

Gemba – japońska technika zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2003.78.05>

Radostaw Wolniak

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (762/763), 2003, ss. 22-25

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Kaizen

Słowo *kaizen* tłumaczy się zazwyczaj na język polski jako proces ciągłych, systematycznych usprawnień. *Kaizen* oznacza nie tylko sam proces ciągłych usprawnień, ale także określoną, charakterystyczną kulturę organizacyjną, która koncentruje się na stałym wprowadzaniu zmian i ograniczaniu marnotrawstwa.

Proces *kaizen* oznaczający ciągle usprawnienia jest koncepcją przeciwstawną wobec innowacji, czyli szybkich i gwałtownych zmian¹⁾. Porównując *kaizen* i innowację nie można stwierdzić obiektywnie, która koncepcja jest lepsza. W sektorach o powolnym tempie rozwoju zwykle lepiej sprawdza się koncepcja *kaizen*, natomiast innowacje należy stosować tam, gdzie zmiany następują bardzo szybko (na przykład branża komputerowa). W praktyce najlepiej stosować kombinację obu tych technik, gdyż w każdej organizacji można wymienić pewne elementy, które ulegają szybkim zmianom (i tu można zastosować innowacje) i takie, w przypadku których zmiany są znacznie wolniejsze (w takiej sytuacji doskonale sprawdza się stosowanie *kaizen*).

W praktyce zastosowanie filozofii *kaizen* powinno umożliwić organizacji powolne, stopniowe dokonywanie zmian i modyfikacji procesów w organizacji, w celu lepszego dostosowania ich do obecnej sytuacji. W praktyce jednak samo wprowadzenie techniki *kaizen* nie powoduje od razu lepszego funkcjonowania organizacji. Aby opracowywane usprawnienia przynosiły właściwe efekty, muszą one być podejmowane na podstawie właściwych informacji. Jeśli menedżer opracowujący dane usprawnienie, mające na celu eliminację określonego problemu, nie będzie dysponował odpowiednimi informacjami, rozwiązanie, jakie zaproponuje, będzie błędne. W celu przeciwdziałania marnowaniu wysiłków menedżerskich na tworzenie usprawnień, które później okazują się nietrafne należy uwzględnić łącznie z *kaizen* japońską koncepcję *gemba*.

Gemba

Termin *gemba* oznacza po japońsku właściwe miejsce, w którym dana czynność powinna zostać podjęta. W przypadku zarządzania organizacjami pojęcie to jest zwykle rozumiane jako obszary, które najbardziej przyczyniają się do zadowolenia klienta [1]. Pojęcie *gemba* można rozumieć:

- w szerokim znaczeniu – omawiany termin oznacza te miejsca w organizacji, w których prowadzone są trzy główne obszary jej działalności: projektowanie, produkcja i sprzedaż,

- w węższym znaczeniu – słowo *gemba* oznacza miejsce, w którym tworzy się produkty lub usługi [1].

W literaturze i praktyce organizacji i zarządzania przyjęło się także trzecie znaczenie terminu *gemba*, oznaczające określoną technikę zarządzania ukierunkowaną na koncentrację wysiłków organizacyjnych na „właściwym miejscu”, czyli *gemba*.

Należy jeszcze wspomnieć, co oznacza przytoczone w niniejszym artykule pojęcie *gembakaizen* (czasem pisane oddzielnie jako *gemba kaizen*). Można je zdefiniować następująco [1]:

„Gembakaizen jest działalnością *kaizen*, która ma miejsce w *gemba*. Oznacza ono innymi słowy dokonywanie ciągłych usprawnień we właściwym miejscu, w którym dane działania powinny zostać podjęte” [1].

Bardzo poważnym problemem współczesnego zarządzania jest fakt, że menedżerowie, a w szczególności menedżerowie wyższego szczebla, nie do końca zdają sobie sprawę z tego, co się dzieje w *gemba*. Mają oni skłonność do opierania się na własnych wizjach i projektach, które nie zawsze mają pokrycie w realnie zachodzących faktach. W wielu organizacjach wyższe kierownictwo nie spotyka się bezpośrednio z pracownikami niższego szczebla i dlatego nie zawsze zdaje sobie sprawę z problemów, które występują w ich organizacji. Problem ten jest szczególnie dotkliwy w dużych, hierarchicznych i biurokratyzowanych organizacjach, w których wszystkie informacje są przekazywane tak zwaną drogą urzędową. Droga ta w zamyśle twórców teorii idealnej biurokracji powinna być dokładnie określona i zapewniać odpowiednią selekcję informacji na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Jednakże nie zawsze tak jest.

We wszystkich kanałach komunikacyjnych występuje zjawisko zwane szumem, które zakłóca proces komunikacji. Jego oddziaływanie jest tym większe, im dłuższą drogę muszą przebyć konkretne informacje. W przypadku pionowych struktur organizacyjnych występuje duży stopień zniekształcenia informacji pomiędzy wyższym kierownictwem a pracownikami. Dlatego skuteczna implementacja *kaizen* w organizacji wymaga od menedżerów wyższego szczebla większego zainteresowania tym, co dzieje się w obszarze *gemba*. Powinni oni w przypadku wystąpienia problemów „udać się do *gemba*” i dokładnie sprawdzić, co się tam dzieje. Tylko w tym miejscu mogą się zapoznać z prawdziwymi, nie zniekształconymi danymi. Opierając się na nich mogą podjąć skuteczniejsze akcje naprawcze niż w przypadku oparcia swoich decyzji tylko na przedstawianych raportach.

W Japonii przywykło się formułować tak zwanych pięć złotych reguł zarządzania przy pomocy techniki *gemba* [2]:

- gdy pojawi się jakiś problem, w pierwszej kolejności udaj się do *gemba* (czyli właściwego miejsca),
- sprawdź *gembutsu* (właściwy przedmiot),
- podejmij działania sprawdzające,
- znajdź główną przyczynę,
- wprowadź standaryzację, aby przeciwdziałać powtarzającym się problemom.

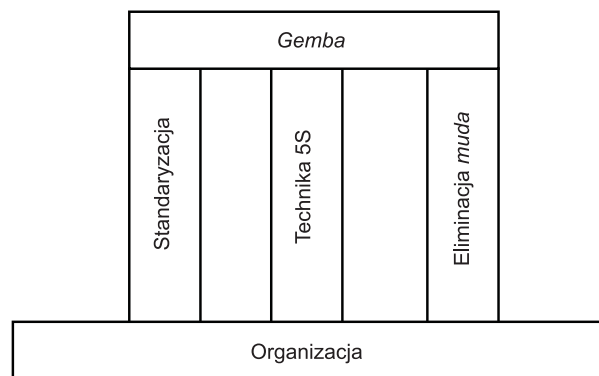
Omawiana technika zarządzania opiera się na trzech filarach (rysunek 1), do których zalicza się: standaryzację, technikę 5S, eliminację *muda* (marnotrawstwa).

Techniki te zostały syntetycznie omówione w poniższej tabeli.

Bezpośredni kontakt z *gemba*

Japońskie autorytety zarządzania podkreślają, iż menedżerowie wyższego szczebla nie mogą stracić kontaktu z szeregowymi pracownikami i *gemba*. Muszą oni, jak twierdzi Masaaki Imai⁽²⁾ jeden ze światowych guru *kaizen* „być bardziej na bieżąco z realiami własnej organizacji i stać się gotowi ubrudzić ręce” [4]. Tymczasem w praktyce nieczęsto tak się dzieje. Wielu menedżerów, pochłoniętych bieżącą działalnością, stara się zachować dystans wobec zachodzących w *gemba* wydarzeń. Menedżerowie ci sądzą, że nie są im potrzebne bezpośrednie kontakty z niższymi szczeblami zarządzania i podejmują decyzje tylko na podstawie dostarczanych im raportów. Taka postawa jest z punktu widzenia wielu światowych specjalistów zarządzania błędna, a decyzje podejmowane w ten sposób mogą być nieskuteczne. Dobry menedżer powinien kontrolować dostarczane mu dane, ponieważ w innym przypadku grozi mu niebezpieczeństwo, że będzie podejmował decyzje oparte na błędnych przesłankach. Większe zaangażowanie naczelnego kierownictwa i dokładniejsza informacja o *gemba* przekłada się bezpośrednio na efektywność i sprawność organizacji.

Aby uzmysłowić menedżerom, jak ważnym elementem organizacji jest *gemba* i co oznacza jej zaniedbywanie, japońscy konsultanci wypracowali bardzo szczególną lekcję treningową. Pierwszego dnia treningu



Rys. 1. Trzy filary *gemba*

Źródło: opracowanie własne.

gemba zabierają szkolonego menedżera do fabryki, ustawiają go w kącie sali, rysują wokół niego niewielkie koło i każą mu, nie wychodząc z tego koła, obserwować, co się dzieje w zakładzie. Następnie, po kilku godzinach konsultant każe szkolonemu opowiedzieć, co zaobserwował i co może powiedzieć o procesach w organizacji i występujących w nich problemach. Zdeenerwowany i zmęczony kilkugodzinny stanem obserwator zwykle nie potrafi odpowiedzieć na większość zadawanych mu przez konsultanta pytań. Wtedy uświadamia sobie, że w zasadzie cały czas obserwacji był czasem zmarnowanym, w którym, mimo wysiłków, nie udało się zdobyć pożytecznych informacji. Przez ten prosty przykład konsultanci japońscy pokazują, że bez bycia na bieżąco z *gemba* nie można zdobyć odpowiedniej wiedzy o swojej organizacji, ponieważ nie dysponuje się odpowiednimi źródłami informacji. Metoda ta była stosowana w praktyce na przykład przez Taichi Ohno w Toyocie [2].

Zdając sobie sprawę ze znaczenia *gemba* w japońskich organizacjach powołano stanowisko tak zwane go rezydującego inżyniera. Inżynierowie ci przez cały czas swej pracy przebywają w *gemba* i dlatego potrafią odpowiadać na pytania zadawane przez pracowników, dotyczące bezpośrednio procesu produkcyjnego i szczegółowych kwestii z nim związanych. Mogą tak-

Tab. Charakterystyka trzech filarów *gemba*

Standaryzacja	Technika 5S	Eliminacja <i>muda</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Opisanie najlepszej, najprostszej, najbezpieczniejszej drogi do wykonania jakiejś czynności ● Zapewnienie systemu przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami ● Dokonywanie pomiarów ● Uporządkowanie procesów, przy jednoczesnym zapewnieniu możliwości wprowadzania usprawnień ● Znajdowanie związków pomiędzy przyczynami a rezultatami działań ● Ustanawianie celów ● Zapewnienie odpowiednich szkoleń ● Ustanowienie odpowiedniej struktury umożliwiającej minimalizację zmienności i zapobieganie błędom 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selekcja – pozbywanie się wszystkich niepotrzebnych rzeczy z miejsca pracy ● Systematyka – uporządkowanie wszystkiego w miejscu pracy ● Sprzątanie – czyszczenie wszystkiego w miejscu pracy ● Schludność – utrzymanie porządku we wszystkich miejscach pracy ● Samodyscyplina – odpowiednia dyscyplina pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nadprodukcja i magazynowanie rzeczy, które nie są natychmiast potrzebne ● Naprawa i pozbywanie się wyrobów wadliwych ● Niepotrzebne przemieszczanie się i energia zużywana do wykonania danego zadania ● Wykonywanie niepotrzebnych i nieefektywnych działań, brak synchronizacji czynności ● Straty związane z oczekiwaniem (z powodu niesprawnych narzędzi, braku dostaw itp.) ● Problemy związane z transportem (zła synchronizacja dostaw, zbyt rzadkie lub zbyt częste dostawy itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6].

że wprowadzać bieżące zmiany bez konieczności ich konsultacji z kierownictwem [2]. Takie podejście powoduje oparcie decyzji na rzeczywistych, realistycznych danych oraz znacznie upraszcza i przyspiesza procedury decyzyjne.

Gembutsu

Słowo *gembutsu* oznacza rzeczywistą rzecz, fizyczny przedmiot lub coś, co można dotknąć. Ponieważ jest to słowo specyficzne dla języka japońskiego, nie jest łatwo, mimo przedstawionej definicji, europejskiemu menedżerowi zrozumieć jego znaczenie i odnieść je do praktyki. Na rysunku 2 przedstawiono związki zachodzące pomiędzy pojęciami *kaizen*, *gemba*, *gembakaizen* i *gembutsu*. Poniżej podano też kilka przykładów, pokazujących, w jaki sposób termin ten rozumiany jest w przypadku zarządzania [7]³⁾:

- jeśli w organizacji uległa uszkodzeniu maszyna, to jest ona *gembutsu*,
- gdy wyprodukowano wadliwy produkt, to jest on *gembutsu*,
- jeżeli natomiast dostarczono wadliwy produkt do klienta, to w tym przypadku *gembutsu* jest zarówno sam produkt, jak i klient.

Głównym przedmiotem działalności menedżerskiej w organizacji powinna być analiza występujących *gembutsu* w celu wykrycia ich przyczyn i podjęcia odpowiednich akcji zapobiegawczych. Na podstawie znajomości problemów występujących w *gemba* można opracować plan usprawnień, które będą miały na celu rozwiązanie zaistniałych problemów. Usprawnienia te są przedmiotem techniki *kaizen*. Podczas analizy istniejących problemów należy pamiętać, aby nie przyjmować założenia, że winny jest pracownik. W każdej organizacji nikt z pracowników działających w *gemba* nie produkuje braków dlatego, że tak chce⁴⁾. Większość problemów występujących w przedsiębiorstwie to w rzeczywistości problemy związane z zarządzaniem. W praktyce większość braków jest spowodowana następującymi przyczynami [7]:

- niespodziewaną awarią urządzeń,
- stosowaniem urządzeń uszkodzonych,
- błędami w utrzymywaniu standardów,
- materiałami lub podzespołami niezgodnymi ze specyfikacją,

- niestosowaniem zasad 5S,
- błędami spowodowanymi nieuwagą lub nieostrożnością.

Zapewnienie odpowiedniej komunikacji pomiędzy menedżerami a *gemba*

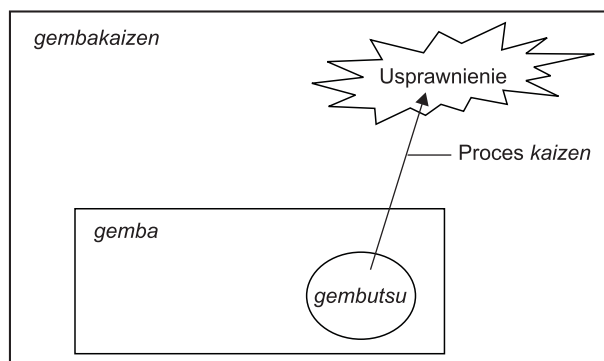
Podstawowym celem techniki zarządzania zwanej *gemba* jest zapewnienie menedżerom właściwych i wiarygodnych informacji. Bez zastosowania tej techniki menedżerowie często podejmują decyzje opierając się na danych nie sprawdzonych i nierzadko błędnych⁵⁾. Aby zapewnić właściwą komunikację, zgodną z zasadami *gemba*, należy postępować według następujących wytycznych [9]:

- organizować zakładowe spotkania w celu komunikowania pracownikom polityki przedsiębiorstwa⁶⁾, oraz zapewnienia, że polityka ta jest znana wszystkim pracownikom i że wszyscy mają do niej pozytywny stosunek,
- zapewnić, żeby praca każdego pracownika przyczyniała się do realizacji przyjętej polityki,
- organizować codzienne spotkania w celu zwiększenia wśród pracowników poziomu świadomości problemów, jakie aktualnie powinny być rozwiązane,
- organizować nieformalne spotkania z pracownikami (śniadania, spotkania prywatne, wysyłanie życzeń do pracowników i ich rodzin itp.), aby przekonać ich, że kierownictwo rozumie ich problemy,
- stosować tablice informacyjne, aby pracownicy mogli komunikować się między sobą,
- przedstawiać na tablicach najlepszych pracowników,
- wykreślać na tablicach postępy poszczególnych zespołów w realizacji wyznaczonych celów.

Dodatkowo można wykorzystywać następujące techniki [9]:

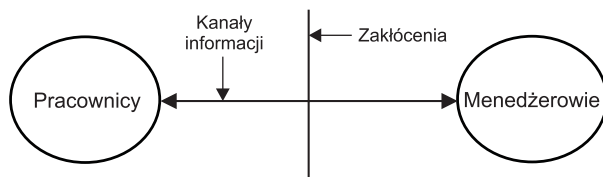
- stosowanie w organizacji różnorodnych metod i filozofii zarządzania, takich jak: TQM, 5S, eliminacja *muda* itp.,
- zapraszanie rodzin pracowników na spotkania do zakładu,
- możliwość wypowiedzenia się na temat pracy i jej warunków członkom rodzin zatrudnionych,
- zapoznanie pracowników ze sposobem, w jaki klienci używają danego produktu, aby mieli większą świadomość ich problemów i łatwiej mogli przełożyć ich wymagania na pracę, jaką wykonują,
- ustanowienie odpowiedniego systemu nagród za dobre wykonywanie pracy i spełnianie określonych celów.

Na podstawie przedstawionych rozważań dotyczących komunikacji w przypadku zastosowania koncepcji *gemba* w organizacji, można przedstawić różnice pomiędzy systemem komunikacji w organizacji stosującej tę technikę w porównaniu z komunikacją w tradycyjnej strukturze biurokratycznej (rysunki 3 i 4). W przypadku tradycyjnej biurokratycznej komunikacji pomiędzy menedżerami a robotnikami występują długie kanały informacji, które stosunkowo łatwo ulegają zakłóceniom. Natomiast w przypadku zastosowania techniki *gemba* obszary działania menedżerów i robotników częściowo zachodzą na siebie. W ten sposób ulegają skróceniu kanały informacji, a zakłócenia, jeśli nawet nie są całkowicie zlikwidowane, to



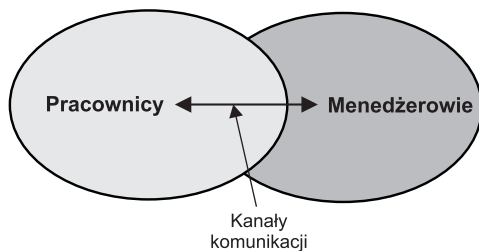
Rys. 2. Relacje zachodzące pomiędzy pojęciami *gemba*, *gembutsu*, *kaizen* i *gembakaizen*

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Komunikacja w systemie biurokratycznym

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Komunikacja w organizacji stosującej technikę gemba

Źródło: opracowanie własne.

ich znaczenie jest znacznie mniejsze niż w przypadku poprzednio omawianej komunikacji.

Podsumowanie

Menedżerowie, którzy podejmują decyzje opierając się tylko i wyłącznie na przysyłanych im raportach, popełniają poważny błąd. Japońscy menedżerowie sądzą, że bez kontaktu z miejscem, gdzie dana czynność jest wykonywana, czyli z *gemba*, nie można podejmować dobrych decyzji. Tachichi Ohno twierdzi: codziennie udawaj się do *gemba*, a kiedy już tam jesteś, nie unikaj występujących problemów [2]. Tylko dzięki dobrej znajomości *gemba*, uzyskiwanej przez ścisłą współpracę i komunikację pomiędzy menedżerami a pracownikami, można uzyskać informacje stanowiące podstawę do podejmowania trafnych decyzji.

Do najważniejszych korzyści stosowania koncepcji *gembakaizen* zalicza się to, że: [6]

- problemy rozwiązywane są na podstawie sprawdzonych i dokładnych danych,
- można w łatwy sposób wprowadzać działania korygujące i doskonalić system,
- zmniejsza się opór podczas wprowadzania zmian,
- gdy chce się wprowadzać drobne zmiany i modyfikacje (*kaizen*), to nie zawsze trzeba konsultować każdą decyzję z kierownictwem wyższego szczebla⁷⁾.

Koncepcje *gemba* i *gembutsu* wiążą się także z zarządzaniem jakością. We współczesnym zarządzaniu jakością podkreśla się, że za jakość odpowiedzialni są wszyscy pracownicy, a nie tylko odpowiedzialni są komórki zajmujące się w danej organizacji zarządzaniem jakością. Problemy związane z jakością pojawiają się zwykle w *gemba* i dlatego ich rozwiązanie można osiągnąć stosując zasady prezentowanej koncepcji *gemba*. W praktyce zarządzania jakością nie oznacza niczego innego, jak wzajemną współpracę pomiędzy specjalistami zarządzania jakością a pracownikami tych komórek, w których problemy rzeczywiście wy-

stępują. Zgodnie z zasadami *gemba* menedżerowie do spraw zarządzania jakością nie mogą tylko i wyłącznie opierać się na dostarczanych im raportach i sprawozdaniach. Muszą oni bezpośrednio udać się do *gemba*, czyli do miejsca, gdzie dany problem wystąpił, i naocznie przekonać się o tym, jakie problemy tam występują. Dopiero wtedy decyzje przez nich podjęte i zaproponowane rozwiązania będą wystarczająco efektywne.

Radostaw Wolniak

PRZYPISY

- ¹⁾ Dalekowschodnie podejście do idei ciągłych usprawnień dobrze oddaje chińskie przysłowie: „Kiedy człowiek nie widział swych przyjaciół przez trzy dni, powinien im się dokładnie przyjrzeć, aby zobaczyć, jakie zmiany w nich zaszły”. Za: [3].
- ²⁾ Masaaki Imai stoi na czele Instytutu Kaizen.
- ³⁾ Wagę *gembutsu* dla Japończyków dobrze ilustruje następujący przykład: Gdy na rynek wprowadzono pierwsze telewizory kolorowe, Europejczycy zamówili 100 kolorowych telewizorów od japońskiego dostawcy. Okazało się, że 4 podzespoły nie działały. Wtedy Japończycy wysłali dwóch inżynierów, aby zbadali tę kwestię na miejscu. Europejczycy byli bardzo zdziwieni taką postawą, gdyż uważali, że wysłanie samolotem 4 nowych podzespołów jest znacznie tańsze niż koszty przelotu z Japonii i pobytu w Europie dwóch ludzi. Kiedy z Japonii przybyli inżynierowie, powiedzieli, że podzespoły są dla nich bardzo ważnym *gembutsu*. Przeprowadzili oni dokładne badania związane z naturą pojawiających się w przypadku wadliwych podzespołów problemów. Zdobyte informacje uznali za bardzo ważne i pozwalające im w przyszłości opracować nowe i lepsze produkty. Za: [7].
- ⁴⁾ Z wyjątkiem sytuacji ekstremalnych, takich jak na przykład sabotaż.
- ⁵⁾ Przyczyny tego zjawiska omówiono już wcześniej.
- ⁶⁾ Polityka ta może być na przykład: polityką jakości, polityką środowiskową, polityką zarządzania bezpieczeństwem, polityką systemu zintegrowanego itp.

Niniejszy artykuł został opracowany na podstawie materiałów zawartych na stronach internetowych Instytutu Kaizen, w szczególności:

- [1] *Introduction to GEMBAKAIZEN*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [2] *About GEMBA*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [3] *Introduction to KAIZEN*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [4] *Top Managers Should Be Ready to Dirty Their Hands. An Interview with KAIZEN Guru: Masaaki Imai*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [5] *Guru's View of the GEMBA*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [6] *The Power of Common Sense*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [7] *Again About GEMBA*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [8] *The Golden Rules of Gemba Management*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [9] *Supervising with the Personal Touch*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [10] *Key Elements of Kaizen*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [11] *The Third Kaizen Book*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [12] *Go to Gemba First*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [13] *A Case for Standards*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [14] *Suggestions Systems*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>

Autor: dr inż., Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów.