

Lean az irodában

A lean manufacturing mindennapos az üzemekben. Miért találkozunk mégis ritkán hatékony irodai folyamatokkal ugyanezeknél a vállalatoknál? Miért bukik el megannyi kísérlet, amelyek során az iparban sikeres lean szakértők nem tudnak maradandó eredményt elérni a szolgáltató folyamatoknál?

Kezdő Six Sigma Black Beltként a 90-es évek közepén a GE Tungstramban az elsők között valósíthattam meg projektet irodában is. Akkoriban a gyártásban már igen elterjedt volt a statisztikai folyamatirányítás, a selejtarányt nagyon komolyan vették, és az Európában több helyen található raktárakban az SAP rendszeren keresztül minden tétel izzót követni lehetett. Ugyanakkor az irodákban az ügyféligények kiszolgálásában sokkal nagyobb szórás volt megengedett. Számomra a konkrét megoldandó probléma az volt, hogy bizonyos árérzékeny közel-keleti vevők két dolgot kívántak meg egyszerre: megtölteni egy teljes konténer több lámpatípus keverékével, és a konténer egy 30 napos intervallumon belül leszállítani, amíg a bankgarancia érvényes. Akkoriban a logisztika ezt az egyszerűnek tűnő feladatot az esetek többségében képtelen volt teljesíteni – tudtak volna szállítani bármennyi konténer egy adott típusból vagy az éppen raktáron lévő készletből összeállítani egy konténerit, de egy adott kombinációt 6 hónapra előre nem. Az értékesítési folyamatban nem volt mód annak megakadályozására, hogy az utcáról beeső vevő kedvéért ne nyúljanak egy adott vevő számára félretett lámpákhoz, amivel azután sokkal nagyobb problémát okoztak – az adott vevőnek – mivel sem az értékesítés, sem a raktár, sem a logisztika számára nem járt következménnyel az ilyen jellegű „kannibalizáció”.

Ennek a projektnek a kapcsán tudatosult bennem az, hogy egy megrendelés teljesítése nagyrészt az irodában dől el – maga a termék előállítás egy-két nagyszámú kiszámíthatóbb és jobb minőségű, mint a megrendelés felvétele, tervezése, a raktározás, kiszállítás és a fizetés kezelése. Amíg a gyártást mozdulatokra lebontott, képekkel illusztrált technológiai utasítások szabályozzák, az irodai folyamatok jó részét megszokás, színhagyomány vagy több oldalas szöveges dokumentumok alapján végzik.

A további pályám során több pénzügyi szintnél végeztem minőségirányítási tevékenységet, eleinte Six Sigma eszközökkel, pár éve pedig lean módszertani alapon. Ebben a környezetben szinte kizárólag irodai folyamatok vannak. Noha nagy a szigor, mivel az ügyfelek pénzével dolgoznak, ez nem jelenti azt, hogy ezt hatékonyan vagy pontosabb folyamatleírások szerint teszik. Jellemző a sokszoros, manuális ellenőrzés, másolatok, bizonylatok tömege. A hibákat mégsem sikerül elkerülni, sőt, ha előfordulnak, akkor azok néha nagyon súlyos következményekkel járnak – például

csődbe ment brókerház, mert egy bróker elírt véletlenül egy vételi árfolyamot –, miközben egy kezdő lean üzemben is a legtöbb gép automatikusan képes leállni, ha a kezelő abszurd utasítást ad (Jidoka).

Különbségek az ipari és a szolgáltatói lean között

Egy barkácsáruház beszerzési osztálya azt a megbízást adta, hogy a kéthetente előállított akciós újságjuk és az abban szereplő áruk beszerzésének folyamatán javítsunk. Az öt napos workshop majdnem negyedét a kiindulási folyamat feltérképezésére kellett fordítani. 16 dolgozó 9 szerepkörben, 74 lépés és 45 átadási ponton keresztül végezte a 4 hónapos átfutási idejű folyamatot. Annak az esélye, hogy az újság elsőre hibátlanul jöjjön létre gyakorlatilag nulla volt, amit többszörös ellenőrzésekkel tartottak kordában. Jellemző az ilyen folyamatokra, hogy azonos adatok különböző verzióin párhuzamosan dolgoznak (például szállítói címek, termék-adatok), ugyanazokat az adatokat különböző rendszerekbe rögzítik (gyakran nyomtatást iktatva közbe), valamint sok papír utazik és sok a szóbeli kommunikáció. Itt sem volt másképp, kiegészítve azal, hogy a folyamatleírás hiányzott, amelynek következményeként a dolgozók közül egy sem akadt, aki az egész folyamatot akár csak hozzávetőlegesen is egyben átlátta volna.

Ilyen helyzetben a hagyományos tanácsadói megközelítés, ami interjúvolásokkal, kérdőívekkel és folyamatleírások tanulmányozásával kezdődik, alkalmazhatatlan. Meg kell nyerni a dolgozók bizalmát, világossá tenni a folyamatjavítás célját és szembesíteni a résztvevőket a rossz hatékonyság következményeivel. Szerencsére a példaként hozott esetben a menedzsment deklarálta, hogy senki sem fogja elveszíteni a munkáját a racionalizáció következményeként, de még így is megjelent az aggodalom, amikor teljes szerepkörökről derült ki, hogy felesleges vagy kiváltható tevékenységet végeznek.

A leghatékonyabb tanácsadói hozzáállás ebben az esetben az, hogy a folyamatjavítást a dolgozókkal végezteti el, ő maga pedig, karmesterként, facilitátor szerepben irányítja a csoportot. Világos és lineáris problémamegoldó algoritmust kellett kidolgozni: az adott idő alatt, amelyben az összes szereplő egyszerre rendelkezésre áll, hogyan jutnak majd el a „káosztól” egy karcsú és hatékony folyamathoz. Minden lépés okát el kell magyarázni, és

a dolgozó nem léphetett tovább addig, amíg támogatást vagy legalábbis elfogadást nem kapott.

Az értékáram elemzést követően az új akciós újság folyamatot 7 szerepkörben, 26 lépésben lehetett megvalósítani feleannyi élőmunka ráfordítással, és nagyszámú kevesebb hibázási lehetőséggel. A legfontosabb azonban az volt, hogy a menedzsmentnek nem kellett ellenállással szembenéznie, sőt a dolgozók türelmetlenül várták, mikor állhatnak neki a bevezetésnek.

Néhány eszköz, ami nem működik az irodában (elsőre)

5S (Szortíroz, Sorbarende, Suvickol, Szabványosít, Szokássá tesz) – minden mérnök ezzel kezdené a lean bevezetését a gyártósoron, és helyesen teszi. Egy irodában azonban ez taktikailag helytelen lépés. Az irodai dolgozó közvetlen munkahelye a komfortzónájának része. Az itt erőltetett változtatások a lean azonnali elutasításával járnak. Mivel a folyamatra vonatkozó információk nagyrészt dokumentálatlanok, a dolgozók támogatása nélkül nincs esély sikeres projektre.

CSVSM (Current State Value Stream Map – jelenállapot értékáram térkép) – a meglévő folyamatok sok lépésből állnak és sok döntési ágon futhatnak végig. A VSM-térkép lineáris eszköz és befogadhatatlanná válik túlzottan nagyszámú lépés esetén. Helyette a VAFA (Value Added Flow Analysis) alkalmasabb eszköz a jelenlegi folyamat elemzésére.

Kaizen – jellemzően a dolgozók csak a közvetlen folyamatlépéseikről tájékozottak. Sem a teljes folyamatot, sem az ügyfél pontos igényét nem ismerik. Egy-egy szakaszon végrehajtott javítás, bármilyen szellemes is, nem megjósolható következményekkel járhat valahol másutt. Az esetleges kárt okozó melléfogások hátravethetik a lean elfogadottságát. A délutáni fél órás javító gyűlések kulturálisan is idegenek nálunk, nem hoznak eredményt.

Önműködés (Autonation, Jidoka) – a Toyota nagy találmánya volt a szálszakadáskor önmagát leállító szövőgép. A koncepció lényege szerint nem szabad tovább működtetni valamit, amíg a hiba okát fel nem tártuk és meg nem szüntettük. Sok irodai folyamat azonban 30-70% hibával működik. A gyakorlatban kivitelezhetetlen, hogy az egész folyamatot napokra leállítsuk javítás címén, bár sok szolgáltató vállalatnál ez igencsak megfontolandó lehetne.

Néhány eszköz, ami jól működik az irodában

Kaikaku – Gyors és radikális változtatás, például az említett ötnapos workshop. Gyakran Kaizenekkel finomítják, de ez kiváltható tanácsadói pilot követéssel is.



Varró Norbert

1992-ben végzett okleveles gépészmérnökként a Budapesti Műszaki Egyetemen. Tudását a Case Western University MBA és a BGF Marketingkommunikáció szakán egészítette ki. A GE Tungstramban 1995-ben kapott Six Sigma Black Belt képzést, majd 1997-től a Budapest Bank Minőségi Igazgatóságán volt tanácsadó, 2003-tól pedig a CIB Banknál volt minőségirányítási vezető. 2007-ben megalapította a Resultator Kft.-t.

Baka-yoke (Hibamentes tervezés) – még a papíralapú folyamatok is áttervezhetőek olyan módon, hogy a hibákat elkerülni vagy csökkenteni lehessen. Két űrlap összevonása, az aláírások számának csökkentése és egy helyre való szerkesztése, a meglévő adatok automatikus nyomtatása mind ilyen technika. A rendszerek input mezőinek ellenőrzése is tág teret ad a hibamentes áttervezésre.

FS VSM (Future State Value Stream Map – javított folyamat értékáram-térkép) – a már lecsupaszított, kevés elágazást tartalmazó folyamat optimalizálásának kitűnő eszköze. Szembesíti a dolgozókat azzal, hogy az átfutási időt hogyan többszörözik meg a várakozások, sorban állások és a kötegetelt ügyintézés. Az objektív kapacitástervezést is lehetővé teszi.

Szigetszerű működés – a szétszabdalt irodai folyamatok párhuzamos szigetbe szervezése bonyolultabb szervezést igénylő feladat, de az átfutási idők drasztikus, 60-90%-os javulását eredményezi.

Bevezetési stratégia: Gerilla Lean

Irodai környezetben a legsikeresebb stratégia a szegmentált bevezetés. Mivel a lean alapú folyamatjavítások gyors eredményt képesek szállítani, ezért ezt az előnyt nem szabad elszalasztani. Válasszunk ki egy problémás folyamatot. Legyen benne sok manuális munka, legalább négy szervezet, amelyek között minimum 10 lépésben utazik a papír. Lehetőleg idő vagy minőségi problémával álljunk szembe: például időre nem tudunk egy rendelést elindítani vagy egy kifizetést teljesíteni.

Minden érintett területről nevezünk meg egy-két embert és hatalmazzuk fel a folyamat megváltoztatására. A többi területet ekkor még nem kell bevonni. Tűzzünk ki jelentős célt – például a 10 napos átfutási időt 2 napra csökkenteni. A csapatot küldjük el egy 3-4 napos tréningre, lehetőleg olyanra, amelyet irodai leanben gyakorolt tréner tartanak, és az irodában hatékony eszközöket sok helyzetgyakorlattal sajátítatják el a hallgatókkal. Ezután minél hamarabb, lehetőleg pár napon belül szervezzük meg a workshopot, amely során megoldják az adott problémát. Általában fontos emberekről van szó, akiket nehéz kiemelni a napi munkájukból, különösen együtt. Ezért célszerűbb fél napos időtartamra összeülni a csapatot. A gyakorlatomban az egy hetes, napi 4 órás workshop bármilyen komplexitású üzleti folyamat megváltoztatására elegendőnek bizonyul. A gyors megoldás és bevezetés megakadályozza, hogy a változás okozta ellenállás megerősödjön, kialakulhassanak a „védovonalak”. Használjuk ki a siker kommunikációjában rejlő motiváló erőt és a kiképzett csapat „bennfentességének” húzóerejét – hamarosan sorba fognak állni a lassú és bonyolult folyamataiktól frusztrált dolgozók, hogy ők is leanelhessenek. Varró Norbert