



Konferencija „LEAN ne tik gamyboje“

SUTEIKTI ĮRANKIUS IR PARODYTI SAUGŲ POKYČIŲ KELIĄ



- „Lietuvos energijos gamyba“, AB
- Darbuotojų skaičius: 452
- Veikla: elektros energijos ir šilumos energijos gamyba, prekyba elektra.
- Praktikuoja LEAN: 2 metus
- Interviu davė: Procesų vystymo skyriaus vadovė Aušra Juodgudytė
- Interviu ėmė: LEAN pokyčių konsultantė Laura Gerrits, UAB IMPROVEMENT

„Lietuvos energijos gamyba“ yra ilgametę veiklos istoriją turinti įmonė, dalis jos darbuotojų čia dirba ne po vieną dešimtmetį, vadybos principai – nusistovėję. Su kokiais iššūkiais susidūrėte inicijuodama LEAN sistema paremtus vadybos pokyčius?

Pradėjusi dirbti įmonėje, planavau pasirinkti vieną kitą stambų procesą, su komanda jį peržiūrėti, padidinti jo efektyvumą ir pateikti kaip gerą pavyzdį. Galvojau, tokio pavyzdžio užteks, kad kolegų patys pradėtų tobulinti savo procesus.

Laikydama tokio plano labai greitai suvokiau, kokia maža dalis yra tas vienas ar keli procesai, lyginant su visa didelės įmonės veikla. Taigi ieškojome būdo, kaip greičiau inicijuoti pokyčius, kaip padėti procesus sutvarkyti taip, kad vadovai patys savo jėgomis ir gebėjimais galėtų išlaikyti jų tvarumą, kad ieškotų būdų, kaip patobulinti veiklą nelaukdami, kol kas nors iš Procesų skyriaus juos paragins.



Konferencija „LEAN ne tik gamyboje“

Prieš siūlydama pokyčius įmonei, įvardinau sau tris kliūtis. Pirmoji yra glaudžiai susijusi su įmonės specifika, žmonių bendravimu ir logistika. „Lietuvos energijos gamyba“ – didelė įmonė, turinti tris geografiškai nutolusius gamybos padalinius ir Vilniuje dirbančius administracijos darbuotojus. Antra, nerimą kėlė tai, ar vadovai suspės pamatyti naudą per trumpą diegimo laikotarpį. Na, ir galiausiai sukau galvą dėl to, ar pasirinkta sistema šioje įmonėje bus ilgaamžė, ar po metų ji vis dar veiks?

Žinodama, kad darbuotojai labiausiai pasitiki savo tiesioginiais vadovais, nusprendžiau pirmiausia idėją „parduoti“ jiems. Leidome patiems vadovams savarankiškai pradėti naudoti pasirinktus LEAN įrankius savo padaliniuose ir skatinome tai daryti kasdien. Žinoma, visa komanda nuolat buvome šalia: kartu ieškojome geriausių įrankių, tinkamų rodiklių.

Kokius žmones įtraukėte į šį procesą? Kas padėjo padidinti pokyčio greitį?

Pirmiausia, kalbėjau su aukščiausio lygio vadovais ir savo kolegomis – LEAN palaikymo komanda. Norėjau paraginti juos imtis šio pokyčio, tačiau taip pat stengiausi išvengti sumaišties. Aiškinau, kaip galime keistis ir kokia iš to nauda. Iš anksto įvertinau rizikas ir numačiau prevencinius veiksmus. Dėl to, pavyzdžiui, viename padalinyje pokytį inicijavome tik patys dirbdami su vadovais, o kitame pasitelkėme pagalbą iš išorės. Dabar galiu sakyti, kad tai leido tiek įvykti pokyčiui, tiek išlaikyti įmonės veiklos stabilumą.

Spaudimo nedarėme, neprašėme, kad visi stebėtų vienodus veiklos rodiklius, susikurtų identiškas lentas ir pan. Daug laiko skyrėme vadovų supažindinimui su įvairiais vizualios vadybos įrankiais, padėjome jiems išsiaiškinti ir suprasti, koks yra tinkamas veiklos rodiklis, o kokio stebėti neverta. Skatinome bandyti įrankius ir adaptuoti juos pagal save. Tai užima labai daug laiko, tačiau tik taip galima garantuoti, kad pokytis bus tvarus.

Manau, kad sėkmės faktorius šiuo atveju buvo įsitraukę padalinių vadovai, kurie yra stiprūs lyderiai. Tai, kad vadovai patys tapo šio proceso šeimininkais, paspartino pokytį visoje įmonėje. Man didelis atradimas buvo tai, kad kiekvienas padalinys ir vadovas naudą pamatė savaip. Įmonėje nėra dviejų vienodų susirinkimų, nors susitartus principus išlaikome.

Kaip konkrečiai keičiasi vadybos procesas įmonėje?

Jau galime sakyti, kad turime susirinkimų rutiną. Vienuose padaliniuose 10–20 min. trukmės rytiniai susirinkimai vyksta kasdien, kituose – triskart per savaitę. Tai duoda daugiau aiškumo: aiškiai žinome, kur esame dabar, susitariame, ko siekiame ir, svarbiausia, lentose užfiksuoju, kaip tai padarysime. Tokiu būdu įsitraukia visa komanda, ne tik vadovas. Tuomet ir savo procesus visa komanda mato vienodai, o tai padeda greičiau juose pamatyti nuostolius ir lengviau įveikti proceso trukdžius, prireikus, iškelti juos į viršų ir gauti greitą atsaką. Džiugu, kad turime aiškų grįžtamojo ryšio kelią, kuriuo informacija gali laisvai keliauti nuo darbuotojo iki generalinio direktoriaus ir atgal.



Konferencija „LEAN ne tik gamyboje“

Įmonėje nuolat vykstant vienokiems ar kitokiems pokyčiams, šie rytiniai susirinkimai, kasdienis grįžtamasis ryšys, pagalba sprendžiant problemas, darbuotojams tampa saugia zona.

Kaip planuojate užtikrinti, kad ši saugi zona tokia ir išliktų? Kaip palaikysite sukurtą sistemą?

Pirmiausia, ši lentų rutina neturi tapti kontrolės įrankiu. O toks pavojus yra – riba čia labai slidi. Todėl tai jau tampa ir kultūros formavimo dalyku. Tokios kultūros, kurioje negalima bausti, žeminti už nuomonę, kur laukiamos visos idėjos ir siūlomi sprendimai, kur kritika visada pagarbi, pasverta ir nepriekaištingai argumentuota.

LEAN palaikymo komanda ir toliau dalyvaus padalinių susirinkimuose, stebės vadovų ir komandų elgseną, duos vadovams grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jie įtraukia ar uždaro darbuotojus. Tikimės padėti jiems laiku pamatyti, ar rodiklis vis dar kuria vertę, ar jau galima jo atsisakyti, pakeisti kitu, geriau orientuotu į vidinio ar išorinio kliento lūkesčius ir poreikius. Taigi ir toliau dirbsime su tais pačiais vadovais. Juk jie yra mano klientai.

Ko palinkėtumėte kitų įmonių LEAN vadovams?

Kantrybės ir drąsos, nes teks susidurti su įvairiausiais žmonėmis ir situacijomis.

Pasikartosiu: „Lietuvos energijos gamyboje“ neturime nė vieno vienodo susirinkimo. Nėra nė vieno vienodai reaguojančio ir tokį pat grįžtamąjį ryšį teikiančio vadovo ar darbuotojo. Netgi įrankius padaliniai pasirinko skirtingus. Todėl nebijokite kalbėtis, sėsti prie vieno stalo arba – dar geriau – iš karto stoti prie lentos ir su vadovais bei visa komanda ieškoti, kas tinka būtent jiems. Ne viskas pavyks iš karto, bet viskas tikrai pavyks tiems, kurie nepasiduos. Ryžtingus lanko geriausios idėjos!