

Kuidas siis vootõhusust suurendada? Seaduste abil on põhimõtteliselt võimalik teha nelja asja. Muidugi on neist lihtsam rääkida kui neid ära teha, aga väga palju üldistades võib öelda, et vootõhusust suurendavad järgmised tegevused.

- Vähendage protsessis osalevate vooühikute koguarvu, kõrvaldades (materjali, teabe ja inimeste) järjekordade põhjuseid. Põhjuseid on muidugi palju ning need erinevad protsessiti.
- Töötage kiiremini, see lühendab tsükli aega.
- Lisage ressursse, see suurendab võimekust ja vähendab tsükli aega.
- Kõrvaldage, vähendage ning juhtige protsessi mitmesuguseid variatsioonivorme.

Eriti keerukaks teeb need tegevused asjaolu, et paljud organisatsioonide aspektid on loodud suurendama ressursitõhusust. Nagu esimeses peatükis märkisime, on väga tähtis ressursitõhusust suurendada. Teisest küljest aga, nagu väidavad protsessiseadused, suurendavad ressursitõhususele keskendumine ja selle parandamine võimalust, et vootõhusus kannatab.

Teine probleem, mis kaasneb, kui keskenduda ressursitõhususele liiga põhjalikult, on see, et tekkida võib mitu probleemi ja lisatöö, mis mõnikord võib moodustada suure osa organisatsiooni tööst üldse. Sellest lähtuvalt võib öelda, et isegi kui mingi ressursi tõhusus on suur, siis see töö, mis „ressursi pidevalt rakkes hoiab“ tegelikult väärtust ei lisa. Meie nimetame seda *tõhususe paradoksiks*.

4. PEATÜKK

Tõhususe paradoks

Paljud organisatsioonid keskenduvad pigem ressursitõhususele kui vootõhususele. Ressursside võimalikult rohket ärakasutamist loetakse mitte üksnes heaks asjaks, sageli on see lausa põhieesmärk. Sellest lähtuvalt ei tohiks väga hästi juhitud organisatsioonil vaba ressursi olla. See võib organisatsiooni seisukohast olla kasulik, aga kliendi seisukohast võib see tekitada probleemi. Selles peatükis vaatleme liigsele ressursitõhususele keskendumise halbu külgi. Need halvavad küljed tekitavad uusi vajadusi, mis nõuavad ohtralt lisaressursse, tööd ning ponnistusi, mida vootõhusas organisatsioonis üldse vaja ei oleks. Paradoks seisneb selles, et parem keskendumine ressurside tõhusale ärakasutamisele kipub suurendama tegemist ootava töö hulka. Selles peatükis selgitame seda tõhususparadoksi ja tõstame esile kolm ebatõhususe allikat.

Esimene ebatõhususe allikas: pikad läbilaskeajad

Väga ressursitõhusates organisatsioonides tekib terve rida negatiivseid ilminguid. Negatiivsed on need mitte üksnes kliendi, vaid ka ettevõtte ja töötaja seisukohast. Negatiivsed ilmingud tulenevad kolmest „ebatõhususe allikast“. Esimene allikas on seotud pikkade *ootejärjekordadega*, nagu näitavad järgmised näited.

Alisoni ooteaeg tekitab uusi vajadusi

Raamatu alguses toodud näites pidi Alison rinnavähi diagnoosi ootama 42 päeva. Selline pikk ooteaeg tekitab rahulolematust ja pinget ning, mis peamine, muret. Alisoni mure võis olla väga suur, ta võis seetõttu lausa töölt koju jääda, nii et tööandja pidi võtma tööle asendaja. Kui asendaja polnud ametis sama tubli kui Alison, nõudis see veel ka väljaõpet. Isegi pärast väljaõppe saamist ei pruugi asendaja töö olla nii tõhus kui Alisoni oma ning asendaja võib teha vigu, mis mõjuvad halvasti nii ettevõtte klientidele kui ka töötajatele. Ja nii edasi.

See lugu näitab, et vajaduse täitmata jätmine võib luua uut tüüpi vajadusi, mis omakorda tekitavad uusi vajadusi. Teisisõnu tekib ahelreaktsioon. Vaatame loo läbi ja kirjeldame seda põhjuse ja tagajärje ahelat.

Alison tahtis alguses diagnoosi. Nimetame seda *esma-vajaduseks*, sest see oli algne põhjus, mis sundis teda diagnostikaprotsessi käivitama. Kuna diagnostikaprotsessi läbimine (ehk esmavajaduse rahuldamine) võttis nii kaua aega, tekkisid mitmesugused *teiseseid vajadused*. Tema murel oli

aega paisuda, mistõttu ta pidi end töölt vabaks võtma. See tekitas tema tööandjale teisese vajaduse: vaja oli palgata ja välja õpetada asendaja. Väljaõppest hoolimata tegi asendaja aga vea, mis tekitas uue teisese vajaduse: tuli lepitada rahulolematut klienti. Seega tekitas suutmatus Alisoni esmavajadust rahuldada põhjuse ja tagajärje ahela, mis tekitas mitmesuguseid uusi teiseseid vajadusi. See stsenaarium on küll hüpoteetiline, aga asja mõte on selles, et ooteaeg tekitab uut tüüpi vajadusi. Järgmine näide illustreerib seda põhjuse ja tagajärje ahelat täpsemalt.

Ooteaeg võtab ära olulised võimalused

Kujutlege organisatsiooni, kus kõik on aasta lõpus hirmus kibedasti ametis. Kibeda töö tõttu hilinevad mitu inimest koosolekule, kus on plaanis otsustada ära järgmise aasta konverentsi toimumiskoht, ning seetõttu algab kohtumine 15minutilise hilinemisega. Koosoleku lõpu poole selgub, et ühe võimaliku konverentsikoha andmed puuduvad, kuna teabe leidmiseks polnud lihtsalt piisavalt aega. See tähendab, et tuleb määrata uus koosolekuaeg. Osalejad võtavad lahti oma kalendrid ning pärast viieminutilist arutelu leitakse sobiv aeg kahe nädala pärast. Viimaks leiab uus koosolek aset ning valitakse välja talvise konverentsi toimumiskoht.

Kui konverentsi peakorraldaja saadab konverentsikeskusele broneeringu kinnitamiseks e-kirja, saab ta järgmise vastuse: „Me ei saanud teilt kahe nädala jooksul vastust. Kahjuks ei ole keskus teie soovitud kuupäeval enam vaba.“ Tuleb korraldada uus koosolek, et arutada, kas muuta sündmuse asukohta või toimumisaega.

Selles näites on esmavajadus otsustada, kus toimub talvine konverents. Kuna aga inimestel oli kiire ning polnud aega kogu vajalikku teavet otsida, tuli otsuse langetamine edasi lükata. Seetõttu tekkis rida teiseseid vajadusi. Viivituse tõttu tuli võrrelda kalendreid ja leida uus koosoleku aeg, saata uus kutse ja see koosolek ära pidada. Kuna konverentsikeskus polnud enam vaba, tulenes sellest vajadus korraldada järgmine koosolek. Nagu Alisoni puhul, on ka see põhjuse ja tagajärje ahel, mis tekitab rea teiseseid vajadusi.

Pikk läbilaskeaeg tekitab teiseseid vajadusi

Need kaks näidet illustreerivad negatiivset mõju, mis tekib siis, kui asjad nõuavad palju aega. See on nii Alisoni juhtumi kui ka konverentsikeskuse valimise juhtumi ühine probleem. Teisisõnu illustreerivad need näited pika läbilaskeaaja negatiivset mõju, mis, nagu me kolmandas peatükis nägime, tuleneb liiga suurest ressursitõhususest.

Mõlema näite põhiprobleem on see, et pikast läbilaskeajast tulenev negatiivne toime tekitab sageli uusi teiseseid vajadusi. See on nagu doominoefekt: kui esimene doominoklots pikali kukub, lööb see ümber järgmise, mis omakorda lükkab pikali kolmanda ja nii edasi. Kujundlikult väljendudes on just pikk läbilaskeaeg see, mis esimese doominoklotsi pikali lükkab. See on ebatõhususe allikas, mis tekitab mitmesuguseid probleeme. Järgnev joonis illustreerib doominoefekti, mille põhjustas Alisoni pikk läbilaskeaeg.

Inimese võimetust pika läbilaskeajaga hakkama saada on esimene ebatõhususe allikas, mis tekitab palju probleeme. See põhjustab igavust, muretsmist ja pinget. Me kaotame



oma tegutsemisiha ja ka motivatsiooni. Me võime hakata unustama või avastada, et ei hooligi enam. Sellised mõjud tekitavad sageli probleeme, millega organisatsioonid peavad toime tulema. See omakorda nõuab uusi ressursse ja uusi tegevusi.

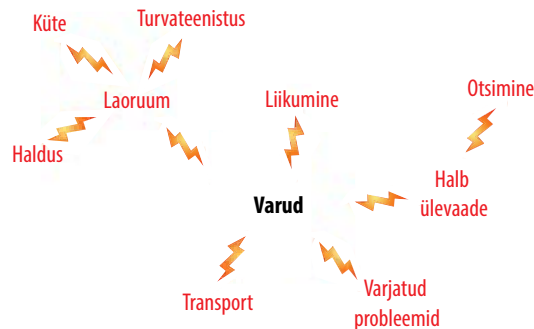
Teine ebatõhususe allikas: liiga palju vooühikuid

Väga ressursitõhusas organisatsioonis tekkiva ebatõhususe teine allikas on seotud sellega, et *paljude asjadega tegeldakse korraga*, mis omakorda on lähedalt seotud ebatõhususe esimese allikaga. Näiteks mida kauem me e-kirjale vastamisega venitame, seda rohkem on kirju, millele me peame vastama. Mida kauem me reisitšekkide sorteerimisega venitame, seda rohkem tšেকে on meil vaja sorteerida.

Järgnev illustreerib mõningaid negatiivseid mõjusid, mis tekivad seetõttu, et on vaja tegeleda ühekorraga paljude asjadega. Jällegi on põhiprobleem selles, et tekivad teisesed vajadused.

Varud nõuavad lisaressursse

Väikese vootõhususega tootmisettevõttes suureneb varude¹ hulk, mis tekitab mitu teisest vajadust. Esmalt nõuavad varud hoiuruumi, mis on kulukas ja toob omakorda kaasa uusi kulutusi, sh näiteks kütte-, haldus- ja valvekulud. Teiseks muudab suur hulk varusid ja pooleliolevat tööd raskeks oma varadest hea ülevaate saamise. Ilma ülevaata kulub palju aega ja tööd materjalide otsimisele. Kolmandaks kipub suur hulk varusid ja pooleliolevat tööd probleeme varjama. Kujutlegem üht tootmisprotsessi etappi, mille käigus hakatakse tootma halva kvaliteediga koostisosa. Kui tootmises on korraga palju eri tooteid, siis on raske kvaliteediprobleemi avastada ja kõrvaldada. Need on näited ohtrate varudest tulenevatest teisestest vajadustest. Nipp on selles, et neid teiseid vajadusi ei oleks, kui varusid oleks vähem. Ohtrate varude negatiivseid toimeid kujutab järgnev joonis. See näitab, et ohtrate varudega organisatsioonis tekib palju lisatööd.



¹ Varud ehk inventar on materjalid (ja informatsioon), mis asuvad väärtusahelas töötlemisetappide vahel. Füüsilisi varusid liigitatakse tavaliselt nende positsiooni järgi väärtusahelas ning otstarbe järgi: vastavalt toormaterjalid, pooltoodang ja valmistoostang või puhvervarud, kindlustusvarud ja laadimist ootavad varud. (Allikas: „Kulusäästliku mõtlemise terminite inglise–eesti ja eesti–inglise seletav sõnastik“, 2013.) – Toim.

E-kirjade üleküllus tekitab stressi

E-post on suurepärane leiutis, kuid kahesaja sortimata kirjaga kirjast võib endast välja ajada. Kust alustada? Esmane vajadus on vastata olulistele kirjadele. Suur hulk e-kirju tekitab aga ka teise vajaduse e-kirjade sortimise strateegia järele. Üks strateegia on tegeleda kirjadega saabumise järjekorras, teine on alustada kõige tähtsamatest inimestest. Peale selle võib veel vaadata tähtsaks märgitud meile või heita kõrvale need, millest olete saanud vaid koopia.

Ükskõik, millist meetodit te ka ei kasutaks, sorteerimine, struktureerimine ja otsimine on tegevused, mis rahuldavad teisest vajadust: suure hulga e-kirjade haldamist. Esmane vajadus on meilid läbi lugeda, neile vastata ja neid säilitada, kuid sõnumite suur hulk tingib, et e-postist ülevaate saamiseks on omakorda vajalikud teatud tegevused. Suure hulga e-kirjade haldamine tekitab ebavajaliku töökoorma ja on peale selle ka stressirohke.

Inimene kaotab kontrolli, kui peab tegelema korraga liiga paljude asjadega

Kui peame korraga toime tulema liiga paljude asjadega, põhjustavad inimlikud piirid hulga teiseid vajadusi. Kui näiteks teenindusettevõtte peab korraga teenindama paljusid kliente, võib kliendil olla tunne, et ta on vaid üks paljude seast. Restoranil on raske rahuldada iga kliendi vajadusi, kui oma rooga ootab veel 30 klienti. Personalil ei ole selget ülevaadet ning töötajad ei pruugi kliente isikupäraselt kohelda. Kui palju kordi te olete suhelnud teenindusettevõttega ning avastanud, et personal ei tee teist õieti väljagi? Mida rohkem kliente

protsessis on, seda raskem on tekitada igapäevane tunnet, et ta on hinnatud ja eriline, ning see võib omakorda tekitada teisesid vajadusi. Hooletusse jäetud ja pahaste klientide rõõmsaks tegemine nõuab lisaressursse. Kolme palliga on lihtsam žongleerida kui kolmekümne.



Kontoritöös tuleb inimefaktori mõju esile eeskätt siis, kui ühekorraga on käsil liiga palju asju, näiteks pooleliolevaid projekte ja töid. Infotehnoloogilised edusammud on kaasa toonud selle, et teabe talletamine ei tekita olulisi kulusid, samas aga kipub asjadest ülevaade jääma halvemaks. Lihtne on kaotada suurt pilti, kui töökoorem üha kasvab. Inimese aju arvatakse olevat võimeline pidama korraga meeles viit kuni üheksat asja. Pärast seda hakkame me unustama, ja siis tulevad ka vead. Teisisõnu ei ole meil võimekust tulla korraga toime paljude asjadega.

Paljude vooühikute käitlemine tekitab teisesid vajadusi

Meie võimetus tegutseda ühekorraga paljude asjadega on teine ebatõhususe allikas, mis tekitab palju probleeme. Eespool toodud näidetest on näha, kuidas vajadus teha korraga liiga palju asju tekitab uusi, teisesid vajadusi, sõltumata sellest, kas tegu on varude, e-kirjade või tööülesannetega. Vajadust korraga palju asju ära teha ütsitab takka keskendumine ressursitõhususele.

Nägime kolmandas peatükis, kuidas ressursitõhususele keskendumine tähendab seda, et protsessis olevate vooühikute arv kasvab. Sõltumata sellest, kas organisatsioon menetleb kliente, projekte, ülesandeid, tooteid või hoopis materjale, tekib palju vooühikuid, mille kallal samal ajal töötatakse, aga mis pole veel valmis. See tuleneb sellest, et ressursitõhusale organisatsioonile on omane tagada, et tööd jätkuks ja töö ei saaks otsa.

Kui organisatsioon või üksikisik peab korraga menetlema paljusid vooühikuid, tekib hulk negatiivseid toimeid. Me kaotame kontrolli ning see tekitab frustratsiooni ja stressi. Head ülevaadet on raske saada ning see tähendab sageli, et probleemid on poolelioleva töö kuhja alla peidetud. Paljude vooühikute samaaegne menetlemine sunnib organisatsiooni investeerima lisaressurssidesse ning arendama välja lisastruktuure ja -rutiini. Need kõik rahuldavad teisesid vajadusi, mis tekivad üksnes seepärast, et organisatsioon peab menetlema suurt hulka vooühikuid.