



**LEANERS**

*leaders think lean*

**Kaip atlikti „Gemba“  
viešajame sektoriuje?**



*Vadovas kaip į klaidų šaltinį turėtų  
atkreipti dėmesį į procesus,  
o ne į darbuotojus.*

# Eikite ir pamatykite | Klauskite kodėl | Rodykite pagarbą

„**Gemba**“ yra japonų terminas, reiškiantis tikrąją vietą, kur vyksta veiksmas arba kur galima rasti tiesą. Tai vieta, kurioje vykdoma pridėtinės vertės kūrimo veikla: klientų aptarnavimas, priežiūra, patikrinimas, prašymų nagrinėjimas ir pan.



**Interaktyvi komunikacija**, kuria siekiama sumažinti atstumą tarp vadovybės ir darbuotojų.

**Dalinimasis problemomis**, kad jos taptų matomos.

**Sąmoningumo didinimas**, kad pagreitintumėte „KAIZEN“ pasiūlymų teikimą.

**Komandinės dvasios skatinimas**, kad pagerėtų komandinis darbas.



# „Gemba“ vizitai rengiami reguliariai, kad būtų galima:

- ▷ Suprasti procesą
- ▷ Mokyti ir ugdyti darbuotojus
- ▷ Įvertinti faktinius proceso rezultatus, palyginti su standartiniu darbu
- ▷ Įtvirtinti proceso drausmę
- ▷ Skatinti saugą ir kokybę
- ▷ Užduoti klausimus (5 kodėl)
- ▷ Nustatyti švaistymus („Muda“, „Mura“, „Muri“)
- ▷ Identifikuoti patobulinimus
- ▷ Pastabas paversti veiksmais

# „Gemba“: Eikite pažiūrėti | Paklauskite, kodėl | Parodykite pagarbą

Siekti sukurti sveiką „**kodėl?**“, o ne „**kas?**“ kultūrą. Tikslas - sutelkti dėmesį į blogai veikiančio proceso tobulinimą, o ne tiesiog kaltinti vieni kitus.

„Gemba“ vizitų tikslas - ne pagauti žmones, darančius kažką ne taip, o **stebėti** procesą.

Kai „**geri**“ žmonės patenka į blogą procesą, jie dažnai taip pat tampa „**blogi**“, kaip ir procesas.



„Bloga sistema  
visada nugalės  
gerą darbuotoją“

– E. Demingas

Tai apie procesą!



# Sukurkite pasitikėjimą, kad pamatytumėte tikrąją „Gemba“

- ▷ Normalu, kad pradedant „vaikščioti po „Gemba“, darbuotojai būna įtarūs
- ▷ Išklauskite, paaiškinkite
- ▷ Būkite sąžiningi ir nuoseklūs
- ▷ Pasidalykite savo idėjomis ir vizija
- ▷ Faktai yra naudingi grįžtamajam ryšiui
- ▷ Kaltinimas yra puolimas ir išprovokuos gynybines pozicijas
- ▷ Kaltinimas griaua pasitikėjimą
- ▷ Prisiimkite iniciatyvą spręsti problemas



# Mokykitės ieškoti galimybių, užuot nurodinėję darbuotojams

- ▷ Pasikartojantys „Gemba“ vizitai yra veiksmingas mokymosi ir ugdymo modelis, padedantis palaipsniui įtvirtinti naują, efektyvų matymo ir mąstymo būdą.
- ▷ Jus esate atsakingi už:
  - Naujo mąstymo skatinimą
  - Naujų krypčių nustatymą
  - Už asmeninį įsitraukimą
  - Sėkmės pripažinimą

# Kasdien darykite nedidelius pokyčius

- ▷ „Gemba“ vizitas, kuriame neatsiranda naujų tobulinimo idėjų, yra nesėkmingas
- ▷ Sukurkite atvirą kultūrą, kad žmonės galėtų siūlyti idėjas
- ▷ Patobulintas procesas lemia geresnius rezultatus
- ▷ Pripažinkite kitas idėjas
- ▷ Nepriimkite kaltinimų „kodėl ne“, ieškokite „kodėl negalime“.

**Mažas patobulinimas kasdien yra geriau nei vienas didelis „KAIZEN“!**

# Kas nėra „Gemba“ vizitai?

- ▷ galimybė rasti kitų kaltę
- ▷ laikas spręsti problemas ir daryti pokyčius
- ▷ ekskursija po organizaciją!
- ▷ vadovavimas vaikstant

# Kaip dažnai turėtumėte lankytis „Gemba“ vizituose?

- ▷ Vadovai
- ▷ Vidurinės grandies vadovai
- ▷ Vyresnieji specialistai (ekspertai)

**2 kartus per mėnesį**

**1 kartą per savaitę**

**1 per dieną**



Kokius klausimus užduoti  
„Gemba“ vizito metu?

# Su procesu susiję klausimai:

- ▷ Kaip jums sekasi įgyvendinti savo tikslus ar užduotis?
- ▷ Kaip tai sužinoti vizualiai?
- ▷ Kaip sužinoti, ar juos įgyvendiname, ar ne?
- ▷ Jei ne, ką dėl to darome?
- ▷ Kokia buvo pagrindinė priežastis?
- ▷ Kokių veiksmų ėmėtės?
- ▷ Koks yra proceso standartas tam tikrai užduočiai atlikti?

# Su veiklos rezultatais susiję klausimai:

- ▷ Ar jūsų diena yra gera, ar bloga: saugos, kokybės, kitose veiklos srityse?
- ▷ Kaip tai sužinoti vizualiai?
- ▷ Kas trukdo jums šiandien pasiekti tikslus?
- ▷ Kokie rodikliai jums yra svarbūs?



# Su nuolatiniu tobulinimu susiję klausimai:

- ▷ Kokios trys didžiausios problemos šioje srityje?
- ▷ Iš kur tai žinote?
- ▷ Ar atliekamas koks nors darbas šioms problemoms spręsti?
- ▷ Ką pakeitėte praėjusį kartą?
- ▷ Kaip pastarieji pakeitimai jums padeda?
- ▷ Ar turite kokių nors planuojamų pokyčių šiai savaitei?
- ▷ Jei galėtumėte pakeisti kokius nors 3 dalykus, kokie jie būtų?

# Su sauga susiję klausimai:

- ▷ Ar pastebėjote, kad šiandien, vakar, šią savaitę kyla kokia nors rizika susižeisti?
- ▷ Kokios yra jūsų nenumatytų atvejų procedūros?
- ▷ Kokios asmeninės apsaugos priemonės (AAP) reikalingos šioje srityje?

# Su darbo vieta susiję klausimai:

- ▷ Kaip sekate patalpų (darbo vietos) priežiūrą?
- ▷ Ar egzistuoja patalpų (darbo vietos) priežiūros standartai?
- ▷ Kas tai yra (koks nors daiktas)?
- ▷ Kaip galite pasakyti, kur jis turi būti?
- ▷ Kiek jų ten turėtų būti?



*Į kiekvieną žingsnį žvelkite kliento akimis. Klauskite, kaip su mažesnėmis sąnaudomis galima pasiekti daugiau.*

# Patarimai, kaip sėkmingai atlikti „Gemba“ vizitus

- ▷ „Gemba“ vizitus atlikite kasdien
- ▷ Užtikrinkite, kad visi darbuotojai suprastų „Gemba“ vizitų tikslą ir svarbą
- ▷ Įdarbinkite įvairių sričių darbuotojų komandą, kuri dalyvautų „Gemba“ vizituose
- ▷ Kiekvienam „Gemba“ vizitui nustatykite konkretų tikslą
- ▷ Ieškokite 8 rūšių švaistymų.
- ▷ Sekite visą vertės srauto eigą

# Patarimai, kaip sėkmingai atlikti „Gemba“ vizitus

- ▷ Užduokite atvirus klausimus ir atidžiai išklausykite darbuotojų nuomonę (Kas? Kas? Kas? Kur? Kada? Kodėl?)
- ▷ Būkite atviri
- ▷ Nesistenkite įgyvendinti greitų pokyčių iš karto
- ▷ Sutelkite dėmesį į procesą, o ne į žmones
- ▷ Nekritikuokite darbuotojų „Gemba“ vizitų metu
- ▷ Būtinai pateikite grįžtamąjį ryšį
- ▷ Pradėkite šiandien

## „Gemba“ - tai interaktyvi komunikacija

▷ „Gemba“ nereikia tik pokalbio su darbuotojais

## „Gemba“ reiškia nuolatinį tobulėjimą

▷ Tai „KAIZEN“ kasdien

## „Gemba“ - tai reguliarus esamos padėties tikrinimas

▷ Planuoti, daryti, tirti, veikti

## „Gemba“ yra jūsų atsakomybė

▷ „Gemba“ neįvyks prie jūsų darbo stalo ar susitikime





LEANERS

*leaders think lean*

[www.leaners.eu](http://www.leaners.eu)