

Mniej marnotrawstwa w Promotechu. LEAN Management działa

Są już pierwsze efekty unijnego projektu LEAN Management realizowanego w białostockim Promotechu. Głównym celem koncepcji tzw. „szczupłego zarządzania” jest redukcja kosztów oraz usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W ramach projektu przeszkolono 12 osób – kierowników, mistrzów i technologów z większości działów firmy, od pionu rozwoju po produkcję. Menedżerowie z kolei będą przekazywać wiedzę swoim podwładnym – mistrzom i ludziom bezpośrednio zatrudnionym przy produkcji. To właśnie kompleksowość i zaangażowanie całej załogi jest warunkiem powodzenia projektu, realizowanego w spółce od września ubiegłego roku.

- Chodzi o zmianę filozofii zarządzania i podejścia do pracy - uświadomienie wszystkim pracownikom, że wszelkie procesy w przedsiębiorstwie są powiązane i od każdego z osobna zależy efekt końcowy – mówi Marek Siergiej, prezes Promotechu.

Generalnie założeniem koncepcji LEAN jest skrócenie dostawy produktu do klienta i zwiększenie funkcjonalności poprzez usunięcie zbędnych czynności, które nie wnoszą nic do konkretnej usługi lub produktu, a wydłużają czas ich wykonywania. W Promotechu widać już pierwsze efekty nowego modelu zarządzania.

- Zlikwidowano zbędne operacje w magazynie, poprawiono bezpośrednie przygotowanie produkcji do obróbki na maszynach CNC, ograniczono ilość przestojów na produkcji, poprawiono raportowanie związane z ustawianiem maszyn, dzięki czemu o 30 proc. ograniczono straty z tym związane – wymienia Artur Zawadzki, dyrektor operacyjny Promotechu.

Obecnie Promotech jest na etapie wprowadzania kolejnych narzędzi LEAN:

- Pracujemy m.in. nad usprawnieniem procesów produkcyjnych montażowych oraz przepływu detali w magazynach, by skrócić czas realizacji zlecenia (tzw. przepływ jednej sztuki) – mówi Artur Zawadzki. – Zweryfikowaliśmy i ujednoliciiliśmy standardy związane z bezpieczeństwem, porządkiem i dobrą organizacją na stanowiskach pracy (zasady 5s), które przekładają się na ograniczenie strat w procesie. Kolejnym etapem, wymagającym zaangażowania się pracowników, jest tworzenie tzw. grup Kaizen, które mają na celu ułatwienie pracy na stanowiskach, bez nadmiernego obciążania pracowników.

W Promotechu sprawdza się też forma zarządzania halą produkcyjną poprzez krótkie codzienne spotkania pracowników z różnych komórek poszczególnych działów (Shop floor management).

- Podczas tych spotkań rozmawiamy o realnych problemach, które miały miejsce i wraz z pracownikami monitorujemy postępy w ich rozwiązywaniu – wyjaśnia Artur Zawadzki.

Ważnym elementem koncepcji LEAN jest też poprawa komunikacji i przepływu informacji między poszczególnymi szczeblami zarządzania i pracownikami

informacji między poszczególnymi szczeblami zarządzania i pracownikami.

W tym celu na produkcji zawisły tablice, obrazujące za pomocą wskaźników postęp prac, pokazujące problemy i wskazujące osobę odpowiedzialną za ich rozwiązanie. Np. tablica wisząca w dziale montażu szczegółowo informuje m.in., ile wyrobów gotowych wyprodukowano jednego dnia w odniesieniu do założonego planu.

- To pokazuje nam czarno na białym - czy udało nam się zrealizować plan, czy też wyprodukowaliśmy za mało produktów; a jeśli są braki – to jak duże, jakie są przyczyny ich powstania i ile czasu potrzeba, by je nadrobić - mówi Krzysztof Grzegorzczak, kierownik działu.

Filarem filozofii LEAN są ludzie zaangażowani w osiągnięcie wspólnego celu, a podstawą funkcjonowania koncepcji jest czerpanie z wiedzy ludzi zatrudnionych bezpośrednio przy produkcji, bo to oni wiedzą najlepiej gdzie są punkty krytyczne w procesie. W praktyce jednak dużym problemem bywa przekonanie załogi do takiej współpracy. W Promotechu również ten problem udało się rozwiązać:

- Prowadzona od samego początku akcja informacyjna pozwoliła na ograniczenie emocji i podejście do LEAN na zasadzie współpracy, nie zaś systemu nakazowego dodaje Łukasz Staszekiewicz, kierownik produkcji Promotechu.

Projekt finansowany jest ze środków funduszu pracy i odejmuje całą załogę firmy.

