

## Našios gamybos paslaptis Ar Lietuvos gamintojai tikrai mudukai

Nerius Jasinavičius  
Žurnalas "Baltijos miškai ir mediena"  
2008 m. spalio

*Nuo seno garsėjome kaip tauta, išsiskirianti darbštumu. Mūsų žmonės išties dirba daug – vis judam, krutam ir stengiamės neveltėdžiauti. Tačiau taip daug triūsdami nesugebame konkuruoti su belgais, olandais, danais, austrais... Reikalai, žinoma, pasitaisyti, jei žaliavos būtų kiek pigesnės, na, ir jei atlyginimų darbininkams nereikėtų mokėti tokių didelių. Tuomet būtume konkurencingi ir joks lietuviškas nuosmukis mums tikrai nebūtų baisus. Bet, deja, realybė yra kitokia.*

Pagal našumą – Europos uodegoje

Tiesą sakant, Europos Sąjungos (ES) medienos rinkoje mūsų gamintojai darbo našumu nusileidžia visiems, išskyrus bulgarus ir rumunus. Galime džiaugtis, kad prieš kelerius metus šias šalis priėmė į ES, nes savarankiškai išsikapstyti iš paskutinės vietos mums niekaip nepavykdavo. Tad kodėl būdami tokie darbštūs esame Europos uodegoje? Nūdien šis atsilikėlių statusas pasireiškia tuo, kad kai kurie mūsų gamintojai savo prekių kaina negali pakonkuruoti net su švedais ir suomiais. Galima būtų pamanyti, kad Skandinavijoje staklės aštresnės, o darbininkų atlyginimai mažesni.

O gal mokesčiai Skandinavijoje mažesni? Ne. Tad gal žaliavas jie pigiau kažkur nusiperka? (Tas „kažkur“ paprastai būna tiesiog rinka, kurioje visiems taikomos tos pačios kainos. O jei jūs tikrai perkate brangiau, nei parduodama rinkoje, tai gal jūsų tiekėjas ima kyšius jus apvaginėdamas? Įtariu, kad šią problemą dauguma gamintojų išsprendė savo verslo pradžioje.)

Taigi švedai ir visa kita Europa saugo kažkokią konkurencingumo paslaptį, kurios mums neatskleidžia, taip pat slepia nuo rumunų ir bulgarų.

Klientai moka ne už viską

Ta paslaptis slypi mūsų cechuose. Japonai – darbščiausia pasaulio tauta, lenkianti net lietuvius – yra labiausiai pažengę optimizuodami gamybą. Veiksmus, kurie nekuria jokios pridėtinės vertės, japonai vadina muda (kai pirmą kartą sužinojau šį faktą, nusišypsojau taip pat kaip ir jūs). Nepalaujamo gamybos optimizavimo pa-slaptis slypi nuolatinėse pastangose ceche aptikti šias *mudas* ir jas pašalinti, kad kuo daugiau veiksmų kurtų vertę, nes tik už ją klientai sutinka mokėti.

Štai vaizdingas pavyzdys, paremtas tikrais faktais. Jei „Ermitaže“ paprašysite perpjauti per pusę medžio lentą, tai jums kainuos 1 litą. Jei norėsite lentą supjaustyti į tris dalis, iš jūsų paprašys 2 litų ir t. t. Taigi tas momentas, kai salės darbuotojas pjauna, kuria vertę. Visi kiti jo veiksmai – lentos ieškojimas, atnešimas, įtvirtinimas, matavimas – yra mudos.

Šiuo požiūriu „Ermitažas“ nėra išskirtinis. Jūsų klientai jums taip pat moka tik už tuos veiksmus, kurie kuria vertę – pjovimą, obliavimą, kljavimą bei kt., tačiau nemoka už žaliavų vežiojimą, staklių derinimą, instrumentų ieškojimą, sandėliavimą ir t. t.

Japoniškoji „Toyota“ – efektyviausia automobilių gamintoja pasaulyje, su mudomis sistemingai kovojanti pastaruosius 50 metų – pripažįsta, kad vertės nekuriantys veiksniai jų procesuose sudaro apie 80–85 procentus. O tipinėje gamybos įmonėje mudos sudaro

ne mažiau kaip 95 procentus. Ar įsivaizduojate, kiek galėtumėte uždirbti, jei mudas sumažintumėte bent keliais procentais?

Cechas laukia jūsų ateinant

Jau minėjau, kad sprendimas slypi ceche. Laikas ten nueiti. Jei esate vadovas, nueikite ten ir praleiskite bent kelias valandas. Stebėkite, kaip dirba jūsų darbuotojai. Išvysite tai, kas artimiausią naktį trukdys užmigti.

Tada vėl brėžinių. Kaip jie pirmyn atgal vežioja trukdančias medžiagas ar ruošinius, kurių „tuoj tuoj prireiks“.

Beveik visa tai, ką jūs pamatysite, bus ertės ekurianti veikla. Žinoma, visų mudų neišvengsite – juk reikia perderinti stakles, vežioti gaminius. Bet nemažai mudų jūs galite likviduoti čia pat ir tuojau pat.

Iškabinkite brėžinių kopijas. Patogiai išdėstykite įrankius. Gal net laikykite juos atviroje vietoje prie staklių (suprantu, kad „kiti taip nedaro“ baimindamiesi vagysčių, todėl įrenkite vaizdo stebėjimo kamerą). Atliekas kraukite į konteinerį ir išvežkite jį dabar, o ne „vėliau“.

Įsivaizduokite, kad gaminate ne taburetes, o vykdate širdies persodinimo operaciją. Juk chirurgai nebėgioja į spintelę atsinešti pinceto. O baltais chalatais vilkintis kolektyvas atlikus pjūvį nediskutuoja, ką dabar daryti toliau, kaip čia geriau tą širdį įsiūti. Taigi visa laimė, kad jūsų ceche atliekamos ne tokios rizikingos operacijos.

Nors ir būtų apmaudu, tenka savęs paklausti, kas yra tikrieji mudukai – ar tie, kurie daro ne-reikalingus darbus, ar tie, kurie tuos darbus organizuoja? Juk jei darbininkas baramas už „nieko neveikimą“, natūralu, kad jis pradeda slampinėti imituodamas darbą.

Faktas, kad darbo vietų efektyvumo nepagerinsite būdami seminare ar valdybos posėdyje. Eikite į cechą – ten tikrai jums yra ką veikti.

Naudokite smegenis, o ne pinigus

Vienas pažįstamas vadovas, stebėjęs darbo vietoje dirbantį darbininką, nustatė, kad pastarasis (darbo vietoje) per valandą nupėdina maždaug 3 kilometrus. Priminsiu, kad už šį maratoną klientas nemoka. Perdėliojus maratonininko darbo vietos įrankius, jo darbo efektyvumas padidėjo tris kartus. Kokios šio patobulinimo piniginės investicijos? Nulis litų. Tačiau mąstymo investicijos buvo labai didelės – vadovui reikėjo gerą pusdienį stebėti ir galvoti.

Galbūt galima kaltinti darbuotoją, kad jis pats nesugalvojo, kaip efektyviai susikurti savo darbo vietą. Tačiau jei darbininkas būtų pajėgus pats sumąstyti, jis, ko gero, darbininku nedirbtų.

Paradoksalu, tačiau kuo mažiau darbininkas galvoja, atlikdamas savo užduotis, tuo didesnis jo efektyvumas. Ar daug galėtumėte improvizuoti dirbdami užkandinėje „McDonald's“? Jei po cechą slampinėja maratonininkas ir galvoja, kur jam surasti įrankį ir kokio įrankio ieškoti – tai muda. Tačiau jei darbininkas galvoja, kur jam pasidėti įrankį, kad jį visada rastų ir greičiau pasiektų – tai jau proceso tobulinimas, kurį, kaip vadovas, turėtumėte skatinti. Nebent vadovaujate „McDonald's“.

Taigi mudos klesti tuomet, kai nėra aiškios standartizacijos. Jei pradėsite jas naikinti šiandien, vadinasi, blogiausia diena jūsų gamyklai bus vakarykštė. Dalį savo brangaus laiko skirdami nuolatiniam jums pavaldaus padalinio efektyvumui didinti, ilgainiui sužinosite tą paslaptį, kurią nuo mūsų slepia visa Europa.

O jei norime patys pralenkti švedus ir suomių, tuomet nesakykime jiems, kad efektyvumą reikia gerinti ne du kartus per metus vykdant revoliucijas cechuose, o po truputį. Po vieną procentėlį per dieną. Jei tai pavyktų, jūsų gamybos efektyvumas po metų būtų net 37 kartus didesnis (!), o mudukais taptų pusė Europos. Tebūnie tai mūsų lietuviška gamintojų paslaptis.