

# 5 VEIKLOS RODIKLIŲ PAVAROS AR ŽINAI KURIA VAIRUOJI DABAR?



- Turiu raportuoti svarbų vadovybei rodiklį, bet mano operatoriams šis rodiklis nerūpi. Kaip rasti jiems įdomų rodiklį?
- Mano susirinkimas panašus į vakar dienos „orų prognozę“. Kokius teisingus rodiklius pasirinkti, kad komanda įsitrauktų?
- Kokiais kriterijais įvertinti ar veiklos rodiklis yra naudingas?

Kai pradėdame kasdien matuoti savo procesą, pasimato tai, ko nematėme anksčiau. Faktais sužinome tai, ko nežinojome, arba „palaidojame“ tai, ką manėme žinantys. Tai yra natūralus veiklos proceso pažinimo ir tobulinimo kelias.

Darbas su veiklos rodikliais prilygsta automobilio važiavimo greičiui. Kaip besimokantis vairuoti automobiliu vairuotojas palaipsniui lavina įgūdžius ir išmoksta valdyti automobilio greitį bei vairavimo kokybę, užtikrindamas aplinkinių saugumą, taip ir vadovas neturi galimybių greitai ir kokybiškai „nuvežti procesą“ keliu, kuriuo jis ir jo ekipažas nėra važiavę iki šiol.

Šiandien norime pasidalinti 5-iomis veiklos rodiklių pavaromis, kurios padės vadovui įsivertinti, kuria rodiklių pavara „veža procesą“ dabar:

**1 PAVARA: FINANSINIS RODIKLIS, KURĮ STEBIU AŠ IR MANO VADOVAS**

**2 PAVARA: PROCESO RODIKLIS, KURĮ MATUOJU AŠ IR MANO VADOVAS**

**3 PAVARA: RODIKLIS ORIENTUOTAS Į NORIMŲ ĮPROČIŲ SKATINIMĄ**

**4 PAVARA: RODIKLIS ORIENTUOTAS Į VIDINĮ KLIENTĄ**

**5 PAVARA: RODIKLIS ORIENTUOTAS Į GALIMAS KLIŪTIS**

Pabandykime įsivertinti, kuria pavara vairuoji lentoje šiandien.





## 1 PAVARA: FINANSINIS RODIKLIS, KURĮ KASDIEN STEBIU AŠ IR MANO VADOVAS

Tai finansinius rezultatus parodantis rodiklis, kaip pvz.: apyvarta EUR, pelno marža proc., savikainos lygis ir pan. Toks rodiklis kasdieniam aptarimui pasirenkamas, nes: tai istoriškai matuojama įmonėje, jis lengvai paimamas iš sistemos arba vadovybei šio rodiklio stebėjimas suteikia „pulsą“.

Klausimai, padėsiantys tau įvertinti rodiklį:

- Kiek PDCA veiksmų „gimė“ iš šio rodiklio per paskutines 5 dienas?
- Kokią tiesioginę įtaką tavo komanda turi šiam rodikliui?
- Ar šį rodiklį stebiu lentoje kasdien, nes reikia atsiskaityti vadovui?
- Ar pablogės rezultatas, jei išimsiu šį finansinį rodiklį iš lentos?
- Kokią naudą šio rodiklio kasdienis stebėjimas duoda klientui?

### PATARIMAS:

**KAI RODIKLIS: NEKURIA PDCA VEIKSMŲ, TAVO KOMANDA NETURI TIESIOGINĖS ĮTAKOS JAM, RODIKLIS STEBIMAS, NES JĮ RAPORTUOJI SAVO TIESIOGINIAM VADOVUI, RODIKLIO KASDIENIS STEBĖJIMAS NEKURIA VERTĖS KLIENTUI, O JĮ IŠĖMUS IŠ LENTOS REZULTATAS NEPABLOGĖS, TUOMET RODIKLĮ REIKĖTŲ IŠIMTI IŠ KASDIENIO VEIKLOS VALDYMO. REKOMENDUOTUME FINANSINĮ RODIKLĮ APTARTI KAS SAVAITĘ SU TIESIOGINIU VADOVU.**

## 2 PAVARA: PROCESO REZULTATO RODIKLIS, KURĮ MATUOJU AŠ IR MANO VADOVAS

Tai proceso pabaigos rezultatą skaičiuojantis rodiklis, kaip pvz.: atkrovimai laiku, kokybė, nelaimingi įvykiai, prastovos, darbo laiko sąnaudos, OEE ir pan.

Proceso pabaigos rezultatą rodantis rodiklis kasdieniam aptarimui pasirenkamas, nes proceso pabaigoje patiriamos skaudžios pasekmės ir tokiu rodikliu bandoma apčiuopti problemą, pradėti kelti į paviršių priežastis ir spręsti jas.

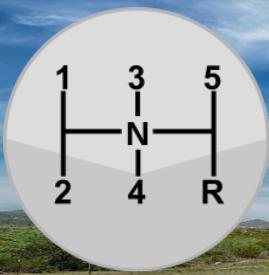
Klausimai, padėsiantys įvertinti rodiklį:

- Kiek PDCA veiksmų „gimė“ iš šio rodiklio per paskutines 5 dienas?
- Kokia PDCA veiksmų atlikimo trukmė?
- Kokias 3 pagrindines priežastis pavyko rasti stebint šį rodiklį? Kaip lentoje vizualizuoji jas?
- Ar apčiuoptos 3 priežastys yra matuojamos tavo ir kitų padalinių procesuose?
- Kaip galima pradėti matuoti apčiuoptas priežastis?
- Kas pasikeis, jei pakeisi šį rodiklį į priežastis matuojančius rodiklius?

### PATARIMAS:

**PROCESO PABAIGOS RODIKLĮ PATARTINA MATUOTI 2-4 SAVAITES KASDIEN. 2 SAVAITĖJE PRADĖTI PILDYTI PRIEŽASČIŲ, DĖL KURIŲ RODIKLIO NEPAVYKSTA PASIEKTI, LENTELE. 2-4 SAVAITES DARYTI PDCA VEIKSMUS ORIENTUOTUS Į IŠKELTŲ PRIEŽASČIŲ ŠALINIMĄ. ĮVERTINTI UŽBAIGTUS IR NEUŽBAIGTUS PDCA VEIKSMUS IR PRIEŽASČIŲ KATEGORIJAS. KARTU SU SAVO KOMANDA IR KITŲ PADALINIŲ VADOVAIS PRADĖTI MATUOTI RODIKLIUS, ORIENTUOTUS Į ESAMAS PRIEŽASTIS PROCESĖ.**

Priežastis yra praityje įvykęs ir atsikartojantis įvykis. Dažniausiai įvykiai kartojasi dėl trūkstamų įpročių procese.



## 5 VEIKLOS RODIKLIŲ PAVAROS, AR ŽINAI KURIA VAIRUOJI DABAR?

### 3 PAVARA: RODIKLIS ORIENTUOTAS Į NORIMŲ ĮPROČIŲ SKATINIMĄ

Tai norimus įpročius procese skatinantis rodiklis. Pvz. norime pasiekti 0 val. prastovų. Priežastys, su kuriomis dirbome 4-ias savaites rodo, kad prastovų rodiklį 0 val. labiausiai trukdo pasiekti prevencinės įrangos priežiūros standarto nesilaikymas.

Standartas yra, bet inžinieriai yra įpratę „gesinti gaisrus“ ir neturi įpročio kasdien planuoti ir atlikti prevencinius veiksmus.

Klausimai, padėsiantys įvertinti rodiklį:

- Kokie yra esami inžinierių įpročiai, kalbant apie prevencinės įrangos priežiūrą?
- Kokius įpročių norime turėti prevencinės įrangos priežiūros atžvilgiu?
- Kokiais rodikliais galime skatinti šiuos įpročius kasdienėje lentoje?

#### PATARIMAS:

RODIKLIS NEBŪTINAI TURI BŪTI IŠREIKŠTAS SKAIČIUMI LENTOJE. MATAVIMAI GALI BŪTI RODOMI SPALVA: ŽALIA, GELTONA, RAUDONA.

PVZ. VIZUALIAI LENTOJE PAVAIZDUOTOS ĮRENGINIŲ IR INŽINIERIŲ ZONOS, BEI PLANUOJAMI ATLIKTI PREVENCIŲ PRIEŽIŪROS DARBAI, JŲ ĮVYKDYMO STATUSAS BEI INŽINIERIŲ PASIŪLYTI PREVENCIJOS PATOBULINIMAI.

### 4 PAVARA: RODIKLIS ORIENTUOTAS Į VIDINĮ KLIENTĄ

Tai rodiklis, kurio kasdienis matavimas lentoje kuria vertę vidiniam ir išoriniam klientui.

Klausimai, padėsiantys įvertinti rodiklio naudą klientui:

- Kokia nauda jūsų vidiniam klientui, iš šio rodiklio?
- Ko iš jūsų konkrečiai tikisi vidinis ir išorinis klientas?
- Kaip šie lūkesčiai yra matuojami tavo lentoje?

#### PATARIMAS:

Į KLIENTĄ ORIENTUOTUS RODIKLIUS GALIMA RASTI BENDRAUJANT SU SAVO PROCESO VIDINIŲ KLIENTŲ. KARTU SUTARTI LŪKESČIUS IR STEBĖTI KRITINIUS PROCESO PERDAVIMO TAŠKUS, JUOS PAVERČIANT KASDIENIAIS RODIKLIAIS.

### 5 PAVARA: RODIKLIS ORIENTUOTAS Į GALIMAS ĮVYKTI KLIŪTIS

Tai ne tik rodiklis, o jau vadovo įgūdis orientuoti komandą klausimais į kliūtis, kurios gali atsirasti procese šiandien ir kurių nenumatėme vakar.

Klausimai, atkreipiantys komandos dėmesį į galimas kliūtis:

- Kas gali sutrukdyti šiandien pasiekti dienos tikslą?
- Kokį greitą PDCA veiksmą galime atlikti 2 val. bėgyje ir įvertinti kaip sekasi?

#### PATARIMAS:

PASIDARYKITE VADOVO DIENOS STANDARTĄ, KURIAME 2-3 KARTUS PER DIENĄ KONKREČIU LAIKU PO 5-7 MINUTES SKIRIATE APTARTI PDCA SUSIJUSIUS SU ŠIANDIENOS KLIŪTIMIS.