

XXVIII. BEST PRACTICE FÓRUM

CHINOIN ZRT. – A SANOFI VÁLLALATA

2014. szeptember 22.

1

2014. szeptember 22-én negyvenöt szakember részvételével került megrendezésre a XXVIII. Best Practice Fórum a CHINOIN ZRT. – A SANOFI VÁLLALATA-nál, Budapesten. A résztvevők két, gyakorlati példákban gazdag előadás során ismerhették meg a vállalatnál működő Lean módszereket, Lean eredményeket, a vállalatnál alkalmazott innovációs programot és az E³ – Együtt – Egyszerűen – Eredményesen - programot.

Az előadások után egy Lean kiállítás és egy üzemlátogatás során nyílt lehetőségünk megtekinteni a gyárban bevezetett Lean módszereket. A nap záró programjaként Dr. Németh Balázs, a Kvalikon Kft. ügyvezető igazgatója foglalta össze a látottakat, majd kötetlen beszélgetés keretében a résztvevők megvitatták egymással a gyárlátogatás és a Fórum tapasztalatait.

A program felvezetéseként Aradi Mátyás, gyárigazgató bemutatta az **újpesti telephely** fejlődésének történetét. A Sanofi csoporthoz tartozó Chinoin több mint százéves fennállása során olyan fejlesztéseket hajtott végre, melyek kiemelkedő jelentőséggel bírnak a magyar gyógyszeripar és gyógyszerészet történetében.



A gyár egyik legismertebb terméke a drotaverin tartalmú No-Spa, a másik igen nagy jelentőséggel bíró termékcsoport pedig a prosztaglandinok. A vállalat négy gyáregységben, két budapesti helyszínen – Újpesten és Nagytétényben –, valamint Veregyházon és a Miskolc melletti Csanyikvölgyben végzi a gyógyszergyártás teljes spektrumát átölelő tevékenységeit, a klinikai kutatástól a termelésen keresztül a disztribúcióig.

Az újpesti központ és telephely a vállalatcsoporton belül meghatározó helyet foglal el, hiszen a több mint száz éves tradíciónak megfelelően a klinikai kutatás, illetve a hatóanyaggyártáshoz szükséges kémiai folyamatok is itt történnek. Újpesten van a vállalatcsoport egyik legfőbb kémiai folyamatfejlesztő pólusa, ahol a laboratóriumi méretekből kiindulva a termelési nagyságrendre való méretnövelés üzemi technológiáját dolgozzák ki anyagtakarékos és környezetbarát módon. Újpesten található a vállalat székháza, marketing- és értékesítési központja, valamint az ehhez tartozó támogató tevékenységek.

Az újpesti – körülbelül 900 főt foglalkoztató, 20 hektáron elterülő - telephely hatóanyagokat és intermediereket állít elő, valamint prosztaglandin származékok kémiai fejlesztésével, gyártásával és értékesítésével foglalkozik. A veregyházi gyár szilárd gyógyszerkészítményeket gyárt tablettá, filmbevonatos tablettá, illetve keményszelatin kapszula formákban. A csanyikvölgyi telephely steril termékek gyártásával és csomagolásával, valamint vizes alapú injekciók formájában parenterális készítmények gyártásával foglalkozik. Az elkészült gyógyszerek a vállalat nagytétényi központjába kerülnek, amely a vállalatcsoport disztribúciós és logisztikai telephelye. Összesen 45 országba történik a szállítmányozás.

A Szervezet folyamatos átalakuláson és nagyon gyors fejlődésen megy keresztül, folyamatosan alkalmazkodik a változó piaci igényekhez: korábban két fő terméket gyártottak, manapság több kisebb volumenű termék gyártása is szerepel a palettán. Az elmúlt években igen jelentős átalakulások voltak a gyár életében, új termékek érkeztek, megszűntek tevékenységek, teljesen átalakult maga a telephely, jelentősen nőtt a zöld területek aránya. A változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásban a szervezet mobilizálásában és az érintettek bevonásában jelentős szerepe van a körülbelül 2,5 éve elindított Lean programnak. A Lean módszerek magas szintű alkalmazása lehetőséget nyújt arra, is hogy a cégcsoporton belül kivívja más területek elismerését.

Aradi Mátyás számos példán keresztül mutatta be az alkalmazott **Lean módszereket**, jövőképük megalkotásának történetét, valamint a vállalatcsoporton belüli benchmarking alkalmazását.



A Lean bevezetés és alkalmazás fókuszában a munkatársak bevonása van, amit számos rendszer támogat:

- dolgozók Workshopokon való bevonása fejlesztésbe
- a +QDCI táblák alkalmazása (+=Safety, Quality, Delivery, Cost, Involvement - napi megbeszélések vizuális megjelenítése) és
- a dolgozói ötletrendszer működtetése.

Példaértékű a vállalat Lean kultúrája, hiszen az üzem azokkal a folyamatokkal dolgozik, amiket ők alakítottak ki. Fontosnak tartják, hogy a dolgozók a folyamatos tökéletesítés során büszkéek legyenek a munkájukra és a teljesítményükre. Ennek érdekében nagyon sok visszajelzést adnak a dolgozóknak. A Lean nem a pénzről és a spórolásról szól, hanem a bevonásról, de természetesen kimutatják a Lean-nel elért megtakarításokat, hiszen a működtetéshez pénz kell. Nagyon fontos, hogy a dolgozók munkájukat biztonságosan és egészségük megővésével végezzék. A dolgozók egészségvédelmének tudatosítása és erősítése céljából használnak egy kétoldalas kártyát, melynek egyik oldalát (zöld) akkor tölti ki a vezető, amikor a gyárba látogatva biztonságosan dolgozó munkatársát látja, másik

oldalát (sárga) pedig akkor tölti ki, amikor valamilyen hiányosságra szeretné felhívni a dolgozó figyelmét. A zöld kártyára ráírják az elismerést kapó dolgozó nevét, a dátumot és a figyelmesség okát (védőeszköz, munkaeszköz, munkavégzés módja). A sárga kártyán szerepel a figyelemre felhívó vezető neve, a dátum és a hiányosság oka (védőeszköz, munkaeszköz, munkavégzés módja).

Folyamatos fejlődés

Egy vállalatcsoporton belül folyamatos belső verseny van az új üzleti lehetőségekért, erőforrásokért, az egyes gyáraknak folyamatosan fejlődni kell és „elég” vonzónak kell lenni, hogy a jövőbeli fejlődés részesei lehessenek. Az újpesti telephely szeretne kiemelkedni és követendő példa lenni a Lean menedzsment alkalmazása területén. A Lean kultúra lehetővé teszi a vállalat számára, hogy egy igazi bemutató telephely legyen, amire nagy szükség van az anyavállalat felé történő megfelelés miatt. A magyar emberek szerencsére szeretnek fejleszteni (Kaizen), nem szeretnek megállni a sztenderdizálásban és ma már meg merik mutatni az itteni dolgozók magukat (régebben elbújtak). Ma már ide jönnek tanulni a többi gyárból, külföldi dolgozók jönnek megnézni a GPS-t (Gemba Problem Solving módszert), sőt a néhány napja megrendezett Lean kiállítás (SzeptemberFeszt) első napjára például 15 külföldi vezető is eljött.

A gyárigazgató tudatosan odafigyel a kommunikációra, már a különböző prezentációkban is megjelennek a Lean-es kezdeményezések, vagy például az üzleti tervben a SMED-ek száma.

A vezetés elkötelezett a folyamatos fejlesztés és az emberek bevonása iránt. A beruházási összegek - más stratégiai célok megvalósítása miatt - Újpesten jelentősen csökkentek ugyan, de a vezetés úgy döntött, hogy a kisebb keretből annak több mint 10 %-át a javaslati rendszer működtetésére és az ötletek megvalósítására fordítja.

Mára évente körülbelül 600-800 ötletet adnak be a dolgozók, amire a gyárigazgató nagyon büszke. Faliújságon folyamatosan megtekinthetők az elmúlt két hónap ötletei, az intraneten pedig az összes megtalálható.

Felhatalmazás

Aradi Mátyás, gyárigazgató megközelítésében a „Lean” az emberekről szól. A vállalat célja, hogy legyen egy optimista, sikeres szervezete, amelyben öröm dolgozni. Ennek érdekében egy Mester programot alakítottak ki 2013-ban. Létrehoztak egy rendszert, ami elismeri és követendő példának mutatja fel a komoly szaktudást, amivel a „mesterek” rendelkeznek. A rendszer definiálja, hogy ki lehet mester, valamint 5%-ban maximálja számukat. Tehát ez egy valódi kitüntetés. A mesterek tanítanak, workshopokon vesznek részt, Lean akadémiára és konferenciákra mennek. Ezen felül egy (20 eFt-os) havi pótlékkal van megemelve a fizetésük. Folyamatos képzések, jó gyakorlat megosztó fórumok segítik a munkatársak fejlődését. A dolgozók részesei lehetnek a jövőbeli vállalat működés formálásának, megalkotásának.

Termesz Program

Egy vállalat működéséhez nagymértékben hozzájárul a dolgozók hozzáállása és elkötelezettsége. Az újpesti gyárban egy új és igen merész kezdeményezés keretében felhatalmazták a dolgozókat és a

részlegvezetőket, hogy „álmodják meg a saját szervezetüket, és mondják meg, hogy hogyan szeretnék dolgozni.” A „Termelés ésszerűsítés” program során az emberekkel közösen alkották meg a jövőbeli szervezeti működés modelljét, a fejlesztés során pedig már a gondolat születésétől ott volt a „Quality” és a Technikai terület is, aki érti, hogy hogyan fog működni. A jövőbeli működésben az elképzelések szerint nagyobb hangsúlyt fog kapni a termékvonalakban (értékáramban) való gondolkodás. Nagy erővel dolgoznak most ezen a programon és reményekkel tele várják az eredményét.

Költség/hatékonyság/Minőség

Számos terméknel lejártak a szabadalmi jogvédelmek, az erős piaci versenyben kulcskérdéssé váltak az ár és a költségek, ezért az alapanyaggyártásnak is jelentős figyelmet kell szentelni a költségek folyamatos csökkentésére. 2012-ben elvégeztek egy veszteségvadászatot, megnézték az egyes területek folyamatait és meghatározták, hogy az indirekt területeken milyen létszámmal kell majd dolgozni. Ennek eredményeként 1,1-ről 0,9-re csökkent az indirekt/direkt mutató. Jelentősen sikerült javítani berendezések kihasználtságát az átállások idejének csökkentésével, 70%-ról - 82%-ra emelkedett az az OEE mutató.

Alapvető döntés, hogy lean miatt senki nem veszíti el az állását, hanem az így felszabaduló erőforrásokkal szolgálják ki a növekvő aktivitás igényeit.

Minden minőségi kihívásnak igyekeznek megfelelni. A minőség és a biztonságos munkavégzés területén nincs kompromisszum. Az üzleti érdekek csak ezek után következnek.

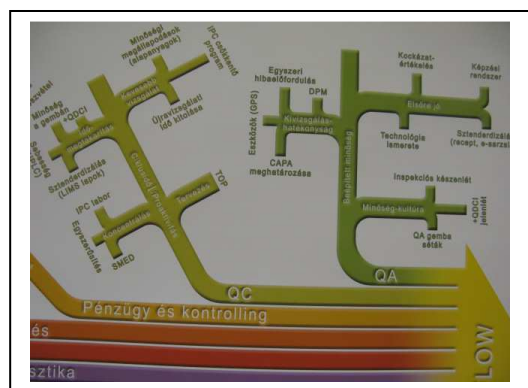
A nem megfelelőségek fele géphibákra vezethető vissza. Az utóbbi időben a minőség tekintetében jelentősen fejlődött a kémiai rész - az egyes területek közötti együttműködés eredményeképpen.

Vízió

A vállalatnak a központi stratégiához illeszkedő jövőképe van. Az egyes területekre le vannak bontva a vállalati célok és akció tervek. Kialakításra került egy **FLOW** modell, amelyben minden egyes szervezetre végig gondolták, hogy mi a hozzáadott értéke a gyár működéséhez.

A Chinoin egy értékáram logikájú szervezet, ahol együtt dolgoznak a kollégák közös célok elérésén.

Minden területre vannak lebontott akciótervek, amelyek megvalósulását a PDCA logika szerint követik nyomon. A kiszolgáló támogató területek esetében egyértelműen meghatározták, hogy hogyan járulnak hozzá a fő értékteremtési folyamatok működéséhez. A Quality egy jól működő szervezet, folyamatosan keresi a minőség hozzájárulását a gyár működéséhez. A termelés volumenének bővülésével párhuzamosan a Quality létszáma és a kapacitása nem nőtt, köszönhetően a belső hatékonyság fejlesztésnek. A QC bevonásával jelentősen sikerült csökkenteni a gyártás és



felszabadítás átfutási idejét. A Controlling erősíti a pénzügyi tudatosságot. A HR is üzleti partnere a kémiaának.

Környezet

A telephelyet átépítik és úgy fog kinézni, mint egy Campus, gyönyörű zöld környezettel.

Két év alatt tíz épületet bontottak le, szennyvízkezelőt építettek, a dolgozóknak pedig konditermet, szaunát. A kutatás megszűnt (öt épülettel), a területét más funkciók és zöld területek vették át.



5

E3 program

A Best Practice Fórum következő előadásban **Lendvai Ferenc**, Lean vezető bemutatta a vállalatnál alkalmazott **E³ - Együtt- Egyszerűen – Eredményesen – programot**, ami nem más, mint a Lean kultúra adaptálása. Ferenc tíz koordinátor munkatársa segítségével mozgatja a szervezetet és vezeti be a központilag elindított Lean módszereket. Egyedül Ferenc végzi a Lean tevékenységet teljes munkaidőben, a koordinátorok részmunkaidőben, a munkájuk mellett végzik a Lean-es tevékenységet. Egy korábbi központi tanácsadói programot követő változások miatt korábban a „lean” nem volt népszerű a vállalat életében, de az elmúlt két év tapasztalatai és a vezetés hozzáállása következtében, mára a dolgozók is elkötelezett résztvevői a programnak.

A vezetők új megközelítése a dolgozók irányába meghozta a gyümölcsét. Nem hibáztatják az embert, képzik a dolgozókat a nehézségek csökkentése érdekében és „örülnek” a problémáknak, hiszen probléma nélkül fejlődés sincs. Tehát a mottó: Welcome Problems! Szeresd a problémát!

2012-ben kezdték a lean eszközök bevezetését. A gyors megvalósítás komoly kihívás elé állította az elhivatott és az innováció fontosságában hívó vezetőket, hiszen a változásra nyitott erőforrást kellett találni. Hamar bizonyosodott, hogy a workshopokba bevont dolgozókat azonnal megnyerték, így ezt a módszert azóta is alkalmazzák, hiszen ez adta sikerük alapját.

Két és fél év alatt jutottak el oda, hogy a problémákhoz adatot is hoznak a dolgozók és mutogatás helyett a problémák valódi megoldásán dolgoznak.

A dolgozók belátták, hogy az ő érdekük, hogy a szabályokat, a sztenderdeket betartsák, hiszen az ő munkájuk lesz hatékonyabb és könnyebb. Ezért például 5S auditokat sem végeznek.

A rendszer egyszerűen fegyelmet eredményezett a vállalat életében és nem utolsó sorban mindenki jobban tudja, hogy mi a dolga. A vállalatnál **a lean nem kötelező**, a vezetőség jó példát mutatva, a dolgozók bevonásával kivárja a dolgozók csatlakozását a folyamatos fejlődéshez és saját folyamataik egyszerűsítéséhez.

Lean bevezetés

A Lean módszerek bevezetését széleskörű oktatási programmal indították el. Elkezdtek mérni, értékelni a **Lean eszközök** alkalmazását a telephelyen, mely alapján elmondható, hogy a Lean 2012-es bevezetése óta folyamatosan bővül az oktatottak, a Lean akadémiát végzettek, a Lean napok, a workshopok, a Gemba séták, a VSM-ek, a termékváltások, a +QDCI táblák és az OEE lefedettség száma.

Többféle oktatást szerveznek a dolgozóknak: az alapoktatáson 650 dolgozó és az állandó külsősök vettek részt már 2012-ben, továbbá kaptak a dolgozók 5S, DPM (Daily Production Meeting), +QDCI, SMED, Lean office és VSM témákban is oktatást. 2013-ban a legfontosabb oktatási témák a Lean kultúra, a sztenderdizálás és az OEE voltak. 2014-ben pedig a GPS (Gemba Problem Solving) témájával ismertették meg a dolgozókat.

A Lean akadémia egy 5 napos képzés, melyet eddig 65 fő végzett el. A workshopokat a Lean akadémiát végzettek és a koordinátorok vezetik.

Gemba Séta

Havi 2 órás veszteségvadászatok vannak, melyeket a vezetőség végez előre meghatározott terv szerint. A Gemba sétára egy vezető és egy Lean akadémiát végzett munkatárs megy veszteségvadászatra. A bejárás során azonosított veszteségeket rögzítik.

VSM puding

Elkészítették a főbb termékek értékáram térképét (Value Stream Map). 2010-ben 165 nap volt a ciklusidő, amiből 70 nap az alapanyag beszállítás, 2013-ban 140 napra sikerült lecsökkenteni, cél a 110 nap. A hozzáadott érték aránya 9% a teljes ciklusidőben. VSM egyes pontjainak fejlesztésére Kaizen akciókat hajtanak végre és mérik az 1 darabos áramlás irányába történő elmozdulást.

Sztenderdizálás

A Lean bevezetésének kezdetekor a vezetés felismerte, hogy rövid távon a sztenderdizálással lehet a legnagyobbat lépni. A **sztenderdizált munkafolyamatokat** a gyárban ú.n. 1 perces leckéken keresztül erősítik meg a dolgozóknak. Ezek tömör, egyszerűen fogalmazott, mindenki számára érthető és sok képpel illusztrált leírások.

Vizuál menedzsment

A kommunikációt és az érintettek bevonását, valamint a problémák felismerését nagymértékben segíti a vizuál menedzsment alkalmazása. 31 db



+QDCI tábla (Safety, Quality, Delivery, Cost, Involvement) van a telephelyen. A tábla kiváló vizualizációs eszköze a céloktól való eltérések jelzésének. A napi megbeszélések során áttekintik az előző 24 óra működését és a problémákat azonnal próbálják megoldani. Piros, narancssárga, és zöld színek használatával messziről látszik a vizsgálat szükségessége. Ha az első szinten nem sikerül megoldást találni, eskaláció történik a második szintre. A harmadik szint már a Menedzsment napi megbeszélése (11.20-kor), ami a problémák igen gyors megoldását jelenti. A táblákról nagyon pozitív a dolgozók véleménye, hiszen használatuk eredményeként transzparensse válik a működés, a célok teljesítmények és mindig tudják, hogy mit csinál a munkatársuk. A táblák bevezetését követően 1-2%-kal nőtt a Yield (kihozatal) egyes területeken.

7

OEE mérés

Maguk a dolgozók írják be a Shopfloor-ról az adatokat kézzel a napi megbeszélés során. Napi kiértékelése van az adatoknak, ezáltal gyorsan lehet napi szinten intézkedéseket hozni.

SMED GANTT diagrammal

A SMED az egyik leghatékonyabb módszer, segítségével rengeteg időt spórolnak meg és a környezetszennyezés elkerülésében is komoly eredményeket értek el. Volt olyan SMED, ahol 168 órától 9 órára sikerült csökkenteni az átállás idejét. A SMED nem csak termékváltásra alkalmazható, például a Gázkromatográf kvalifikálásra is optimalizálás történt jelentősen csökkentve a berendezés holtidejét, mindemellett a tevékenység internalizálása is megtörtént. (belső ember csinálja most azt, amit eddig külsős csinált).



Dolgozók bevonása

A Lean bevezetés központi eleme a dolgozók bevonása, amit számos kezdeményezés támogat.

GÖSSZER-szakkör - A havonta 1 alkalommal megtartott önkéntes jelentkezésen alapuló program egy terület látogatásából, elméleti és a gembán eltöltött programból áll. 2013-ban 179 fő jött el a 10 alkalomra.

Benchmark látogatások - 2 havonta elmennek egy-egy céghez munkaidőben. Ezek a céglátogatások nagyon hasznosak további ismeretek elsajátítása és a mások példáiból való tanulás céljából. 2013-ban 95 dolgozó vett részt céglátogatásokon (Fisher, Delphi, MOL, FESTO, GE, AUDI..). A benchmark látogatások nagymértékben segítenek az ellenállók meggyőzésében.

SzeptemberFeszt – A kiváló három napos ismeretterjesztő program számára a kiürített, használatból kivont raktárépületben alakítottak ki egy olyan kiállítást, ahol az elmúlt 1 év lean tevékenységei és az legjobbnak ítélt innovációs ötletek kerültek bemutatásra. A kiállításon Csanyikvölgy, Nagytétény és Veresegyháza, a központi pénzügy és HR, sőt külföldi telephelyek tevékenységei is bemutatásra kerültek.

KAIZEN és dolgozói javaslati rendszer

A „KISVUK=Kevés is sok vállalati újító kezdeményezés”-t megújították, **VUK - vállalati újító kezdeményezés** lett. A dolgozói ötletek beadása egy elektronikus (saját fejlesztésű Share Point) felületen történik. A programban (éves verseny) különböző kategóriákban értékelik az ötleteket egy kidolgozott jutalmazási rendszerben. Kategóriák: Minőség, HSE, Energia, anyag-idő, kapacitásnövelés, veszteségek csökkentése, vevői elégedettség növelése, folyamatok hatékonyságnövelése.

8



VUK koordinátorok és VUK patronálók segítik a munkát. Cél, hogy a megvalósulás a lehető leghamarabb menjen végbe, a megvalósulásokat napi szinten követik. Jelenleg 58-59% az ötletek megvalósulása, cél a 80%-os megvalósulás elérése. 30%-a az ötleteknek HSE típusú (környezet, biztonság és egészségvédelemmel kapcsolatos) ötlet, ami inkább csak költséget generál, de ezeket is kiemelten kezeli és megvalósításukat támogatja a menedzsment.

Az Éves verseny keretein belül értékelik a Legjobb egyéni ötletet, a Legjobb csoportos ötletet, az Egyéni bajnokot és a Leginnovatívabb közösséget. Az elismerés és a jutalom (szabadnap: 5 elfogadott ötlet után jár egy szabadnap, vagy az ötletekért 2000 forintos étkezési utalvány jár) is motiválja a dolgozókat, de a legnagyobb motiváció az, hogy az ötlet megvalósulását követően a dolgozó megtapasztalhatja a javaslat eredményét és az esetek többségében a munkája is könnyebbé válik.

Az elektronikus rendszerben visszajeleznek az ötletek elfogadásáról és státuszáról. A VUK patronálók feladata, hogy a visszajelzéseket megfelelően kommunikálják. A SharePointban van egy kalkulálható check box, ami alapján a (jelentősebb megtakarítást eredményező) ötlet eljut a kontrolling osztályhoz kalkulációra.

Az ötleteket meghatározott szempont rendszer szerint értékelik. Az ötletek elbírálása során komoly súlyt kap a biztonság és a minőség, valamint a megvalósítás beruházás igénye.



Lean kiállítás - SzeptemberFeszt

Lendvai Ferenc vezetése mellett további három lean koordinátor - Hajdu Csilla, Veszteg István és Kerekes Zsolt - kísért el minket az üres raktárban megrendezett Lean napok helyszínére. A Kiállításon nem csak az újpesti gyár, hanem a többi magyarországi telephely Lean fejlesztései is bemutatásra kerültek vizuális, rendkívül könnyen áttekinthető és informatív posztereken. A Lean kiállítás kiváló példája a vállalat csoporton belüli hatékony tudás és tapasztalat megosztásnak. A kiállítás helyszíne azért is szimbólikus, mert élő példája a Lean tevékenység eredményeinek, ugyanis a fejlesztések és akciók eredményeképpen olyan mértékű készletcsökkentést sikerült végrehajtani, hogy az egész raktár felszabadult és most ilyen méretű kiállítás megrendezésére adott lehetőséget.

9



A néhány napja megrendezett három napos rendezvény remek alkalom volt a dolgozók részére, hogy munkatársaik jó ötleteit és gyakorlatait megismerjék.

91 poszter került kiállításra, négy szekcióba csoportosítva:

- helyi lean bevezetési gyakorlatok
- hazai lean bevezetési gyakorlatok
- a 6S (5S+Safety) fél éves verseny eredménye
- innovációs rész.

A helyi lean bevezetési gyakorlatok a workshopok eredményéről adtak tájékoztatást ötletes, beszédes táblákon keresztül. A táblák tartalmazták a workshop célját, az alkalmazott munkamódszereket, az adatgyűjtés módszerét, az akcióttervet, a jövőképet és az eredményt.

Számos példát láttunk az 1 perces leckékre, azaz a gyakori, fontos műveletek sztenderd, vizualizált leírására. Láttuk, hogy mi a teendő például egy bizonyos motor leállításakor, vagy hogy hogyan történik a vákuum-szivattyúk helyes kezelése.

A 6S verseny eredményeit bemutató táblákon szerepelt a kezdeti állapot, a folyamat leírása, az eredmények, előtte-utána fotók és a közreműködők fényképe.

Nagy elismerést jelentett a dolgozóknak a kiállításon, táblákon bemutatott VUK ötletük. A VUK ötletek tábláin szerepelt az ötlet megnevezése, az ötletgazdák, a dolgozók nevei, a kiindulási állapot, a fejlesztési folyamat kulcs elemei, a megtakarítások számszerűsítése – mindez természetesen rajzokkal, ábrákkal vizualizálva.



Néhány példa a dolgozói ötletekre:

-korábban bizonyos preparátumokat készen vásároltak a gyártáshoz, ami a beszállítótól való függést eredményezte. Egy nagyon egyszerű és beruházást sem igénylő ötlet révén azóta sztenderd törzseket tartanak fenn a Kryobank rendszerben a készen vásárolt (drága) preparátumok helyett, ezáltal a törzset 5 évente kell csupán megvenni, ami jelentős költségmegtakarítást jelent a vállalat részére. Néhány feladatot eredményezett a változtatás: az anyagot tárolni és öt évente validálni kell, a felhasznált hígításokat mérni és validálni kell, valamint a törzseket ellenőrizni. Az anyag pedig egyszerűen a meglévő ultra-mélyhűtőben tárolható.

-egy nagyon praktikus címkeadagoló dobozt alkotott meg egy dolgozó a FIFO elv betartása érdekében, azaz a címkék keveredésének elkerüléséért, amelyből mindig csak legalsó dobozból lehet kivenni a soron következő címkéket.

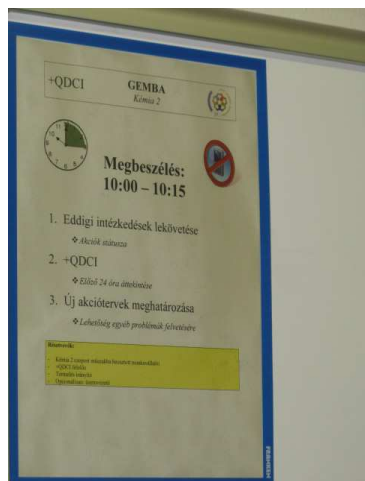
-HSE (Health Safety Environment) útlevelet vezettek be a külsős cégek dolgozói részére az adataik, az elérhetőségük, az orvosi alkalmassági vizsgálatuk, az oktatások és a szankciók egyértelmű és össze nem keverhető nyilvántartása végett.



10

Gyárlátogatás

Az előadások során többször említett +QDCI táblákat, az 1 perces leckéket és a használt vizuális eszközöket is megvizsgálhattuk a gyárlátogatás során.



Igen meggyőző erejű volt, amikor a gyárlátogatás során Tombor Zoltán termelésirányító bemutatta a résztvevőknek a +QDCI tábla működését és a délelőtti megbeszélések menetét. Egyértelmű volt, hogy mára a +QDCI táblák és a teljesítmények és helyesbítő intézkedések PDCA ciklus szerinti követése a napi vezetési gyakorlat szerves részévé váltak. A Gembán (üzemterületen) elhelyezett vizuális info táblák az eredményes és hatékony kommunikáció napi szinten használt eszközévé váltak.

A gyárlátogatás után Dr. Németh Balázs, a Kvalikon Kft. ügyvezető igazgatója foglalta keretbe a látottakat.

A Fórum záró szakaszában a résztvevők kiemelték a számukra leginkább hasznos jó megoldásokat és ötleteket és számos téma került megvitatásra. Nagyon tetszett a résztvevőknek a vezetés hozzáállása és elkötelezettsége a lean irányába, a dolgozók bevonásának módszerei, a problémák megoldásának és megosztásának módszerei, a gyors eszkaláció, a világos és érthető vizualizációs eszközök alkalmazása, a gyönyörű munkakörnyezet, a dolgozók képzésekkel történő motiválása és támogatása, a kiállításra épített tudásmegosztás ötlete, a vezetőség pénzügyi és stratégia célokon túlmutató prioritásai.

Néhányan a résztvevők közül azt is elmondták, hogy sok megfogalmazódott feladattal búcsúztak a tanulságos programról. A gyárlátogatás minden résztvevőt megerősített abban a hitében, hogy a „Jövő rajtunk múlik”. Egy elkötelezett menedzser az emberek bevonásával képes olyan munkakörnyezetet teremteni, amiben öröm dolgozni a közös célok elérése érdekében.

Reméljük, hogy a Best Practice Fórum során szerzett számos tapasztalattól és jó gyakorlatból minél többet sikerül a résztvevőknek a saját vállalatuknál is megvalósítani.



Kis Rita, projektvezető és

Dr. Németh Balázs, ügyvezető igazgató

Kvalikon Kft.

2014. szeptember 29.