

Uždirbti ar taupyti?

Liaudies išmintis teigia, kad dažnai kartojamas melas tampa tiesa. Galbūt dažnai kartojamos sveiko proto įžvalgos taps realybe?

P

ASTARUOJU METU UŽPLŪSTA DĖJĄ VU JAUSMAS. Diskutuojant su įvairiais vadovais vis nusmelkia mintis – juk apie tai jau kalbėjau ar rašiau, kodėl vis grįžtame prie tų pačių problemų? Negi tai hamletiškos būties klausimai? Ar vis dėlto būtent tokie?

Rugsėjo „Verslo klasėje“ nebe pirmą kartą rašiau apie gamybos įmonių (ne)patikimumą. Straipsnyje minėjau, kad patikimumo tema gamybininkus visuomet suerzina. Ir šį kartą sulaukiau komentarų iš pažįstamų skaitytojų: „Tu kaip užstrigusi plokštelė, vis apie tą patį patikimumą. Klientams svarbiausia – kaina, o kelių dienų vėlavimas jiems visai nesvarbus.“ Žinoma, klientams svarbu ir kaina, ir kokybė. Bet užsakymo įvykdymo terminų patikimumas taip pat reikšmingas. Neseniai vienos didelės gamybos įmonės pardavimo

NERIUS JASINAVIČIUS



VLADIMIRO IVANOVO NUOTR.

vadovė skundėsi, kad stambus klientas pareikalavo peržiūrėti sutartį ir padidinti baudas už vėlavimą. Jei klientams nerūpėtų, kaip gamintojai laikosi sutartų terminų, baudų jie nereikalautų. Juk tapęs labai patikimas, gamintojas pats galėtų pasiūlyti tokių baudų už vėlavimą, kad ir 5% už kiekvieną dieną, o konkurentai neišdrįstų kopijuoti.

Tačiau šį kartą noriu daugiau dėmesio skirti ne patikimumo svarbai, o kaštų temai ir panagrinėti, kaip bandymas sutaupyti centus lemia negautus tūkstančius.

Uždirbti, o ne taupyti

Rugsėjo žurnale minėjau, kad gamybos efektyvumo didinimo projekto tikslas turi būti srauto spartinimas, o ne kaštų mažinimas. Tačiau daugeliui gamybos (ir ne tik) įmonių

➤ **SIEKAMOS UŽTIKRINTI, KAD VISI DARBUOTOJAI NUOLAT TURĖTŲ DARBO, ĮMONĖS STENGIASI PALAIKYTI KLIENTŲ EILĖ.** VLADIMIRO IVANOVO NUOTR.

Įmonės tikslas yra uždirbti pinigus dabar ir ateityje.



vadovų pasiūlymas dėmesį perkelti nuo taupymo prie srauto spartinimo skamba kaip šventvagystė. Prieš keletą savaitių dalyvavau „Verslo klasės“ klube su Raimundu Petrausku, UAB „Schmitz Cargobull Baltic“ generaliniu direktoriumi ir 2014-ųjų CEO. Per susitikimą daug kalbėta apie tai, kaip bendrovė emė diegti savo veikloje LEAN, kokių joje įvyko kultūrinių pokyčių ir kokių pasiekta rezultatų. O šie tikrai įspūdingi – tie patys darbuotojai surenka 6 kartus daugiau priekabų. Tačiau ne pasiekimai sukėlė didžiausias susirinkusių emocijas, bet R. Petrausko paminėta gamybos padalinio struktūra. Jų įmonėje kiekviena 6 ar 7 darbuotojų grupė turi savo lyderį, kurio pagrindinis darbas yra organizuoti gamybos

proceso tobulinimą, o ne „varžtus sukioti“. „Tai neefektyvu“, „Juk tai šeštadaliu didesni darbo užmokesčio kaštai“ ir panašūs komentarai pasigirdo auditorijoje. Kai kurie klausytojai net kelis kartus pasitikslino, ar tikrai gerai suprato, kad tie komandų lyderiai NEDIRBA?

Tai dar viena iliustracija, kad gamyboje egzistuoja labai šventa karvė, esą „nenaudojamas išteklius yra lešų švaistymas“, darbuotojai turi DIRBTI. Ir vėl tas *dėjà vu*. Juk mano pirmasis straipsnis „Verslo klasėje“ (dar gūdžių krizinių 2009 m. liepą) taip ir vadinosi – „Šventos karvės valdo“. Tuomet rašiau apie daugelio vadovų norą visiškai panaudoti turimus darbuotojus ir neleisti jiems prastovėti.

Nors tai prieštarauja daugelio vadovų įsitikinimams, siekis nuolat apkrauti darbuotojus darbais ir yra pagrindinė užsakymų įvykdymo ne laiku (nepatikimumo) bei mažo efektyvumo priežastis.

Jei nesklandumų gali atsirasti, jų būtinai atsiras

Bet kokiam gamybos procesui būdingos kelios savybės:

1. gamybos procese dalyvauja bent keletas išteklių;
2. gamyboje visuomet yra aiški srauto kryptis;
3. gamybos procese yra neapibrėžtumo (angl. *uncertainty*).



Kiekvienas gamybos įmonės ar gamybos vadovas turi pluoštą įvairių istorijų apie tai, kaip niekas nevyksta pagal planą, – tai įrenginiai genda, tai tiekėjai ne tą ar ne tada atveža, tai brokas (pats) pasigamina. Ir tenka nuolat gyventi gaisrininko režimu.

Jeigu neapibrėžtumas yra natūrali gamybos proceso savybė, tuomet planuojant ir valdant gamybą turėtų būti į tai atsižvelgiama. Tačiau dauguma gamybos planų sudaromi taip, tarsi gyvenimas būtų idealus ir jokių netikėtumų nepasitaikytų.

Gamybos vadovai, prisiimdami klientų užsakymų įvykdymo įsipareigojimus ir sudarydami gamybos planą, planuoja šimtaprocentinį darbuotojų užimtumą. Jeigu kuriems nors iš jų nėra veiklos, tuomet planas perdaromas taip, kad dirbtų visi. „Taip ir turi būti, nes nedirbantis darbuotojas įmonei kainuoja pinigų“, – jau girdžiu skaitytojų prieštaravimą. Nesvarbu, kad ir kokie optimistiniai planai būtų, kai jie sudaromi 100 proc. pajėgumo, gamyboje nelieka rezervų įvairiems netikėtumams kompensuoti. Jeigu staiga sugedo įrenginys ar kuri nors gamybos operacija užtruko ilgiau, nei planuota, dėl įvairių technologinių priežasčių, dirbantys gamyboje nebegali panaikinti atsilikimo nuo grafiko, nes tam neturi rezervinių pajėgų (papildomų laisvų darbuotojų). Atsilikimas nuo planuoto grafiko – vėlavimas įvykdyti užsakymą ir nepatenkintas klientas.

Tačiau neretai įmonių vadovai pritaiko dar griežtesnes priemones, siekdami užtikrinti šimtaprocentinį darbuotojų užimtumą. Daugelyje verslo sričių paklausa nėra stabili. Klientų srautas, jų perkamų ar užsakomų prekių kiekis gali kisti, todėl sunku nuspėti, kada ir kokių pajėgų reikės. Todėl vienintelis būdas užtikrinti absoliutų darbuotojų užimtumą ne tik per piką, bet ir ne sezono metu – turėti darbo buferį. O kas yra darbo buferis? Ogi klientai. Taigi, siekdamas, kad visi darbuotojai nuolat dirbtų, bendrovės stengiasi palaikyti klientų eilę. Juk stovintis darbuotojas kainuoja pinigus, o laukiantis klientas – ne.

Kad geriau suprastumėte padėtį, pateiksiu pavyzdį. Tikriausiai ne vienam skaitytojui keliaujant yra tekę susidurti su situacija, kai atvykus į viešbutį net ir po nustatyto registracijos laiko tenka sužinoti, kad

užsakytas kambarys dar neparuoštas. Jį sutvarkyti užtruks dar valandą ar pusantros. Kodėl taip nutinka? Viešbučio, kaip ir kitų įmonių, vadovai jaučia smarkų spaudimą dėl sąnaudų. Todėl jie stengiasi sumažinti neefektyvų darbuotojų laiką. Darbuotojas (šiuo atveju viešbučio kambarių tvarkytoja) dirba 8 darbo valandas. Tarkime, vienam kambariui sutvarkyti vidutiniškai reikia 20 minučių, todėl per darbo dieną vienas žmogus gali paruošti 24 kambarius. Visų viešbučio kambarių skaičių padaliję iš 24 gausime reikiamą tvarkytojų skaičių. Didesnis jų skaičius būtų tik pinigų švaistymas.

Tačiau didžioji darbo dalis (paklausa) dažniausiai turi būti atlikta per gana trumpą laiką – tarp svečių išvažiavimo ir naujų atvykimo. Todėl vidutinė paklausa nėra geras atskaitos taškas planuojant. Gerai klientus aptarnaujanti, o ne tik apie tai kalbanti įmonė turi turėti pajėgų per piką padidėjusiai paklausai apdoroti. Taip pat reikia numatyti, kad ne visi kambariai gali būti sutvarkyti per vidutinį laiką. Juk gali nutikti ir taip, jog po kurio nors svečio teks kuopti valandą, tam irgi reikia turėti atsarginių pajėgų.

Gamybos vadovai planuoja darbuotojų apkrovą be rezervo, tačiau gyvenimas viską pakoreguoja savaip. Tuomet tas darbo centras, kuriame atsitiko kas nors nenumatyta, tampa siauriausia vieta. Bet tai nėra tikrasis apribojimas, o tik dėl blogų planavimo taisyklių susidaręs srauto kamštis. Po keleto dienų toks kamštis atsiras jau kitoje vietoje, kitą savaitę – dar kur nors kitur. Šią situaciją gamybininkai įpratę vadinti *šokinėjančio butelio kaklelio* sindromu. Tačiau apribojimas nešokinėja, nes apribojimu tapo mūsų nustatytos planavimo taisyklės.

Kai gamybos butelio kaklelis šokinėja, vadovai susiduria su rimtu klausimu – nuo kurios gamybos vietos pradėti tobulinti, kai visos vietos *vienodai siauros*? Tuomet efektyvumui didinti pasirenkamas beveik atsitiktinis darbo centras, o tobulinimo pastangos neatneša laukto finansinio pagerėjimo.

Nėra kada kirvio pagalasti

Noras, kad darbuotojai visą laiką būtų užimti, lemia ne tik nuolatinis gamybos

gaisrus, prastą patikimumą ir visus su tuo susijusius padarinius. Ištiesai dirbantys darbuotojai tampa pagrindine kliūtimi organizacijai tobulėti. Stepheno R. Covey knygoje „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ vaizdžiai pateikta būtinybė žmogui (ar organizacijai) retkarčiais padaryti pertrauką ir pasigalasti kirvį. Juk negali tuo pat metu kapoti malkų ir galasti kirvio, o su atšipusiu įrankiu nuveiksi daug mažiau nei su aštriu.

Taip ir organizacijose – ištiesai užimti darbuotojai neturi laiko ką nors tobulinimu. Juk jie visą laiką dirba. Nėra kada galasti kirvio, reikia kapoti malkas. Kažkada teko išgirsti nuomonę, kad spartesnė civilizacijos raida prasidėjo tik tada, kai atsirado vergų, t. y. kai atsirado žmonių, kuriems nereikėjo visą laiką dirbti ar medžioti norint patenkinti išgyventi būtinus poreikius. Pažanga prasidėjo tada, kai dalis žmonių rado laisvo laiko stebėti, galvoti, svajoti ir eksperimentuoti.

Taip pat būtina suprasti, jog įmonės veiklos efektyvumo didinimas irgi yra darbas, reikalaujantis nemažai laiko, todėl jo reikia turėti. Naivu būtų tikėtis, kad darbuotojai visą darbo dieną dirbs prie staklių ar sukios varžtelius, o jai pasibaigus ims gamybos tobulinimo. Žinoma, tuo gali užsiimti tik vadovas, viena galva ir viena pora akių gerai, bet daug galvų ir daug porų akių – smarkiai geriau. O tam reikia įtraukti darbuotojus į tobulinimo procesą, t. y. neužkrauti vien gamybos darbais.

Ne taupyti, o uždirbti

Įmonės tikslas yra uždirbti pinigus dabar ir ateityje. Uždirbtų pinigų kiekį nulemia ne tik išlaidos, bet ir pajamos. Sėkmingų bendrovių vadovai daugiau dėmesio skiria ne išlaidoms mažinti, bet pajamoms didinti. Į ką vadovai susitelks, ta kryptimi ir vyks įmonės pokyčiai. Tų bendrovių, kurių vadovai visą laiką kalba apie išlaidų mažinimą, augimo tempas gerokai atsiliks nuo tų, kuriose pastangos nukreipiamos į augimą ir pardavimo didinimą. Juk knygoje ar konferencijose kaip sėkmingos pristatomos ne tos įmonės, kurios sugebėjo sumažinti kaštus, o tos, kurios išlaikė pelningą augimą net esant nepalankioms rinkos aplinkybėms. ■

NAUJAI ATGIMUSI



DAUGIAUSIA APDOVANOJIMŲ PELNIUSI LIETUVIŠKA DEGTINĖ

„Lithuanian Vodka“ yra pelnusi 25 tarptautinius apdovanojimus, iš kurių naujausias – 2014 m. vasarį gautas „Best Vodka“ (Maskva) aukso medalis už puikų skonį.

UŽ TAI, KAS LIETUVIŠKA