

## XV. Best Practice Fórum – NI Hungary Kft.

### „Kaizen menedzsment rendszer kialakítása, emberek bevonása”

A XV. Best Practice Fórum 2011. november 11-én az National Instruments Hungary Kft.-nél Debrecenben került megrendezésre. A fórum fő témája a KAIZEN menedzsment rendszerek kialakítása, azon belül is pedig az emberek bevonása volt. A National Instruments, mint az egyik leggyorsabban növekedő multinacionális vállalat 2001-ben hozta létre Magyarországon -



Debrecenben - leányvállalatát. A cég 1100 fős dolgozói létszámával és több mint 1 millió dolláros éves árbevételével beletartozik a legnagyobb és legtöbb embert foglalkoztató hazai vállalatok körébe.

Már 2006- tól voltak mérnöki kezdeményezések a Lean eszközeinek alkalmazására, de a tudatos Lean bevezetést 2009-től datálhatjuk. Az emberközpontú vállalati kultúra elengedhetetlen feltétele annak, hogy

a vállalatnál jól működjön a Lean. Az NI virág közepén is – mely a vállalati kultúrát szimbolizálja – az emberek bevonása, dolgozói kommunikáció van, ezzel is hangsúlyozva az emberközpontúságot. Az NICI (National Instruments Continuous Improvement) modellben is - mely az NI-nál folyó folyamatos fejlesztés elemeit tartalmazza – megtalálható a dolgozók bevonása, illetve a vállalat 4 alapértéke közül az egyik a folyamatos fejlesztés.

A cégnél 4 különböző fejlesztési szint létezik: a just do it (továbbiakban: JDI), kis kaizenek, DMAIC projektek és a stratégiai projektek. A 2009-ben bevezett javaslati rendszer használata óta közel 600 dolgozói javaslat érkezett, melynek 50-50%-a JDI, illetve kaizen formájában valósult meg. A kis kaizenek során egy meghatározott módszertan alapján jutnak el a problémától a megoldásig (jelen állapot feltérképezés, veszteségek definiálása, célkitűzés, 5W2H adatgyűjtés, Ishikawa elemzés, why-why gyökérok elemzés, akciók meghatározása, visszamérés). Az akár különböző részlegekről érkező kollegákat egy kaizen moderátor vezeti. Emellett jelentősek még a stratégiai BSC, illetve DMAIC projektek, amik természetesen a felsővezetői döntésből születnek.

A fórum során a résztvevőknek lehetőségük nyílt a gomba (valós helyszínű bejárás) keretén belül a kis kaizen és JDI ötletekből származó eredményeket a gyakorlatban is megtekinteni. A termelésben kb. 10 ilyen dolgozók által végigvitt újítást tudunk megnézni, melyek hatékonyságnövelésben és költségcsökkentésben realizálódtak. A gyárlátogatás során állomásról

állomásra haladtunk, ahol a dolgozók saját maguk mutatták be az általuk megvalósított Kaizen akciókat és eredményeiket.

Az első ilyen fejlesztést az alapanyag raktárban nézhettük meg, ahol egy tápegység bevételezési folyamatát optimalizálták a vonalkód szállító dobozra történő felhelyezése által. Továbbá azt is javasolták a beszállító felé, hogy a kitöltő (hungarocell) anyag, lecserélésével, nemcsak hogy csökkentenék a hulladék mennyiségét, hanem sérülésmentesen, eggyel több termék férne el a dobozban. Ezen észrevételek által sikerült lecsökkenteni a környezetszennyező hulladék mennyiségét, ami egy beérkezésnél 3 m<sup>3</sup> tett ki, és aminek tárolása valamint elszállítása is jelentős költségeket okozott. A kaizen eredményeképpen a beérkezett anyag bevételezési ideje 30 percről 10 percre csökkent raklaponként és éves szinten 3000\$ munkaórát takarítottak meg.



A Prep/Előkészítő munkaállomáson egy JDI-t volt alkalmunk megtekinteni. Itt sikerült a munkaórák számát 53 órától 11-re csökkenteni azáltal, hogy az anya és alátét kiválogatásához egy szerszámot fejlesztettek ki, mellyel könnyedén átszítálgják a szükséges alkatrészeket. Ugyanezen a munkaterületen bemutattak még 2 olyan fejlesztést, ahol egyikben a beszállítót vonták be csomagolási mód változtatásához, a másikban pedig egy manuális műveletet helyettesítettek egy házon belül készült szerszám segítségével. A termeléshez szükséges új, a vállalatnál dolgozók által kitalált eszközöket dedikált CI (Continuous Improvement) technikus készíti el.



A készáru raktár csomagoló részlegén egy újabb megvalósult dolgozói ötletet láhattunk. A fejlesztési javaslat az volt, hogy a dobozokba bekerülő használati útmutató méretét akkorára

csökkentsék le, hogy ne kelljen hajtogatni azt. Ezzel időt spórolva, illetve esztétikusabbá téve a vevő kezébe kerülő terméket. Ez az ötlet a kitting részlegén egész ötletrohamot indított el, köszönhetően annak, ahogyan látták megvalósulni az egyik kollegájuk saját ötletét.

A gyárlátogatás során az eddig felsorolt kis kaizen és JDI fejlesztéseket az eredményeikre büszke, elkötelezett NI munkatársak adták elő.

Továbbiakban lehetőségük nyílt a fórum résztvevőinek megtekinteni a Lean Falat. A Lean Falon történik a dolgozói ötletek gyűjtése, melyen különböző színnel jelölik a különböző területeket. Az ötlet 4 fázison megy keresztül: javaslat beadása → megvalósítás alatt → értékelésre vár → bevezetett javaslat. Fontos szempont, hogy a beadott javaslatok megvalósításában a dolgozók is részt vesznek és csapatban próbálják megvalósítani az új ötletet. Ez is jól mutatja, hogy a dolgozókat valóban bevonják a vállalat működésébe. Ezzel a vizuális papír alapú rendszerrel (Lean Fal) a dolgozók nyomon tudják követni ötleteiket/fejlesztéseiket. A vállalatnál meghatározott szempontok szerint minden hónapban megválasztják a hónap kaizenét, melynek a jutalma, egy csapatvacsora. Az év kaizen-ét 2010-ben pedig egy csapatra szabott 3 napos kirándulással jutalmazták. A nyertesek szintén felkerülnek a Lean Falra. Érdekes, hogy a vezetés külön komolyabb anyagi javadalmazással nem jutalmazza a Kaizen tevékenységet, de egyértelművé teszi, hogy a vállalati értékrend alapja a fejlesztésekben való részvétel és ennél a vállalatnál azok lesznek a jövőben sikeresek és megbecsültek, azok tudnak előre lépni, akik a vállalati értékrend és a vezetői példamutatás szerint cselekszenek. A koncepció az, hogy a cég ne rövid távon jutalmazzon, hanem hosszú távon adjon kiemelkedési lehetőséget, amire számos példa van már a szervezetben.

A dolgozói elkötelezettséget úgy tudják növelni, ha az eredményeket láthatóvá teszik a minden dolgozó számára. Ha az emberek látják az eredményeket, kapnak visszacsatolást munkájuk eredményességéről, a jövőben is hatékonyabban fognak együttműködni és új ötleteket kitalálni. Fontos hogy a megfelelő embereket alkalmazzuk, akiket könnyen lehet a szervezetbe integrálni és a jövőben pedig ezeket az embereket meg is tartsuk. Egy elkötelezett középvezetői réteg is szükséges ehhez, mely felhatalmazza a dolgozókat, azáltal hogy kitűzi számukra az elérendő célokat. Viszont ehhez biztosítani kell a szükséges felelősség és hatásköröket.

A kaizen rendszer kialakításához elsődlegesen türelemre és kitartásra van szüksége a vállalatnak. Jelentős áttörés csak 2-3 év múlva jelentkezik és az eredményekhez próbálkozások, hibák, tapasztalatok során vezet az út, mindenkinek végig kell járni a saját útját. Az NI-nál elért siker titka abban rejlik, hogy a vállalat alapvető kulturális és értékrendbeli felépítése tökéletesen passzolt a Lean filozófiához. A Lean kultúra tulajdonképpen be volt építve az alapértékekbe.

Az NI vállalati stratégiájával, 100 éves hosszú távú tervével megalapozza jövőbeli célkitűzéseit és perspektívát ad dolgozóiknak.

A Lean szemlélet eredményes kialakulásában kulcs szerepe van a vezetésnek. A vezetés elvárásokat támaszt, példát mutat és felhatalmaz, támogat a Lean eszközök alkalmazásában.

Számunkra élményszerű és nagyon meggyőző volt hallgatni, ahogy a dolgozók csillogó szemmel beszéltek a saját Kaizen-jeikről és sikereikről és érezni azt a légkört, amelyben a megbecsült emberek hozzá tudnak járulni a vállalati értékteremtéshez. Az NI-nál eltöltött egy nap és a vita fórum tapasztalatcseréje minden résztvevő számára számos jó gyakorlatot és értékes gondolatokat adott. Reméljük, hogy ezekből minél többet sikerül a saját vállalati környezetükben is megvalósítani a résztvevőknek. A jövőben is sok szeretettel várunk minden kedves érdeklődőt fórumainkon.