

# Lengva pradėti, bet sunku pasiekti rezultatus

Audrius Vasiliauskas  
TOC sprendimai

Konferencija "Verslo procesų valdymo praktika" (VPVP 2011)

2011 m. spalio 26 d., Vilnius

<http://www.vpvp.lt>

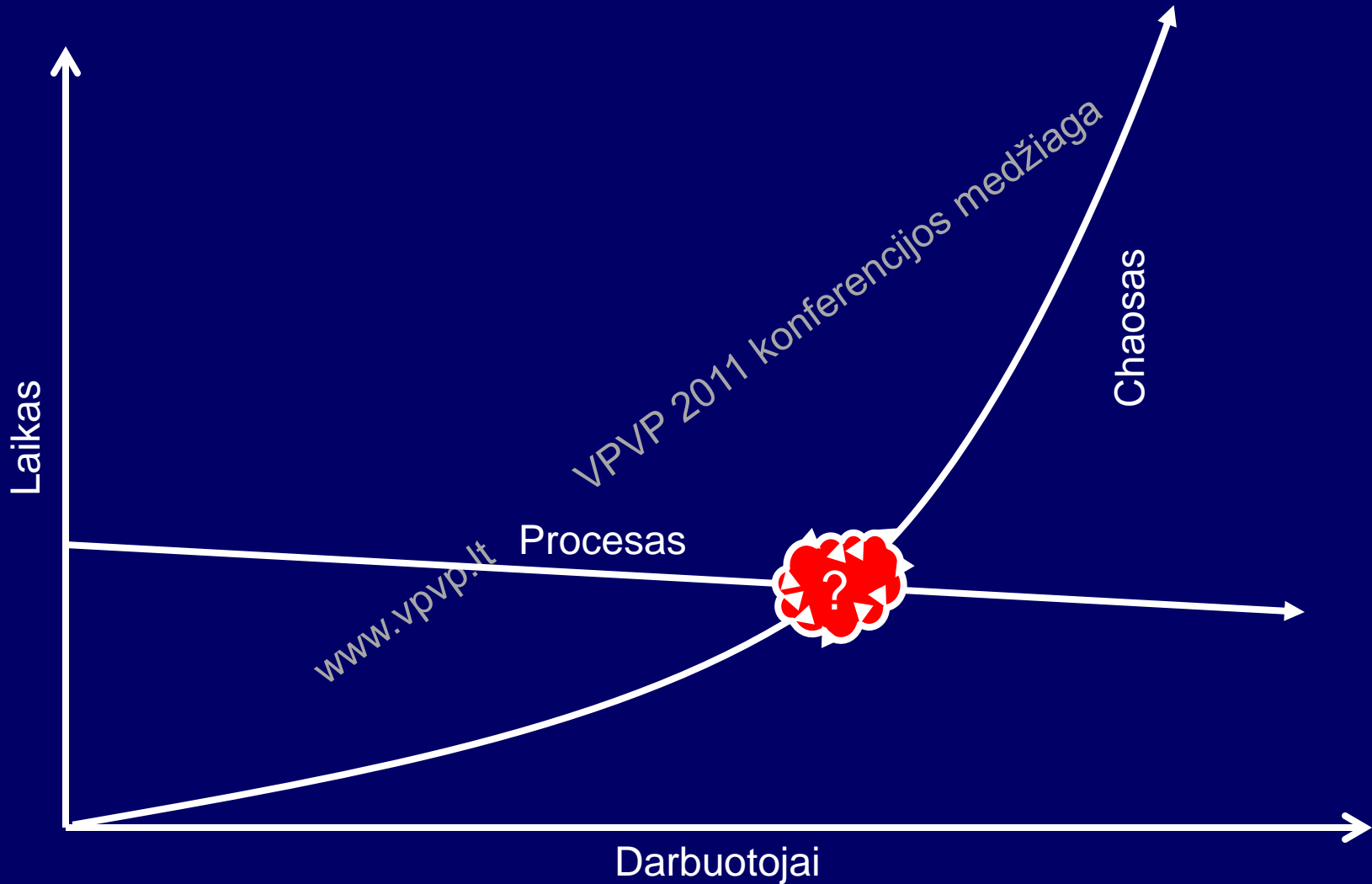
# Tikslas: atkartoti sėkmę



H. Fordo išėities tašku efektyviai gamybos metodikai kurti tapo gaminių judėjimo spartinimas visose operacijose. Sutelktos pastangos spartinti gamybos srautą buvo tiek sėkmingos, kad 1926 metais nuo geležies rūdos iškasimo iki 5000 detalių turinčio automobilio pakrovimo į traukinį tepraeidavo 81 valanda.

Net praėjus 80 metų, nė vienas automobilių gamintojas pasaulyje nebuvo pajėgus pakartoti, ar bent priartėti prie tiek trumpo gamybos laiko.

# Kada reikalingas procesas?



# Detalumo gylis

- Abstraktumas prieš kompetenciją
  - Abstraktumas: srauto nustatymas
    - Taisyklės, skirtos anarchiją paversti į diktatūrą
- Kompetencija: sprendimo priėmimas
  - Lyderystė reikalinga tenai, kur atsakomybė nesubalansuota su teisėmis
    - Diktatorius visur nespėja
    - Pareigybinės instrukcijos vs kasdieninė veikla
    - Sistema prieš personaliją

# Dienos fotografija

➤ Naujas procesas jau naudojamas nors 50% darbuotojų

➤ Dienos fotografija

➤ Ką darė?

➤ Kam perdavė ir iš ko gavo?

➤ Kaip greitai perdavė rezultatus?

➤ Ar reikėjo skubiai?

Kompetencija

Procesas

Valdymas

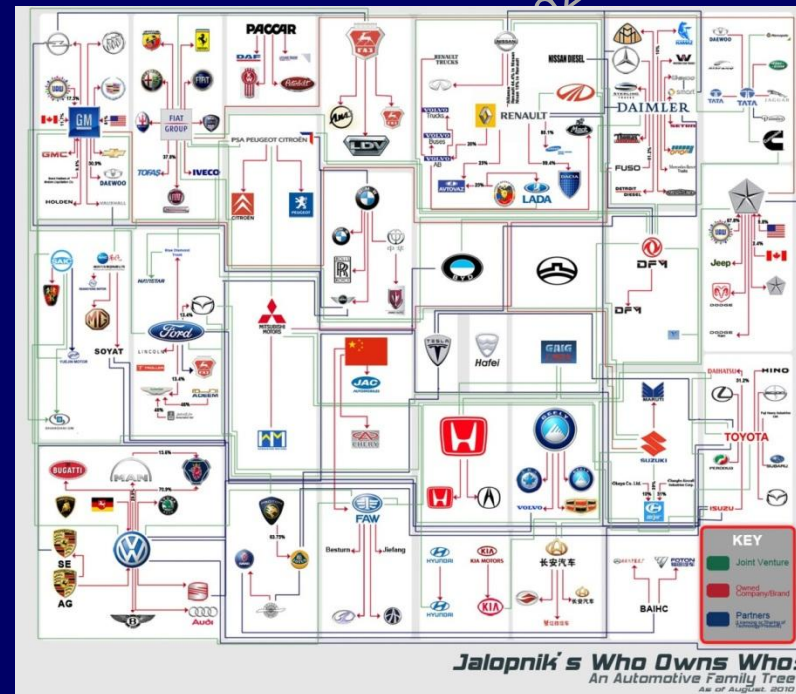
Probleminės sritys

# Užduoties atlikimas

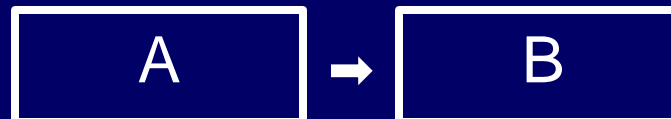
- Užduotis neatlikta, kol neperduoda sekančiam ištekliui pagal procesą
- Kokybės užtikrinimas
  - Jeigu užduotis buvo gražinta ištekliui, laikoma, kad užduotis **nebuvo** perduota
- Matuojant svarbu ne kiek dirbo prie užduoties, o kiek ilgai užduotis „tupėjo“, kol buvo perduota!

# Proceso subbalansavimas

➤ Per medžius nematome miško



➤ Viskas neaišku



# Proceso subbalansavimas

- Rezultatų perdavimo (monitoringo) taškai



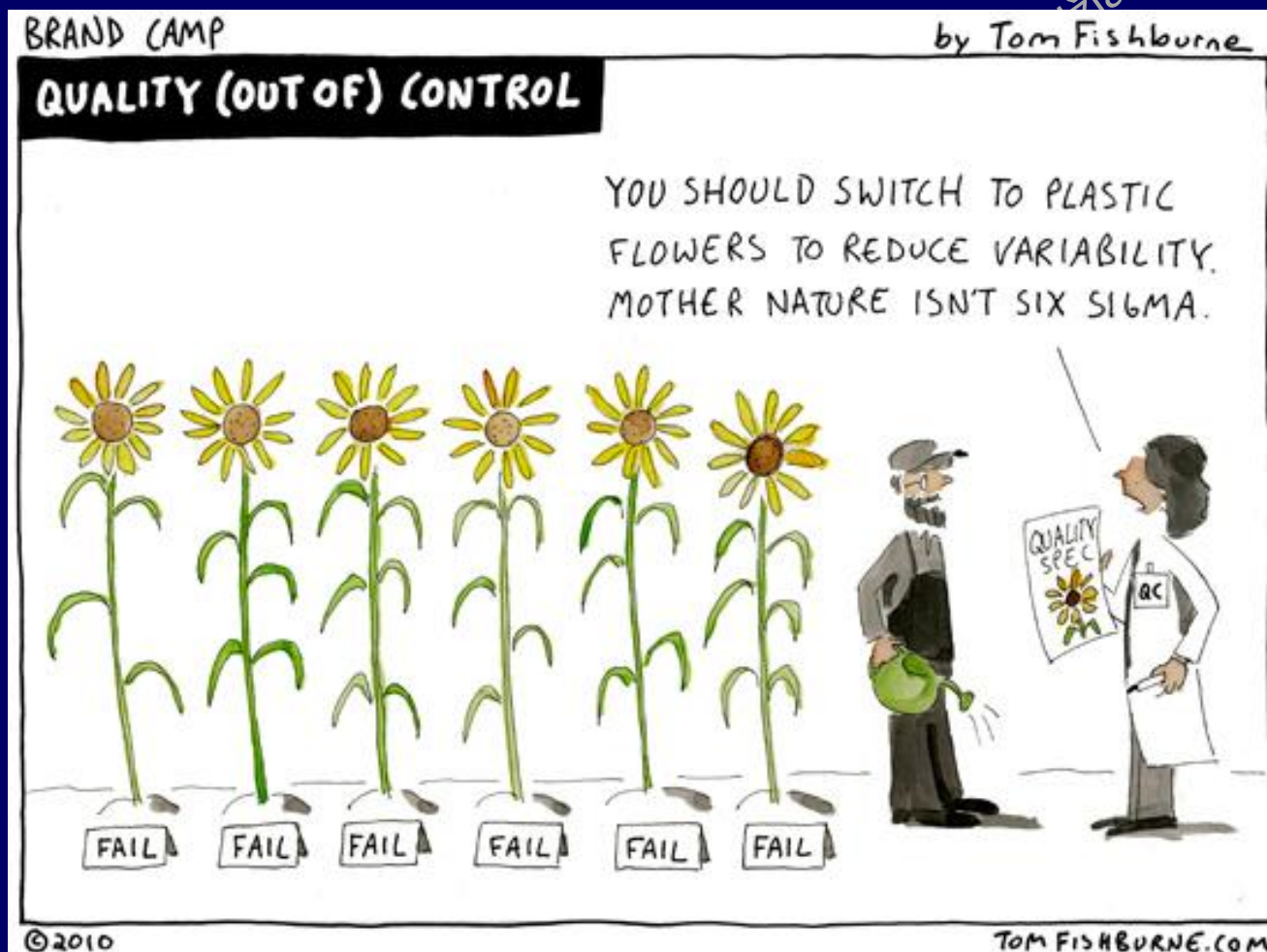
- Darbo apkrovimo balansas

- Kur kaupiasi darbai?
- TAKT arba normatyvai



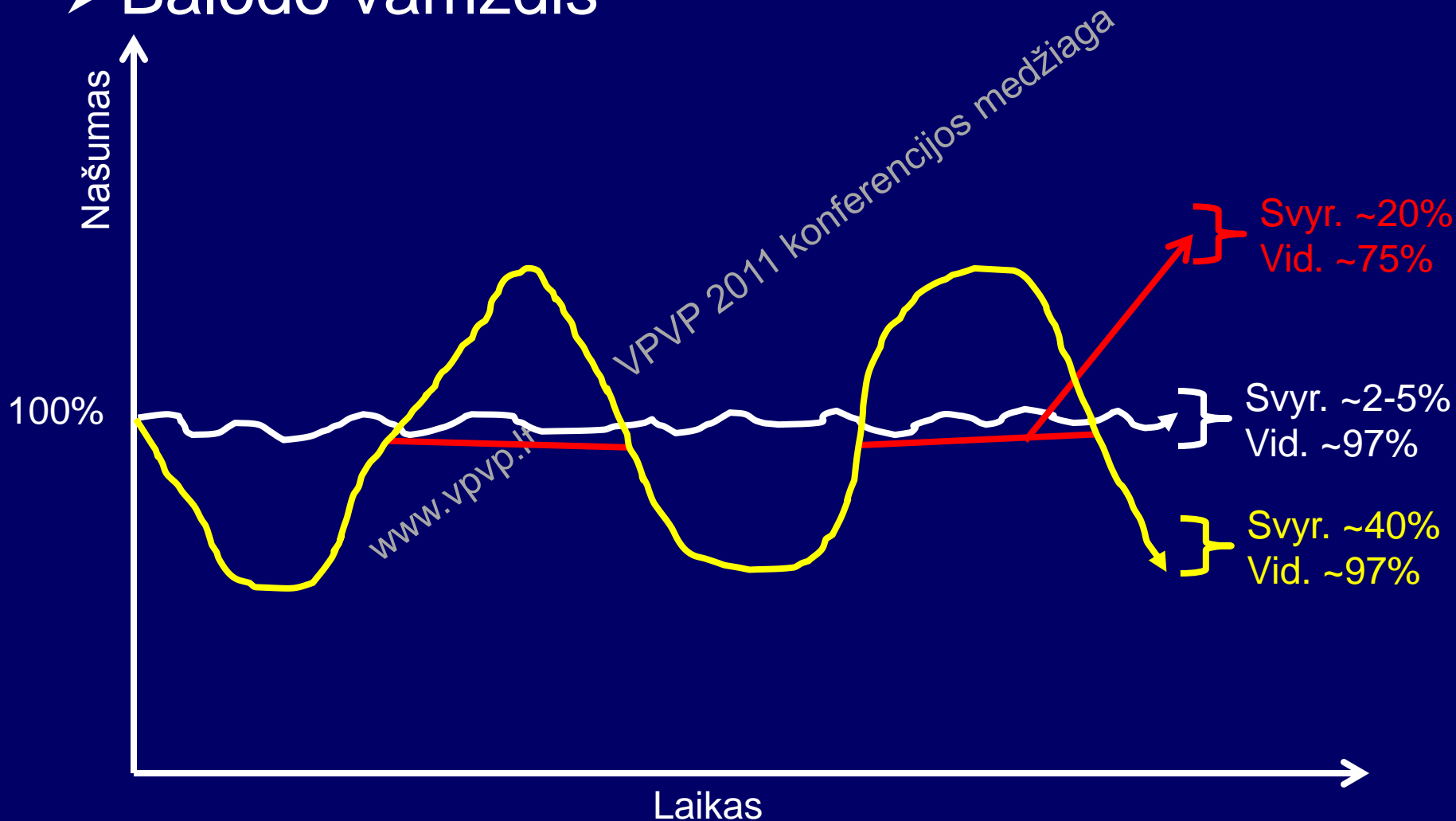
# Svyravimai

- Kokybė, tai svyravimų eliminavimas



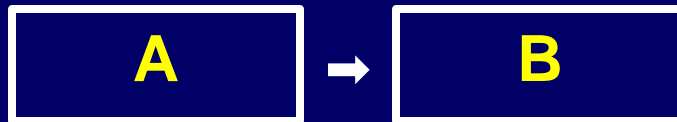
# Darbo našumo svyravimai

## ➤ Balodo vamzdis



# Darbo seka

## ➤ Darbo seka



## ➤ Kauliukai (svyravimai)

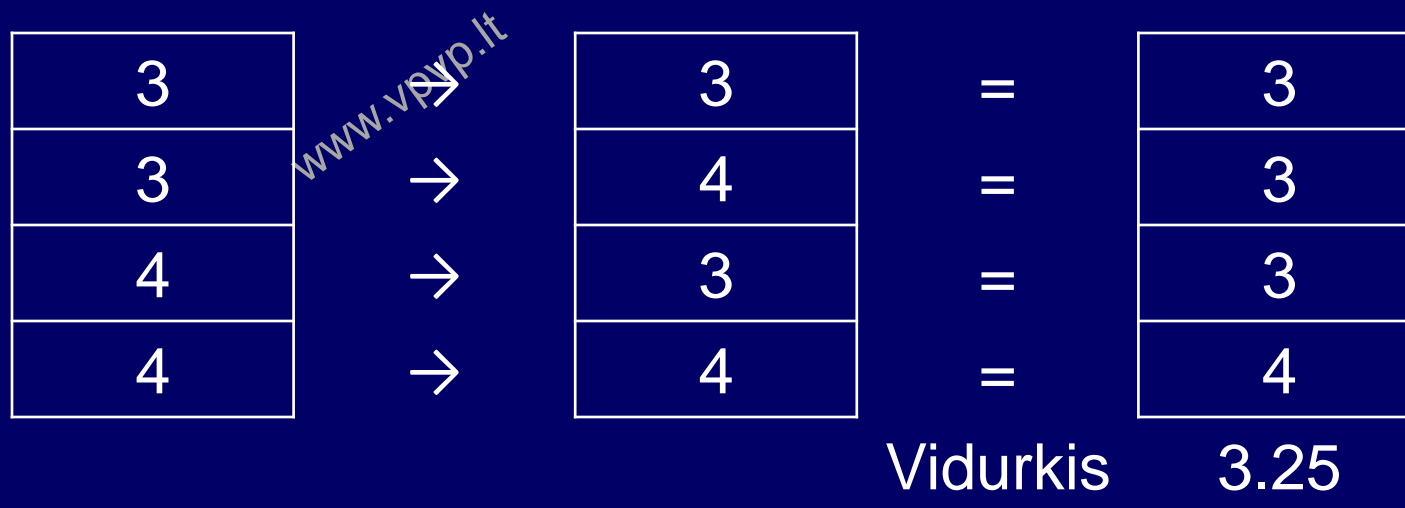
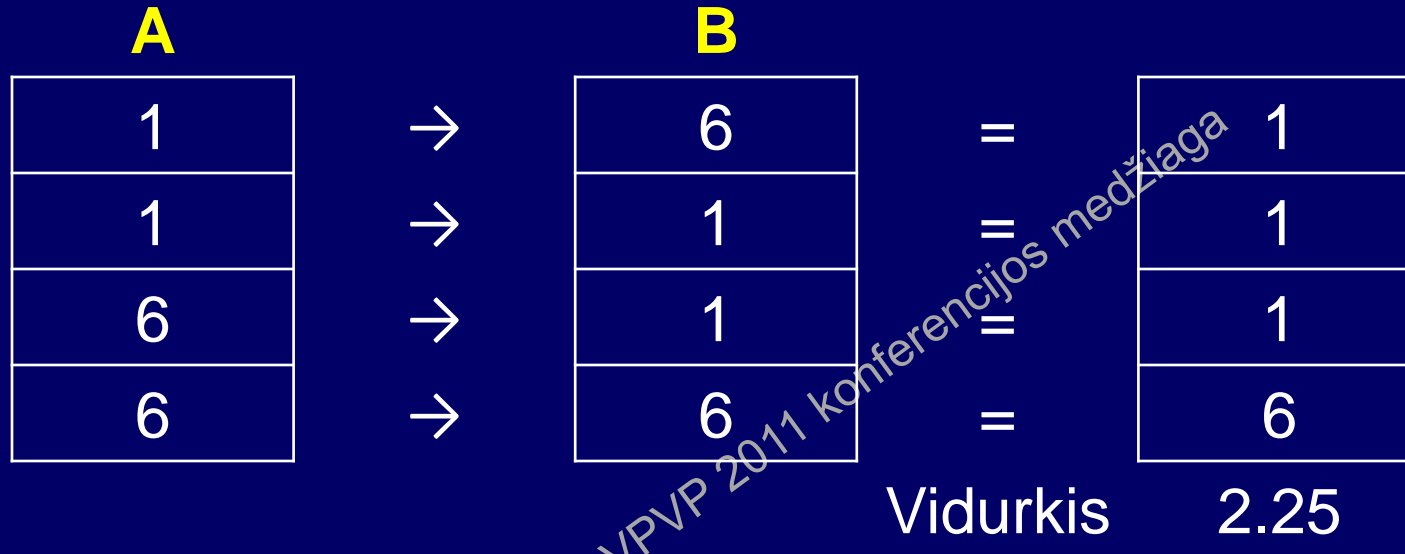
➤ 6 šonai

➤ „Akių“ suma yra 21

➤ Metimo vidurkis 3.5



# Darbo seka (...)

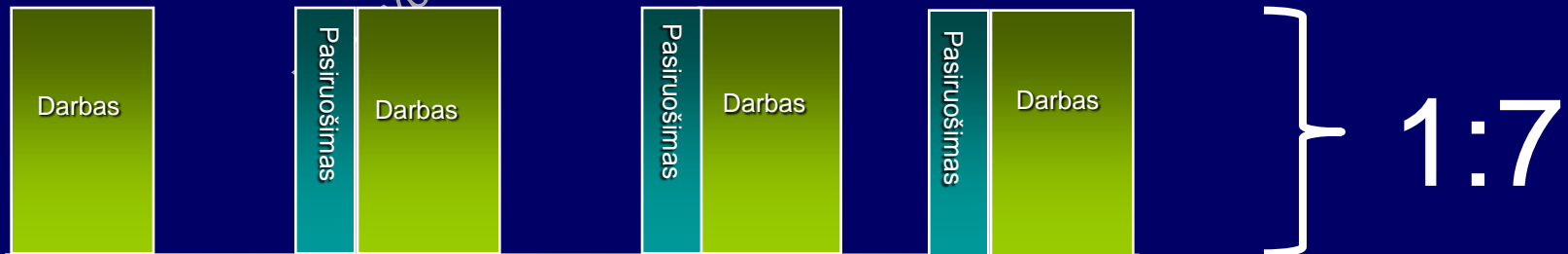


# Šokinėjimas tarp darbų

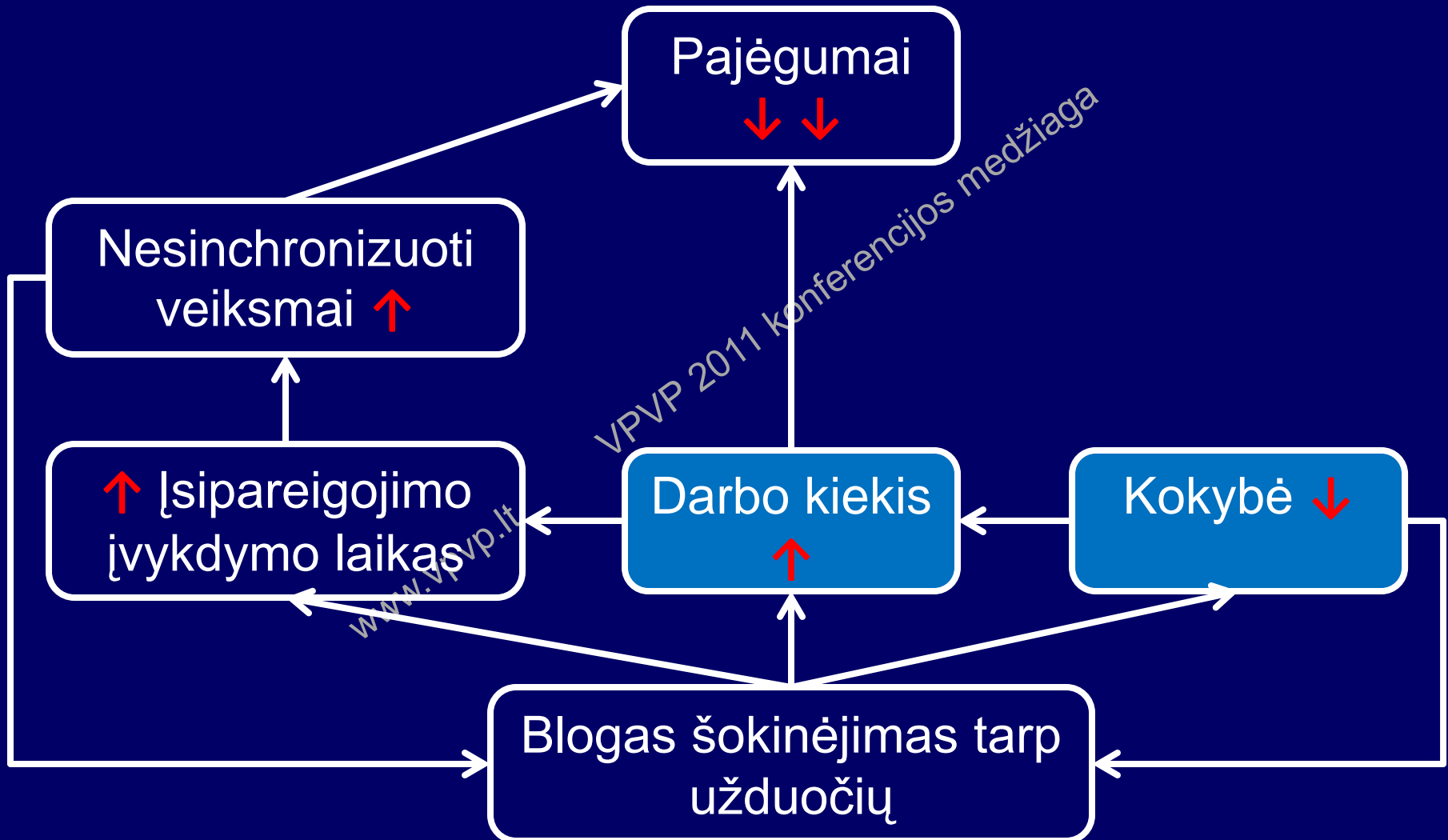
Normali seka:



Šokinėjimas tarp darbų:



# Šokinėjimo įtaka



# Pastebėjimai

- Mes galime ignoruoti realybę, bet realybė mūsų neignoruos
- Procesų dokumentavimas reikalingas:
  - Pamatyti kur judam, kur problema, kur chaosas
    - Susivokti!
- Rezultatai pasiekiami, kai yra dirbama pagal procesą ir kontroliuojant laiką, tai vadinama Užduočių valdymu

# Pastebėjimai ...

- Principai veikia viešajame sektoriuje, kai veikia užduočių valdymas
- Įstatymo vykdymas pagal nustatytą procesą yra oksimoras
  - \* oksimoras tai prieštaraujantys teiginiai, tarkim šviesi tamsa ar sena naujiena



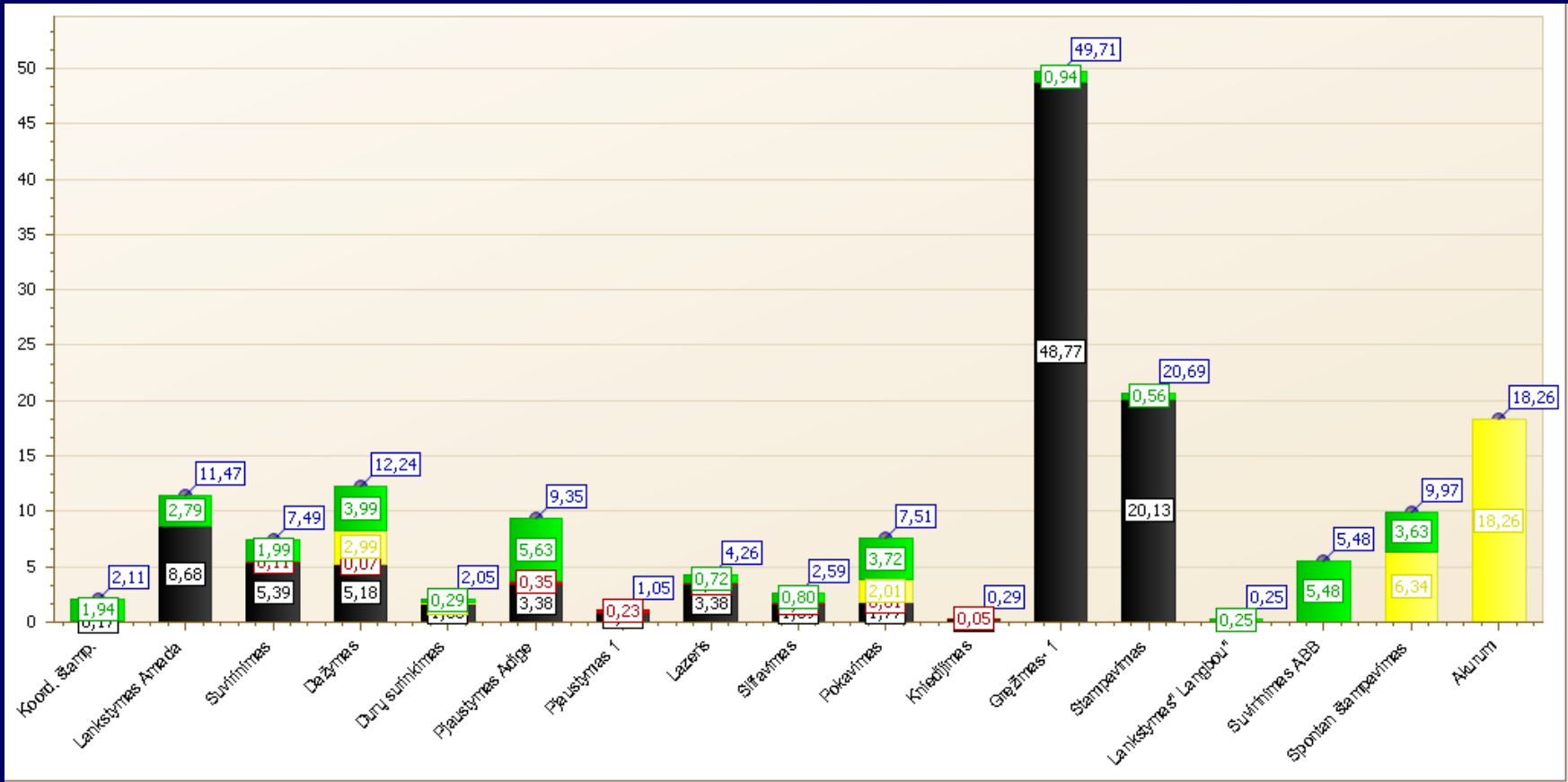
# Apibendrinimas



Bet kuri organizacija turi ribotą vadovų skaičių ir šie vadovai įmonės poreikiams gali skirti tik ribotą valandų skaičių per dieną. Neišvengiama išvada: bet kurioje organizacijoje vadovybės galimybės skirti dėmesį organizacijos poreikiams yra ribotos.

Kita vertus, bet kurioje organizacijoje yra daugybė dalykų, reikalaujančių vadovybės dėmesio.

Daugumoje organizacijų yra akivaizdu, kad vadovybės dėmesys yra butelio kakliukas – paklausa viršija turimus pajėgumus.



# Klausimai



os medžiaga

[www.commonsense.lt](http://www.commonsense.lt)

[audrius@toc.lt](mailto:audrius@toc.lt)