

Ražošanas klubs un 2. līmeņa atklāšana



Tiešsaiste



31. oktobris



9.30 – 12.30



Šodien plānā | 9.30 – 12.30

**Kas jauns
ražotāju mācīb
as**

**Latvijas ražotāju
slēptās rezerves**
Ruslans Sosinovičs

**Kā sasniegt rezultātu?
MOTivācija, disciplīna
vai sistēma?**

Baiba Drēgere – Vaivode
KIC, Rimi Baltic Group

**Praktiskā līderība:
no pretestības līdz
pārmaiņām**
Raina Dūrēja-
Dombrovskā

**Darbinieku
dažādības ietekme
uz ražošanas
procesu**
Gatis Ulinskis

Q&A
Visi

Izaicinājumi

KIC

kompetences celšana

Ātrums

Laika plānošana un resursi

vadības

Kā aiznest līdz darbiniekiem LEAN

attieksme

Rotācija Darbinieku motivēšana

NESKAIDRĪBA

Efektivitāte

Pārmaiņu vadīšana

Disciplīna

Pieredzes, zināšanu trūkums

Līdzsvars

Uzlabojumu

Pretestība pārmaiņām

Cilvēkresursu trūkums

Noturēšana

Prioritātes Ugunskrēki un ikdiena vs uzlabojumi

krīzē

Darīšana

Īstermiņa

Atalgojums un

Trūkst

domāšana

nemateriālā motivācija

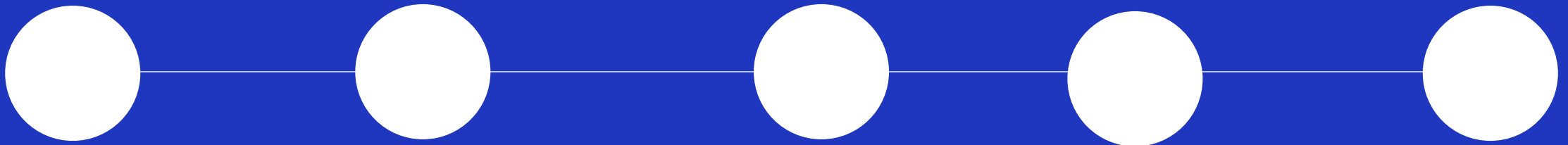
mentora

HR sarunas kā daļa no attīstības ekosistēmas

KIC

38 000 mācību dalībnieki | 3000 vadītāju | 60 biznesa treneri

Vadītprasmes + efektivitāte



Mācības vadītājiem

Biznesa Klase
Biznesa Meistarklase
Digitālā mārketinga un pārdošanas vadīšana
Praktiskā digitālā transformācija
Produktīva Ražošanas vadīšana
Produktīva Pakalpojumu vadīšana

Īsie treniņi

Vadītājs un vadītprasmes
Pārdošana mūsdienās
Komunikācija
Psiholoģija
Labūtība
Stresa vadība
LEAN

Iekšējie mācību projekti komandām

Vadītāju akadēmijas
Digitalizācija
Procesu uzlabošana
Vadītprasmes
Efektivitāte
Pārdošana

Konsultācijas,
koučings,
supervīzijas

Procesu sakārtošana
Auditi

NPS 75



Kas *karsts* ražotāju mācībās KIC?

Produktīva ražošanas vadīšana

27 Nov -
18 Mar 2025

2590 € + PVN

Ražošanas vadīšana: 2. līmenis

18 Feb -
18 Jun 2025

3200 € + PVN



LEAN un vadītprasmes efektīvam maiņas vadītājam

Inga Ozola, Linda Liepiņa

1150 € + PVN



6 Dec
9.00

Laika plānošana | Sistēma. Prioritizācija. Motivācija.

Reinis Druvietis

275 € + PVN



28 Nov
9:00

Kā sabalansēt ražošanas un iepirkumu procesus mainīgos tirgus apstākļos | DDMRP metode

Dāvis Šnikvalds

275 € + PVN



4 Dec
9.00

KAIZEN un nepārtraukto uzlabojumu kultūras radīšana

Kārlis Kinderēvičs

275 € + PVN

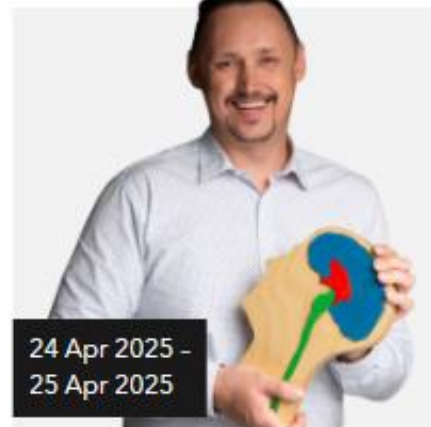


26 Mar
9.00

LEAN rīki un metodes uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanai

Inga Ozola

300 € + PVN



24 Apr 2025 -
25 Apr 2025

Cilvēkfaktora pārvaldība ar Structogram®

599 € + PVN



27 Nov -
2 Dec

Digitālie rīki personīgajai produktivitātei | Kā nenākt līdz izdegšanai

Ilmārs Drēgere-Vaivode

99 € + PVN

Atbalstīts ar ES fondu līdzfinansējumu

**Interesē ES fondu
līdzfinansējums
mācībām?**

Aizpildi anketu & saņem info



**lekšējām komandas
mācībām pieejams ES
fondu līdzfinansējums**

LATVIJAS RAŽOTĀJU EFEKTIVITĀTES SLĒPTĀS REZERVES

UN KĀ MĀCĪBAS VAR PALĪDZĒT TĀS ATRAST UN IZMANTOT

Ruslans Sosinovičs
KIC treneris



A photograph of an industrial factory floor featuring several orange robotic arms. The robots are positioned along a metal conveyor system. The background shows a complex industrial environment with various machinery, safety railings, and overhead lighting. A blue semi-transparent banner is overlaid across the center of the image, containing the text 'Prakses piemērs' in white. The overall scene depicts a modern automated manufacturing process.

Prakses piemērs

1. Problēmsituācijas apraksts

Dati par uzņēmumu



KIC

1. SIA "ABC" atrodas Ķekavā, nomātajās telpās **16.000 m²**, visi pieslēgumi un komunikācijas ir labā stāvoklī.

2. Uzņēmumā strādā **25 darbinieki**, 2 no tiem ir administratīvie darbinieki.

3. Tiek ražots **5G torņa kronšteins «ABC»**:

4. Skavas un uzgriežņi tiek iepirkti pie citiem ražotājiem, patēriņš skrūvēm 4 gb/1 kronšteins, skavām 1gb/1 kronšteins.

5. Klienta pasūtījums mēnesī = **13200gb**, tiek iesūtīts e – pastā ražotnes vadītājam.

6. **Piegādes partija klientam = 33 pll/1 fūrē nedēļā.**

7. **Vienā pll ietilpst 100 kronšteini.**

8. **Metāla norma uz 1 kronšteinu 2 kg.**

9. **Uzņēmums strādā 1 maiņu 8h**, bet ir 2 pārtraukumi pa 15 minūtēm, 5 darba dienas nedēļā.

10. Visas ražošanas operācijas **uzņēmums ražo pats.**

11. **Materiāli (metāla loksnes) tiek piegādātas katru 2 nedēļu**, skavas un uzgriežņi - pēc reālā pieprasījuma no ražotnes vadītāja puses.

12. Ražotnes vadītājs darbā ar materiāla piegādātājiem **izmanto e-pastu.**

1. Problēmsituācijas apraksts

Dati par uzņēmumu

13. Uzņēmuma vadības definētās problēmas:

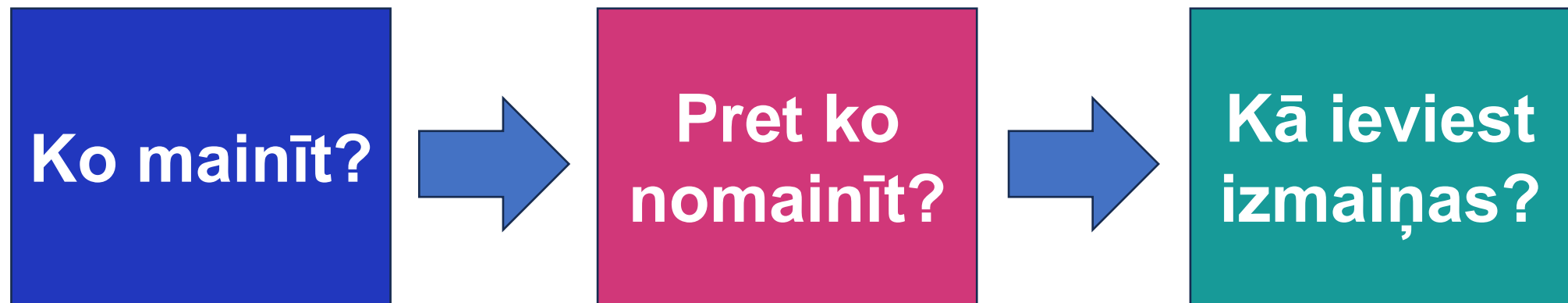
1. Klientu pasūtījumu kavējumi – 90% no apstiprinātiem pasūtījumiem. Tirgus prasība pret pasūtījumu izpildes laikiem – līdz 3 nedēļām (LT – 3 nedēļas), uzņēmums faktiski izpilda pasūtījumus 5 nedēļu laikā (LT – 5 nedēļas). **Sekas:** klientu zaudēšana, pasūtījumu apjoma kritums, papildus izdevumi soda naudām, ekspress piegādēm.

2. Zema iekšējo procesu efektivitāte: liels brāķa %, liels dīkstāves h apjoms, liels WIP apjoms, lēnā ražošanas plūsma. **Sekas:** papildus izdevumi EUR būtiski samazina rentabilitāti.

3. Garš naudas plūsmas cikls: avanss par izejvielām - izejvielu piegāde – ražošana – GP piegāde klientiem – samaksa par GP. **Sekas:** aizņēmumi bankās ar 6% likmi.

14. Uzņēmuma vadība ir “nobriedusi” realizēt būtisku sistēmas transformācijas projektu, gaida palīdzību tā realizācijai!

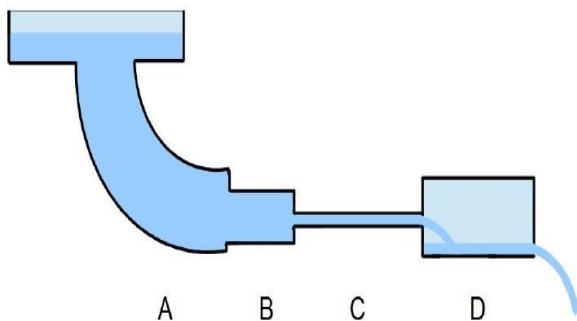
Pārmaiņu realizācijas algoritms



Ko mainīt?

Vadītāja galvenais fokuss =
Sistēmas ierobežojuma vadīšana!

Vadītāja 5 fokusējošie soļi:



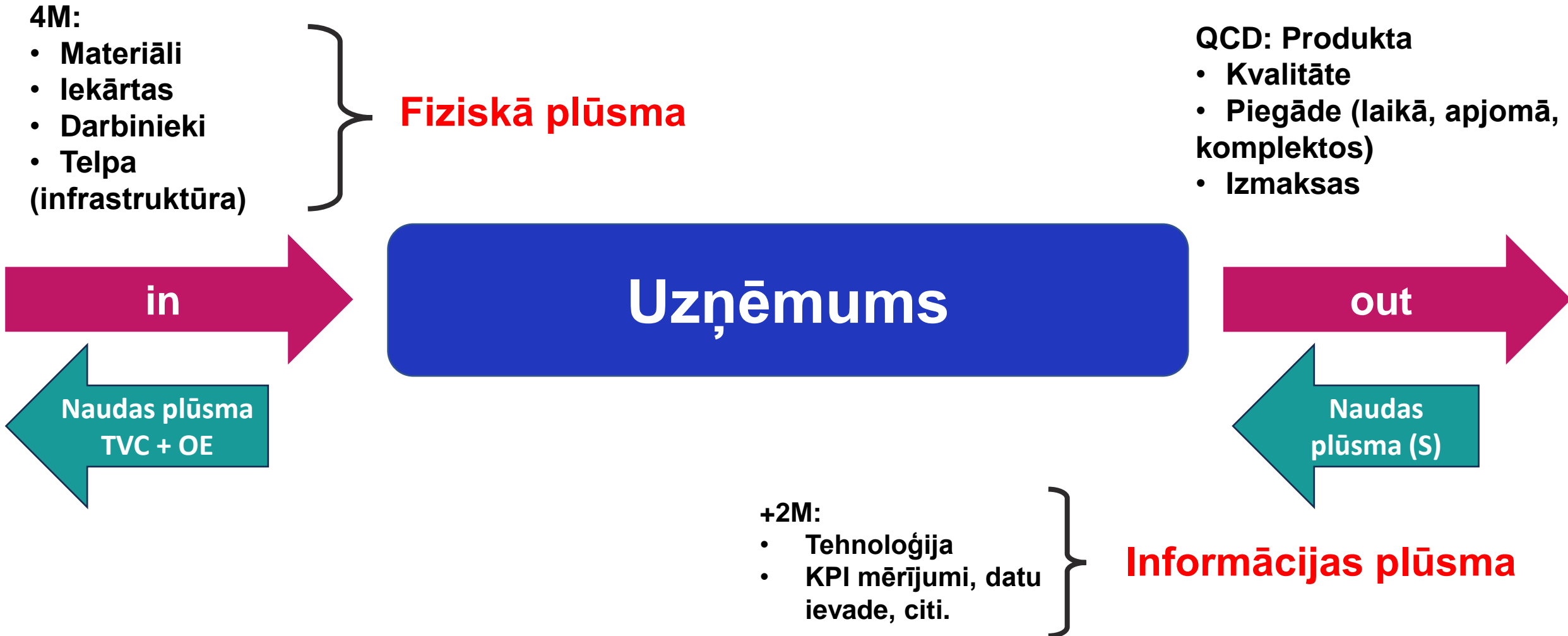
Jāsaprot pēc noklusējuma

- 0. Saprast Sistēmas robežas.
- 0. Saprast Sistēmas mērķi.

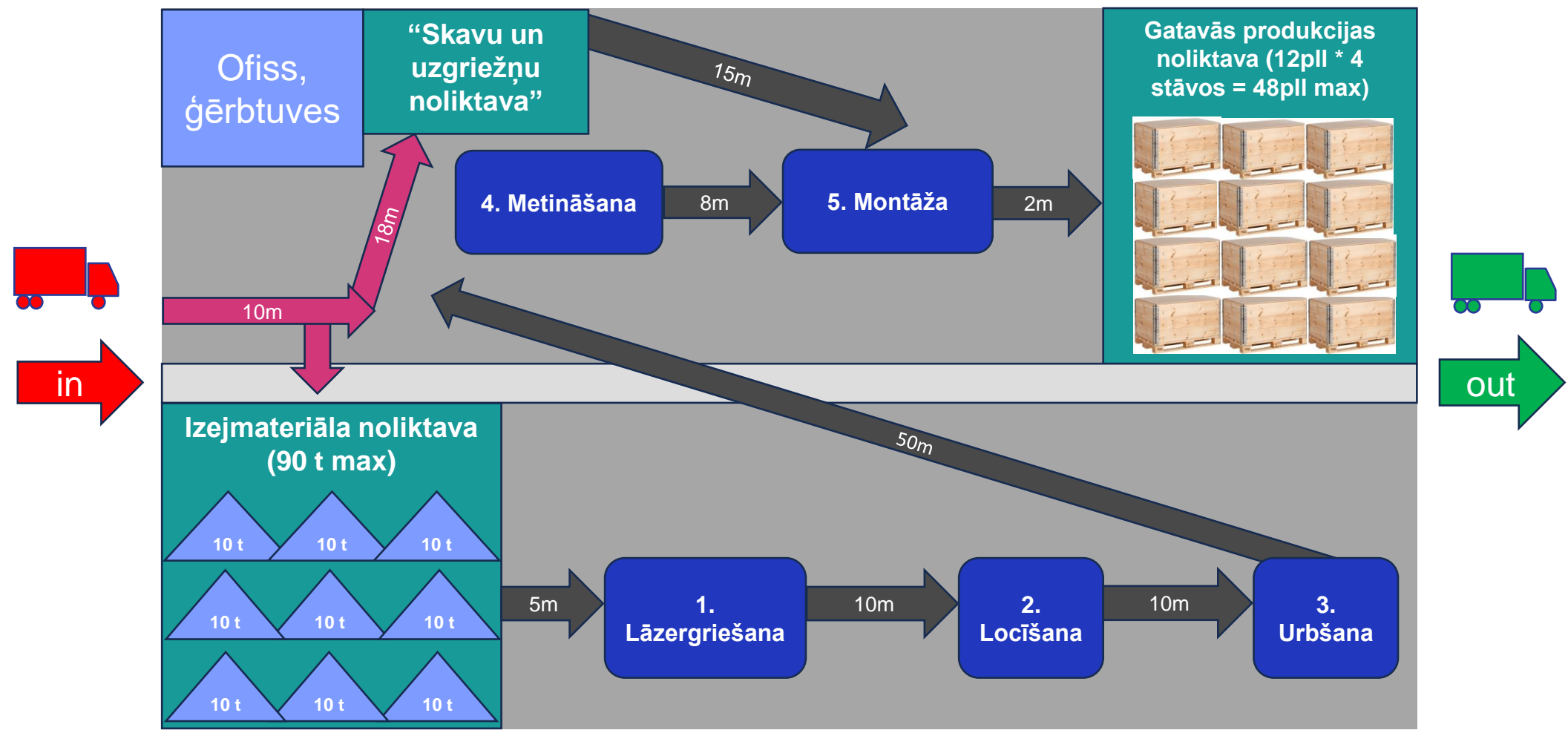
5 FS

- 1. Atrast Sistēmas ierobežojumu
- 2. Izlemt, kā maksimāli izmantot ierobežojuma caurlaidi
- 3. Subordinēt visu pārējo pieņemtajam lēmumam
- 4. Pacelt Sistēmas ierobežojuma caurlaidi
- 5. Ja Sistēmas ierobežojums ir likvidēts, sākt ar 1.p., un neļaut inercei (iepriekš pieņemtajiem lēmumiem) izveidot ierobežojumu no jauna.

Sistēmas plūsmas



Izejas dati par uzņēmumu: "fiziskā plūsma" ar reāliem attālumiem un krājumu kapacitāti



Izejas dati par uzņēmumu: izejot Gemba Walk, procesu dati ir sekojoši:

1. Lāzergriešana

1. OCL = 0,5 min
2. NL = 0,3 min
3. C/O = 20 min/maiņā
4. Pieejamais laiks 450 min
5. 1 darbinieks
6. Brāķis 5%

10 t

2. Locīšana

1. OCL = 1 min
2. NL = 0,5 min
3. C/O = 0 min/maiņā
4. Pieejamais laiks 450 min
5. 2 darbinieki
6. Brāķis 10%

4500
gb

3. Urbšana

1. OCL = 3 min
2. NL = 2,5 min
3. C/O = 30 min/maiņā
4. Pieejamais laiks 450 min
5. 5 darbinieki
6. Brāķis 1%

3000
gb

4. Metināšana

1. OCL = 4 min
2. NL = 3 min
3. C/O = 30 min/maiņā
4. Pieejamais laiks 450 min
5. 7 darbinieki
6. Brāķis 3%

7000
gb

5. Montāža

1. OCL = 4 min
2. NL = 1min
3. C/O = 10 min/maiņā
4. Pieejamais laiks 450 min
5. 6 darbinieki
6. Brāķis 0%

1000
gb

Iekraušanas/ izkraušanas darbi

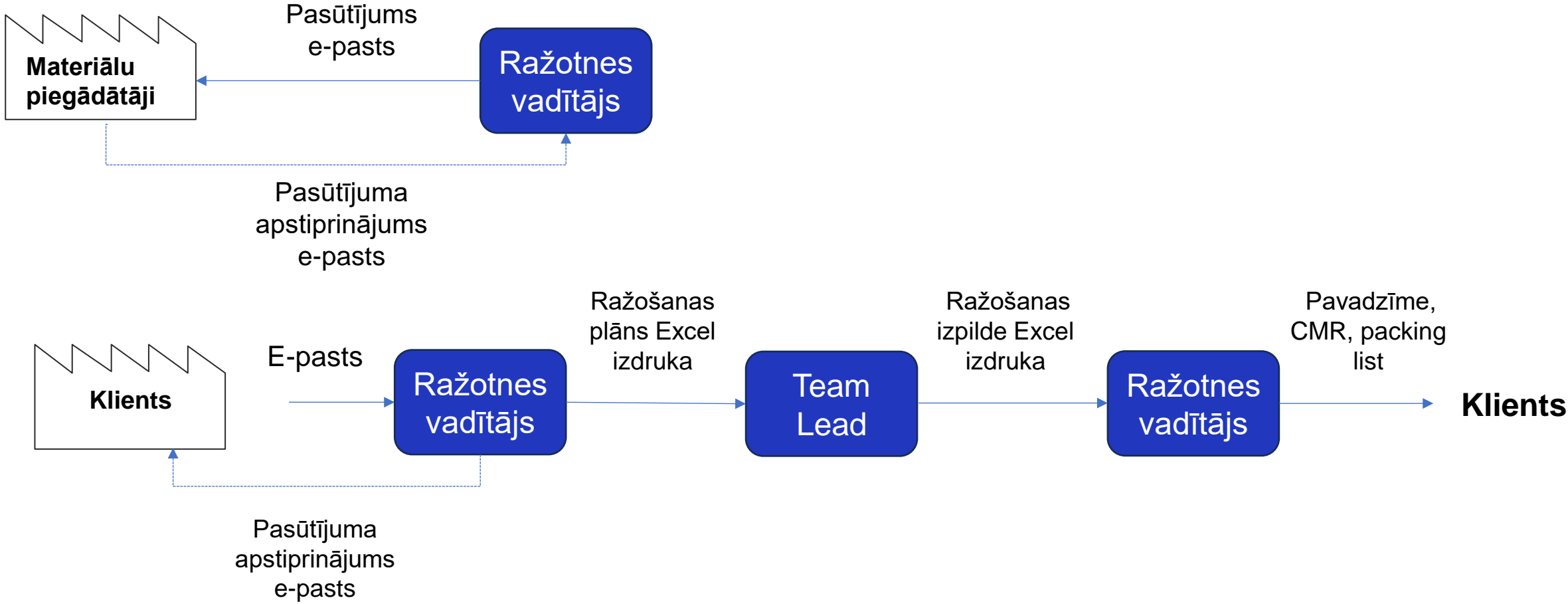
1. OCL = 45 min
2. NL = 30min
3. C/O = 0 min/maiņā
4. Pieejamais laiks 450 min
5. 1 darbinieki
6. Brāķis 0%

24pll

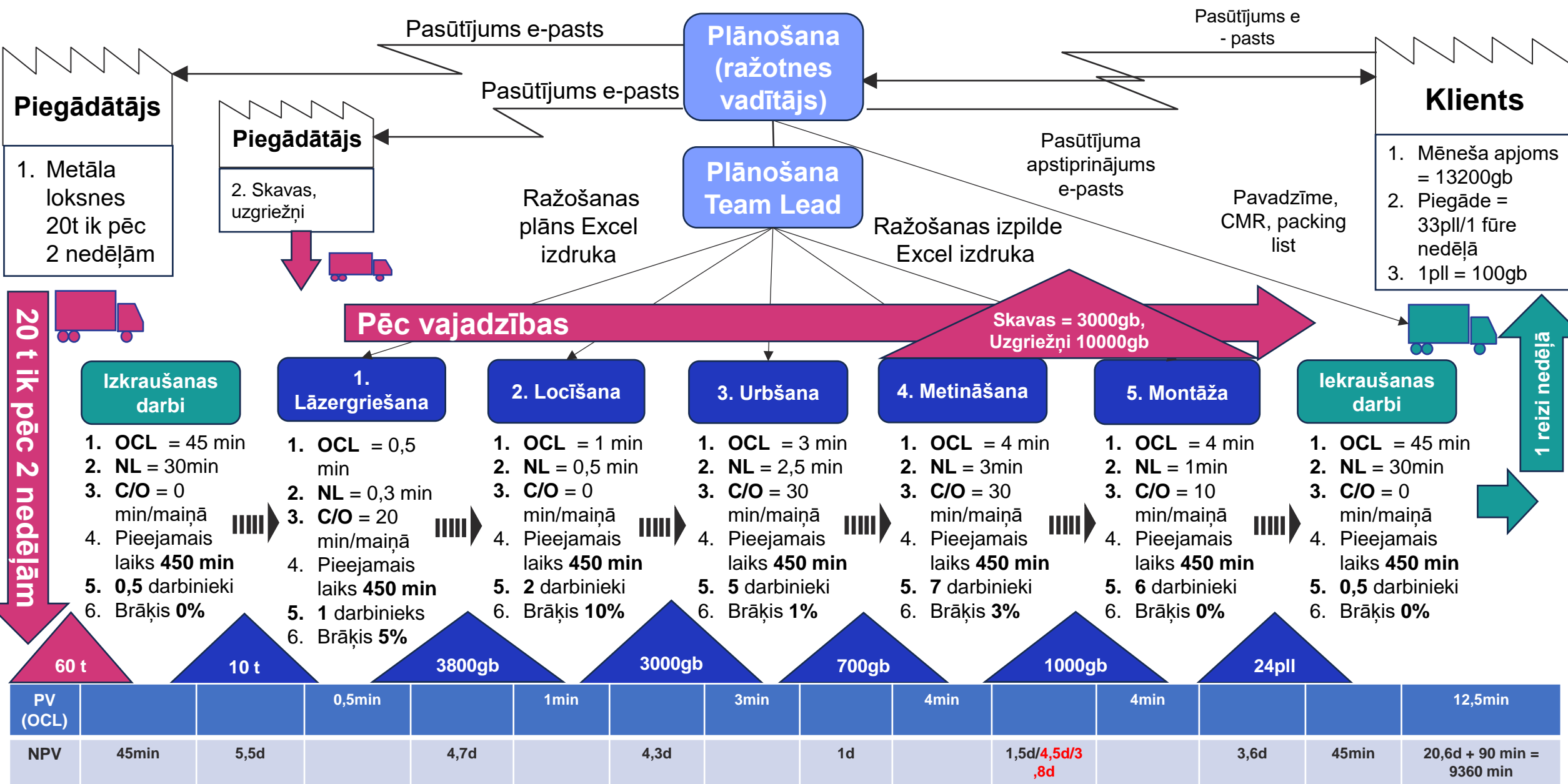
Faktiskie starpposmu krājumi, WIP

Skavas = 30000gb,
Uzgriežņi 10000gb

Izejas dati par uzņēmumu: informācijas plūsma



SIA "ABC" VSM CS



Piegādātājs

1. Metāla loksnes 20t ik pēc 2 nedēļām

Piegādātājs

2. Skavas, uzgriežņi

Klients

1. Mēneša apjoms = 13200gb
 2. Piegāde = 33pll/1 fūre nedēļā
 3. 1pll = 100gb

Plānošana (ražotnes vadītājs)

Plānošana Team Lead

20 t ik pēc 2 nedēļām

1 reizi nedēļā

Izkraušanas darbi

- OCL = 45 min
- NL = 30min
- C/O = 0 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 0,5** darbinieki
- Brāķis **0%**

1. Lāzergriešana

- OCL = 0,5 min
- NL = 0,3 min
- C/O = 20 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 1** darbinieks
- Brāķis **5%**

2. Locīšana

- OCL = 1 min
- NL = 0,5 min
- C/O = 0 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 2** darbinieki
- Brāķis **10%**

3. Urbšana

- OCL = 3 min
- NL = 2,5 min
- C/O = 30 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 5** darbinieki
- Brāķis **1%**

4. Metināšana

- OCL = 4 min
- NL = 3min
- C/O = 30 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 7** darbinieki
- Brāķis **3%**

5. Montāža

- OCL = 4 min
- NL = 1min
- C/O = 10 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 6** darbinieki
- Brāķis **0%**

Iekraušanas darbi

- OCL = 45 min
- NL = 30min
- C/O = 0 min/maiņā
- Pieejamais laiks **450 min**
- 0,5** darbinieki
- Brāķis **0%**

	60 t	10 t	3800gb	3000gb	700gb	1000gb	24pll	
PV (OCL)			0,5min	1min	3min	4min	4min	12,5min
NPV	45min	5,5d	4,7d	4,3d	1d	1,5d/4,5d/3,8d	3,6d	45min
								20,6d + 90 min = 9360 min

Ražošanas cikla efektivitāte = $12,5 / ((20,6 * 450) + 90) = 0,13\%$

Secinājumi, kur slēpjas pamatproblēma?

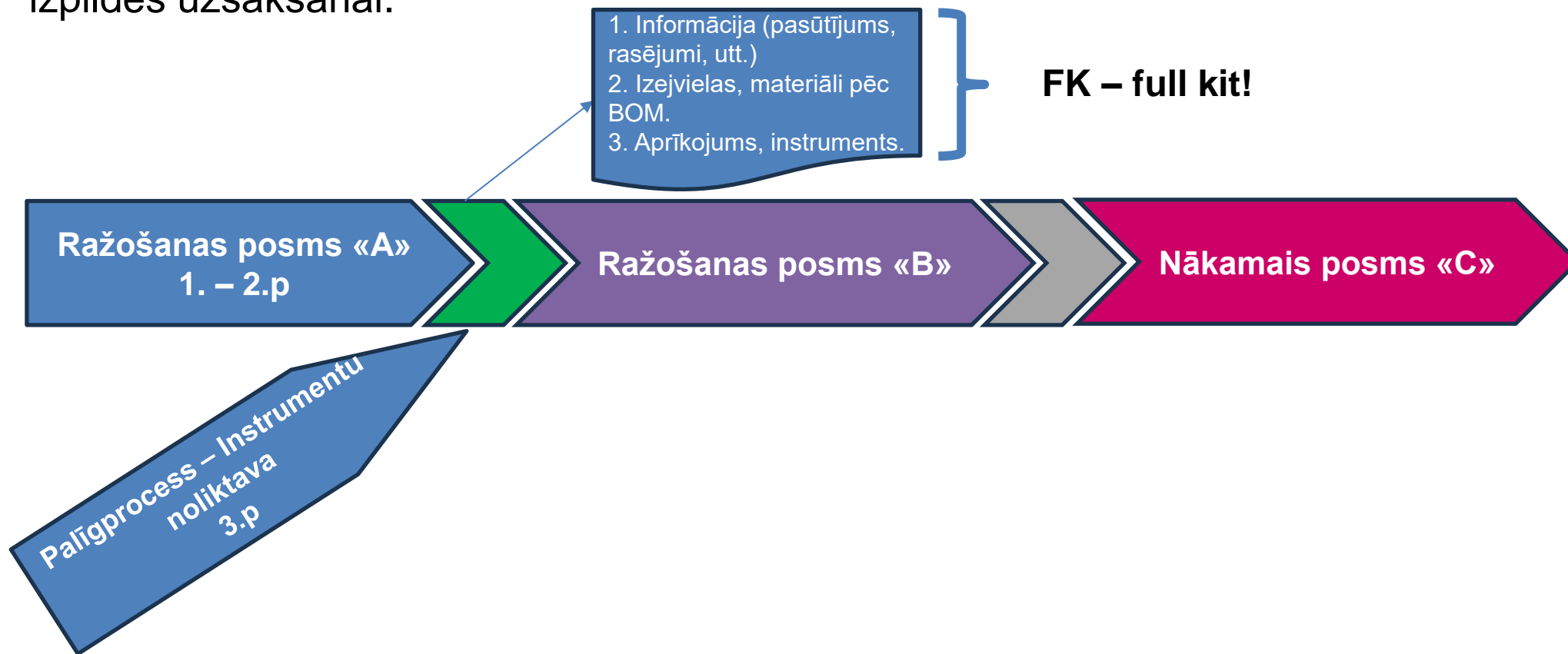
Ko mainīt?

Secinājumi. Kur slēpjas pamatproblēma?

Ko mainīt?

1. **Fiziskā plūsma lielāku laika daļu nekustās** (nepievieno vērtību produktam), jo starp nodaļām **nav atrunāti interfeisa izpildes noteikumi.**

«Starp nodaļu interfeiss» – viena ražošanas posma nodošanas – **pieņemšanas standarts**, kas viennozīmīgi definē nepieciešamo un pietiekamo nākamā posma darba izpildes uzsākšanai.



Secinājumi | kur slēpjas pamatproblēma?

Ko mainīt?

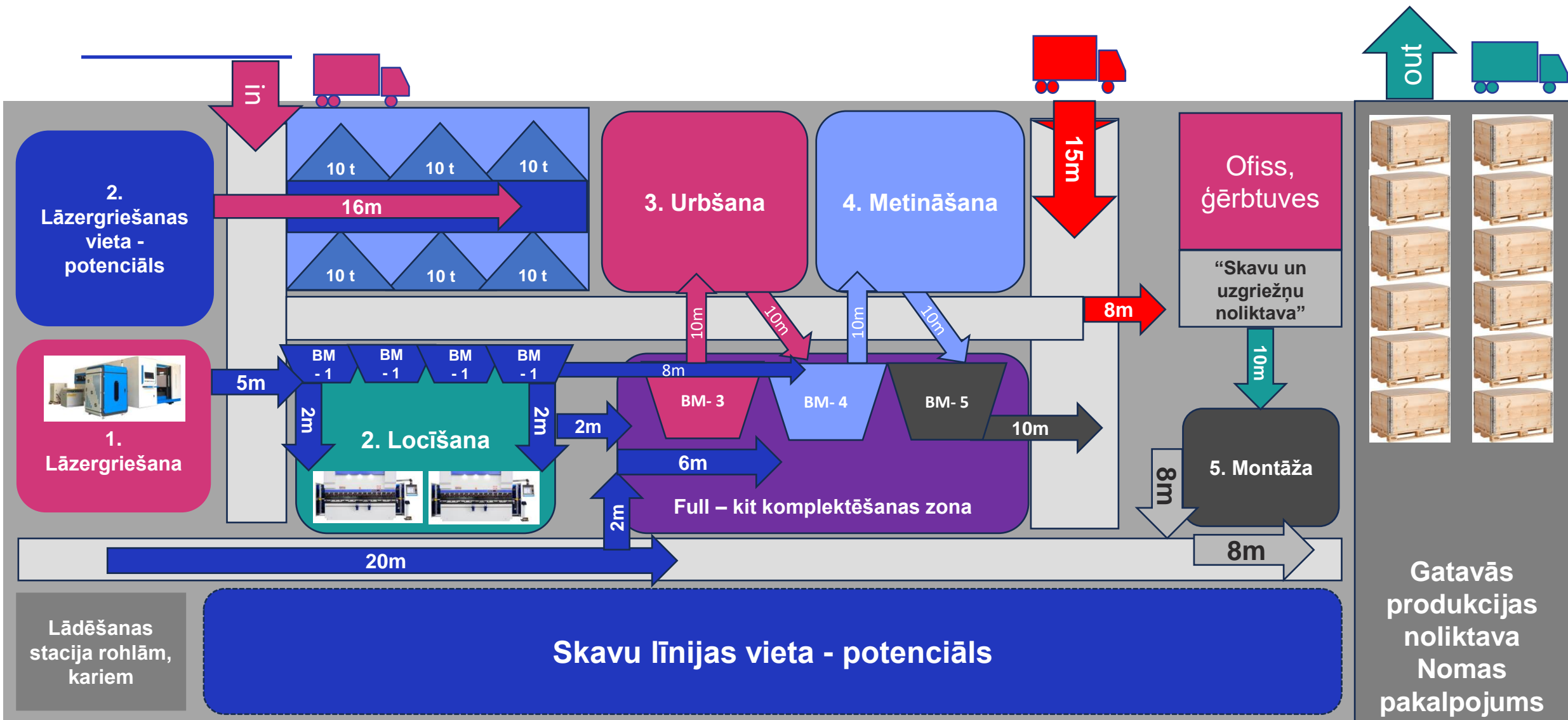
2. Ražošanas plūsmas operatīvie mērījumi (KPI) organizēti pēc «lokālās efektivitātes» principiem, kad katrs ražošanas posms **«optimizē» savu lokālo efektivitāti, zaudējot uzņēmuma globālo efektivitāti.**
3. Ražošanas vadības komandai **trūkst «pareizās» zināšanas** par ražošanas plūsmas efektīvo vadīšanu un kontroli.

Esošās zināšanas paredz:

- 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.

1. Prioritāte – mainīt ražotnes izkārtojumu (layout)

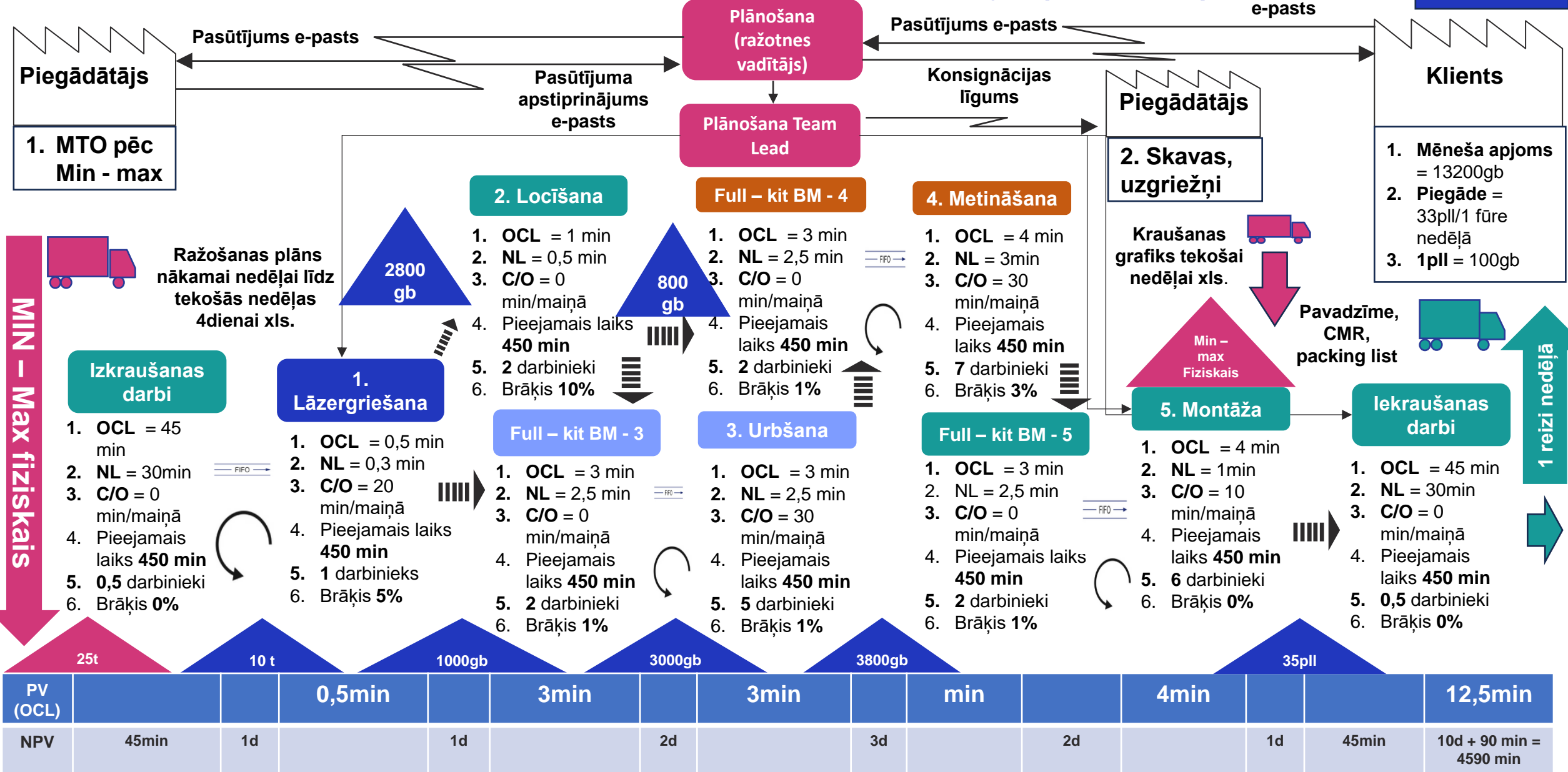
Pret ko
nomainīt?



2. Prioritāte – mainīt ražošanas plūsmas organizāciju (VSM FS)

Pasūtījuma apstiprinājums e-pasts

Pret ko nomainīt?



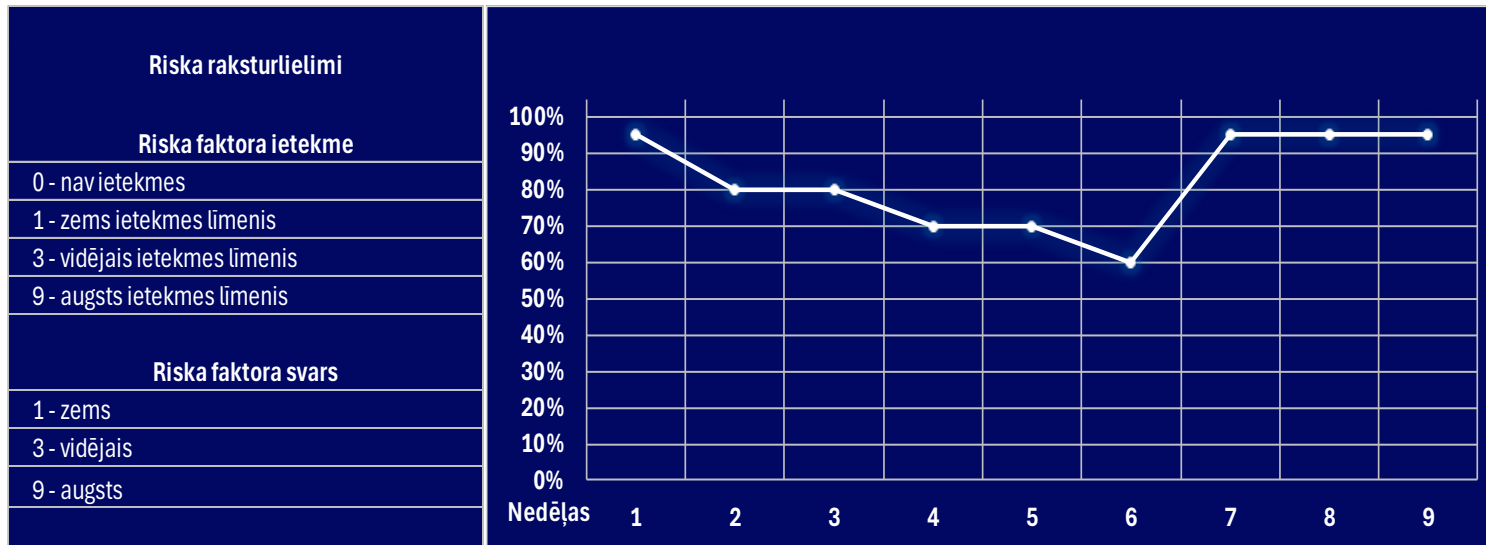
Ražošanas cikla efektivitāte = $12,5 / ((10 * 450) + 90) = 0,27\%$

Kā ieviest izmaiņas?

Prioritātes	Atbildīgais par uzlabojuma ieviešanu	Ko mainām?	Pret ko nomainām?	Uzlabojuma pieņemšanas nosacījums	Uzlabojuma realizācijai nepieciešamie resursi	Izpildes termiņš	Izpildes kontroles biežums
Nr.1	1. JJ ražošanas vadītājs 2. RS (ārējais konsultants)	Ražotnes esošu izkārtojumu (shēma Nr. 8)	Ražotnes izkārtojuma uzlabotais variants (shēma Nr. 14)	Visas zonas ir definētas un nomarkētas, katrai ir savs atbildīgais, katrai ir 5s standarts, DD un UD atbilst normatīviem, 1. izņēmums: ofisa izbūves laikā tiks izmantoti nomas konteineri.	1. Nomas iekrāvējs 5t, nomnieka elektriķis, 4 darbinieki no ražošanas (nomas), ārējais konsultants.	19.01.2024	Katru trešdienu plkst. 9.00 (klātienē)
Nr. 2	1. JJ ražošanas vadītājs 2. RS (ārējais konsultants)	VSM CS (shēma Nr.11)	VSM FS (shēma Nr. 15)	Mums ir skaidri definēta ražošanas fiziskā un info plūsmas, katram posmam ir definēti skaidri mērījumi un interfeisi, pēc kuriem notiek tās operatīvā kontrole. Iesaistītie darbinieki ir apmācīti vadīt savu plūsmas posmu un piedalās ikrīta KPI/PRT sapulcēs.	1. Apmācībai izbrīvēt 4h iesaistītiem darbiniekiem, RS pasniedzējs. 2. No W3 palaist testdrive režīmā plānošanas info plūsmu: uzstādīt planšetes katrā zonā – ārējais IT speciālists.	26.01.2024	Katru trešdienu plkst. 9.00 (klātienē)

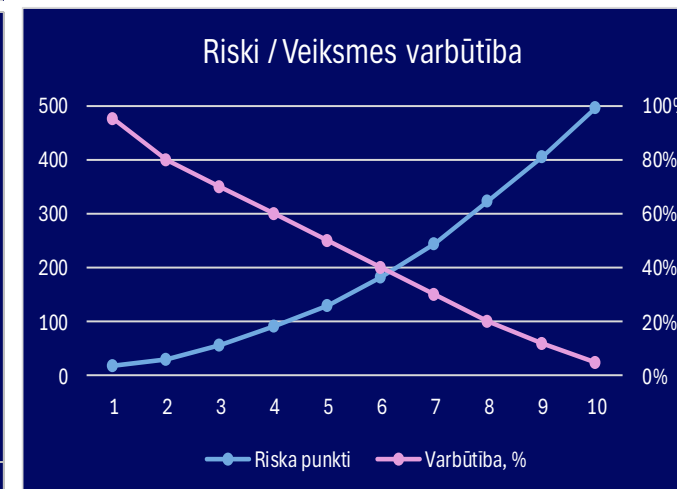
SIA «ABC» pārejas plāna kontrole

Kā ieviest izmaiņas?



Nº	Riska punkti	Varbūtība, %
1	18	95%
2	30	80%
3	57	70%
4	91	60%
5	129	50%
6	183	40%
7	243	30%
8	324	20%
9	405	12%
10	495	5%

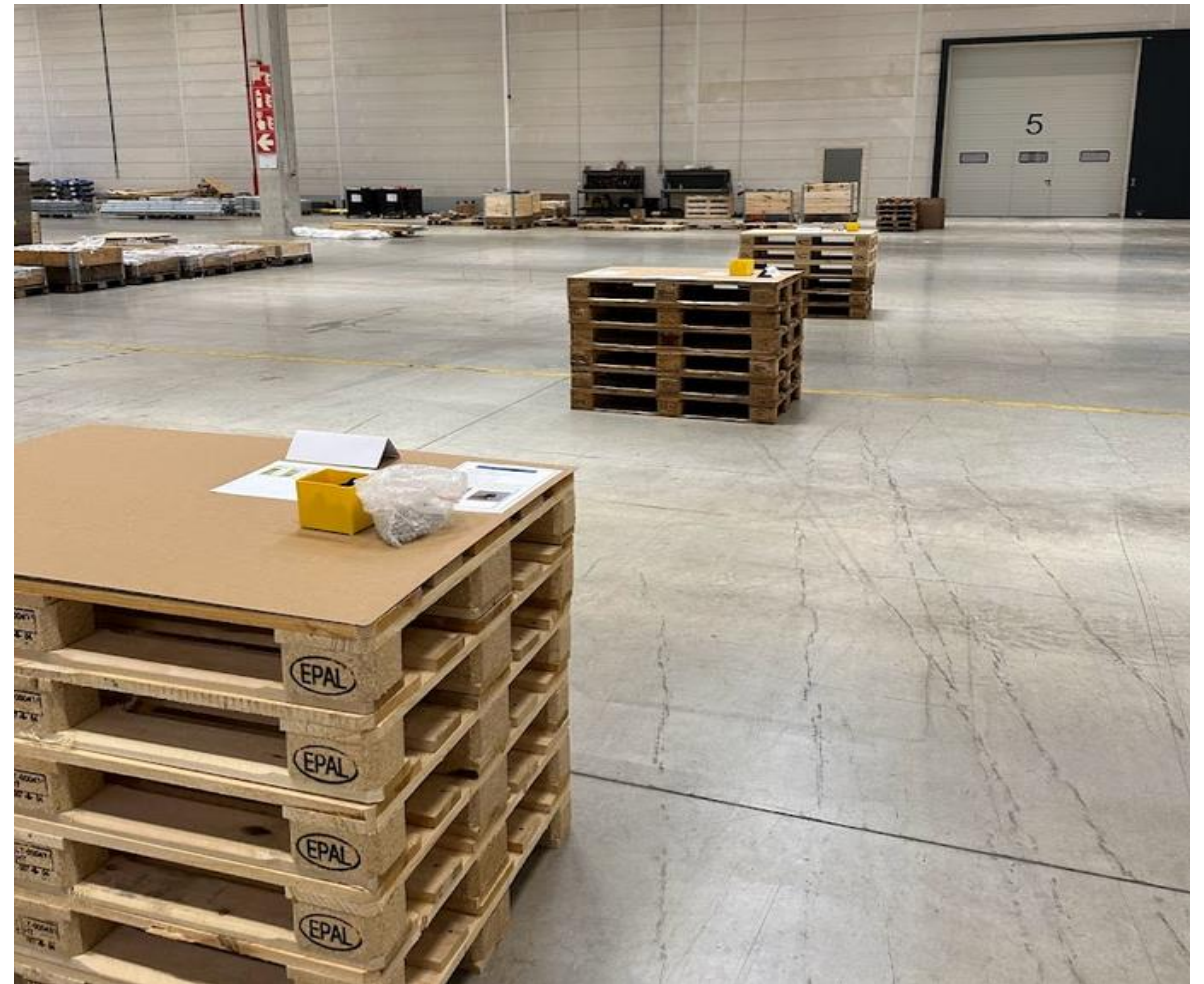
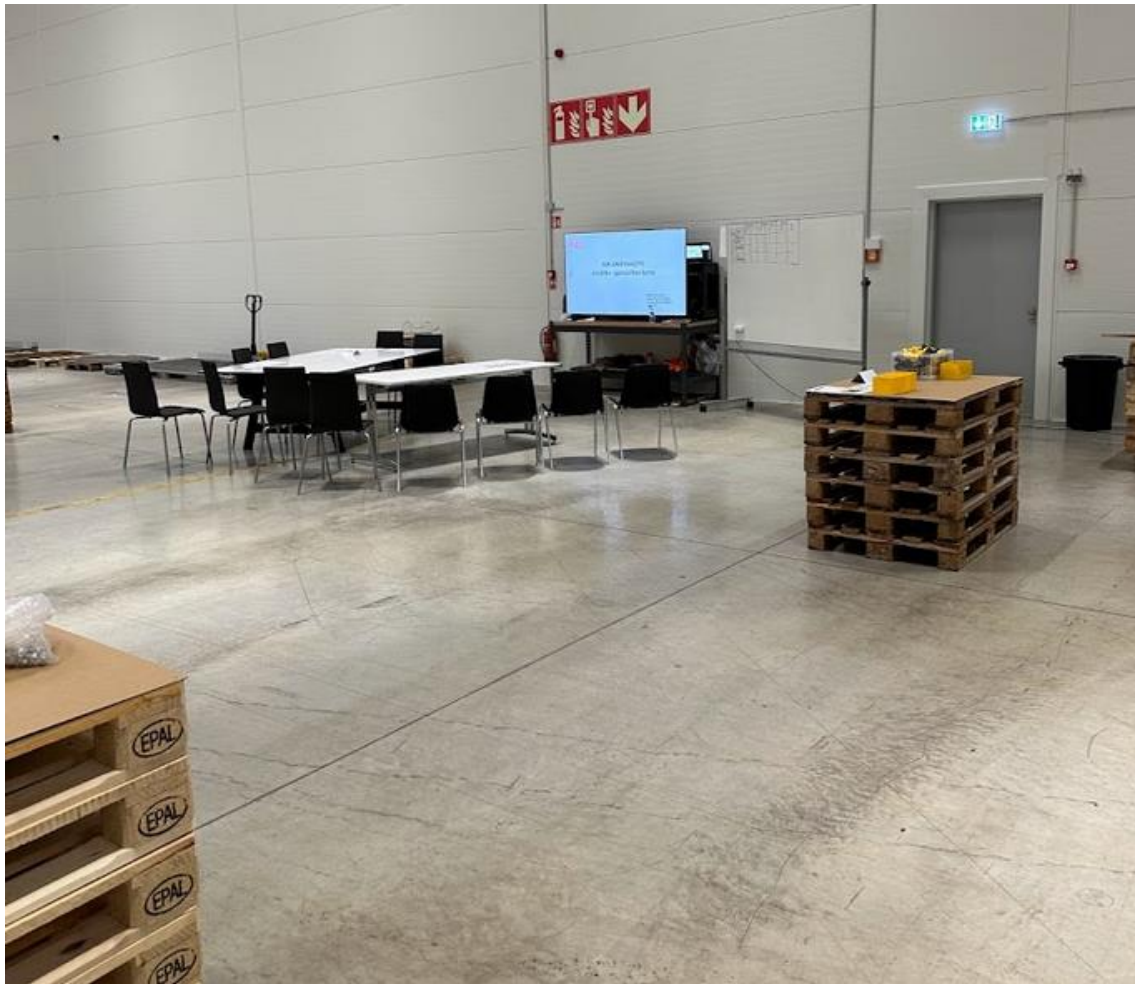
Riska kategorijas	Svars/ Nedēļas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Globālie riski Sistēmas uzlabošanai	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Sistēmas iesaistītas puses	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Uzlabošanas projekta sponsors (jābūt)	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Projektu vadības komanda (PVK)	9	0	1	1	1	1	1	1	0	0
5. Uzlabojumu darbos iesaistītie darbinieki	9	0	1	1	4	1	4	0	0	0
6. Uzlabojumu mērķi un robežas	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Resursi uzlabojumu projektiem	3	0	1	1	1	6	6	0	0	0
8. Taktiskie riski Sistēmas uzlabojumiem	3	0	1	1	1	1	1	0	1	1
9. Risinājumi	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Punkti	495	0	25	25	52	40	67	9	4	4
Uzlabojumu projekta veiksmes varbūtība, %		95,0%	80,0%	80,0%	70,0%	70,0%	60,0%	95,0%	95,0%	95,0%



SIA «ABC» pārejas plāna aktivitātes

Kā ieviest
izmaiņas?

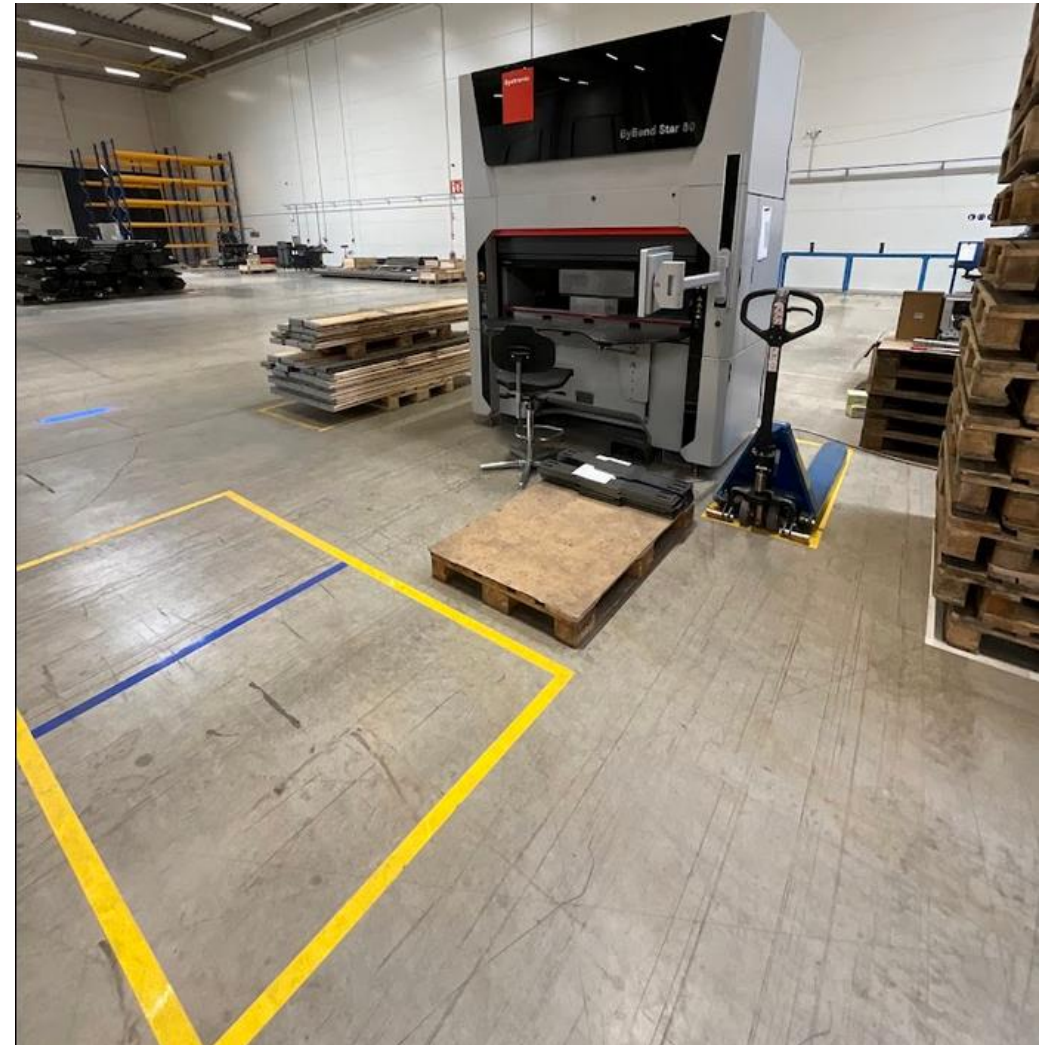
1. Komandas izveide un apmācības veikšana:



SIA «ABC» pārejas plāna aktivitātes

Kā ieviest
izmaiņas?

2. Pārkārtot ceļa izkārtojumu (layout):



SIA «ABC» pārejas plāna aktivitātes

Kā ieviest
izmaiņas?

2. Pārkārtot ceļa izkārtojumu (layout):



SIA "ABC" ieviesto izmaiņu rezultātu novērtējums

Pirms

Pēc!

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

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		-260		-260	
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

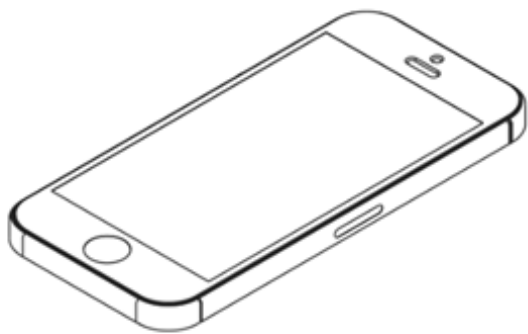
SIA “ABC” ieviesto izmaiņu rezultātu novērtējums

1. Pārkārtota ceha **izkārtojuma shēma** (layout).
2. **Paātrināta ražošanas plūsma** (2 reizes) uz gaidīšanas laika (zudums) samazinājuma un full – kit pieejas izmantošanas, transportēšanas ceļu samazināšanas (zudums).
Ieguvumi:
 - klientu pasūtījumu OTD – 90% laikā un
 - LT (lead time) izpilde – 3 nedēļās, sākot ar W9.
3. **Vienkāršota informācijas plūsma**: “pull” procesi tiek vadīti, izejot no fiziskās plūsmas buferu vadīšanas principa – FIFO, ātrā nosūtīšana uz nākamo posmu – «kārstā kartupeļa princips».
4. **Izveidota jaunā KPI/PRT mērījumu kontroles sistēma**, kas atbalsta 2. – 3. punktu realizāciju un uzturēšanu.
5. Pēc 8 nedēļām uzņēmums varēja nodrošināt naudas plūsmu ar saviem līdzekļiem, **netērējot % izdevumus bankas aizņēmumam**.

6. Galvenais – cilvēku domāšanas, prasmju, pieredzes būtisks kāpums!

SUCCESS





1

**Paņemiet mobilo
telefonu**

www.menti.com|

2

www.menti.com

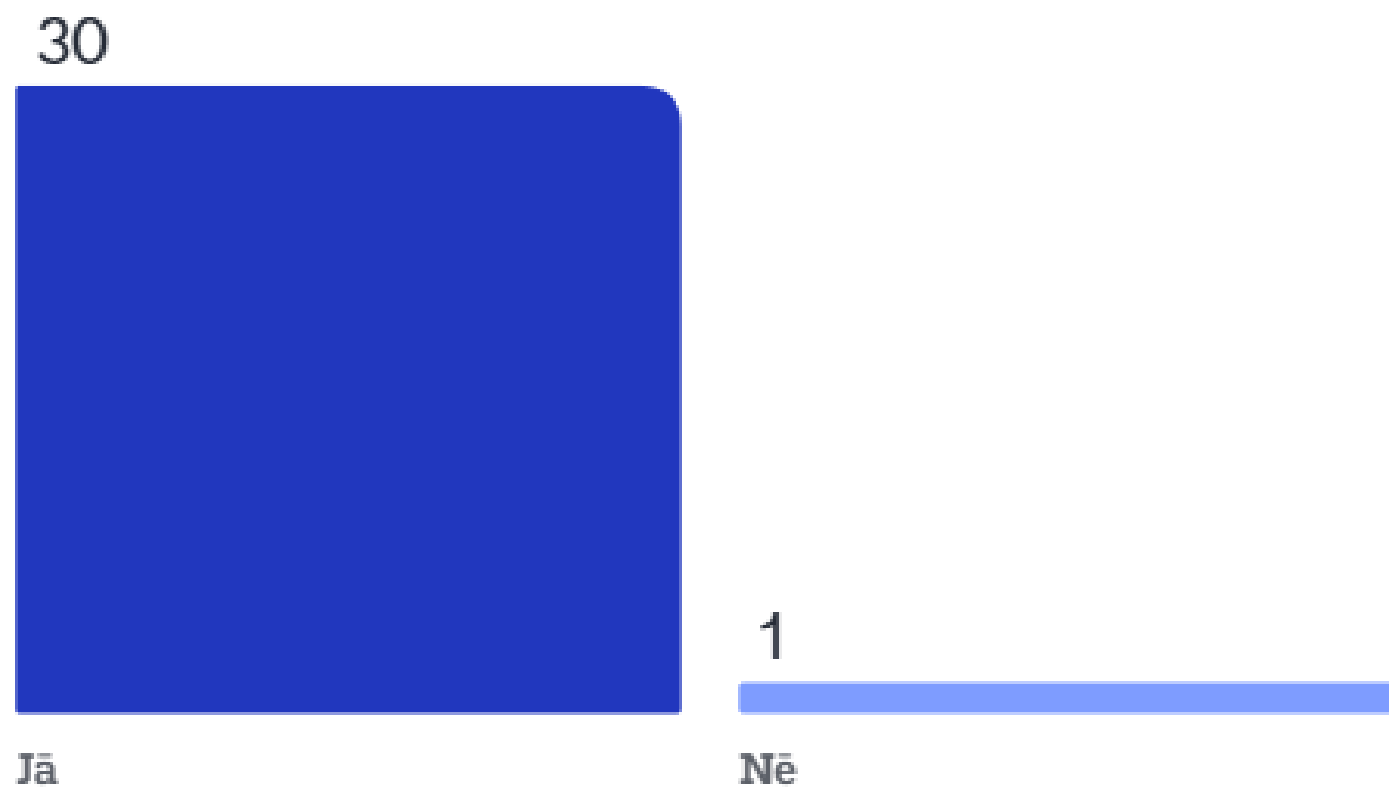


3

ievadiet kodu 6901 2733



Vai esat saskārušies ar līdzīgām problēmām kā šajā piemērā?



Ražošanas vadīšana | 2. līmenis programma:

- 1. Kādus izaicinājumus palīdz atrisināt?**
- 2. Ar ko atšķiras saturs no iepriekšējiem kursiem?**
- 3. Kādi ieguvumi kursantiem?**
- 4. Kādi ieguvumi uzņēmuma vadībai?**
- 5. Kādi ieguvumi uzņēmumam kopumā?**

TOP 5 izaicinājumi, ko risinām

KIC Ražotāju klubs 2024 aptauja

- **“Nav laika uzlabojumiem”** (gan personīgajā līmenī gan uzņēmuma līmenī (rutīna nogalina attīstību).
- **“Nav labās prakses piemēru”, “trūkst pieredze”** efektivitātes metožu pielietošanā.
- **“Pamēģinājām, ieviesām – pēc kāda laika viss pazuda...”, “pie mums tās nestrādā”**.
- **“Darbiniekiem šo figūru nevajag”, “kā ieviest pārmaiņas, kad neviens tās negrib”**.
- **“Trūkst atbalsts no vadības”, “priekšniekiem ir citas prioritātes”**.

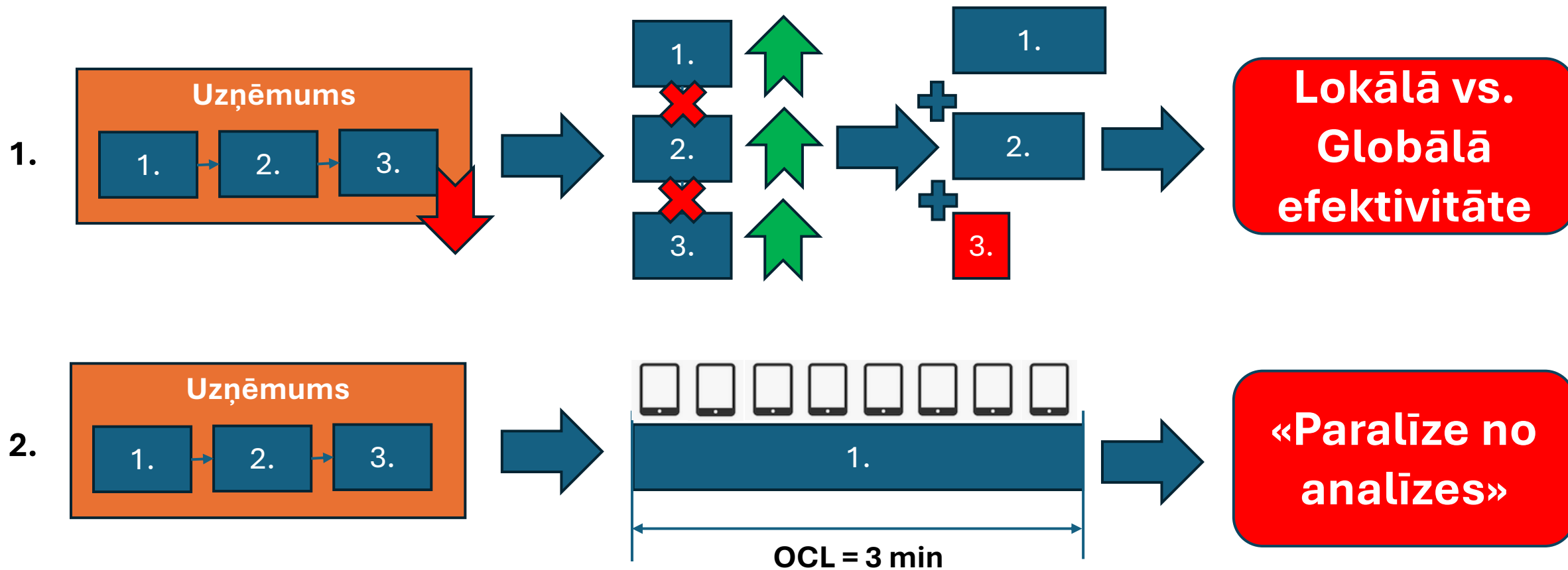


**Personīgā
efektivitāte**

Kādus izaicinājumus palīdz atrisināt?

Operatīvās vadības rīki

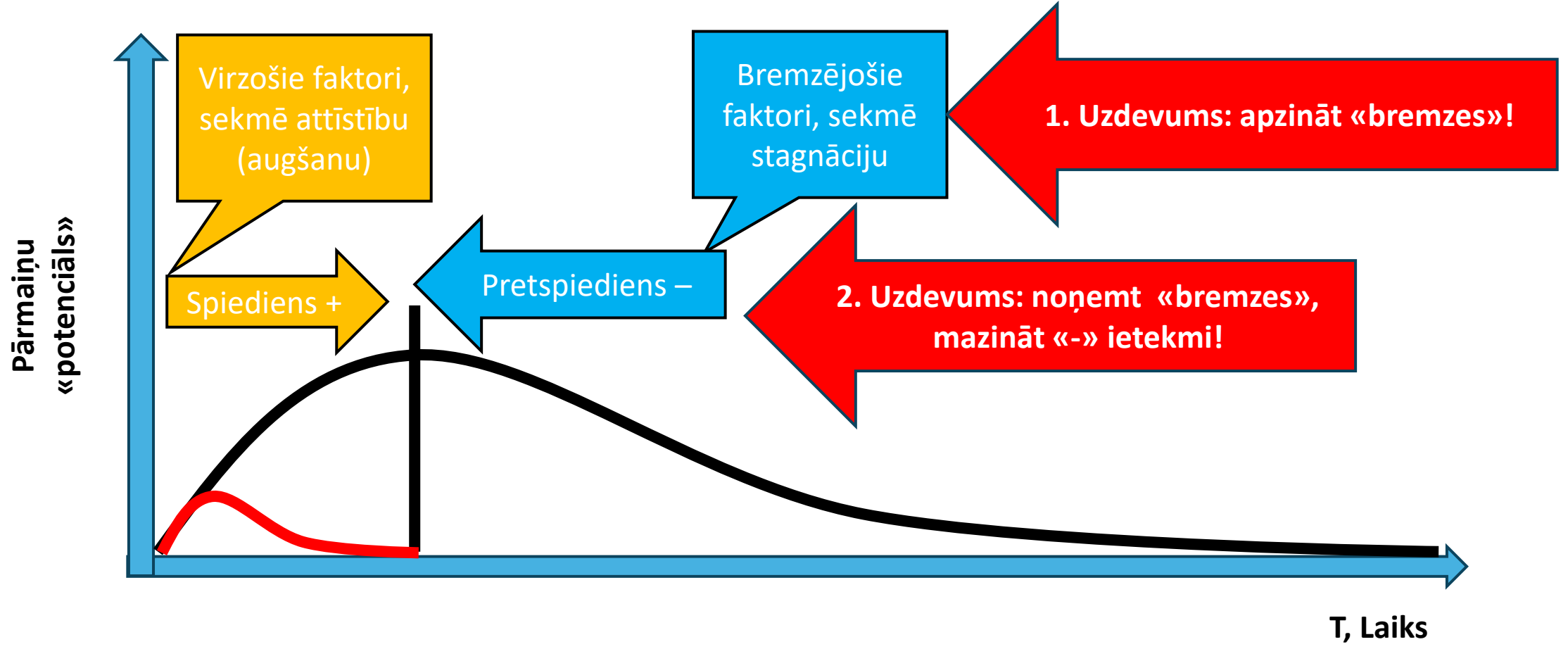
Latvijas ražotāju tipiskās kļūdas biznesa organizācijā pēc RS novērojumiem:



Kādus izaicinājumus palīdz atrisināt?

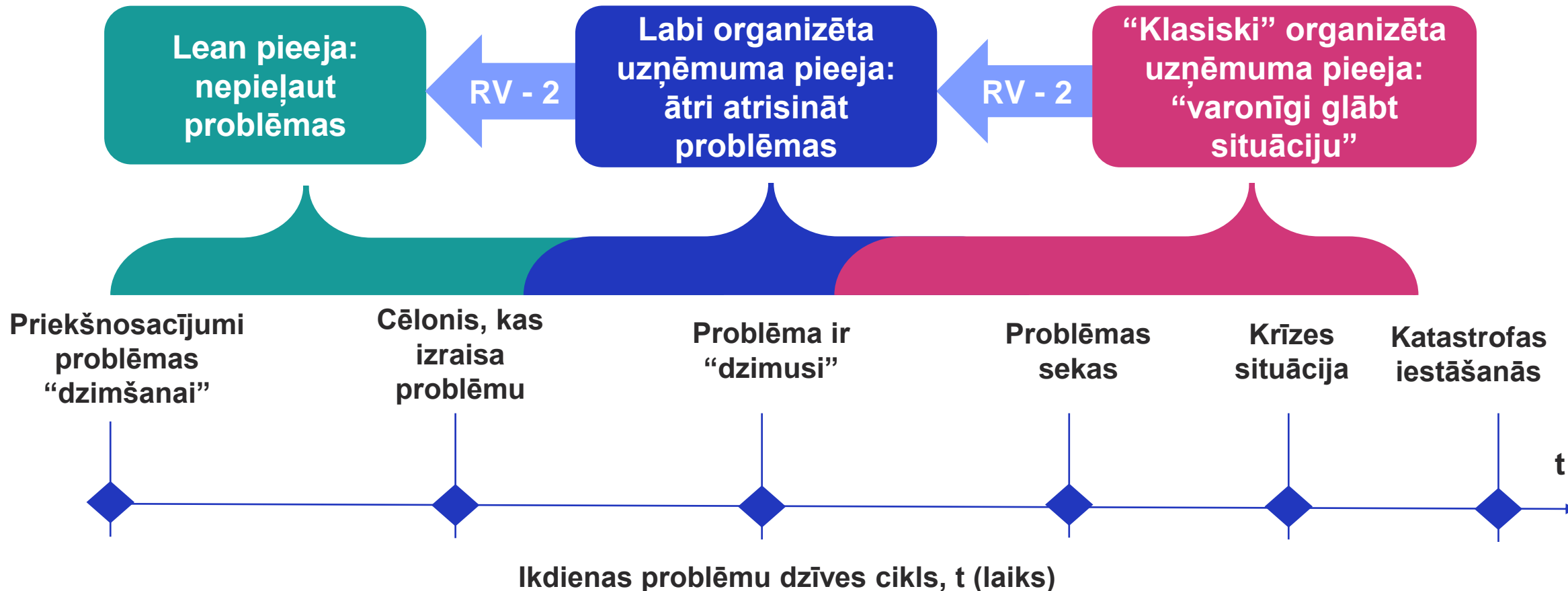
Latvijas ražotāju tipiskās kļūdas biznesa organizācijā pēc RS novērojumiem:

3.



Kāpēc LEAN nestrādā?

“Ikdienas problēmu dzīves cikls un kā tās risina klasiskie vadītāji...”

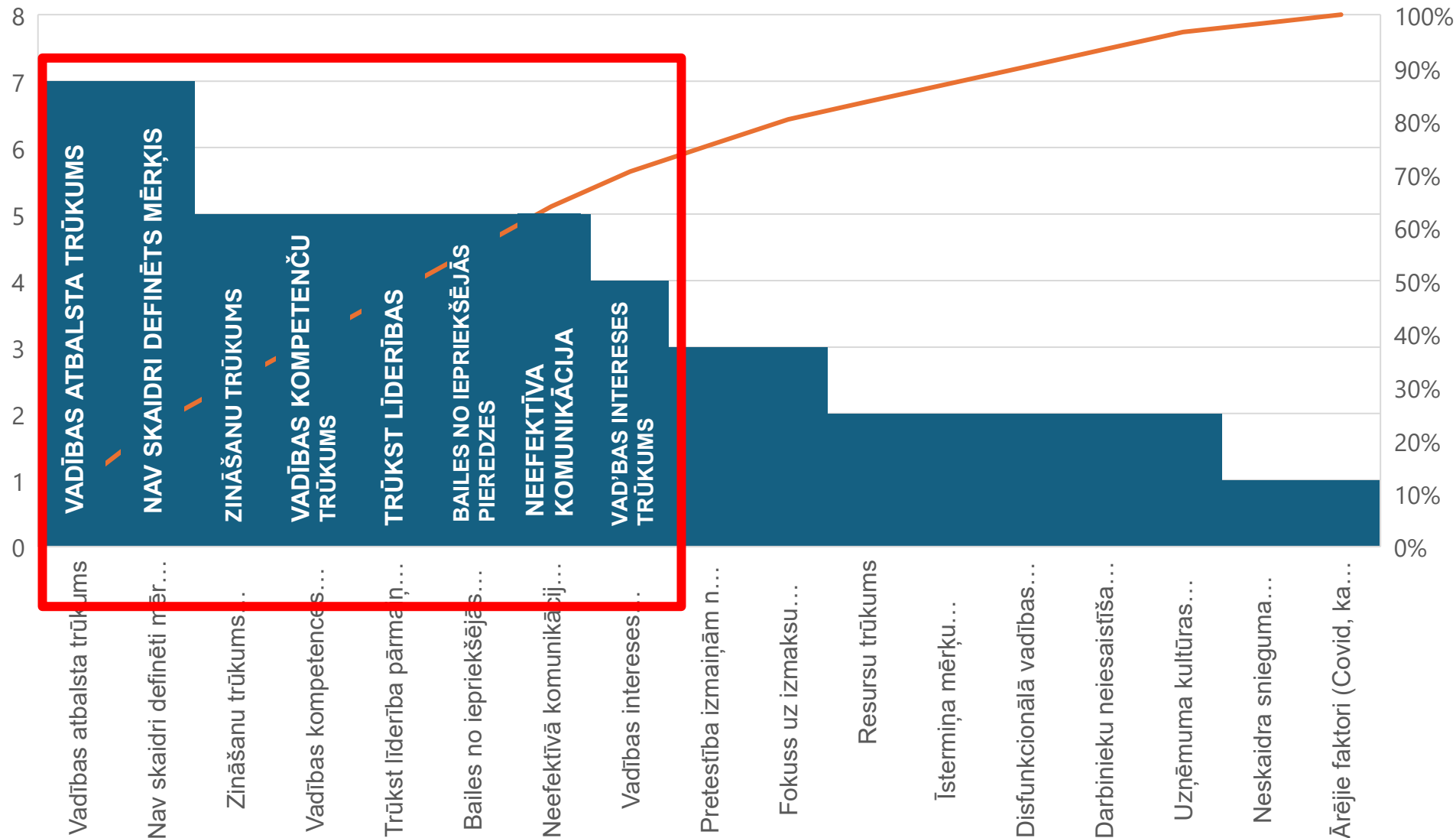


Ražošanas vadīšana | 2. līmenis programma

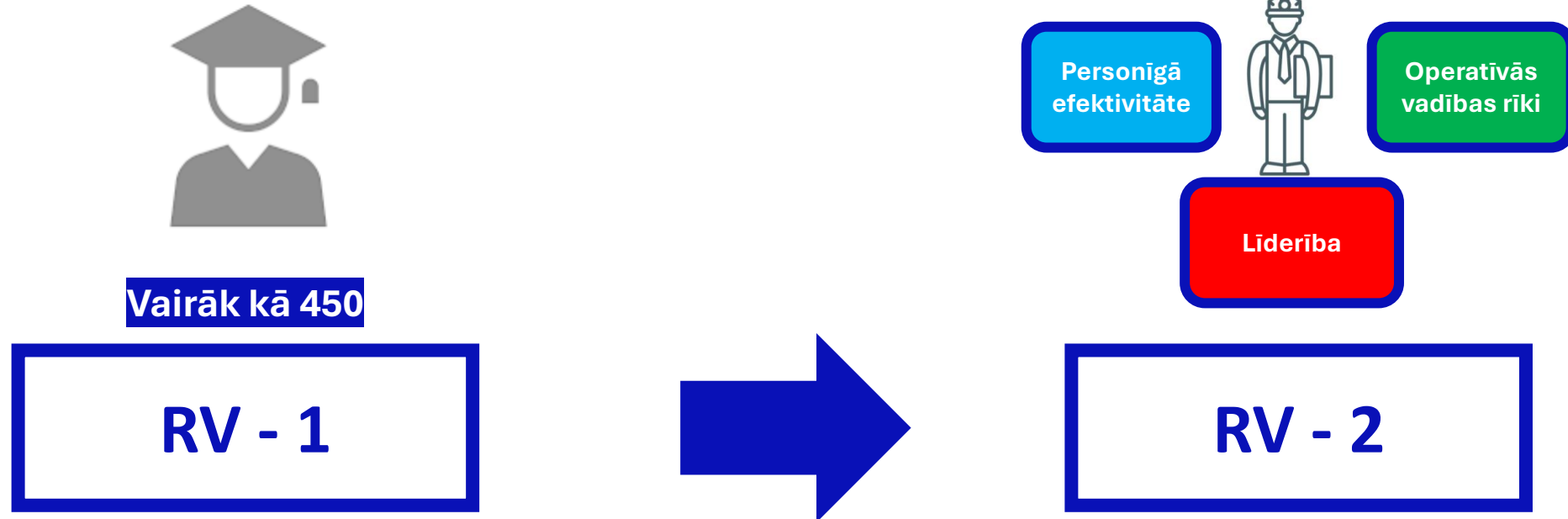
Kādus izaicinājumus palīdz atrisināt?

RS pētījuma rezultāti, intervējot Latvijas labākus efektivitātes metožu ekspertus – praktiķus, galvenais secinājums: **TOP šķērslis – līderības trūkums pārmaiņu realizācijā.**

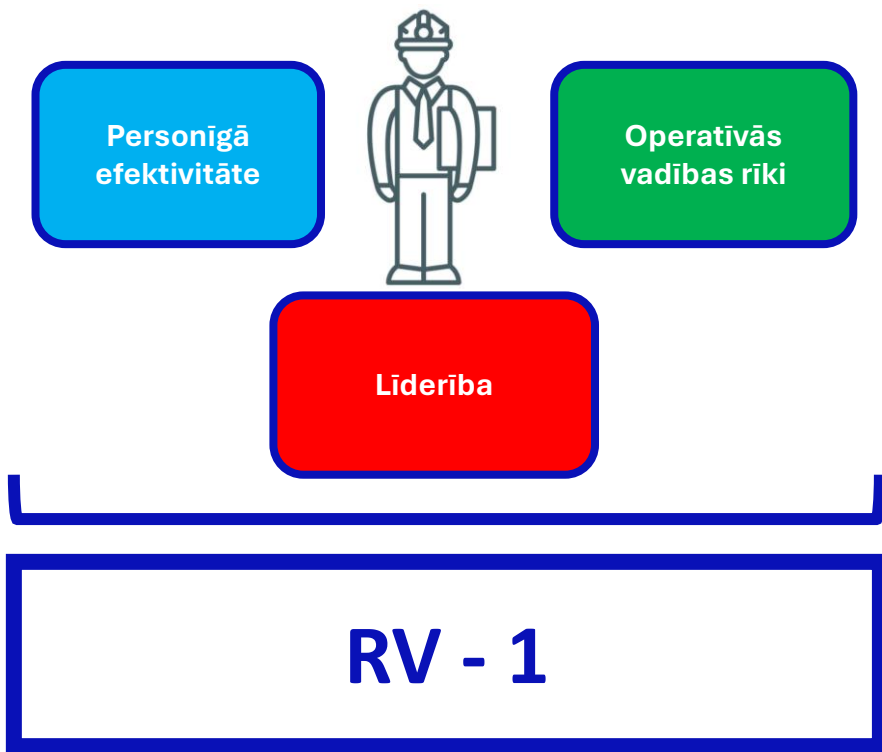
TOP šķēršļi pārmaiņu ieviešanai Latvijas uzņēmējdarbības vidē



Kādus izaicinājumus palīdz atrisināt?

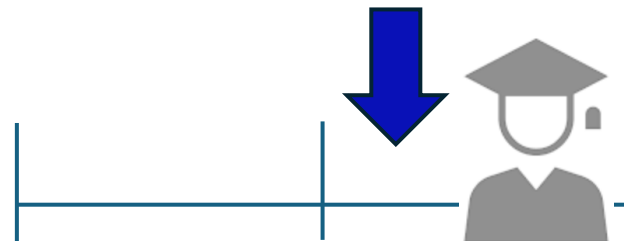


Ar ko atšķiras saturs no iepriekšējām mācībām?



Informēt

Pielietot



nobriedušas,
pašmotivētas personas,
ar reālu vēlmi izdarīt



Latvijas
case studies

Kādi ieguvumi kursantiem?

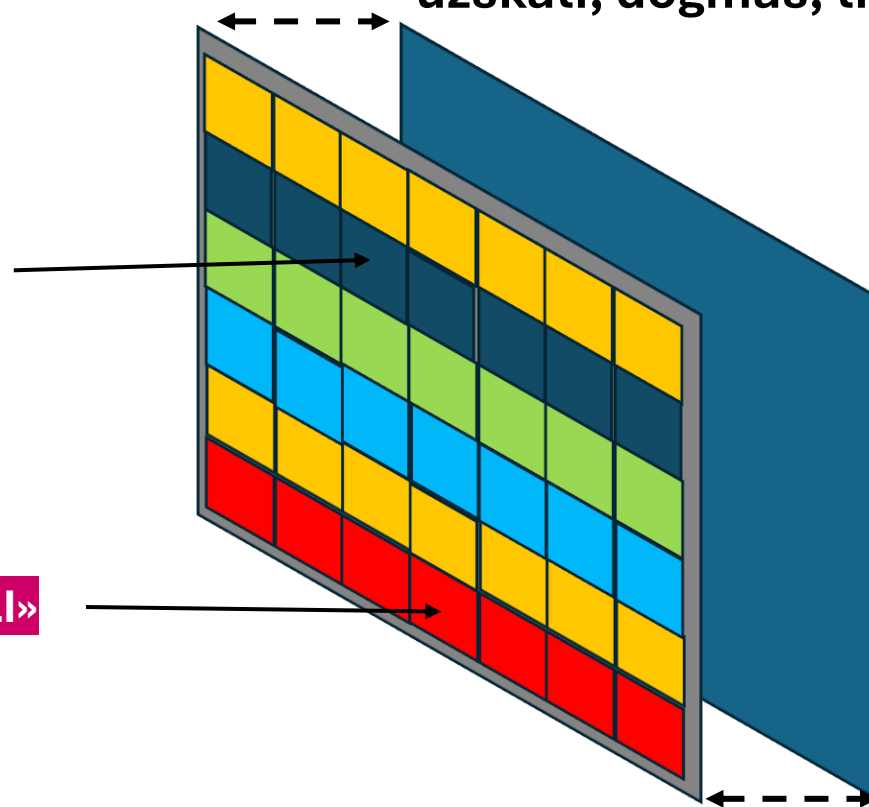
2. «Lejupielādēt papildus pareizos failus, lai vienkāršāk un ātrāk celtu efektivitāti».

1. «Izravēt dogmas, ticējumus, kas traucē kļūt efektīvākiem».

«PAREIZI
FAILI»

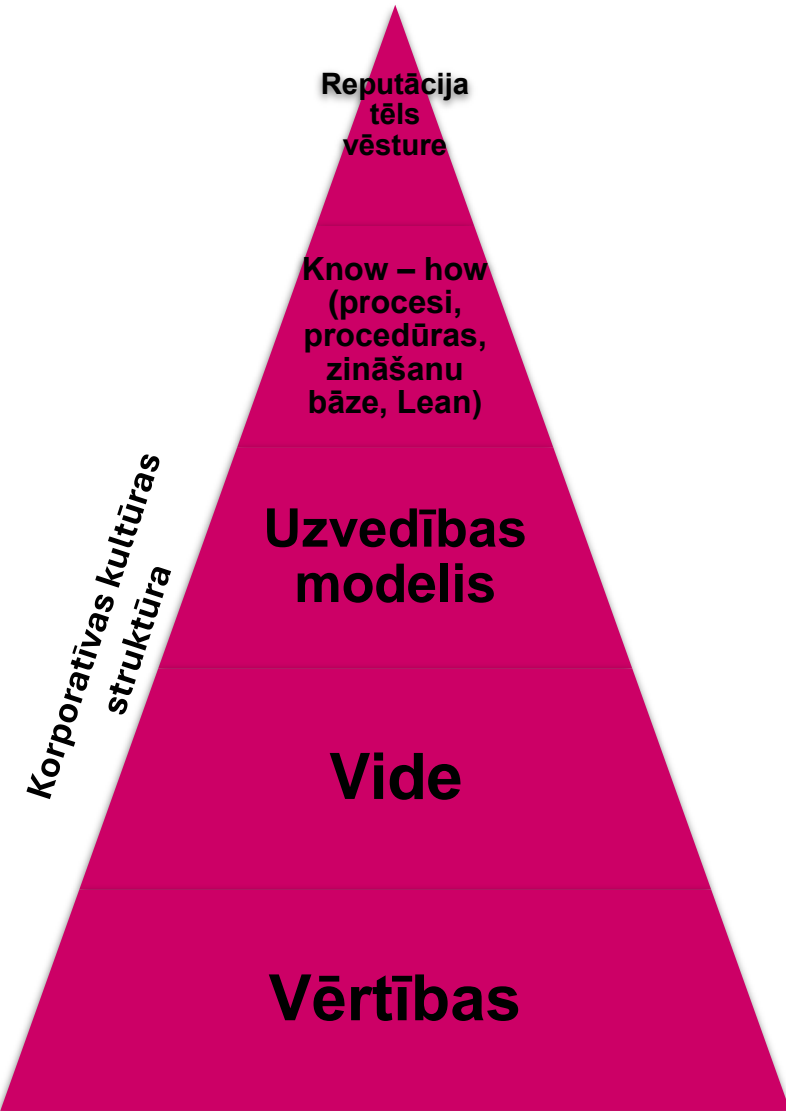
«FAKE FAILI»

Kursantu realitātes atspulgs:
uzskati, dogmas, ticējumi



Kādi ieguvumi uzņēmuma vadībai?

Jābūt rituāliem uzņēmuma vadībai, aktivitātēm, kuras palīdz stiprināt jau sasniegto rezultātu, lai nebūtu – «Pamēģinājām, ieviesām – pēc kāda laika viss pazuda...»



Lean uzņēmuma statusa stiprināšana	Uzņemt pie sevis citus uzņēmumus – pieredzes apmaiņa	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte
«Stāvēšana krīta aplī» vadītājiem	vadītāja «Gemba Walk» pa ražotni pirmdienās plkst.8.00.	Vadības piedalīšanās Kaizen sesijās procesu uzlabošanā pēc pieprasījuma.	Lean ieviešanas «ceļa kartes» izpildīto aktivitāšu pārbaude.	«Aci pret aci» sesija ar ražošanas vadītāju katru trešdienu plkst. 13.00	Darbinieku ideju banka procesu uzlabojumiem	Pieredzes apmaiņas brauciens uz Lean uzņēmumu.
Darba vietas – «saimnieka pieeja»	Rituāls – «šerifa zvaigzne»	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte
Vadības 5s audits ražošanā katru otro piektdienu plkst.9.00.	Drošības audits ražotnē katru otrdienu plkst.8.00	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte
Ikmēneša sanāksme ar visiem darbiniekiem (efektivitātes ziņojums)	Uzņēmuma avīzes (citā veidā) ziņu izplatīšana	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte	Rituāls, procedūra, aktivitāte

Kāds ieguvums uzņēmumam kopumā?

$$\text{Rezultāts} = \sum_{i=1}^n (\text{Personības})_i \times (\text{Spējas})_i \times (\text{Motivācija})_i \times (\text{Pretestība})_i$$

Ja ir definēts MĒRĶIS!

Ražošanas Vadīšana: 2. līmenis

Operatīvās vadības rīki | Personīgā produktivitāte | Līderība

Ražošanas Vadišana: 2. līmenis

18.02.2025.-18.06.2025.



MĒNESIS	DIENA	DATUMS	Laiks	PASNIEDZĒJS	TĒMA
Februāris	Ot	18.02.2025.	9:00-17:00	Ruslans Sosinovičs	● Uzņēmuma kā sistēmas efektivitāte
	Tr	26.02.2025.	9:00-17:00	Ruslans Sosinovičs	● Procesu un tajā ietilpstošo elementu sakārtošana
Marts	Ce	20.03.2025.	9:00-17:00	Ruslans Sosinovičs	● Iecirkņa/nodaļas resursu efektīva vadišana
	Tr	26.03.2025.	9:00-17:00	Baiba Drēgere-Vaivode	● Procesu snieguma vadība
Aprīlis	Ot	08.04.2025.	9:00-17:00	Baiba Drēgere-Vaivode	● Laika plānošana, prioritāšu vadišana, deleģēšana
	Tr	16.04.2025.	9:00-17:00	Gatis Ulinskis	● Personīgā produktivitāte un sarežģīto situāciju vadība, izmantojot Structogram
Maijs	Pr	12.05.2025.	9:00-17:00	Gatis Ulinskis	● Vizuālā komandas kartēšana: Kā atrast pieeju personībām un rīcības vadība
	Ce	22.05.2025.	9:00-17:00	Raina Dūrēja-Dombrovska	● Līderība un kultūras veidošana
Jūnijs	Pk	06.06.2025.	9:00-17:00	Raina Dūrēja-Dombrovska	● Līderības stratēģijas pārmaiņu vadībā
	Tr	18.06.2025.	9:00-17:00	Ruslans Sosinovičs	● Programmas noslēgums: Uzlabojumu prezentācijas un pieredzes apmaiņa

Treneru komanda



Ruslans Sosinovičs



Raina Dūrēja-Dombrovska



Gatis Ulinskis



Baiba Drēgere-Vaivode

Nākamā līmeņa un augsta snieguma sasniegšana

- Ekskluzīva pieeja 2. līmeņa grupā **tikai ar bāzes zināšanām** pēc RV absolvēšanas
- **Atbalsts un izsekošana** konkrēta uzlabojuma ieviešanai
- Pārmaiņu projekts tiek skatīts plašākā - operatīvā uzlabojuma līmenī, iekļaujot uzlabojumus personīgās produktivitātes, līderības, cilvēku dažādības tēmās
- Pārmaiņu **tēma jāiesniedz pēc 3 nodarbības, gala prezentācija 10 dienas pirms**
- Noslēguma prezentācijās piedalās arī uzņēmumu vadības pārstāvji ilgtermiņa efektam
- **2h konsultācijas** mācību ietvaros ar ekspertiem
- **Ekspertu apliecināts sertifikāts** par augsta snieguma ražošanas vadīšanu

Pieteikšanās grupai no 18. februāra
notiek līdz 15. janvārim

Kā sasniegt rezultātu? Motivācija, disciplīna vai sistēma?



Baiba Drēgere - Vaivode
KIC trenere,

Rimi Baltic Group operational excellence improvement manager

M + D + S = Rezultāts

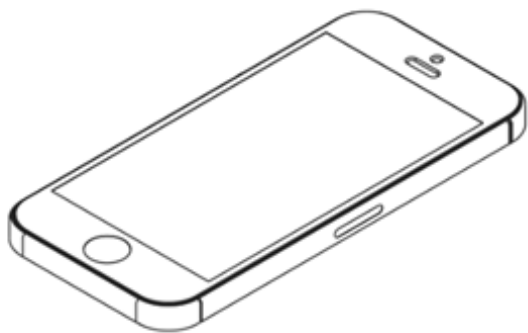
Motivācija – **kāpēc** es to gribu?

Disciplīna un Sistēma:

– **kā** es to **darīšu**?

– kā es **turpināšu** darīt pat tad, kad man būs grūti?

Kādas ir spēcīgākās sāpes, kuras cilvēks var piedzīvot?

**1**

**Paņemiet mobilo
telefonu**

www.menti.com|

2

www.menti.com

**3**

Ievadiet kodu =6901 2733



Kādas ir spēcīgākās sāpes, ko cilvēks var piedzīvot?

21 responses



Kādas ir spēcīgākās sāpes, kuras cilvēks var piedzīvot?





Darīt jēgpilnu darbu ir milzīga laime.

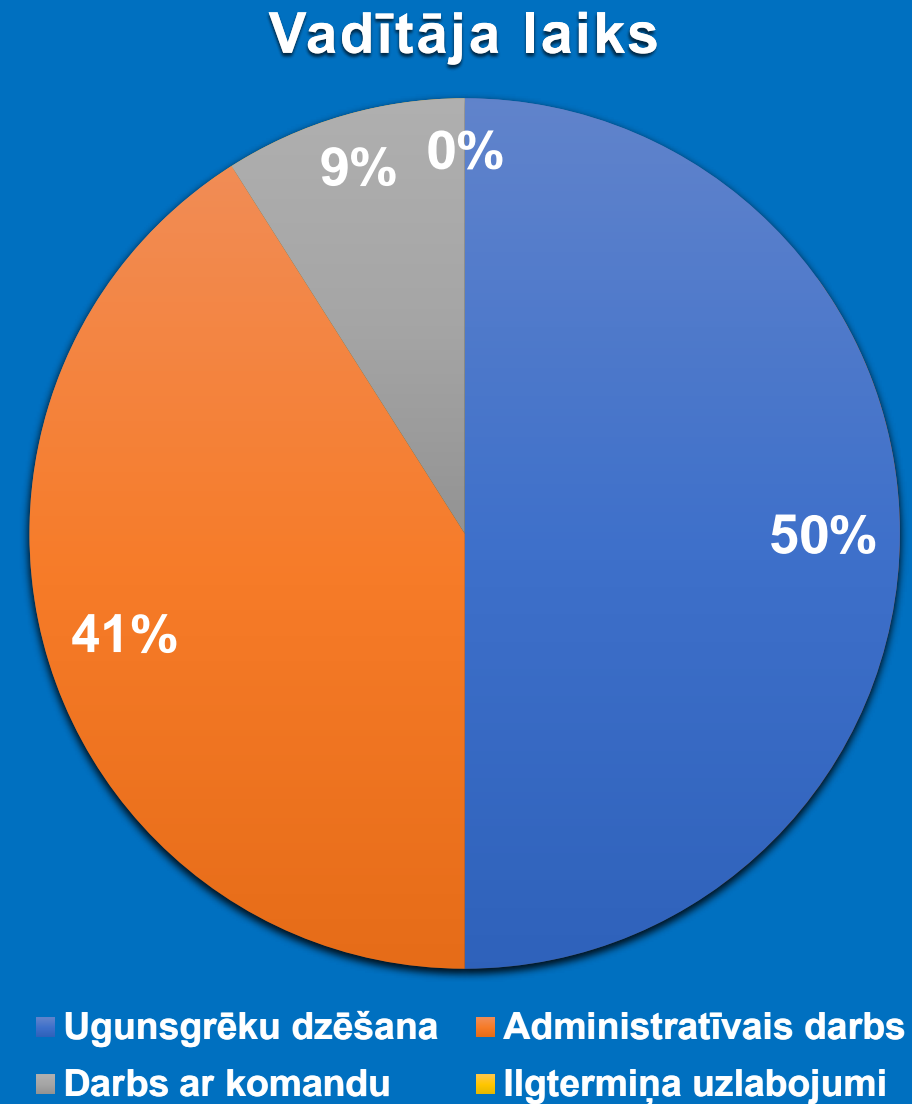
Rita Mae Brown

Veikt jēgpilnu darbu nozīmē sniegt ieguldījumu – radīt vērtību sabiedrībai.

Charles Koch

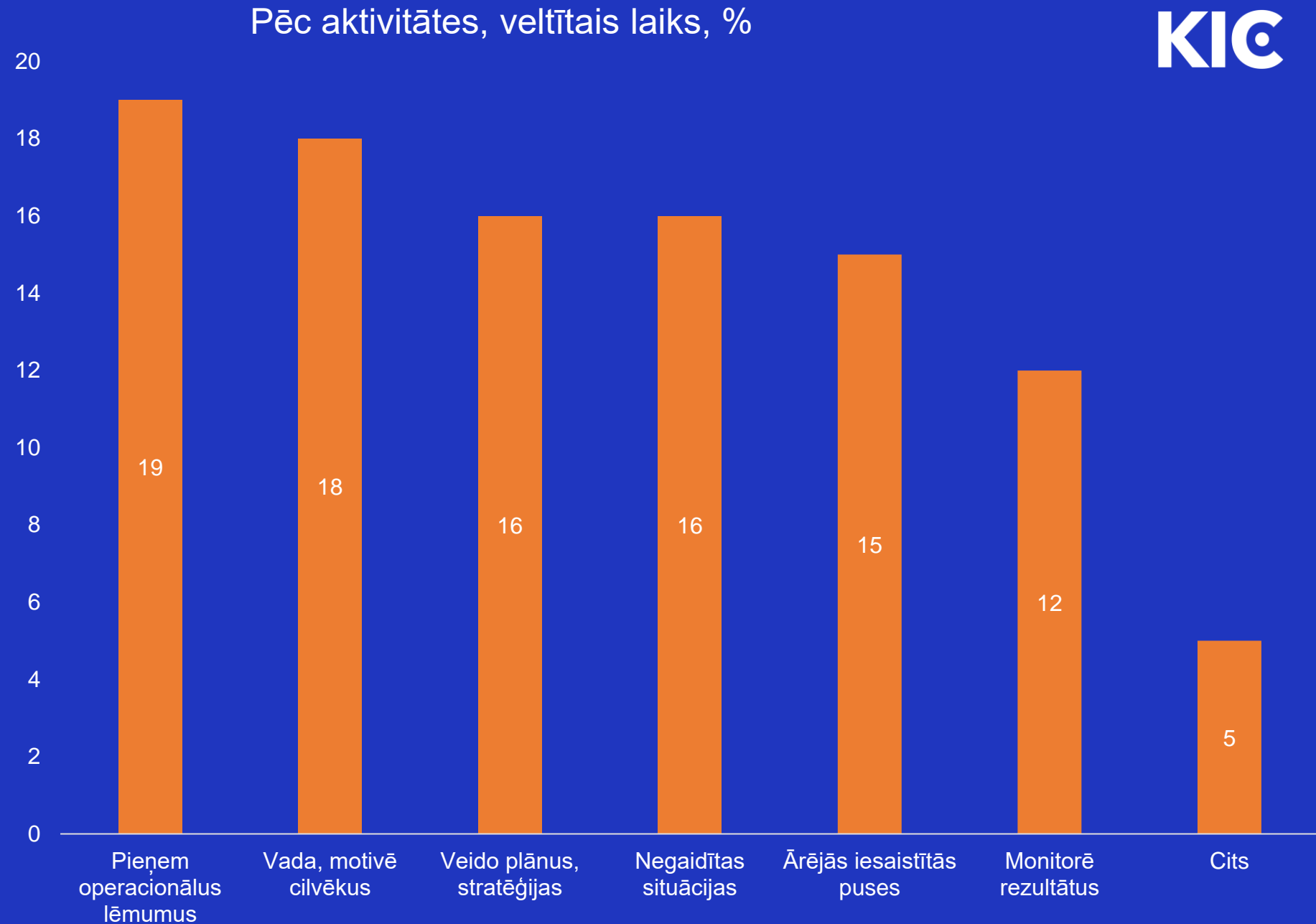
Vadītāja laika plānošana

- Ilgtermiņā
- Vērtīgi
- Regulāri

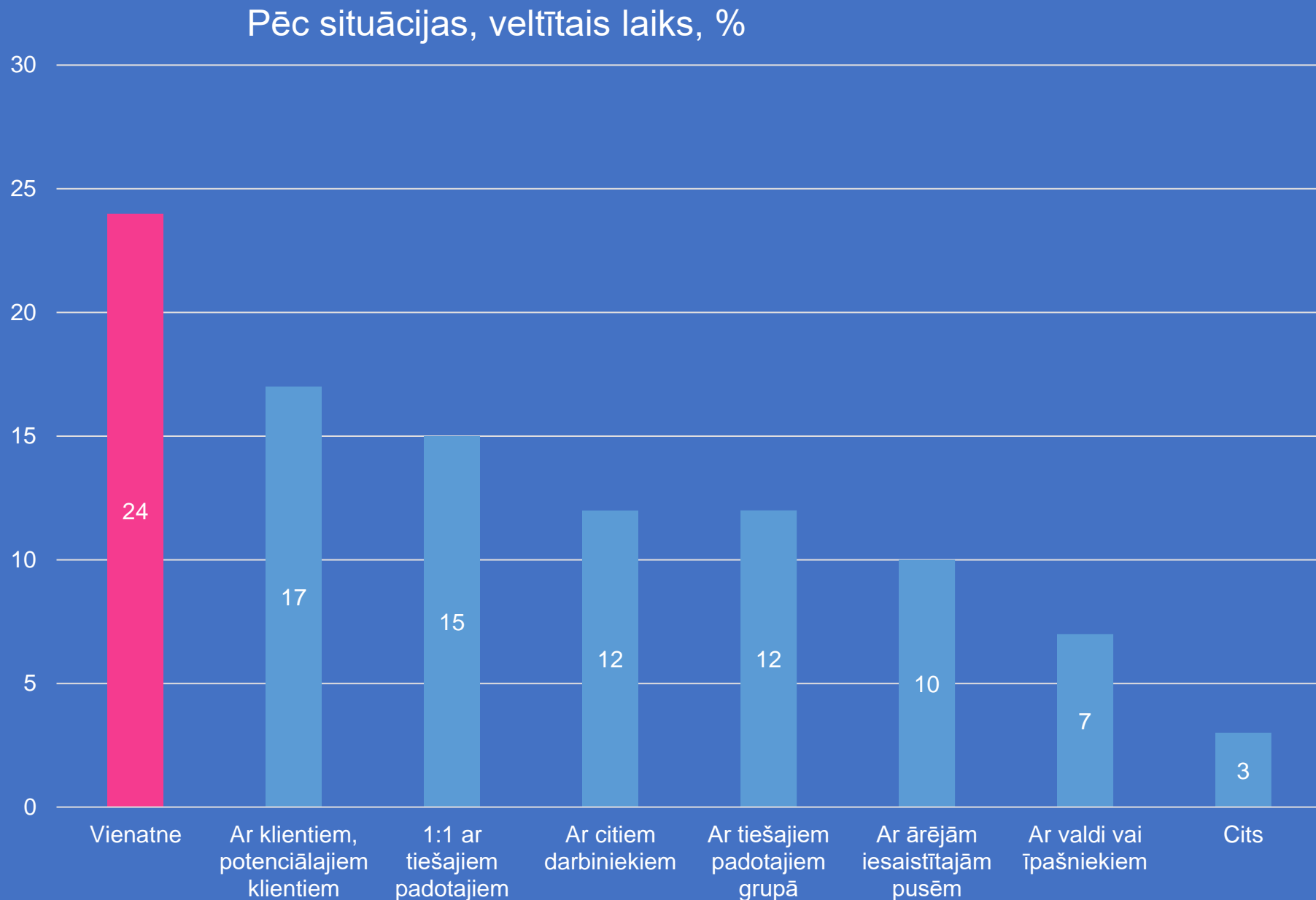


Avots: [Yanick Desautels Time Management: The Ideal Distribution of Tasks in a Manager's Day](#)

Apmierinātu vadītāju aktivitātes



**Laiks
vienatnē =
laiks
domāšanai**



Vadītāji «ugunsdzēsēji»

Velta laiku % vairāk vai mazāk,
salīdzinot ar apmierinātajiem vadītājiem



Kā risināt?

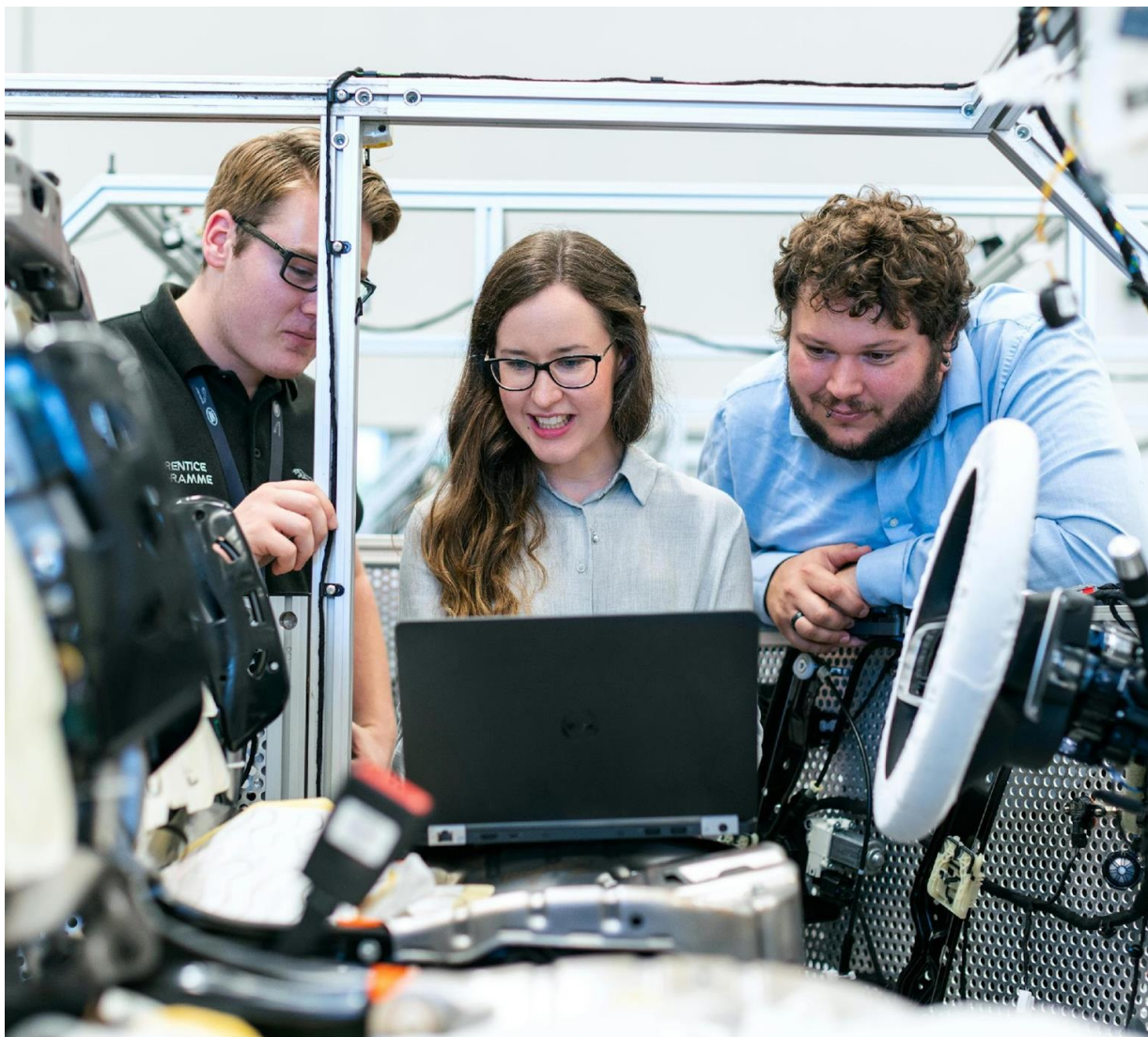
- 1.No ugunsgrēku dzēšanas uz **proaktīvu menedžmentu** un problēmu cēloņu novēršanu
- 2.Komandas prasmju uzlabošana = **pamats deleģēšanai**
- 3.**Sava laika plānošana** atbilstoši uzņēmuma prioritātēm
- 4.Administratīvo **uzdevumu optimizācija**
- 5.Vismaz **10%** laika **ilgtermiņa uzlabojumiem**



“

“A team is a reflection of its leader.”

Sunday Adelaja



Komunikācija

- Parāda «lielo bildi» - kā mans darbs palīdz radīt vērtību?
- Katrs ir daļa no komandas
- Esmu svarīgs, mans viedoklis interesē vadību
- Informācija, drošības sajūta, caurspīdīgums
- Iespēja augt un attīstīties

Vissvarīgākā sapulce

1. 5-minūte maiņas sākumā
2. 15 minūšu stand-up
 - Kristiskās problēmas, kas jārisina dienas laikā un citi svarīgi termiņi
 - Iekārtu labošana – informācija par to
 - Kāds bija plāns?
 - Kā mums gāja, salīdzinot ar plānu?
 - Kā varam savus rezultātus uzlabot?



Kā sasniegt rezultātu? Motivācija, disciplīna vai sistēma?



Baiba Drēgere - Vaivode
KIC trenere,
Rimi Baltic Group operational excellence improvement manager

Praktiskā līderība: no pretestības līdz pārmaiņām

Kā nodrošināt, ka izmaiņas tiek ne tikai ieviestas,
bet arī uzturētas ilgtermiņā

Raina Dūrēja - Dombrovska
KIC trenere



5S metodes ieviešana ražošanas uzņēmumā

Izejas dati:

- Ražošanas uzņēmums "XYZ" ar ārvalstu īpašniekiem.
- **4 līmeņu hierarhija:** C līmenis, ražošanas vadītāji, maiņu vadītāji, ražošanas operatori.
- Uzņēmums piedzīvo tirgus, produktu un klientu skaita pieaugumu, bet **saskaras ar darbinieku trūkumu.**
- Vadība aktīvi **strādā pie efektivitātes uzlabošanas.**
- Pieņemts lēmumu ieviest 5S metodi, lai paaugstinātu efektivitāti vairākās ražošanas maiņās.
- Šim mērķim **pieņemts darbā efektivitātes vadītājs.**

5S metodes ieviešana ražošanas uzņēmumā

Situācija

Efektivitātes vadītājs:

- Prezentēja savu iepriekšējo pieredzi un apsolīja apspriest procesus ar visām maiņām, taču **to izdarīja tikai ar vienu maiņu.**
- Izveidoja procesa elementu shēmu un iezīmēja līnijas uz grīdas, norādot, kā un kur jānovieto iekārtas un materiāli ražošanas plūsmā.

Uzdeva ieviest šo jauno shēmu ražošanā.

- Organizēja brīvprātīgo komandu, kas uzrauga ieviešanas procesu, **dokumentējot neatbilstības un nosūtot tās atbildīgajām personām.**



5S metodes ieviešana ražošanas uzņēmumā

Pēc 6 mēnešiem

- 5S metode ir ieviesta, **taču tikai daļēji.**
 - Darba laikā instrumenti un produkcija tiek **turēti tur, kur tas ir ērtāk darbiniekiem,** nevis saskaņā ar uzlikto standartu.
 - Brīvprātīgie turpina veikt kontroli darba laikā un sūtīt fotogrāfijas ar fiksētajām neatbilstībām.
 - Darbinieki novērš neatbilstības pēc saņemtajām fotogrāfijām, bet **nākamajā dienā process atgriežas ierastajā kārtībā.**
 - Komunikācija starp efektivitātes vadītāju un ražošanas **maiņām nenotiek.**
- Darbinieki čatā joko** par fotogrāfijām un 5S procesa neefektivitāti.

Kas, jūsprāt, notiek?

1. PRETESTĪBA PĀRMAIŅĀM?

2. LIELĀKI SODI?

3. VAIRĀK APMĀCĪBAS?

4. CITS?

No vadības puses:

“Viņi vienkārši nevēlas mainīt ierasto rutīnu...”

“Ja viņi mēģinātu vairāk sadarboties, rezultāti būtu labāki...”

“Cilvēki saprot un piekrīt, ka 5S ir svarīgi, bet negrib darīt neko lietas labā, lai situācija uzlabotos...”

No darbinieku puses:

“Pie mums tas tādā veidā nestrādā...”

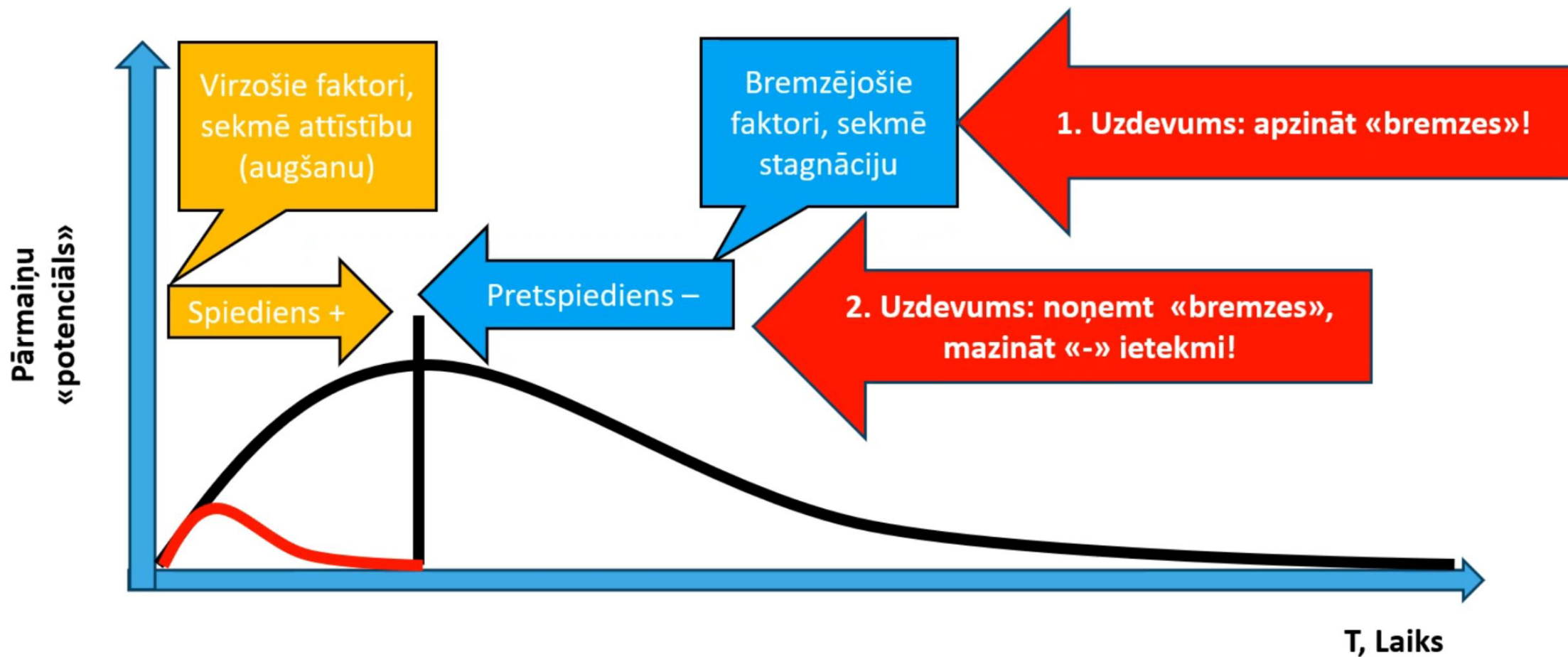
“Ar mums neviens nerunā...”

“Priekšniekiem ir citas prioritātes...”

“Kāda jēga runāt, viņi nesaprot...”

“Es nevaru likt viņiem tā darīt, jo pats tam nepiekrītu...”

Vadība un efektivitātes vadītājs **pieņēma**, ka
pretestība rodas no darbinieku negatīvas
attieksmes pret pārmaiņām un darbiniekiem ir
nepieciešamas papildus apmācības un
attieksmes maiņa



Citi procesi, bet rezultāts nemainās. Kāpēc?

Procesa kļūdas:

- **Komunikācijas trūkums** starp vadību un darbiniekiem.
- **Nereāli uzstādījumi** un nepietiekami pielāgoti procesi.
- Process ieviests **vairākās ražotnēs vienlaicīgi**.
- **Fokusēšanās tikai uz neatbilstībām**, neatzīmējot sasniegumus un progresu.
- Darbinieku **iepriekšējā pieredze** un pārmaiņu nogurums.
- **Psiholoģiskās drošības trūkums**.

Citi procesi, bet rezultāts nemainās.

Kāpēc?

Efektivitātes vadītāja kļūdas, ieviešot procesu:

- Neizpildīti solījumi
- Autokrātiska pieeja
- Fokuss uz kontroli
- Nepietiekams atbalsts
- Pieņēmumi nevis fakti
- Zems uzticības līmenis
- Rituāls ieviests pirms procesa pielāgošanas

Kas **notiek** ražošanā, kad efektivitātes iniciatīvas nesniedz rezultātus?

- **Produktivitātes zudumi** un resursu neefektīva izmantošana.
- **Samazināta darbinieku motivācija** un iesaiste procesos.
- Pārlietu fokusēšanās uz **negatīvajiem aspektiem**.
- **Cinisms, skepticisms** un uzticības trūkums vadībai.
- Atgriešanās pie **vecajiem paradumiem** un praksēm.
- Komunikācijas trūkums un **pastiprināti konflikti**.
- **Pieaugoša pretestība** nākotnes pārmaiņām.
- Atbildības trūkums un **”iemācītā bezpalīdzība”**

UZTICĪBAS VIENĀDOJUMS

$$\text{Uzticība} = \frac{\text{Kredibilitāte} + \text{Uzticamība} + \text{Tuvība}}{\text{Orientācija uz sevi}}$$

Kredibilitāte (Credibility) = ekspertīze un kompetence

Uzticamība (Reliability) = konsistence darbībās un solījumos

Tuvība (Intimacy) = emocionālā saikne un atvērtība

Orientācija uz sevi (Self-orientation) = fokuss uz sevi vairāk kā uz citiem

COMPLEX

UNKNOWN UNKNOWNNS

- Eksperimentēšana
- Scenārija plānošana
- Dizaina domāšana

COMPLICATED

KNOWN UNKNOWNNS

- Pamatcēloņu analīze
- Fishbone diagramma
- SVID analīze
- Ekspertu konsultācija

CHAOTIC

UNKNOWABLE UNKNOWNNS

- Krīzes vadība
- Rīkojumi un kontrole
- Lēmumu koki
- Rīcības plāni

CLEAR

KNOWN KNOWNS

- Kontrolsaraksti
- SOP
- Blokshēmas
- Pareto analīze

**Biznesa
konteksts**

**Lēmumu
pieņemšanas
rīki**

Ražošanas vadītāja iespējas vadīt pretestību un veicināt izmaiņas

1# Iesaistīt atslēgas darbiniekus pārmaiņu procesā jau no paša sākuma.

2# Nodrošināt atvērtu dialogu, kurā darbinieki var brīvi paust savus viedokļus, bažas un ieteikumus.

3# Veicināt pozitīvu atgriezenisko saiti un atzīt sasniegumus, lai motivētu darbiniekus.

4# Pielāgot procesu un KPI reālajiem darba apstākļiem, ņemot vērā ikdienas izaicinājumus.

5# Izveidot sadarbības struktūru, kas atbalsta ilgtermiņa izmaiņas un noturību.

6# Veicināt psiholoģisko drošību, lai darbinieki justos brīvi izteikties un uzņemties atbildību.

Ko mēs mācīsimies līderības moduļa laikā?

Vadīt pārmaiņas, nevis tikai risināt problēmas.

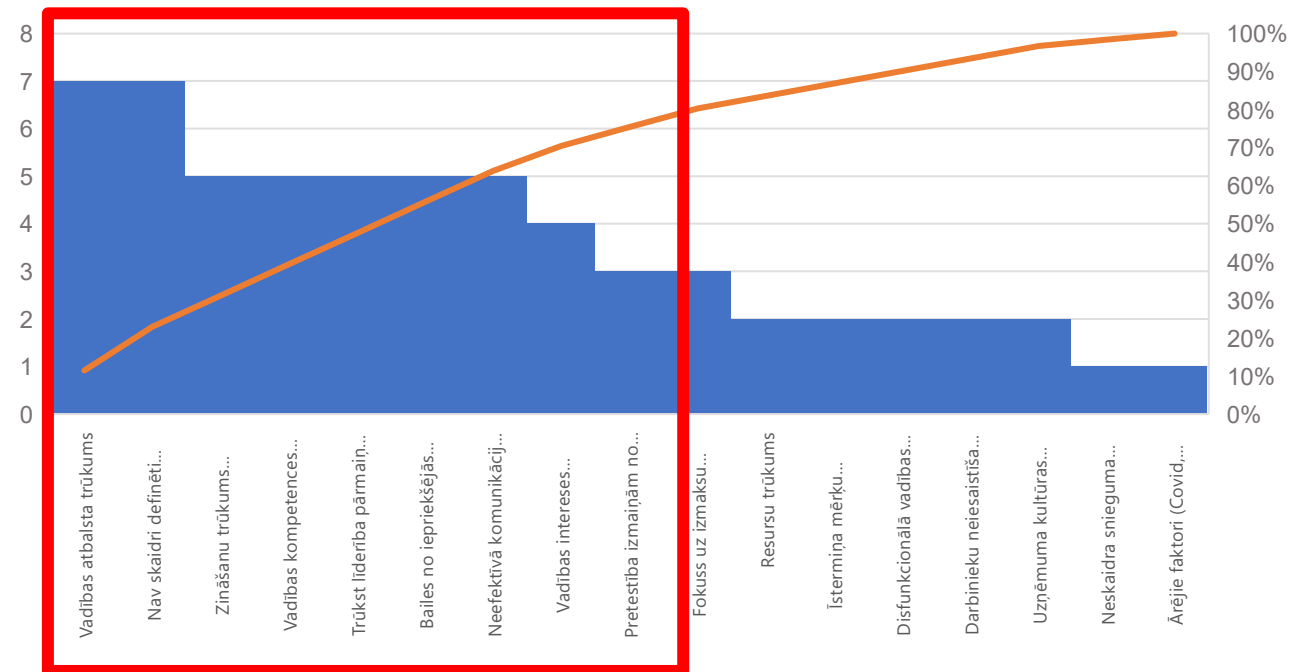
Izprast pretestību un metodes tās pārvarēšanai.

Vadīt adaptīvi **sarežģītās situācijās**.

Efektīvi komunicēt un iesaistīt komandu.

Veidot ilgtspējīgu, uz vērtībām balstītu **pārmaiņu kultūru**.

TOP šķēršļi pārmaiņu ieviešanai Latvijas uzņēmējdarbības vidē



Līderība

Praktiskā līderība: no pretestības līdz pārmaiņām

Kā nodrošināt, ka izmaiņas tiek ne tikai ieviestas,
bet arī uzturētas ilgtermiņā

Raina Dūrēja - Dombrovska
KIC trenere



Darbinieku dažādības ietekme uz ražošanas procesu

Ražošanas vadītāja prasmes

Gatis Ulinskis
KIC treneris & Pārdošanas vadītājs
Structogram Baltic CEO



Kas ir Structogram?

KIC

Institut für Biostruktur-Analysen AG Šveice

Uz zinātniskiem atklājumiem izveidota menedžmenta treniņa sistēma.

Vienkāršs pielietošanā

Pielieto vairāk kā 25 valstīs – dažādu kultūru uz biznesa vidēs.

Ražošanas vadībā:

VW, Caterpillar, Roche pharma, Nestlé, Porsche, Pfizer, Siemens, Rehau, Coca Cola, Peugeot, Doka u.c.

Pakalpojumu vadībā:

O2 telecom, ING bank, HSBC, Austria army, IBM, Microsoft, Unilever, Konecranes ÖY, Securitas, American Express u.c.



Izaicinājumi ražošanas vadīšanā

Daudz laika jāpatērē stāstot vienu un to pašu	Pēc pārrunām rezultāts mainās minimāli vai īstermiņā	Viedokļu cīņas nozog būtisku laiku
Liela cilvēkfaktora ietekme uz maiņas rezultātu	Ar esošajiem materiālajiem motivatoriem ir par īsu	Ražošanas vadītājām jāiesaistās personālā problēmu novēršana

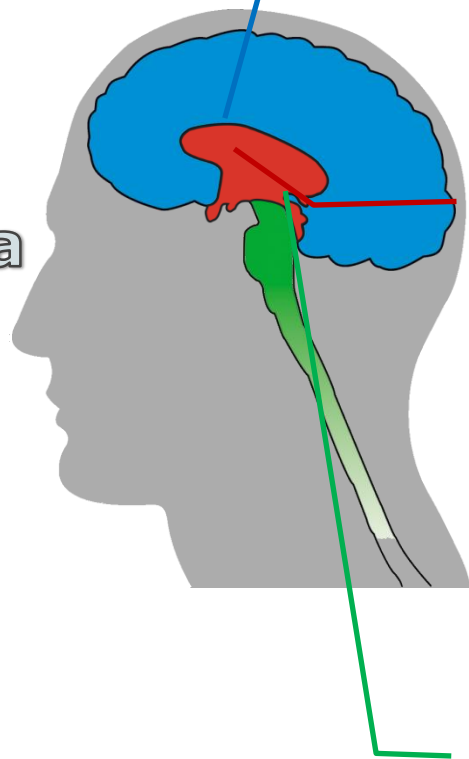
Speciālisti nespēj
sastrādāties, kas izraisa
darbinieku mainību

Kā atšķiras uztvere:

Smadzeņu stumbrs
Instinktīvā daļa

Limbiskā sistēma
Emocionālā daļa

Neokortekss
Racionālā daļa



- Daudz domā, maz runā
- 7 reizes nomēra un tad rīkojas
- Šaubas par nākotni/ fakti jāsalīdzina
- Precīzs, bet var kavēt

- Ātra rīcība – 1. piemērotākā izvēle
- Emocijas un impulsīva darbība
- Skaļš pamanāms
- Ātrs, bet rodas kļūdas vai atkāpjas no standarta

- Veiksmīgs komandas spēlētājs, uz sadarbību vērsts
- Izvairās no sarežģījumiem
- Daudz runā un nejūt laiku

Structogram – sistēma augstas veikspējas komandas veidošanai

Skaidrība: kā darbinieki mani uztver, kā es tos uztveru | Structogram

Personīgā efektivitāte: manas personības potenciāls un ātrākais ceļš uz rezultātu

Paredzamība: Kur veidojas uztveres barjeras un pretestība

Izpratne: Kā es dodu uzdevumus un kur veidojas uztveres barjeras | Triogram

Precizitāte: Kā dot uzdevumu 3 atšķirīgos veidos un prognozēt sagaidāmo rezultātu

Motivācija: kas vienus motivē, bet citus demotivē, produktivitātes neredzamā puse

Treniņš: viens uzdevums, bet rezultāts atšķirīgs: Vadītājs = Uzdevums = Darbinieks

Piemēri, kā to izmanto vadītāji:

Komandas kartējums:

vizuāli vieglā formā pārskatāms komandas sastāvs, kas parāda kāda pieeja katram būs efektīvāka

Procesa un prasmju kartējums:

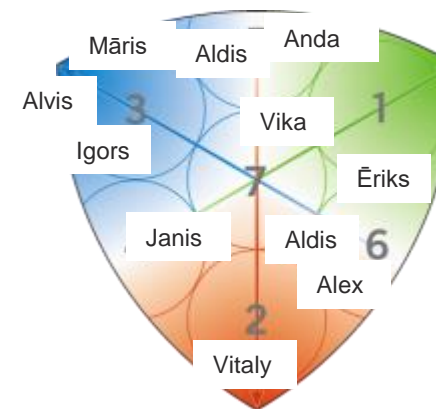
Darba uzdevuma un procesa izpildes prasību kartējums, savienošana un darbinieku potenciālu un ierobežojumiem.

Rotācija:

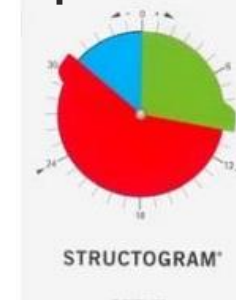
Vadītājs samainīja vietām 2 speciālistus, kas samazināja cilvēkfaktora ietekmi, un samazināja dīkstāves laiku

Speciālie uzdevumi:

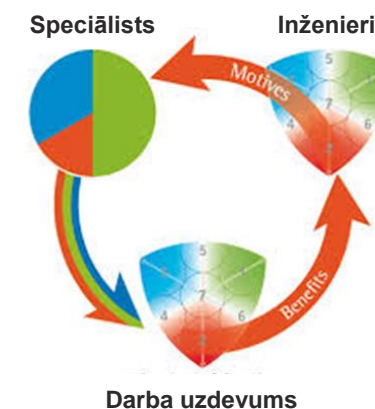
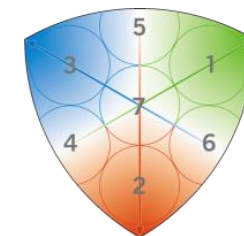
- Vadītājs iedeva vietniekam uzdevumu vienoties, kā saīsināt informācijas nodošanu starp 2 inženieriem.
- Ražotnes vadītājs vienojas ar inženieri, kuriem speciālistiem nepieciešams informāciju tabulās pārlikt uz grafikiem un izcelt sprauslu diapazonu.
- Uzdevums maiņas vadītājam veikt 10 min. dialogu par neapmierinātību ar pievēršot uzmanību, ko dod



Speciālists



Darba uzdevums



Ražošanas vadīšanas | 2. līmenī iekļauts

ES | Structogram

Kā es uztveru / neuztveru citus, **mana personības biostruktūra**, manas iespējas personīgās efektivitātes celšanai, mana stratēģija efektīvai laika izmantošanai.

CITI | TRIOGRAM

Kā atšķiras uztvere, domāšanas veids, lēmumu pieņemšana. Apgūt **prasmī nolasīt savu komandu**, redzēt cauri un prognozēt sagaidāmo rezultātu. Vizuāli viegli uztveramas komandas kartes izveide, lai atvieglotu sadarbību sarežģītākajās situācijās.

Iedarbīga procesu vadība un nemateriālā motivācija

Darba uzdevumu un **ražošanas procesu analīze** ar Triogram. Darbinieka piemeklēšana, kas veiksmīgāk spēj paveikt darba uzdevumus un nodrošināt raitu procesu norisi.



Darbinieku dažādības ietekme uz ražošanas procesu

Ražošanas vadītāja prasmes

Gatis Ulinskis
KIC treneris & Pārdošanas vadītājs
Structogram Baltic CEO



A person is seen from behind, wearing a dark t-shirt with a logo that includes the text 'CROSS MATCH' and 'EST. 1989'. Their right hand is raised in the air. The background shows a blurred audience in a room with a whiteboard. The entire image has a blue tint.

Diskusija | Q & A

Atgriezeniskā saite = zelts

Novērtē pasākumu

<https://ej.uz/RVklubs311024>

