

A LEAN szervezet kialakításának és működtetésének nehézségei és megoldási lehetőségei

Csiszér Tamás

Magyar nyelvű összefoglaló

A LEAN bevezetése többet jelent a folyamatok átalakításánál. Egy új kultúra, gondolkodási mód adaptálását feltételezi, amely számos nehézség elé állítja a vállalkozásokat. Hozzá kell nyúlni alapvető, bebetonozódott struktúrákhoz, át kell alakítani a szervezetet, újra kell értelmezni a feladatokat, át kell hangolni a képzési-, teljesítménymérési- és ösztönzési rendszereket. Ebben a munkában kiemelt szerep jut a humánmenedzsmentnek, hiszen az átalakítás sikertényezője a munkatársak megnyerése. A dolgozat sorra veszi a humánmenedzsment szempontjából kiemelt fontosságú kihívásokat és javaslatot tesz ezeknek a kezelésére.

Summary

Implementing LEAN is more than only optimizing processes. It additionally means the adaptation of a new culture and way of thinking, which may cause challenges for enterprises. It is necessary to modify old structures such as organization, roles and functions, education, performance assessment and motivation system. HRM has to be strongly involved into this process so as to ensure employee commitment as one of the key success factors. In this work we analyze the human management related challenges and provide some proposals for handling them.

Kulcsszavak

LEAN menedzsment, szervezetfejlesztés, működésfejlesztés

Bevezetés

A szervezet működését alapvetően befolyásoló fejlesztések természetesen vetnek fel kérdéseket a humánerőforrás menedzsmentjével kapcsolatban is. Nem kivétel ez alól az utóbbi évtizedekben országhatároktól és piaci szegmenstől függetlenül látványosan terjedő LEAN menedzsment sem, köszönhetően annak, hogy a munkahelyek kialakításától a folyamatok radikális átalakításán át a kommunikációs és motivációs eszközökig számos területen állítja a kihívások elé a bevezetésbe belevágó szervezetet.

Az alábbi dolgozatban azt mutatjuk be, hogy milyen nehézségekkel nézhet szembe a működését LEAN alapokon újraszervező vállalkozás, és milyen eszközök állnak rendelkezésre ezen problémák kezelésére. A javaslatok megfogalmazásánál a humánmenedzsment számára fontos területekre fókuszálunk.

A LEAN indulása és térnyerése

A LEAN menedzsment gyökerei a Toyota által kialakított termelési rendszerre (Toyota Production System) vezethetők vissza. Ennek a célja – többek között - az volt, hogy kiküszöbölje a gyártás során keletkezett veszteségeket, csökkentse az átfutási időt és a készleteket, megszüntesse a nem értékteremtő munkavégzést, egyszóval javítsa a működés hatékonyságát és eredményességét. Az új működéshez új szemléletmódra is szükség volt a szervezet valamennyi szintjén. A centrális, központilag irányított, előírásokra, ellenőrzésre és auditokra építő minőségmenedzsment rendszerekkel szemben a LEAN a munkatársak aktív részvételére, az általuk azonosított veszteségekre és megfogalmazott fejlesztési javaslatokra fókuszál. A LEAN szervezet tagjai veszteség-vadászokká válnak, akik folyamatosan a saját munkájuk jobbítására törekkenek. A vezetés feladata ezeknek a fejlesztéseknek a megvalósítása, koordinálása, valamint a LEAN alapelvek folyamatos szem előtt tartásának biztosítása.

A látványos eredmények meghozták más vállalkozások kedvét is ahhoz, hogy átvegyék, illetve saját magukra értelmezzék a modellt. Eleinte elsősorban a termelő ipari vállalatok látták meg a lehetőséget a LEAN-ben arra, hogy alkalmazásával javítsák versenyhelyezetüket, de a későbbiekben a szolgáltató iparban is megjelent az igény az új elvek és módszerek használata iránt. Ennek megfelelően hazánkban is az első implementációs kísérletek az ázsiai, a nyugat-európai és az amerikai tulajdonú termelő vállalatoknál indultak el, de ezt hamarosan követték a magyar tulajdonú beszállítók hasonló törekvései. A sikerek nálunk sem hagyták érintetlenül a szolgáltató szektort, ezért itt is elindult az alapvető működési szabályok szisztematikus újragondolása. Látványos példát mutatnak erre a pénzügyi vállalkozások, amelyek a korlátlan piaci bővülési lehetőségek beszűkülése után belső működésük racionalizálása felé fordultak, hasznosítva – többek között - a LEAN menedzsment eszköztárát a költségek csökkentésére, a hatékonyság növelésére.

Napjainkban már talán nem is találni olyan piaci szektort, amelyben ne lett volna kísérlet a LEAN alkalmazására. Elsősorban külföldi példákat ismerünk arra, hogy még az államigazgatásban, az egészségügyben, a honvédelemben vagy az oktatásban is indultak fejlesztési projektek a LEAN alapelvek és módszerek segítségével. [Teeuwen, 2001]

A rendszerbevezetés leggyakoribb nehézségei

A rendszerbevezetések – a gyors és látványos eredmények ellenére – komoly nehézségekbe ütközhetnek. Ennek okai elsősorban a kulturális és szektoriális sajátosságokban keresendők. A japán, az amerikai és az európai kultúrkörbe tartozó vállalkozások felépítése, működési logikája, az alkalmazottak és a vállalkozások viszonya, a vezetők és beosztottak kapcsolata meglehetősen eltérő. A globalizálódás uniformizáló hatásai ellenére bizonyos mértékben még mindig másként reagálunk a változásokra, eltérőek az alapértékeink. Emellett a gyártó és szolgáltató vállalkozások, a magán és állami szektor, vagy például az egészségügyi és az oktatási intézmények sem egyformák, sajátos működési modelljeik, egyedi problémáik megnehezítik az eredetileg a gyártási folyamatok javítására kidolgozott módszerek alkalmazását.

A nagyobb probléma azonban nem elsősorban a LEAN technikák alkalmazása, azaz a működés projektszerű átalakítása, hiszen a „józan észre” alapozó módszerek könnyen megismerhetőek és elfogadhatóak. A bevezetési nehézségek jelentős részét sokkal inkább a LEAN elvek használata, azaz a LEAN működés fenntartása okozza. Ehhez hozzá kell nyúlni olyan megkövesedett elemekhez, mint a szervezeti hierarchia-szintek, a funkcionális szervezeti felépítés, az ösztönzési rendszer, vagy a karriertervezés, amelyek mindegyikének változtatása érdekeket sérthet, ezért komoly ellenállásba ütközhet.

Az egyszerűsítés az egyik leghangsúlyosabb LEAN alapelv, amelyet a szervezet átalakításánál is szem előtt kell tartani. A „sok emeletes” funkcionális szervezet helyett folyamat- vagy termékcsoporthoz kialakítására van szükség. Ez lapos szervezetet eredményez, amelyben a multidiszciplináris termékcsoporthoz valamennyi feladatot elvégeznek a hozzájuk tartozó folyamatban, a vezetés pedig a teljes folyamatért felelős termék- vagy folyamatgazda kezében van, aki sok esetben erőforrás gazdaként is funkcionál.

A támogató funkcionális szervezeti egységek szerepe is jelentősen megváltozik. Mivel a folyamathoz kapcsolódó operatív irányítás, a beszerzési, tervezési, logisztikai, értékesítési és egyéb feladatok végrehajtása a termékcsoporthoz történik, a funkcionális egységek alapvető feladata a folyamatok közötti koordináció, a jövőtervezés, illetve adott esetben különböző szolgáltatások nyújtása a folyamatok számára. [Womack et. al, 2003]

Az ösztönzési rendszer fókuszában a működés javítása érdekében tett intézkedések állnak. Szemben a hibák eltitkolására és titokban történő kijavítására szocializálódó szervezetekkel, a LEAN jutalmazza a hibák, veszteségek, javítási lehetőségek azonosítását, valamint ezek kezelését. Nem a felelősön, hanem a hibaokon van a hangsúly, hiszen a problémák túlnyomó részét nem az emberi alkalmatlanság vagy figyelmetlenség, hanem a folyamatok és a munkakörnyezet nem megfelelő kialakítása okozza.

A hagyományos rendszerekben a karrierút a szervezeti hierarchiában felfelé vezet. A LEAN szervezetben ez sokkal inkább a tudásbővítésben nyilvánul meg. Ha valaki kiemelkedően dolgozik, akkor az általános felfogás szerint előbb-utóbb vezetőt kell belőle faragni. A LEAN-es megközelítés szerint a fejlődés útja a saját területén történő szakmai elmélyülés, illetve a kapcsolódó egyéb szakterületek megismerése. Ezzel a karrier sikerességének mértékét nem a vezetői szint, hanem a szakmai szenioritás jellemzi.

A fentiek csak néhányat sorolnak fel a lehetséges problémák közül. A dolgozat további részeiben bemutatjuk ezeknek, valamint az egyéb HR releváns kihívásoknak a jellemzőit és kezelési lehetőségeit. A terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé minden részlet alapos kifejtését, ezért az egyes részeknél megjelöljük a vonatkozó szakirodalmat.

Félelem az ismeretlentől

A felületes tudás sokszor veszélyesebb, mint az ismeret hiánya. A LEAN kifejezés széleskörben elterjedt, ismerősen hangzik a menedzserek körében, de sok esetben nem pontosan ismert a jelentéstartalma. Számos esetben tapasztaltuk, hogy a karcsúsításra, a lépésekre asszociálnak, amit minden bizonnyal a lean angol szó jelentése (üres, szikár) is elősegít. Ez esetben garantált a negatív fogadtatás a szervezet részéről, a bevezetés

sikertelensége borítékolható. Akkor sem sokkal jobb a helyzet, ha pozitív asszociációkkal indul a bevezetés, ugyanakkor az optimalizálás eredménye a munkaerő elbocsátás. Ebben az esetben csak az első LEAN projektet lehet eladni a szervezetnek, a következők még indulásuk előtt megbuknak.

A sikeres bevezetés elengedhetetlen feltétele a támogató, befogadó szervezet. Ennek biztosításához feltétlenül szükség van a célok megfelelő megfogalmazására és kommunikálására. Azt kell megértetni valamennyi érintettel, hogy az átszervezés célja nem a munkatársak számának csökkentése, hanem a veszteségek csökkentésével a nagyobb teljesítmény elérése. Ezt persze könnyebb mondani, mint megvalósítani. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legjobb kommunikáció esetén is megmarad az elenállás vagy jobb esetben a szkepszis egy gócpontja, amelyet folyamatosan kezelni kell.

Szerencsére vannak eszközök a LEAN bevezetés elfogadottságának növelésére. Első lépésben célszerű azonosítani a kulcsembereket, vagy más terminológia szerint véleményvezéreket. Ennek egyik látványos módja a kapcsolati hálózat elemzése, amelynek lényege, hogy a munkatársak egymásról alkotott véleménye alapján azonosítják azokat a személyeket és csoportokat, akik és amelyek szignifikáns hatással vannak a szervezet változással szembeni reakciójára. A hálózatból az is kiderül, hogy milyen informális kommunikációs csatornák léteznek, azaz az információk milyen módon terjednek a szervezetben. [Meyer, 1994]

A következő lépés a kulcsemberek meggyőzése. Három dolgot érdemes tisztázni; 1) milyen problémákat okoz a jelenlegi működés, 2) hogyan lehet ezeket kezelni a LEAN eszközökkel és 3) milyen lépések sorozatán juthatunk el a kívánt állapothoz.

A problémafeltárás eredménye a „betegségtudat” felszínre hozása. A problémákat meg lehet fogalmazni termékekre, folyamatokra vagy szervezeti egységekre, összefoglaló néven entitásokra. Mindhárom esetben érdemes priorizálni az elemzendő területet egy megfelelő szempontrendszer segítségével. Ennek elemei például a következők lehetnek:

- (Q) hibagyakoriság, minőség,
- (N) darabszám (termék), tranzakció szám (folyamat), munkatársak száma (szervezet),
- (E) kulcsemberekhez kapcsolódás,
- (S) kapcsolódás a stratégiai célokhoz,
- (C) fontosság az ügyféligények kielégítése szempontjából,
- (L) jogszabályok, szabványok általi előírás mértéke,
- (T) technológiai támogatás mértéke.

A fentiek szerint a fontosság (I) az alábbi összefüggéssel számítható:

$$I = \frac{QNEC}{LT}$$

Az összefüggés alapján annál fontosabb vagy kritikusabb a fejlesztés szempontjából egy termék, folyamat, vagy szervezet, minél gyakrabban találunk hibát a kialakításában vagy a működésében, minél nagyobb számban fordul elő, minél inkább tartozik a kulcsszereplőkhöz,

a stratégiai célokhoz, minél inkább hozzájárul a piaci megítéléshez, az ügyfélelégedettség biztosításához. Ugyanakkor minél inkább determinált jogszabályok által, vagy keretekbe szorított technológiai korlátok miatt, azaz minél nehezebben változtatható meg, annál kevésbé éri meg vele foglalkozni. A szempontok különböző súllyal is elláthatók, tükrözve a szervezeti sajátosságokat. [Csiszér, 2010]

A prioritási lista alapján kiválasztott entitásra össze kell gyűjteni a leggyakoribb problémákat. Ennek a módszerei a tapasztalatokon alapuló brainstorming csoportmunkától az informatikai adatbázisokban felhalmozott adatok matematikai elemzéséig rendkívül széles skálán mozognak. A LEAN az egyszerűség híve, ezért első körben érdemes a szakemberek tudására hagyatkozni. Nagy valószínűséggel ezzel a módszerrel is kiszűrhetők a leggyakoribb hibák. Az általuk okozott veszteségek számszerűsítése alkalmas arra, hogy elérjük az első célt, a betegségtudat felkeltését. [Lunau et. al., 2008]

Ezt követően be kell mutatni, hogy a LEAN módszerekkel ezek a hibák hogyan kezelhetők, ezáltal milyen eredmények érhetők el. Néhány példa a leggyakoribb folyamatveszteségek csökkentésére:

- a folyamatok jelentős részét kitevő nem értékteremtő tevékenységek nagy része megszüntethető egyszerű, technológiafejlesztést nem igénylő folyamatátszervezéssel,
- általában indokolatlanul sok a szereplő a folyamatban, ezáltal sok az átadási pont. A folyamatátszervezéssel ezek száma is csökkenthető,
- a folyamatok átfutási idejének, illetve ennek ingadozásának csökkentése a folyamat kiegyenlítésével, a folyamatos áramlás biztosításával,
- az egyenetlen erőforrás kihasználás megszüntetése a folyamat kiegyenlítésével, a húzóelv érvényesítésével, a megfelelő ütemidő beállításával. [Lunau et. al., 2008]

Végezetül meg kell tervezni a jelenlegi és a jövőbeni állapot között vezető fejlődési utat. A LEAN-es megközelítés szerint biztosítani kell a gyors eredményeket, valamint ezek hosszú távú fenntarthatóságát. A gyors eredmények fókuszált optimalizálási workshop-okkal, míg a fenntarthatóság az eredmények monitorozásával, mérésével és elemzésével érhető el.

A betegségtudat, mint diagnózis, valamint a LEAN-es jövőkép és az oda vezető út, mint terápiás ajánlás egyértelműsítése a kulcsemberek számára elősegítheti a változás elfogadását, a szervezeti ellenállás minimalizálását.

Érdeksérelmek

Bármilyen entitás fejlesztéséről is beszélünk, a cél a veszteségek megszüntetése. Egyszerűsítve ez annyit jelent, hogy csak azokat a feladatokat végezzük el, amelyek nélkülözhetetlenek az értékteremtéshez, pont annyiszor és akkor tegyük ezt meg, ahogy szükséges, és mindehhez a legalkalmasabb módszereket és erőforrásokat használjuk. Azaz a fejlesztés során meg kell szabadulni a berögzöttségektől, a felesleges munkavégzéstől, eszközöktől, technikáktól. Ez komoly érdeksérellemmel jár, amelynek a kezelése kiemelt fontosságú humánmenedzsment feladat.

Az egyik első gát, amelyet át kell törni, a lokális gondolkodás. Mindenki a teljes folyamatért felelős, nem csak az általa végzett feladatokért. A hangsúly a csapatmunkán van. Nem könnyű megemészteni egy másként szocializálódott munkatársnak, hogy kevés, ha az ő területén a saját feladatát megfelelően végzi, mert az ügyfél szempontjából önmagában ez nem érték, számára a teljes folyamat, a kompletten megvásárolt termék vagy szolgáltatás a fontos. Ráadásul ha a munkáját nem értékteremtőnek minősítik, ezért el is akarják venni, a saját önbecsülése is csorbát szenved, amelyet nehéz elfogadni. Ezért a vezetésnek azt kell elérnie, hogy globálisan kezdjenek gondolkodni a munkatársak, és célként ne a saját tevékenységi kör, hanem a teljes értéklánc eredményessége lebegjen a szemük előtt. A szemléletformálás mellett ehhez szükség van a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerek átalakítására is, ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk.

Az ellenérzések másik okozója lehet a kompetencia féltés. Ha csak szűken a hatásköröket értjük ez alatt, ahogy számos helyen ez tapasztalható, akkor talán érthető, hogy veszteséggé válik meg valaki, ha kevesebb beosztottja lesz, kevesebb döntést hozhat meg önállóan, nem egyedül csak ő befolyásolja a korábban hozzá tartozó terület munkáját. Ha kiterjesztjük a kompetencia fogalmát a birtokolt tudásra, tapasztalatra, akkor ez a probléma is kezelhető. Ehhez szakítani kell azzal a felfogással, hogy az előrelépést, a szakmai fejlődést a hierarchiában történő felfelé menetel, a hatáskör és a beosztottak számának növelése, vagy a kezelt budget nagysága jelenti. A LEAN-es szervezetben a feladat fontosabb a beosztásnál, a tudás értékesebb a hatalomnál, a változás kívánatosabb az állandóságnál. Az előremenetelt a nagyobb jelentőségű feladat, a nagyobb tudáshoz való hozzáférés, az újabb területek megismerése és a pozitív változásokban betöltött szerep jelzi. Ennek megértése, elfogadása és alkalmazása kulcsfontosságú.

A minőségi munkaerő biztosítása

A közismert mondás szerint a LEAN technikák alkalmazása az eredmények elérésében, az elvek betartása pedig a rendszer fenntartásában és folyamatos fejlesztésében segít. Mindkettő az alkalmazók felkészültségén és hozzáállásán múlik, ezért a LEAN rendszer működtetésének kulcsa a munkatársak megfelelő kezelése.










A minőségi munka feltétele a minőségi munkaerő, ezért már a toborzásnál és a kiválasztásnál megkezdődik a leendő munkatársak felkészítése. A hangsúly az attitűd vizsgálaton és a problémakezelési képességeken van. A jelöltet kibillentik a komfort zónájából, váratlan helyzetek elé állítják, ahol nem elég a tárgyi tudás, sokkal inkább annak alkalmazása, a megoldáskeresés módja a fontos. A nyugati kultúrában az individualista és rövid távú gondolkodás jellemző, szemben a LEAN alapelvek között szereplő csapatszellemmel és hosszú távú fókusszal, ezért azt is fontos mérni, hogy mennyire képesek magukévá tenni az új felfogást. [Liker et.al., 2008]

A sikeres kiválasztás után az új munkatársak alapos képzésen vesznek részt. A magától értetődő szakmai ismeretek mellett a LEAN technikák alkalmazását is elsajátítják, valamint megismerkednek a LEAN kultúra alapelveivel, szabályaival, elvárásaival, egy szóval

működési logikájával. Kiemelt szerepet kap a gondolkodásmód átállítása a javítási lehetőségek folyamatos keresésére, a problémák detektálására, a proaktivitásra.

A képzés és fejlesztés nem ér véget a betanulási szakaszban, folytatódik egészen addig, amíg a munkavállaló el nem hagyja a szervezetet. Az idő előrehaladtával hangsúlyosabbak lesznek az on-the-job jellegű tréningek, a mentoring vagy coaching, a rotáció, azaz a rendszeres munkakör váltás, amelyek azt segítik elő, hogy a napi munka részévé váljon a problémamegoldás, a folyamatos fejlesztés.

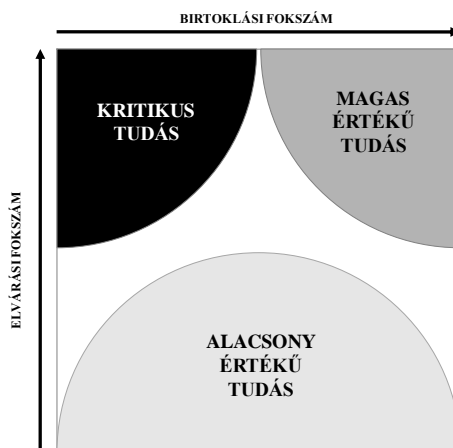
A képzési tervek elkészítéséhez, valamint a fejlődés kontrollálásához egy nagyon egyszerű módszert ajánl a LEAN; listázzuk ki a kulcsfolyamatokat, azon belül az értékteremtő feladatokat, majd határozzuk meg, hogy melyik munkatárs milyen szinten képes az adott feladatot ellátni. Az első szint az elméleti tudás, azaz kapott róla képzést, de a gyakorlatban ezt még nem alkalmazta. A második szinten lévők csak felügyelettel, míg a harmadik szinten lévők önállóan is képesek a feladat elvégzésére. A hierarchia csúcsán azok állnak, akik képesek a tudásuk átadására, azaz a feladattal kapcsolatban képezhetnek másokat. Az egyes szinteket körcikkek jelzik. Egy ilyen kompetencia térkép-részletet mutat be az 1. ábra.

	Feladat 1	Feladat 2	Feladat 3	Feladat 4
Munkatárs 1				
Munkatárs 2				
Munkatárs 3				
Munkatárs 4				

1. ábra: Kompetencia térkép

A kompetencia térkép alapján mind a feladatok, mind a munkatársak szempontjából elemezhető a működés. A Feladat 1 esetében azt látjuk, hogy van egy munkatárs, aki önállóan végezheti, viszont nincs olyan, aki helyettesíteni tudná őt. Ezért célszerű lenne Munkatárs 1-et egy, de leginkább két szinttel feljebb léptetni, Munkatárs 3-at pedig alkalmassá tenni mások képzésére. Feladat 2 esetében egyértelmű a képlet, valamelyik, a feladatot felügyelet mellett végző dolgozót önálló munkavégzésre képessé kell tenni. A legnagyobb baj a Feladat 4 esetében van, hiszen a kompetenciaszint alapján senki sem láthatná el önállóan ezt a feladatot, ráadásul képzésre alkalmas munkatársunk sincs.

A meglévő tudás értékének meghatározására hálózatelemzési módszer is rendelkezésünkre áll. Ennek lényege, hogy a tudáselemeket összekapcsoljuk azokkal a feladatokkal, amelyek igénylik az adott tudás meglétét, illetve azokkal a munkatársakkal, akik birtokolják. Annál értékesebb a szervezet számára egy tudás, minél több feladat elvégzéséhez szükséges (elvárási fokszám), illetve annál kritikusabb, minél kevesebb dolgozó birtokolja (birtoklási fokszám). A tudáselemek fenti szempontok alapján történő besorolását a 2. ábra mutatja be.



2. ábra: A tudás értékének meghatározása

Azt is érdemes tudni, hogy mekkora a kockázata annak, hogy egy tudás elveszik a szervezet számára. Az egyik lehetőség erre, hogy – a korábban létrehozott hálózatokból – felhasználjuk a tudáselemek fokszámát, azaz azt az értéket, amely jellemzi a feladatokhoz és az erőforrásokhoz kötődés szorosságát. Ezek alapján az alábbi összefüggés segítségével meghatározható a kockázat:

$$R = \frac{TV}{P}$$

ahol:

- R – a tudáselvesztés kockázatának mértéke,
- P – az erőforrások azon aránya, amely birtokolja az adott tudáselemet,
- T – a feladatok (tevékenységek, folyamatok) azon aránya, amelyhez szükséges az adott tudás,
- V – az ezen feladatok által termelt érték mértéke, vagy az értékteremtő tevékenységek aránya.

Egy tudás értékének és kockázatosságának ismerete hozzájárulhat a képzési stratégia megfelelő kidolgozásához. [Csiszér, 2012]

A LEAN szervezet

Korábban már utaltunk rá, hogy a LEAN szervezet a hagyományos funkcionális felépítéstől eltérő logikát követ. Ez ismét felveti az érdeksérelem kérdését, hiszen egy vertikálisan és horizontálisan is tagolt, sok önálló szervezeti egységből és vezetői szintből álló szervezetben a LEAN bevezetése során óhatatlanul bekövetkezik a hatalomvesztés. Néhány, a humánmenedzsment szempontjából jelentős sajátosságot érdemes kiemelni, amelyek okozzák de ugyanakkor kezelhetik is ezt a feszültséget.

A vezetői szintek száma alacsony, ebből adódik az ún. lapos szervezeti struktúra. Az egyszerűség jegyében a döntések a lehető legalacsonyabb szinten születnek meg, ahol

rendelkezésre áll az összes szükséges kompetencia és releváns információ. Az eskaláció esetén a vertikális kommunikáció gyors, az átadási pontok száma alacsony. A horizontális együttműködés mindennapos a különböző funkcionális területek között.

A szerveződési elv – elsősorban a belső értéklánc esetében – folyamat illetve termék központú. Ez azt jelenti, hogy egy adott termék(csoport) előállításának teljes folyamatát a tervezéstől az alapanyag beszerzésen és megmunkáláson át az utómunkálatokig egy „szervezeti egység” végzi, amely nem a hagyományos tudásterületek mentén jött létre. Ezekben az interdiszciplináris termékcsapatokban különböző tudású szakemberek dolgoznak együtt az adott folyamat lehető legjobb működtetése érdekében.

A vezető szerepe is jelentősen megváltozik. Feladata a teljes folyamat koordinálása, az ügyfél számára optimális döntések meghozatala, az érdekellentétek kezelése a folyamat megfelelőségének biztosításával. Sok esetben az erőforrás gazdai szerepet is betölti, illetve megrendelőként lép fel a támogató szervezeti egységekkel szemben, amelyek SLA-k által szabályozott szolgáltatásokat nyújtanak a folyamat számára. Napi szinten kell szerveznie a munkát a veszteséget okozó várakozási idők minimalizálása érdekében. Tekintettel a multidiszciplinaritásra, nem elsősorban a szakmai tudásban kell élni járnia. Ezzel szemben kiemelt feladata a problémamegoldás menedzselése, az ebben részt vevő munkatársak támogatása. Ez egy rendkívül összetett feladat, amely leginkább a projektmenedzsmenttel állítható párhuzamba, így a vezetőkkel szembeni szakmai és emberi elvárások is különbözhetnek a hagyományos funkcionális vezetőjétől.

A teljesítmény mérése és javítása

A teljesítménymérési és az ezzel szorosan összefüggő ösztönzési rendszer mindig kritikus eleme a LEAN bevezetéseknek. Mivel jelentősen megváltoznak a feladatok, az együttműködés módja, a hatáskörök és felelőségek, módosítani kell az ezek kontrollját végző módszereket és eljárásokat is.

A teljesítménymérés elve, hogy elsősorban csapat- illetve folyamatindikátorokat definiálunk, ezzel arra ösztönözzük a munkatársakat, hogy az egyéni célok elérése, a lokális megfelelőségre törekvés helyett a teljes folyamat minőségére koncentráljanak. Ezt alátámasztják a gyakorlati tapasztalatok is, amelyek azt bizonyítják, hogy a hibák jelentős része a folyamatok nem megfelelő szervezésére vezethető vissza, tehát strukturális okai vannak, nem pedig egyéni hibák és tévedések okozzák. A problémák detektálása és kezelése nem egyéni, hanem csapat érdek, ezért a kapcsolódó teljesítmény mérése és jutalmazása sem egyéni, hanem csoport szinten történik. A problémák okainak keresésénél nem az elkövető személye, hanem a gyökérok megtalálása és megszüntetése a fontos. A szankcionálás csak végső eszköz, amelyet elsősorban a szándékos károkozás esetében érdemes használni.

A teljesítmény indikátorok folyamatos transzparenciája kiemelt jelentőségű. A teljesítmény ösztönzésének egyik bizonyítottan legjobb módja, ha láthatóvá tesszük az aktuális és az elvárt teljesítmény közötti különbséget. Egészséges versenyhelyzetet teremthetünk azzal is, ha összehasonlíthatóvá tesszük a különböző termékcsapatok és folyamatok teljesítményét.

A LEAN bőséges eszköztárat használ a visual management működtetésére, amely nem csak a teljesítmérés, hanem a hibamegelőzés terén is jól hasznosítható. Tipikus ilyen eszközök, amelyek jól jellemzik a LEAN szellemiségét is, a színek és formák használata a különböző dokumentumok vagy részegységek csoportosításánál, a lejtős kialakítása azoknak a felületeknek, amelyeken nem szeretnénk semmit tárolni, feliratok elhelyezése, amelyek egyértelműsítik a különböző szerszámok helyét, termékútvonalak jelzése az optimális mozgás biztosítására, stb. Ezeknek az az üzenete, hogy a lehető legegyszerűbb eszközökkel a lehető leglátványosabb és legegyszerűbb módon vizualizáljuk a közölni kívánt információt, illetve tegyük lehetetlenné a hibázást.

A humánmenedzsment megváltozott szerepe

A humánmenedzsment – hasonlóan a többi támogató területhez – a korábbiaktól eltérő szerepet tölt be a LEAN bevezetése után. Liker szerint a LEAN kultúra alapvető eleme a megfelelő humánmenedzsment, ezért ez minden vezető egyik legfontosabb feladata. A központi HR-nek túl kell lépnie az adminisztrációs feladatokon, a működés szerves részévé kell válnia, értenie kell az értékteremtő folyamatokat, aktívan be kell kapcsolódnia ezek szervezésébe. A HR szerepét négy feladatcsoportba sorolja.

1. Stabil erőforrás ellátottság: a siker kulcsa a munkatársak elkötelezettsége a szervezet iránt. Ennek egyik feltétele, hogy biztonságban érezzék munkájukat még a gazdasági válságtól súlytott időszakokban is. A HR feladata, hogy az ehhez szükséges elveket és eszközöket kidolgozza és működtesse, az állásgaranciától az időszakos addicionális erőforrásigény becsléséig és külső forrásból történő biztosításáig.
2. Tisztességes és következetes HR politika és gyakorlat: az általánosan elterjedt gyakorlattal szemben a HR munkatársak nem a számítógépük előtt töltik mindennapjaikat, hanem a munkatársak között elvegyülve, hogy első kézből érzékeljék a hangulatot, az esetleges elégedetlenségek okait, a változtatási igényeket. A HR-es nek folyamatosan láthatónak és elérhetőnek kell lennie mindenki számára. A HR vezetésnek minden esetben beleszólási joga van a premizálásba, az előléptetésekbe, az áthelyezésekbe, sőt maguk kell ezeket kezdeményezzék a gyakorlati működés során tapasztaltak alapján.
3. Lassú, kiszámítható előmenetel: a LEAN hosszú távon gondolkodik a munkavállalókban, ezért nem sietteti az előléptetést, a vezetővé válást. Mindenkinek megvan a tanulási-érési folyamata, amelynek a végén elérheti a képességeinek megfelelő pozíciót. A munkavállalónak meg kell értenie az előléptetés feltételeit, türelemmel kell lennie a folyamat iránt, ugyanakkor látnia kell az előtte álló lehetőségeket. Ennek biztosítása kritikus jelentőségű HR feladat.
4. Célok lebontása: minden munkatársnak tudatában kell lennie azzal, hogyan járul hozzá munkájával a szervezet sikerességéhez. Ennek módja, hogy a stratégiai célokat lebontjuk egyéni szintre, mindenki számára a pozíciójának, feladatainak és képességeinek megfelelő célok kijelölése érdekében. A céloknak biztosítania kell az elkötelezettséget a folyamatos javítás iránt. [Liker et.al., 2008]

Ahogy láthattuk, a LEAN nagyon komoly kihívások elé állítja az egész szervezetet, amelynek kezelésében kiemelt szerepe van a humánmenedzsmentnek is. Ezt azonban csak akkor képes betölteni, ha maga is szembenéz a kihívásaival és újraértelmezi szerepét, feladatait, átgondolja eszközeit, újrafogalmazza céljait. Reményeink szerint a fenti gondolatokkal hozzá tudunk járulni ehhez a munkához.

Irodalom

Csiszér, T. 2010. Folyamat alapú informatikai rendszerfejlesztés és bevezetés. IME IX. évfolyam 4. szám.

Csiszér, T. 2012. A tudásérték meghatározása minőségügyi szempontból, hálózatelemzési módszerekkel. Vezetéstudomány 2012.

Liker, J.K. Hoseus, M. 2008. Toyota culture. The heart and soul of the Toyota way. New York: McGraw-Hill.

Lunau, S. et.al. 2008. Six Sigma + Lean Toolset. Executing Improvement Project Successfully. Berlin: Springer.

Meyer, G.W. 1994. Social information processing and social networks: A test of social influence mechanisms. Human Relations, 47, 1013-1048.

Teeuwen, B. 2011. Lean for the Public Sector. Boca Raton: CRC Press.

Womack, J.P. Jones, D.T. 2003. Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Touchstone Books, an imprint of Simon & Schuster Inc.