

Vpeljava procesa izboljšav

Kljub vedno hujši konkurenci in čedalje težjim razmeram na trgu, smo v podjetju uspeli zagotoviti podpis pogodb za več novih projektov, kar nas navdaja z optimizmom za prihodnost.

Hkrati pa podpis novih pogodb pomeni, da se mora podjetje prilagoditi novim razmeram. Iz eno – projektnega okolja se sedaj srečujemo z več-projektnim okoljem, ko moramo sočasno zagotoviti proizvodnjo in odpremo za več kupcev. Zato smo se odločili, da bomo ob zunanji strokovni pomoči prenovili procese poslovanja in jih nadgradili s posodobljenim informacijskim sistemom.

Zavedamo se, da samo prenova informacijske podpore ni več zadostna za ustvarjanje potrebne konkurenčne prednosti, ampak je potrebna predhodna celovita prenova procesov poslovanja. Zato smo skupno z zunanjim sodelavcem izdelali kratko analizo poslovanja, ki je pokazala padec uspešnosti poslovanja, večanje zamud in nezanesljivost izdobe, večanje medfaznih zalog materiala in nedokončane proizvodnje, pogosto odredanje nadurnega dela zaposlenim za izpolnitev obveznosti do kupcev, kar samo povečuje stroške, ne-kakovost in nezadovoljstvo zaposlenih ter posledično prinaša nevarnost izgube konkurenčne prednosti na trgu, kar bi lahko ogrozilo pridobivanje novih naročil in posledično obstoj podjetja na trgu.

V poletnih mesecih letošnjega leta smo na posebej prilagojenih delavnicah prepoznali in definirali izvirne probleme, ki jih je potrebno razrešiti, da bi lahko dosegli zastavljene kratkoročne in dolgoročne poslovne cilje. Cilji so bili razdeljeni na tri potrebne pogoje, ki jih morajo rešitve izpolniti:

- Zadovoljni in zavzeti delavci
- Zadovoljni kupci
- Zadovoljni lastniki

Na delavnicah za izdelavo načrta izboljšav smo spoznali tudi nove principe sinhronega vodenja planiranja in izvedbe proizvodnih procesov, razvojnih projektov, novih meril za merjenje uspešnosti in stimulacije zaposlenih, znotraj novo oblikovanih procesov. Tako izboljšani poslovni procesi zahtevajo sodelovanje, medsebojno odvisnost in s tem podrejanje ter sodelovanje vseh zaposlenih, za zagotovitev pretoka naročil skozi podjetje.

Za skupen uspeh ni glavno merilo kako produktiven je oddelek ali posameznik znotraj njegovega obsega dela, ampak kako produktivno je podjetje, ki mora kupcu pravočasno dobaviti opremo, v zahtevani kakovosti, brez reklamacij in v okviru konkurenčne cene.

Oblikovali smo konkretne kratkoročne cilje izboljšav, katerih doseganje merimo od izhodiščnega stanja v naprej:

- Zagotovitev večje zanesljivosti izdobe.
- Krajši pretočni čas proizvodnih naročil.
- Zmanjšanje neskladne kakovosti.
- Rast dobička in gospodarnosti, ki bo omogočil vpeljavo dinamičnega in pravičnega sistema nagrajevanja.

Sam podroben proces izdelave in načrt izboljšav je razviden na spletnih straneh pri vodstvu podjetja in je razdeljen na ustrezno zaporedje vmesnih ciljev in aktivnosti.

Implementacija

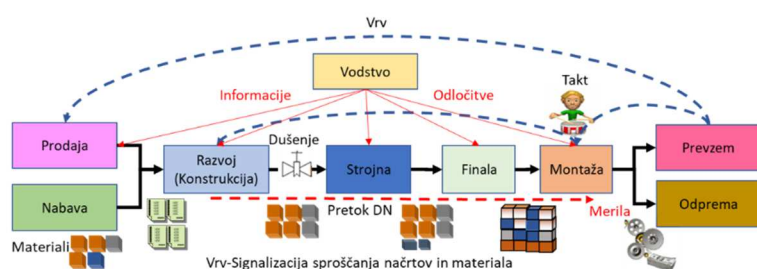
Zaradi izredno težavnih razmer v procesu pretoka naročil skozi proces priprave in izdelave, sprotno vpeljujemo nekaj novih principov v proizvodnjo.

Začetni ukrepi vpeljave procesa izboljšav

V sklopu izvajanja načrta izboljšav smo pričeli s pripravo in izvedbo začetnih ukrepov, zato želimo vse zaposlene o tem obvestiti in vas hkrati pozvati k aktivnemu sodelovanju, za uspešno vpeljavo potrebnih izboljšav.

Dušenje proizvodnje

Zaradi preveč nalogov v proizvodnji, so se zamaskirale prioritete, podaljševali so se pretočni časi, zmanjševala se je fleksibilnost in izrazito se nam je poslabšalo spoštovanje datumov in zanesljivost izdobav.



Zato smo se odločili, da bo proizvodnja zapolnjena s toliko nalogi, kot jih lahko diktira takt izdelave na montaži.

Pri tem se srečujemo s težavami. Povečano število novih naročil (projektov) zahteva več priprave, izdelave konstrukcijske dokumentacije ter novih terminskih planov ... Vse to povzroča motnje v

proizvodnji (sunki in nepredvidene nadure), **stanje pa si poslabšujemo še sami zaradi občasne nekakovosti in posledičnih reklamacij.**

Vodenje prioritete

Še vedno prevečkrat prihaja zaradi različnih vzrokov do menjave prioritete, kar povzroča kaos v proizvodnji. Četudi je sproščanje materialov pravilno dušeno, še nimamo sistema prioritete, kar povzroča, da preveč nalogov še vedno zamuja. Zato bo v bodoče proizvodnja upravljana z enostavnim toda robustnim sistemom prioritete in ustreznim zaporedjem sproščanja (tri-barvni sistem označevanja po principu semaforja: zelena/rumena/rdeča).

To bo tudi EDINI sistem določevanja prioritete, ki bo uporabljen v proizvodnji.



Sodelovanje in podrejanje

V podjetju želimo usposobiti čim več zaposlenih, za čim več vrst dela, s čimer želimo doseči večjo fleksibilnost, razvoj in napredovanje zaposlenih, medsebojno sodelovanje in doseganje skupnih ciljev (odprema v dogovorjenem roku in dogovorjenem standardu kakovosti). Ustvariti želimo kolektiv kot ekipo, ki se podreja, za dosego boljšega rezultata podjetja kot celote. Ni več pomembna zgolj lokalna uspešnost posameznega oddelka ali posameznika, kajti šteje samo skupen rezultat podjetja (zadovoljni kupci)). Zato je potrebna pomoč in sodelovanje vseh zaposlenih.



Merila in sistem nagrajevanja

V skladu z načrtom izboljšav bomo postopno vpeljali tudi nov sistem nagrajevanja vseh zaposlenih. Dvigniti moramo skupno produktivnost podjetja, kar zahteva določene spremembe merjenja spešnosti in obnašanja.

Osnovni cilji vpeljave sistema stimulacije so pravična merila iztržka, ki spodbujajo vse zaposlene za doseg skupinskega cilja podjetja. Spodbujajo zaposlene k sodelovanju in ne k spodbujanju nepotrebne notranje konkurenčnosti.

