

TEXTILE AND CLOTHING
TECHNOLOGYTEKSTILA UN APĢĒRBU
TEHNOLOĢIJA**LEAN MANUFACTURING PRINCIPLE
REALIZATION IN LATVIA'S SEWING COMPANIES****KOMANDAS DARBA PRINCIPU ĪSTENOŠANA
LATVIJAS ŠŪŠANAS UZŅĒMUMOS**

Dana Belakova Mg.sc.ing., lecturer, Riga Technical university, Institute of Textile Materials Technologies and Design, Āzenes 14, Riga LV-1048, Latvia, +371 7089173, dana.belakova@rtu.lv

Inese Ziemele Dr.sc.ing., researcher, Riga Technical university, Institute of Textile Materials Technologies and Design, Āzenes 14, Riga LV-1048, Latvia, +371 7089173, inese.ziemele@rtu.lv

Dagnija Briede Mg.paed., docent, Higher School of Social Work and Social Pedagogic "Attistiba", Eizenijas 1, Riga LV-1007, Latvia, +371 299193144, dagnija@attistiba.lv

Ugis Briedis Dr.sc.ing., docent, Riga Technical university, Institute of Textile Materials Technologies and Design, Āzenes 14, Riga LV-1048, Latvia, +371 29408119, ugis.briedis@rtu.lv

Atslēgas vārdi: komandas darba principi, šūšanas uzņēmums, ražošanas problēmas

Latvijā informācija par komandas darba ("lean manufacturing", „team work”) principiem ienāca nesen – 90-to gadu vidū. Tomēr vēl joprojām daļa uzņēmumu vadītāju par to nav informēti un reāli šie principi ieviesti tikai dažos uzņēmumos, galvenokārt tajos, kurus izveidojuši vai iegādājušies un vada Rietumeiropas pārstāvji. Galvenā nostādne "lean" kultūrā - cilvēciskais faktors, kolektīvs darbs. Komandas darbs ir resurss stabili, harmonisku un profesionālu attiecību izveidei un profesionālās kompetences attīstībai. Tas ir efektīvs instruments, ar kura palīdzību iespējams ievērojami attīstīt pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti.

Ieviest komandu darbu Latvijas apģērbu ražošanas (arī pakalpojumu sniegšanas) uzņēmumos nenākas viegli. Tāpat kā citur pasaulē [1], arī Latvijā pastāv vispārējas pretrunas, kuras kavē komandu darba organizēšanu.

Problēmas nostādne

Tā kā Latvijas iedzīvotāji pārstāv rietumu individuālistu kultūru, uzsākot komandu darbu, arī šim apstāklim jāvelta nopietna uzmanība, sevišķi domājot par komandas motivēšanu.

Atšķirīgais Latvijas (un citu bijušo sociālistisko valstu) uzņēmumiem ir ilgais laiks, ko tie pavadījuši sociālisma ekonomikā, kur visi resursi (dabas, cilvēku, naudas) bija nosacīti lēti un par to plānošanu rūpējās valsts centralizēti, nedodot uzņēmumiem pilntiesīgas iespējas pašiem vadīt un plānot, organizēt, veidot sakarus ar tiešo patērētāju un piegādātāju. Valsts bija vienīgais pasūtītājs un vienīgais piegādātājs. Taupīgās ražošanas idejai nebija pamata. Sociālisma uzņēmumos, kuru struktūra tika veidota uz stingriem daļu, nodaļu un iecirkņu principiem, kur strādnieku darbs bija šauri specializēts un darba apmaksa faktiski netika piesaistīta gala produkta noietam (nepārtraukta deficīta apstākļos šādai piesaistei nebija jēgas), neradās nepieciešamība pēc komandu darba principiem un taupīgās ražošanas kopumā.

Tam visam bija radikāli jāmainās pēc 1990. gada, bet, kamēr viens no resursiem Latvijā – darbaspēks uz kopējā Eiropas fona joprojām bija un palika lēts, vēl līdz pat 2004. gadam, to ekspluatējot iepriekšējo darba organizācijas formu ietvaros, uzņēmumi guva ātru peļņu pārdodot tieši lēto darbaspēku. Arī rietumu partneri, kuri pēc Latvijas iestāšanās ES neprognozēja savas ražošanas pastāvēšanu Baltijā ilgāku par 5-8 gadiem (tieši darbaspēka cenas augšanas dēļ), nesekmēja jaunu darba organizācijas formu ieviešanu ražošanā, kuru faktiskais rezultāts parādītos tikai pēc 3 līdz 5 gadiem.

Situācija kopumā nav patīkama. Latvijas tekstila un apģērbu ražotāji pēc optimistiskajiem, peļņu nesošajiem 7-8 darbības gadiem tirgus ekonomikas apstākļos ir sapratuši, ka jāstrādā ātri, taupīgi un kvalitatīvi. Taču vēl joprojām pastāv jautājums, kā to reāli ieviest uzņēmuma ikdienā, ja:

- strādnieki tā arī nav apmācīti strādāt pareizi, ekonomējot katru kustību;
- lielie Rietumvalstu pasūtījumi no Latvijas aizgājuši darbaspēka izmaksu celšanās rezultātā;
- jāmeklē brīvās produktu un pakalpojumu nišas;
- jāmacās strādāt pareizi - nevis katram individuāli, bet komandā un kopējam galamērķim - apmierinātam pircējam.

Problēmas risinājums

Problēmas risinājuma pirmajā etapā tiek analizēts eksistējošs komandas darbs Latvijas korsešizstrādājumu šūšanas uzņēmumā. Komandas darba efektivitātes novērtēšanai 2008.gada aprīlī veikta aptauja ar mērķi noskaidrot komandas darba principu īstenošanu, iespējas un problēmas, kādas varētu rasties projektējot un realizējot komandas darbu jebkurā citā Latvijas šūšanas uzņēmumā.

Komandas darba principi

Komandas darba ideja nav novitāte, taču daudzas funkcionējošas komandas faktiski paliek grupas attīstības fāzē. Darba grupas izveide, vairākas grupas tikšanās, grupas apziņa un priekšstats par to, ka tā jau darbojas komandā vēl nenozīmē, ka šī grupa izveidosies par funkcionālu komandu un sasniegs vēlamu sinerģijas efektu. Sinerģijas efekts nozīmē, ka darbs komandā pārsniedz individuālo sasniegumu summu ($1+1+1+1+1=7!$). Tomēr ir jāiegulda mērķtiecīgs darbs, pūles, lai sasniegtu tādu komandas attīstības pakāpi, kad speciālisti var novērtēt, to, ka vienots vesels ir kas vairāk kā to veidojošo daļu summa. Komandas attīstības stimulēšanai var izmantot personālvadības, projektu vadības un uzņēmējdarbības, menedžmenta un sociālā darba teorijas saistībā ar komandas darba raksturlielumiem [3]. Komanda ir aktīva cilvēku grupa, ko saista kopējs mērķis sasniegt izcilus rezultātus, strādājot harmoniski un ar prieku [4].

Komandas darba lakonisks izklāsts atspoguļojas D.Briedes [3] izstrādātos komandas darba 11 principos sekmīgam komandas darbam (īpašu vērību pievēršot darbinieku sadarbības kvalitātei). Ja tiek īstenoti komandas darba principi, ir priekšnosacījumi sekmīgai komandas attīstībai un darbinieku turpmākai motivācijai darboties kopā.

Lai konstatētu vai uzņēmumā, kurā tiek īstenots komandas darbs, darbinieki izjūt vienotību komandā un līdz ar to pastāv priekšnosacījumi komandas attīstībai, pētījuma ietvaros, apzinot labās prakses piemēru, tika izmantota Komandas darba principu īstenošanas anketa. Tā ir analītisks materiāls komandām - tās darbības analīzei. Anketa balstīta 11 izstrādātajos komandas darba principos, kas apvieno komandas darba teorētiskos aspektus par speciālistu savstarpējo sadarbību komandā [3].

Analītiskais pētījums

Aptaujātajā uzņēmumā grupās apvienoti 5 - 7 cilvēki, kuri strādā ar plūsmas darba vajadzībām iegādātajām šūšanas iekārtām un grupu darbam piemērotāku specializētu iekārtu iegāde netiek paredzēta.

Uzņēmumā kopumā strādā 554 cilvēki, no tiem - 351 šuvēja. 80 šuvēji organizēti darbam grupās/komandās (9 grupas), pārējie strādā tradicionālajās plūsmās.

1.tabula

Darba efektivitātes salīdzinājums plūsmā un grupā

Table 1

Comparison of teamwork and flow efficiency

Periods	Darba efektivitāte	
	Plūsmā	Grupā
2007. gads	79,7%	87,6%
Janvāris 2008	70,3%	82,9%
Februāris 2008	82,1%	90,8%
Marts 2008	84%	93,6%

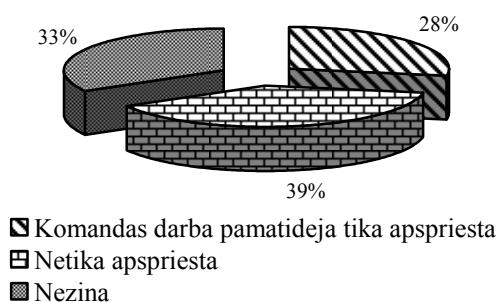
Uzņēmuma vadība cenšas veicināt komandu veidošanos, jo darba produktivitāte tajās ir ievērojami augstāka. 1. tabulā salīdzināts plūsmas un komandu darba organizācijas formu produktivitātes līmenis 2007. gadā un šī gada pirmajos trīs mēnešos. Gan plūsmā, gan komandā izgatavo viena veida produkciju - korsešizstrādājumus, tādējādi produktivitātes līmeņi ir salīdzināmi.

Minētajā grupā ietilpst pieci cilvēki. Grupa veidojusies pakāpeniski laika gaitā, jo personāla mainība ir liela un aizejot 2- 3 darbiniekiem, grupa formējas no jauna. Grupas darba vietas laukums - 20 m². Tajā izvietotas 8 stacionārās šūšanas iekārtas- 7 šujmašīnas un viena prese uzlīmju pievienošanai. Presi lieto sešas grupas. Esošajā platībā paredzēta vieta 5 papildus iekārtām, kuras tiek uzstādītas pēc vajadzības, mainoties modeļiem.

Grupas darba laukuma vidū atrodas galds, uz kura novieto piegrieztās detaļas un pusfabrikātus Uz vietas tiek kontrolēta arī gatavā produkcija. Katrs grupas dalībnieks strādā ar 3- 5 detaļu kastītēm, veicot esošo (20- 30) detaļu pilnīgu apstrādi uz vienas, divām, trijām, retāk četrām vai pat piecām dažāda veida iekārtām, vidēji izpildot 2- 8 dažādas nedalāmās operācijas.

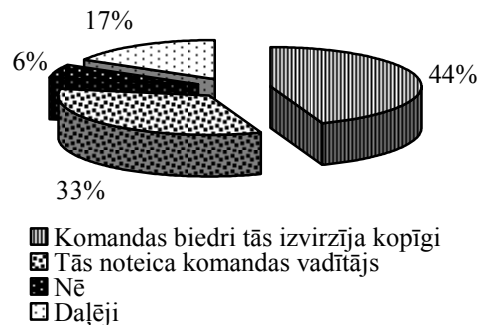
Pētījuma rezultāti

Aptaujas rezultāti rāda, ka minētajā uzņēmumā plānojot ieviest komandas darbu visi komandā iesaistītie nav bijuši informēti par tās izveidi un nav piedalījušies plānošanas procesā, līdz ar to pastāv nevienprātība starp aptaujātajiem. Tā saistīta arī ar komandas formēšanās procesu laika gaitā. Darbinieki, kas strādā komandā kopš tās formēšanās brīža, uzskata, ka piedalījušies komandas plānošanā, savukārt tie, kas komandā iekļauti vēlāk, šo procesu nepārzina (1.att.).



1.att. Komandas biedru dalība komandas tapšanas procesā

Fig.1. The teams participation in the process of its formation



2. att. Dalība komandas darbības pamatnormu noteikšanā

Fig.2. The teams participation in the process of determination of rules

Pēc aptaujāto domām komanda ir vienojusies par tās darbības organizatoriskiem aspektiem (2.att.), konfliktu risināšanas kārtību un kārtību, kādā dalībnieki ārpus komandas pauž tās

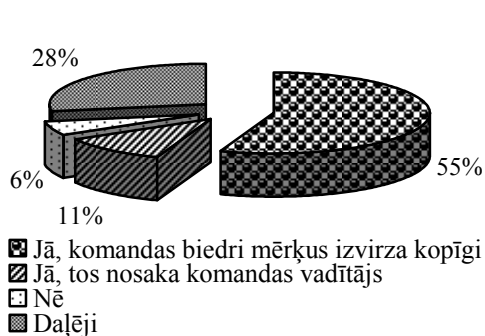
viedokli un tml. Komandā ir veiksmīga konfliktu risināšanas pieredze un tajā tiek meklēts kopīgs atšķirīgajos uzskatos, un komanda fokusējas uz risinājumu atrašanu.

Komanda ir vienota un visā visumā tajā valda savstarpēja cieņa. Tās biedri ir izpalīdzīgi, pieklājīgi, pacietīgi un spējīgi just līdzī. Tomēr komandas biedri nav droši par to, vai informācija par grupā notiekošo netiek izpausta uz āru.

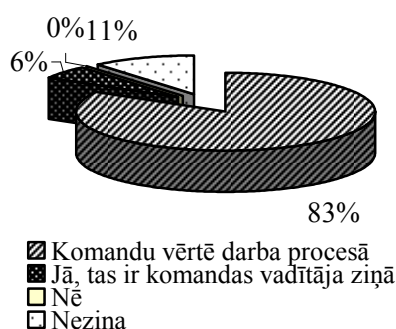
Arī profesionālajā jomā grupas dalībnieki tiek novērtēti un vajadzības gadījumā var aizstāt viens otru. Komanda ir elastīga un spējīga pielāgoties izmaiņām. Ja nepieciešams piesaista citus speciālistus. Diemžēl komandas biedru lomas nav strikti nodalītas un tajā nav vadītāja.

Komandai ir kopīgi mērķi (3.att.) un, kas ir ļoti svarīgi veiksmīgai komandas darba norisei, to sasniegšana tiek regulāri novērtēta darba procesā (4.att.) un ikviens komandas biedrs var izvirzīt idejas radošai uzdevuma veikšanai.

Kā jau komandā, darbs tiek dalīts starp tās dalībniekiem, bet pēc aptaujāto domām, tehniskais nodrošinājums nav pietiekams, un varētu vēlēties labākas iekārtas, vairāk palīgierīču, kas nozīmīgi atvieglotu un paātrinātu darbu.

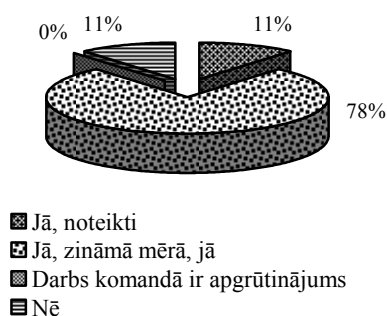


3.att. Komandas mērķu vienotība
Fig.3. The unity of the teams aims



4.att. Komandas darba novērtējums
Fig. 4. Appreciation of team work

Viens no svarīgākajiem veiksmīga komandas darbam virzītājiem ir motivācija. Uzņēmumā aptaujāto komandas biedru lielākā daļa saskata individuālu guvumu no darba komandā (5.att.), līdz ar to tā uzskatāma par motivētu.



5.att. Individuālā guvuma vērtējums komandā
Fig.5. The individual benefits from teamwork

Secinājumi

Kā vienmēr galvenā problēma ir cilvēki. Lai veiksmīgi realizētu jebkurus projektus, arī komandas darbu, nepieciešams mainīt savus paradumus, domāšanas, darba un vadības stilu. Lai sasniegtu maksimālu efektu, jāiesaista viss personāls un jāmotivē / jāinformē tas. Tikai tādā veidā komandas darba ieviešanā atspoguļosies tās filozofija – katra darbinieka nepārtraukta visu biznesa procesu uzlabošana.

Kopumā var secināt, ka pētītā komanda savā darbībā daļu no komandas darba principiem īsteno. Tas ir vērtējams pozitīvi un var secināt, ka ir priekšnosacījumi sekmīgai komandas

izaugsmei. Galvenais iemesls, kāpēc daļa principu nav īstenoti ir tas, ka pētītā grupa nav mērķtiecīgi veidota kā komanda.

Vadoties no komandas darba principiem, pēc kuriem veikts tās novērtējums, attīstībai varētu ieteikt:

1. Komandas sanāksmē apspriest iespējamās komandas attīstības perspektīvas un turpmāk plānot tādas darbības, kas būtu saistošas dalībniekiem un sekmētu komandas attīstību;
2. Nosaukt komandas attīstības mērķi- kāda komanda mēs vēlētos būt;
3. Apspriest dalībnieku lomas komandā un vienoties par grupas līdera kandidatūru;
4. Regulāri organizēt komandas sanāksmes un apspriest sasniegtos rezultātus, kā arī plānot turpmāko darbību komandai kopā.

Procesu atbalstam un komandas attīstības sekmēšanai lietderīgi piesaistīt konsultantu.

Savukārt pētītās komandas stiprās puses ir:

5. darba organizācija grupā;
6. savstarpējs atbalsts;
7. radoša pieeja situāciju risināšanai;
8. skaidrs sasniedzamais rezultāts- pasūtījuma kvalitatīva paveikšana;
9. spēja aizstāt kolēģus viņu prombūtnes laikā;
10. elastība;
11. piederības sajūta grupai;
12. grupas tradīcijas u.c.

No komandas dinamikas viedokļa ļoti svarīgi pievērst īpašu vērību turpmākai komandas attīstībai, jo nevienprātība un nepietiekams atbalsts var veicināt grupas biedru motivācijas strādāt kopā zudumu. Tas būtu liels zaudējums situācijā, kad faktiski eksistē visi priekšnosacījumi, lai speciālistu grupa attīstītos par efektīvas darbības vienību- komandu un sasniegtu sinerģijas efektu.

Literatūra

4. Amrik S. Sohal, Mile Terziovski, Ambika Zutshi.: Team-based strategy at Varian Australia: a case study, *Technovation*, Vol. (2003), No. 23, 4, pp. 349 – 357, 2003, ISSN: 0166-4972
5. James Rafferty and Jane Tapsell: Self-Managed Work Teams and Manufacturing Strategies: Cultural Influences in the Search for Team Effectiveness and Competitive Advantage, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.(2001) No.11 (1), pp. 19–34, 2001
6. Briede D.: *Komandas darba principi*, Zinātniski metodisko rakstu krājums: Dzīves jautājumi, L. Šiļņeva, prof., Dr.paed. (Ed.) pp. xxx-yyy, ISBN: 9984-9842-1-4, Rīga, XI. 2006, SDSPA „Attīstība”, Rīga, 2006
7. Kehre M.: *Personālmenedžments uzņēmumā*, Biznesa augstskola "Turība", ISBN 9984-7285-8-7, Rīga, 2004
8. Beulah Roberts Compton, Burt Galaway, *Social work processes*, Dorsey Press, ISBN: 0256021945, Homewood, Ill. 1979

Beļakova D., Ziemele I., Briede D., Briedis U. Komandas darba principu īstenošana Latvijas šūšanas uzņēmumos

Pasaulē kolektīvo jeb grupu darba organizācijas formu (lean manufacturing, team work) pazīst jau kopš 1950-tajiem un tā tiek lietota visai veiksmīgi. Galvenais tajā ir cilvēciskais faktors, kolektīvs darbs un kopēja atbildība par padarīto. Latvijā nav daudz uzņēmumu, kuros darbs tiktu veikts grupās. Tomēr tajos uzņēmumos, kur pastāv šāda darba organizācijas forma, darba efektivitāte ir augstāka nekā strādājot ar jau pierasto un Latvijā plaši izplatīto plūsmu darba organizācijas formu. Kā rāda pasaules pieredze, ieviest darbu grupās nav viegli un nereti darbs tiek apturēts pusceļā, jo tas nenes tūlītējus darba augļus. Visu līmeņu darbiniekiem, gan augstākstāvošiem, gan arī zemākstāvošiem, raksturīga skeptiska attieksme, kas procesu tikai padara lēnāku.

Raksta autori, veicot aptauju vienā no šādiem uzņēmumiem, mēģinājuši atbildēt uz jautājumiem cik veiksmīgi ir šādi projekti Latvijā un vai tie īstenojas atbilstoši mērķim, līdz ar to, nosakot, kādas iespējas pastāv ieviest grupu darba organizāciju Latvijā un vai šāda veida projekti varētu būt veiksmīgi arī citos uzņēmumos.

Belakova D., Ziemele I., Briede D., Briedis U. Lean Manufacturing principle Realization in Latvia`s Sewing Companies

The principles of teamwork are well known from the 50-ies of the last century. Most of Latvia`s companies use traditional form of production management, but teamwork is little common. One of the ways to try to solve the gathered overall production and labor force problems in Latvia, is to introduce lean manufacturing and cross over to teamwork management, i.e. merging together small numbers of workers for a single target. In a certain way it is connected with lack of knowledge but there can be other problems, too.

The article reflects research results about the Latvian sewing companies done with the aim to determine the chances for Latvian sewing companies to change over to a new kind of work organization and to analyze what problems could appear in the process of transition, considering the mentality of people in Latvia.

Белякова Д., Зиемеле И., Бриедэ Д., Бриедис У. Реализация принципов командной работы на швейных предприятиях Латвии

Форма работы в команде во всем мире известна уже с 50-х годов прошлого столетия, и она осуществляется довольно успешно. Главное в командной работе - человеческий фактор, коллективная работа и общая ответственность за проделанную работу. В Латвии имеется мало предприятий, в которых осуществляется командная работа, и внедрение этой формы работы - одно из решений проблемы с возрастающими затратами на производство.

Авторы статьи произвели опрос работающих на одном из таких предприятий, где используется командная работа. По результатам опроса сделаны выводы о том, как успешно осуществляются принципы командной работы на швейных предприятиях Латвии и даны рекомендации по усовершенствованию этой формы работы.