

Veszteségvadászat a gyártásban

Dicső József

Pier Clothing Kft.

Az üzemszervező feladatai általában:

- folyamat és munkamódszer optimalizálás, hatékonyság fejlesztés,
- minőségi munkakörnyezet kialakítása,
- veszteségmentesítés.

A korszerű üzemszervezéssel elérhető előnyök:

- optimális üzemviszonyok megteremtése,
- racionalizált munkafolyamatok kialakítása,
- folyamatok hatékonyságának növekedése.

Cikkünk további részében a veszteségmentesítéssel foglalkozunk.

Karcsú gyártási folyamatok

A II. világháborút követően a lerombolt, nyersanyagokban szűkölködő Japán kénytelen volt hatékonyabb, takarékosabb, jobb minőséget eredményező gyártási módszerek után kutatni, hogy felvehesse a versenyt a nyugati autóparral (a Ford-féle gyártási rendszerrel). Ennek következtében először a Toyotánál alakítottak ki egy olyan termelésirányítási rendszert, amely később alapja lett egy merőben új vállalatszerkezeti filozófiának. Elveiben a vevői igények kielégítése mellett, a gazdaságosság is nagy szerepet kapott. A problémamegoldó, folyamatfejlesztési és menedzsmentmódszerek rendszerbefoglalása TPS (Toyota Production System) néven vált ismertté, amelynek „nyugatias” formája az ún. *Lean manufacturing*, amit magyarul **karcsú gyártási folyamatnak** neveznek.

A karcsú gyártási folyamatok kialakításának két fő alapelve:

1. a veszteségek kiküszöbölése és
2. az ember tisztelete.

Mindez természetesen nemcsak az autóparrára érvényes. A veszteségfeltáró és -mentesítő módszerek széleskörűen alkalmazhatók mindenféle gyártási folyamat kialakításakor, illetve átszervezésekor.

Néhány fogalom

Minőségi gyártmány: Az általunk gyártott termék a vevő megítélése által válik „minőségivé”. Elkészült termékünknek tehát (legyen az akár pékáru, ruházat, vagy éppen gépjármű) a vevő által támasztott elvárásoknak kell megfelelnie. A vevő elégedettsége akkor maximális, ha az általunk gyártott terméke(ke)t a megfelelő mennyiségben, hibátlan minőségben, a meghatározott határidőre, rendelkezésére bocsátjuk. Tehát ha az általunk gyártott termék a vevő minden elvárásának megfelel, akkor hajlandó megvenni, kifizetni annak ellenértékét. A késztermék (a belefektetett munkánkkal együtt) tehát értéket közvetít a vevő felé.

Értékteremtő tevékenységek: Minden olyan folyamat, vagy tevékenység, amiért a vevő fizetni hajlandó. Ez általában a termék-előállítás folyamat nettó időtartama.

Veszteség: bármely olyan – erőforrást felhasználó – tevékenység, amely nem közvetít értéket a vevő felé.

Veszteségvadászat a gyártásban: a vevő a termékért fizet. Pénzével – többek között – a termék előállítási költségeit is megfizeti. A vevőt az például, nem érdekli, hogy a terméket előállítása során milyen hosszán tároltuk (ergo: állt benne lekötött tőke), vagy hogy

hány javításon esett át, amíg eljutott hozzá. A cél tehát az hogy az alkatrész(ek)/alapanyagok beérkezésétől, a kiszállításig tartó időt a lehető legrövidebbre csökkentjük. Ahhoz, hogy a gyártó nagyobb haszonra tegyen szert, a termék előállítás folyamatát is optimálisan kell kialakítania, mert minden fölösleges folyamat, vagy tevékenység veszteséget okoz számára. Ezek az ún. „nem értékteremtő tevékenységek” (költséget képeznek, de nem teremtenek értéket).

Veszteségforrások a gyártásban:

- hibás termékek, javítás;
- túlgyártás;
- magas készletszintek (félkész- és késztermékek);
- szükségtelen folyamatok;
- szükségtelen műveletek, mozdulatok;
- továbbítás (mértéktelen belső szállítás);
- várakozás.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a hagyományos módon kialakított gyártási folyamat átfutási idejének 95%-a nem értékteremtő. Ilyen tevékenységek például: ellenőrzés, átállás, géphiba, anyagra való várakozás stb.

A veszteségek feltárása: „Veszteségvadászat”

• Világszínvonalú termék előállítási folyamatának kialakításakor döntő fontosságú a veszteségek (nem értékteremtő folyamatok) azonosítása, illetve azok csökkentése ill. kiiktatása.

• A „veszteségvadás” technikák nem teljesen újak, nem ördögösek és viszonylag egyszerűen elsajátíthatók.

• Nem feltétlenül kell rögtön „külsős” tanácsadót alkalmaznunk, hogy felmérje és fejlessze folyamatainkat, első körben – képzések alapján – magunk is sokat tehetünk az ügy érdekében

Folyamatos fejlesztés

A fejlesztésnek folyamatosnak kell lennie, hiszen mindig található egy jobb megoldás. Ehhez jelöljük ki egy **megfelelő, állandó felelőst** a folyamatok fejlesztésére.

A karcsú gyártási folyamat 20%-ban a technikán és 80%-ban hozzáálláson alapul. Míg a technikai készségek tanulhatók, addig hozzáállás – egy bizonyos fokig – természet adta készség.

• Határozzuk meg a folyamatos fejlesztés struktúráját és tartsuk be következetesen.

• Jelöljük ki egy-egy probléma felelősét és határozzuk meg a megoldás határidejét.

• Mérjük a folyamatainkat, de csak olyan adatokat gyűjtsünk, amelyeket később fel is dolgozunk, és ügyeljünk az adatok valódiságára.

• „Testközelből” vizsgáljuk meg a problémákat, az íróasztal mögül, táblázatok alapján nem lehetséges a hiba feltárása, és megoldása.

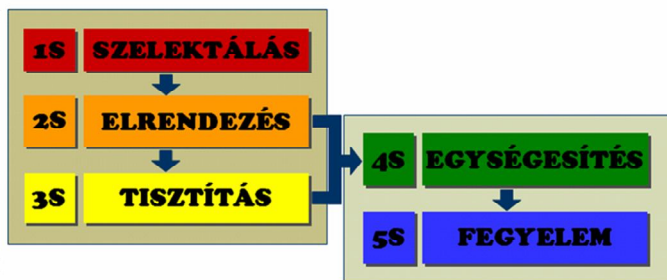
• Mindenkit vonjunk be a fejlesztésekbe, a csapatban történő problémamegoldás mindig jobb, objektívabb megoldáshoz vezet. Nem elég egy tanácsadó által kidolgozott rendszert egyszerűen átvenni. Ha a munkatársakat nem tudjuk bevonni a fejlesztési folyamatokba, akkor az többet árthat, mint használni.

Fontos a tiszta és rendezett környezet

A legelső fejlesztés, amit magunk is megtehetünk, hogy **rendet rakunk**. Mindennek megvan a maga helye. Ha mindent a helyén tartunk, könnyebben megtaláljuk – csökken az idővesztés.

Az 5S munkaszervezési módszer

Az 5S egy japán munkaszervezési módszer, amely a vállalati minőségfejlesztési programok alapját képezi, így egyfajta kiindulópont a minőség kiépítésének útján.



1. ábra. Az 5S rendszer felépítése

Elnevezését a folyamat elemeinek öt „S” betűvel kezdődő japán szó mozaikjából kapta.

Az 5S módszer bevezetésének célja a munkakörnyezet alkalmassá tétele a minőségi munka végzésére, a minőség biztosításra, illetve fejlesztésére.

Az 5S módszer bevezetésének előnyei:

- átláthatóbb a munkaterület és egyértelmű anyagáramlás,
- jobb a minőség,
- javul a hatékonyság és nő a termelékenység,
- kevesebb géphiba fordul elő,
- csökkennek a készletek, kisebb a raktározási helyigény,
- rövidülnek az átfutási idők,
- javul a munkafegyelem.

Összefoglalás

- Tegyük rendet mindenütt.
- Alakítsuk ki és vezessük be a folyamatos fejlesztési tevékenységet és nevezzünk ki hozzá egy felelőst.
- Ne bonyolítsunk túl semmit.

Szükség van:

- megfelelő tudásbázisra (oktatással fejleszthető), valamint
- elkötelezettségre és
- csapatmunkára a szervezet minden szintjén.

Ne számítsunk azonban jelentős eredményre egyik napról a másikra.