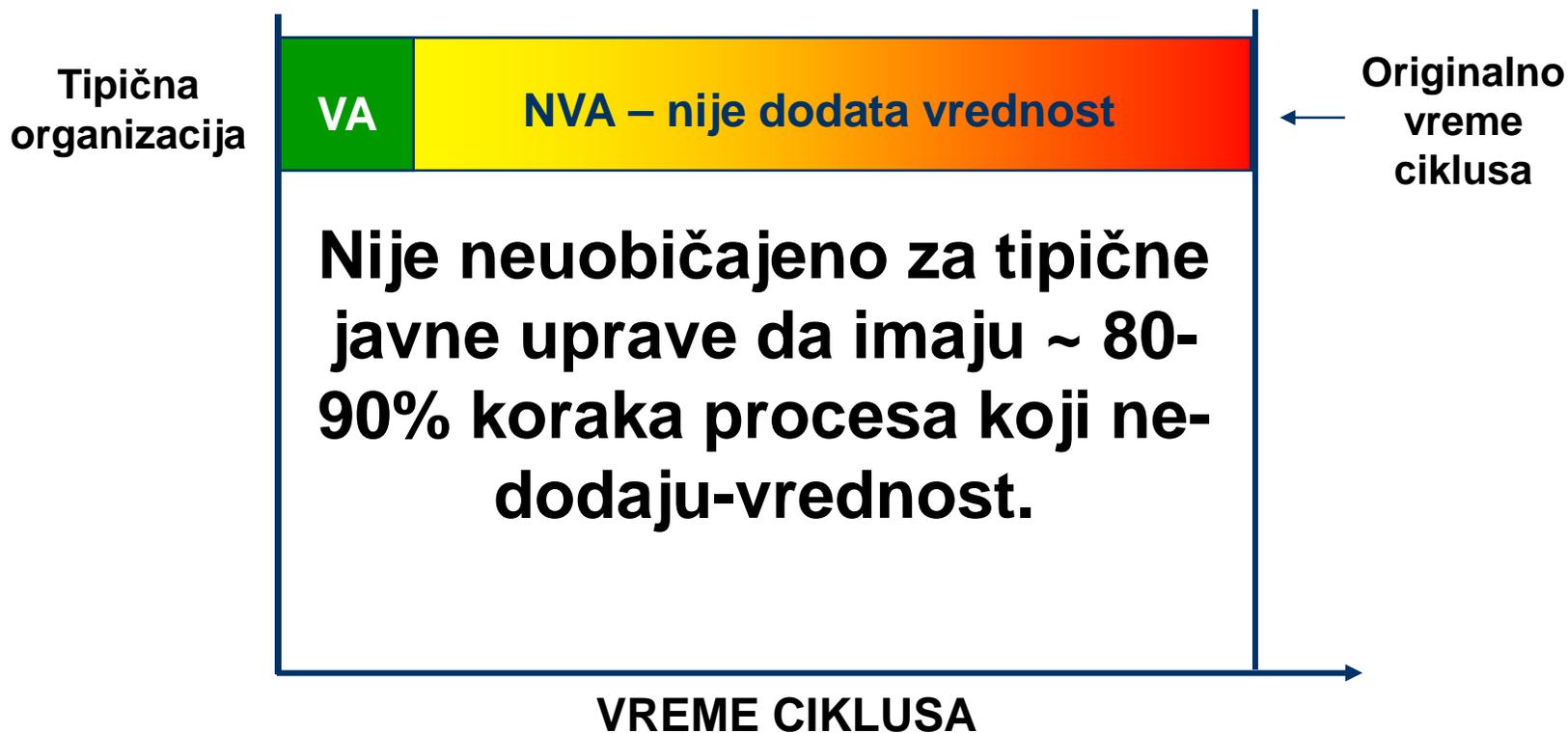
Spori put



Samo smanjiti

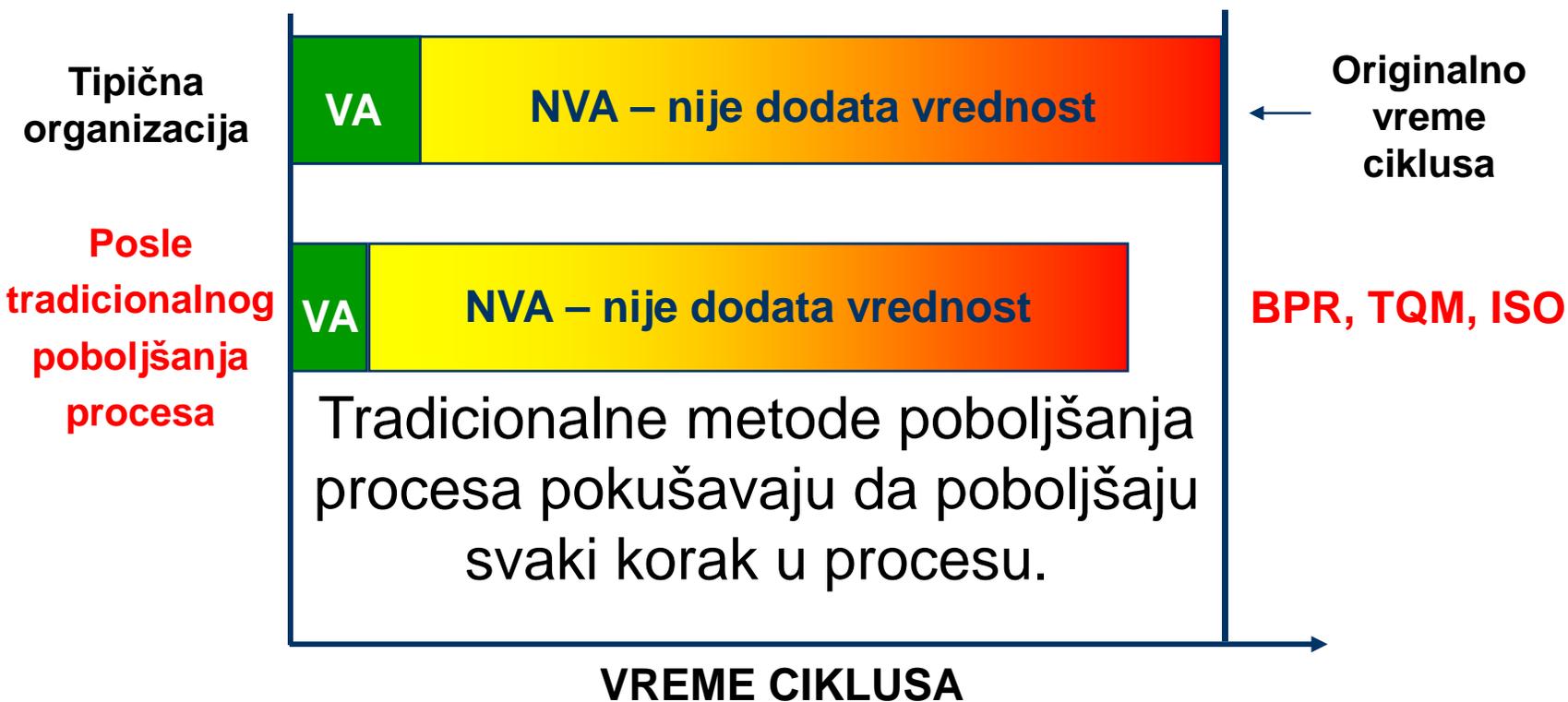
KAKO: TRANSFORMACIJA preko NAVSEA LEAN

Kako radi Lean



Fokusiranje na smanjenje rasipanja pruža najveću mogućnost za poboljšanje

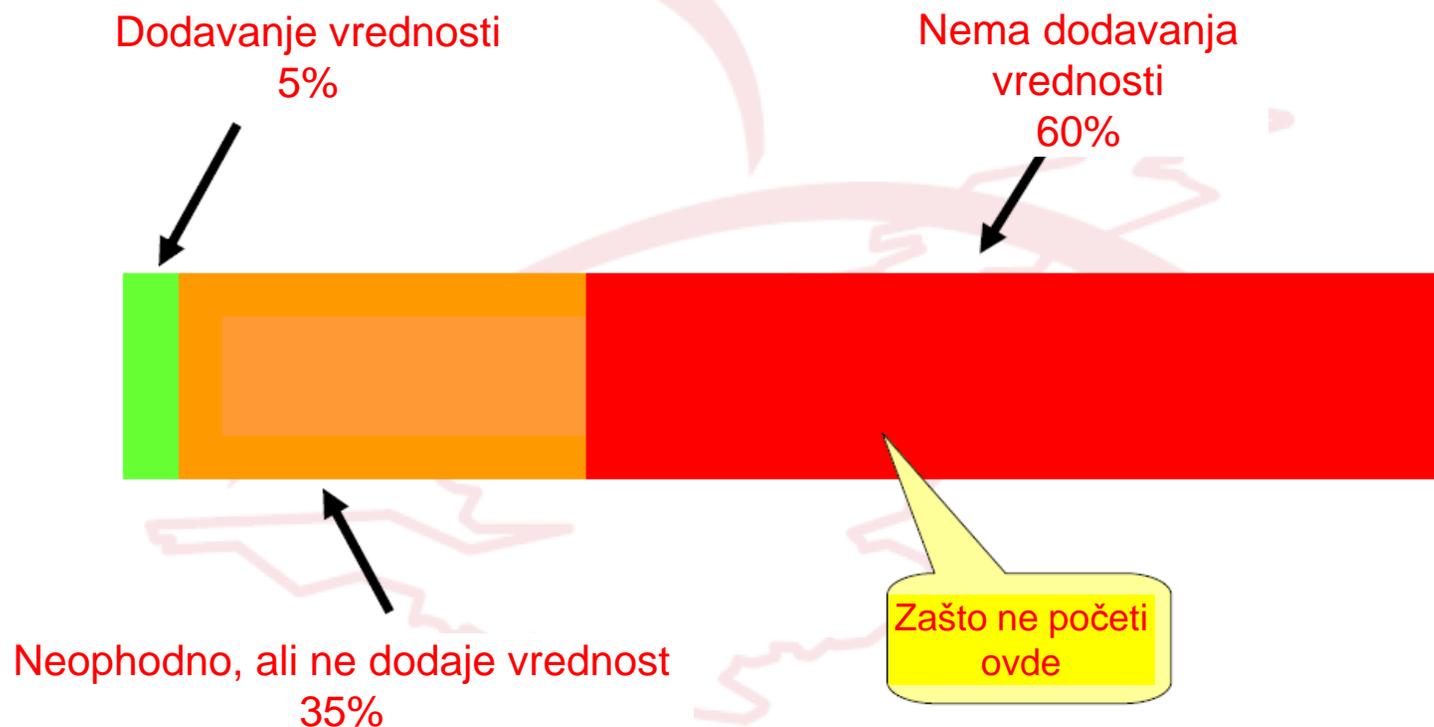
Kako radi Lean



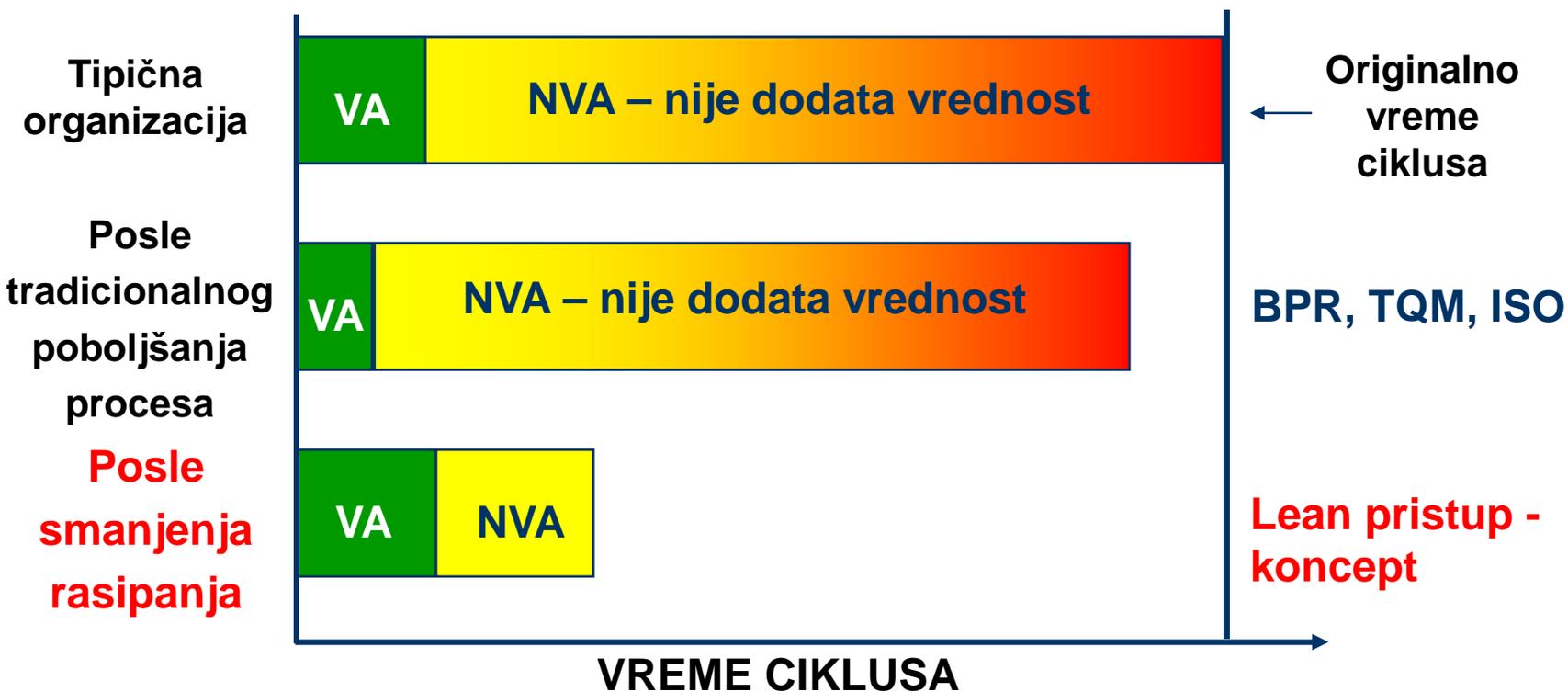
Ostaviti samo korake koji dodaju vrednost i umesto poboljšanja koraka koji ne dodaju vrednost, ukloniti ih!

Tipičan menadžment pristup – suziti kutije

Zašto - zato što ne mogu da vide tri dela



Kako radi Lean



Koraci koji dodaju vrednost su prepušteni sami sebi, ali su ogromna poboljšanja napravljena eliminisanjem rasipanja.

Karta toka vrednosti pre Lean

Klinički centar Niš

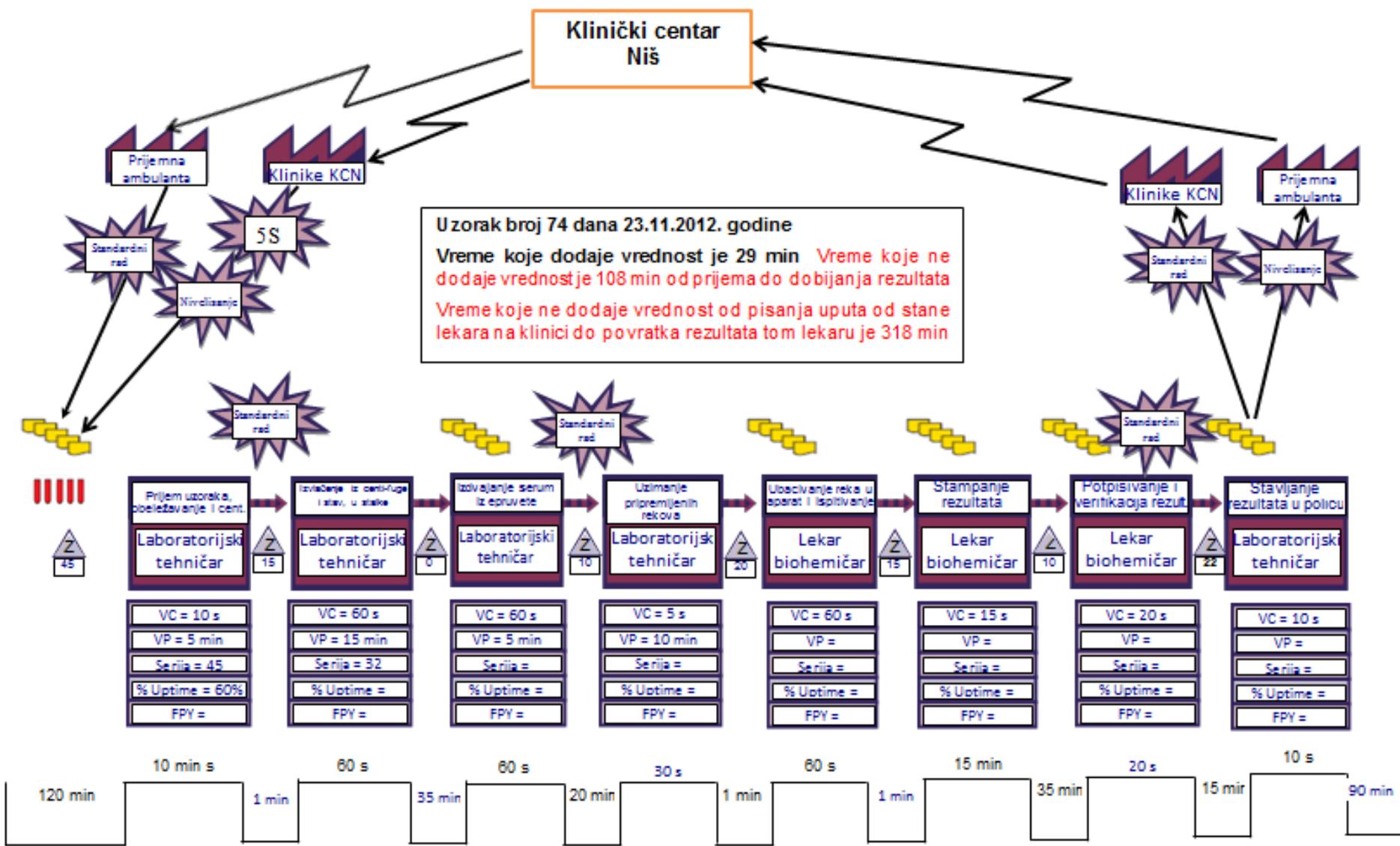
Prijemna ambulanta

Klinike KCN

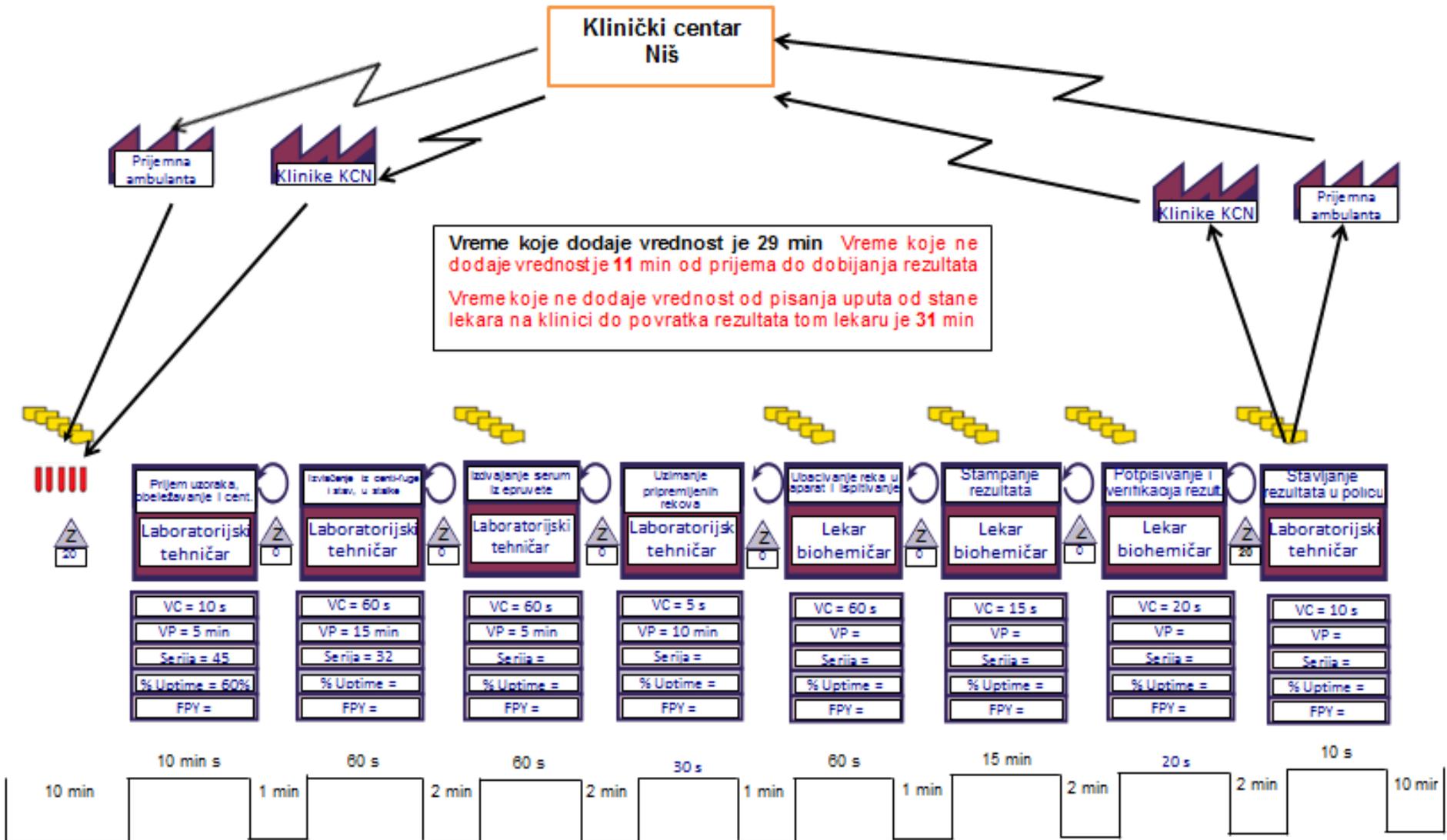
Klinike KCN

Prijemna ambulanta

U zrak broj 74 dana 23.11.2012. godine
 Vreme koje dodaje vrednost je 29 min Vreme koje ne dodaje vrednost je 108 min od prijema do dobijanja rezultata
 Vreme koje ne dodaje vrednost od pisanja uputa od strane lekara na klinici do povratka rezultata tom lekaru je 318 min



Karta toka vrednosti posle Lean



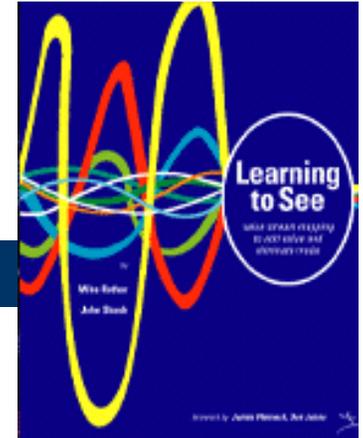
Šta je proces?

- Bilo koji skup **aktivnosti** koje kada su preduzete zajedno, **transformišu** niz **ulaza** u **izlaz**, proizvodeći **vrednost** za kupca



Rasipanja se javljaju u procesima. Ako hoćemo da uklonimo rasipanja moramo da naučimo da ih vidimo

Učenje da vidimo



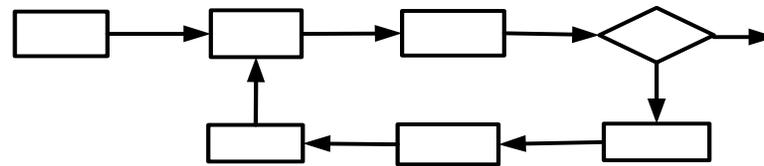
Zašto? ... Učenje da vidimo

- Pogledajte **veliku sliku**, a ne samo pojedinačne procese
- Pogledajte kako proces trenutno funkcioniše
- Pogledajte **povezanosti** između informacija i toka materijala
- Pogledajte rasipanje i **izvor rasipanja**
- Uspostavite zajednički jezik za poboljšanje
- Osnova za projektovanje Lean toka u budućem stanju

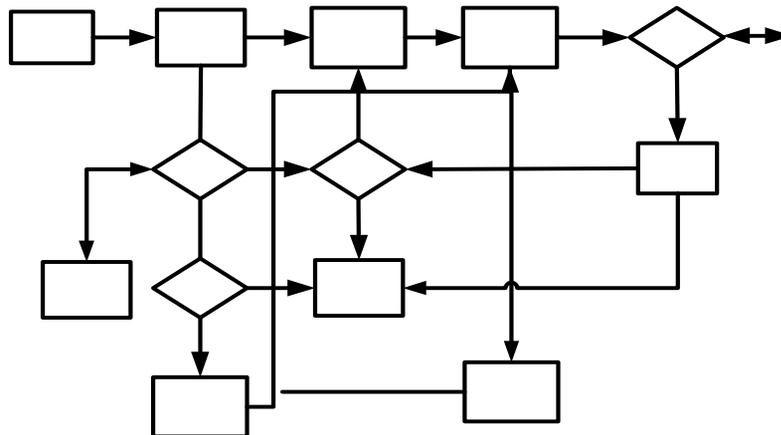
Lean usluge vlade - javne uprave

Verzije procesa

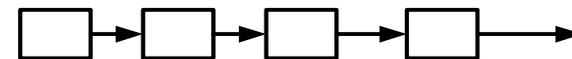
1. Šta verujete da je...



2. Šta je stvarno ...



1. Šta želite da bude ...

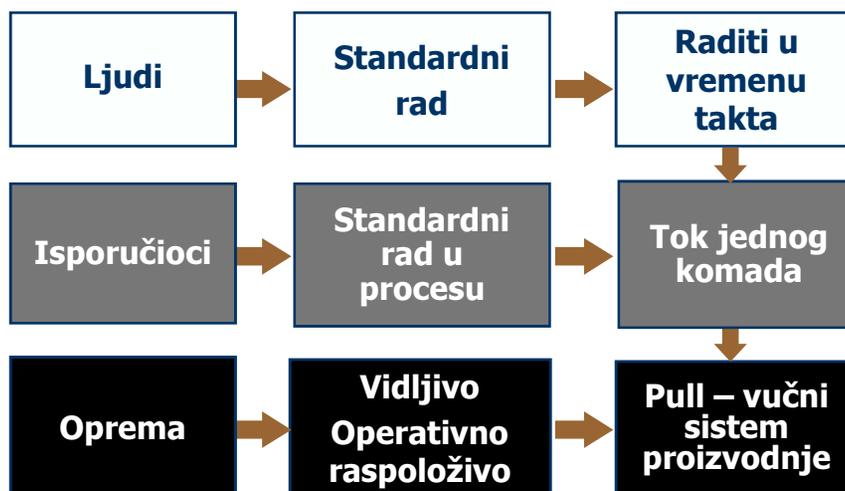


Adapted from Product & Process Innovations, Inc.

Lean alati za transformaciju organizacije

Just In Time - Upravo na vreme

Rad sa minimalno potrebnim resursom za konzistentno isporučivanje samo što je potrebno
 Samo u potrebnoj količini
 Samo tamo gde je potrebno
 Samo kada je to potrebno

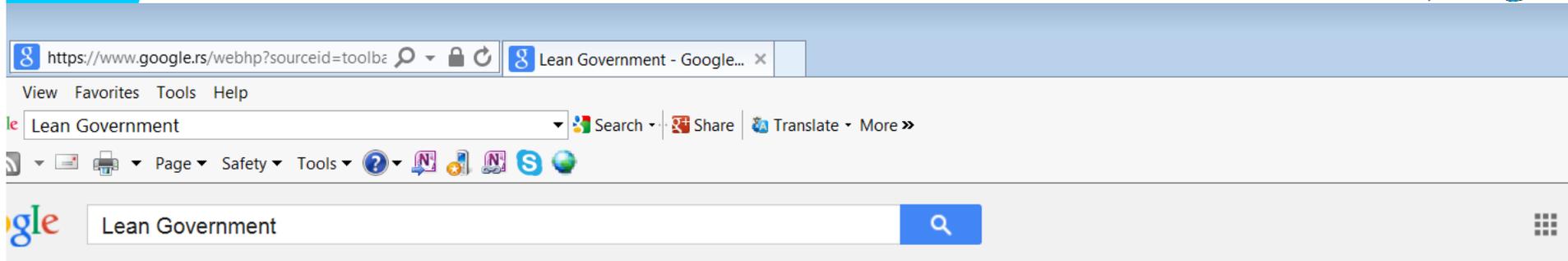


Jidoka

Jedna po jedna potvrda da otkrije abnormalnosti.
 Prekini i reaguj na svaku abnormalnost.
 Odvojiti rad opreme od ljudskog rada.
 Omogućiti opremi da otkriva abnormalnosti i prekine autonomno

5S, Kaizen , Nivelisani rad (Heijunka)

Smanjenje troškova kroz eliminaciju rasipanja (rasipanje ili ne-dodata vrednost)



124 miliona stranica na Internetu na temu Lean Government

About 124,000,000 results (0.27 seconds)

[Lean Government - Wikipedia, the free encyclopedia](#)
en.wikipedia.org/wiki/Lean_Government

Lean Government refers to the application of lean production (also known as "Lean") principles and methods to both identify and then implement the most ...
[Common methods and approaches](#) - [Types of waste](#) - [Lean government activity](#)

[Lean Government | Lean | US EPA](#)
www.epa.gov/lean/government/

Working Smart to Protect Human Health and the Environment. **Lean government** enables environmental agencies to work more effectively and efficiently by ...

[Lean in Government Starter Kit | Lean Government | US EPA](#)
www.epa.gov/lean/starterkit/

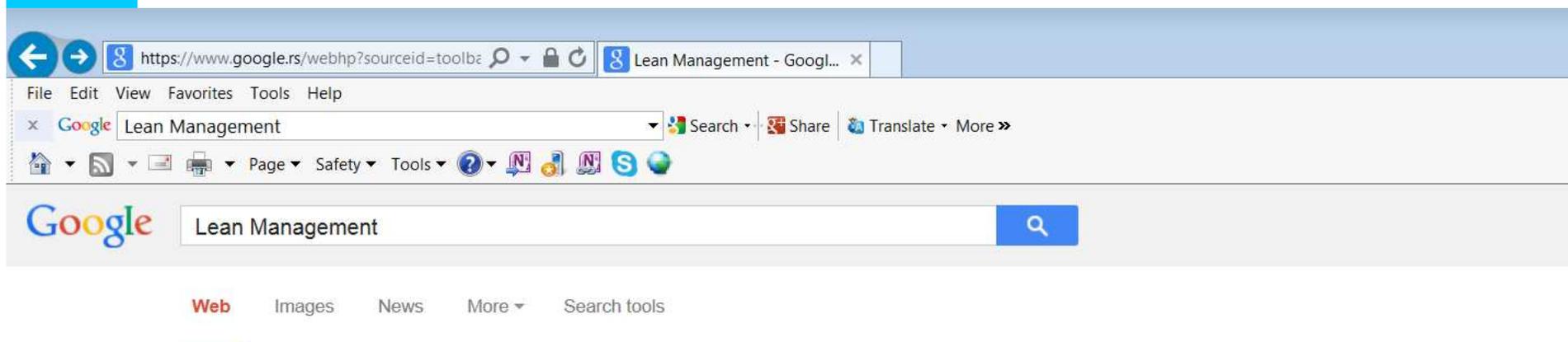
The **Lean in Government** Starter Kit: How to Plan and Implement Successful **Lean** Initiatives at Environment Agencies, Version 3.0 is designed to help ...

[\[PDF\] Transforming government performance through lean management](#)
www.mckinsey.com/.../MCG_Transforming_through_lean_management...

December 2012. Biniam Gebre. Petter Hallman. Mark Minukas. Becca O'Brien. Transforming **government** performance through **lean** management ...

[Lean Government Conference 2013 | Wisconsin Center for ...](#)
www.wisquality.org/lean-government-2013/

SAVE THE DATE! THE 2014 **LEAN GOVERNMENT** CONFERENCE WILL BE HELD ON OCTOBER 9TH, 2014 AT THE AMERICAN FAMILY CONFERENCE ...



47,8 miliona stranica na Internetu na temu Lean Management

Ad related to **Lean Management**

[Kaizen Lean Events - kaizen.com](http://www.kaizen.com)

www.kaizen.com/events.html 1 (480) 788 7450

Learn the Kaizen Standard Methods And Achieve Performance Improvement

[Lean manufacturing - Wikipedia, the free encyclopedia](http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing)

en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing

Lean manufacturing, lean enterprise, or lean production, often simply, "lean", is a production practice that considers the expenditure of resources for any goal ...

Muda - Toyota Production System - 5S - Value stream mapping

[What is Lean - Lean Enterprise Institute](http://www.lean.org/whatslean/)

www.lean.org/whatslean/

To accomplish this, **lean** thinking changes the focus of **management** from optimizing separate technologies, assets, and vertical departments to optimizing the ...

[What is Lean Management? - Lean Enterprise Institute](http://www.lean.org)

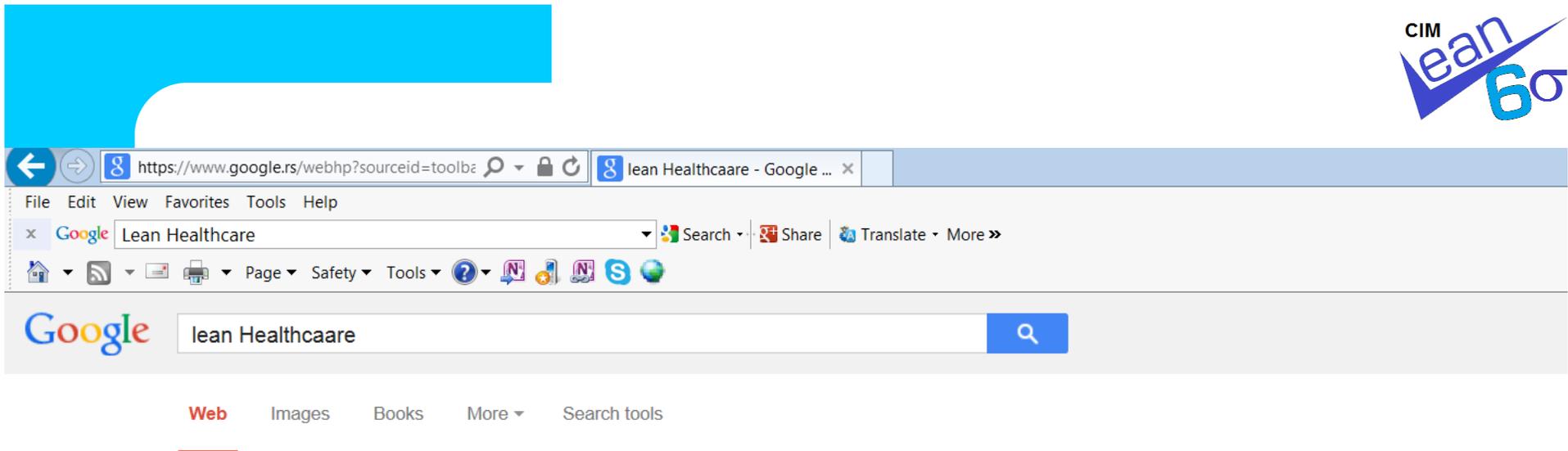
www.lean.org Knowledge Center John Shook's eLetters

Oct 15, 2008 - I sometimes wonder if we should bother making a distinction between management, and "**lean management**." The late Peter Drucker is our ...

[What is Lean - Principles - Lean Enterprise Institute](http://www.lean.org)

www.lean.org What is Lean?

The five-step thought process for guiding the implementation of **lean** techniques is



17,8 miliona stranica na Internetu na temu Lean Healthcare

About 17,800,000 results (0.19 seconds)

Showing results for [lean Healthcare](#)

Search instead for lean Healthcare

[Going Lean in Health Care - Institute for Healthcare Improvement](#)

[www.ihl.org](#) › Home › Knowledge Center › IHIWhitePapers ▼

Lean management principles have been used effectively in manufacturing companies for decades, particularly in Japan. IHI believes that lean principles can be ...

[Images for lean Healthcare](#) - Report images



[The Lean Healthcare Exchange - A resource on Lean, Quality, and ...](#)

[www.leanhealthcareexchange.com/](#) ▼

Nov 14, 2013 - Over 40 Lean Healthcare professionals contribute to weekly updates and discussions.

[Key Concepts of Lean in Healthcare - Lean Enterprise Institute](#)

[www.lean.org](#) › Education › Lean Workshops & Seminars ▼

You will learn the key techniques, philosophies, and management system that comprise a lean approach in healthcare. Successful lean healthcare efforts result ...

Lean konferencije u Americi

LEAN Government Center

Q6σ Lean Quality and Productivity Improvement Center
PIC © LLC



Implementing & Sustaining Government Lean Initiatives to Increase Capacity and Service, while Reducing Costs

[Home Page](#)
[About QPIC](#)
[QPIC in the News](#)
[ACE](#)
[\(Metrics\)](#)
[Government Lean Projects](#)
[LEAN Presentations](#)
[Contact Us](#)

LEAN Government Web Sites

LEAN Government in Cities:

- **Cape Coral, FL.**
[The City has initiated a "Lean Government" program for simplifying and streamlining various business processes.](#)
- **Grand Rapids, MI.**
[City of Grand Rapids' Lean Thinking](#)
- **Jacksonville, FL.**
[Jacksonville LEAN Consortium](#)
- **County of Ventura, CA.**
[Applying Lean and Six Sigma since 2008 to improving Government processes and service](#)

LEAN Government in States:

- **Colorado :**
[At the Colorado Department of Transportation \(CDOT\), we are improving our operations so that we can deliver excellent services. More.....](#)
- **Iowa:**
[Lean is a collection of principles, methods and tools that improve the speed and efficiency of any process by eliminating waste](#)

[Lean Business Process Improvement in the Executive Branch](#)
- **Maryland :**
[The Maryland World Class Consortia and Lean Government](#)

Lean konferencije u Americi

home / what we do / apply lean / 2013 lean conference



- ▶ Measure results
- ▶ Apply Lean
- ▶ Improve performance audits

2013 Lean Conference



2nd Annual Washington State Government Lean Transformation Conference

Miss a session? Want to see what was talked about? Please see our [Day 1](#) and [Day 2](#) pages for speaker biographies, presentations and video.

About the conference

More than 2,000 people recently attended the second annual Washington State Government Lean Transformation Conference, a free event hosted by Results Washington, Office of the Governor. Most of the attendees were Washington state government employees and leaders. We were pleased to also include our partners from local and federal government, higher education, non-profit groups and others. Over the course of two days, attendees learned more about Lean thinking and tools at multiple sessions, including:

- Opening remarks by Gov. Jay Inslee
- An overview of Results Washington by Chief of Staff Mary Alice Heuschel and Director Wendy Korthuis-Smith
- 2 keynote addresses
- 40 breakout sessions presented by our private-sector Lean expert partners

See the [agenda](#) (PDF), [sessions descriptions](#) (PDF) and [presenter bios](#) (PDF).

Lean konferencije u Americi



2013 WISCONSIN
LEAN GOVERNMENT
CONFERENCE
do more better

Wednesday, October 2, Madison

Contact

Alan J. Hart

[Wisconsin Center for Performance Excellence](http://WisconsinCenterforPerformanceExcellence.org)

info@wisquality.org

 (608) 663-5300

When

Wednesday October 2, 2013 from 8:00 AM to 4:00 PM

GDT

 [Add to Calendar](#)

Where

American Family Conference Center

6000 American Parkway

Madison, WI 53783



As our nation and state continue to recover from a sluggish economy, governments of all sizes are looking for ways to maintain high quality services to their residents. Instead of using that worn out saying "do more with less" we want to change the conversation to "*do more better.*" And we don't just want a lot of talk, we also want to provide some information and tools to help our governments do just that, so that we can maintain the high quality of life we have come to expect in Wisconsin.

At this conference, you'll learn about tools and principles to improve quality, cost effectiveness, service delivery and responsiveness to the public. Although many of these principles originated in manufacturing, these tools have been successfully applied in organizations of all types, including the public sector.

Conference Details

- October 2, 2013
- American Family Conference Center in Madison, Wisconsin
- Registration begins at 8:00 am, conference starts at 9:00 am and ends at 4:00 pm.
- Registration Fee - \$200 (additional attendees from the same organization \$150)
- Pay via check or PayPal (to info@wisquality.org).

Lean konferencija u Kanadi

How We Can Help

Mission:

To help government to deliver more value to Canadians, faster and at lower cost, through better business processes and inspired people.

Getting Started with Lean

2013 Conference

Change Management

Advanced Lean

Lean Government Summit 2013

The 2013 Lean Government Summit was a great success. Thanks to our presenters and participants for sharing their knowledge so freely.

We are planning the 2014 Summit for October 22-24, 2014 in Ottawa, Ontario.

Conference PDF



Presentations: October 24, 2013
(password protected)



Lean Government Summit 2013



Lean Government Summit 2012

Lean Management Institute u Nemačkoj



File Edit View Favorites Tools Help

x Google lean management institute deutschland Search Share Translate More »



Google™ This page is in German. Translate it using Google Toolbar? [Learn more](#) Not in German? [Help us improve](#)



LEAN MANAGEMENT INSTITUT

[Home](#) | [Kontakt](#) | [Impressum](#) | [English](#)

Lean Management Institut

> Idee

> Köpfe

> Netzwerk

Lean Coaching

Lean Community

Lean Know-how

Lean News

Lean Lexikon

Stellenangebot

Summit Anmeldeformular

Lean Expert

Qualifizierung

Mit der Zertifikatsausbildung zum **Lean Expert** erwerben Sie umfassendes und praxisorientiertes Know-how für die Anwendung von Lean Methoden. Die Ausbildung basiert auf unserem

Seminarprogramm und richtet sich an Fach- und Führungskräfte. [>mehr](#)

Seminarbroschüre 2014
Seminarprogramm 2014

Kongresse

Kongresse

Auf unseren Kongressen und Konferenzen treffen sich Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Veranstaltungshinweise: [>mehr](#)

Lean Summit

Informationen über den Lean Management Summit können Sie über die URL www.lean-management-summit.com erhalten oder indem Sie [hier](#) klicken.

Membership

Wir laden Sie ein, sich als Mitglied zu registrieren. Als Mitglied der Lean Community haben Sie Zugang zu allen Informationen auf unserer Website und erhalten regelmäßige Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen. Die Registrierung ist kostenlos! [>mehr](#)

Newsletter

Der Newsletter des Lean Management Instituts erscheint vierteljährlich mit Best Practices, Berichten und Veranstaltungshinweisen aus dem Netzwerk. [>Newsletter zum Download](#)

Forum

Im Forum des Lean Management Instituts diskutieren Anwender und Experten regelmäßig über aktuelle Fragen und Details bei der Anwendung von Lean Methoden. [>Forum](#)

Bücher

Lean Shop

In unserem **Lean Shop** finden Sie Bücher zu Lean-Methoden wie „Lean Administration“ oder „Lean Maintenance“ sowie die Übersetzungen der Bestseller aus dem Netzwerk, z.B. „Sehen lernen“, „Lean Thinking“ oder „Lean Solutions“. **Lean Shop**

Material für Lean Administration : Workbooks

Branchen Know-how

Lean Coaching

Mit wirkungsvollen Lean Methoden wie **Lean Production**, **Lean Administration**, **Lean Maintenance** oder **Lean Hospital** lassen sich Abläufe in Unternehmen und Institutionen aus Industrie- und Dienstleistungsbranchen effizienter gestalten. [>mehr zu Coaching/Beratung](#)

Lean u zdravstvu Kine

LEAN HEALTHCARE

LAUNCH IN CHINA

August 12, 2012 marked the beginning of Lean Healthcare in China. Solidifying the relationships and aligning the interests of our key collaborators to focus efforts on carrying forward the awareness campaign of Lean Healthcare in China was a first priority. Representatives from various organizations traveled from the United States to collaborate with UI on this task. The delegation included Dr.



<https://www.aldi-sued.de/de/angebote/angebote-ab-montag-16-dezember/detailseite-kw51-mo/ps/p/watsons-damen-oder-herren-lammfell-hausschuhe/>

Healthcare could become a major element of...
...ter supported this and encouraged organizations.



Above: At the CHA conference VIP reception, the deputy of the ministry of health of the People's Republic of China and President of CHA Mr. HUANG Jiefu with Dr. John Toussaint and Juan Amador

Lean konferencija u Hrvatskoj



UNIVERZALNI LEAN – Lean principi od automobilske industrije do zdravstva

14. studeni 2013.

FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE

Ivana Lučića 1, Zagreb

15. studeni 2013.

KONGERSNI CENTAR FORUM ZAGREB

Green Gold, Radnička cesta 50 (1. kat)

Online prijava Galp 2013 >>



Earl Murman

Nedeljko Štefanić

Ivica Veža

Domagoj Hruška

Franjo Lazarin

Stjepan Šinko

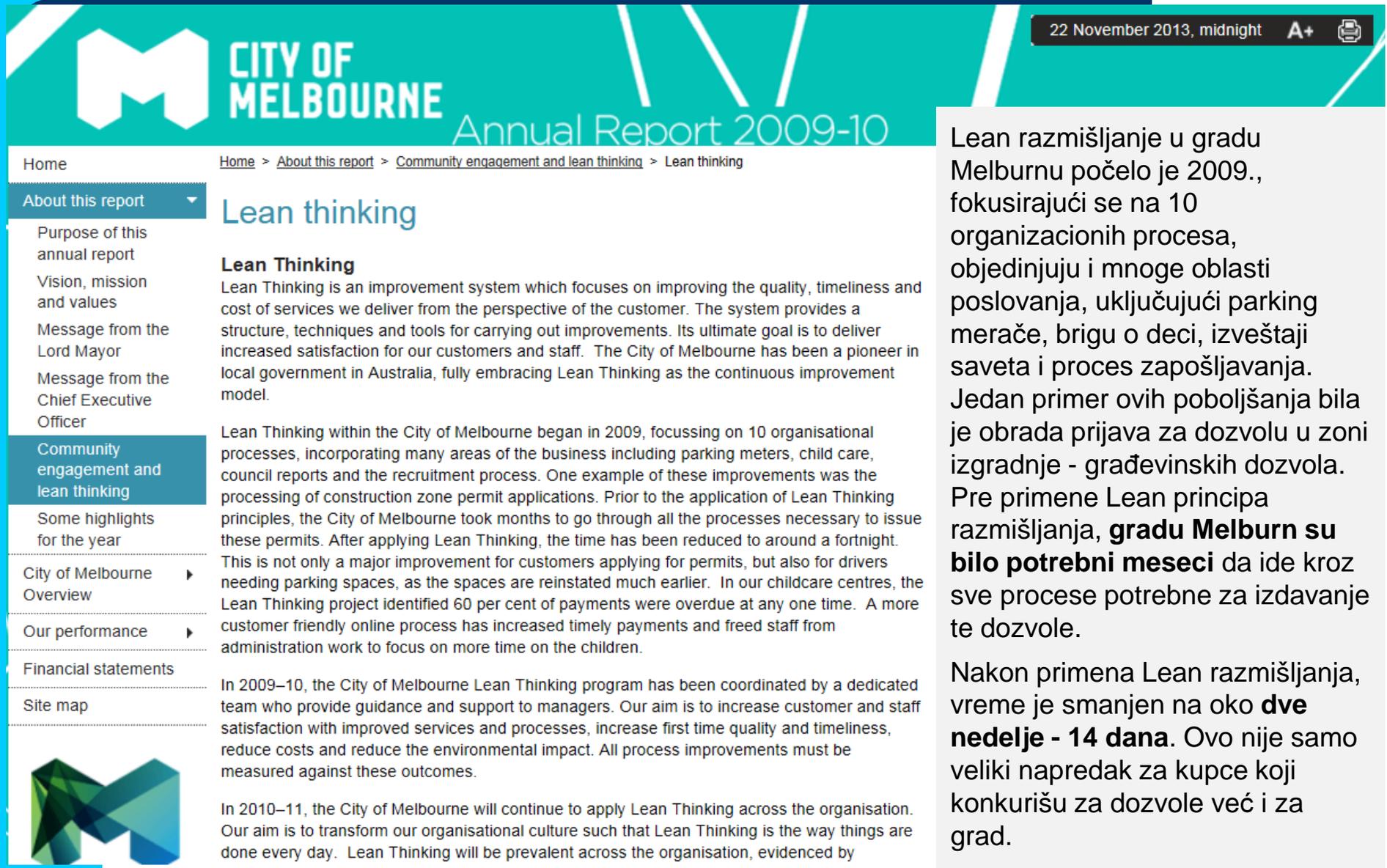
Matija Krznar



Prof. emeritus EARLL MURMAN – Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Earl Murman je Ford profesor emeritus na području inženjerstva na prestižnom američkom sveučilištu Massachusetts Institute of Technology (MIT). Diplomirao je Summa cum laude na području aeronautičkog inženjerstva na sveučilištu Princeton 1963. godine, a doktorirao 4 godine kasnije na području svemirskog inženjerstva na istom sveučilištu. Dr. Murman je radio kao jedan od voditelja Lean Advancement Initiative (LAI), kao direktor MIT-ovog Odjela za aeronautiku i astronautiku i osnivač je LAI-eve Obrazovne mreže. Vodeći je autor djela Lean Enterprise Value: Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative. Jedan je od primatelja prestižne Shingo nagrade za Istraživanje i stručne publikacije 2011. godine, te INCOSE nagrade za Najbolji proizvod u sektoru "Lean

Lean u Melburnu u Australiji



22 November 2013, midnight A+ 

M CITY OF MELBOURNE
Annual Report 2009-10

Home > [About this report](#) > [Community engagement and lean thinking](#) > Lean thinking

About this report ▾

- Purpose of this annual report
- Vision, mission and values
- Message from the Lord Mayor
- Message from the Chief Executive Officer
- Community engagement and lean thinking**
- Some highlights for the year
- City of Melbourne Overview ▶
- Our performance ▶
- Financial statements
- Site map

Lean thinking

Lean Thinking

Lean Thinking is an improvement system which focuses on improving the quality, timeliness and cost of services we deliver from the perspective of the customer. The system provides a structure, techniques and tools for carrying out improvements. Its ultimate goal is to deliver increased satisfaction for our customers and staff. The City of Melbourne has been a pioneer in local government in Australia, fully embracing Lean Thinking as the continuous improvement model.

Lean Thinking within the City of Melbourne began in 2009, focussing on 10 organisational processes, incorporating many areas of the business including parking meters, child care, council reports and the recruitment process. One example of these improvements was the processing of construction zone permit applications. Prior to the application of Lean Thinking principles, the City of Melbourne took months to go through all the processes necessary to issue these permits. After applying Lean Thinking, the time has been reduced to around a fortnight. This is not only a major improvement for customers applying for permits, but also for drivers needing parking spaces, as the spaces are reinstated much earlier. In our childcare centres, the Lean Thinking project identified 60 per cent of payments were overdue at any one time. A more customer friendly online process has increased timely payments and freed staff from administration work to focus on more time on the children.

In 2009–10, the City of Melbourne Lean Thinking program has been coordinated by a dedicated team who provide guidance and support to managers. Our aim is to increase customer and staff satisfaction with improved services and processes, increase first time quality and timeliness, reduce costs and reduce the environmental impact. All process improvements must be measured against these outcomes.

In 2010–11, the City of Melbourne will continue to apply Lean Thinking across the organisation. Our aim is to transform our organisational culture such that Lean Thinking is the way things are done every day. Lean Thinking will be prevalent across the organisation, evidenced by

Lean razmišljanje u gradu Melburnu počelo je 2009., fokusirajući se na 10 organizacionih procesa, objedinjuju i mnoge oblasti poslovanja, uključujući parking merače, brigu o deci, izveštaji saveta i proces zapošljavanja. Jedan primer ovih poboljšanja bila je obrada prijava za dozvolu u zoni izgradnje - građevinskih dozvola. Pre primene Lean principa razmišljanja, **gradu Melburn su bilo potrebni meseci** da ide kroz sve procese potrebne za izdavanje te dozvole.

Nakon primena Lean razmišljanja, vreme je smanjen na oko **dve nedelje - 14 dana**. Ovo nije samo veliki napredak za kupce koji konkurišu za dozvole već i za grad.

Lean razmišljanje i praksa u škotskoj lokalnoj samoupravi



U oktobru 2001. šef izvršnog saveta grada Aberdeenshire, Alan Campbell, se upoznao sa uspešnom primenom Lean prakse. Ova studija slučaja je o putovanju Saveta od ove početne svesti kroz uvođenje i primenu Lean na sadašnjem nivou, gde Savet pobeđuje za škotske i evropske nagrade za doprinos efikasnosti u lokalnoj samoupravi.

Neki rezultati

Jedan od primera je obrada planiranja prijava. Procenat prijava da dostiže planiranje u tri dana je **povećano sa 2% do 100%**, a **produktivnost ljudi koji rade obradu povećana je za 160%**. Ovo im je dalo više vremena za bavljenje drugim poslovima za koje nikada nisu imali vremena za pre. Studija slučaja o planiranju prijava se može videti na:

http://www.improvementservice.org.uk/component/option,com_is_search/lang,en/?query=lean+&option=com_is_search&Itemid=1358

Da li Vaš sistem za izdavanje dozvola izgleda ovako?

Department of Community Development – Washington?



Pre Lean-a – Vreme za izdavanje dozvole



Department of Community Development – Washington?

Šta	Vreme
Prosečno dana do prvog obaveštenja o pitanjima sa dozvolom (kalendarskih dana)	21 (možda)
Prosečno dana do odobrenja (kalendarskih dana - u kući)	26/30
Prosečno dana do izdavanja (kalendarskih dana)	41
Prosečan prinos prvog prolaza (Odobreno po prvom podnošenju)	4%
Razlog za vraćanje	Nepoznat

Smanjeno vreme čekanja za izdavanje dozvole: Lean rezultati



Prosečno # dana za	Pre – Lean	Posle - Lean April 2013
Doneta odobrenja Jan - Apr	2012 119	2013 147 (23%) 
Prosečno dana do prvog obaveštenja o pitanjima sa dozvolom (kalendarskih dana)	21	14 (Cilj 14)
Prosečno dana do odobrenja (kalendarskih dana - u kući)	26/30	15 (Cilj 18)
Prosečno dana do izdavanja (kalendarskih dana)	41	18
Prosečan prinos prvog prolaza (Odobreno po prvom podnošenju)	4%	50% (Cilj 85%)
Razlog za vraćanje	Nepoznat	Bujice, kritična područja, izgradnja
Zadovoljstvo građana	Negativno	Pozitivno

Rezultati primene Lean u gradu Cape Coral



- Odeljenje za izgradnju je smanjilo vreme da se dobije **dozvola za gradnju od 21 dana do 8 dana**
- Vatrogasno odeljenje je smanjilo vreme da obuči i zaposli vatrogasca **od 66 dana na 30 dana**
- Kodeks izvršenja je smanjio vreme za zabranu gaženja trave pri košenju **od 52 dana na 19 dana**
- Vreme ciklusa za razvijanje lokacije - gradilišta smanjeno je za prvi pregled **od 28 dana do 5 dana.**

Uspešna priča u Srbiji

Realizovani Lean projekti u Kliničkom centru Niš

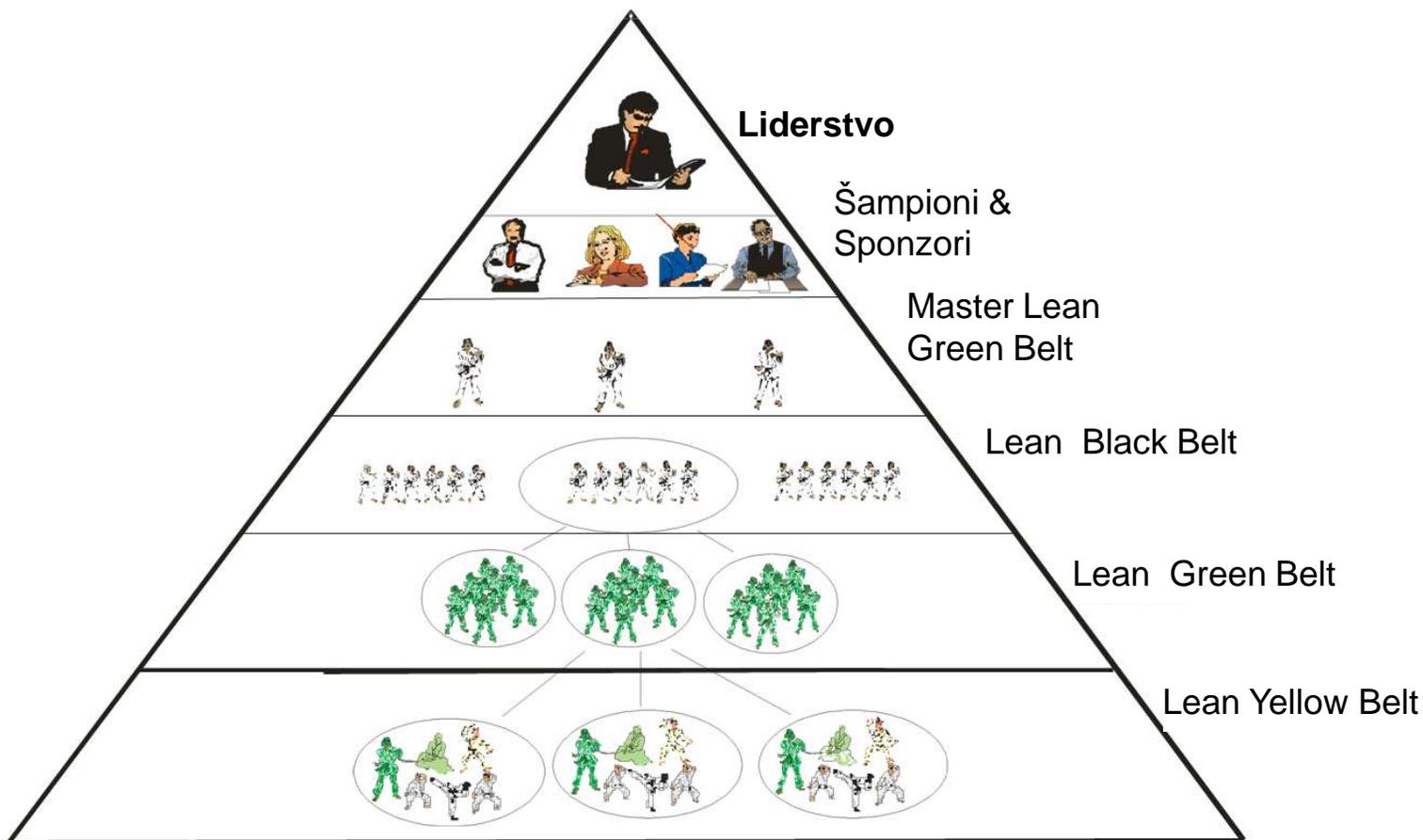
Projekat Lean 01-2012:

Poboljšanje procesa nege novorođenih beba

Projekat Lean 02-2012:

**Poboljšanje procesa kliničko-biohemijskih
laboratorijskih dijagnostika**

Infrastruktura za Lean



Naš fokus...

➤ Politika

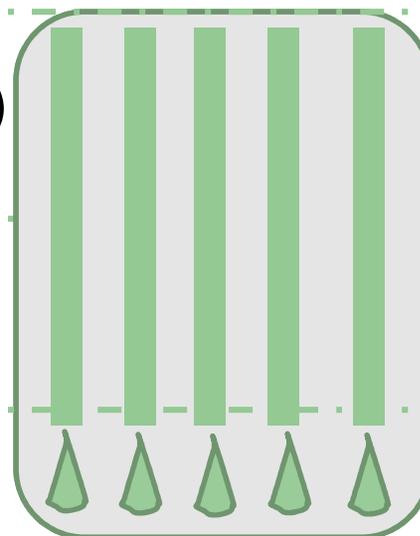


➤ Kurs - smer



➤ Performanse („cevovod“)

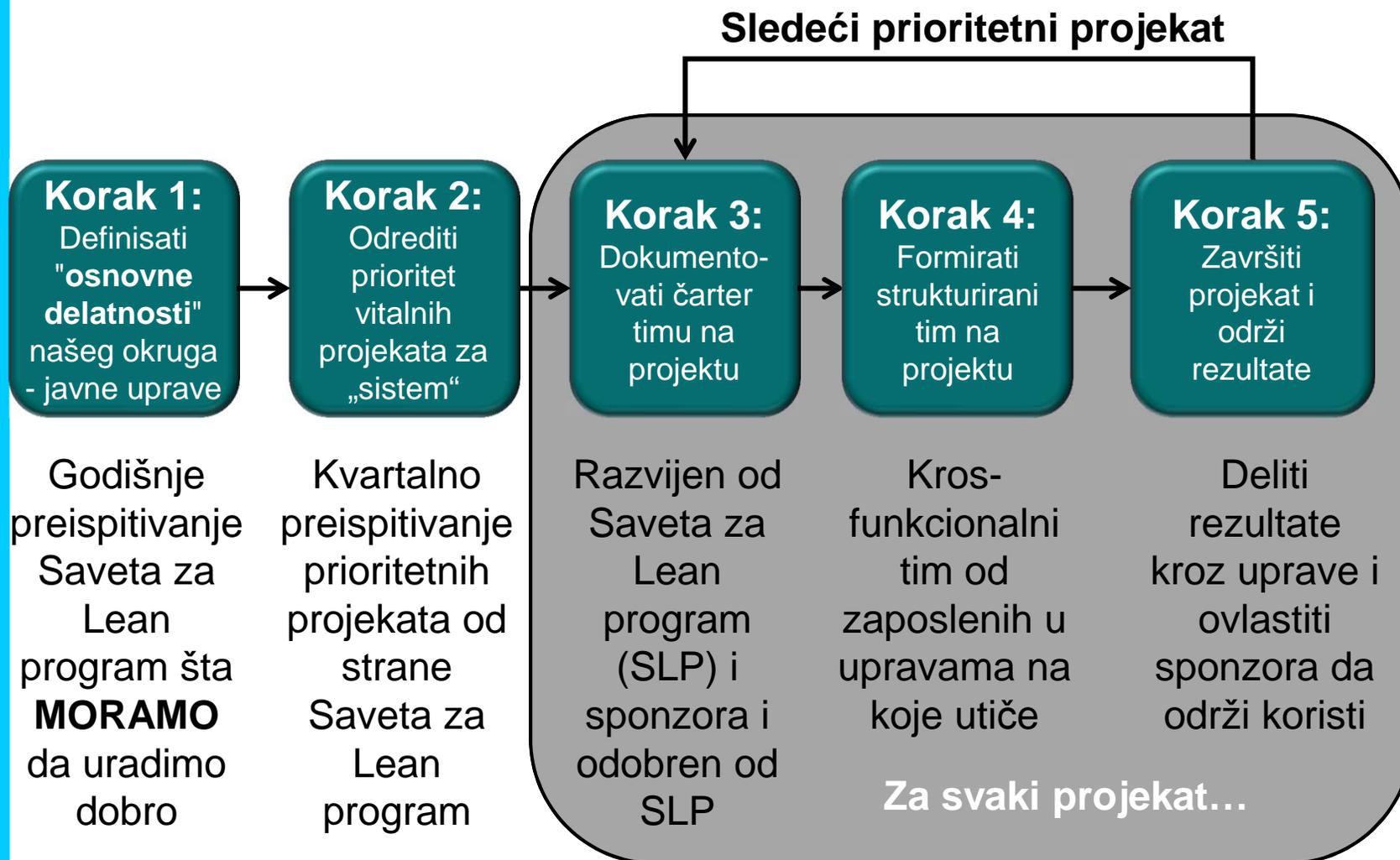
➤ Ljudi



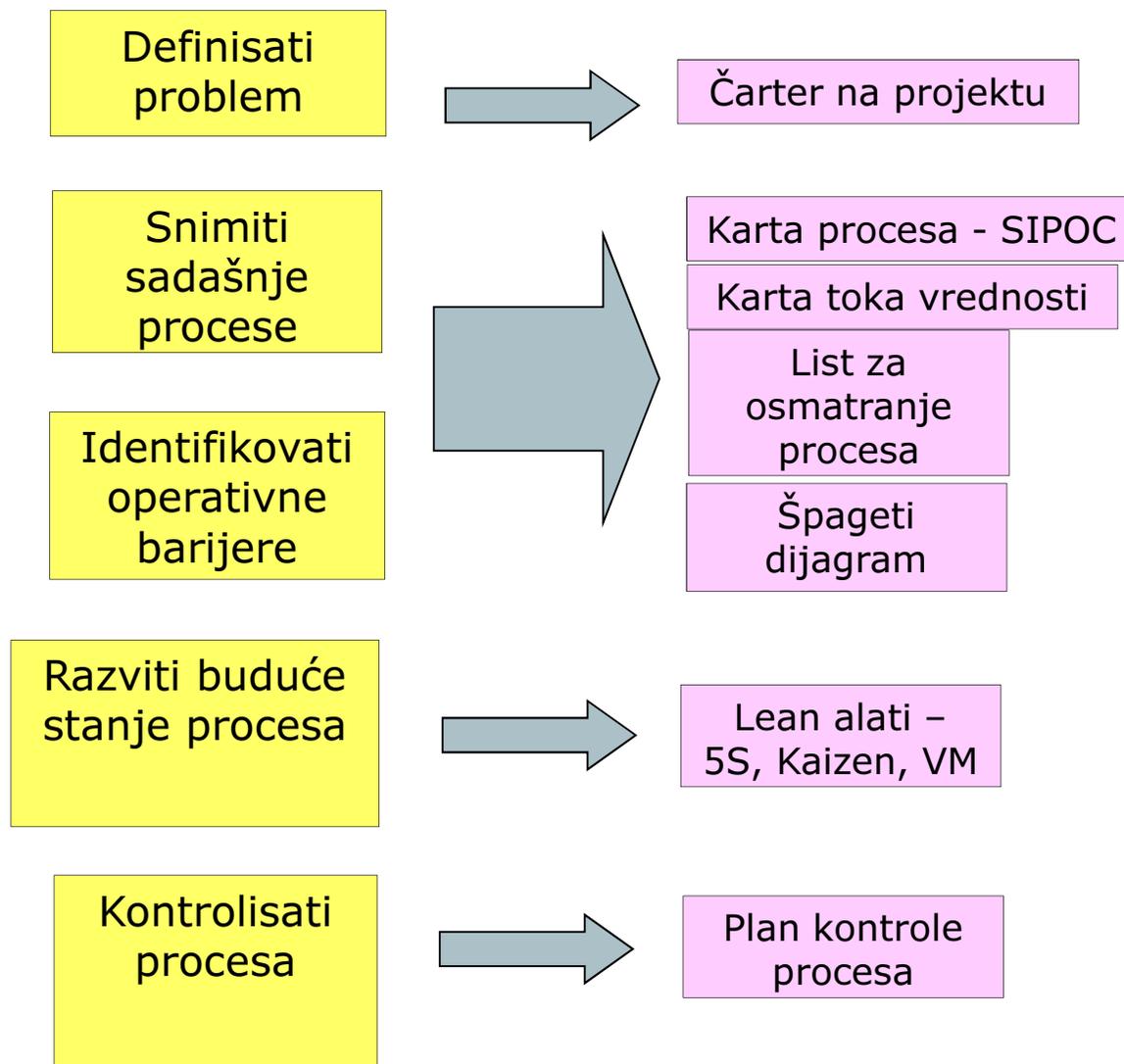
Timovi na projektu su fokusirani na ono što se **MORA** uraditi dobro u javnoj upravi - vladi!

Usluga za kupce

5 koraka procesa...



Lean projekat



Lean kritični elementi

#	Sekcija	Kritični elementi Lean programa	Kategorija
1.	6.1	Uloge & Odgovornosti	Ljudi
2.	6.2	Infrastruktura ljudskog kapitala	
3.	6.3	Izbor ljudi	
4.	6.4	Obuka	
5.	6.5	Upravljanje	
6.	6.6	Izbor projekta	Proces
7.	6.7	Menadžment projektom	
8.	6.8	Praćenje projekta	
9.	6.9	Kontrolne tačke na projektu	
10.	6.10	Preispitivanje projekta (sa menadžmentom)	
11.	6.11	Finansijska odgovornost, Validacija & odvijanje	
12.	6.12	Lean program: Merenje performanse	
13.	6.13	Nagrade & Podsticaji	
14.	6.14	Karijera / Program rotacije	Politika
15.	6.15	Komunikacija	

Krenuti na pravu nogu

Kako Lou Giuliano kaže, "Ako sam potrošio mnogo vremena i energije pokušavajući da ubedim ljude to nije bio samo makijavelistički trik da pokušam da prevarim svakoga vezano za njegovu korist, već da je to stvarno bio ozbiljan napor da se pokuša **da se promeni način kako radimo stvari**, a ako smo bili uspešni **svi ćemo imati više koristi**." To je ono što se desilo.

KRAJ

Prof.dr Vojislav Stoilković
vojislav.stoilković@cimlss.rs