

GINOP-5.3.5-18-2020-00230

„A járműipari kihívások innovatív kezelésének lehetőségei, újtechnológiák alkalmazásával”

Pilot esetek

Magyar Innovációs Szövetség és Budapesti Corvinus
Egyetem
2022.

Eset 1

Céginformáció:

A vállalat közel 30 éve végzi tevékenységét az acél- és gépgyártás területén Magyarország északnyugati szegletében. A néhány fővel és 300 nm-es műhellyel indult, 100%-ban magyar tulajdonú vállalkozás napjainkban 90-100 főt foglalkoztat több, mint 8.000 nm összterületű fedett csarnokokban. A folyamatos fejlesztéseknek és a nemzetközi tapasztalatoknak köszönhetően évi 8.000 tonna acél feldolgozására képes eszközparkkal és szakember gárdával rendelkezik.

Megrendelőik 80%-ban nyugat-európai cégek, de egyedi gyártású szerkezeteket szállítanak közel-keleti partnerek részére is. Cégük MSZ EN ISO 9001, MSZ EN ISO 14001 és EN 1090 tanúsítványokkal rendelkezik.

Need:

- Sikertelen jelentkezők rögzítésének hiánya

Solution:

Sikertelen jelentkezők rögzítésének hiánya

A hegesztő állásra jelentkezőknek vizsgafeladatot kell teljesíteniük a sikeres felvételhez. A vizsgafeladatban az adott jelentkezőnek egy 10-es sarokvarratot kell húznia, azonban, ha ezt nem teljesíti megfelelően, akkor számára véget ér a folyamat. Ezek az emberek, akiknek nem sikerült a feladat, a vállalkozásnál semmilyen formában nem kerülnek rögzítésre. Véleményünk szerint fontos lenne, hogy ezek a jelentkezők digitálisan rögzítve legyenek. Ez azért lenne fontos, hogy ha esetlegesen újra jelentkezne az adott személy egy megüresedett pozícióra, és újra sikertelen vizsgát tenne, az plusz idő és energiabefektetést jelentene a vállalat dolgozói számára. Mindezek mellett ez a fajta nyilvántartás más okok miatt is hasznos lehet. Emiatt ezeket a jelentkezőket Excel táblázatban vezetni lenne szükséges. További megoldás lehetne, hogy plusz munkaerő felvétele, aki csak ezekért a feladatért lenne felelős, így nem kéne megszakítani a termelési folyamatot.

Benefit:

Sikertelen jelentkezők rögzítésének hiánya

Mivel a vállalkozásnak nincsen konkrét vizsgáztató személye a próbavizsgákra, így egy olyan ember felügyeli a vizsgát menetét, aki éppen valamilyen más tevékenységet folytat a cégen belül. Ennek a személynek azonnal el kell hagynia a saját munkáját, így szüneteltetve a termelést. Míg a termelés szünetel nincs semmilyen bevétele a vállalkozásnak, ezzel is nehezítve saját bevételi forrásait. Mivel a vizsgát figyelő személynek kulcsszerepe van a felvételi során, így az Ő órábéré megnövekszik ez idő alatt, mely több ráfordítást jelent a cégnek. Ez a kiadás, ha már egy olyan jelentkezővel van dolga, aki már próbálkozott, de nem ért el pozitív eredményt és nincs sehova se rögzítve, felesleges idő és pénz kidobás. Ez úton kihagyott idő nincsen összhangban azzal a kihagyott termelési értékkel, ami miatt a dolgozó ott hagyta a munkáját és lassítva a folyamatot.

Eset 2

Céginformáció:

A vállalat közel 30 éve végzi tevékenységét az acél- és gépgyártás területén Magyarország északnyugati szegletében. A néhány fővel és 300 nm-es műhellyel indult, 100%-ban magyar tulajdonú vállalkozás napjainkban 90-100 főt foglalkoztat több, mint 8.000 nm összterületű fedett csarnokokban. A folyamatos fejlesztéseknek és a nemzetközi tapasztalatoknak köszönhetően évi 8.000 tonna acél feldolgozására képes eszközparkkal és szakember gárdával rendelkezik.

Megrendelőik 80%-ban nyugat-európai cégek, de egyedi gyártású szerkezeteket szállítanak közel-keleti partnerek részére is. Cégük MSZ EN ISO 9001, MSZ EN ISO 14001 és EN 1090 tanúsítványokkal rendelkezik.

Need:

- Nehezen mérhető teljesítmény

Solution:

Nehezen mérhető teljesítmény

A felvételt nyert jelentkezők 3 hónap próbaidővel kezdik meg a munkát. Ez alatt az idő alatt szükséges, hogy a dolgozók elsajátítsanak minden tudást, amely a munkájukhoz szükséges. A próbaidő alatti teljesítmény nehezen mérhető, mivel nincs rá elegendő emberi kapacitás, hogy egy ember folyamatosan figyelemmel kísérje az új dolgozó munkáját. A hegesztők körforgásos rendszerben dolgoznak, egymás után végzik a folyamatokat ezért egy-egy adott dolgozó teljesítménye nehezen mérhető ránézésre vagy elmondás útján. Emiatt egy olyan digitális rendszer bevezetését javasoljuk, amely minden egyes dolgozónak a saját munkáját és a termék megmunkálásával eltöltött idejét méri. Minden munkaállomáson szükséges lenne egy kijelző elhelyezése, amely a normákat méri. A dolgozók a munka megkezdése előtt beolvassák a kártyájukat, majd a munka végeztével szintén megteszik ezt, a köztes idő alatt a kijelzőn láthatóvá válnak a dolgozó által elvégzett munka adatai. Zöld jelzés jelenne meg, ha a teljesítmény a normán belüli, illetve piros jelzés jelenne meg, ha a teljesítmény a normán kívülre esik. Ezek az adatok nem csak a hegesztő számára adnának fontos visszajelzést, hanem a menedzsment számára is láthatóak lennének, és ezekből fontos következtetéseket lehetne levonni.

Benefit:

Nehezen mérhető teljesítmény

A fentnevezett kijelző kihelyezése ugyan plusz költséget jelentene a vállalkozás számára, azonban ez egy hosszú távon is megtérülő és hasznos befektetésnek minősülne. Egy ilyen kijelző, vagy TV beszerzési ára hozzávetőlegesen 400-500 ezer forint körüli költséget jelentene a vállalkozás számára. Ez az összeg tartalmazza a kijelző vagy TV beszerzési ára mellett a beszerelési, valamint a beüzemelési költségeket is. Beüzemelési költségek alatt a TV-re telepítendő szoftvereket, valamint azok telepítéséhez szükséges munkaerőt, vagyis bérköltséget értjük. A vállalkozás számára ennek a befektetésnek a költségei hamar megtérülnének, hiszen

így a munkavállalók motiváltabbak lennének, olyan szempontból, hogy minél előbb teljesítsék a munkájukat és elérjék a normát. Így a vállalkozás termelése folyamatosan biztosítva lenne és nem keletkeznének olyan kiesések, amelyek a munkavállalók hanyagsága miatt a vállalkozás termelését veszélyeztetnék.

Eset 3

Céginformáció:

A vállalat közel 30 éve végzi tevékenységét az acél- és gépgyártás területén Magyarország északnyugati szegletében. A néhány fővel és 300 nm-es műhellyel indult, 100%-ban magyar tulajdonú vállalkozás napjainkban 90-100 főt foglalkoztat több, mint 8.000 nm összterületű fedett csarnokokban. A folyamatos fejlesztéseknek és a nemzetközi tapasztalatoknak köszönhetően évi 8.000 tonna acél feldolgozására képes eszközparkkal és szakember gárdával rendelkezik.

Megrendelőik 80%-ban nyugat-európai cégek, de egyedi gyártású szerkezeteket szállítanak közel-keleti partnerek részére is. Cégük MSZ EN ISO 9001, MSZ EN ISO 14001 és EN 1090 tanúsítványokkal rendelkezik.

Need:

- Munkavállaló felmondása után a tartozásait egy papír leadásával tudja igazolni, ez egy hosszadalmas és körülményes folyamat

Solution:

Miután egy dolgozó beadja a felmondását, szükséges, hogy a vállalkozás felé fennálló tartozásaival leszámoljon. Ezek a tartozások többek között a munkaruha, a munkához szükséges szerszámok és eszközök, amelyeket a dolgozó rendelkezésére bocsájtottak, valamint a könyvelési osztály felé fennálló esetleges tartozások, mint például még le nem vont munkabér előleg. Ezeket a tartozásokat a dolgozó egy úgynevezett sétálós papírral tudja igazolni. A felmondása után körbe kell mennie a cég különböző területein, és az ott erre a feladatra kijelölt személlyel rendezni a tartozásokat. Ez a folyamat felgyorsítható és egyszerűsíthető lenne azáltal, hogy a dolgozó belépési kártyáján lévő vonalkódon ezeket az adatokat tárolni és folyamatosan frissíteni kell. Ennek vonalkódnak a beolvasása által minden adat láthatóvá válna a dolgozóról, többek között a fennálló tartozások és a nála lévő szerszámok, illetve munkaruha mennyisége és ezek adatai. A felmondáskor így nem lenne szükség a sétálós papír kézzel való kitöltésére – amely időigényes és körülményes – hanem elegendő lenne a vonalkódot magával vinnie és azt beolvasatni.

Benefit:

Ugyan költséges egy ilyen rendszer kiépítése, mely nyilvántartja az aktuálisan a tartozásokat a vállalkozás felé a munkavállalótól, de hosszútávon hasznos és megtérülő lenne, mindamellett, hogy környezetkímélő is. Minden kilépő munkavállaló esetében több oldalnyi lapot kéne nyomtatni, amellyel körbe kéne sétálnia az egész gyáron, hogy rendezhesse tartozását. Eme rendszer kiépítése becsléseink szerint több millió forintba is kerülhet. Ezt a rendszer a későbbiekben nem csak erre lehetne használni, hanem sok más funkciót is elláthatna további

fejlesztések árán. Többek között a már említett TV-s megoldás is ezzel működne, így a munkavállalónak elég lenne csak egy kártyát magánál tartania munkaidőben, amin minden adat számára és a vezetőség részére is bármikor elérhető lehetne.

Eset 4

Céginformáció:

A vállalat közel 30 éve végzi tevékenységét az acél- és gépgyártás területén Magyarország északnyugati szegletében. A néhány fővel és 300 nm-es műhellyel indult, 100%-ban magyar tulajdonú vállalkozás napjainkban 90-100 főt foglalkoztat több, mint 8.000 nm összterületű fedett csarnokokban. A folyamatos fejlesztéseknek és a nemzetközi tapasztalatoknak köszönhetően évi 8.000 tonna acél feldolgozására képes eszközparkkal és szakember gárdával rendelkezik.

Megrendelőik 80%-ban nyugat-európai cégek, de egyedi gyártású szerkezeteket szállítanak közel-keleti partnerek részére is. Cégük MSZ EN ISO 9001, MSZ EN ISO 14001 és EN 1090 tanúsítványokkal rendelkezik.

Need:

Az anyagbeszerzési folyamat során időigényes a kézi adatbevitel az Excel táblázatokba → leltározási nehézségek.

A beszerzési vezető elmondása szerint a rendelések adatainak rögzítése Excel táblázatban történik a vállalatban belül. Ezeket az adatokat a beszerzési dolgozóknak manuálisan kell felvinni, ez nagyon időigényes így, ha ténylegesen minden adatot egy nap kéne digitalizálni, másra nem is jutna ideje aznap. A megrendelés leadása sem működik automatikusan, hogy ha elfogy egy termék akkor azonnal új anyag lesz rendelve, vagy a vevő igényét kielégítve azonnal megrendelésre kerül az adott alkatrész.

A kézi adatbevitel időigényes és hibás lehet. Mindamellet, hogy lassú, még unalmas is. Esetlegesen félreütött karakterek esetében további hibák halmozódnának fel a vállalkozás életében. Egy rosszul megírt megrendelő lap következtében többlet költségek jelentkezhetnek, hiszen elrontott megrendelési űrlap esetén más anyag érkezne, amit nem biztos, hogy azonnal felhasználható lenne és így csak állna a raktárba.

Solution:

A megoldás a problémára egy olyan vállalat irányítási rendszer kialakítása, amely a megrendelő lapok alapján az információkat kigyűjti minden egyes rendelésről, és azokról automatikusan egy összesítő táblázatot generál. A jelenlegi vállalatirányítási rendszer erre még nem alkalmas, ezért az egyik megoldás új vállalatirányítási rendszer bevezetése, de mivel ez a fajta átállás, amellet, hogy rendkívül költséges, sok időt is vesz igénybe. Ezért mi inkább azt javasolnánk, hogy a jelenleg is működő vállalatirányítási rendszer fejlesztőjével tárgyalásokba kezdjen a vállalkozás, hiszen további fejlesztések árán megoldható lenne, hogy ezt véghez vigyék.

Benefit:

A folyamat felgyorsítható lenne, ha a beszerzési osztály vezetője, és az alkalmazottak egy ügynevezett adatbeviteli űrlapot töltenének ki minden egyes számla beérkezésénél. Ez egyelőre csak minimális költségeket jelent, mert a jelenlegi Excel táblázatukat kéne egy magasabb szintre bővíteni, ami már tudja ezt a fajta lehetőséget. A továbbiakban, ugyan költséges lenne a fent említett vállalatirányítási rendszer bővítése, de a többi megoldáshoz képest nagyon is hasznos lehetne. Egy új vállalatirányítási rendszer bevezetése igen magas költségekkel jár.

Az új program, amelyet a vezetők és a dolgozók egyaránt kényelmesen tudnak használni és ezek mellett az igényüket is maximálisan kielégíti, megközelítőleg 4.000.000 és 6.000.000 Forintba kerülne. Ez az ár nem csak magát, a programot tartalmazza, ami elérhető lenne a vállalatnál dolgozók számára, hanem egy több héten keresztül tartó betanulási tréninget is magába foglalna. Ez összeg ugyan magasnak bizonyul, de egy ilyen magasszínvonalú cég esetében, talán hamar meg is térülne.

Eset 5

Céginformáció:

A vállalat közel 30 éve végzi tevékenységét az acél- és gépgyártás területén Magyarország északnyugati szegletében. A néhány fővel és 300 nm-es műhellyel indult, 100%-ban magyar tulajdonú vállalkozás napjainkban 90-100 főt foglalkoztat több, mint 8.000 nm összterületű fedett csarnokokban. A folyamatos fejlesztéseknek és a nemzetközi tapasztalatoknak köszönhetően évi 8.000 tonna acél feldolgozására képes eszközparkkal és szakember gárdával rendelkezik.

Megrendelőik 80%-ban nyugat-európai cégek, de egyedi gyártású szerkezeteket szállítanak közel-keleti partnerek részére is. Cégük MSZ EN ISO 9001, MSZ EN ISO 14001 és EN 1090 tanúsítványokkal rendelkezik.

Need:

Az anyagbeszerzési folyamatban során a számlák jóváhagyása a beszerzés által → túlterhelt beszerzési vezető.

Solution:

A beszerzett árukról a beérkezett számlák ellenőrzésre szorulnak. Ezt az ellenőrzést a vállalatnál a beszerzési osztály munkatársai végzik. A beszerzési osztály elmondása szerint ez a feladat sok többletmunkát okoz számukra. Véleményünk szerint a folyamatnak ezt a pontját át kellene adni a könyvelési osztályra, mivel lényegében a számlák kezelése a könyveléshez tartozik. Így lekerülne a teher a beszerzési osztályról. Mivel a számlák beérkezése legtöbb esetben digitális formában történik, így azonnal másolatot kaphatna a könyvelési osztály is. A megérkezett árú leellenőrzése után megkapnák az érintett osztályok a számla másolatot elektronikusan, így egyetlen mozdulattal a jóváhagyó személyek bármikor alá tudnák írni, még akkor is, ha az érintett személy éppen nem tartózkodik a vállalat területén. Ahhoz, hogy ez az azonnali aláírás megtörténhessen, a felelős személyek számára vállalati okos tablet, okos telefon vagy éppen okos laptop biztosítása szükséges.

Benefit:

Céges eszközök biztosítása költségesnek minősülhet, azonban ezeken az eszközökön számos más lehetőség is megnyílna. Egy okos laptop, amelyen képes az érintett személy aláírni, jóváhagyni számlákat.

Eset 6

Céginformáció:

Egy autóipari vállalat, amely alapítása óta az ország egyik legnagyobb exportőrévé és az egyik legnagyobb árbevételű vállalatává fejlődött, valamint egyúttal a térség legnagyobb munkáltatója is.

Need:

Az online fizetett hirdetések visszamérés nélkül futnak, ami ahhoz vezet, hogy sok felületen eredmény nélkül égeti a vállalat a pénzt a Belső Kommunikáció és Employer Branding tudta nélkül. A cég által használt e-recrutierung rendszer rendkívül elavult, amely az osztály online marketing tevékenységének visszamérhetőségét ellehetetleníti. Ennek leváltása jelenleg nem jóváhagyott, továbbá a vállalat nagyságából adódóan nagyon szigorú engedélyezési folyamatokon kellene végig mennie egy új rendszernek mind IT, mind jogi szempontból. A szigorú szabályrendszerből adódik továbbá az, hogy számos melléktevékenységük keletkezik, hogy folyamataik mindig minden körülmények között megfeleljen a vállalati irányelveknek és kommunikációs területként jogi, compliance, beszerzési és IT biztonsági szempontokat is vizsgálniuk kell.

Solution:

Az elavult HR rendszerek lecserélése nem az általunk vizsgált szakterület felelősségi körébe tartozik, hanem a pályázatmenedzsment területének feladata, hisz ők foglalkoznak a pályázatok feldolgozásával, majd a feldolgozott pályázatok kerülnek a HR business partnerekhez. Ebből kifolyólag egy új rendszer bevezetését mindenképp menedzsment körben kell megvizsgálni bevonva az informatikai osztályt. Az itt született pozitív döntés után az operatív munkát végző munkatársak ajánlatot kérhetnek be a szolgáltatóktól, amelybe az employer branding osztály is megfogalmazhatja igényeit, hogy az online aktivitások hatásai és eredményei követő kódok beépítésével visszamérhetőek legyenek, ezáltal minél valószínűbb eredményt kapva a hirdetések keresztül beáramló pályázatok mennyiségéről, csatornáiról. A digitális rendszerek feltérképezéséhez mindenképp javasolnánk, hogy a versenytársak, valamint más iparágakba tartozó vállalkozások által használt pályázói rendszert vizsgálják meg, vagyis folytassanak benchmarking tevékenységet.

Benefit:

Az általunk vizsgált területen a tervezett hozamok eléréséhez elsőként a csatornahatékonyságot kapacitálnánk újra, hogy a fizetett hirdetések visszamérhetőségét lehetővé tegyük és ez alapján stratégiát dolgozhassunk ki az online tevékenységekre. Jelenleg a reklámok napi 10.000 Ft-tal futnak az egyes platformokon négy különböző szakmacsoportra átlagosan négy különböző platformon 2-3 évvel ezelőtti hatékonyság alapján. Ennek felmérésével és vizsgálatával kiszűrhető, hogy mely felületeken érhető el a leghatékonyabban az adott célcsoport, így

elkerülve a felesleges csatornákon való költést. Továbbá, ha azt az összeget, amelyet eddig nem effektív felületeken költöttek, átcsoportosítják a megfelelő platformokra nagyobb elérési és kattintási arányt tudhatnak magukénak. A jelenlegi rekrutációs rendszer leváltása szintén a csatornahatékonyság erősítését szolgálja, hiszen az új pályázói felületbe a szükséges Google követő és remarketing kódok beépíthetők, amely alapján a pályázat forrása beanalizálható és segítségükkel megtudhatjuk mennyien és mikor látogatják az oldalukat, mennyi időt töltenek el a böngészéssel a látogatók, milyen eszközről (mobil, asztali számítógép) nézik az oldalukat. A Google Analytics által elkészített statisztikák segítik a kampányok értékelését/javítását, felhasználói élmény növelését. Mindezt teljesen ingyenesen szolgáltatva. Fontos tehát a csatornahatékonyság alapján a rekrutációs folyamat optimalizálása, rendszerrel való megtámogatása.

Eset 7

Céginformáció:

Egy autóiipari vállalat, amely alapítása óta az ország egyik legnagyobb exportőrévé és az egyik legnagyobb árbevételű vállalatává fejlődött, valamint egyúttal a térség legnagyobb munkáltatója is.

Need:

A Belső Kommunikáció és Employer Branding szakterület kollégái rengeteg ad hoc feladattal találkoznak nap mint nap munkájuk során, hiszen a rekrutációs igények hétről-hétre változnak, amelyekre nekik azonnal reagálni kell toborzási aktivitás formájában. Ez rengeteg kapacitást felemészt és sok esetben a fontosabb teendők háttérbe szorulnak.

Solution:

A folytonos ad-hoc jellegű feladatok csökkentésére azt javasolnánk, hogy más szakterületek mintájára az adott feladatot a csapat tagjai vezetőjük bevonásával vizsgálja meg, hogy tudnak-e kapacitást allokálni. A szakterület minden évben meghatározza, hogy mely témakörökre osztja fel a csapat kapacitását és jelenleg olyan témákban is támogatást nyújtanak, amelyre nulla munkaórát kalkuláltak. Az interjú során kikristályosodott, hogy olyan feladatok is nap mint nap előkerül, amelyek stratégiai vagy politikai szempontból nem kikerülhetők. Ezek esetében partnerek bevonását kellene fontolóra venni, hogy az apróbb, felelősségikörből kiadható, sok időt igénybe vevő feladatok ledelegálhatóak legyenek. Az ebbe a körbe nem tartozó feladatokat, még ha nehezen is, de le kell mondani. Támogatást abban tudnak nyújtani, hogy szolgáltatót ajánlanak a feladat elvégzésére, akikkel a szakterület is rendszeresen együtt dolgozik és ezáltal a partnerek ismerik a vállalatot, illetve annak igényeit. Ha nagyobb témáról van szó, akkor pedig az érintett szakterületek vezetőinek kell egyeztetni a támogatás mértékéről.

Benefit:

A másik problématerület az állandó ad-hoc jellegű feladatok sorozata, amelyet a gyakornoki munkaerővel lehetne megoldani. A terület kapacitásszámításai alapján egy munkavállaló hetente 12 órát tölt ezen feladatok ellátásával. Ezek legalább 50%-a delegálható, így 6 órával több jut a stratégiai szempontból fontos tevékenységekre. Ezenfelül a szolgáltatópartnerek

megbízása is további heti 3 óra megspórolását eredményezi. Noha az ő esetükben ez plusz költséget jelent a vállalat számára, a tehermentesítés fontosabb szerepet élvez.

Eset 8

Céginformáció:

A vállalat a Győrhez közeli Ipari Park területén tevékenykedik. A vállalat az 1990-es években jött létre családi vállalkozásként. Az évek során számtalan újítás és bővítés történt, többek között az új üzemcsarnok átadása vagy az egyedi blokk gyártás bevezetése. A vállalat főleg egyedi gépgyártással; hidraulikus rendszerekkel, hengerek gyártásával és ezek értékesítésével foglalkozik.

Need:

Problémák között említhetjük a helyenként nem megfelelő kommunikációt és az ebből fakadó félreértéseket. A nem megfelelő kommunikációból, igaz csak nagyon ritkán, de adódhatnak olyan problémák, hogy például egy vezető csak érdeklődik egy gép, alkatrész után, de annak, aki olvassa ezt az érdeklődő e-mailt, valamiért úgy értelmezi, hogy arra az adott alkatrészre szükség is van, így az további egyeztetés nélkül megrendelésre kerül. A belső kommunikációs csatorna főként e-mail, így nehéz az összehangolt szervezeti klán kialakítása.

Solution:

Dokumentum- és munkafolyamatkezelő rendszer, amely segít elkerülni a kommunikációs nehézségeket.

Benefit:

A rendszerbevezetés kb. 10 millió Ft, azonban a hibából fakadó költségek is jelentősek lehetnek, amelyek így elkerülhetőek. Vegyük például egy termék előállítását, amely elkészítésében minden osztály részt vesz, csapatmunka hiányában a hibás terméket költségként kell elszámolni, amely 100.000-1.000.000Ft-ig terjedhet.

Eset 9

Céginformáció:

A vállalat a Győrhez közeli Ipari Park területén tevékenykedik. A vállalat az 1990-es években jött létre családi vállalkozásként. Az évek során számtalan újítás és bővítés történt, többek között az új üzemcsarnok átadása vagy az egyedi blokk gyártás bevezetése. A vállalat főleg egyedi gépgyártással; hidraulikus rendszerekkel, hengerek gyártásával és ezek értékesítésével foglalkozik.

Need:

A vállalkozáson belül több modult különböztetnek meg, ezek a modulok saját Excel programmal rendelkeznek, így a modulok között a program csak jogosultsággal megtekinthető. Például a termelési és anyaggazdálkodási modul között van jogosultság, illetve a termelési modul mindenki számára megtekinthető. Ezen rendszerfelépítés konfliktust generálhat a kommunikációban.

Az egyedi gyártás miatt a vállalat nem tud- és nem is szükséges számára - a digitalizált folyamatok alkalmazása. A különbözően gyártott darabok miatt nincsenek standard folyamatok, így a feladat elvégzése is hosszadalmasabb.

Interjúalanyunk elmondása szerint problémát jelent a határidők betartása, hiszen az egyedi gépek specializáltságától függ az elkészítési idő, így az időkalkulálás során elcsúszások keletkezhetnek.

Az Excel használata során többnyire másik, valós adatokat tartalmazó programból átemelt adatokkal dolgoznak, így az elírási lehetőségeket csökkentik. Az Excel Gyártáskövető-táblázat egyes részein mégis keletkeznek elírások, de nem gyakoriak. Az elkészítési sorrend felcserélése vagy elrontása a vállalatnál körülbelül 1 nap alatt 10-15 alkalommal is megtörténhet.

A vevőkkel főleg e-mailben egyeztetnek a leggyártani kívánt termékről, de sokszor a vevő nem tudja pontosan körbeírni az általa kért terméket, ezáltal többször megesik, hogy a vállalat olyan terméket gyárt le, amelyet a vevő végül nem vesz át, így a vállalkozásnak ezt költségbe kell beleszámítania.

Solution:

Véleményünk szerint a folyamat működőképességét nagyban segítené, ha a vállalat által használt rendszer mindenki számára megtekinthető lenne. Probléma esetén sokkal könnyebb lenne feltárni a probléma helyét és idejét is. A kommunikációs folyamatok megrövidülnének, hiszen félreértés esetén csak a rendszerre kéne rápillantani.

A vállalkozás egyedi gépeket gyárt, azonban a gépek nem minden esetben különböznek egymástól, célszerű lenne egy két eszköz elkészítését standardizált folyamatként leírni, így a dolgozók már rutinosan készítenék legalább azt az adott alkatrészt.

A határidő egy kényesebb dolog, hiszen sok esetben a vevő határozza meg. Javasolnánk, hogy az egyes munkafolyamatok időbeli behatárolásánál, ha lehet, számoljanak rá plusz időt és így tájékoztassák a vevőt. Abban az esetben, ha a termék előbb elkészül, a vevő szemszögéből pozitívként fog hatni. A vevői kérések félreértelmezése sokkal nagyobb problémát jelenthet, így javasolnánk, hogy ha lehetséges személyesen tárgyalják meg. Ha személyesen nem lehetséges, akkor próbálják meg többször ábeszélgni és a részletekbe mélyebben belemenni.

A legnagyobb problémát a vevői félreértések okozhatják. Az ilyen félreértések gyakoriak a vállalatnál, amely az egész gyártási folyamatra hatással van. Javasolnánk egy olyan fajta megoldást, mint például az online értékesítőplatform.

Az oldal tartalmazná az eddig elkészített munkájukat, ezáltal a vevő is könnyebben meg tudja határozni elképzelését. A vevő más termékekkel is találkozik képi és leíró formátumban, így ez későbbi vásárlási szándékot generálhat.

Az online platformon a különböző termékekről kép, rövid leírás, ár és elkészítési idő is bemutatásra kerülne. Az elkészítési időt úgy határozhatnák meg, hogy az eddig elkészített meghatározott termék átlagos elkészítési idejét vennék alapul és pluszban adnának hozzá időcsúszási lehetőséget.

(példa: X nap + specializáltágtól függő csúszás)

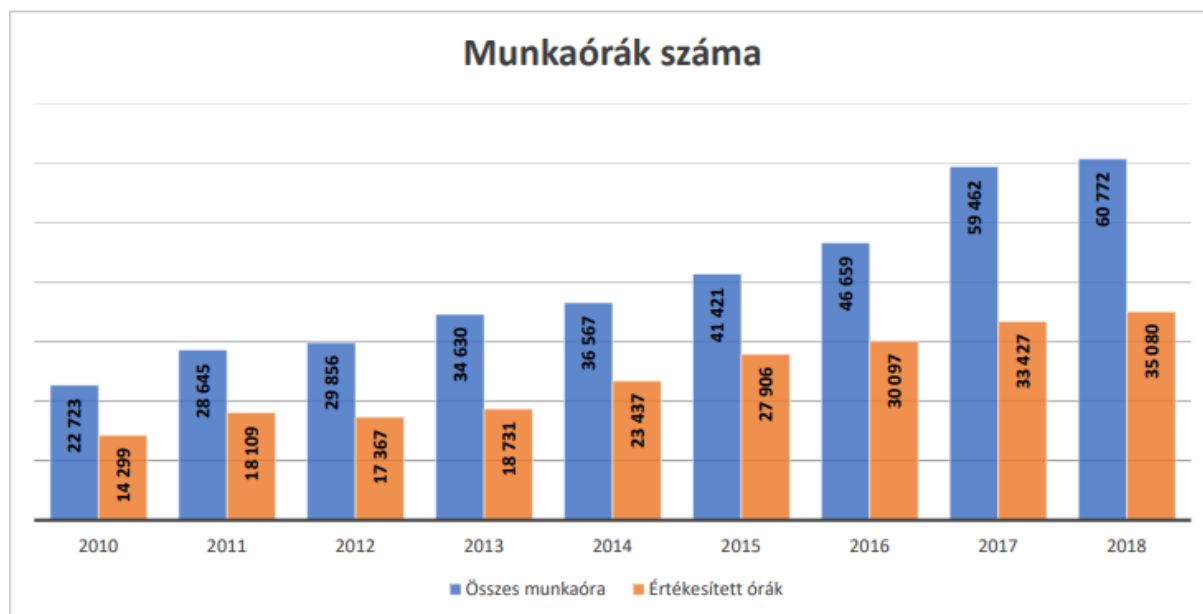
Ez a megoldás lehetőséget ad arra, hogy a vevők számítsanak a speciális gép gyártás adta csúszási lehetőségről, így kevésbé vagy egyáltalán nem lesz kellemetlen.

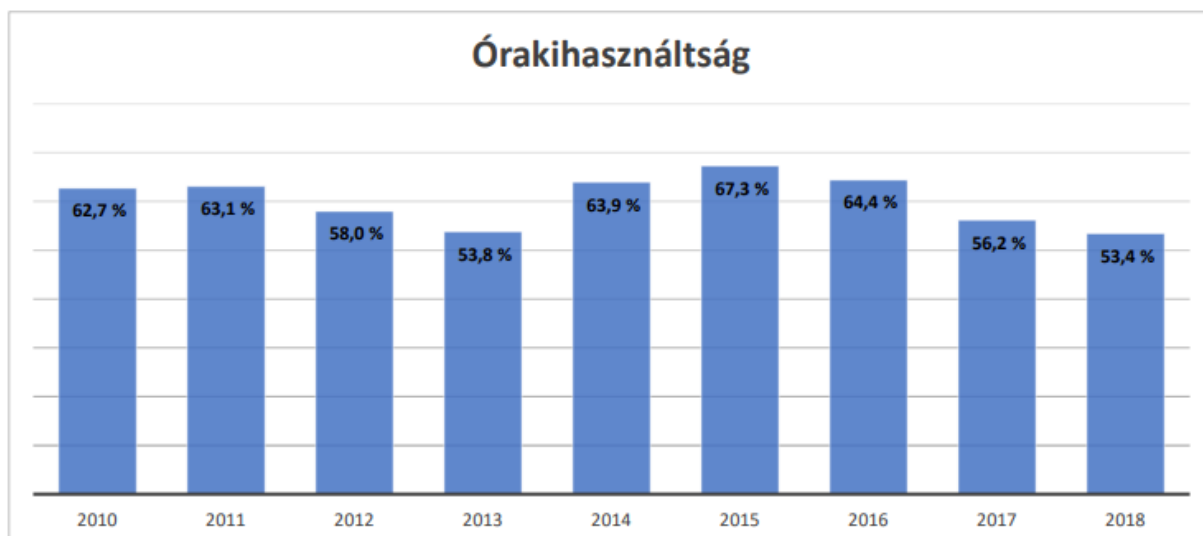
A fogyasztók ezen az oldalon leadhatják rendelésüket, amiben szerepelne az elkészítendő termék és hozzá leírást is adhatnának. A beérkezett rendelést külön, online dokumentumban időrendben tárolnák. A projektmenedzser feltérképezi az elkészítendő terméket, majd szükség esetén további megbeszélésről ad információt az online felületen.

Összességében az online értékesítésiplatform megkönnyíti a vevői kérésekből adódó munkát. Elkerülhető az esetleges félreértésekből származó idő-, anyag-, munkaerő-és pénzkiesés, sőt a vevőt invitálja egy újabb rendelésre. Az esetleges csúszás adta kellemetlenségek szintén elkerülhetők, így a fogyasztóknak jobb benyomást kelt a vállalkozás. Az oldal akár a meglévő honlap egy oldalát képezheti, vagy link által átvezető újabb honlapon. Az újabb honlap elkészítése sem jelent nagy költséget, hiszen a vállalatnál egy remek online tér-ismerő és használó személy dolgozik a HR-részlegen. Esetleges költségek a dizájn megtervezésével lehetnek, amit egy webszerkesztő tudna elkészíteni vagy a saját kollégájuk.

Benefit:

Az Excelben végzett gyártáskövető rendszer főként az időhatékonyságot veszi figyelembe. Jelenleg a cégnél nagyjából 1200 db eszköz gyártása van folyamatban, ez a vállalkozásnál az eddigi legtöbb. Az egyszerűbb eszközök elkészítése akár fél vagy 1 nap alatt is lezajlik, valamint a vevőhöz is kerülhet. Az 1200 db eszközből körülbelül 30-40 gép rakható össze. Az ügyvezető igazgató elmondása szerint ez a rendszer a legnehezebb feladatot látja el, azaz összegzi és átláthatóbbá teszi a gyártást, így a gépek elkészítése lehetőleg 10-20%-kal is gyorsabb.





Az fentebbi diagram mutatja, hogy 2010 és 2018 között az értékesített órák az összes munkaórák felét minden évben meghaladta. Az interjú során kiderült, hogy a vállalkozás körülbelül 300db termék előállítását tudja pontosan elkészíteni, januárban ez az érték 990 db-ot jelentett, így akkor megnőtt a hibalehetőségek aránya.

Az órakihasználtságdiagram alapján látható, hogy az órakihasználtság 2010 és 2018 között mindig 50% fölötti volt.

A felmerülő költségek a következők lehetnek: anyagköltség, raktározási költség, munkabér, segédanyagköltség, alvállalkozói költség, energia költség, szállítási költség, szerszámköltség.

A költségeket az eszköz elkészítési idejének és eszközszükségletéhez kalkulálják.

Tervezett és ténylegesen ráfordított óraszámok, és költségek a következő VR-számhoz:

Létrehozva: 2018.12.20.

VR-szám: 3957/18-VR

Vevő: Kft

Ügyintéző: Pál Attila

Megjegyzés: Harpoon

Óraszám költségek:

Legnagyobb db.-számú egység mennyisége (db.): 1

Munka-típus	Tényl.M.óra	Kalk.M.óra	Különbség [óra]	Különbség [%]	Tényl.M.díj	Kalk.M.díj	Különbség [Ft]
	1,0	0,0	-1,0	-			
CNC-forgácsoló	85,0	96,0	11,0	11%	1 028 500 Ft	1 161 600 Ft	133 100 Ft
CNC-programozó	0,0	0,0	0,0	-	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Forgácsoló	20,5	100,0	79,5	80%	248 050 Ft	1 210 000 Ft	961 950 Ft
Hegesztő	0,0	0,0	0,0	-	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Lakatos	0,0	0,0	0,0	-	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Mérnök-szerelő	0,0	0,0	0,0	-	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Projektmérnök	62,5	118,0	55,5	47%	1 154 925 Ft	2 088 600 Ft	933 675 Ft
Szerelő	68,0	292,0	224,0	77%	834 900 Ft	3 533 200 Ft	2 698 300 Ft
Szervíz mérnök	0,0	0,0	0,0	-	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Technológus	41,0	0,0	-41,0	-	738 975 Ft	0 Ft	-738 975 Ft
Tervező	125,0	330,0	205,0	62%	2 221 350 Ft	5 841 000 Ft	3 619 650 Ft
Villamos-szerelő	73,0	160,0	87,0	54%	910 525 Ft	1 936 000 Ft	1 025 475 Ft
Összeg	476,0	1 096,0	620,0		7 137 225 Ft	15 770 400 Ft	8 633 175 Ft

Egyéb költségek:

Tényl.kiadás:	Kalk.kiadás:	Különbség:	Kalkuláció pénzneme:	Ft
12 042 000 Ft	13 906 000 Ft	1 864 000 Ft	Árfolyam:	-
			1 EUR=	
Össz.költség:	Bevétel:	Eredmény:	Nyereség*:	Eredményesség:
19 179 225 Ft	34 183 940 Ft	15 004 715 Ft	78,2%	43,9%

A táblázat részletesen tartalmazza a VR-szám alapján azonosított tárgy költségvonzatait. Látható, hogy ezen termék esetében az eredmény pozitív, valamint az összköltség jóval alacsonyabb, mint a bevétel. Egy általuk küldött dokumentum alapján meghatározható, hogy 2018 évben januártól márciusig terjedő kimutatásban az összes költség 323.507.706 Ft volt, ez 64.701.541 Ft /hó-t jelent. Az összes költség legnagyobb részét a személyi jellegű ráfordítások jelentették azután pedig az igénybe vett szolgáltatások költségei. Az Excel-ben történő gyártáskövetés és dokumentáció meglehetősen költséghatékony, hiszen nem kell gyakran karbantartani és plusz kiadásokat elszámolni.

Az oldal által használt reklámozási funkcióval a vevői rendelések megnövekedhetnek. A gyártásba adott munkák száma a márciusi hónapban a 388db volt. Az interjú során kiderült, hogy az optimális gyártási mennyiség az 900db alatti, mivel afölött már problémák adódhatnak gyártásközben. A rendelések száma akár 20-30%-kal is megnőhet, ami még mindig 900db alatt maradna.

Az értékesítő oldal főleg az időhatékonyságot növeli, amely akár 20-30%-kal is nőhet, mivel a rendelésekre szánt idő online történik és a félreértések miatt kieső idő 5-10%-ra tud csökkenni.

Az oldal elkészítése 0-100.000 Ft-ig terjedhet, illetve a hozzá tartozó dizájn 0-40.000Ft. Mivel a vállalatnál dolgozó hölgy ért a weboldalak készítéséhez, ez az ár 0-20%-ra csökkenhet.

A félreértett rendelések elkerülése hatalmas költségösszeget takarítana meg. Az anyagköltség minden eszköz esetén más, így a termékenként kiszámolandó anyagköltség 0Ft. A fel nem használt anyagokat más eszköz gyártására fordíthatja a vállalat.

A visszamondott termék előállításánál emberi erőforrásból adódó költségek is keletkeztek, azonban az oldal megszünteti a felesleges gyártást, így az erre fordított munkaerő más termék gyártására fordítható. A megtakarított munkaerővel több rendeltést tudnak elkészíteni, így annak mennyisége még 10-20%-kal növelhető.

Eset 10

Céginformáció:

A vállalat a Győrhez közeli Ipari Park területén tevékenykedik. A vállalat az 1990-es években jött létre családi vállalkozásként. Az évek során számtalan újítás és bővítés történt, többek között az új üzemcsarnok átadása vagy az egyedi blokk gyártás bevezetése. A vállalat főleg egyedi gépgyártással; hidraulikus rendszerekkel, hengerek gyártásával és ezek értékesítésével foglalkozik.

Need:

Elsődleges probléma a vállalat számlázása során, hogy nincs jelen a digitalizáció a dokumentumok tárolását illetően. Sokkal célszerűbb lenne számítógépen vezetni a dokumentumokat, hiszen így biztos, hogy nem vesznek el a papírok és költséghatékonyabb is. A számlák kezelésére fordított idő megspórolásával és más területen történő felhasználásával magasabb profit eredményezhető.

Solution:

A cég dokumentumkezelési folyamatai egyszerűnek tűnnek, azonban annál hasznosabb a megfelelő számlakezelés. Az egyszerűség azonban nem mindig előnyös, hiszen rengeteg papírmunkával jár és munkaerőfelhasználással.

Az egyedi gépgyártás miatt nem szükséges és nem is hatékony egy teljesen digitalizált folyamat, azonban dokumentumkezelés során mégis ezt javasoljuk. A legnagyobb problémát az adatok raktározása jelenti, ezért egy olyan nyomtatóra való beruházást javasolunk, amely lehetővé teszi a dokumentumok kód alapján történő beolvasását és raktározását.

Az ilyen típusú nyomtató nagyon sokféle méretben, fajtában és márkában vásárolható, így a vállalkozás költségkeretének megfelelő típust választhat. Az ilyen eszköz nemcsak szkennel, hanem nyomtató és másoló is, amit egy irodában nap mint nap használnak. A nyomdagépek és alkalmazások összehangolt működésének köszönhetően optimalizálhatja folyamatokat, így több idő marad egyéb fontos dolgokra.

Erre a legmegfelelőbb cég a Konica Minolta Business Solutions Europe magyarországi leányvállalata, amely országsszerte 18.000 irodai és nyomdai berendezést üzemeltet. A magas szintű szolgáltatást több mint 2000 ügyfelüknél biztosítják. A vállalkozáson belül ipari nyomtatással nyomdaipari tanácsadók, szerviz szakemberek, termékmenedzserek és fejlesztők foglalkoznak. Nagy előnyt jelent a vállalatok számára, hogy Konica Minolta fénymásoló nemcsak megvásárolható, hanem bérelhető is.

A használata nagyon egyszerű: A postán beérkezett számlát és szállítólevelet a szkenneléshez szét kell választani egy úgy nevezett „szeperator lappal” és úgy berakni a nyomtatóba szkennelni. Szkennelés után a beszkenelt számlakép a Konica Minolta Scan Flow programba kerül, ahol ki kell választania feldolgozni kívánt számlát a listából, majd sablonok segítségével be kell állítani a dokumentum fontos elemeit.

A rendszer tanítható, a sablonok segítségével későbbiekben felismeri a szállítót és a lényeges mezőket (pl. számlaszám, iktatószám, kiállítás napja, fizetési határidő, bruttó összeg, nettó összeg, pénznem stb.), automatikusan kinyeri az adatokat, így csak ellenőrizni kell a beolvasott adatokat. A rendszer „okos”, így a bruttó összeget beolvasva, az áfakulcsot megadva ellenőrzi, hogy a nettó összeg megfelelő-e. Hiba esetén pirossal jelez.

Miután a számlázó ellenőrizte és jóváhagyta az adatokat, bekerül a számla a könyvelő programba. A számlának nem csak az adatai kerülnek a programba, hanem hozzácsatolva egy számlakép is. Ha a könyvelő program össze van kapcsolva a levelező programmal (outlook), akkor sikertelen betöltés esetén küld a Konica program egy emailt, melyben leírja az esetleges hibát. Ilyen lehet például, ha nem jó az adószám, vagy már bent van a rendszerben egyszer a számla. Ha a számla és a hozzá tartozó szállítólevél egyszerre jön be, akkor az iktatószámot a könyvelő programból nyeri, ha külön érkeznek be, akkor is össze tudja őket kapcsolni a rendszer a számlaszám alapján.

Abban az esetben, ha a számla elektronikusan érkezik be, akkor egy outlookba egy autoCapture nevű programot kell beépíteni, ennek segítségével kerül be a számla és a szállítólevél a konica minolta programba.

Benefit:

A vállalat irodai részlegén nap-mint nap több mint 40 számlázási teendő van. Mindig számlát kell kiállítani, ha forgalmat bonyolít le más vállalkozók felé vagy jogi személyek felé, ingatlanokkal kapcsolatos adóköteles vállalkozói szállítást vagy szolgáltatást bonyolít le nem vállalkozó személy felé, vagy egy másik tagállamban szállítást végez.

A számlakezelésre fordított idő körülbelül napi 3 óra, amelyet időközönként végeznek. Az emberi erőforrás ráfordítás 3-4 fő.

A nyomtató értéke 30.000-1.000.000 Ft között mozog, azonban a vállalatoknak lehetőségük van nyomtató bérletére, amely havi 8.100-18.000 Ft-ot jelent. Bérlet esetén, a futamidő végén, a maradványértéken megvásárolható a készülék.

A Konica Minolta nyomtató kezdetleges használata 5-10%-kal növeli az időszükségletet, mivel a munkatársaknak szükséges a használatát megtanulni. A betanulási idő 1-5 napig terjed, majd hosszabb távon az időhatékonyság akár 20-30%-kal is megnőhet. Kihelyezett operátoruk és szakértő kollégáik révén szakmai tanácsadást is szolgálnak, testre szabott bemutatókkal és oktatásokkal a betanulás sokkal gyorsabb.

A nyomtató képes 2-3 fő munkáját 1 fő-re csökkenteni, amivel az emberi erőforrás más munkaterületre fordítható.

Az okos nyomtató képes megjegyezni adatokat és értékeket számolni, így sokkal egyszerűbb az esetleges hibás adatok észrevétele, mivel a nyomtató jelzi azt. A hibásadat gyors észrevétele az időhatékonyságot növeli és esetleges jogi következmények elkerülését is segíti.

A vállalat naponta nagyjából 2-3 órát tölt számlázással, amelynek papír és tintaköltsége is van. A nyomtató által körülbelül havi 4.000-20.000 Ft papír-és tintaköltséget spórol.

A Scanflow, Outlook és az AutoCapture program is ingyenesen letölthető.

A nyomtató mérete meglehetősen nagy, így az irodában ki kell alakítani neki megfelelő helyet, azonban a nyomtató az általános nyomtatói feladatokat is képes elvégezni, így például 3-4 nyomtató helyett elég a vállalatnál 1-2 hagyományos és egy okosnyomtató használata. Az okosnyomtató esetén van festéktakarékos mód, amellyel akár 50%-os festékmegtakarítás nyerhető.

A vállalattól bérelt eszközöket ingyenesen javítják és karbantartják, valamint nagyobb hiba esetén cserekészüléket biztosítanak. Emellett üzemeltetési szerződés keretében a cég biztosítja a szükséges festékanyagot.

Eset 11

Céginformáció:

A vállalat egy multinacionális vállalat leányvállalata, amelynek a székhelye Mexikóban található. A győri gyár egy alumínium öntödeként üzemel. Az autóiparnak szállítanak be, azon belül olyan cégeknek, mint például az AUDI, Renault, Opel, BMW, Volvo. A legmeghatározóbb tevékenységük a hengerfejek öntése, de más alumíniumból készült alkatrészt is gyártanak. Jelenleg valamivel több mint 800 főt foglalkoztatnak.

Need:

A toborzás során felmerülő másik probléma a folyamat végén található adatfelvétel, amely során a felvételre kiválasztott munkavállaló adatait kell a cégnek felvenni. Ez egy meglehetősen monoton és szükségtelen tevékenység.

Solution:

A folyamat ezen szakaszát ki lehetne váltani egy, a munkavállaló számára előre kiküldött Google Forms adatlappal, amelyben neki a személyes adatait kell megadnia.

Benefit:

Ezeket a személyes adatokat a későbbiek során is könnyen lehetne alkalmazni, pl: belépés a szakszervezetbe, különböző szerződésekbe való beillesztés.

A digitális transzformáció eszköze ebben az esetben a karcsúsítás, ezzel a megoldással a HR-es kollégák számára időt spórolunk meg, ami idő alatt ők a saját tevékenységüket tudják végezni.

A megoldás számszerűsítése meglehetősen nehézkes, mivel nehezen kimutatható a változás hatása. Az egyetlen lehetséges kimutatási módszer, ha a HR-es dolgozó felszabadult idejét vesszük számításba, és ezt visszaszorozzuk a munkabérével. Így a dolgozó a munkaidejét hatékonyabban, fontosabb feladatok elvégzésével tudja tölteni. A Google Forms pedig ingyenesen használható.

Eset 12

Céginformáció:

A vállalat egy multinacionális vállalat leányvállalata, amelynek a székhelye Mexikóban található. A győri gyár egy alumínium öntödeként üzemel. Az autóiparnak szállítanak be, azon belül olyan cégeknek, mint például az AUDI, Renault, Opel, BMW, Volvo. A legmeghatározóbb tevékenységük a hengerfejek öntése, de más alumíniumból készült alkatrészt is gyártanak. Jelenleg valamivel több mint 800 főt foglalkoztatnak.

Need:

Probléma az interjúztatás hosszas folyamata, amely sok időpont egyeztetéssel is jár, és sok erőforrást köt le egy időben.

Solution:

A megoldásunk a problémára egy online interjúztatás és online toborzó platform. Erre megfelelő lehet az Indivízó felülete. Ennek a költségei nem ismertek pontosan, mivel külön árajánlatot adnak cégre szabva.

Benefit:

A használata mindenképpen sokk könnyítést és erőforrást szabadítana fel, amely végett a munkavégzés hatékonyabb lenne és csökkenne a munkatársak leterheltsége. A veszélyek közé tartozik az átállás nehézsége, valamint, hogy a felvételizni kívánó embereknek nem kézenfekvő és túlságosan újító egy ilyen rendszer használata.

Eset 13

Céginformáció:

A vállalat egy multinacionális vállalat leányvállalata, amelynek a székhelye Mexikóban található. A győri gyár egy alumínium öntödeként üzemel. Az autóiparnak szállítanak be, azon belül olyan cégeknek, mint például az AUDI, Renault, Opel, BMW, Volvo. A legmeghatározóbb tevékenységük a hengerfejek öntése, de más alumíniumból készült alkatrészt is gyártanak. Jelenleg valamivel több mint 800 főt foglalkoztatnak.

Need:

A felmerülő probléma nem más mint, hogy ez a lépés ugyan úgy, mint a toborzás végén történő adatbekéréssel rengeteg idő megy el feleslegesen, amire a már említett és a toborzás végén történő adatbekérés kiváltására is ajánlott Google Forms megoldást javasoljuk.

Solution:

A leendő és belépő munkatársaknak előzetesen kiküldött Google Forms adatlapokkal be tudjuk kérni a szükséges adatokat digitális formában, amely adatok egy az egyben beilleszthetők a szerződésbe digitálisan, így a beléptetés napján már csak alá kell írni a szükséges szerződéseket.

Benefit:

Tehát a digitális eszköz egy egyszerű, biztonságos és ingyenes Google Forms lenne, amit csak egyszer kell megcsinálni. A menedzsment eszköze, ezzel a karcsúsítás, hiszen időt spórolunk, meg HR-es munkatársainknak, akik a felszabadult időben, más teendőiket végezhetik, így növelve a produktivitást. Ebben a problémamegoldási folyamatban nem lehetséges a számszerűsítése a digitalizációnak, hiszen egy "mini" digitalizációnak is nevezhető. Az egyetlen számszerűsítési mód, ha a körülbelül egy órás adatbekérési és szerződéskötési folyamatot kiváltjuk a Google Forms alkalmazásával, akkor azt egy órányi HR-es munkabért spórolja meg a cég, amelyben a munkatárs a többi teendőjére koncentrálna. Az óránkénti bérezését viszont nem osztották meg velünk, így nincs birtokunkban a szükséges információ.

Eset 14

Céginformáció:

A vállalat egy multinacionális vállalat leányvállalata, amelynek a székhelye Mexikóban található. A győri gyár egy alumínium öntödeként üzemel. Az autóiparnak szállítanak be, azon belül olyan cégeknek, mint például az AUDI, Renault, Opel, BMW, Volvo. A legmeghatározóbb tevékenységük a hengerfejek öntése, de más alumíniumból készült alkatrészt is gyártanak. Jelenleg valamivel több mint 800 főt foglalkoztatnak.

Need:

A beléptetés folyamatábráján látható még egy általunk felfedezett probléma. Ez a kritikus része a beléptetésnek, hiszen ezek a lépések és folyamatrészek a leginkább időigényesek. Ez a része a beléptetésnek az oktatás és a tájékoztatás.

Solution:

Erre a problémára is főleg idő kihasználtság növelést, terheléscsökkentést és produktivitást szolgáló megoldást találtunk. Megoldásunk a tananyagok és előadások online elérhetővé tétele, amelyet a belépőnek a beléptetés napját megelőzően végig kell néznie és utána a szokásos tesztek online kell kitöltenie, amivel bizonyítja, hogy megnézte és megértette a tananyagot a balesetvédelemről, minőségügyről és az általános információkat a cégről.

Benefit:

Mindennek az előnye, hogy a munkatársaknak, akiknek ezzel heti rendszerességgel legalább 1,5-2 órát kell tölteniük, ezzel a tananyag digitalizációval mindezt az időt szabaddá tehetik és más teendőikkel foglalkozhatnak. Ez a megoldás egyszeri, nagyobb idő befektetést követel, amely a hetek során folyamatosan térül meg. A számszerű megtérülés az adott dolgozók munkabérének és a megtakarított időnek a szorzataként számolható ki, azonban a dolgozók munkabérének pontos összegét nem ismerjük.

Eset 15

Céginformáció:

A vállalat egy multinacionális vállalat leányvállalata, amelynek a székhelye Mexikóban található. A győri gyár egy alumínium öntödeként üzemel. Az autóiparnak szállítanak be, azon belül olyan cégeknek, mint például az AUDI, Renault, Opel, BMW, Volvo. A legmeghatározóbb tevékenységük a hengerfejek öntése, de más alumíniumból készült alkatrészt is gyártanak. Jelenleg valamivel több mint 800 főt foglalkoztatnak.

Need:

A folyamat feltérképezése és leírása közben észrevettünk egy problémát, amelyre megoldást is kínálunk. A probléma úgy gondoljuk, hogy a rengeteg adminisztráció és aláírásgyűjtésnek megfelelő körmenet, amit a kilépő végez a folyamat közben.

Solution:

A kilépő dokumentumok digitális aláírással való ellátása.

Benefit:

Ez megkönnyíti a folyamatot, mivel nem kell a kilépőnek külön minden területre elmenni a papírával és elvégezni a kilépési folyamatot, hanem az ő és a területi vezető digitális aláírásával ellátott kilépő papírt fogja megkapni. Ennek előnye még, hogy nem kell időpontot sem egyeztetni a területekkel, hiszen elvégzik a szükséges kiléptetési lépéseket a rendszerekben, amikor idejük és erőforrásunk engedi, és a kilépőnek csak a HR-en kell átvennie a végleges dokumentumokat digitális aláírással ellátva. Így a lehető legkevesebbet kell foglalkozni a munkavállalóval, aki már nem termel többet a cégnek és költséget okozott.

Eset 16**Céginformáció:**

A cég Győr-Moson-Sopron megyében a járműipari szektorban tevékenykedik. Hazánkban már több, mint 20 éve jelen vannak, és rengeteg munkavállalót foglalkoztatnak a régióban.

Need:

Az e-Recruiting rendszer a pályázóknak kiírásonként történő összegyűjtésére és rendszerezésére szolgáló informatika rendszer. Átláthatóvá teszi a toborzás, kiválasztási folyamatot, hiszen egy rendszeren keresztül látható minden pályázó, valamint maga a felület SAP alapon működik. A rendszer főbb problémái az alábbiak: a lassú feldolgozási idő, a nem felhasználóbarát megjelenés, az esetleges rendszerhibák, illetve hibázás esetén az azonnali javításra sincsen lehetőség. Az interjú alanyok által kiemelt leg súlyosabb probléma, mely leginkább hátráltatja őket a mindennapi munkájukban az a rendszer lassú feldolgozási ideje. Alapvetően a megnyitást követően már nagyon lassan tölti be a felhasználói felületet, majd minden egyes kiválasztott tranzakció után újabb betöltési időre kell várnia a felhasználónak. Általánosan 0,3-0,6 perc közötti időt vesz igénybe a felületek közötti váltás, amely magas átfutási időnek számít a mai felgyorsult informatikai technológia mellett. Ez különösen akkor okoz nagy problémát a felhasználók számára, ha az illető több referens pozícióját is aktívan nyomon követi, mivel a programban rá kell szűrni a felvevő referens nevére, és csak ezek után

tudja kiválasztani az adott pozíciót. Így referensenként megsokszorozódnak a várakozási idők, mely hosszútávú rengeteg veszteség időt eredményezhet. A második legjelentősebb probléma a nem felhasználóbarát külső megjelenés. A betanulási fázisnál okozza a legnagyobb problémát, hiszen nagyon sok időbe telik, mire az új munkatársak szeme megszokja a felületet, de ez a betanulás során kellő idővel már nem okoz problémát. Annál inkább probléma, hogy a legfelső címsor nincsen rögzítve, és több pozíció megléte esetén nem fér ki az összes egység a megjelenítendő felületre. Ennek következtében, nehéz az adott kiírás nyomán követése, mivel a címsort elhagyja, azaz nem rögzíti a felület amikor lejjebb görgetnek a munkavállalók. Ennek köszönhetően megnő az idővesztés, hiszen az előző pontból kiderült lassúság miatt várni kell a betöltésekre, ha nem találja meg az illető elsőre azt a pontot, amelyikre szüksége van. A rendszerhibák többfélék is lehetnek az adott rendszer esetén. A leggyakoribb amikor nem tölt be semmit az e-Recruiting, ami hátráltatja a napi munkafolyamatot, hiszen máshonnan nem lehet hozzáférni a jelentkezők adataihoz, elérhetőségeihez. Így nem láthatóak az adott pályázók, mely a toborzás kiválasztás folyamatát jelentősen lassítja, mivel az önéletrajzokat így nem tudják ellenőrizni, és a szakterület felé történő továbbítás sem lehetséges. A mai felgyorsult munkaerőpiaci helyzetben, fontos, hogy naprakészek legyenek a jelentkezők státuszai tekintetében a toborzás-kiválasztásért felelős kollégák. Továbbá, az elutasítás, kiértékelés során többször is problémát okozott, hogy az automatikusan generált visszautasító e-mailek kiküldésre kerültek, viszont a pályázókhoz nem érkezett meg, amiről a kiküldő személy nem értesült a rendszeren keresztül. A hasonló problémák csak a későbbiekben derülnek ki a rendszerkarbantartó által, ami azért hátrányos, mert a felhasználó nem kap értesítést az elvégzett művelet sikerességéről. Ebben a legnagyobb problémát okozza, hogy a vállalat megítélése is romolhat az által, hogy a pályázók csak hosszú lefutási idő után kaphatnak visszajelzést a pozícióra történő jelentkezésük után. A hibázás esetén nem lehetséges azonnali javítást alatti, arra gondolnak az alanyok, hogy az elutasítások kiküldésekor lehetőség van egyszerre több pályázót is visszautasítani. A felületen belül, amikor a pályázat elutasítására kattintva megjelenik egy ablak, majd ezek után már a visszaellenőrzésre nincsen lehetőség, hiszen az adott nevek nem láthatóak, csak a létszám. Ekkor könnyen előfordulhat, hogy más pályázó kapja meg az elutasítást. Ilyen esetben már nincsen lehetőség a visszautasító email visszahívására, ami kellemetlenséget okozhat, ha később mégis megkeresésre kerül a jelölt az adott pályázata miatt. Kisebb hibázási lehetőség az is, ha véletlenül továbbítják a szakterületnek a pályázót a rendszeren keresztül, ebben az esetben a rendszer automatikusan generált e-mailt küld a felvevő menedzsernek, aki látja, hogy átkerült hozzá a pályázó. Ilyen esetben nincs lehetőség visszahívásra.

Solution:

A felhasználókat összefogó rendszergazda a rendszer lecserélését javasolta, mivel már a piacon jelen van egy korszerűbb, könnyebben kezelhető program is. Erre egyelőre még nem kaptak engedélyt a menedzsment részéről, de az ötletet nem vetették el. A digitális eszközök tekintetében nincsen szükség újabb, jobb teljesítményű gépekre, mivel magával a rendszerrel adódnak a problémák. Egy nagyobb teljesítményű gép, egy szoftver nem oldja meg a rendszertechnikai problémákat, így csak a korszerűbb program tudna megoldást jelenteni a problémára.

Menedzsment eszközök közül, a munkatársmegkérdezés módszert kellene alkalmazni a stratégiai tervezés módszerével párhuzamosan. A munkatársi megkérdezés eszköze azért lenne hatékony, mivel ők találkoznak a mindennapi problémákkal, és nekik van rálátásuk a fejlesztendő területekre, így ők tudnának releváns információval szolgálni a menedzsment számára. A vezetők a megkérdezést követően látják csak át a probléma nagyságát és fontosságát, illetve ezek után tudnak előre lépéseket tenni az ügyben. Amennyiben, olyan szintű a felvetett probléma, hogy ténylegesen hátráltatja a mindennapi munkavégzést, akkor stratégiai megközelítésbe kell helyezni az adott problémát, és menedzsment szinten kell megoldani a stratégiai tervezésbe bevonva. Ebből kifolyólag, a következő lépés lehet az új partnerek felkeresése lehet, akiktől be tudja szerezni a vállalkozás az új és hatékony rendszert.

Benefit:

A tervezett hozamok számszerűsített bemutatását nem tudjuk pontosan kivitelezni, illetve szemléltetni, mivel ez egy összetett folyamat. A tervezett hozam a megtakarítások közül is az időmegtakarításra van a legnagyobb hatással. Mivel a humán erőforrás terület nem termel közvetlenül bevételt, így pénzübeli eredmény konkrétan nem realizálható. Más lenne az eset olyan terület helyzetében, ahol olyan rendszert alkalmaznak, ahol pénzben kifejezhető a változás mértéke. (pl.: logisztikai rendszerek) A változás a munkatársak közvetlen teljesítményére van a leginkább hatással, illetve a toborzás kiválasztás eredményességére gyakorol hatást. Például az alacsonyabb hibázási lehetőség felgyorsítaná a folyamatokat.

A megadott időintervallum alapján az átlagos várakozási idő 27 másodperc, így a továbbiakban ezt a számot vesszük alapul számításaink során. Először felsoroljuk az állomásokat, amikor várakozási idővel szembesülünk: e-Recruiting megnyitása, pozíció rákeresése, fül kiválasztásakor. Azt feltételezzük a számítások során, hogy munkatársanként három pozíciót kell monitorozni, így a folyamat pozícióként ismétlődik. Egy ember és egy pozíció esetében a várakozási idő körülbelül 81 másodperc. Ha a három fő idejét összesen tekintjük a három pozícióval, a várakozási idő 729 másodperc, azaz 12,15 perc amennyiben napi egyszer néz rá. Az interjúk alapján a munkatársak legalább napi kétszer ellenőrzik az újabb pályázatokat a rendszerben, így az összes napi veszteségidő 24,30 perc. Havi szinten ez 486 percet, azaz 8,1 órát tesz ki, ami megfelel egy napi munkaidőnek. Egy ember esetén körülbelül így 2,7 óra a várakozási idő havonta. Ez a mennyiség kollektívan sok veszteségidőnek bizonyul, mivel a veszteségidő egyenesen arányosan nő a munkatársak számával.

Kockázatok kivédésénél törekedni kell arra, hogy az új program informatikai követelményeit előre meg kell vizsgálni, és arra is figyelni kell, hogy a felhasználó munkatársak milyen teljesítményű számítógéppel rendelkeznek. A programot abban az esetben érdemes beszerezni, ha a meglévő eszközök kompatibilisek a program által előírt technikai előírásokkal. Amennyiben a feltételek adottak, technikai kockázattal nem igen kell számolniuk. Másik kockázati tényező a nehéz betanulás, hiszen akkor a munkatársaknak oktatást kell biztosítanunk. Az oktatás megléte kiküszöbölhető, abban az esetben, ha a választott program felépítése hasonlít a mostanihoz.

Eset 17

Céginformáció:

A vállalat egy zalaegerszegi gyárközpontú, speciális jármű fejlesztésével és gyártásával foglalkozó cég. Az érintett osztály a HR International, akik Németországból, a cégközpontból nemzetközi toborzással foglalkoznak, ezzel segítve a helyi toborzást.

Need:

Az új gyár beindítása nagy számú új pozíciót eredményez, amire megemelkedett létszámú jelentkezők vannak. Az itt megjelent adat mennyiség feldolgozása leterheli a jelen rendszert.

Automatizált megoldások hiánya – a több forrásból beérkező adatokat továbbra is túlnyomó többségben manuálisan kell elemezni. Ezután kerülhetnek csak a potenciális jelöltek tovább a felülvizsgálatokra és a döntési folyamatba.

Információtároló-, megosztó egység. Jelen pillanatban SharePointon vannak a jelentkezők adatlapjai és önéletrajzai tárolva, ami az információk megtalálását és pontos továbbítását nehezíti meg.

Kommunikációs problémák – különböző nem uniform kommunikációs csatornák egyidejű használata. A kommunikáció komplexitása növeli a szükséges időt (megnövekedett válaszidő).

Túlbonyolított kommunikáció – amennyiben külső toborzó cég van bevonva a folyamatba. Itt gyakran vesznek el információk a nagyon hosszú, általában nem közvetlen

Solution:

A legfőbb problémákra egy egységesített Application Tracking System (ATS) bevezetése a megfelelő megoldás, aminek tartalmaznia kell a következő elemeket, hogy megfelelő lehessen:

Digitális háttér adatbank és adatfeldolgozó rendszer, ami a beérkező önéletrajzokat és a jelentkezők által megadott adatokat elemezi és azokat a megfelelően kategorizálja ezzel egyszerűen elérhetővé teszi az információkat. Az adatbank másik fontos tényezője hogy folyamatosan tudjon tanulni a beérkező információk / adatok és az általunk megadott követelmények összefüggését. Ezzel automatizálhatva egy előrejelző rendszert, ami képes lehetne a jelölteket előre kategorizálni és értékelni ezzel megkönnyítve az utólagos munkát.

A különböző forrásokból beérkező adatokat is tudnia kell kezelni, ezek a legfőbb recruiting platformjai a cégünknek: saját weboldal, LinkedIn, fejvadász cég, recruiting adatbankok stb.

Belső, gyors közvetlen kommunikáció felületének létrehozása ugyan azon a felületen ahol a beérkező információk (önéletrajz, fejvadász értékelés, jelölt által megadott egyéb adatok) vannak. Meggyorsítja az értékelő (Hiring manager) és a HR közötti kommunikációt. Így nincs szükség külön megbeszélésre, telefonálásra, chat vagy egyéb platformon való kommunikálásra.

Amennyiben fejvadász cég is be van vonva a felvételi folyamatban így nekik kell egy platform, ahol a HR-t és a Hiring managerrel direkt tudnak kommunikálni ezzel is elkerülve az információs sor lánc létrehozását.

Online Analitika, exkluzív hozzáférést biztosít a valós idejű és naprakész adatok áttekintéséhez. Lehetővé teszi, hogy megtalálja azokat a fejlesztési területeket, amelyek segítenek a legjobb toborzási stratégia végrehajtásában. Ezenkívül valós idejű frissítéseket és adatokat biztosít az

alkalmazottakkal kapcsolatos dolgokról, amelyek lehetővé teszik a folyamatok igényeinek megfelelő beállítását és módosítását.

Benefit:

Jobb termelékenység és az idő felhasználása: A digitális eszközök különféle módokon segítenek felgyorsítani a napi folyamatokat. Automatizálhatja például az adminisztratív feladatokat, mint például a pályázói dokumentumok nyilvántartását vagy az interjúk ütemezését. Az ATS-t használó toborzók gyorsabban tudják kiszűrni a jelölteket, mert az ATS egy helyen fogja bemutatni az összes szükséges jelölt információt. Nem kell elolvasniuk egy önéletrajzt, majd megnyitniuk egy másik fájlt a jelölt kísérőlevelének, portfóliójának vagy értékelésének megtekintéséhez; mind ugyanazon az oldalon lesz. És ha ez triviálisan hangzik, gondoljon arra, hogy sok időt megtakaríthat, ha egyszerre 5, 10 vagy 20 nyitott állása van, és 50 jelöltet kell átvizsgálnia minden egyes szerepre. Nem csak a toborzók takarítanak meg időt a digitális átalakulással. A jelentkezők gyorsabban is jelentkezhetnek az automatikusan kitöltött jelentkezési lapokkal és az egy kattintással elérhető jelentkezési gombokkal. Arról nem is beszélve, hogy ha a jelöltek személyre szabottabb kommunikációt kapnak, visszajelzéssel vagy nyomon követéssel, akkor pozitívabb tapasztalatokkal rendelkeznek, és nagyobb valószínűséggel maradnak elkötelezettek, vagy visszakeresnek.

Továbbfejlesztett mutatók és azok hatékonysága. Az adatok önálló gyűjtése és elemzése időigényes lehet, sőt bizonyos esetekben pontatlan is lehet, különösen, ha az emberi folyamatoktól függ. Szerencsére a legtöbb toborzó platform automatikusan gyűjti a mutatókat (például egy aktuális folyamatjelentést). A felvételi folyamat pillanatképével azonosíthatja és kiküszöbölheti a folyamatban lévő szűk keresztmetszeteket, valamint kihasználhatja a legjövedelmezőbb forrásokat a jelöltek számára egy adott állásban. Az ilyen típusú adatokkal azonosíthatja a hiányosságokat, és kísérletezhet a megoldásokkal, mielőtt azok befolyásolnák a kölcsönzési időt és az egy bérleti költséget. Például rájöhethet, hogy sok jelölt visszalép az értékelési szakaszban. Lehet, hogy ez egy időigényes felmérésnek köszönhető, vagy azt méri, hogy a jelölt mit tekint irreleváns képességeknél. Ezután megpróbálhatja lerövidíteni az értékelést, célzottabbá tenni, és megnézni, hogyan reagálnak erre a jelentkezők.

Könnyebb jelöltértékelés. A digitális átalakítás értéket is adhat a jelöltek értékeléséhez. Először is, az AI-megoldások és a digitális eszközök a szűrési opciók használatával gyorsabban szűrik az alkalmazásokat. Ezt követően rengeteg értékelési eszköz áll rendelkezésre, amelyeket a kiválasztott jelöltekkel használhat, például játékalapú vagy videós értékeléseket. Például, ha értékesítőket vesz fel, videós értékelésekkel értékelheti prezentációs és tárgyalási készségeiket, mielőtt személyes interjúra hívná meg őket. Az olyan funkciókkal, mint a videointerjúk és videoértékelések, távolról is értékelheti a jelölteket. Nem kell nagy távolságokat utaznia, vagy a helyi tehetségekre korlátozódnia. A munkaerő-kölcsönző csapatok is felhasználhatják ezeket a felvételeket, hogy elkerüljék a többszöri interjúfordulókat, és ezáltal csökkentsék a felvételi időt.

Nagyobb hozzáférés a tehetségekhez: Végül a technológiai toborzási megoldások segítenek gyorsabban megtalálni a jelölteket, mint az általános beszerzési technikák. Az álláshirdetések magukban foglalják azokat a helyeket, ahol az álláskereső általában lógnak, azaz a Facebook

és az Instagram. Az AI-alapú funkciók előnyeit is élvezheti (nézze meg a Workable AI Recruiter és People Search szolgáltatásait), hogy elérje azokat az embereket, akikkel egyébként nem találkozna. Összefoglalva, amikor a dolgok megváltoznak, jelen esetben digitálisan, nemcsak kényelmetlen, de kockázatos is ragaszkodni a régi technikákhoz. Kezdje el az egyszerű technológiai megoldások alkalmazását, és kövesse nyomon, mi működik a legjobban az Ön számára. A toborzási folyamata nem fog drasztikusan megváltozni egyik napról a másikra – elvégre még mindig a pilótaülésben van –, de ha felszerelkezik egy lendületes és modern toborzási technológiai készlettel, sok álmatlan éjszakától kímélheti meg magát, mert most elmondhatja főnökének: Semmi gond – a nap végéig megküldöm a számokat!”

Első lépésként egy rövidtávú megoldással lehet a kis győzelmek egyikét elérni. Egy egyszerű, azonnal bevezethető online ATS rendszernek beruházási költsége nincs, a havi díja alacsony (2000€ / hónap 100€ / recruiter) egy személyre szabott termékkel (ami 25.000€ fejlesztési költség és havi 1-3000€ licenz díjat jelent) szemben.

Eset 18

Céginformáció:

Egy Győrben található, termelőtevékenységet végző vállalat.

Need:

Az ipari környezet erős befolyása miatt a vállalat kénytelen szembenézni az általános munkaerőhiány és műszaki szakemberhiány okozta kihívásokkal. Az általános munkaerőhiány globális tendenciának tekinthető, ezáltal nincs elegendő munkavállaló ezekre a szerepkörökre.

Solution:

A képzett munkaerő hiányának leküzdése érdekében a gyártónak kreatívnak kell lennie. A probléma áthidalása érdekében a vállalat rövidített, illetve csúsztatott munkarendet is lehetővé tesz alkalmazottai számára, amely leginkább a kisgyermekes szülők részére előnyös. Ezen kívül a nyári szabadságolások időszakában az átmeneti létszámmhiányt diák munka alkalmazásával igyekszik orvosolni. A betanított munkások pótlása érdekében munkaerő-kölcsönző cégekkel állnak partnerkapcsolatban. A fent említett megoldások mindenképpen előre mutatóak, azonban sajnos közel sem elegendők. A vállalkozás szempontjából mindenképpen célszerű mérlegelni a szakirányú oktatási intézményekkel történő partnerségi kapcsolatok kialakítását. A műszaki szakemberhiány leküzdéséhez célszerű lehet a Győri Szakképzési Centrum Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Technikum és Kollégiummal, míg a magasabb szaktudást igénylő munkakörök betöltéséhez a Széchenyi István Egyetemmel partnerkapcsolatot kiépíteni.

Benefit:

Ez biztosíthatja, hogy a fiatal szakemberek megismerjék a vállalatot, annak működését, és tisztában legyenek az elérhető karrierlehetőségekkel. Mindez a cég számára is előnyös, hiszen a fiatal szakemberek innovatív szemléletmódot hozhatnak a szervezet életébe. A már meglévő, alacsonyabban képzett munkavállalók szakirányú továbbképzése is járható út lehet a cég számára. A partnerkapcsolatokban köszönhetően a fent említett iskolákban biztosíthatóvá válna a továbbképzés, esetleg házon belüli mentorálási és képzési programokkal is ösztönözhető a

tanulás. A szükséges készségek megszerzését követően a kiválasztott emberek új szerepkörökbe helyezhetők.

Eset 19

Céginformáció:

Egy Győrben található, termelőtevékenységet végző vállalat.

Need:

A vállalaton belüli teljesítményértékelés több komponensből tevődik össze. Az értékeléshez egyrészt kiváló alapot szolgáltat az objektív számadatokat tartalmazó SAP rendszer, másrészt az alkalmazottakkal szemben támasztott elvárások is összehasonlításra kerülnek a tényleges teljesítményükkel. Ennek oka nagyon egyszerű: a normarendszer alkalmazása a termékek egyedisége, és a munkakörök összetettsége következtében nem mindig célravezető. Mindezek alapján kialakításra került egy pontszámrendszer, ahol harmad évente felülvizsgálatra kerül a dolgozók teljesítménye. A munkavállalók ennek eredményeképpen egy indoklással ellátott pontszámot kapnak, ami tükrözi az elmúlt időszakban nyújtott teljesítményüket. A szubjektivitás csökkentése érdekében a dolgozókat a közvetlen felettesük, tehát a csoportvezető, a minőségbiztosítók és a gépbeállítók együttesen értékelik. A javasolt pontszámokat a részlegvezető áttekinti, jóváhagyja vagy módosítja. Egyes területeken azonban az értékelés kizárólag a részlegvezető feladatkörébe tartozik. A szubjektivitás csökkentése érdekében tett erőfeszítések ellenére könnyen belátható, hogy a teljesítményértékelő rendszer továbbra sem tekinthető teljesen objektívnek.

Solution:

Egy hatékony rendszer minden esetben mentes az értékelést végző személy szubjektív benyomásaitól, tehát olyan értékelési szempontokat vesz alapul, amelyek hiteles képet adnak a tényleges teljesítményről. Ennek érdekében a már meglévő és alkalmazott módszertanokat kiegészítendő, a szubjektivitást tovább csökkentő értékelő technikák bevezetése javasolt. Visszajelzési, fejlesztési célra az általunk vizsgált vállalat sajátosságait figyelembe véve leginkább a kritikus esetek módszere, vagy a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála ajánlott. Mindez nem papír alapon kerülne végrehajtásra, hanem digitálisan, például egy, az SAP rendszerben létrehozott modulon belül lennének rögzítve ezek az adatok.

Benefit:

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
nem jár plusz költségekkel	időigényes a kidolgozása
alkalmas a kiemelkedően jól és kevésbé jól teljesítő beosztottak kiszűrésére	
motiváló	
előléptetések alapjául szolgálhat	
csökkentheti a fluktuációt	
növelheti a munka színvonalát	
jutalmazza és erősíti az egyének erőfeszítéseit teljesítményük javítása érdekében	

Eset 20

Céginformáció:

Egy Győrben található, termelőtevékenységet végző vállalat.

Need:

Az ellátási lánc és a készlet kezelése létfontosságú minden gyártó vállalkozás szempontjából. A készletgazdálkodás ingoványos talajt jelent: a túl kevés alapanyagkészlet veszélyeztetheti a gyártási folyamatok működését, míg a felhalmozás magas raktározási költségekhez vezet.

Solution:

Ennek kivédése érdekében az általunk vizsgált vállalat a raktározás során az éppen időben elvet alkalmazza. Ennek a rendszernek az egyik leglátványosabb eleme, hogy a raktárkapacitások jórészt leépültek, nem raktárra gyártanak, hanem elszállításra. Biztonsági készleteket csak standard alkatrészeknél tart a cég, amelyekre hirtelen igény szokott támadni a gyártás során. Ezek jellemzően kábelek, olcsó műanyag tételek, melyek beszerzési ideje hosszú vagy bonyolult, esetleg komplikált a szállítóval való kommunikáció, nem hajlandók vagy valamilyen okból kifolyólag nem tudnak gyorsan szállítani. Ennek kivédésére javasoljuk a kettős beszerzést, amelynek révén a vállalatok sikeresen csökkenthetik az egyetlen beszállítótól való függőségüket a nyersanyagok tekintetében. Ezzel a lépéssel jelentősen csökkenthető a gyártók kitettsége a beszállítók felé. A valós idejű nyomon követés lehetővé teszi a gyártók számára a nyersanyagok áramlásának nyomon követését és kezelését. Időnként szükségszerű a rutinszerű alapanyagkészleteket ellenőrizni annak érdekében, hogy feltárják az eltéréseket a vállalat könyveiben rögzített számok és a ténylegesen rendelkezésre álló alkatrészek száma között. Vállalatunk esetében ez általában év végén valósul meg, leltározás formájában. A raktározás és logisztika esetében célszerű lehet mérlegelni az autonóm rendszerek, esetleg az intelligens raktárak kialakításának lehetőségét. Ezek olyan rendszerek, melyek különböző érzékelőktől származó adatokat hasznosítanak az őket körülvevő környezetből annak érdekében, hogy emberi beavatkozás nélkül tudják elemezni a valós idejű helyzeteket, alkalmazkodjanak és

reagáljanak. Mindez többek között robotok, drónok és Mesterséges Intelligencia (MI) támogatásával valósul meg, biztosítva a teljes raktározási és a kapcsolódó folyamatok lehető leghatékonyabb működését.

Benefit:

A rendszer nagy előnye, hogy nagyon jól integrálható jelenleg is használatos raktározási rendszerekkel és megoldásokkal, azokkal kiegészülve optimalizálható a hatékonyság, illetve csökkenthetők a felmerülő raktározási és egyéb költségek. Az intelligens megoldások beépítésével hozzávetőlegesen 30%-kal javítható a raktár hatékonysága és optimalizálhatók a különböző munkafolyamatok. Ezen felül közel 50%-kal csökkentheti a nem megfelelő készletkezelés miatt elveszett vagy megsérült alkatrészek számát is. Az előnyök ellenére könnyen belátható, hogy a teljes mértékben automatizált raktár jelenleg nem megvalósítható vállalatunk számára a magas költségek miatt. Ennek ellenére vannak olyan megoldások, melyekkel optimalizálhatók a raktári folyamatok. A cég számára a legrealisabb megoldást talán a hangvezérelt raktári technológia bevezetése jelentheti. A rendszer legnagyobb előnye, hogy integrálható a már meglévő SAP rendszerrel, tehát csak a hang szoftver és a vezetékek nélküli headsetek megvásárlása szükséges. Mivel ez egy teljes mértékben hangvezérelt megoldás, ezért a raktározási folyamatok teljesen papírintessé tehetők.

ELŐNYÖK ¹	HÁTRÁNYOK
évente közel 5%-kal csökkentheti a raktározási költségeket	viszonylag költséges a rendszer kiépítése (kb. 1,5-2 millió Ft)
mintegy 35%-os termelékenységnövekedés	az eszközök időszakos karbantartása szükséges
átlagosan 50%-kal csökken a betanulási idő	
99,99%-ra növelheti a pontosságot	
fokozott biztonság a raktárban	
gyors megtérülés (6-12 hónap)	

Eset 21

Céginformáció:

Egy Győrben található, termelőtevékenységet végző vállalat.

Need:

A gyártási folyamat zökkenőmentes lebonyolítása érdekében elengedhetetlen a megszakításmentes termelésre törekedni. A nem tervezett leállások a gyártó üzemek egyik legfőbb problémájának tekinthetők, hiszen károsak a szervezet termelékenységére és jövedelmezőségére is. Következésképpen gyakran lehet számolni megnövekedő gyártási költségekkel, legrosszabb esetben pedig a késedelmes kiszállítás is bekövetkezhet. A vizsgált vállalat esetében a késéseket és a fennakadásokat leggyakrabban gyártóeszköz meghibásodások, dolgozói vétség, illetve nyersanyag nem-megfelelőség miatti selejtképződés

okozza. A folyamat szempontjából kritikus gépek nem üzemelése szűk keresztmetszet hozhat létre az üzemben, vagy akár a műveletek teljes leállításához is vezethet. A berendezések meghibásodása megtörténhet – és nagy valószínűséggel meg is fog történni.

Solution:

Szerencsére azonban vannak módszerek, melyek segítségével csökkenthetők a fennakadások. A megelőző karbantartás rendkívüli mértékben lerövidítheti a nem tervezett állásidőt. A prediktív karbantartás egy olyan technológia, amely szenzorok és egyéb állapotmonitorozási megoldások segítségével lehetővé teszi a gépek és berendezések üzemállapotának folyamatos nyomon követését. A módszer IoT-eszközök adatainak valós időben történő feldolgozására épül, így naprakész információt biztosítva a gépek esetleges karbantartási igényeiről. A berendezések állapotáról gyűjtött, jellemzően nagy mennyiségű adat automatizált elemzését alapul véve a karbantartásütemezési alkalmazások javaslatot tudnak tenni a gépek leállítási és javítási időablakaira vonatkozóan. A változók valós idejű monitorozása lehetővé teszi az azonnali beavatkozásokat, még a problémák felmerülése előtt. Ezen túlmenően az idősorelemzés rendellenes eltérésekre is rávilágíthat, segítségével azonosíthatók a kóros minták, és nagy hatékonysággal válnak előre jelezhetővé a jövőbeli problémák.

Benefit:

A prediktív karbantartás használatával egy olyan rendszer építhető ki, amely rövidebb leállásokat és a termelékenyég növekedését teszi lehetővé, hiszen csak a szükséges esetekben ütemez beavatkozást. Emiatt a karbantartási költségek akár 10-40%-kal, a berendezés meghibásodása miatti állásidők pedig akár 50%-kal is csökkenhetnek. Mindezeknek köszönhetően körülbelül 9%-kal javulhat az üzemidő. Mivel a rendszer biztosítja az optimális beállításokat, ezért akár 5%-kal is megnövekedhet a gép hasznos élettartama. Viszonylag gyakran előforduló jelenség, hogy a gyártás beszorul a hónap utolsó napjaiban. Ennek legfőbb oka a fent említetteken kívül az első soros területek, tehát a sajtoló, műanyag fröccsöntő és forgácsoló késései, fennakadásai. A kritikus területeken érdemes lehet megvizsgálni az ipari robotok alkalmazásának lehetőségét. A gyártórobotok automatizálják az ismétlődő feladatokat, megelőzik vagy rendkívüli mértékben csökkentik az emberi hibákat, ezáltal elkerülhetőek a jelentős késések. A választott cég esetében leginkább az együttműködő robotok (kobotok) alkalmazása javasolt, melyek biztonságosan tudnak együtt dolgozni az emberekkel olyan feladatok elvégzése során, amelyeket nem lehet teljes mértékben automatizálni. A kobotot arra tervezték, hogy emberekkel dolgozzon, és ne helyettesítse az embereket.

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
átlagosan 5-18 hónap alatt térül meg	költséges (3 millió - 15 millió Ft)
24 órás funkcionalitás → javítja az üzleti termelékenységet	kiegészítő termékek szükségesek (240 ezer - 1,3 millió)
közel 70%-kal csökkentheti a hibákat, ezáltal felszámolva a fennakadások nagy részét	rendszeres karbantartási költség

Eset 22

Céginformáció:

Egy Győrben található, termelőtevékenységet végző vállalat.

Need:

Az emberi hibák kiküszöbölése nehézkes, hiszen a termék egyedisége miatt a műveletek automatizálása sok területen egyelőre még nem lehetséges. Időről időre váratlan események is felmerülnek a folyamatok során, egyes terméktípusoknál szinte minden darab tartogat meglepetéseket.

Solution:

Vannak azonban lehetőségek a gyakori hibák előfordulásának mérséklésére. A gyártás során rengeteg adat képződik, melyek magukba foglalnak minden strukturált és strukturálatlan információt, amelyet manuálisan vagy szoftverek segítségével gyűjtenek a gépektől és az emberektől a termelés minden szakaszában.

Benefit:

A valós idejű adatok feldolgozásával, valamint az mesterséges intelligencia segítségével lehetővé válik a kritikus események előrejelzése és megelőző intézkedések megtétele a hibák elkerülése érdekében. Továbbá a gyártáselemzés az adatok rögzítésével és vizsgálatával segíthet feltárni a gyakran előforduló hibákat, és azonosítani a fejlesztendő területeket. A gépi tanulási modellek és az adatvizualizációs eszközök segítségével a gyártók betekintést nyerhetnek adataikba, optimalizálhatják a folyamatokat és maximalizálhatják a teljesítményt. Mindemellett az azonosított hibákról célszerű lehet hibanaplót, vagy valamilyen egyéb nyilvántartást vezetni, amely teljeskörűen tartalmazza a hibák leírását, és esetleg megoldási javaslatokat is felsorakoztat. Ezáltal, ha felmerül a gyártás folyamán valamiféle probléma, a hibanaplóban összegyűjtött megoldások azonnali reagálást tesznek lehetővé, és elősegítik a hibák jobb megértését.

Eset 23**Céginformáció:**

A vállalat egy német vállalat 100%-os magyarországi leányvállalata, a világ legnagyobb motorgyára. 1993-ban alapították meg 2 millió német márka (DM) törzstőkével. A vállalat irányítását 5 igazgatósági tag, a felügyelőbizottság és a közgyűlés látja el. Tevékenységi köre motorok és motorkomponensek, illetve gépjárműgyártás a kapcsolódó szerszámgyártással, amelyet több mint tizenegyezer munkatárssal lát el (2015). A bedolgozó vállalkozásokban dolgozók száma további tízezres nagyságú. A vállalat eddigi beruházásainak mértéke Győrben meghaladta a 8 milliárd eurót. Ezzel a cég az egyik legnagyobb külföldi befektető Magyarországon. A gyár kivitele adja a teljes magyar export 9%-át. Ezzel a teljesítménnyel Magyarország második legnagyobb exportőre. A teljes gyárterület 5167366 négyzetméter.

Need:

Az irodán dolgozó kollégák nap, mint nap levelet váltanak egymással, esetleg levélben kapják meg az utasításokat, vagy titkosabb anyagokat. Erre a célra egy sima email-fiók nem lenne

megfelelő és biztonságos, mert a levelek könnyen összekeveredhetnek a privát levelekkel és nem is biztonságos a cég szempontjából. Éppen ezért saját levelező csatornával rendelkezik, amihez minden kollégának egyedi címmel ellátott hozzáférése van. Az adatokat valahol tárolni kell és erre a célra egy nagy kapacitású biztonságos meghajtó szükséges. Ezt a célt szolgálja a felhő.

Solution:

Az alkalmazottak egy saját belső rendszeren keresztül dolgoznak, ahova mindenki feltöltheti a saját anyagát, láthatóvá téve a többiek számára. Egy ekkora kapacitású rendszerre szükség is van egy ekkora vállalatban belül, különben átláthatatlan lesz a dokumentáció és könnyen hiányossá is válhat. Fontos megemlíteni itt még, a digitális aláírást, ami manapság elég hasznos, ha napi szinten kell dokumentumokat aláírnia az embernek.

Benefit:

A dolgozók hazaviszik munkájukat, munkaeszközeiket, ezzel az adatok biztonságát veszélynek kitéve. Nem is beszélve a gyakran emlegetett wifin keresztül támadó vírusokról. Ennek kockázatát vírusirtókkal és tűzfalak alkalmazásával csökkenteni lehet.

Eset 24

Céginformáció:

A vállalat egy német vállalat 100%-os magyarországi leányvállalata, a világ legnagyobb motorgyára. 1993-ban alapították meg 2 millió német márka (DM) törzstőkével. A vállalat irányítását 5 igazgatósági tag, a felügyelőbizottság és a közgyűlés látja el. Tevékenységi köre motorok és motorkomponensek, illetve gépjárműgyártás a kapcsolódó szerszámgyártással, amelyet több mint tizenegyezer munkatárssal lát el (2015). A bedolgozó vállalkozásokban dolgozók száma további tízezres nagyságú. A vállalat eddigi beruházásainak mértéke Győrben meghaladta a 8 milliárd eurót. Ezzel a cég az egyik legnagyobb külföldi befektető Magyarországon. A gyár kivitele adja a teljes magyar export 9%-át. Ezzel a teljesítménnyel Magyarország második legnagyobb exportőre. A teljes gyárterület 5167366 négyzetméter.

Need:

A vállalat elvár egy bizonyos darabszámot munkatársaitól. Az alkalmazottakban ez feszültséget és teljesítéskényszert szül, de a vállalat próbálja motiválni őket a teljesítménybér lehetőségével. Elég fárasztó és követhetetlen lenne, ha a dolgozók a felettesüktől kérdeznék folyton az aktuális állást.

Solution:

Ennek kiküszöbölésére helyeztek el a vállalatban belül számos digitális kijelzőt, ami az aktuális helyzetet mutatja.

Benefit:

A kijelzők többmillió Ft-os befektetést jelentenek, azonban segítségükkel – a visszajelzésnek köszönhetően – növelhető a munkavállalók motiváltsága, és így magasabb teljesítmény érhető el.

Eset 25

Céginformáció:

A vállalat egy német vállalat 100%-os magyarországi leányvállalata, a világ legnagyobb motorgyára. 1993-ban alapították meg 2 millió német márka (DM) törzstőkével. A vállalat irányítását 5 igazgatósági tag, a felügyelőbizottság és a közgyűlés látja el. Tevékenységi köre motorok és motorkomponensek, illetve gépjárműgyártás a kapcsolódó szerszámgyártással, amelyet több mint tizenegyezer munkatárssal lát el (2015). A bedolgozó vállalkozásokban dolgozók száma további tízezres nagyságú. A vállalat eddigi beruházásainak mértéke Győrben meghaladta a 8 milliárd eurót. Ezzel a cég az egyik legnagyobb külföldi befektető Magyarországon. A gyár kivitele adja a teljes magyar export 9%-át. Ezzel a teljesítménnyel Magyarország második legnagyobb exportőre. A teljes gyárterület 5167366 négyzetméter.

Need:

Az áru szállítása humán munkaerővel való megoldása nem hatékony.

Solution:

Okos gépek alkalmazása, melyek egy előre kódolt útvonalon, érzékelve a körülöttük lévő hatásokat végzik az eddig emberek által ellátott tevékenységet.

Benefit:

Ez költséghatékony a vállalat számára. Egy ilyen szállítóeszköz három ember munkáját képes ellátni. Sok ember által végzett munka lett lecserélve robot által végzett munkára. Ennek az az oka, hogy hatékonyabb, egyszerre több ember feladatát is ellátja és nincs szüksége pihenőidőre sem. Ezek a gépek előre beprogramozott tevékenységeket hajtanak végre. Ezeknek a robotoknak a mérete az egészen aprótól, a több méter nagyságig is terjedhet.

Mivel a folyamatok során robot és ember együtt dolgozik, benne van a pakliban egy meghibásodás lehetősége is. Ilyen helyzetek csökkentésére találták ki az egyre népszerűbb chipeket és fénykapukat, amik leállítják a folyamatokat, amint veszélyt érznek.

Eset 26

Céginformáció:

A vállalatot leányvállalatával együtt 1993-ban alapították Győrben. Napjainkban közel 12.000 ember számára nyújt munkahelyet, így a térség legnagyobb munkaadójának, és az iparágában az egyik vezető vállalatnak számít.

Need:

Véleményünk szerint a folyamatban több probléma is fellép, ami akadályozza az effektív, hatékony munkavégzést és előidézi a folyamat elnyúlását. Elsősorban fontos kiemelni, hogy

viszonylag sok idő telik el a között, hogy a koncepció megérkezik a vállalathoz és maga a termék átültetésre kerül a gyakorlatba. Ennek egyik legfőbb oka, hogy minden változtatást le kell ellenőriztetni az ingolstadti kapcsolattartóval, illetve a terület vezetőjével is, hiszen az ő jóváhagyása nélkül nem lehet a további folyamat lépéseket elvégezni. Az alábbi probléma arra enged következtetni, hogy munkatársak felé alacsony a bizalom mind a vezető, mint pedig a cég részéről, így kevés önállóságot kapnak mindkét részről. Azonban ez a vállalati kultúra része, amivel a kollégák nagy része megtanult együtt élni, hiszen ez minden nagyvállalat esetében hasonlóan működik. Továbbá vannak olyan okok, amiken lehet rövid vagy akár hosszú távon változtatni. Ilyen például, ami leginkább megnyújtja a folyamat időtartamát az az adminisztráció, hiszen mindent írásban is rögzíteni kell. A személyügyes munkatársak idejük nagy részét ezzel töltik, hiszen a 8 munkaórából minimum 3 óra ezzel telik el. Ennek legfőbb oka az, hogy az adatok, információk begépelése, hálózatra feltöltése sok időt ölel fel és sokszor a legapróbb, legjelentéktelenebb feladatok veszik el a legtöbb munkaidőt. Idesorolják például a prezentációk, Word dokumentumok elkészítését is, és azok helyességének, egységességének a folyamatos ellenőrzését, amikkel sokszor rengeteg idő elmegy, így alig marad idejük a naponta érkező ad-hoc jellegű feladatok elvégzésére. Továbbá a munkatársak munkaidejének a fele (8 munkaórából 4 munkaóra) folyamatos egyeztetésekkel telik, emiatt a feladatok elvégzésével lassabban tudnak haladni. Fontos kiemelni, hogy a 4 órából csupán 3 óra zajlik a témák, kérdések egyeztetésével, ugyanis 1 órát ölel fel a gyár egyik épületéből eljutni a másokba, ami rendkívül sok időnek számít a feladatok elvégzésének szempontjából. Véleményünk szerint a fent említett két fő probléma miatt húzódik el ennyire a folyamat, és egy-két lépés összevonása, digitalizálása, automatizálása hozzájárulna a folyamat hosszának a csökkentéséhez. A fent említett problémák, illetve, hogy kevés idejük van az ad-hoc feladatok elvégzésére jelentős stressz alá helyezi a területen dolgozó kollégákat, aminek köszönhetően érezhetően megemelkedett a fluktuáció a területen. Ebből az okból kifolyólag, illetve a hatékonyabb gyorsabb munkavégzés, fejlődés szempontjából lenne fontos ezekre a problémákra megoldást találni. Ezenkívül az interjúalanyaink is ezeket a problémákat jelölték meg, valamint nehézség számokra, hogy egyensúlyt kell találni az ad-hoc jellegű feladatok és a koncepciók bevezetésének a folyamatlépései között, hiszen mindkettőt rövid belül teljesíteni kell.

Solution:

Az alábbi problémák megoldására mi javaslatainkat a következőkben szeretnénk kifejezni. Egyrészt a személyes egyeztetések helyett célszerű lenne ismét, mint a koronavírus-járvány alatt online tartani a megbeszéléseket, ez sokkal kevesebb időt ölel fel és eredményezheti a hatékonyabb munkavégzést. Erre alkalmas felületnek gondoljuk a Microsoft Teams alkalmazást, hiszen ezt már korábban is használták a vállalat munkatársai. Maga az alkalmazás rendkívül felhasználó barát és könnyű kezelni. Továbbá plusz költséget sem jelent a vállalat számára, hiszen már korábban megvásárlásra került, minden indirekt munkavállaló számára. Véleményünk szerint ennek alkalmazása a vállalat hasznára válna és lerövidítené az egyes folyamatlépések hosszát. Ezenkívül könnyítené és hatékonyabbá tenné a munkavégzést, valamint az általunk ábrázolt folyamatban is hamarabb kerülne a termék a gyakorlatba, ami gyorsabb fejlődést eredményezne. Az sem utolsó szempont, hogy a vállalat tervezi, hogy a

jövőben is alkalmazná a home office lehetőségét és engedélyezné a munkatársak számára, így pedig célszerű lenne a Teams aktív használata a mindennapokban.

Másrészt a rengeteg adminisztrációs tevékenység csökkentésére, illetve a folyamat gyorsítására is tennénk javaslatot. Adminisztrációs tevékenység alatt értendő a prezentációk, Word dokumentumok írása, korrigálása, illetve fordítások elkészítése. Elsősorban fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a számítógép sok lehetőséget kínál az egyes folyamatok felgyorsítására. Azonban ezek teljeskörű kihasználása sokszor nem történik meg. Véleményünk szerint hasznos lenne a diktálás funkció alkalmazása, ami számos Microsoft szolgáltatásban (PowerPoint, OneNote, Outlook, Word) elérhető, amelyek megtalálhatóak a munkatársak számítógépein is. Ezeknek a funkcióknak a használata felgyorsítaná a folyamatot, hiszen míg például egy oldal begépelése körülbelül fél órát vesz igénybe (munkatárs tapasztalatától függ) addig ugyanekkora mennyiség diktálása 15 percet vesz igénybe. Így elmondható, hogy ennek a funkciók az alkalmazásával jelentős időt lehetne megspórolni, ami hatással lenne a munkavégzés hatékonyságának növelésére, illetve a túlterheltség, és a költségek csökkentésére is, hiszen nem kellene gyakornokot alkalmazni, aki ezeknek a feladatoknak az elvégzésében támogatja a munkatársakat. Valamint nem jelentene plusz költséget a vállalat számára, csupán arra kell törekedni, hogy ezen formája a munkavégzésnek minél gyorsabban elterjedjen a munkatársak mindennapi életében.

További HR digitalizációnak számítana egy olyan program alkalmazása, amin az alkalmazottak átfuttatják a dokumentumokat, annak érdekében, hogy kiszűrje a hibákat. Ezalatt értendő például a fejléc, láblécek, valamint a címek, dokumentum nevének az egyezése, illetve azok egységességének ellenőrzése. A program célja az lenne, hogy azokat a dokumentumokat tüntesse fel, szűrje ki, amelyek nem egyeznek meg többivel, itt meg lehetne adni kritériumokat, így csak azokkal kellene foglalkozni, amelyekben hibát talál. Egy ilyen program alkalmazása rendkívül hasznos lenne a vállalat számára, hiszen, ezzel is, mint a korábban említett programok alkalmazásával jelentős mennyiségű időt meg lehet spórolni, valamint növelni lehet a munkavégzés hatékonyságát.

Benefit:

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a valós problémákra a fentiekben említett megoldás javaslatok megfelelőek lehetnek, amelyet számításokkal szeretnénk alátámasztani. A következőkben bemutatjuk, hogy pontosan mennyi időmegtakarítás lehetséges a fenti programok alkalmazásának bevezetésével.

Tevékenység	Szükséges idő	Százalékban
Adminisztráció (hagyományos módon)	8/3 óra	37,5 %
Egyeztetések személyesen	8/4 óra	50 %
Összesen:	8/7 óra	87,5 %

Egyéb/ Ad-hoc feladatok konkrét elvégzése	8/1 óra	12,5 %
---	---------	--------

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból is jól látszik, hogy mik az okai annak, hogy a menedzsment-kiválasztás folyamatának adaptálása, illetve a gyakorlatba átültetése ilyen sokáig a vállalatnál. A munkatársaknak, azon belül is az általunk megkérdezett interjúalanyoknak a mindennapjaiban is a fentiek okozzák az egyik legnagyobb nehézséget. A területen dolgozó kollégák többsége munkaidejének 87,5%-át tölti adminisztrációs tevékenységek elvégzésével, illetve különböző témák személyes egyeztetésével.

Ha a vállalat bevezeti az általunk tett javaslatokat, akkor a munkatársak munkaidejének összetétele a következőképpen fog alakulni:

Tevékenység	Szükséges idő	Százalékban
Adminisztráció (hagyományos módon)	8/1,5 óra	18,75 %
Egyeztetések személyesen	8/3 óra	37,5 %
Összesen:	8/4,5 óra	56,25 %
Egyéb/ Feladatok konkrét elvégzése	8/3,5 óra	43,75%

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat ábrázolja a változást, miszerint, ha a munkatársak az általunk fentiekben említett HR digitalizáció eszközeit használnák, akkor jelentősen lecsökkenne a tevékenységeik hossza. Ez pedig hozzájárulna az egyes folyamatlépések rövidítéséhez, illetve csökkentené a munkavállalók túlterheltségét, valamint a vállalatnak ezen a területen nem lenne szüksége gyakornokokra, és több kolléga felvétele sem lenne indokolt, ami költségcsökkentéshez vezetne.

Úgy gondoljuk, hogy a cég IT területén dolgozó szakemberek rendelkeznek azzal a tudással, hogy a fentebb említett, hibakiszűrésre szolgáló programot kifejlesszék a vállalat számára. Így ez kisebb költséggel járna, hiszen egyedül a szoftvert kellene bérelni a többi megoldható házon belül. Ennek a szoftvernek a bérlete havi szinten körülbelül 50. 000 Ft.-be kerülne a vállalat számára, ami éves szinten 600.000 Ft többletköltséget jelentene. Azonban fontos kiemelni, hogy ez az összeg hozzájárulni a munkatársak kiegyensúlyozott, hatékony munkavégzéséhez. Továbbá a túlterheltség miatt új kolléga felvétele sem lenne indokolt, akinek nagyság rendileg csupán két havi bére lenne ekkora összeg, viszont a szoftver esetében ez az egész évre szól. Véleményünk szerint ez a beruházás megkönnyítené a munkatársak mindennapjait.

Eset 27

Céginformáció:

A vállalatot leányvállalatával együtt 1993-ban alapították Győrben. Napjainkban közel 12.000 ember számára nyújt munkahelyet, így a térség legnagyobb munkaadójának, és az iparágában az egyik vezető vállalatnak számít.

Need:

Sok ad-hoc jellegű plusz feladat, kommunikációs és adminisztrációs nehézségek, nem egyértelmű munkafolyamatok.

Solution:

Dokumentum- és munkafolyamatkezelő rendszer bevezetése

Benefit:

A rendszer bevezetése kb. 10 millió Ft-ba kerül. Előnye a hatékonyságnövelés: félreértésekből fakadó pluszmunka elkerülése és az adminisztrációs feladatok csökkenéséből fakadóan a munkaidő a munkaidő 20%-a felszabadulna.

Eset 28**Céginformáció:**

A vállalatot leányvállalatával együtt 1993-ban alapították Győrben. Napjainkban közel 12.000 ember számára nyújt munkahelyet, így a térség legnagyobb munkaadójának, és az iparágában az egyik vezető vállalatnak számít.

Need:

Legtöbb plusz költséget jelentő feladatot a szerződéskötés után kell elvégezni, amivel egy külső segítő vállalat van megbízva. Eddig a beszállítókkal kötött szerződéseket heti szinten manuálisan, kézzel gépelve hozták létre, melyet a vállalat által megbízott külsős cég Sachbearbeiteri készítettek. Ez egyértelműen plusz költséget jelent a vállalat számára. A megbízási szerződés magába foglalja az összes adatot, ami az alkatrésszel és a beszállítóval kapcsolatban előfordul.

Solution:

A cég IT munkatársai maximum pár napos fejlesztéssel kialakítják, hogy a Nomination Letter kiküldése automatikusan generálja a szerződéseket, a megfelelő adatokkal, időt és költséget spórolva ezzel.

Benefit:

1 főre vetítve; 40 óra/hét	idő (óra/1fő/1projekt)	bér (Ft/óra)	Összesen (Ft/hét)
Sachbearbeiterek	40	2000	80.000
Szerződés automatikus generálása	4	2500	10.000
Megtakarítás	-36	+500	-70.000

Míg a külsős cég egy hétig, azaz 5 munkanapon, napi 8 órás munkaidőben foglalkoztatja az adminisztratív feladatra a 3 fő dolgozót, addig a vállalat 3 fő IT munkatársa 4 óra alatt kifejleszti az automatikus adatgenerálót, ez heti szinten 3x70.000 Ft munkabér-csökkenést jelent a vállalat számára. Ebből a megtakarításból a dolgozók motiválására bónuszrendszert is kialakíthatnak, amit majd később be is mutatunk.

Eset 29

Céginformáció:

A választott vállalat 16 országban van jelen, jelenleg a Győr-Moson-Sopron megyében található céget fogjuk elemezni. A Magyarországon működő vállalat több, mint 7500 főt foglalkoztat, különböző területeken. Ez a cég a világ egyik legnagyobb személygépjármű-visszapillantó tükör gyártója. Ezenkívül a vállalat úttörő szerepet tölt be az autóiipari alkalmazásokhoz szükséges intelligens kameratechnológiák fejlesztésében.

Need:

Kihívás a cég számára a megfelelő személy kiválasztása az adott feladatra. A legfőbb probléma, hogy a folyamat időigényes és költséges. Tovább nehezíti a feladatot, hogy nem mindig sikerül elsőre megtalálni a megfelelő személyt, így ez a folyamat még tovább húzódik.

Solution:

Mindkét esetben azonos megoldást javasolnánk a probléma megoldására, ami nem más mint, egy saját fejlesztésű applikáció. Ez az applikáció nagyban hasonlítana egy társkereső appra, ahol az emberek a megadott információk alapján dönthetik el, hogy az adott személy szimpatikus-e, vagy sem. Ez az app is ezen az elven működne, a pályázó (diák és felnőtt egyaránt) feltölti az önéletrajzát és minden szükséges információt magáról, így a cég már az első pillanatban el tudja dönteni, hogy a feltüntetett kompetenciák alapján alkalmas-e számára az adott személy. Tovább segíti a döntést, hogy az applikációban megjelenő személyt korábbi munkaadói is értékelhetik, így az ott kapott véleményekre is tudnak alapozni a jövőbeni munkáltatók.

Benefit:

Ez az applikáció felgyorsíthatná és költséghatékonyabbá is tehetné a toborzási folyamatot. Főként azért, mert nem kellene hosszú hetekig átvizsgálni az önéletrajzokat és mindenkit behívni interjúztatni, hanem ez pár nap alatt lezajlódhatna. Így kevesebb feladat elvégzésére, kevesebb munkaerőre lenne szükség. Akár egy ilyen applikáció kifejlesztésével több munkavállaló bérét spórolhatnának meg. Javaslatunkat szeretnénk számszerű adatokkal is alátámasztani: A piacon körül nézve átlagosan azt mondhatjuk, hogy egy ilyen funkciókkal bíró applikáció létrehozása nagyjából 5 és 8 millió körül mozog, de határ természetesen a csillagos ég. A választott cégünknel egy HR-es dolgozó munkabére 250.000 Ft körül van havonta. Ha az app két munkaerőt szabadít fel, akkor azzal éves szinten 6 millió forint bérkifizetést spórol meg. Az app árától függően 1,5-2 év alatt meg is térül a fejlesztésre fordított összeg. Hosszú távon mindenképpen profitálna a cég, mert az applikáció inntől kezdve hosszútávon is használható lenne, sőt, ha beválna, más cégek számára is elérhetővé tehetné egy bizonyos összegért

cserében. Így bevételük is származhatna ebből. Ha az applikáció összege megtérült, akkor onnantól kezdve éves szinten 6 millió forintot takarít meg a cég, melyet az üzlet sikerességét szem előtt tartva más területekre fektethet be. Természetesen javaslatunk is hordoz magával kockázatokat, mert előfordulhat, hogy ez az applikáció nem hozza a tervezett sikert, vagy például a folyamatos karbantartás magas költségeket vonz. De a karbantartást meg lehetne oldani cégen belül, a saját IT dolgozókkal, így a karbantartás egy részét fizetésük összegének keretein belül elvégeznék.

Eset 30

Céginformáció:

A választott vállalat 16 országban van jelen, jelenleg a Győr-Moson-Sopron megyében található céget fogjuk elemezni. A Magyarországon működő vállalat több, mint 7500 főt foglalkoztat, különböző területeken. Ez a cég a világ egyik legnagyobb személygépjármű-visszapillantó tükör gyártója. Ezenkívül a vállalat úttörő szerepet tölt be az autópári alkalmazásokhoz szükséges intelligens kameratechnológiák fejlesztésében.

Need:

Nehézséget okoz a vállalat számára a munkavállalók továbbképzése is. A könyvelés területén gyakran előfordul, hogy változnak a jogszabályok és ezek nyomon követése nem mindig egyszerű. De előfordulhat az is, hogy a dolgozók szakmai tudása olykor hiányos és frissítésre szorul.

Solution:

A probléma megoldására online tanfolyamok és oktatások szervezése szükséges/indokolt.

Benefit:

A külsős cég által szervezett oktatás esetében felmerülnek egyéb költségek, mint például: oktatási helyszín-/terembérlés, fuvar költség. Ezeket a kiadásokat lehetne csökkenteni, ha a tanfolyamok nem személyesen, hanem az online térben zajlanának. Ebben az esetben az online platform használatának díja (pl.: előfizetés) jelentene költséget. Ilyen online platform lehet a google meet, zoom vagy teams. Például egy Zoom előfizetés 14 euró havi szinten, ami kb. 5000 forintnak felel meg. A mai árakat tekintve, egy terem bérlése nagyjából óránként 10.000 ft-ot tesz ki, de ez az ár módosulhat a helyszín, a befogadóképesség és egyéb kritériumok függvényében. Éves szintre vetítve, ha például negyedévente egy napos 8 órás tanfolyamot tartunk, akkor ez 320.000 Ft-ot jelent. Ehhez jön még a fuvar költség, amely a helyszíntől függően változhat, de a jelenlegi üzemanyagárak mellett ez az összeg is jelentős lehet. Nagyvonalakban számolva ez 40.000 Ft lenne éves szinten, amennyiben a cég 50-80 km-es körzetben belül bérlí a helyszínt. Összesítve a fuvar és a helyszín költségét, évente nagyjából 360.000 Ft-tal számolhatunk. Ezzel szemben egy éves előfizetés pl.: Zoom Pro rendszerben 14 euro x 12, vagyis 168 euro, ami nagyjából 60.500 forintot jelent a cégnek. Így ebben az esetben majdnem 300.000 Ft-ot spórol a cég egy évben. Szerintünk mindenképpen megérné ezt a módszert alkalmazni, mivel költséghatékony, időtakarékosabb és nem igényel sok szervezést. Nyilván az említett rendszereknél ingyenesen elérhető alapszolgáltatások használata során

merülhetnek fel problémák, de a kockázatok elkerülése érdekében javasoljuk a magasabb szintre való előfizetést. Mert így kevesebb gond merülhet fel.

Eset 31

Céginformáció:

A vállalat egy amerikai központú transznacionális vállalat, amely a tőzsdén jegyzett. Különböző járműfajták működéséhez elengedhetetlen alkatrészeket gyárt és értékesít, például futóművek, kardántengelyek, hajtóművek, váltók, tömítések, valamint hőenergia-menedzsment termékek globális gyártója. Ohióban, Maumee városában található a székhelye. 2019 december végi adatok alapján árbevétele: 8,6 milliárd dollárra növekedett a 36 000 fő alkalmazottat foglalkoztat szerte a világon. 6 kontinensen, 34 országban, 136 leányvállalatot épített fel és működtet. Magyarországon a céget 2005. január 31-én alapították Győrben. Székhelye és már 4 telephelye is itt található. Fő tevékenységük közé tartozik a gépjárműalkatrész-nagykereskedelem, gépjármű-karosszéria gyártás, raktározás, csomagolás, egyéb elektronikus kábelek, villamos vezetékek előállításával, műszaki és természettudományi kutatással és fejlesztéssel az egyetemmel karöltve.

Jelenleg a disztribúciós központ szemléletén keresztül mutatjuk be a problémákat és az ehhez kapcsolódó megoldásokat. A disztribúciós központról 2010 végén egy olyan döntés született, miszerint a korábban külső szolgáltató által kezelt tartalékalkatrész-raktárt Magyarországra telepítik a vállalat harmadik üzletágaként. A kialakítása 2011-ben kezdődött, a Társaság 2012-ben kezdte meg működését.

Need:

A vállalatnál a személyügyi és humán erőforrás részlegén évekig a Winaccess nevű munkaügyi programot használták a dolgozók időadatainak és egyéb személyes adatainak a rögzítésére. Azonban a járvány okozta változások számos részleget érintettek, így a személyügyet is. Nagy nyomás helyeződött rájuk, mivel az irodai dolgozók home office-ba kényszerültek, a fizikai dolgozók pedig a gyárban dolgoztak, azonban nem a megszokott munkarendben. Multinacionális vállalat lévén találhatunk több műszakot, rugalmas munkaidőt, 4-6 órás munkarendet, de a járvány hatására több gyáregységben voltak bezárások, kényszer leállások vagy csökkentett munkaidő. Ezt a munkavállalóknak hétvégeente kötelezően vissza kellett dolgozniuk. Így a pandémiás helyzetre való tekintettel a fizikai állomány munkavállalóinak munkaidőkeretben kellett dolgoznia. Ezt a Winaccess program nem volt képes regenerálni, nem volt benne olyan beállítás, amivel jelölni lehetett a munkaidőkeretet. Csak az alapbeállítások voltak megtalálhatóak benne: rugalmas munkaidő, délelőtti/délutáni/éjszakai műszak, 4-6-8 órás munkarend. Az első problémát ez okozta a rendszerrel kapcsolatban.

Solution:

Munkaidő megváltoztatása, új rendszer bevezetése.

Benefit:

Átláthatóság: A rendszer lehetővé teszi, hogy a HR munkatársak pontos információt kapjanak a munkavégzés idejéről. A cégnek számolnia kell plusz kiadásokkal a befektetés sikerességének

érdekében. Ilyen a szoftver egyszeri megvásárlása, ami 12 500 Euró, az ügyintézői licencek bérleti díja, amiből 5 db vásárolt a cég 92 Euró/fő/hó, 748 főre 42 Euró fejenként havonta a szoftver bérleti díja. Ezzel szemben a régi rendszerénél a sima felhasználói felület bérleti díja 35 Euró volt, az ügyintézői felület pedig 84 euró. Számolni kell még a bevezetéskor az oktatási költséggel, ami 1450 Euró. Ezen kívül még lehetnek egyszeri költségek például a szolgáltatás és fejlesztés díja a későbbiekben. Az új rendszer ár arányban nagyobb kiadást jelent a cégnek, de a vállalat első számú célja az egyéni és szervezeti készségek és képességek fejlesztése. Korábban is napirendre került már a fejlesztés, de eddig ezt a költségvetés nem tette lehetővé. Most azonban a költségvetés is megengedi és a körülmények is szükségessé tették.

Eset 32

Céginformáció:

A vállalat egy amerikai központú transznacionális vállalat, amely a tőzsdén jegyzett. Különböző járműfajták működéséhez elengedhetetlen alkatrészeket gyárt és értékesít, például futóművek, kardántengelyek, hajtóművek, váltók, tömítések, valamint hőenergia-menedzsment termékek globális gyártója. Ohióban, Maumee városában található a székhelye. 2019 december végi adatok alapján árbevétele: 8,6 milliárd dollárra növekedett a 36 000 fő alkalmazottat foglalkoztat szerte a világon. 6 kontinensen, 34 országban, 136 leányvállalatot épített fel és működtet. Magyarországon a céget 2005. január 31-én alapították Győrben. Székhelye és már 4 telephelye is itt található. Fő tevékenységük közé tartozik a gépjárműalkatrész-nagykereskedelem, gépjármű-karosszéria gyártás, raktározás, csomagolás, egyéb elektronikus kábelek, villamos vezetékek előállításával, műszaki és természettudományi kutatással és fejlesztéssel az egyetemmel karöltve.

Jelenleg a disztribúciós központ szemléletén keresztül mutatjuk be a problémákat és az ehhez kapcsolódó megoldásokat. A disztribúciós központról 2010 végén egy olyan döntés született, miszerint a korábban külső szolgáltató által kezelt tartalékalkatrész-raktárt Magyarországra telepítik a vállalat harmadik üzletágaként. A kialakítása 2011-ben kezdődött, a Társaság 2012-ben kezdte meg működését.

Need:

A szellemi munkavállalóknak kötelező lett a home office. Mind a kis/közép és multinacionális vállalatok esetében ez rengeteg papírmunkával járt. A vállalatnál a szabadság és home office igénylő nyomtatványokat a dolgozóknak papír alapon kellett kitöltenie, majd az adott gyáregységben a kijelölt HR munkatársnak kellett odaadnia. Az Aftermarketben „csak” 70 fő dolgozik, viszont egy másik gyáregységben akár 150-200 főről is beszélhetünk. A régi rendszernek nem volt olyan platformja, ahol online lehetett volna ezeket kitölteni és ennyi embernél a papír alapú megoldás hatalmas hibázási lehetőséget takar. A papírok elkeveredhetnek, eltűnhetnek, összekeveredhetnek, így a kollégának ez hatalmas terhet helyezett a vállára. A dolgozók megélhetése volt a tét, mivel ezek alapján történt az elszámolás és a bérszámfejtés, tehát ha valahol hiányzott egy nyomtatvány, akkor ott félrecsúszott a számolás és a dolgozó esetleg kevesebb fizetést kaphatott. Nehéz ezek után bizonyítani, hogy ő becsületesen leadta a papírját, de a HR munkatársat sem lehet megvádolni azzal, hogy

elkeveredett a kitöltött nyomtatvány. Ez óriási felelősséggel járt és ebben a helyzetben tarthatatlannak minősült.

Solution:

Új rendszer bevezetése, amely képes online kezelni a nyomtatványokat.

Benefit:

Iratok menedzselése: online kitölthető kérvényekkel azok nem vesznek el, megelőzve az esetleges problémákat. Időhatékony: az online kitöltés rendszeresen gyorsabb a papír alapúnál. Környezetvédelem: az összes dokumentum kinyomtatása rengeteg papírt igényel. A cég nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre, de sajnos eddig a home office és szabadságigénylő formanyomtatványokat papír alapon kellett leadni, így havonta 5 csomag karton fogyott el a HR részlegen, ezt szeretné a cég leredukálni, havi 2 csomagra, mivel így minden szükséges adat nyilvántartása, a formanyomtatványok és a bérszámfejtés is az online felületen történne. Ezen kívül az lenne még a cél, hogy heti 3 órát a dolgozók át tudjanak csoportosítani, más feladatokra, ami eddig nem volt lehetséges, mert át kellett nézni a papírokat, a rendszer pedig átláthatatlannak bizonyult.

A cégnek számolnia kell plusz kiadásokkal a befektetés sikerességének érdekében. Ilyen a szoftver egyszeri megvásárlása, ami 12 500 Euró, az ügyintézői licencek bérleti díja, amiből 5 db vásárolt a cég 92 Euró/fő/hó, 748 főre 42 Euró fejenként havonta a szoftver bérleti díja. Ezzel szemben a régi rendszernél a sima felhasználói felület bérleti díja 35 Euró volt, az ügyintézői felület pedig 84 euró. Számolni kell még a bevezetéskor az oktatási költséggel, ami 1450 Euró. Ezen kívül még lehetnek egyszeri költségek például a szolgáltatás és fejlesztés díja a későbbiekben. Az új rendszer ár arányban nagyobb kiadást jelent a cégnek, de a vállalat első számú célja az egyéni és szervezeti készségek és képességek fejlesztése. Korábban is napirendre került már a fejlesztés, de eddig ezt a költségvetés nem tette lehetővé. Most azonban a költségvetés is megengedi és a körülmények is szükségessé tették.

Eset 33

Céginformáció:

A vállalat egy amerikai központú transznacionális vállalat, amely a tőzsdén jegyzett. Különböző járműfajták működéséhez elengedhetetlen alkatrészeket gyárt és értékesít, például futóművek, kardántengelyek, hajtóművek, váltók, tömítések, valamint hőenergia-menedzsment termékek globális gyártója. Ohióban, Maumee városában található a székhelye. 2019 december végi adatok alapján árbevétele: 8,6 milliárd dollárra növekedett a 36 000 fő alkalmazottat foglalkoztat szerte a világon. 6 kontinensen, 34 országban, 136 leányvállalatot épített fel és működtet. Magyarországon a céget 2005. január 31-én alapították Győrben. Székhelye és már 4 telephelye is itt található. Fő tevékenységük közé tartozik a gépjárműalkatrész-nagykereskedelem, gépjármű-karosszéria gyártás, raktározás, csomagolás, egyéb elektronikus kábelek, villamos vezetékek előállításával, műszaki és természettudományi kutatással és fejlesztéssel az egyetemmel karöltve.

Jelenleg a disztribúciós központ szemléletén keresztül mutatjuk be a problémákat és az ehhez kapcsolódó megoldásokat. A disztribúciós központról 2010 végén egy olyan döntés született, miszerint a korábban külső szolgáltató által kezelt tartalékalkatrész-raktárt Magyarországra telepítik a vállalat harmadik üzletágaként. A kialakítása 2011-ben kezdődött, a Társaság 2012-ben kezdte meg működését.

Need:

A home office bevezetésének a lényege a személyes kontaktok minimalizálása volt. Mivel a dolgozók bizonytalan ideig nem járhattak a gyáregységekben, vagy csak meghatározott időközönként, ezért gyakran előfordult, hogy a nyomtatvány leadásának a határidejét nem tudták tartani. A nem időben leadott dokumentumok pedig hátráltatták a személyügy munkáját. A hónap lezárására minden azt követő hónap második munkanapjáig van lehetőség. A hónap ötödik munkanapjáig pedig megtörténik a bérkifizetés. Ha ezekben a szoros határidőkben valahol késésre volt példa a dolgozó önhibáján kívül mivel nem tartózkodott a gyáregységben otthon pedig nincs nyomtatója, akkor nem történt meg időben a bérszámfejtés és a dolgozónak hóközi utalással kellett a bérét elutalni, ami a cég számára többletköltséget jelentett és felesleges plusz lépéseket. A régi rendszerhez csak az ügyintézők fértek hozzá a dolgozók nem, nem is volt online kitöltő felület, így a korszerűsítés nélkülözhetetlennek bizonyult.

Solution:

Új rendszer bevezetése.

Benefit:

Időhatékony: az online kitöltés gyorsabb a papír alapúnál. Környezetvédelem: az online kitölthető dokumentumok környezetbarátabbak. A cég nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre, de sajnos eddig a home office és szabadságigénylő formanyomtatványokat papír alapon kellett leadni, így havonta 5 csomag karton fogyott el a HR részlegen, ezt szeretné a cég leredukálni, havi 2 csomagra, mivel így minden szükséges adat nyilvántartása, a formanyomtatványok és a bérszámfejtés is az online felületen történne. Ezen kívül az lenne még a cél, hogy heti 3 órát a dolgozók át tudjanak csoportosítani, más feladatokra, ami eddig nem volt lehetséges, mert át kellett nézni a papírokat, a rendszer pedig átláthatatlannak bizonyult.

A cégnek számolnia kell plusz kiadásokkal a befektetés sikerességének érdekében. Ilyen a szoftver egyszeri megvásárlása, ami 12 500 Euró, az ügyintézői licencek bérleti díja, amiből 5 db vásárolt a cég 92 Euró/fő/hó, 748 főre 42 Euró fejenként havonta a szoftver bérleti díja. Ezzel szemben a régi rendszernél a sima felhasználói felület bérleti díja 35 Euró volt, az ügyintézői felület pedig 84 euró. Számolni kell még a bevezetéskor az oktatási költséggel, ami 1450 Euró. Ezen kívül még lehetnek egyszeri költségek például a szolgáltatás és fejlesztés díja a későbbiekben. Az új rendszer ár arányban nagyobb kiadást jelent a cégnek, de a vállalat első számú célja az egyéni és szervezeti készségek és képességek fejlesztése. Korábban is napirendre került már a fejlesztés, de eddig ezt a költségvetés nem tette lehetővé. Most azonban a költségvetés is megengedi és a körülmények is szükségessé tették.

Eset 34

Céginformáció:

A vállalat alumínium gyártással foglalkozik, melyet hulladékból állítanak elő. A hulladékokat magyar hulladékszállítóktól, illetve külföldi beszállítóktól szerzik be, ezt dolgozzák fel és küldik tovább a világ számos pontjára. Közel 100 munkavállaló dolgozik a cégnél, leginkább a termelésen belül.

Need:

A ki és beléptetés rendszere nincs digitalizálva, ez szintén félreértésekhez vezet, mert csak a jelenléti ívekre hagyatkoznak és nincs egy rendszer, ami megmutatja pontosan a tényleges munkaidőt, így a HR-es terheit kellene csökkenteni.

Solution:

Egy kártyaleolvasó rendszer telepítése.

Benefit:

A beléptetési rendszerrel egy kártyaleolvasó rendszer telepítését javasoljuk, ezen belül is a SAURUS KFT termékét, a WEBPASS EM-et, melynek ára 47.000 Ft plusz áfa. Természetesen hozzá kell számolni a kártyák árát is, 1 db kártya ára kb. 1500 Ft, így maximum 200.000 forintból megvannak a kártyák is. A WEBPASS EM lappal összekötve is működik, beépített webszerverét böngészőprogramból meg lehet hívni, és jogosultság ellenőrzés után a hozzáférési adatok szerkeszthetők. Hosszútávon mindenképpen megtérülne ez a kisebb befektetés, mert a HR-es munkatársaknak a munkaidejéből kevesebb időt venne el a dolgozók problémájának megoldása, és a dolgozók is a reklamáris helyett tudnak a termelésben dolgozni, így a termelési teljesítmény is növekedne, ezáltal már 1-2 hónapon belül is nyereséget termelhetne a beruházás.

Eset 35

Céginformáció:

A vállalat alumínium gyártással foglalkozik, melyet hulladékból állítanak elő. A hulladékokat magyar hulladékszállítóktól, illetve külföldi beszállítóktól szerzik be, ezt dolgozzák fel és küldik tovább a világ számos pontjára. Közel 100 munkavállaló dolgozik a cégnél, leginkább a termelésen belül.

Need:

Gyakori probléma a szállítmányok feltorlódása.

Solution:

Egy időkapu bevezetését javasoljuk, hogy a kamionoknak ne kelljen órákat várni a lerakás előtt

Benefit:

Érdemes az időkapu bevezetését is megközelítőleg számszerűsíteni. Itt egy sokkal bonyolultabb a folyamat, ugyanis ki kell alakítani egy tesztelési időszakot, melynek során a cég megfigyeli,

hogyan az időkapus rendszerben hogyan zajlanak a munkálatok, a kamionok mennyire tartják be az időkorlátot, hogyan hat ez a termelésre, mennyi anyaggal érkezik így több/kevesebb egy adott hónapban. A tesztelés költsége milliós tétel, a beszállítókkal is tárgyalni kell, így egy komoly átalakításról van szó, mely komoly összegeket jelenthet, melynek van megtérülési ideje, de biztosan hosszabb távon. Az időkapu bevezetése kb. 5-6 millió forintba kerülne, ebben szerepelnek a fejlesztési költségek, illetve a karbantartási költségek is. A sikeres tesztelés után bevezethetjük az időkapus rendszert, melynek plusz költségei nem lesznek, ezek után érdemes lesz összehasonlítani a régi és az új rendszert. Az új rendszer kapcsán arra számítunk, hogy a költségeket sikerül hatékonyan csökkenteni, nem lesznek torlódások, a kamionok több anyagot is képesek lesznek szállítani, a termelés ezáltal hatékonyabban tud dolgozni és feldolgozni forgácsokat. Mivel kereskedelmi működésű is a cég, ezért megállapítható, hogy minél több anyagot kap és minél több anyagot képes feldolgozni, annál többet képes eladni, továbbadni, így a bevételei is nőni fognak.

Eset 36

Céginformáció:

A vállalat egy amerikai-szingapúri székhelyű multinacionális elektronikai gyártó. Jelenleg ők a harmadik legnagyobb globális elektronikai gyártási szolgáltató cég. A vállalat központja Szingapúrban, míg az adminisztratív központja a kaliforniai San Joséban található. A vállalat több mint 40 országban folytat gyártási tevékenységet, összesen mintegy 200 000 alkalmazottal. Magyarországon 4 különböző városban, 5 gyáregységgel vannak jelen. Megtalálhatóak Budapesten, Sárváron, Tabon és Zalaegerszegen. A 2 gyáregység Zalában található ugyanabban az utcában, mindössze néhány km-rel egymástól, ez a Zala „A” és Zala „B” gyáregység. Magyarországon a cég jelenleg a legnagyobb elektronikai bérnyártó cég, ügyfeleit sok különböző iparágakból támogatja – az autóipartól, az energia szektoron át a számítástechnikáig, valamint a fogyasztói elektronikaiiparágban is jelen van.

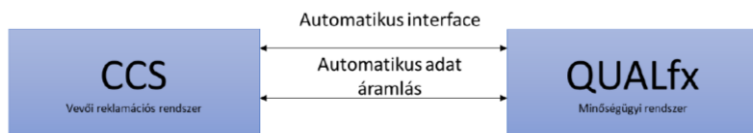
Need:

Kommunikációs probléma: a beérkező reklamációk elkeveredése, nem időben történő feldolgozása, lezárás után email és megbeszélés is párhuzamosan. Hiányos információ: Email lehetőségnél kevés és nem minőségi információ. Adminisztrációs feladat többlet: több szintű dokumentum kezelés, word és pdf formátum és online felület. Időtúllépés a folyamatban: többször előforduló teljes átfutási idő túllépés.

Solution:

Vevői reklamációs online felület létrehozása, CCS néven (Customer Claim System), ezen a felületen regisztrálja a vevő a reklamációt, kérdéslista alapján, csatolmányok hozzáadásával. Elküldés után a rendszer egy interface-en keresztül automatikusan betölti a vállalat belső rendszerébe, amely üzenetet küld a felelősnek. Ezzel kiküszöbölhető a folyamat kezdő hibái, mint reklamáció vesztés, késés. Több és minőségibb információk kerülnek a rendszerbe.

Megoldási javaslat architektúrája



Előnyök:

- Kevesebb adminisztratív munka a folyamat során
- Vevői megelégedettség növekedése
- A reklamációval töltött idő ideális esetben rövidebb

Benefit:

A régi folyamatban 5 óra kellett egy reklamáció feldolgozásához, ez az általunk javasolt megoldási struktúrában mindössze 1 óra. Így 4 óra megtakarításunk van minden egyes reklamáció során, átlag 2 reklamáció per hónap során ez 8 óra megtakarítást jelent. A megtakarítások számításánál az alkalmazottak bérezését vettük figyelembe és a fejlesztett folyamatban felszabaduló hasznos idejüket, amit az adminisztráció helyett értékesebb feladatok elvégzésére fordíthatnak.

Eredmény						
KPI	Mértékegység	Régi	Új	Fejlesztés %	Megtakarítás/hó USD\$	Megtakarítás jellege
Folyamat átfutási ideje	nap/reklamáció	10	9	10	240	Indirekt munkaidő
Adminisztratív idő	óra/reklamáció	5	1	80	120	Indirekt munkaidő
Vevői megelégedettség	pontszám	7	9	29	Nem számszerűsíthető	A vállalat megítélése

Eset 37

Céginformáció:

A vállalat egy amerikai-szingapúri székhelyű multinacionális elektronikai gyártó. Jelenleg ők a harmadik legnagyobb globális elektronikai gyártási szolgáltató cég. A vállalat központja Szingapúrban, míg az adminisztratív központja a kaliforniai San Joséban található. A vállalat több mint 40 országban folytat gyártási tevékenységet, összesen mintegy 200 000 alkalmazottal. Magyarországon 4 különböző városban, 5 gyáregységgel vannak jelen. Megtalálhatóak Budapesten, Sárváron, Tabon és Zalaegerszegen. A 2 gyáregység Zalában található ugyanabban az utcában, mindössze néhány km-rel egymástól, ez a Zala „A” és Zala „B” gyáregység. Magyarországon a cég jelenleg a legnagyobb elektronikai bérnyártó cég, ügyfeleit sok különböző iparágakból támogatja – az autópártól, az energia szektoron át a számítástechnikáig, valamint a fogyasztói elektronikaiiparágban is jelen van.

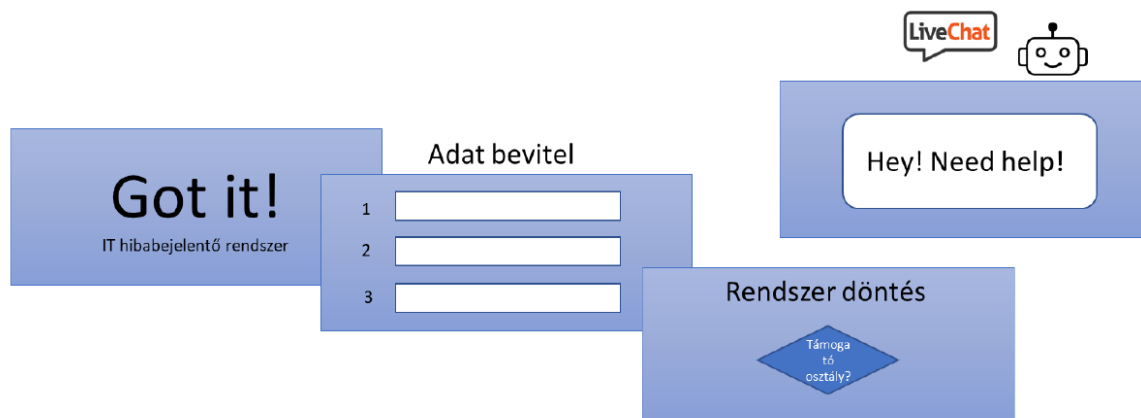
Need:

A hibabejelentés kapcsán az adatáramlás zavaros: több útvonalon kezdődhet a folyamat, mely további elágazásokon folytatható. Folyamat hurok: a folyamat kezdetekor hurok képződik, amely lassítja az előrehaladást. Információ kezelés: telefonos feljegyzés áll rendelkezésre, nem

megbízható, a folyamat félre mehet. Priorizálás: nem megoldott, hogy a feladatok priorizált sorrendben legyenek kezelhetőek. Várakozási idő: a folyamat során sok idő várakozással telik.

Solution:

Egyszerűsített folyamat létrehozása automatizálással, hurkok megszüntetése, a meglévő IT rendszer kiépítése egy automata chat eszközzel, alap segítségk lehetőség, és a rendszer automatikus szelektálási megoldása. Ezzel rövidül a folyamat, a priorizálás megoldott, az adatok, információk egy helyen állnak rendelkezésre, rövidülne a várakozási idő, így az átfutási idő rövidebb lesz.



Előnyök:

- Kevesebb adminisztratív munka az IT mérnök által
- Kevesebb átfutási idő

Benefit:

A régi folyamatban átlagosan 35 perc volt a felmerülő problémákat detektálni a mérnökök által, hogy pontosan miről is van szó, milyen jellegű a felhasználó problémája. Azonban ezalatt az idő alatt nem kerültek közelebb a probléma megoldásához, nem kezdték el megoldani a problémát. Az új javasolt folyamatban a mérnökök által végzett detektálási idő 0 perc, hiszen hozzájuk már egy valós kidolgozott probléma kerül, ahol már csak a megoldással kell foglalkozniuk. Ha átlagosan 20 hibabejelentést veszünk naponta, ez 21 munkanappal számolva 420 darab hibabejelentés havonta, így az IT mérnök csapat 245 órát tud megtakarítani, melyet a hibák megoldására, fejlesztésre tudnak fordítani. Akár több hibát is tudnak így orvosolni naponta, ezáltal nagyobb megelégedettség lesz a bejelentők részéről, hiszen gyorsabb lesz a folyamat átfutási ideje.

KPI	Mértékegység	Eredmény				Megtakarítás jellege
		Régi	Új	Fejlesztés %	Megtakarítás/hó USD\$	
Folyamat átfutási ideje	óra/bejelentés	96.45	48.24	50	2506.92	Indirekt munkaidő
Adminisztratív idő	perc/bejelentés	35	0	100	3675	Indirekt munkaidő
Bejelentői megelégedettség	pontszám	3	5	67	Nem számszerűsíthető	Az IT HelpDesk megítélése

Eset 38

Céginformáció:

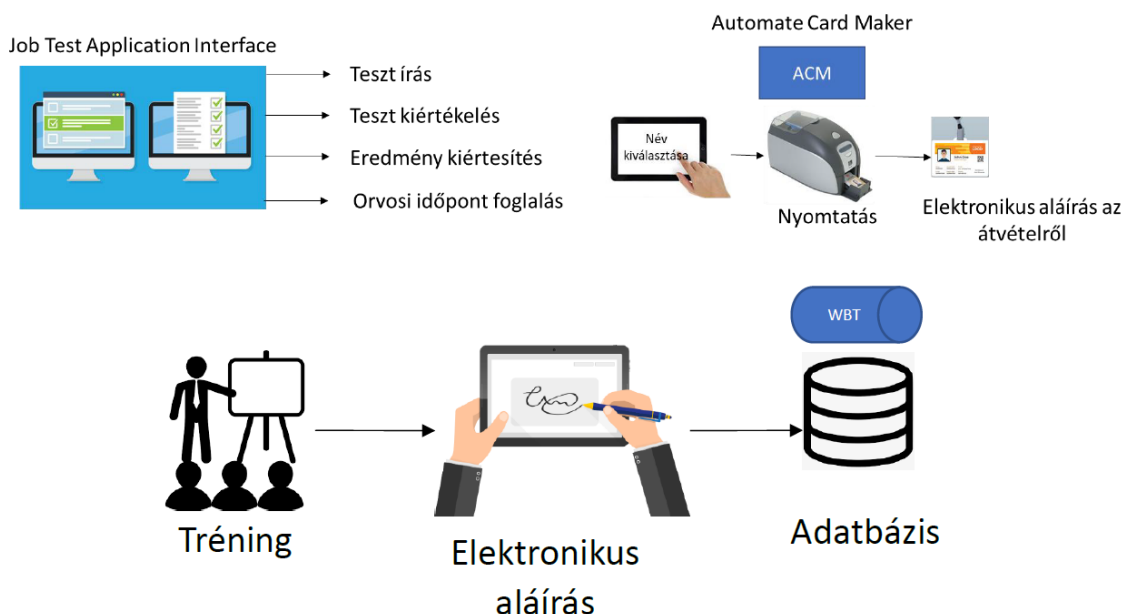
A vállalat egy amerikai-szingapúri székhelyű multinacionális elektronikai gyártó. Jelenleg ők a harmadik legnagyobb globális elektronikai gyártási szolgáltató cég. A vállalat központja Szingapúrban, míg az adminisztratív központja a kaliforniai San Josében található. A vállalat több mint 40 országban folytat gyártási tevékenységet, összesen mintegy 200 000 alkalmazottal. Magyarországon 4 különböző városban, 5 gyáregységgel vannak jelen. Megtalálhatóak Budapesten, Sárváron, Tabon és Zalaegerszegen. A 2 gyáregység Zalában található ugyanabban az utcában, mindössze néhány km-rel egymástól, ez a Zala „A” és Zala „B” gyáregység. Magyarországon a cég jelenleg a legnagyobb elektronikai bérnyártó cég, ügyfeleit sok különböző iparágakból támogatja – az autóipartól, az energia szektoron át a számítástechnikáig, valamint a fogyasztói elektronikaiiparágban is jelen van.

Need:

A HR kapcsán nehézséget jelentenek az adminisztrációs feladatok: sok papír alapú dokumentum, kezelése nehézkes, sok manuális munka. Dokumentumok archiválása: több szintű dokumentum mentési szintek vannak, felesleges dokumentum kezelés. Feladat prioritás: több feladat párhuzamos kezelése. Kapcsolattartás: több csatornás kapcsolat kezelés.

Solution:

A teszt írás és kiértékelés automatizálása, kommunikáció könnyebb kialakítása és papír alapú dokumentumok lecsökkentése. Elektronikus aláírás bevezetése, automata belépőkártya készítő rendszer kialakítása, folyamat egyszerűsítése egy oktatási rendszer használatával.



Előnyök:

- Kevesebb adminisztratív munka a folyamat során
- Hatékony tesztírás

- Rövidebb beléptetési idő
- Az új munkatársak hamarabb munkába tudnak állni

Benefit:

Korábban egy új alkalmazott beléptetésének a folyamata nagyon sok adminisztratív munkával járt, nagyjából 10 és fél órát vett igénybe egyénenként. A teljes beléptetési idő is majdnem elérte a 95 órát. A javasolt változtatásainkkal átlagosan 3,5 órát takarítanak meg a HR alkalmazottak adminisztratív teendőikből, a teljes beléptetési időt is sikerülne 55 órára redukálni. Jelen esetben is a megtakarítások kiszámításához az alkalmazottak bérezését vettük alapul.

Eredmény						
KPI	Mértékegység	Régi	Új	Fejlesztés %	Megtakarítás/hó USD\$	Megtakarítás jellege
Beléptetés átfutási ideje	beléptetés/óra	94.5	55	42	4740	Indirekt munkaidő
Adminisztratív idő	óra/beléptetés	10.5	7	33	4200	Indirekt munkaidő
Teszt írás hatékonyság	%	70	95	36	Nem számszerűsíthető	A rendszer megítélése

Eset 39

Céginformáció:

A vállalat a német anyavállalat 100%-os magyarországi leányvállalata, a világ legnagyobb motorgyára. 1993-ban alapították meg 2 millió német márka törzstőkével. A vállalat irányítását 5 igazgatósági tag, a felügyelőbizottság és a közgyűlés látja el. Tevékenységi köre motorok és motorkomponensek, illetve gépjárműgyártás a kapcsolódó szerszámgyártással, amelyet több mint tízezer munkatárssal lát el. A bedolgozó vállalkozásokban dolgozók száma további tízezres nagyságú. Az cég eddigi beruházásainak mértéke Győrben meghaladta a 8 milliárd eurót, ezzel az egyik legnagyobb külföldi befektető Magyarországon. A gyár kivitele adja a teljes magyar export 9%-át. Győr városának járműipari tradícióira alapozva, valamint kihasználva az ún. Aranyháromszög gazdaságföldrajzi előnyeit, 1994-ben megkezdődött a vállalatnál a motorgyártás. Napjainkra a vállalat a világ legnagyobb motorgyárává fejlődött, a termelés legnagyobb részét három- és négyhengeres benzin- és dízelmotorok adják, de egyaránt megtalálunk öt-, hat-nyolc- és tízhengeres benzinmotorokat, valamint hathengeres dízelmotorokat is.

Need:

A vállalat rendkívül sok dokumentációt kér az egyes területek dolgozóitól a megfelelő átláthatóság érdekében. A főnököknek be kell mutatni az adott területre vonatkozó hibákat – akár napokba is telhet mire erre sor kerül. A céget a túlzottan bürokratikus folyamatok jellemzik, mivel a vállalatnál számos jóváhagyás szükséges egy adott hiba megoldása vagy egy alkatrész javítása esetében.

Solution:

A papír alapú dokumentációs folyamatok egyszerűsítése végett egy digitális rendszer bevezetése (dokumentum- és workflowkezelő), melybe a vállalat által adott céges okostelefonnal lehet bejelentkezni. Ennek segítségével a feltárt hibákat egyenesen a főnökök felé tudjuk továbbítani a rendszer segítségével. Így az átfutási idő nagy mértékben rövidülne, az egyes területek dolgozói várakozás nélkül folytathatják munkáikat. Szükséges lenne létrehozni egy problémamegoldó csapatot, akikhez egyidejűleg befutnak a hibák és szaktudásukkal rövid idő alatt megoldást találnak az adott hibákra. A digitális rendszert fel lehetne használni információátadásra is egy aktív chat felület segítségével, ahol a cég különböző területei tudnak kommunikálni egymással. Ezen belül létre tudnának hozni különböző szobákat is, amelyekben kisebb problémákat tudnak megoldani egymás között, ezzel nem zavarva a nagyobb hibák megoldásainak részletezését. A bürokratikus folyamatok esetén az adott jóváhagyások engedélyezésének módszerén kellene változtatni. A személyes várakozás elkerülése végett, amely hosszú átfutási időt eredményez, a jóváhagyások digitalizálása szükséges. A személyes megkeresés és tájékoztatás helyett egy online formátum kitöltése és benyújtása lenne a hatékonyabb megoldás a problémára.

Benefit:

Ennek a digitális rendszer bevezetésével csökkenthetők a tranzakciós költségek, időt és pénzt megspórolva a dokumentumok digitalizálásával. Az emberi tényezőn alapuló hibalehetőségek száma jelentősen csökken, a rendszer stabilitása fennmarad. A beszállítók közötti rugalmas választási lehetőség biztosítja számukra a legkedvezőbb költségvetésű partner kiválasztását. A kialakított rendszer sikerességének megbizonyosodása után az ötlet továbbításra kerül a partnercégek felé, bizonyos bevétel ellenében. Jól ismert eszköz a felhőszolgáltatások bevezetése, amely általában minden digitalizációban az első lépés és magával hoz több szükségszerű változást is egy cég életében: A felhő hosting és a modernizált IT rendszer fenntartása kevesebbe kerül, így a korábban információs technológiára költött összegeket át lehet csoportosítani más területekre. A bárholonnan, bármilyen eszközzel elérhető céges rendszerek (akár ERP-rendszer, akár fájlmegeosztó stb.) kedveznek az otthoni munkavégzésnek is. A bevezetett digitális rendszer bevételének egy része az eladott licenzjogok eladásából származik. A partnereknek eladjuk alacsony áron és később a piacra dobjuk annak másfélszereséért ezt a technológiát. Megtakarításként felírható a tranzakciós költségek csökkenése. A kezdetben használt okoseszközökhöz kedvezményes áron jut hozzá a cég a partneri szerződések miatt. Az újonnan bevezetett digitális rendszer kihasználtságának foka 30%-kal magasabb, és nagyobb mértékben segíti elő a cég gyorsabb fejlődését és a készletek felhasználását. A készletforgatási idő felére csökken, ugyanakkor a készletek állományváltozása többszörösére növekszik. Az átfutási és adminisztrációs idő is jelentős mértékben csökken a rendszer által. Előbbi folyamatonként akár 30-40 perccel rövidülhet a gyorsabb információ terjedés miatt. Az adminisztrációs idő dokumentumonként akár a felére is csökkenhetett, az adott területtől és vezetőtől függően.

Eset 40

Céginformáció:

A vállalat a német anyavállalat 100%-os magyarországi leányvállalata, a világ legnagyobb motorgyára. 1993-ban alapították meg 2 millió német márka törzstőkével. A vállalat irányítását 5 igazgatósági tag, a felügyelőbizottság és a közgyűlés látja el. Tevékenységi köre motorok és motorkomponensek, illetve gépjárműgyártás a kapcsolódó szerszámgyártással, amelyet több mint tízezer munkatárssal lát el. A bedolgozó vállalkozásokban dolgozók száma további tízezres nagyságú. Az cég eddigi beruházásainak mértéke Győrben meghaladta a 8 milliárd eurót, ezzel az egyik legnagyobb külföldi befektető Magyarországon. A gyár kivitele adja a teljes magyar export 9%-át. Győr városának járműipari tradícióira alapozva, valamint kihasználva az ún. Aranyháromszög gazdaságföldrajzi előnyeit, 1994-ben megkezdődött a vállalatnál a motorgyártás. Napjainkra a vállalat a világ legnagyobb motorgyárává fejlődött, a termelés legnagyobb részét három- és négyhengeres benzin- és dízelmotorok adják, de egyaránt megtalálunk öt-, hat-nyolc- és tízhengeres benzinmotorokat, valamint hathengeres dízelmotorokat is.

Need:

A válogatás elindítása után nagyon fontos információ, hogy mennyi alkatrész és milyen hibaképpen esett ki. Jelenleg egy excel listát kapunk a futó válogatásokról e-mail-ben, ahol ugyan minden szükséges információt megtalálunk, de kevésbé felhasználóbarát. Nehezen átlátható, így ebben a formában nem is lehet prezentálni az adott grémiumok felé átalakítás nélkül. Életről vett példa az is, hogy a válogatást végző kolléga nem küldte ki, vagy elfelejtette leosztani az abban érintett kollégáknak, így információvesztés esete merült fel.

Solution:

Rendkívül megkönnyítené a minden napi munkánkat, ha a következő dokumentumokat egy helyen tárolhatnánk, valamint mindenki számára elérhetővé válna a legaktuálisabb változat:

- Válogatásra vonatkozó munkautasítás
- Aktuális raktárkészlet valamit a selejtelek száma
- Válogatási megbízás
- Költségátvállaló nyilatkozat
- Jó szállítmányra vonatkozó adatok
- Napi riport és statisztika
- Áttekintő (management like)

Ezek a dokumentumok és információk biztosítják, hogy a válogatás, illetve az utómunka kedvező mederben folyjék.

De mi is lehet ez az elképzelés konkrétan? Egy saját fejlesztésű online eredmény- és elemző-, valamint adatszolgáltató rendszer, ami minden résztvevő számára egyértelműen, egyszerűen, átláthatóan mutatja az aktuális státuszt. Fontos kritérium az online platform, hiszen az mindenki számára elérhető. Elgondolásom szerint egy saját felhasználói profillal rendelkezne minden „előfizető”, amihez természetesen eltérő jogokat is rendelnének. Ezáltal elkerülhetővé válna a különböző információs csatornák használata és csupán egyre kellene koncentrálni. Elhagyható lenne a bizonytalan működésű és kevésbé felhasználóbarát Excel használata, amit a jelentések elkészítésekor a szolgáltatók használnak

Benefit:

Minden érintett számára szükséges információnak a birtokában lenne, így el lehetne kerülni az esetleges félreértéseket és csak indokolt esetben kerülne sor eskalációra. A költségek alakulása az alábbi: szoftverfejlesztés kb. 100.000 €, karbantartás évi kb. 10.000 €, online platform bérlet kb. 10.000 €, oktatás kb 25.000 €.

Eset 41**Céginformáció:**

A vállalat fő tevékenységekőre az erőátviteli és energiagazdálkodási megoldások tervezése, gyártása és forgalmazása. Ezen tevékenységek nyomán került a hajtásláncok és az ePropulsion rendszerek területének élmezőnyébe. 1904. április 1.-jén került a vállalat megalapításra, amely azóta is átalakítja a mobilitás hálózatát. A vállalat nevéhez fűződik a kardáncsukló feltalálásától kezdve, a teljesen integrált meghajtórendszerek kifejlesztésén át, napjaink legbonyolultabb villamosított hajtásláncai is. Megalakulása óta folyamatosan jelen van az innovációra való törekvés, amit időről időre teljesítenek is. Hiszen az évek során termékeik segítettek a történelem legnagyobb járműveinek meghajtásában – a T-modelltől és a második világháborús Jeep-től kezdve az egyik első sorozatgyártású akkumulátoros elektromos járműig. Termékeik megtalálhatók 18 kerekű szerelésekben, óriási földmunkagépekben és a piacon a leggyorsabb, nagy teljesítményű sportautókban. Egyike annak az 52 vállalatnak, amely 1955-ös első közzététele óta minden évben felkerült a Fortune 500-as listájára, és továbbra is az egyik legrégebb óta jegyzett társaság a New York-i tőzsdén. Töretlen sikerük titka a folyamataik rendszeres optimalizálása, az elkövetkező vagy már meglévő trendek követésével. Emellett azonban fontos megemlíteni, hogy globális technológiai központjaikban világszerte több mint 2200 vezető mérnök, technikus és tudós dolgozik, akik elkötelezettek a mobilitást és az ipari ügyfeleket erősítő, áttörést jelentő fejlesztések iránt. Termékmárkái világszerte és minden piacon ismertek, amely mellett a cég számos utángyártott márkát kínál.

Győrben 4 gyáregység található, 3 ebből aktív termelést végez a 4. egység pedig, egy utópiaci termékelosztó központ, másnéven AMDC (aftermarket distribution center), amely a jelenlegi statisztikák szerint a 3. legnagyobb aftermarket globális viszonylatban. A továbbiakban csak az AMDC-vel foglalkozunk.

Need:

Rengeteg email kerül megírásra kézzel, ezzel heti szinten több óra is elmegy, mire megírásra kerülnek.

Solution:

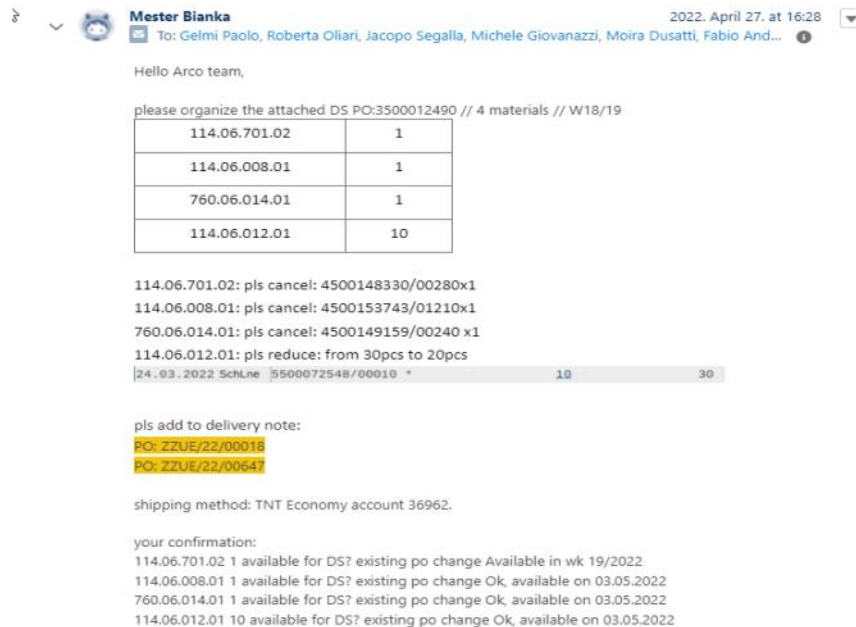
A salesforce rendszerében, az adott Vendorokhoz (Brugge, Arco, Como, Rovereto, Wuxi, Crossville, Győr OH) előre megírt sablon üzenetek alkalmazása, ezáltal már csak az aktuális PO szám és anyagok számait, valamint az adott információkat kell beírni.

Előnyök:

- Felszabaduló munkaidő

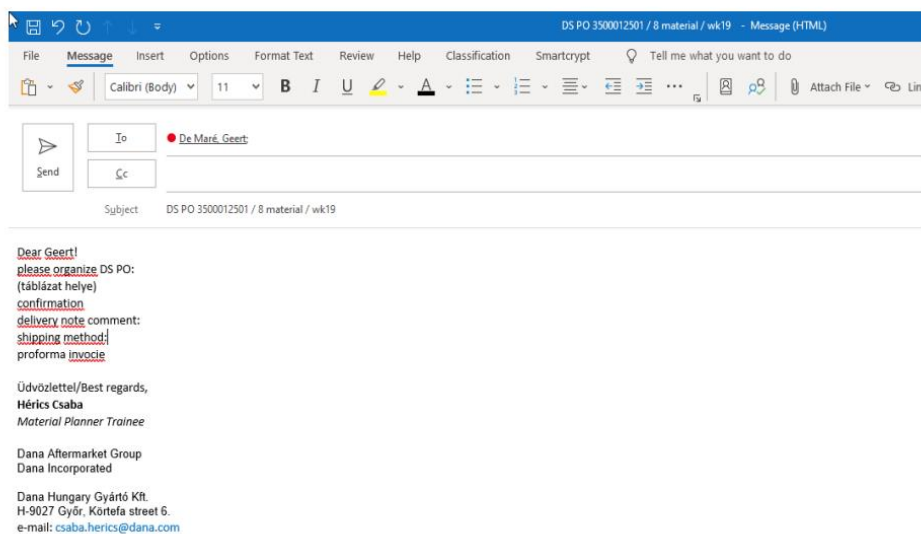
- Pontosabb és jól értelmezhetőbb email forma
- Ha a plannert másik társ helyettesíti, ő is könnyen megírhatja emailjeit anélkül, hogy ismerné az adott személyhez küldött email felépítését és stílusát
- Nem felejtünk ki címzettet az emailekből

Minta bemutatása: Mivel mindenki más stílusban ír, máshogy tölti ki a kötelező részeket is, ezért nincs egységes forma, a következő képen egy szemléltető példa látható:



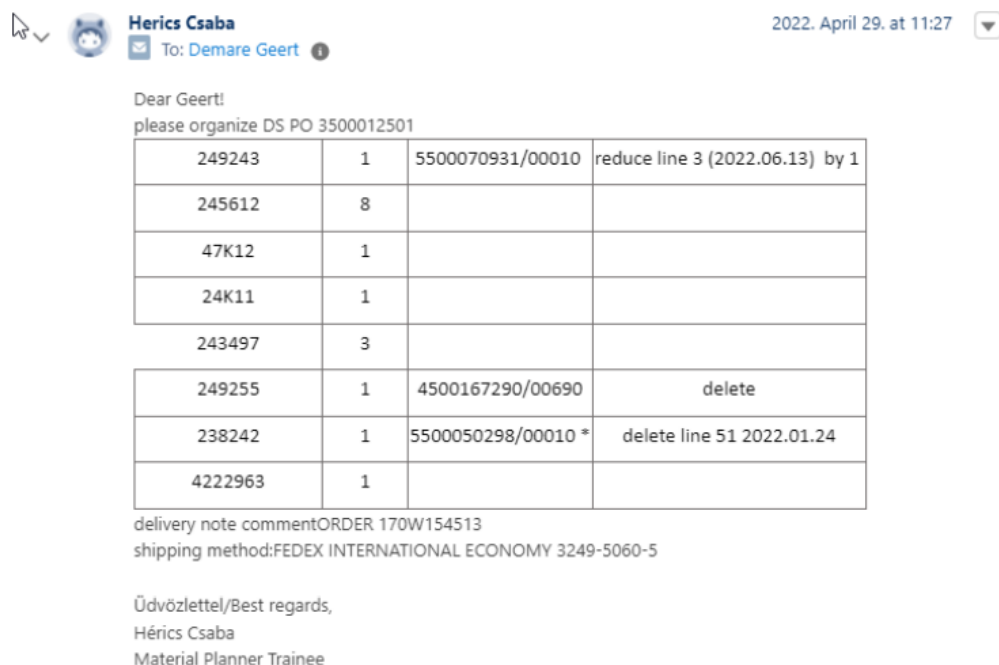
Ezért létrehozható egy form, amin megtalálhatóak a szinte mindig leírt adatok, amennyiben valamelyik nem esedékes gyorsan törölhető, vagy plusz információval kiegészíthető.

Így néz ki a minta:



Ezután a megírt email állandó formátumú lesz, nem kell minden sablon szöveget minden emailben egyesével begépelni, továbbá amikor 5-6 címzettje van az emailnek, akkor sem kell egyesével kikeresni őket, és a Vendor számára is átláthatóbb, állandóan egységes email lesz.

A kész minta alapján a DS adataival kitöltött forma:



12 Vendor van, akiknek a DS-eket küldjük ezért 12 minta elkészítése szükséges.

Benefit:

Egy ilyen email megírása körülbelül 5-8 perc közötti időt vesz igénybe, ami alatt megírjuk a címzetteket, tárgyat, szövegtörzset, kitöltjük az adatokat, töröljük a régi beszélgetéseket. A kipróbált előre megírt szövegtörzsszel körülbelül felére csökken az email megírásának ideje, mivel elegendő a képen kiemelt adatok kitöltése. Amikor napi 10-15 emailt is írunk ilyen DS kapcsolatban, akkor így körülbelül 20 perc vagy akár közel fél óra is megspórolható egy nap folyamán. Ezáltal ez az idő így más munkára fordítható. A DS-ek mennyiségétől függően, heti 1-2 óra közötti idő felszabadítható a munkaidőből. Így összegezve azt mondhatjuk, hogy más anyagi hasznot nem hoz, csak azt a felszabaduló, másra fordítható, munkaidőt.

Eset 42

Céginformáció:

A vállalat fő tevékenységi köre az erőátviteli és energiagazdálkodási megoldások tervezése, gyártása és forgalmazása. Ezen tevékenységek nyomán került a hajtásláncok és az ePropulsion rendszerek területének élmezőnyébe. 1904. április 1.-jén került a vállalat megalapításra, amely azóta is átalakítja a mobilitás hálózatát. A vállalat nevéhez fűződik a kardáncsukló feltalálásától kezdve, a teljesen integrált meghajtórendszerek kifejlesztésén át, napjaink legbonyolultabb villamosított hajtásláncai is. Megalakulása óta folyamatosan jelen van az innovációra való törekvés, amit időről időre teljesítenek is. Hiszen az évek során termékeik segítettek a

történelem legnagyobb járműveinek meghajtásában – a T-modelltől és a második világháborús Jeep-től kezdve az egyik első sorozatgyártású akkumulátoros elektromos járműig. Termékeik megtalálhatók 18 kerekű szerelésekben, óriási földmunkagépekben és a piacon a leggyorsabb, nagy teljesítményű sportautókban. Egyike annak az 52 vállalatnak, amely 1955-ös első közzététele óta minden évben felkerült a Fortune 500-as listájára, és továbbra is az egyik legrégebb óta jegyzett társaság a New York-i tőzsdén. Töretlen sikerük titka a folyamataik rendszeres optimalizálása, az elkövetkező vagy már meglévő trendek követésével. Emellett azonban fontos megemlíteni, hogy globális technológiai központjaikban világszerte több mint 2200 vezető mérnök, technikus és tudós dolgozik, akik elkötelezettek a mobilitást és az ipari ügyfeleket erősítő, áttörést jelentő fejlesztések iránt. Termékmárkái világszerte és minden piacon ismertek, amely mellett a cég számos utángyártott márkát kínál.

Győrben 4 gyáregység található, 3 ebből aktív termelést végez a 4. egység pedig, egy utópiaci termékelosztó központ, másnéven AMDC (aftermarket distribution center), amely a jelenlegi statisztikák szerint a 3. legnagyobb aftermarket globális viszonylatban. A továbbiakban csak az AMDC-vel foglalkozunk.

Need:

Brugge DS számlák és a MIGO tranzakció utáni tracking number hiánya. Ez a probléma is a DS-ekhez köthető, azonban ez már annak végső fázisához. Jelen esetben egy bizonyos Vendorhoz köthető, akik esetében számunkra, akik a DS kiadást végezzük, nem jön visszajelzés a DS kiküldéséről, ellentétben más Vendorokkal. Vannak tehát Vendorok, akik a delivery note-ra vagy a case-be küldik a trackinget.

Egy ilyen salesforce case levelezése alapján a probléma ismertetése:

Customer service kiadja a DS küldési igényt a Material Planningnek.



MP kiadja a DS szervezési kérést a Vendornak.



MP jelzi CS számára az invoice beérkezés után hogy migozták a kiküldött DS-t, CS kéri a trackinget ehhez a szállítmányhoz, azonban a Vendor nem küldött semmi infót a kérés ellenére, MP ismét ír a Vendornak, hogy küldjön trackinget. CS-t sürgeti a vevő a tracking numberrel ezért újra kéri, hogy szerezzük be. Ismét írunk a Vendornak, hogy küldjön SOS trackinget, Vendor ezen esetben beszerzi a trackinget és elküldi nekünk (7 nappal később), MP megírja a megkapott információt a CS-nek, ezután már CS ügyezi tovább a folyamatot.

Solution:

Tracking number digitális interfészen keresztül.

Benefit:

Első körben leegyszerűsödik a folyamat, ugyanis megspórolhatók a felesleges emailezések, ezért se az MP, se a CS csapat tagjainak nem kell többször írnia, továbbá a Vendor felé se érkeznek be a kérések újra és újra. A nagyobb hozzáadott érték azonban a vevői elégedettségben van, látható a fenti példán, hogy a vevő 1 hétig várja a csomagot és nem tudja a csomag státuszát. Így növelhető a vevői elégedettség és a jó partneri kapcsolat, azonban ez nem számszerűsíthető.

Eset 43

Céginformáció:

A vállalat 1995-ben alakult Mosonszolnokon. Egy nemzetközi cégcsoport része, amely a világ személygépkocsi visszapillantó tükör szegmensének 30 százalékát képviseli. Valamennyi földrészen megtalálható, ahol jelentős autópári fejlesztés, autógyártási aktivitás tapasztalható. Az üzem fejlődése töretlennek mondható fennállása óta nem csak gyártási területe, de létszáma is megsokszorozódott. A kezdeti tükör és lámpaszerelés napjainkban a tükörgyártás európai központjává vált. Fő profilja a személygépkocsi visszapillantó tükrök műanyag alkatrészeinek fröccsöntése, festése, valamint a tükörösszeszerelés. Ehhez európai színvonalú környezetbarát festőüzemmel, GID technológiát megvalósító fröccsöntő üzemmel, és modern szerelőcellákkal rendelkezik. A fő profil 2007. december 14-vel, a termék tervezés mellé szerveződött autópári

tesztlaboratórium megnyitásával vált teljessé. A tükörgyártás kapacitás megnöveléséhez a vállalat 2011 szeptemberében megnyitotta második gyáregységét Mosonmagyaróváron. Ezzel évi több mint 7 millió pár tükör összeszerelése vált lehetővé.

Need:

Összetett probléma az általunk választott cégnél a számlák kezelése. A postáról megérkeznek a levelek, melyeket a recepciós átvesz, kibontja, felviszi a rendszerbe, azaz iktatja őket, majd jelzi a pénzügyön az erre kijelölt munkatársnak, akik elhozzák a számlákat. A pénzügyi dolgozó a számlákat átnézi, különválogatja típus szerint, majd egyesével megkezdi a szkennelést. Ezután ez alapján feltölti őket, a dokumentumokat a rendszerbe, amikor feltöltődtek ráírja a szkennelés dátumát és sorszámát, amit a rendszer adott neki, a nyomon követés miatt. Aztán ellenőrzi, hogy a rendszer jó adatot vitt-e fel a számlához (dátum, sorszám), majd szétválogatja és szétosztja az adott számlát ügyező könyvelőnek.

Solution:

A számlák kiállítója egy központi email címre elküldi a cégnek a számlákat. Ezen az email címen keresztül a rendszer automatikusan feltölti a számlákat a dokumentumkezelő rendszerre. Ezt követően a rendszer a számla kiállítója szerint szétválogatja típusonként, majd hozzáköti az adott könyvelőt, így a postai úton érkező számlákra nincs szükség. Ezért kijelenthetjük, hogy ez az új digitális módszer több szempontból is megoldást jelent, mivel így időt és erőforrásokat takarít meg a cég javára.

Benefit:

A számlák kezelésének megújítása miatt, a recepciós idejének megtakarítására kerülne sor, mivel nem kell számlákat iktatnia, ami napi szinten körülbelül 1 órát tesz ki a cég nagyságából kifolyólag, ami havi szinten 20 óra, éves szinten pedig már körülbelül 260 órát jelentene. Csökkenne továbbá a cég szállítási költsége, mert így nem kell napi szinten postára menni, így ez által üzemanyagot is spórolhatunk. Ez akkor látszik majd meg még inkább, hogyha folytatódik a folyamatoknak digitalizálása, és ténylegesen szinte mindent online is el lehet majd intézni. Illetve például esetünkben nem kell külön erre a célra egy diákot foglalkoztatni, ami pénzbeli megtakarítást jelenthet a cégnek, vagy hogyha a változtatás bevezetése után nem szeretnék a diákot elbocsátani, akkor számára más fontos feladatokat is kaphat, amivel segítheti a többi dolgozó munkáját. Akár melyik opciót alkalmazzuk, ennek a munkának az árát megspórolhatjuk, ami körülbelül 1000 Ft-os diákmunkás órabérrel számolva 8000 Ft megtakarítás naponta, azaz 1.248.000 Ft évente, hogyha heti 3 nap munkával kalkulálunk, ami így már nem kevés pénznek számít. Továbbá a diák feladatai közé tartozik még a számlák lefűzése mappákba és a mappák rendberakása, majd a régi mappák raktárba helyezése. Ebben az esetben 10 könyvelőt foglalkoztat a cégünk, így minden könyvelő számláinak lefűzése körülbelül napi 5 órát vesz igénybe. Tehát heti 3 munkanappal számolva 15 órát, évente pedig 780 órát takarítunk meg enne az új módszernek a bevezetésével. Az is fontos még, hogy nem kellene olyan rengeteg sok papírt elhasználni, arra a célra, hogy akinek az szükséges átnézze, majd lefűzve a polcra, majd ha a polc megtelik és ezek a mappák már az idősebb kategóriába tartoznak a raktárba kerüljenek. Apróságnak tűnhet, de nem az, nagyon sok papírt „pazarolunk”, és ezekre mindenféleképpen megoldást kellene találnunk, mert egyre nagyobb hangsúlyt kell

fektetni a környezetvédelemre. Manapság már mindenhol azt lehet hallani, hogy vigyázzunk a környezetünkre, és szerintünk, az még többet jelent, hogyha vállalati szinten is így cselekszünk, és esetleg fel is hívjuk rá a figyelmet.

Eset 44

Céginformáció:

A vállalat 1995-ben alakult Mosonszolnokon. Egy nemzetközi cégcsoport része, amely a világ személygépkocsi visszapillantó tükör szegmensének 30 százalékát képviseli. Valamennyi földrészén megtalálható, ahol jelentős autóiipari fejlesztés, autógyártási aktivitás tapasztalható. Az üzem fejlődése töretlennek mondható fennállása óta nem csak gyártási területe, de létszáma is megsokszorozódott. A kezdeti tükör és lámpaszerelés napjainkban a tükörgyártás európai központjává vált. Fő profilja a személygépkocsi visszapillantó tükrök műanyag alkatrészeinek fröccsöntése, festése, valamint a tükörösszeszerelés. Ehhez európai színvonalú környezetbarát festőüzemmel, GID technológiát megvalósító fröccsöntő üzemmel, és modern szerelőcellákkal rendelkezik. A fő profil 2007. december 14-vel, a termék tervezés mellé szerveződött autóiipari tesztlaboratórium megnyitásával vált teljessé. A tükörgyártás kapacitás növeléséhez a vállalat 2011 szeptemberében megnyitotta második gyáregységét Mosonmagyaróváron. Ezzel évi több mint 7 millió pár tükör összeszerelése vált lehetővé.

Need:

A második választott problémánk lényege, a vállalattal kapcsolatban lévő partnerek bankszámla adataiban történő változás nyomon követése és a megfelelő személyekkel való jóváhagyása. A probléma a könyvelési osztályon jelentkezik, ők kapnak elsősorban értesítést a partner (szállító) adatainak változásáról. Mivel ezek a változások jelentős mértékben megsaporodtak, ezért ki kellett találni egy hatékony és a cégcsoport elvárásainak megfelelő folyamatot ezen dokumentumok kezelésére. A cégcsoport elvárása, hogy a partner töltsön ki egy adatváltozásról szóló dokumentumot, ahol feltünteti a régi és az új bizalmas adatokat. A partnernek csatolnia is kell egy banki igazolást is, ami bizonyítja, hogy a feltüntetett adatok valóban megfelelnek a valóságnak. Ezt a dokumentumot a vállalat belső szabályai szerint 2 beszerző kollégának és 2 pénzügyi kollégának kell aláírnia. Sajnos ez a folyamat eddig papíron működött, illetve pdf-en keresztül történő aláíráson, ami nem felel meg digitális aláírásnak, mert nem hitelesített és nem időbélyeggel ellátott. Ezek a pdf dokumentumok e-mail folyamatok között keveredtek, míg eljutottak a végső személyhez, aki a 4 aláírás után felrögzíthette az új adatot a vállalat ERP-jébe.

Solution:

A második akadályra a javaslattétel az, hogy kellene egy olyan rendszer, (dokumentumkezelő) ahol a pdfeket tárolni tudjuk, és bármikor lekérdezhetővé válhatnak, valamint jóváhagyási folyamat is be van állítva a dokumentumok mögé.

Benefit:

A számlák kezelésének megújítása miatt, a recepció idejének megtakarítására kerülne sor, mivel nem kell számlákat iktatnia, ami napi szinten körülbelül 1 órát tesz ki a cég nagyságából

kifolyólag, ami havi szinten 20 óra, éves szinten pedig már körülbelül 260 órát jelentene. Csökkenne továbbá a cég szállítási költsége, mert így nem kell napi szinten postára menni, így ez által üzemanyagot is spórolhatunk. Ez akkor látszik majd meg még inkább, hogyha folytatódik a folyamatoknak digitalizálása, és ténylegesen szinte mindent online is el lehet majd intézni. Illetve például esetünkben nem kell külön erre a célra egy diákot foglalkoztatni, ami pénzbeli megtakarítást jelenthet a cégnek, vagy hogyha a változtatás bevezetése után nem szeretnék a diákot elbocsátani, akkor számára más fontos feladatokat is kaphat, amivel segítheti a többi dolgozó munkáját. Akár melyik opciót alkalmazzuk, ennek a munkának az árát megspórolhatjuk, ami körülbelül 1000 Ft-os diákmunkás órabérrel számolva 8000 Ft megtakarítás naponta, azaz 1.248.000 Ft évente, hogyha heti 3 nap munkával kalkulálunk, ami így már nem kevés pénznek számít. Továbbá a diák feladatai közé tartozik még a számlák lefűzése mappákba és a mappák rendberakása, majd a régi mappák raktárba helyezése. Ebben az esetben 10 könyvelőt foglalkoztat a cégünk, így minden könyvelő számláinak lefűzése körülbelül napi 5 órát vesz igénybe. Tehát heti 3 munkanappal számolva 15 órát, évente pedig 780 órát takarítunk meg enne az új módszernek a bevezetésével. Az is fontos még, hogy nem kellene olyan rengeteg sok papírt elhasználni, arra a célra, hogy akinek az szükséges átnézze, majd lefűzve a polcra, majd ha a polc megtelik és ezek a mappák már az idősebb kategóriába tartoznak a raktárba kerüljenek. Apróságnak tűnhet, de nem az, nagyon sok papírt „pazarolunk”, és ezekre mindenféleképpen megoldást kellene találnunk, mert egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a környezetvédelemre. Manapság már mindenhol azt lehet hallani, hogy vigyázzunk a környezetünkre, és szerintünk, az még többet jelent, hogyha vállalati szinten is így cselekszünk, és esetleg fel is hívjuk rá a figyelmet.

Eset 45

Céginformáció:

A járműipari multinacionális vállalat az EMS (electronics manufacturing service – elektronikai bérgyártás) szektorban tevékenykedik.

Need:

A jelenleg működtetett excel tábla alapú audit rendszerünk, rengeteg potenciális hiba lehetőséget foglal magában. A legjelentősebb gond az emberi tényező. Sok audit elmarad, külön energiát és extra figyelmet igényel a terv készítés, beosztás és a kijelölt felelősök értesítése és folyamatos ellenőrzése. Amennyiben az audit megtörténik az eredmények rögzítése szintén sok kapacitást leköt és az eltérések megoldása sok esetben elmarad. Elveszik az információ vagy időigényes előkeresni. Főbb kockázatok / veszteségek tehát: Emberi hiba, Adat és információ veszteség, Emberierőforrás igényes.

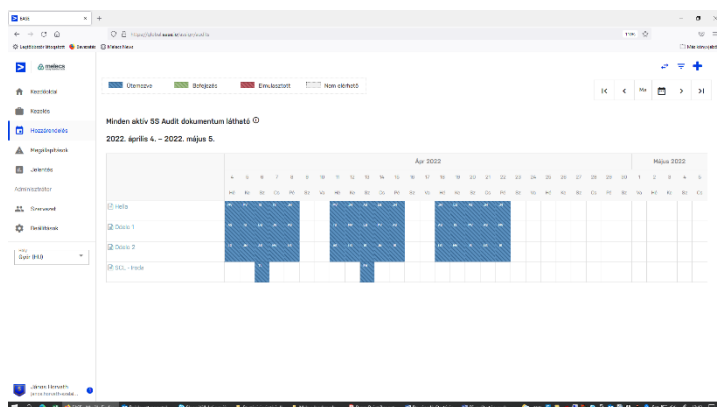
Solution:

A jelenlegi állapot felmérése során feltárt kockázatok megszüntetése vagy jelentős csökkentése a célunk. Illetve a folyamat működtetéséhez szükséges idő minimalizálása, valamint az auditok hatékonyabb végrehajtása. Ezt az EASE szoftver bevezetése teszi lehetővé.

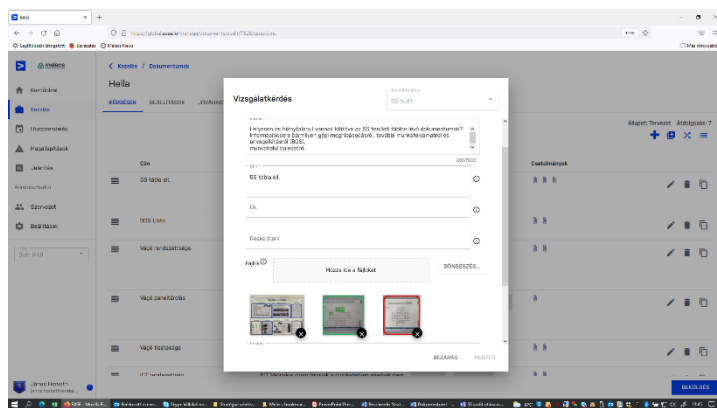
A szoftver tesztelése során egyértelművé vált számunkra, hogy a manuális rendszerünkkel összehasonlítva rendkívül egyszerű, kényelmes, hatékony ez a megoldás. Magában foglal

különböző szintű felhasználói jogosultság kezelést, automatikus és személyre szabható riport funkciót. Az ellenőrző listák dokumentumkezelése az autóiipari követelményeknek megfelelő módon van kialakítva, nem szükséges extra dokumentáció kezelési kapacitások bevonása. Az auditok felkövetése automatikus, a végrehajtásuk okostelefonra letölthető ingyenes applikációval történik, a nem megfelelőségek előre meghatározott módon vannak kezelve, például kötelező fotót készíteni róluk. A nem megfelelőségek előre megadott felelőshöz kerülnek automatikusan. A javító intézkedések szintén felkövethetőek a szoftverben. Minden funkció széles tartományban személyre szabható.

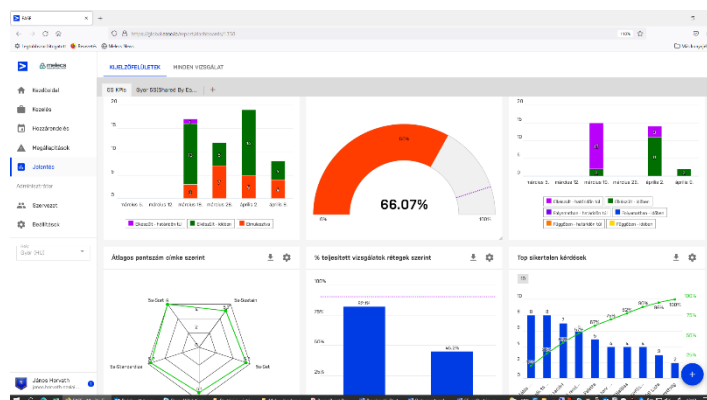
A tesztelt szoftver funkciói képekben:



Automatikus audit tervezés és auditor delegáció



Kérdés lista szerkesztése



Egyedileg szerkeszthető automatikus kimutatások

Benefit:

A számolás során operátori óradíjat vettem figyelembe, nem a csoportvezetők bérezést. Ennek 2 oka van, egyik hogy így egyszerűbb a számítás, hiszen minden munkatartalom esetén csak az összes ráfordított idő alapján kellett számolni, illetve kellően konzervatív lesz a kalkuláció. Az auditokhoz felhasznált nyomtatott papír és nyomtatási költségek megszűnése miatt keletkező megtakarítást hozzáadtam. A számokat éves összevetésben vizsgálom.

A piacon megvásárolható szoftver éves költsége: 6.000 - 8.000 EUR / év / telephely – korlátlan felhasználó, minden nyelven elérhető.

Egyedi tervezésű szoftver éves költsége: 3.500 EUR / év / telephely – (3. évtől 0 EUR) - korlátlan felhasználó, minden nyelven elérhető. Tovább csökkenthető egyszeri költségek korlátozott felhasználós díj rendszerrel.

Győri telephely éves költségcsökkentési lehetősége: 5.000 EUR / év.

Az egyedi tervezésű szoftver 2,5 év körüli megtérüléssel megoldható, középtávon jobb megoldást jelent a vállalat számára.

Az egyedi szoftver hátránya, hogy 1-2 év fejlesztési időtartammal kell számolni, viszont nagy előnye, hogy rugalmasan alakítható minden részlete, a tőke Győrben marad és támogatja a helyi gazdaságot.

	Jelenleg			EASE				Egyedi sw.		
	Költség	Cash-flow hatás		Költség	Megtakarítás	Cash-flow hatás		Költség	Megtakarítás	Cash-flow hatás
1. év	€ 5 000,00	-€ 5 000,00		€ 6 000,00	€ 5 000,00	-€ 1 000,00		€ 3 500,00	€ 5 000,00	€ 1 500,00
2. év	€ 5 500,00	-€ 5 500,00		€ 6 000,00	€ 5 500,00	-€ 500,00		€ 3 500,00	€ 5 500,00	€ 2 000,00
3. év	€ 6 050,00	-€ 6 050,00		€ 6 000,00	€ 6 050,00	€ 50,00		€ 0,00	€ 6 050,00	€ 6 050,00
	Sum:	-€ 16 550,00			Sum:	-€ 1 450,00			Sum:	€ 9 550,00

Megtérülést összehasonlító táblázat, forrás: saját szerkesztés

Eset 46

Céginformáció:

Az anyavállalat több piacot is lefed, többek között gyárt akkumulátor rendszereket, töltőberendezéseket elektromos motorokat stb. A teljes vállalathálózat működése globálisan diverzifikált. A választott leányvállalat főként turbófeltöltők össze szerelésére és gyártására specializálódott, ezen kívül a gyárterületen elhelyezkedik egy Teljesítmény-fejlesztési rendszer (röviden: PDS) csarnok. A cég fő bevételi forrása a turbó értékesítésből származik, ami elsősorban benzines és diesel autók turbófeltöltőjét szereli össze, illetve értékesíti.

Need:

CM2 rendszerben lassan halad a jóváhagyási folyamat: az eSCR vagy a cégen belüli változásigény elbírálása után (és a Sharepointra való feltöltés után) az adott alkatrészt felelős változásmenedzsment koordinátor létrehozza az SAP rendszerben a CM2-öt, amihez egy jóváhagyási folyamat társul. Ez a jóváhagyási folyamat a cégen belül több területen is áthalad (például SDE, AQ, AE, AD, CMC stb.), ami azt jelenti, hogy különböző területeken dolgozó személyeknek vannak bizonyos feladataik, amiket el kell végezniük, majd jóváhagyni a rájuk eső folyamatot és így tovább megy a következő emberre. Ez a jóváhagyási folyamat sajnos igen lassan halad általában.

Solution:

A CM2 folyamatának (és az egész változáskezelés) leegyszerűsítése és átláthatóbbá tétele megoldható lenne a folyamat központivá tételével (mivel jelenleg a német kollégákkal együtt felelnek a változáskezelésért) és egy dokumentum- és munkafolyamatkezelő rendszerrel, amiben egy helyen tudnák kezelni és látni az ehhez szükséges információkat.

Benefit:

Jelenleg a változásmenedzsmenten dolgozók egyik legfontosabb célja a CM2-ők év végi összegének csökkentése, azaz, hogy év közben minél több CM2, -változásigény- lezárása, így elkerülve azt, hogy az egyik évről átcsússzon a másikra a nyitott igény. Mivel a változásmenedzsment egy új terület a cég életében, így csak 2020-ban kezdtek el kimutatásokat készíteni erről, de abban egyértelműen látható, hogy 2020 előtti években átlagosan 75 és 2021-ben 149 nyitott CM2 maradt az év végére. Ezt a 149-et lehetne csökkenteni mind az átláthatóságot és nyomon követhetőséget szolgáló munkafolyamatkezelő rendszerrel, várhatóan 20-25%-al biztosan többet sikerülne lezárni a „tárgyévben”. Ez az intézkedés jelentős munkaidő spórolást is jelentene, mivel a változásmenedzsment koordinátorok munkájából kikerülne egy rengeteg időt felemésztő tényező, az emberek kéréselése és motiválása a CM2 egy adott folyamatának jóváhagyására.

Eset 47

Céginformáció:

A vállalat egy meghatározó járműipari közép vállalat Magyarországon. Az 1990- es években kezdte működését hazánkban és azóta sikere töretlen. A vállalat több tevékenységet is folytat melyek több szegmensre bonthatók. Ezek között megtalálható különböző járműalkatrészek gyártása, komplett járművek összeszerelése, melyek a társaság jelentős árbevételét adják.

Need:

Transzparencia hiánya: A karbantartási folyamatok átláthatatlansága volt a jellemző. A probléma gyökere a papír alapú dokumentálásból ered. Mind a soron dolgozó alkalmazottak mind a karbantartók egy papíron vezették tevékenységüket, így nehéz volt nyomon követni a feladatok elvégzéséhez szükséges adatokat. Az előző pontban említett papír alapú dokumentálást követően Excelben rögzítették ezeket az adatokat. Ez ahhoz vezetett, hogy egy sor munkafolyamatainak átvitele több napot is igénybe vett, ezáltal a munkavégzés jelentősen lassan történt. A termeléshez szükséges gépek meghibásodása esetén a munkavégzés részben vagy teljes egészében leáll. A karbantartási folyamat lassúsága miatt a termelés szünetel, így kiesik ebben az időintervallumban termelhető mennyiség. Az időveszteség mellet a gyártósor újraindítása magas költséggel jár.

Solution:

A folyamat teljes digitalizálása egy szoftverrel, ami mély analízist biztosít bottom-up módszerrel. Elemzési karbantartás megfelelőségét, karbantartási folyamatok költségeit, pareto analízist készít. A software egy jegykezelő rendszert biztosít, amibe a felhasználó fel tudja venni a különböző karbantartási jegyeket és tevékenységeket, anyagokat, illetve munkatársakhoz tudja rendelni, akik végrehajtják majd a tevékenységet. Adatokat gyűjt folyamatosan a gépek működéséről, és a felhasználói adatokkal ezeket összevetve képes egy jobb ajánlást adni a ciklikus karbantartásokra. Képes nyomon követni az egész gyár karbantartási költségét a legmélyebb szinten. Képes összefüggést mutatni a sorok karbantartásai között. Központi tudástár segít a karbantartóknak megoldani a problémákat. Méri, a karbantartás idejét ezáltal tudja, hogy lehet optimalizálni, illetve hatékonyságot is mér.

Benefit:

A szoftver megvalósításával a folyamatokat optimalizálják, ezáltal gazdaságosabb működést eredményez. A költségek jelentős mértékben lecsökkenthetők, hatékonyabb időmenedzsment alakítható ki. Az algoritmus révén az idő a mennyiség és a tőke hármasa egyensúlyba kerül. A szoftver tervezett hozama ebben az évben 250 000 euró.

Megnevezés	Euró
Nyomtatási költség csökkentése	50 000
Alapanyag csökkentés	78 000
Optimális karbantartás	102 000
Mély elemzés	20 000

Eset 48

Céginformáció:

A vállalat egy meghatározó járműipari közép vállalat Magyarországon. Az 1990- es években kezdte működését hazánkban és azóta sikere töretlen. A vállalat több tevékenységet is folytat melyek több szegmensre bonthatók. Ezek között megtalálható különböző járműalkatrészek gyártása, komplett járművek összeszerelése, melyek a társaság jelentős árbevételét adják.

Need:

Magas villamosenergia költség: A termelő cég villamosenergia felhasználása rendkívül magas, aminek a legnagyobb százalékát a termelő gépek teszik ki. A gyártás befejeztével a gépek nem igényelnek akkora energiát, mint termelés közben, azonban mégis sokat fogyasztanak. Ennek hatására a vállalat jelentős költséggel számol el. A gyártósorok újraindításával még magasabb költségek keletkeznének. A költségek csökkentése és a megfelelő energiafelhasználás érdekében a gépeket termelésen kívül „alvó állapotba” célszerű helyezni. Ehhez azonban minden géphez meg kell határozni egy lekapcsolási minimum értéket, melyhez nincs megfelelő szaktudás és ismeret az alkalmazottak birtokában. A gépek egyenkénti energiaszükségletét és ezek költségét nem tudták pontosan meghatározni, és nem megfelelően vizsgálták meg. Az alkalmazottak nem követték nyomon, hogy az adott gép mennyi energiát fogyaszt.

Solution:

A megoldásra egy szoftvert hoznak létre, amely nyomon tudja követni az energiafelhasználást, figyeli, hogy a gépek mikor kerülnek „alvó állapotba” és mikor nem működnek takarékos üzemmódban. Az alkalmazás monitorozza ezeket, és összefüggéseket keres, hogy miért történt ez és ajánl egy jobb referencia értéket (lekapcsolási minimum, alvó állapot). A lekapcsolásokból származó energiamegtakarítást is számolja kilowatt órában és euróban is. A szoftver segítségével az energiafelhasználás optimalizálható, illetve jelentős mértékben csökkenthetők a költségei is.

Benefit:

Az energiamegtakarítás hatására rengeteg költséget spórol a vállalat így gazdaságosabban tudja végezni tevékenységét. Az elmúlt év utolsó negyedévében a projekt közel 7 000 eurót takarított meg a vállalkozásnak, az idei évben azonban ennek többszörösét tervezik. Ennek meghatározásához a gépek energiafogyasztását vizsgálják kWh-ban. Az éves cél soronként 15 000 kWh megtakarítás. A társaság kontrolling osztálya 0,707 euró/kWh értéket határozott meg, így körülbelül egy sor 10 600 euróval kevesebb költséget eredményez. Ezek alapján vállalati szinten pedig 180 285 euró csökkenés várható.

Eset 49**Céginformáció:**

A vállalat egy meghatározó járműipari közép vállalat Magyarországon. Az 1990- es években kezdte működését hazánkban és azóta sikere töretlen. A vállalat több tevékenységet is folytat melyek több szegmensre bonthatók. Ezek között megtalálható különböző járműalkatrészek gyártása, komplett járművek összeszerelése, melyek a társaság jelentős árbevételét adják.

Need:

A beszerzési osztályon a rendelések kezelése nincs összhangban a megrendelő területekkel. A rendszertelenségből eredően a raktárkészlet ingatag. Számos anyagból nem elegendő mennyiség kerül megrendelésre azonban másikkából felhalmozódik. Nincs meghatározva a kiemelten fontos készletek mennyisége. A készletekről vezetett lista nem mindenki számára elérhető, ami megnehezíti a gördülékeny munkavégzést. Alapanyag igény esetén horizontálisan

és vertikálisan is problémába ütközik az információáramlás. Az előbb említett készletnyilvántartási lista frissítése naponta történik. A raktárból kihozott anyagok nem kerülnek azonnal dokumentálásra, így a lista nem mutat valós adatokat. Ebből adódóan a raktár és a többi terület közötti kommunikációs folyamat hosszadalmas.

Solution:

A probléma leküzdésére létrehozott a vállalat egy szoftvert, amely egy katalógust biztosít a rendelhető anyagokról. A munkatársak igénylistát állíthatnak elő, amelyet le tudnak adni az anyagraktárnak és be tudják tervezni adott napra az anyagszükségletet, így optimális anyagkészlet kerül a raktárba. Megkönnyíti az anyagrendelést és anyagkiadást, azonosítja a rendelő személyét, monitorozza, hogy mikor milyen anyagok lettek rendelve összességében és ezért előre tudja jelezni a raktárnak, hogy milyen anyagot kellene rendelnie az előző rendelési trendekből. A szoftver révén valós idejű készletadatok állnak a munkatársak rendelkezésére.

Benefit:

A projekt során a készletgazdálkodás gyorsabbá és pontosabbá válik. A folyamat optimalizálása miatt gyorsabb az információáramlás, így hatékonyabb munkavégzést eredményez. Az anyagkészlet mennyiségi optimalizálásának köszönhetően meghatározó mértékű költséget tud megspórolni a vállalkozás. Éves szinten akár az 1 000 000 eurót is elérheti a tervek szerint.

Eset 50

Céginformáció:

A cég vizsgált telephelyén üzemanyag tank gyártással és összeszereléssel foglalkoznak, az utolsó adatok szerint több, mint 100 főt foglalkoztat a vállalat és 10 millió eurót meghaladó nettó árbevételre tett szert.

Need:

A beérkező számlák 80%-a elektronikus vagy úgy kerül feldolgozásra, azonban a maradék 20% még mindig papír alapon kerül hozzánk postán és nincs elektronikus formában feldolgozva. A különböző módon történő feldolgozás pontatlansághoz vezet, időigényes és nagyobb hiba lehetőségeket hordoz magában. A számlák nyomon követhetősége ezáltal egy újabb probléma, nincs kidelegálva a munka egy személynek, így többen is kezelhetnek egyet vagy éppen pont emiatt szíklunk el egy számla felett. Adatbázis hiányában nem ellenőrizhető egy számla utóélete vagy hogy elkezdődött-e már a feldolgozása. Az utalások időpontja nem fix, nincs konzisztencia és egy rendszer, ami alapján lehetne dolgozni. Az előzőekben említett számla iktatások hiánya és rossz adatkezelés következtében többször előforduló probléma, hogy egy adott számla a leigazolási folyamat előtt vagy alatt „eltűnik” és emiatt csúszik az utalás és ez a partnerekkel ápoltság jó kapcsolat rovására mehet. Ebből látszik az is, hogy az információ lassan terjed a vállalatban belül. Különböző számlákat, különböző részlegeknek kell leigazolni, feldolgoznia a pénzügy előtt vagy után, de nyomon követés és információ hiányában könnyen elkeverednek számlák és utólagos munkát igényel előkeríteni vagy újra feldolgozni.

Solution:

Az első lépés a papír alapú számlák kivonása. A cégünk igyekszik jó kapcsolatot ápolni a partnerekkel, beszállítókkal, ebből kiindulva megoldható közösen megegyezve átállni elektronikus számlázásra. Az elektronikusan beérkező számlák a pénzügy e-mail címére érkeznek, elvegyülve egyéb levelezésekkel, így növelve a kockázatát annak, hogy elkeverednek. Célszerű lenne egy csak a számlaforgalomnak fenntartott e-mail kontaktot használni, amit egy ember kezelne. Így könnyebben nyomon követhetők lennének a bizonylatok. A beérkezést követően a feldolgozást nyomtatás követ, a számlákat egy adatbázisba felvéve nyomon lehetne követni mind a könyvelési adatokat, engedélyeket, aláírásokat. Az adatbázis azon része szerkeszthető lenne, hogy más területek is feljegyezhesék az adott státuszát a dokumentumoknak. Az utalási folyamat szinkronizálható lenne ezzel az adatbázissal, ami adategyeztetés után és ellenőrzés után, bizonyos időközönként automatikusan elvégezni a kifizetéseket. Így elkerülhetők lennének a késések. A hiányzó számlákat megoldaná az adatbázis létrehozása és a számla kezelés teljes digitalizációja. Nem a digitalizációhoz kapcsolódó változás a csapat munkát elősegítő workshopok, csapatépítő tréningek melyek nem közvetlenül, de segítik a folyamatok felgyorsítását és az együttműködés hatékonyságát. Továbbá fontos lenne a pénzügyi vezető aktívabb részvétele a munkafolyamatokban, hiszen a főkönyvelő végzi az operatív feladatokat, azonban ehhez sokszor szüksége lenne a menedzsment támogatására adatokért, vagy tancsért.

Benefit:

A költségcsökkentés egyik formája, hogy a kézi adatfeldolgozást megszüntetjük, ezáltal a tárolási költségek is csökkennek. Az automatizálás segítségével a téves utalások vagy a duplautalások is megszűnnének, ami nem csak a költségcsökkentést segíti, de az utólagos korrekciók által felemésztett időt is. Jobb partnerkapcsolatra lehet szert tenni azzal, hogy a digitalizálással a késői kifizetések megszűnnek. A komplexitása az analóg számlafeldolgozásnak azt is jelenti, hogy sokáig tart míg átfut a rendszeren a bizonylat. Ezek a problémák mind olyan extra erőforrást emésztenek fel, amelyeket a digitalizálással direkt vagy indirekt módon orvosolhatunk. A technológiai progresszivitás továbbá nem csak költségeket csökkent a vállalatnak, hanem innovatív mivoltával sokkal szimpatikusabb befektetéssé válhat különböző partnereknek.

Eset 51

Céginformáció:

A cég vizsgált telephelyén üzemanyag tank gyártással és összeszereléssel foglalkoznak, az utolsó adatok szerint több, mint 100 főt foglalkoztat a vállalat és 10 millió eurót meghaladó nettó árbevételre tett szert.

Need:

Emailezés nem megfelelő működése, elkallódó dokumentumok.

Solution:

Dokumentum- és munkafolyamatkezelő rendszer bevezetése.

Benefit:

Kb. 10 millió Ft a rendszer bevezetése, átlátható, könnyen nyomon követhető folyamatokat biztosít, email-ek nem fognak elveszni stb.

Eset 52

Céginformáció:

A cég vizsgált telephelyén üzemanyag tank gyártással és összeszereléssel foglalkoznak, az utolsó adatok szerint több, mint 100 főt foglalkoztat a vállalat és 10 millió eurót meghaladó nettó árbevételre tett szert.

Need:

Papír alapú könyvelésből fakadó problémák

Solution:

Elektronikus könyvelés

Benefits:

IT szakember havi nettó bére 480 000 Ft, órábére 4 000 Ft/óra – 2 nap (12 óra) elkészítési idő:

$12 \cdot 4\,000 = 56\,000 \text{ Ft}$

Kevesebb papír felhasználás, könnyebb és gyorsabb könyvelés, napi szinten 2 órával kevesebb, havi szinten 40 órával:

$40 \cdot 3\,200 = 128\,000 \text{ Ft}$