



Konferencija „LEAN ne tik gamyboje“

TIESIOG PRADĖJAU TAI DARYTI PATS NUOTOLINIU BŪDU



Mano BŪSTAS



- UAB „Mano Būstas“
- Darbuotojų skaičius: 1045
- Veikla: pastatų administravimas ir priežiūra
- Praktikuoja LEAN: 5 metai
- Interviu davė: komercijos direktorius Tomas Sujeta
- Interviu ėmė: LEAN pokyčių konsultantė Laura Gerrits, UAB IMPROVEMENT

Kokie buvo Jūsų departamento susirinkimai?

Mūsų susirinkimai vyko klasikiniu būdu – vieną kartą per dvi savaites. Pirminiai susirinkimai buvo dar šiek tiek apčiuopiami, o paskui susirinkimo protokolas vis didėjo, užduočių sąrašas ilgėjo. Mūsų susirinkimas išsitęsavo iki 2–2,5 val. Visi būdavo pavargę ir kalbėdavome, iš esmės, apie praeitį: kodėl taip buvo, o taip nebuvo. Akivaizdu, kad mano vadovai tam susirinkimui ruošdavosi ne prieš savaitę, o likus dienai, dviem iki susirinkimo. Vadinas, tai buvo dirbtinis ataskaitos „piešimas“, skirtas įvykdyti susirinkimą.

Protokolas tapo per ilgas, su daugybe globalių problemų ir mažai koncentruotas į tikslinius momentus ir prioritetus. Kai nebuvo aiškūs prioritetai, žmonės pasirinkdavo atlikti tą užduotį, už kurią patogiau atsiskaityti vadovui po dviejų savaičių, negu tą, kurios reikia mūsų klientui.

Turėjome veiklos rodiklius ir su jais integruotą motyvacinę sistemą. Mano vadovai suvokė



Konferencija „LEAN ne tik gamyboje“

rodiklių sąsają su motyvacinė sistema, tačiau jų žmonės – ne. Buvo didžiulis supratimo atotrūkis, kam reikalingi tokie rodikliai ir kaip jie susiję su atlygiu.

Kaip pasikeitė Jūsų susirinkimai šiandien?

Galime paskaičiuoti matematiškai mano, kaip vadovo, darbo laiką su žmonėmis. Jeigu anksčiau susirinkimai vyko du kartus per mėnesį, o dabar kasdieną, vadinasi dešimt kartų intensyviau yra dirbama su žmonėmis ir procesais, taip pat yra naudojama „kata koučingo“ metodika, kas, iš dalies, yra ir komandos ugdymas.

Mažiausiai laiko skiriame kalbėti apie praeitį, nes istorija, tai vakar dienos rezultatas, kurio dažnai negali jau pakeisti, tik padaryti išvadas kažką daryti kitaip, geriau. Mes kalbame apie tai, ką darysime šiandien, siekdami dienos tikslo.

Aš pats mažiau kalbu prie lentos. Sumažėjo globalių užduočių – „nuo šiandien dirbkime gerai“, „nuo šiandien turi būti kitaip“. Į viską žiūrime pro mažesnę mastelį. Jau žinome, kad prisiimti globalių užduočių ir tikėtis jų atlikti per porą dienų neįmanoma.

Todėl susirinkimuose kalbame apie vykstantį procesą, pavyzdžiui, vieni padarė 5, kiti 6 vizitus pas klientus. Tobuliname pasiūlymus klientams pagal jų poreikį, pranešame apie problemas kitiems žmonėms departamentams. Mažų žingsnelių aptarimas kasdien duoda didesnę rezultatą, negu vieno ar dviejų kartų per mėnesį susirinkimai.

Žmonės įsitraukė į naujų rodiklių paiešką. Per pakankamai trumpą laiką perprato visą departamento rodiklių piramidę ir kaip ji susijusi su papildomu atlygiu.

Esate komercijos direktorius, turintis mažai laiko. Kas paskatino Jus įvesti kasdienius susirinkimus?

Mano vadovai išsibarstę po visą Lietuvą, o aš esu Vilniuje. Vadovai turėjo kasdienius veiklos rodiklius ir vizualias lentas. Sakydavau: „darykite kasdienius susirinkimus prie lentų, bendraukit dažniau su savo žmonėmis“. Atstumas trukdė matyti, kaip dažnai ir kokybiškai tai vyksta, ir mane tai erzino.

Vėliau suvokiau, kad reikalauju iš jų tai daryti kasdien, o pats darau tik du kartus per savaitę. Visgi jie yra mano atspindys. Jeigu aš darau susirinkimus du kartus per savaitę, negalima tikėtis, kad jie juos nuožmiai darys kasdien. Gal ir gali būti tam tikrų išimčių, bet paprastai taip nebūna.



Konferencija „LEAN ne tik gamyboje“

Tuomet uždaviau klausimą sau – „jeigu man reikėtų išgelbėti įmonę, ko imčiausi?“

Priėmiau sprendimą pradėti kasdienes susirinkimus nuotoliniu būdu per „Skype“ programą.

Nustojau erzinti save klausimais – daro jie tai, ar nedaro. Tiesiog pradėjau tai daryti pats. Sutarėme, kokius veiklos rodiklius stebėsime ir kaip geriausiai išdėstyti juos lentoje. Kas rytą vadovai praneša savo situaciją, veiklos rodiklį, o aš įrašau į lentą.

Dabar esu tikras, kad mano vadovai įtraukia ir darbuotojus į kasdienį procesą, nes rodikliai ir jų PDCA veiksmai atspindi darbuotojų idėjas.