



LEAN MANAGMENT

Joseph F. Paris, prezydent XONITEK Group of Companies

Gemba za oknem

Fot. Panthermedia



Nic tak nie cieszy jak chodzenie po hali produkcyjnej i obserwowanie ludzi przy maszynach. Nic nie może się równać z dźwiękami, jakie wydają z siebie maszyny podczas pracy. To wspaniałe, kiedy poprzez uderzenie młotka powstaje coś zupełnie nowego.

Wiele można powiedzieć o działalności gospodarczej firmy, jej kulturze i atmosferze w niej panującej jedynie na podstawie spaceru po hali produkcyjnej. Po takim spacerze jestem w stanie określić, które przedsiębiorstwa są skazane na sukces, które wypstykają się z pieniędzy albo są podłączone do „kroplówki z morfiną” na drodze do swojego upadku.

W Lean osobę chodzącą po magazynie nazywamy - chodzeniem „Gemba” albo wchodzeniem w „prawdziwe miejsca”. Przeważnie jest tylko jedno główne wejście do warsztatu, które znajduje się bardzo blisko gabinetu menedżera. Jest to zazwyczaj najlepiej wyglądająca część warsztatu, którą menedżer może w każdej chwili odwiedzić. Ten obszar hali najbliższej drzwi menedżera wygląda zawsze dobrze w przeciwieństwie do każdego innego miejsca hali. Posiada najlepsze oświetlenie, najnowocześniejsze podłogi, najnowsze maszyny, a narzędzia poukładane są na swoim miejscu. Tak jak „foyer” w domu, jest to z pewnością miejsce mające zrobić pozytywne wrażenie na każdym, kto zajrzy do środka.

Jest to właśnie to, co menedżer chce widzieć, kiedy zagląda przez małe okienko w drzwiach. Pracownicy na hali są zawsze chętni i gotowi dbać o ten wizerunek, ponieważ oznacza to że menedżer będzie przebywał w swoim biurze i nie będzie miał powodów do wglądu w resztę hali. Ale to tylko złudzenie.

Złudzenie porządku

Samo patrzenie przez okno to nie jest „Gemba”. Prawdziwa Gemba oznacza, że menedżer musi być przygotowany na ubrudzenie się i na to, że zobaczy coś, czego nie chce widzieć - bałagan i korpucję.

Musisz bacnie się przyglądać, gdzie tracisz pieniądze

Pamiętam moją wizytę w fabryce szaf komputerowych i regałów. Właściciel był bardzo dumny ze swojego zakładu. Na pierwszy rzut oka wyglądało, że panuje tam porządek. Ale kiedy spojrzałem na podłogę i zobaczyłem walające się w różnych miejscach narzędzia - takie

jak śrubokręty i wiertła - zapytałem właściciela, co to znaczy? Nie widział w tym żadnego problemu. Zacząłem robić inwentaryzację narzędzi, które poniewierały się na podłodze. Poprosiłem o podanie mi ceny tych przedmiotów.

Ku wielkiemu zdziwieniu właściciela - lecz nie mojemu - wartość tej bardzo pobieżnej inwentaryzacji porozrzucanych narzędzi wynosiła 5000 dolarów. Dodatkowo po bliższym przyjrzeniu się ekipie sprzątającej odkryto, że regularnie wymiatano i wyrzucano drobne narzędzia. Całkiem możliwe, że roczne straty tylko z powodu wyrzucania tych przedmiotów przekraczały kwotę 250 000 dolarów (możliwe, że po dokonaniu dokładniejszej inwentaryzacji byłoby to ok. 400 000 dolarów) Ciągłe szukanie zaginionych narzędzi powodowało oczywiście spadek produktywności, co z kolei mogło przysparzać roczne strat w wysokości 1 000 000 dolarów.

Po tym doświadczeniu właściciel oświadczył: „A cóż ja mogę zrobić, aby ludzie na hali to zrozumieli? Oni nigdy nie patrzą pod nogi”. Nie zgodziłem się z nim i odpowiedziałem: „Oni patrzą pod nogi, ale nie widzą tego - tak jak i ty”.

Eksperyment

Aby to zademonstrować, następnego ranka, zanim ktokolwiek przyszedł do pracy, weszliśmy razem do hali i rozrzuciliśmy bilon w kilkunastu miejscach w całym obiekcie, tak aby monety znajdowały się w odległości około metra od siebie, pomiędzy narzędziami, które leżały na podłodze. Nie były to duże nominały: od 25 centów do 1 dolara.

Rano wszystkie pieniądze zniknęły - ale narzędzia pozostały na swoim miejscu. Właściciel poprosił mnie o radę, w jaki sposób pokazać swoim ludziom, że jest to strata, że takie dalsze zachowanie należy zmienić.

Odpady i braki to nie wszystko, co można znaleźć w prostej podróży z Gemba. Można też dostrzec inne niebezpieczeństwa, co do których tylko łut szczęścia sprawił, że nie poniosło się przez to strat. Na przykład: materiały palne w pobliżu płomienia lub źródła ciepła, materiały niebezpieczne niepotrzebnie wyeksponowane, przetarte kable, nie działający klakson przy wózku widłowym, zignorowane ciekące dachy tworzące kałuże na podłodze czy niesprawne samochody. Nauczenie ludzi dostrzegania tych rzeczy to dawanie im szansy na utrzymanie pracy.

Przestrzeganie zasad

Kilka lat temu odwiedziłem biura Royal Dutch Shell w Aberdeen w Szkocji. Nigdy przedtem nie byłem w takiej firmie, gdzie byłby położony tak duży nacisk na bezpieczeństwo.

Pierwszą rzeczą po przyjeździe do Shell'a było pouczenie nas przez naszego gospodarza w sprawie procedur bezpieczeństwa - gdzie są wyjścia przeciwpożarowe, gdzie biec w nagłym wypadku.

Oto moja rada dla menedżerów:

1. Po pierwsze, musisz zdać sobie sprawę z tego, że to wszystko to są pieniądze. Nie tylko, że to są koszty, ale to jest też gotówka. Musisz uwierzyć, że zawias leżący na podłodze to też gotówka. Gdy przenosisz pudełko z materiałami, musisz uwierzyć, że jest pełne gotówki. Gdy wyrzucasz produkty - wyrzucasz też i pieniądze. A gdy produkt jest przechowywany na półce, jest to tak samo, jak umieszczenie gotówki pod materacem - w ten sposób nie zarabia i nie jest to też zbyt bezpieczne.
2. Po drugie, musisz tym żyć. Musisz bacznie się przyglądać, gdzie trącisz pieniądze. Musisz codziennie odejść od biurka, przejść się, rozejrzeć się po hali, rozmawiać z pracownikami - i słuchać ich. Musisz być aktywny w powstrzymywaniu wycieków, gdziekolwiek mogą nastąpić (nawet u siebie w biurze).
3. Po trzecie, musisz wszczepić ten nowy sposób zachowania jako część kultury firmy. Musisz przekazywać ją skutecznie. Informuj o nowej drodze i jej przyczynach. Ludzie to zaakceptują, gdy zrozumieją, że z tego płyną korzyści - jeśli nawet nie bezpośrednio dla nich, to przynajmniej dla firmy, w której pracują. A to przyczyni się do dalszego funkcjonowania firmy w przyszłości i ich miejsc pracy.

Jedną z najważniejszych zasad bezpieczeństwa w Royal Dutch Shell było to, że wszyscy muszą bezwzględnie „trzymać się poręczy” przy wchodzeniu na górę, schodzeniu w dół lub po prostu, gdy stoi się na schodach. Dotyczy to także menedżerów i jeśli nie będą trzymać się poręczy, każdy pracownik - nawet niższy rangą - ma prawo zwrócić im uwagę. Gdy zapytaliśmy naszego gospodarza,

Poczta Polska pewny partner w logistyce >>>



Poczta Polska oferuje transport ładunków na paletach do każdego miejsca w kraju. Do realizacji usług wykorzystujemy platformy logistyczne Poczty Polskiej na terenie kraju, flotę pojazdów pocztowych o ładowności od 0,5 t do 24 t, oddziały terenowe w 58 miastach w całym kraju. Firmom zainteresowanym podpisaniem stałej umowy proponujemy indywidualne warunki współpracy.

Zapraszamy do współpracy

Poczta Polska
www.poczta-polska.pl/PrzesylkaPaletowa.html

dłaczego jest to takie ważne, odpowiedział: "Jest to jedna z najważniejszych zasad zapobiegania wypadkom, podobna do tych obowiązujących na platformie wiertniczej na Morzu Północnym lub w innych niebezpiecznych warunkach. Jeśli tych zasad będzie się przestrzegać w sposób praktykowany, ciągły i nieustanny - staną się nawykiem". Przypomina mi to pierwszą lekcję żeglarstwa, którą otrzymałem w przeszłości: „jedna ręka dla łodzi, druga ręka dla siebie”. Możliwości poprawy znajdują się wokół nas - ale nie zobaczymy ich siedząc przy biurku, tak jak niektórzy myślą, gdy wpatrują się w arkusz kalkulacyjny lub rozmawiając przez telefon. Trzeba wstać z fotela, wyjść z biura, być goto-

wym, aby się ubrudzić i chodzić Gemba. A co najważniejsze, trzeba mieć oczy i uszy otwarte. Kontynuuj spacer Gemba - upewnij się, patrz i słuchaj. Wsłuchuj się w to, co ludzie mówią nie tylko do ciebie, ale i do siebie. I kiedy myślisz, że wiesz jak Gemba za oknem, to jesteś gotowy, aby zmierzyć się z największym wyzwaniem - z tym, co się dzieje w najciemniejszych zakamarkach w firmie.

Jeśli tych zasad będzie się przestrzegać w sposób praktykowany, ciągły i nieustanny - staną się nawykiem