



## MŪSŲ AKTUALIJOS

### PAŽANGI PASAULINĖ GAMYBOS ĮMONIŲ PRAKTIKA – AB „GRIGIŠKĖS“

#### AB „Grigiškės“ pradėtas sinchroninės gamybos sistemos diegimas

Š. m. gruodžio 1 d. AB „Grigiškės“ pradėtas sinchroninės gamybos sistemos diegimas. Šios pasauliniu mastu daugelyje gamybos įmonių įdiegtos ar diegiamos sistemos esmė - išryškinant ir pašalinant gamybos proceso organizavimo problemas, gaminti tik tai kas reikalinga ir tik reikalingais kiekiais.



Hubertas Petružis

Diegiant vieną pažangiausių sistemų, kitaip dar vadinama Toyotos sistema arba Lean metodu, mūsų įmonės darbuotojams talkina ir juos konsultuoja ilgametę patirtį šioje srityje sukaupęs ekspertas Hubertas Petružis.

Vienas esminių šių mokymų skiriamųjų bruožų - mokymo metu dalyviai ne tik įgis teorinių žinių, bet ir praktiškai vertins gamybos proceso organizavimo trūkumus, tiesiogiai stebės ir analizuos liniją aptarnaujančių darbuotojų darbą ir ieškos optimaliausių gamybos tobulinimo būdų.

Sistemos diegimas mūsų įmonėje pradėtas nuo Popieriaus gamybos padalinyje esančios „Sincro“ popieriaus perdirbimo linijos ir technologinių dalių bei medžiagų sandėlių.

Šešių mėnesių mokymuose dalyvaus Popieriaus departamento, Medienos plaušų plokščių ir Gofruotojo kartono departamentų ir UAB „Baltwood“ darbuotojai.

Baigiantis pirmajai mokymų dienai savo įspūdžiais paprašėme pasidalinti p. Huberto Petružio.

#### *Papasakokite prašau kaip šiandien sekėsi? Kokie pirmieji jūsų darbo grupėse įspūdžiai?*

Šiandienos darbą pradėjome nuo teorinės dalies – įvado. Tai svarbu todėl, kad galėtume nusistatyti kryptis ir metodus kaip mes dirbsime visą šį laiką. Vėliau dalyvius susiskirstėme į keturias grupes ir nuėjome į popieriaus gamybos padalinį, kur grupės gavo darbo užduotis. Viena grupė stebėjo Sincro linijos perdirbinimo procesą ir turėjo identifikuoti tam tikras negeroves, problemas. Pavyzdžiui, kodėl jis yra galbūt per lėtas ar pan. Kitos grupės turėjo įvesti tvarką tam tikrose vietose (prie linijos, sandėliuose) ir sugalvoti kaip tą galima padaryti pasitelkiant paprasčiausias priemones.

Kadangi šiandien pirmasis mūsų susitikimas, kol kas mes mokomės kaip per vieną dieną pastebėti problemas, kurių anksčiau nematėme ar prie kurių buvome pripratę. Tuomet bandome surasti priežastis bei sugalvoti sprendimus ir labai greitai įgyvendinti bent jau dalį tų sumanytų sprendimų. Stengiamės, kad diena būtų produktyvi, todėl, kad dalyviai neužstrigtų prie tam tikrų dalykų, visą dieną „migruoju“ per grupes ir stebiu jų darbą.

#### *Ar gamyboje pastebėtus trūkumus ir problemas dalyviai turėjo išspręsti per vieną dieną?*

Šiandien buvo duotas tam tikras startas, todėl dalyviai pastebėtas problemas turėjo bent pradėti spręsti, o vėliau visi gaus namų darbų. Baigiantis dienai, viską, ką pastebėjo, matė ar nuveikė, dalyviai apibendrina ir susiplanoja tolimesnius veiksmus. Šie mūsų susitikimai - tik aisbergo viršūnė. Aš iš savo pusės duodu dalyviams reikiamų teorinių žinių, informacijos, o jie identifikuoja problemas ir randa sprendimus. Šiaip didžioji darbo dalis turės vykti tarp seminarų, todėl viskas priklausys nuo disciplinos - kaip sėkmingai mums seksis atlikti tuos namų darbus, tiek ir judėsime į priekį.

#### *Darbo grupės sudarytos iš skirtingų padalinių atstovų, kaip manote ar toks darbas efektyvus?*

Taip, grupėse dirba įvairių padalinių darbuotojai, bet jose dominuoja popieriaus gamybos žmonės, kadangi jie čia yra šeiminingai. Neabejotina, kad užsiėmimų metu šeiminingai gauna papildomos, labai vertingos pagalbos iš Gofruotojo kartono ar Medienos plaušų plokščių departamentų darbuotojų.

Visos grupės problemų pastebėjo žymiai daugiau nei per tokį trumpą laiką galima išspręsti, kai kurios jų yra labai paprastos, kai kurios sudėtingos, į kai kurias nėra atsakymų. Bet šie mokymai turi tokią bendrą logiką, kad mes nesprendžiame pačių sudėtingiausių ar labai smulkių problemų, o pradėdami spręsti nuo tų problemų, kurias šalinant būtų įdomiausias laimėjimas, kurios nereikalauja didelių investicijų ir sprendžiamos santykinai minimaliomis pastangomis. Turiu pasakyti, kad visos grupės tokių problemų randa. Investicijos požiūriu mes sugaištame tik tam tikrą laiką, bet iš karto gauname rezultata. Ir labai svarbu, kad nors ir per trumpą laiką jie daugiau ar mažiau praktiškai kažką padarytų. Pavyzdžiui, „sandėlio tvarkymo“ grupė, iš karto išmetė gerą krūvą nereikalingų daiktų ir bandė sukurti tam tikrą logiką, kaip patogiau sandėliuoti detales stelažuose ar lentynose. Taigi, taip iš karto vyksta įgyvendinimas.

Dažnai nesėkmės gamyboje įvyksta todėl, kad žmonės per ilgai planuoja ir vis atidėiodami įgyvendinimo veiksmą taip nieko ir nepadaro. O mes stengiamės surasti tam tikrą balansą, tarp planavimo ir veiksmo, kai suplanuojam, tai ir darom. O jei nesidarom, tai tiesiog reikia mažiau planuoti.





**Minėjote, jog ankstesnėse mokymo grupėse Jums tekę susidurti su tam tikru pasipriešinimu, negatyvizmu ar skeptiškumu, tarsi kam viso to reikia? Kokias nuotaikas jaučiate mūsų darbo grupėse?**

Iš tiesų negatyvių reakcijų nesulaukiau. Manau, jūsų darbuotojams tai visai nauja patirtis, todėl galbūt tos emocinės reakcijos išryškės kažkiek vėliau. Bet, iš savo patirties sprendamas, aš nematau pavojaus ženklų, kad čia kažkas būtų stipriai negatyvus. Galėčiau tik paminėti, jog galbūt dalyvių aktyvumas nevienodas, vieni galbūt yra linkę daugiau eiti į priekį, kiti iš šono pažiūrėti, bet taip būna visose grupėse. Ši grupių sudėtis yra startinė ir labai norėtųsi, kad jose būtų dirbantys žmonės. Nes problemos keisis - vienas išspręsim, tuomet imsime kitų. Vėliau galbūt ir komandų skaičius keisis. Šiuo metu yra keturios, norėčiau, kad ateityje jų būtų daugiau, nes spręstinų klausimų yra labai daug.

**Ar kitiems užsiėmimams grupės pačios formuluosis užduotis?**

Ir taip, ir ne. Vienu grupių planai gali būti ilgalaikiai, kitų trumpesni. Pavyzdžiui, „linijos perdirbinimo“ grupė turės labai daug darbo, kadangi labai giliai užkabino esamas problemas. „Tvarkos“ grupės įves tvarką ir imsis kitų darbų. Čia viskas priklausys nuo problemos sudėtingumo, tačiau garantuoju, kad niekas neliks be darbo, nes kur tik pažiūrėsi, visur prašosi patobulinimai, tvarkymai. Per keletą mūsų bendro darbo mėnesių susiformuos tam tikras stilius, kristalizuosis kaip žmonės dirba, kokia bus vykdymo disciplina, pamatysime kaip mums sekasi pasiekti numatytų rezultatų. O tuomet jūsų įmonė pajaus, kokia to darbo nauda ir kaip su tais rezultatais elgtis.



**Kiek į pokyčių procesus bus įtraukiami operatoriai, dirbantys prie linijos?**

Šiuo metu mes startuojame su vadovais, inžinieriais, tačiau stebint linijos darbą yra nuolat kalbama su darbuotojais. Nors šiuo metu jiems gali šiek tiek neįprastai atrodyti, kai vadovai patys kala skelbimų lentas, tvarko sandėlius ar pan. Tiesiog jiems reikia priprasti ir suprasti, kad prieš nieką tai nėra nukreipta, o tai daroma, tam, kad įmonei būtų geriau, kad linija greičiau dirbtų, kad sandėliai būtų mažesni, kad būtų geresni rezultatai, kad daugiau pinigų uždirbtume. Svarbu dirbti visiems kartu, taupyti, išnaudoti visus rezervas ir finale, kai įmonė bus konkurencinga ir tvirčiau „stovės“, tuomet žmonės turės gerą darbą ir puikias sąlygas. Tačiau iš pradžių reikia „išsišluoti kiemą“. Tų pokyčių imamės ne todėl, kad įmonei yra labai blogai. Yra nemažai įmonių, kurių jau nebeliko - tai jų situacija yra iš tiesų bloga. Tačiau lyginant su tuo, kokias

jūs turite galimybes, nuo šių pokyčių jūs tik laimėsite. Ši sinchroninės gamybos sistema yra tiesiog būdas neišradinėti dviračio. Japonai sugalvojo tokius sprendimus. Manau, jeigu jie veikia pas juos, tai jie veiks ir pas mus. Jeigu jie veiksmingi Boen Lietuva, jie bus veiksmingi ir jūsų įmonėje.

**Ar Jūsų praktikoje pasitaikė tokių įmonių, kuriose nepasiteisino šios sistemos diegimas?**

Norėčiau šiek tiek performuluoti šį klausimą. Tiksliau būtų, ar gali būti nesėkmingų šios sistemos diegimų? Čia, be abejo, viskas priklauso nuo diegėjų. Atveju, kai sistema nepasiteisino nebuvo ir negali būti. Tai yra laiko patikrinti Toyotos sugalvoti sprendimai, įdiegti dešimtyse tūkstančių kompanijų. Atsakant į jūsų klausimą, reikėtų galvoti, kad pasitaiko atvejų, jog kartais mes tam tikrų sistemos elementų nesuprantame, jog kartais nesugebame jų tinkamai adaptuoti ar kartais mes tai darome tiesiog per lėtai ir pan.

Argi darbo vietų sutvarkymas gali kam nors pakenkti? Arba jeigu liniją trumpiau derinsime, ar tai gali būti kam nors nenaudinga? Siekiame, kad darbuotojai jaustųsi linijos šeimininkai ir kovotų už rezultatą, nes jų sėkmė - įmonės sėkmė. Argi tai gali tai būti neteisinga? Mes blogų dalykų tikrai nedarome - nemokome laužyti įrengimų ir pan. Efektyvumas būtinas ne tik gamybai, bet ir žmonėms. Jie turi išmokyti dirbti efektyviai. Svarbiausia, kad viskas būtų pagrįsta veiksmis. Norisi, kad žmonės įgytų patirties ir taptų Kaizen meistrais. Tikiuosi ateityje jie galės mokyti kitus darbuotojus. Ir čia būtų mano atsakymas dėl operatorių įsitraukimo.

Kuomet vadovai, inžinieriai supras, jog jiems sekasi ir, kad tai nežalinga, tuomet jie taps mokytojais ir įtrauks didesnę skaičių žmonių. O problemų sprendimams tikrai mums pakaks - garantuoju.



Manau, kad tai įsivystys į platų teigiamų pokyčių frontą, kuris per tam tikrą laiką duos rezultatų. Nereikia įsivaizduoti labai greitų rezultatų, kadangi diegimo laikas ir pažanga skaičiuojama metais. Sakykim, po kokio pusmečio darbo mes įsitikinsime, kad tai yra teisingas kelias, nustosime diskutuoti ar to reikia, pasieksime pakankamai aiškių rezultatų. Diegimo laikas itin priklauso nuo to, kaip yra dirbama, o ne vien kalbama.

Po kokių pusantrų metų tos zonos, kuriose dirbame atrodys visiškai kitaip nei dabar, jūs tiesiog nebeatsiminsite kaip jos kažkada atrodė. Todėl, kad tai nepasimirštu, mes viską fotografuojame. Anot japonų, po trijų penkių sistemos diegimo metų, įmonė gali pasiekti net tarptautinį lygį ir tapti geru tarptautiniu žaidėju. Štai, trumpai tokios yra mūsų užsiėmimų gairės ir tikslai, o tai reiškia, kad turime labai daug darbo.

**Dėkojame už išsamų interviu ir linkime kuo didžiausios sėkmės.**

