



**Bine ati venit !**

# Corporatia Yazaki

- O firma de familie fondata in 1929.
- Cel mai mare producator de cablaje electrice si unul din liderii pietei furnizorilor auto.
- Colaboreaza cu 80% din producatorii de automobile (  TOYOTA ,  )
- Yazaki Europe Ltd. are 36 000 de angajati, 22 de fabrici, 17 Customer Service Centers in Europa si Africa.
- Specific – mai mult de 90 % din angajati trebuiesc calificati; cea mai scurta perioada de calificare este de 4 saptamani; pentru operatori exista 40 de tipuri diferite de calificare; nivelul de automatizare al sectiei de Asamblare este scazut; costurile cu recrutarea si calificarea sunt mari. O fabrica mica are 800 de angajati.

# Oamenii fac diferenta

# Fabrica Yazaki

- **Fabrica a inceput sa produca la finalul lui 2009**
- **3000 angajati**
- **Un Client**

# Unde vrem sa fim?

# Situatia la un an de zile

# Continuam ?

# Echipa de suport europeana

- Echipa de management - Lituania
- Echipa de suport - Romania
- Echipa Europeana de Instruire si Dezvoltare – Romania



# Schimbarea incepe cu o oprire

(NU poti face copy paste. In Romania 100% 3 MP. TU)

## Valorile nationale

- **Mandri de etnia lor**
- **Traditiile**
- **Familia**
- **Ospitalitatea**
- **Obisnuiti sa munceasca din greu**
- **Statornici. Nu abandoneaza ceva, odata inceput**
- **Iti spun in fata ceea ce au de spus**

# Schimbarea incepe cu o oprire

## Situatia in decembrie 2010

### Contextul extern

- Zona agricola, nu exista cultura industriala
- Oamenii pot trai decent din agricultura
- Venit mediu scazut
- Somajul este de 7 %
- Dificil de gasit suficiente forta de munca pe o raza de 40 de km

# Situatia in decembrie 2010

## Contextul extern

- Fournizori stabili
- Nu exista nici o alta multinationalala in zona
- Nu exista concurenta
- Comenzile cresc

# Situatia in decembrie 2010

## SWOT

### S

- Yazaki este un brand respectat in piata auto
- Angajatii fabricii au un potential bun
- Echipa locala de management este hotarata sa rezolve problema

# Situatia in decembrie 2010

## SWOT

### W

- Eficienta, productivitate, OEE (Overall Equipment Effectiveness) scazute
- Foarte multe probleme de calitate;
- Mult rework
- Fluctuatie mare de personal - 9 % / luna
- Absenteism ridicat - 6,5 % / luna
- Costul orelor suplimentare este foarte mare
- O parte din echipamente nu este in stare buna

# Situatia in decembrie 2010

## SWOT

### W

- **Multe opriri neplanificate**
- **Echipa de management locala nu are suficiente experienta**
- **Uzina are deficit de competente tehnice (heijunka, jidoka)**
- **In special operatorii noi au rezultate slabe**
- **In afara conducerii, ceilalti angajati nu sunt constienti de pericolul pierderii uzinei. Salariul lor este platit lunar, la timp.**

# Situatia in decembrie 2010

## SWOT

### O

- Client de volum mare, stabil
- Yazaki are echipe de suport excelente, flexibilitate si resursele necesare
- Localnicii sunt obisnuiti sa munceasca din greu

### T

- Forta de munca din zona este insuficienta pe o raza de 40 de km
- Riscam sa pierdem Clientul si fabrica
- Riscam probleme de credibilitate si de imagine
- Un esec implica si consecinte asupra afacerii in ansamblu



# Schimbarea

**Sa fim profitabili aplicand noi strategii cu privire la:**

- **Client**
- **Angajati**
- **Sisteme**
- **Procese**



# Analiza cauzelor

Toti angajatii au fost implicati din start in colectarea de date. Apoi treptat au fost antrenati in producerea de idei si punerea lor in practica (ex. linie -20% - Ana)

# Analiza cauzelor

## Masini

- Stare masini, echipamente (aliniere furci)

## Metode

- Mentenanta preventiva este slaba
- Inregistrare defecte (matisare)
- Definire proces (ex. – echilibrare linii ; bondere; pozitie inserare)
- Sistem de gestionare a prioritatilor - timpi de oprire
- Distributie operatorilor pe liniile de productie (rude - absenti)
- Rework in linie
- Certificare operatori - Productie
- Sistem de formare (continut, metodologie, selectie si formare trainerii, dotare)

# Analiza cauzelor

## Materiale

- Aripi conectori

## Resursele Umane (Mana de lucru)

- Angajatii - 5 S ( Fisa de inceput de lucru – furci, uke, etc.)
- Predare schimbului
- Certificare operatori - nivel de calificare
- Perceptie Calitate
- Majoritatea angajatilor sunt rude apropiate
- Competente de Management si Leadership
- Competente tehnice

# Analiza cauzelor

## Mediu

- **Disciplina**
- **Stil predominant de management al middle management-ului**
- **Multi angajati au terenuri agricole, ceea ce creeaza probleme in perioadele specifice**
- **Instalatie de aer conditionat**

# S-au fixat obiective clare in urmatoarele domenii:

- Calitate
- Eficienta
- Productivitate
- Termene
- Costuri
- Fluctuatie de personal
- Absenteism
- OEE

# Unde se vor face schimbari

## Toti angajatii

- \* S-a definit ce nu mai este acceptabil
- \* S-au definit noile valori si comportamente:
  - Orientare catre Client;
  - Initiativa ( nu numai “planificata”);
  - Responsabilitate;
  - Lucrul in echipa;
  - Profesionalism;
  - Disciplina (absenteism planificat; fisa de inceput de lucru);
  - Calitate (preventie; 3P; raport defecte ; reuniune de 2 min. Q)
  - 5S (verificare bordurilor; 2 cutii, preluare schimb);
  - Costuri (componente - povestea celor 10 centi)

# Unde se vor face schimbari

## Angajatii

- **Management** – se vor dezvolta competentele de Management si de Leadership
- **Operatorii** – se vor dezvolta competentele tehnice
- **Personalul indirect si de suport** – se vor dezvolta competentele tehnice si de lucru transversal

# Proiectele de Resurse Umane

**Imbunatatirea sistemelor de selectie si de instruire a operatorilor si a trainerilor:**

- Metodele de selectie si instruire a operatorilor si trainerilor;
- Continutul si metodologia programelor de instruire;
- Conceptul de “Centru de Instruire Dinamic” ; procesele speciale
- Certificarea este data de departamentul de Instruire

## Rezultate

- In 8 luni obiectivele de calitate, eficienta si productivitate au fost atinse;
- Viteza de executie a operatorilor noi a crescut cu 10%
- Disciplina a fost semnificativ ameliorata



# Proiectele de Resurse Umane

**Ameliorarea sistemelor de selectie si instruire a sefilor de echipa si supervizorilor:**

- **Low Cost Assessment Center;**
- **Programul de Leadership s-a focalizat pe problemele concrete ale fabricii; instruire in Productie;**
- **Festivitatea de certificare a sefilor de linie si a supervizorilor;**
- **Premiul pentru cei mai buni – un Team Building anuntat de la inceput;**
- **Colectarea si recompensarea ideilor de imbunatatire. Analiza si punere rapida in practica ;**
- **Sprijinirea middle managementului – bonusul pentru absenteism; redefinirea proceselor de productie (bottle – necks, echilibrare linii)**

# Proiectele de Resurse Umane

**Ameliorarea sistemelor de selectie si instruire a sefilor de echipa si supervizorilor**

## **Rezultate:**

- In 8 luni – obiectivele de calitate, eficienta si productivitate au fost atinse;
- In 12 luni - in Productie – fluctuatia personalului a scazut la 5% **(9%)** si absenteismul la 3% **(6,5%)**;
- Competentele de Leadership s-au dezvoltat vizibil
- Peste 1 milion de Euro economii intr-un an numai datorita scaderii absenteismului si a fluctuatiei de personal

# Idei de imbunatatire din Productie

- Operator – loturi mici de circuite, set-up, downtime . Marire stocuri, loturi.
- Sef echipa - linia de productie (20% scadere eficienta)
- Operator - imagine inversata conectori
- Operator - doar informatiile cheie (Visual workplace)
- Operator - aceeasi culoare uke si conector

# Unde se vor face schimbari

## Sisteme :

- Pentru gestionarea defectelor - accent pe preventie (lame Mecal);
- Pentru gestionarea costurilor (cantina, transport, scrap, componente defecte, overtime, absenteism, fluctuatie personal)
- Pentru gestionarea down time - ului;
- Motivare;
- Pentru distribuirea operatorilor pe linii (rudenii);
- Recrutare;
- Planuri de cariera;
- Formare si dezvoltare

# Unde se vor face schimbari

## Noi responsabilitati si modalitati de indeplinire a acestora

- **Top Management (suport middle management, management prin deplasare in teren, gestionare absenteism, fluctuatie personal, Q, role – models, imb., disciplina)**
- **Supervizori , sefi de echipa (Q, dezvoltare/sprijin operatori, role – models, imb.)**
- **Traineri (recrutare, OJT, certificare, imbunatatire procese, instruire si selectie LL)**
- **Operatori (imbunatatire continua, Snurul lui Andon, 3 P, 7 MUDA, 5S)**

## Dupa 8 luni

- **Angajatii actioneaza de o maniera responsabila, cu respect fata de Client, de Calitate, de Costuri, cu respectul datorat celor din jur.**
- **Angajatii se comporta ca o familie. Si-au asumat noile responsabilitati.**
- **Ideile de imbunatatire au continuat sa vina de la toate nivelurile ierarhice.**
- **Indicatorii cheie de performanta au fost ameliorati cu 40%.**
- **Uzina a devenit profitabila.**







## **Persoana de contact:**

**Ruxandra Petrof**

**Senior Trainer&Consultant**

**Mobil: + 40 724 566 376**

**e-mail: [petrofruxandra@gmail.com](mailto:petrofruxandra@gmail.com)**