

BORSOS TÜNDE PETRA

Lean office

Konzulens: Losonci Dávid István

Absztrakt

Napjainkban a vállalatok versenyképessége kulcskérdés. A lean menedzsment a hatékonyságnövelésen és költségcsökkentésen keresztül választ kínál arra, hogyan tudják megállni a helyüket a vállalatok a küzdelemben. Mára már világszerte számos termelő vállalat elkötelezett a Japánból eredő szemlélet mellett. Sokszor megfeledezünk azonban arról, hogy a gyártási folyamatok optimalizálása mellett komoly kiaknázatlan lehetőségek vannak még hatékonyságnövelés szempontjából is. Az utóbbi években egyre inkább figyelmet kapnak az irodai területek karcsúsításából származó előnyök. Ellentmondás azonban, hogy míg a termelés területéről számos empirikus kutatást találunk, addig office területen alig van használható esettanulmány, pedig piaci részről igény lenne erre. Magyar nyelvű szakirodalmat pedig szinte nem is találunk a témában. Dolgozatomban egyfajta hiánypótló szerepre vállalkozom: először megvizsgálom, hogy a termelésben használatos eszközök közül melyek alkalmazhatóak irodai részlegen, majd kitérek arra, hogyan adaptálhatóak ezek az eszközök irodai területre. Megvizsgálom az adminisztratív területek sajátosságaiból fakadó buktatókat, majd dolgozatom második felében három konkrét vállalati példán keresztül mutatok rá a gyakorlati alkalmazhatósággal összefüggő lehetőségekre.

Kulcsszavak: lean menedzsment, adminisztráció, versenyképesség

Bevezető

Manapság a vállalatok nagy küzdelemben vannak, lépten-nyomon a verseny fokozódásáról hallunk és újabb meg újabb ötletekkel és elméletekkel állnak elő, hogyan lehetne versenyelőnyhöz jutni. Eközben sokszor megfeledeznek egy lényeges területről,

ahol komoly kiaknázatlan lehetőségek vannak még hatékonyságnövelés szempontjából. A szervezeti bürokrácia, az adminisztratív területek még mindig fekete dobozként tűnnek fel, jóllehet arra már rájöttek, hogy ezen területek átláthatóbbá tétele és karcsúsítása jelentős eredménnyel kecsegtet.

Ha karcsúsításról, hatékonyságnövelésről és költségcsökkentésről van szó, akkor nem meglepő, ha a lean menedzsment ötlük az eszünkbe. Jómagam három évvel ezelőtt találkoztam először ezzel a Japánból származó filozófiával, azóta szerzett tapasztalataim és kutatásaim meggyőztek arról, *hogy a lean menedzsment nemcsak a versenyképesség segítéséhez, hanem a társadalmi felelősségvállaláshoz is hozzájárul.* Előbbiről dolgozatom tanúskodik, melyben kitérek a lean menedzsment által már elért eredményekre s a potenciális lehetőségekre. Ellentmondásos, hogy míg a lean menedzsment sikerkönyvei és a témával foglalkozó írások adminisztratív területen is sikeres megoldásokat ígérnek, addig valójában a szakirodalmat áttekintve máig a termeléssel kapcsolatos empirikus kutatások dominálnak. Az is feltűnhet számunkra, hogy míg a termelés területén konkrétan alkalmazható, számos gyakorlati példával megtámogatott, majdnem „automatikusan bevezethető” lépéseket találunk, addig adminisztratív területen korántsem igaz ez. **Dolgozatom kutatási kérdése ezért az, hogy melyek azok a sajátosságok, melyekre szükséges odafigyelni a lean szemlélet adminisztratív területen való alkalmazásakor, s hogyan adaptálhatóak a lean menedzsment eszközei erre a területre.**

A téma társadalmi felelősségvállaláshoz való kötődése tapasztalataim alapján egyértelmű. Elég, ha csak a lean menedzsment fő értékeire, alapvetéseire gondolunk, melyek között ott található a munkatársak és partnerek tisztelete és megbecsülése. A filozófián magán érződik a japán háttér, ahol a vállalat nem csupán munkahely, hanem szinte család, mely szükség esetén ugyanúgy a dolgozók mellett áll, mint ahogyan az alkalmazottak a vállalat céljait elősegítik. A társadalmi felelősségvállalás vonásai különösen megmutatkoznak a válságos időkben: egy lean vállalat ilyenkor legvégső esetben dönt a létszámleépítés mellett, ehelyett a felszabadult kapacitásokat képzések és kreatív ötletek segítségével a vállalatban tartja és visszaforgatja, reményt és perspektívát adva ezzel az embereknek.

MIT JELENT A LEAN MENEDZSMENT?

A lean menedzsment jelentését nem könnyű meghatározni, hiszen rendkívül átfogó rendszerről van szó. Nem csupán egy eszköztárat jelent, mely sikerességhez, hatékonysághoz, a vállalat versenyképességének javulásához vezető gyakorlatokat, tanácsokat fogalmaz meg. A lean sokkal több ennél: a gyakorlati módszerek mellett egyszerre jelent egy sajátos filozófiát és menedzsmentet.¹

A Lean Manufacturing-et Toyota Gyártási Rendszernek is nevezik, nem véletlenül: a rendszer a Toyota fejlesztette ki, s kiugró sikereket ért el vele. Olyan versenyelőnyre tett szert vele, mely azóta is biztosítja számára a vezető szerepet az autóiparban. Ez természetesen nem egy egyszeri váltásnak köszönhető eredmény: a lean szemlélet megköveteli a folyamatos fejlesztést, tökéletesítést, a folyamatok újra és újra történő átgondolását, mint ahogy ez az 5 alapelv között is szerepel.² A továbbiakban először ismertetni szeretném az öt alapelvet Womack és Jones műve alapján, majd a Toyota háromszög segítségével szeretnék néhány fontos szempontra rámutatni.

A tevékenységek három fajtáját különböztethetjük meg: az értéket teremtő, az értékteremtéshez (aktuális folyamatok mellett) elkerülhetetlen és az értéket egyáltalán nem teremtő tevékenységeket. Sokkoló adat, de sok folyamat esetében értékhozzáadás csupán az idő 0,5-5%-ában történik, ráadásul csaknem 60% a szintiszta pazarlás kategóriájába sorolható!

Milyen pazarlásokra gondolhatunk ez alatt? A lean szemlélet középpontjában áll ezeknek az ún. *mudák*nak a felszámolása. Taiichi Ohno, a TPS atyja a legsúlyosabb hibák közé sorolja a következőket:³

- *Mozdulatok és szállítás*: a dolgozók mozgása és a termékek egyik helyről a másikkra szállítása mindenféle cél nélkül.
- *Várakozás*: a következő munkafázis alkalmazottai várakoznak, mert a megelőző tevékenység nem fejezte be időben a feladatát.

¹ JENEI ISTVÁN-LOSONCI DÁVID- DEMETER KRISZTINA: A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, 2011, AULA Kiadó Kft.

² WOMACK, JAMES P. – JONES, DAVID T.: *Lean szemlélet- A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*. Budapest, 2009, HVG Kiadó Zrt.

³ LIKER, JEFFRY K.: *A Toyota módszer*. Budapest, 2008, HVG Kiadó Zrt.

- **Többlettermelés:** a legsúlyosabb pazarlás, hiszen ebben mind a többi veszteség megjelenik, ezáltal a pazarlások gyűjtőhelyévé válik.
- **Szüükségtelen műveletek:** itt gondolhatunk a feleslegesen elvégzett munkára, mely odafigyeléssel elkerülhető lenne.
- **Készletek:** a készletek túl magas szintje, mely elfedi a hibákat (ám azok ettől függetlenül ott vannak!) Ehelyett a cél a húzóelv alkalmazása, a készletek szintjének lecsökkentése.

Lehetséges megemlíteni egy nyolcadik, „+1” veszteséget is: a *kihasználatlan emberi tudást*. Azért tartom fontosnak ráirányítani erre a figyelmet, mert végső soron az az adott ember képes legjobban feltérképezni a veszteségeket, aki nap mint nap köztük dolgozik.⁴ Ha nem figyelünk az ő javaslataira, észrevételeire, akkor egyrészt elzárjuk a fejlődés lehetőségét, másrészt nem valósítjuk meg a lean felfogást, melynek központjában áll az ember, a munkavállalók teljes bevonása.⁵

A karcsú iroda

A KARCSÚ IRODA AKTUALITÁSA

Manapság egyre inkább megmutatkozik, hogy az adminisztratív tevékenységek kritikus területként jelentkeznek. Világszinten, de Magyarországon is egyre több vállalat fog bele karcsúsításba office területen is.⁶

Bár a termelésben kezdték el alkalmazni, és ott sikerült eddig átütő sikereket elérni a lean menedzsment segítségével, mára már felismerték, hogy tovább lehet és kell lépni, és ajánlatos bevonni az irodai területeket is. Az nem kérdéses, hogy pazarlások bőven vannak ezen a területen is, gondoljunk csak például a hosszú várakozásokra, a lassú feldolgozásra, a fejlesztési és mérési nehézségekre vagy a sokszor feleslegesen végzett plusz munkára. A hatékonyságnövelés igénye és lehetősége kétségbevonhatatlan tehát, de ne feledkezzünk meg arról sem, hogy azért is érdemes ezzel foglalkozni, mert a költségeket figyelembe véve is rejtőznek itt még kiaknázatlan lehetőségek

⁴ Vagy előfordulhat, hogy egy külső szemlélőnek szúr szemet a pazarlás, ám ezzel megint csak az emberi tőkéhez kanyarodunk vissza.

⁵ SÓLYOMVÁRY ÁGNES MAGDOLNA : Hatékonyabb szállítmányozást! A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés-szervezés szakán megjelent diplomamunka, 2011.

⁶ LEI HONLAPJA: <http://www.lei.org.hu> és <http://www.lean.org.br/> Letöltve: 2012. március 20.

AZ ADMINISZTRATÍV TERÜLETEK SAJÁTÓSÁGAI

Az adminisztratív területeknek van néhány sajátossága, melyet nem lehet figyelmen kívül hagyni, s melyekre külön oda kell figyelni, mikor a lean szemlélet útmutatásait erre a területre adaptáljuk.⁷

a) Az egyik legfontosabb különbség, hogy sokkal kevésbé kézzelfoghatóak a dolgok. Központi elem viszont az információ, ehhez kapcsolódnak a veszteségek, javítási lehetőségek.

1. táblázat: A 7 veszteség az irodában

Veszteségfajta	Meghatározás	Példa office területen
Túltermelés	A szükségesnél több információ előállítás	<ul style="list-style-type: none">- több információ, mint amennyire a fogyasztónak vagy a következő folyamatnak szüksége van- felesleges fizikai formába öntés (elegendő lenne digitális formában tárolni/használni az adatokat)- túl korai információk- felesleges sokszorosítás- felesleges beszámolók készítése- „túellenőrzés”, mely nem jár értékteremtéssel
Szállítás	Az információ értékteremtéssel nem járó mozgása	<ul style="list-style-type: none">- irodai felszerelések beszerzése, tárolása, ezek nem megfelelő/praktikus elhelyezése- dokumentumok, információ közös berendezésekbe való felvitele (akár digitális, akár fizikai formában), illetve onnan történő megszerzése (szintén felmerül annak a problémája, hogy ezek a helyek milyen messze helyezkednek el a használat helyétől)- együttműködő osztályok közötti mozgás- aláírások megszerzése

⁷ Az alábbi fejezet megírásánál nagyban támaszkodtam az alábbi munkákra: JENEI ISTVÁN-LOSONCI DÁVID-DEMETER KRISZTINA: A karcsúsítás lehetőségei adminisztratív környezetben egy irodai példa nyomán. Vállalatgazdaságtan Intézet, 79.sz. Műhelytanulmány, 2007. március. és LAGO,N.- CARVALHO, D.- RIBEIRO MM, L.: Lean office. 2008.

Mozgás	Az emberek értékteremtéssel nem járó mozgása; minden olyan energia- vagy időbefektetés, ami nem lenne feltétlenül szükséges	<ul style="list-style-type: none"> - munkaeszközök keresgelése - nincsenek minden ésszerű esetben általánosan használt, átlátható standardok, ehelyett mindenki a „maga módján” csinálja a dolgokat - információgyűjtés, jegyzetek átvizsgálása
Várakozás	Állásidő, amikor az információ, az anyag, az ember vagy az eszközök nem állnak rendelkezésre	<ul style="list-style-type: none"> - munkaeszköz használatára (pl. nyomtató, fax, szkennер, bélyegző stb.) - a rendszer támogatására - fogyasztói visszajelzésre - aláírásra - olyan munka visszaérkezésére, melynek egyes fázisain különböző emberek dolgoznak
Feldolgozás, folyamatok	A fogyasztó szemszögéből értékkel nem járó erőfeszítések	<ul style="list-style-type: none"> - beszámolók készítése - többszöri adatbevitel - nem megfelelő formanyomtatványok alkalmazása - nem megfelelő szoftverek alkalmazása
Készlet	Több információ (projekt, anyag stb.) áll rendelkezésre, mint amennyit a fogyasztó igényel	<ul style="list-style-type: none"> - feldolgozatlan információk - befejezetlen munkák - olvasatlan e-mailek - aláírásra/jóváhagyásra váró dokumentumok - nem használt adatok az adatbázisban, szükségtelenül tárolt információ akár digitális, akár fizikai formában - felhalmozódott iratok - irodai anyagok vásárlása „biztonsági” okokból
Hiba	Hibás munka, átdolgozás	<ul style="list-style-type: none"> - adatbeviteli hibák - elvesztett információ/feljegyzés - át nem adott üzenet - rossz formulák - hiányzó információ - rosszul definiált célok, ennek következtében nem a megfelelő feladat elvégzése, vagy emiatt szükséges újra/- és átdolgozás

Forrás: LOSONCI DÁVID: A karcsú iroda. A Budapesti Corvinus Egyetem Ellátási lánc menedzsment és logisztika szakán megjelent diplomamunka. 2006., 43-44. oldal hivatkozik gemba.com és Bonnie Boardman-ra valamint LAGO-CARVALHO-RIBERIRO: Lean office alapján

b) Az emberi erőforráshoz kapcsolódó sajátosságok

Korábban már volt arról szó, hogy nyolcadik veszteségtípusként a kihasználatlan emberi kreativitást is említhetjük. Az irodai területen, ha karcsúsításról van szó, az emberi erőforrás kapcsán nem egy speciális jellemzőre kell odafigyelnünk. Ezek közé tartozik, hogy *nagyobb ellenállásba ütközhetünk* az emberek részéről, nehéz őket meggyőzni, hogy a lean módszereket alkalmazzák, nehezen viselik, hogy beleszól valaki a munkájukba. Mivel általában magasabban képzett alkalmazottak dolgoznak irodai területen, mint például az összeszerelésben a gyártásnál, ezért nagyobb igényük van az önállóságra, hogy eldönthessék, hogyan végzik a munkájukat. Az újfajta attitűd, s egyáltalán ennek a hozzáállásnak az *elterjesztése*, a dolgozók bevonása sem egyszerű feladat. Ha belegondolunk, a megszokott gyakorlattól (ami gyakran feltételezte, hogy még ha észre is vették, hogy egy-egy területen lehetne javítani az addigi gyakorlaton, mégis el kellett fogadniuk, hogy tekintélyelv miatt nem lehet változtatni) távol áll a lean szemlélet folyamatos fejlesztésre és a pazarlások megszüntetésére való orientáltsága. Gyakran találkozhatunk azzal, hogy *gyanakvóak, bizalmatlanok* az emberek az új módszerekkel szemben: félnek tőle, hogy még inkább túlterheltté válnak, hogy lemaradnak a munkatársak közötti versenyben, elvesztik a vezető jóindulatát vagy épp az állásukat. Sajnos ez a gyanakvás ahhoz vezethet, hogy aláássák a rendszert, ami adminisztratív területen talán még könnyebb, mint bárhol máshol, ugyanis egy külső szemlélő, de sokszor még az együttműködő munkatársak számára is átláthatatlan, pontosan mit/hogyan végez az adott kolléga. Emellett megemlíthető még nehezítő körülményként, hogy irodai területen nagyon sűrűn megszakítja valami az alkalmazottak munkáját, ami a lean szemlélet alkalmazásának nem kedvez (megnő az esélye annak, hogy nem fejezik be az épp végzett munkát, elfeledkeznek valamiről, nem tudják, hol tartottak, esetleg nem tudják ott folytatni a munkát, ahol abbahagyták vagy épp valamilyen fontos adatvesztés történik a félbeszakítás miatt).⁸

c) Az átláthatatlansághoz, „fekete doboz” jelleghez kapcsolódó sajátosságok

Itt újfent számos körülményt lehet megemlíteni, ezek közül a legfontosabbakat ragadnám ki. Bár ez a termelésnél is előfor-

⁸ LAGO-CARVALHO-RIBERIRO: Lean office

dul, de irodai területen különösképpen jellemző, hogy *nehézkés a mérés*, az elérhető eredmények *számszerűsítése* és így a pontos célok megfogalmazása. Ehhez kapcsolódóan a *költségelemzés* és a költségek elkülönítésének nehézsége is felmerül.⁹ Arról nem is beszélve, hogy még nehezebb megtalálni a kapcsolatot a vállalat céljai és stratégiája és aközött, hogy ezekre hogyan vannak ráhatással, hogy tudnak hozzájárulni ezekhez az irodai tevékenységek.

d) *A folyamatokhoz kapcsolódó sajátosságok*

Az irodai területen jelenlévő folyamatokra *kevésbé jellemző a tömegszerűség*: sokrétűbb tevékenységet foglalnak általában magukba, nem ismétlődnek olyan rendszeresen vagy épp ezek az *ismétlődések nem valódiak*, ugyanis bár nagyon hasonló, mégsem teljesen megegyező tevékenységet takarnak. Ezenkívül gyakori a kötegetelt munkavégzés, ami lean szemmel nézve egyáltalán nem kívánatos dolog.¹⁰ Az információ folyamát is nagyon nehéz nyomon követni és ellenőrizni. S bár a következő két megállapítás az emberi erőforráshoz is köthető, mégis itt említeném meg, hogy könnyebb *elrejtteni*, nehezen megfigyelhetővé tenni vagy mások által átláthatatlanná tenni a folyamatokat vagy egy-egy ember pontos tevékenységét, ugyanis ez irodai területen nehezen megfigyelhető. (Adott esetben előfordulhatna, hogy valaki egész nap szinte mögötte állva végigköveti a tevékenységét, mégsem látja át, mit is csinál az adott dolgozó.) S végül nagyon fontos probléma az egymás közötti *kommunikáció hiánya vagy elégtelensége*.

A folyamatokhoz kapcsolható sajátosság, hogy az irodai területet *sokkal inkább befolyásolja a külső környezet*, sokkal jobban függ a külső környezettől, az onnan kapott inputoktól, kiszolgáltatottabb. Elképzelhető, hogy a külső környezet kiegyenlítetlen munkatempója okoz torlódást vagy zavart a belső irodai folyamatokban.¹¹

⁹ MÖLLER, G.-WESOLY, M.: Vier Sichten auf Verschwendung im Büro. 2009.

¹⁰ JENEI-LOSONCI-DEMETER: A karcsúsítás..., 7. o.

¹¹ JENEI-LOSONCI-DEMETER: A karcsúsítás..., 7. o.

A LEAN OFFICE ÉPÍTŐKOCKÁI

Az előző fejezetben bemutatott irodai területre vonatkozó sajátosságok után nem is kérdéses, hogy az általánosan megfogalmazott, sőt inkább termelésorientált **eszközöket az alkalmazhatóság érdekében először adaptálni kell.**

Érdemes a fent látható eszközöket egy kicsit górcső alá venni, ezért a következőekben ezek közül a következőeket szeretném bemutatni, egyben javaslatotokat, tanácsokat megfogalmazva az adaptálásukra vonatkozóan:¹²

- A. Kanban
- B. Egy darabos (folyamatos) áramlás
- C. Folyamattérkép készítése
- D. Rövid átállási idők
- E. Radikális fejlesztés
- F. Beszállítói fejlesztés, szállítók számának csökkentése
- G. 5S és vizuális menedzsment
- H. Gemba
- I. Team
- J. Hoshin kanri
- K. Teljes termelékeny karbantartás
- L. Értékek és pazarlások nyilvánvalóvá tétele
- M. Kaizen

A. Kanban

A termelésben ez egy előszeretettel alkalmazott, fontos eszköz. Lényege, hogy addig nem kerülhet továbbításra egy termék, amíg jelzést nem adott erre a terméket éppen használó folyamat. Adminisztratív területen POUS (point of use storage) formában hasznosítható, amely egy alapanyag-kanbant jelent. Ennek segítségével a dokumentumok, irodaszerek, papírok (és minden egyéb munkavégzéshez szükséges eszköz) rendelkezésre állnak a munkavégzés helyén.

B. Egy darabos (folyamatos) áramlás

Talán adminisztratív környezetben értelmezve az egyik legnehezebben lefordítható eszköz ez. Pontosan azért nehéz értelmezni, mert office területen nincs kézzel fogható termékünk, ehelyett az információ, vagy annak hordozója áramlik.

¹² Ez a fejezet JENEI-LOSONCI-DEMETER: A karcsúsítás..., 27-30. o. és LOSONCI: Lean office... alapján készült

C. Folyamattérkép készítése, elemzése

Már az egydarabos áramlásnál is megjelent a vizuális kommunikáció szerepe. A folyamattérkép is azt szolgálja, hogy grafikusán megjelenítsük a veszteségeket, ez egy alapvető és jól használható eszköz adminisztratív területen is, könnyen adaptálható.

D. Rövid átállási idők

(Egyik feladatról a másikra való átállás)

Itt nagyfokú átértelmezésre van szükség a termeléshez képest, ugyanis míg ott nagy specializációval (akár az embereket igénylő feladatokat, akár az alkalmazott gépeket tekintve) találkozunk, ahol az átállási idők csökkentése a veszteségek csökkentésének egyik jelentős forrása, addig irodai területen az átállás sokkal jelképebb.¹³ Ezért inkább az iroda kialakításának és annak lehet jelentősége, hogy az egy-egy feladat, tevékenység által érintett munkatársak hol helyezkednek el az épületen belül egymáshoz képest.

E. Radikális fejlesztés

Erre a fejlesztési formára kétségtávolan szükség lehet az irodában: gondoljunk például az IT nyújtotta fejlesztési lehetőségekre. Emellett ilyen szintű fejlesztésnek számíthat egy új technológiájú munkaeszköz (pl. fax, nyomtató) beszerzése is.

F. Beszállító fejlesztés, beszállítói kör csökkentése

Először is azt szükséges tisztázni, hogy ki is számít office területen beszállítónak: nyilván az információ szolgáltatójára kell gondolnunk. Azonban ezen a téren nehézkes eredményeket elérni, hiszen más rendszerben kell gondolkodnunk, mint a termelés területén (a „beszállítók” kisszámúak és gyakran nem is lecserélhetőek). Ami a beszállítók számának csökkentése helyett felmerülhet, az az információforrás *fejlesztése*.

G. 5S és vizuális menedzsment

Az 5S kifejezetten az az eszköz, amit mindenféle területen, így a termelés, szolgáltatás, de az office területen is kiválóan alkalmazható és mindenképpen érdemes bevezetni. Az 5S abból a feltevésekből indul ki, hogy rendetlen, nem tiszta és kusza környezet-

¹³ Annyit jelent például, hogy egyik feladat után egy másikba kezd az alkalmazott, elpakolja a korábban használt dokumentumokat és újat vesz elő, vagy épp egy új ablakot nyit a számítógépen.

ben nem lehet minőségi munkát végezni.¹⁴ Az 5S kifejezés 5 japán szó kezdőbetűjére utal.

A **vizuális menedzsment** szintén egy irodai területen is kiválóan alkalmazható eszköz. Szemmel látható módon jeleníti meg az információkat, ami egyrészt a félreértések elkerülését segíti, másrészt figyelemfelkeltő, harmadrészt nagyban segíti egy-egy cselekvéssorozat gyors elsajátítását. (Ilyen tevékenységekre az office területen számtalan példát találhatunk: nyomtató/fénymásoló, adatbázisok használata- mennyivel egyszerűbb, ha az új munkatársak nem kollégáikat terhelik egyszerű kérdésekkel, hanem világossá válik számukra a vizuális jelzések alapján, mi a teendő. Ezzel félretájékoztatások is elkerülhetőek.) Az említett példák mellett persze rengeteg más módon lehet még a vizuális menedzsmentet alkalmazni, pl. mutatók megjelenítése, leterheltség vizuális mutatása, a héten munkában lévők feltüntetése, közös fali „tervező” stb.

H. Gemba

Máshol nem is gembaként¹⁵, hanem gentsi genbutsu-ként emlegetik, aminek a jelentése: menj és nézd meg a saját szemeddel! E mögött az a szemlélet húzódik meg, hogy a lean menedzsment fontos lépésnek tartja, hogy a vezetők, menedzserek ne csak „írásztal mögül” végezzék a munkájukat, onnan irányítsanak, hanem menjenek el a munkavégzés konkrét helyére, azaz ők is keressék az alkalmazottakat/ az alkalmazottakkal való információcsere lehetőségét.

I. Team

Mindenekelőtt fontos megemlíteni, hogy mint annyi más területen, a team esetében is eltér a japánok és a nyugati világ értelmezése: míg előbbi egyik fontos jellemzője a munkamegosztás hiá-

¹⁴ Nemrég választották meg I. Ferenc pápát, aki a katolikusok hite szerint Szent Péter örököse. Érdekes párhuzam, de az 5S gondolata nemcsak japánok fejében fordult meg először: annak idején az Biblia-értelmezések szerint épp azért Pétert választotta egyik apostolának Jézus, mert megtetszett neki, ahogyan a halászat után, a nagy kudarc és sikertelenség ellenére állhatatosan mosta a halászhálót, míg a többi halász csalódottan a munkaeszközeit maguk mögött hagyva hazament. Péter akkor valójában valami ahhoz hasonlót végzett, amit ma 5S-ként ismert.

¹⁵ A gemba szó jelentése munkahely. A gembával a lean menedzsmentben azt szeretnék elérni, hogy ne csak az alkalmazottak mozogjanak a munkavégzés helyén, hanem a menedzserek is közvetlenebb kapcsolatba kerüljenek a ezzel a tereppel.

nya, addig a nyugati team tagjai épp egymást kiegészítő tudással rendelkeznek. Ahhoz, hogy alkalmazni tudják ezt az eszközt a karcsúsítás szolgálatában, át kell alakítani ezt a felfogást: többek között a munkakör gazdagítása, szélesítése és rotáció révén el kell érni, hogy munkatársak belelássanak egymás munkájába és szükség esetén gond nélkül elvégezhessek azt, másrészt fontos elem a közös elkötelezettség, s így a specifikus teljesítménycélok megfogalmazása.

J. Hoshin kanri (irányelv-alkalmazás)

Az általános célok meghatározása mellett nagyon fontos, hogy a munkavállalók lássák, hogyan kapcsolódik a napi munkájuk a fogyasztói értékteremtéshez, hogy hogyan tudnak ők hozzájárulni a vállalat stratégiájához. Ez sokszor a korábbi mutatószámok újragondolását igényli.

K. Teljes termelékeny karbantartás

Bár ennek kisebb szerepe van, mint termelési területen, a karbantartás sehol sem jelenthet hátrányt. A terület, ami az irodában kiemelkedő lehet, a szisztematikus adatmentés.

L. Értékek és pazarlások nyilvánvalóvá tétele

Az értékek és pazarlások meghatározása ugyanúgy lehetséges irodai környezetben is, mint a termelés területén. A veszteségek feltérképezésére egy szisztematikus módszert ad az 1. táblázat.

M. Kaizen

A kaizen a tökéletesítést, a lean szemlélet egyik legfontosabb elemét támogatja. Mindezt (ideális esetben) a vevői igények szem előtt tartása, a minőség folyamatos javítása és a költségek csökkentése mellett képes elérni. Egy nagyon fontos, nélkülözhetetlen eszkről van szó, így nem csoda, ha kissé ellentmondást szül bennünk, hogy a pontos meghatározását (mint pl. az 5S vagy a kanban esetében) *nem találjuk*.

ESETTANULMÁNYOK

A következőekben három esettanulmány bemutatásával szeretném az elméletben felvázoltakat megvilágítani. A bemutatott vállalatok különböző területeken tevékenykednek, s nemcsak iparágak, de méret tekintetében is sokfélék: egészen kis vállala-

lattól kezdve több mint ezer főt foglalkoztató nagyvállalatok is találhatóak közöttük. Munkám során mind a három esetet a következő szempontok alapján vizsgálom:

- azok a vállalaton belüli területek, melyeken a lean office bevezetésével próbálkoznak
- alkalmazott eszközök
- szakértők szerepe
- buktatók
- eredmények
- van-e folyamatos fejlesztés

A fenti szempontokat a gondosan áttekintett szakirodalmat mérlegelve választottam ki. A *vállalaton belüli irodai területek*, amelyeken a lean szemlélet meghonosítását tűzték ki célul, azért érdekesek, mert bár az elmélet alapján szinte bármely részleg jelentős eredményekkel kecsegtet a karcsú szemléletű átalakítás, a puding próbája mégis csak az evés marad. Arra már korábban rámutattam, hogy a lean *eszköztárának alkalmazásakor* office területen nem egyszer újraértelmezésre van szükség. Próbáltam megfigyelni, vannak-e és ha igen, melyek azok a tipikus eszközök, melyeket az esetek többségében irodai területen is sikerrel lehet alkalmazni. Emellett a *szakértők szerepére* is kíváncsi voltam. Nemcsak a bevezetés, de a fenntarthatóság szempontjából is lényegesnek tartom ezt. Külön figyelmet érdemelnének az egyes esetek során felmerült *buktatók*, hiszen ezeket megelőzve, az akadályokra felkészülve más vállalatoknál simábban, zökkenőmentesebben mehetne végbe a lean átalakítás irodai területen is. Az *eredmények* soha nem elhanyagolhatóak. A szakirodalom is arra buzdít minket, hogy olyan területen kezdjünk először lean szemléletű átalakításba, mely nagy eredményekkel kecsegtet, hiszen az eredmények igazolni fogják a rendszert, magabiztosságot és bátorítást nyújtanak a további erőfeszítésekhez, elősegítik a felsővezetés elkötelezettségét és meggyőzik a szkeptikusokat.

Az a kérdés, hogy irodai területen lehetséges-e a *folyamatos fejlesztés*, különösen is foglalkoztatott engem. Mivel a lean menedzsment egyik alapvető mozgatórugójáról van szó, úgy éreztem, ennek a szempontnak is van létjogosultsága.

Első eset:

A karcsú szolgáltató-gépezet, azaz a JPF esete

A VÁLLALAT RÖVID BEMUTATÁSA

A Jefferson Pilot Financial egy biztosításokkal foglalkozó amerikai szolgáltató cég. A vállalat egy gyors növekedés után¹⁶ azzal szembesült, hogy gyors teljesítményjavulásra van szüksége, ha versenyben szeretne maradni, ezért döntött a lean szemlélet alkalmazása mellett.¹⁷

TERÜLETEK

Az új biztosításokkal foglalkozó egység területén a termelésből már ismert modellsejt kialakításával próbálkoztak a lean szemlélet bevezetésével. Itt tíz alkalmazott dolgozott és a terület a végzett tevékenységeket tekintve reprezentálta a vállalatnál előforduló fő folyamatokat. A cellában elért sikerek után az azt követő 18 hónapban a vállalat többi üzleti területére is kiterjesztették a szemléletet.

ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK

A vállalatnál alkalmazott eszközök közül a következőket kell megemlíteni: kapcsolódó folyamatok egymáshoz közel helyezése (*irodai layout újratervezése*), egy darabos (folyamatos) áramlás bevezetése, *takt time* alkalmazása, *standardizálás*, a *terhek kiegyenlítése*, a komplexitás elkülönítése (értékáram), a *hoshin kanri* alkalmazása (a mutatószámok felülvizsgálata és új mutatószámok kidolgozása)

SZAKÉRTŐK SZEREPE

Mikor rászánták magukat a változtatásra, egy ötfős csapat segítségével láttak neki a kiválasztott terület lean szemlélet szerinti átalakításához. A csapatnak az új biztosításokkal kapcsolatos adminisztrációért felelős alelnök és egy, a területen tevékenykedő speciális projektmenedzserén kívül három olyan szakértő volt a tagja, akiket a tanácsadó cég delegált a vállalathoz. Ez a három külső szakértő a termelés területén már számottevő tapasztalattal rendelkezett a lean szemlélet bevezetését illetően.

¹⁶ Négy felvásárlás segítségével közel megháromszorozta a méretét a cég.

¹⁷ Az esetet SCHWANK, C. K.: A karcsú szolgáltató-gépezet, *Harvard Business Manager*, 6. évf., 8. szám, 2004. augusztus, 55-61. o. alapján mutatom be.

BUKTATÓK

Két fő buktatóval találták szembe magukat a vállalatnál. Először is, a szemlélet kiterjesztése kezdetén az emberek nem értették teljesen, miről is van szó, miért van szükség az új rendszer bevezetésére. A tudásmegosztás elősegítése és a lean szemlélet minden alkalmazott számára érthetővé tétele érdekében minden egyes területen egy „repülős” játékot alkalmaztak, mely közben alapvető lean-es ismereteket sajátíthattak el és észrevétlenül a rendszer előnyeit fedezhették fel a dolgozók. A második nagy kihívást a különböző funkcionális területek szkeptikus vezetőinek a meggyőzése jelentette, akik múltó szeszélynek tartották az új szemléletet. Őket idővel az elért eredmények, a merésznek tűnő célok teljesülése állította az új rendszer oldalára. Nagymértékben hozzájárult a buktatók leküzdéséhez a felsővezetés kinyilvánított elkötelezettsége.

EREDMÉNYEK

A lean átalakulásnak köszönhetően jelentős eredményeket sikerült elérniük. A kiemelt partnerek esetében az ajánlat beérkezése és a kötvény kiállítása között eltelt idő a felére csökkent az átalakításoknak köszönhetően. A munkabérből 26%-kal, a hibákra visszavezethető ismételt kitöltési arányt (tehát az újrafeldolgozást) pedig 40%-kal sikerült visszavágni. Ez hozzájárult ahhoz, hogy csupán két év alatt 60%-kal nőtt az egyéni biztosítási üzletágban az új éves életbiztosítások díjából befolyó összeg.

VAN-E FOLYAMATOS FEJŐDÉS

Az esetben tulajdonképpen nem esik szó a folyamatos fejlődésről: azt tekintették fejlődésnek, ahogy fokozatosan egyre több folyamatot át tudtak alakítani a lean szemléletnek megfelelően. Azonban arra, hogy az egyes területeken az új rendszer teljes bevezetése után eszközöltek-e újabb és újabb fejlesztéseket, újragondolásokat, nem derül fény.

Második eset: Egy német biztosító társaság esete

A VÁLLALAT RÖVID BEMUTATÁSA

Az esettanulmányra egy német tanácsadó cég honlapján találtam rá, ahol nem árulták el a vállalat nevét. Annyit tudunk meg

róla, hogy már évek óta a kockázatkezelés állt a figyelve központjában, s elhanyagolta az ügyfelekkel való ügyfélszolgálat tökéletesítését, amely lassan, de biztosan minőség- és teljesítményromláshoz vezetett.¹⁸

TERÜLETEK

A vállalatnál először az ügyfélszolgálat területén alkalmazták a lean szemléletet. A sikereket látva ezután 18 hónap leforgása alatt három célorientált projekt keretében minden területre kiterjesztették a lean szemlélet alkalmazását.¹⁹

ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK

A vállalatnál a lean szemléletű átalakítás során főként az értékáram-elemzésre, a **standardizálásra**, a **teljesítménymérés fejlesztésére** (mutatószámok, napi-heti-havi rendszerességű teljesítménymérő, illetve teljesítményelemző megbeszélések keretében) és **vizuális megjelenítésére**, valamint a **kaizenekre** és a **dolgozók** (főként a vezetők) **képzésére** építettek.

SZAKÉRTŐK SZEREPE

A vállalatnál a lean office bevezetésében az Allied Consultants Europe (ACE) szakemberei nyújtottak segítséget. A fenntartható fejlesztés és a megfelelő integráció érdekében vállalaton belül egy belső csapatot is kiképeztek a fejlesztések folytatásának segítésére, s támogató tevékenységük fontos pillére volt a menedzserek számára nyújtott lean menedzsment képzés. Ezzel a felsővezetés elkötelezettségét szerették volna megszerezni, megerősíteni.

BUKTATÓK

Az esetben csupán egy, általuk legveszélyesebbnek ítélt buktatóra tértek ki: a menedzsment elkötelezettségének hiányára a kezdeti időkben. Ezt a szkeptikus hozzáállást orvosolandó szántak kiemelt energiát a vezetők lean-es képzésére, a filozófia mé-

¹⁸ Az esetet a következő dokumentum alapján mutatom be: ALLIED CONSULTANTS EUROPE: Lean Management in Dienstleistungsorganisationen: Wie Dienstleister künftige Herausforderungen meistern., 2012.

¹⁹ Sajnos nem térnek ki ennek értelmezésére egyértelműen az esettanulmányban, viszont a kontextust tekintve úgy gondolom, nem arról van szó, hogy könyvelés, marketing stb. területekre, hanem minden ügyfélkapcsolattal foglalkozó részlegre terjesztették ki a lean szemléletet.

lyebb megismertetésére. Bevallásuk szerint az eredmények és a képzések hatására sikerült a felsővezetést szilárdan a lean menedzsment mellé állítani.

EREDMÉNYEK

Az esetben számottevő eredményekről számolnak be: a termelékenység 51%-kal nőtt, a minőségellenőrzések száma megszorozódott, aminek köszönhetően a 33%-ról 77%-ra javult a minőséggráta. Az átlagos feldolgozási idő 79%-kal javult (csaknem 7 napról 1,4 napra csökkent), a telefonos szolgálat minősége 31%-kal jobb lett, a nem fogadott hívások száma 81%-kal visszaszorult. Ráadásul a dolgozói elégedettséget is sikerült 26%-kal javítani.

VAN-E FOLYAMATOS FEJŐDÉS

Bár az esetben arra hivatkoznak, hogy a cégen belül kiképzett leannel foglalkozó munkatársaknak köszönhetően biztosítva van a folyamatos és fenntartható fejlődés, ám konkrétan, pontosabban nem térnek ki erre.

Harmadik eset: MMConta

A VÁLLALAT RÖVID BEMUTATÁSA

Az MMConta egy Santa Maria da Feira (Portugália) székhelyű kisvállalkozás, amely könyvelési szolgáltatást nyújt ügyfelei részére. A vállalat összesen tíz főt foglalkoztat és kb. 150 ügyfél támogat szolgáltatásával. Már lassan 20 éve tevékenykedik, s a hatékonyság növelése érdekében döntött a lean szemlélet alkalmazása mellett 2012-ben. A konkrét bevezetés 2012 októberére tehető.²⁰

TERÜLETEK

Miután a forgalom 80%-át a fő szolgáltatásként nyújtott könyvelés teszi ki, ezt a területet választották ki a vállalat az értékáram-elemzés célpontjául.

ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK

2012 novemberére jutottak az elemzések után olyan szintre, hogy megkezdhessék a gyakorlatba átültetni a kialakított irány-

²⁰ Az eset feldolgozásánál a következő munkára támaszkodtam: VALENTE DE SÁ FRANÇA, S.: Implementação de ferramentas de Lean Manufacturing e Lean Office. Indústria metálica, plástica e gabinete de contabilidade, 2013.

vonalat és konkrét akcióterveket. A lean szemlélet bevezetése során először is értékáram-elemzést végeztek s a dolgozókat megismertették a lean koncepciójával. Ezután még november során megtervezték az *iroda új layout*-ját és meg is valósították ennek megfelelően a változtatásokat. Decemberre már az 5S meghonosításával foglalkoztak, februárban pedig már a *folyamatos fejlesztést* elősegítő új *mutatószámokat* dolgoztak ki, melyek reálisabban mutatják a valós teljesítményt s a fejlesztendő részeket.

SAKÉRTŐK SZEREPE

A vállalatnál külső szakértők bevonására volt szükség a lean szemléletű átalakítások kivitelezésének érdekében. Ehhez az XC Consultores nevezetű tanácsadó cég szolgáltatását vették igénybe. A tanácsadó cég csapata a kultúra, stratégia és vállalat felépítésnek elemzése után konkrét akciótervvel állt elő.

BUKTATÓK

A felmerült buktatókra nem tért ki az eset, azonban számítottak arra, hogy ilyenekkel szembe kell majd nézniük. Fontosnak tartották, hogy amennyire csak lehetséges, megelőzzék a buktatókat. Ezért a változtatások bevezetése előtt időt szántak a dolgozók felkészítésére.

EREDMÉNYEK

A változtatások bevezetése előtt öt konkrét elérendő célt tűztek ki maguk elé. Ezek közé tartozott a hibák 20%-kal való csökkentése, a válaszidő 30%-kal való csökkentése egy meghatározott ügyfélkör esetében, a dokumentumok rendszerezésével elvesztegetett idő csökkentése, a dokumentumok archiválásával töltött átlagos idő 15%-kal való csökkentése valamint a reklamációk számának mérséklése. Ezek közül a középső három célt sikerült az esettanulmány készítésének idejére elérni. Sőt, a válaszidő javításánál a célt túl is szárnyalták, csaknem 94%-os csökkenést tudtak eszközölni.

VAN-E FOLYAMATOS FEJŐDÉS

Ezzel kapcsolatosan az eset nem tartalmazott információt.

ÖSSZEGZÉS

Az eseteket áttekintve és összevetve a szakirodalommal választ tudok adni második kutatási kérdésekre is: hogyan adaptálhatóak a lean menedzsment eszközei irodai területre. Úgy tűnik, van néhány eszköz, melyeknél elhanyagolható szintű újragondolás szükséges, s szinte minden esetben sikerrel alkalmazzák. Ezek közé tartozik az *irodai layout újratervezése*, a standardizálás és *5S* egyéb tevékenységei, vagy a *hoshin kanri*; a teljesítménymérés javításának, a mutatószámok újragondolásának különösen nagy szerepe van. Igaz, még így is nehézkes néha a teljesítményről pontos képet kapni, ez az office terület különféle sajátosságaiból fakad.

Emellett van még néhány eszköz, melyeket a jelek szerint sikeresen alkalmaztak az egyes vállalatok: eredményeket értek el például a *vizuális menedzsment*, a *takt-time* meghatározása, az értékáram-elemzés és *egydarabos áramlás kialakítása* valamint a *komplexitás elkülönítésével* is. Ezek esetében már nagyobb fokú adaptáció szükséges: figyelembe kell venni az adminisztratív területek sajátosságai közül azt, hogy minden a kézzel megfoghatatlan információ köré csoportosul, s mindenképp szükséges a területeken dolgozó alkalmazottak lean alapismeretekkel való ellátása ahhoz, hogy más szemmel tudják nézni a meglévő gyakorlatokat és így képesek legyenek az újragondolásra. Érdekes, hogy sok helyen említik a *kaizen*ek fontos szerepét, ám érzéseim szerint ezek a *kaizen* események egyelőre a bevezetéssel kapcsolatos megbeszélésekre, tudásmegosztásra korlátozódnak.

S végül vannak olyan eszközök, melyek használatától idegenkednek egyelőre: a *radikális fejlesztések*, a *beszállítók fejlesztése*, a *gemba*, a *multifunkcionális munkaerő* (és a *team*-ek), a *teljeskörű megelőző karbantartás* szinte meg sem jelenik. Úgy gondolom, ennek két fő oka van: egyrészt nem látják át, hogyan lennének megvalósíthatóak ezek az eszközök adminisztratív területen, másrészt ezek alkalmazásánál akadályként ütköznek az irodai területek speciális jellemzőibe, mint a ténylegesen végzett tevékenység nehéz ellenőrizhetősége, a (túlzottan) speciális szakértelem igénye vagy a transzparencia hiánya. Miután a lean szemlélet alkalmazása éppen az ezekből fakadó problémák megoldásában segít-

hetne (ami végső soron az egyik célkitűzés lenne), kívánatosnak tartom az ezen eszközök alkalmazásában való fejlődést.

Amint az imént rámutattam, árulkodó, hogy mi hiányzik az esetekből: így egyes eszközök elhanyagolása, a folyamatos fejlesztés kétséges jelenléte mellett a lean szemlélet bevezetéséhez kötődő **buktatók** nem megfelelő szintű azonosítására szeretném még felhívni a figyelmet. Bár a bevezetésbe bevont szakemberek számítanak akadályokra, csupán általános buktatók (pl. dolgozók ellenállása, kételkedők jelenléte) megelőzésére tesznek lépéseket. Véleményem szerint érdemes lenne több figyelmet szentelni a vállalat- és vállalaton belül a terület-specifikus buktatóknak. Ezek megelőzése vagy kezelése elengedhetetlen ugyanis a szemlélet valódi megszilárdulásához és ráadásul gyorsabb, jobb eredményekhez vezetne. Míg ez nem kap elegendő figyelmet, elképzelhetőnek tartom, hogy bármikor meginogjon vagy akár össze is omoljon a kiépített rendszer.

Irodalom

- ALLIED CONSULTANTS EUROPE: Lean Management in Dienstleistungsorganisationen: Wie Dienstleister künftige Herausforderungen meistern., 2012. – Forrás: http://www.abegglen.com/fileadmin/download/Lean_Service_Report_2012.pdf
Letöltve: 2013. március 18.
- MÖLLER,G.-WESOLY, M.: Vier Sichten auf Verschwendung im Büro., 2009. – Forrás: http://www.moeller-und-partner.de/media/publikationen/Vier_Sichten_auf_Verschwendung_Zeitschrift_Industriemanagement.pdf,
Letöltve: 2013. március 18.
- JENEI ISTVÁN, LOSONCI DÁVID, DEMETER KRISZTINA: A karcsúsítás lehetőségei adminisztratív környezetben egy irodai példa nyomán. Vállalatgazdaságtan Intézet, 79.sz. Műhelytanulmány, 2007. március.
- JENEI ISTVÁN, LOSONCI DÁVID, DEMETER KRISZTINA: A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, 2011, AULA Kiadó Kft.
- LAGO,N., CARVALHO, D., RIBEIRO MM, L.: Lean office, 2008. – Forrás: <http://www.lagodecarvalho.com/publications/ArtigoLeanOffice.pdf>
Letöltve: 2013. március 18.
- LEI HONLAPJA: <http://www.lei.org.hu>
Letöltve: 2012. március 20.

- LOSONCI DÁVID: A karcsú iroda. A Budapesti Corvinus Egyetem Ellátási lánc menedzsment és logisztika szakán megjelent diplomamunka, 2006.
- LIKER, JEFFRY K.: *A Toyota módszer*. Budapest, 2008, HVG Kiadó Zrt.
- SCHWANCK, C. K.: A karcsú szolgáltató-gépezet, *Harvard Business Manager*, 6. évfolyam, 8. szám, 2004. augusztus, 55-61. o.
- SÓLYOMVÁRY ÁGNES MAGDOLNA: Hatékonyabb szállítmányozást! A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés-szervezés szakán megjelent diplomamunka, 2011.
- VALENTE DE SA FRANÇA, S: Implementação de ferramentas de Lean Manufacturing e Lean Office. Indústria metálica, plástica e gabinete de contabilidade, 2013. – Forrás:<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/65731/2/950889.pdf>, Letöltve: 2013. április 5.
- WOMACK, JAMES P. – JONES, DAVID T.: *Lean szemlélet- A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*. Budapest, 2009, HVG Kiadó Zrt.

ABSTRACT

Nowadays the competitiveness of companies is a hot topic. Lean management, with increasing efficiency and reducing cost is one of the answers how to ensure the competitiveness in a sustainable way. A lot of companies have been applying successfully this Japanese method in the area of production. Nevertheless one tends to forget that besides optimizing the production processes there is a significant opportunity to increase efficiency in the office area. The possible benefits of creating a lean office have been in the focus for the past few years. However, although there are several empirical case studies concentrating on production areas, it is rather difficult to find an applicable case study for the area of administration. There are even less resources to be found in Hungarian. With this study I aim to undertake the role of filling this gap. First, I analyze the applicability of the typical lean tools of the production area for the office area. Then I make some suggestions how to adjust these tools. Henceforward I examine the possible difficulties due to the special nature of administrative processes and in the last part of my study I give advice by presenting three case studies how to overcome the obstacles.

Keywords: lean management, administration, competitiveness.

