



LEANERS

leaders think lean

Kaip atlikti Gemba viešajame sektoriuje?



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

Eikite ir pamatykite | Klauskite kodėl | Rodykite pagarbą

Gemba yra japoniškas 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 siekiant sumažinti atstumą tarp vadovybės ir darbuotojų.

Pasidalinti problemomis, kad jos taptų matomos.

Padidinti KAIZEN sąmoningumą, kad pagreitintumėte KAIZEN pasiūlymų teikimą.

Skatinti komandinę dvasią, 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 gembą

- ▷ Normalu, kad darbuotojai, pradėdant vaikščioti po gembą, 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

Mokykite ieškoti galimybių, užuot nurodinėję darbuotoams

- ▷ Pasikartojantys apsilankymai gemba 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, kurioje neatsiranda naujų tobulinimo idėjų, yra nesėkminga
- ▷ Sukurkite atvirą kultūrą, kad žmonės galėtų siūlyti idėjas
- ▷ Patobulintas procesas lemia geresnius rezultatus
- ▷ Pripažinkite kitas idėjas
- ▷ Nepriimkite kaltinimų „kodėl ne“, ieškokite „kodėl negalime“.

Mažas kasdienis tobulinimas yra geriau nei vienas didelis KAIZEN!

Kas nėra Gemba vizitai?

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

Kaip dažnai turėtumėte lankytis gemba?

- ▷ Vadovai **2 kartus per mėnesį**
- ▷ Vidurinėsios grandies vadovai **1 kartą per savaitę**
- ▷ Vyresnieji specialistai (ekspertai) **1 per dieną**



Kokius klausimus užduoti gamba 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, kitos 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 sprendžiant šias problemas?
- ▷ 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 kasdienis KAIZEN

Gemba - tai reguliarus esamos padėties tikrinimas

▷ Planuoti, daryti, tirti, veikti

Gemba yra jūsų atsakomybė

▷ Gemba nėra prie jūsų darbo stalo ar susitikime



LEANERS

leaders think lean

www.leaners.eu