

A lean menedzsment alkalmazása egy pénzügyi szolgáltatónál

Borkó Zoltán

Egyetemi hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodástudomány intézet,
Pénzügy mesterszak borko.zoltan1@gmail.com

Absztrakt: Az irodai veszteségek, azaz a pénzügyi szektor alapvető működését biztosító környezetben előforduló veszteségek megragadása igen nehézkes, szemben egy termelő vállalat által előállított selejthez képest. Előbbi esetében a hibás dokumentumokat kevésbé tartjuk nyilván, továbbá a felesleges, archiválásra váró adatok nem szűnnek szemet kezdetben egészen addig, míg teljesen kezelhetetlenné nem válnak adatbázisaink általuk. A különböző veszteségek elkerülése érdekében jött létre a lean és a Six Sigma vállalatirányítási rendszer, melyek fő irányelvei közé tartozik többek közt az információáramlás hatékonyságának növelése, illetve egy egységes vállalati kép kialakítása jól definiált dolgozói szerepkörökkel. Jelen dolgozat célja annak bemutatása, hogy milyen veszteségek fordulhatnak elő, melyek dominálnak leginkább egy pénzügyi szolgáltató esetében és azokat hogyan lehet kiküszöbölni a leghatékonyabb módokon.

Kulcsszavak: lean, veszteség, pénzügyi szolgáltató, kommunikáció

1. Bevezetés

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy az irodai környezetben a veszteségek csökkentése érdekében a lean menedzsment vagy a Six sigma rendszer irányába kell-e elmozdulnia a szervezetnek. A veszteségek felmerülésének okai alapján fogalmazódik meg a válasz erre a kérdésre. Egy konkrét pénzügyi szolgáltató szervezetben két hipotézis vizsgálata történt, az első szerint a termelő szervezetekhez képest a tárgyi erőforrások helyett az információ a hatékonyság meghatározó eleme, tehát ennek áramlása, azaz a kommunikációs csatornák fejlesztése a veszteségcsökkentés alapja. A második hipotézis szerint nem csupán anyagi juttatásokkal, hanem továbbképzési lehetőségekkel is ösztönözni lehet és kell a kollegákat korosztálytól függetlenül. A munkatársak szakértelmének fejlesztése a vevői igények felmerülése alapján belső képzésekkel, a különböző szakterületek és a különböző gyakorlati idő alapján eltérően szükséges ezt megszervezni a folyamatok hatékonyságának javítása érdekében.

2. Elméleti háttér

2.1. A lean menedzsment

A lean menedzsment nevét, a hagyományos, tömegtermelési rendszerrel történő összevetéséből kapta, melynek lényege, hogy kevesebb inputot használva hoz létre magasabb vevői értéket. Kezdetben radikális újdonságként lépett be, mára viszont egyre gyakrabban fellelhető a vállalatok körében. (Losonci, 2010) A lean filozófia egy igen sarkalatos pontja az emberek iránti tisztelet. Egy lean szervezet növekedése munkavállalói szakmai fejlődésén keresztül érhető tetten, éppen ezért figyelembe veszi, értékeli alkalmazottai véleményét és ötleteit egyaránt. (Ballé & Ballé, 2014)

2.1.1. Alapelvek

A lean 5 fontos alapelveket tudhat magáénak, mely egy 5 lépcsős folyamatként írható le. Első lépés az érték meghatározása. Az értéket a gyártók teremtik egy adott termék előállításával, viszont a fogyasztók döntenek el, hogy valóban értékes-e számukra a vállalat által kínált árucikk, éppen ezért a vevők fejével tanácsos gondolkodnia a cégnek. (Jones & Womack, 2009) Ezt egyértelműen be lehet azonosítani a szolgáltató szervezetben is, a szolgáltatás és a kapcsolódó dokumentáció definiálásával.

Következő lépés az értékfolyamat azonosítása. Magában foglalja mindazon műveleteket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy bizonyos terméket (dokumentumot) végigvigyünk az azt előállító vállalat főbb folyamatain. Az említett procedura magában foglalja a problémamegoldás, az információfeldolgozás és végül pedig a fizikai átalakítás lépéseit. Fontos kiemelni, hogy a belső vevő-beszállító kapcsolatok beazonosítása történik ebben a fázisban. (Rother & Shook, 1999)

Harmadik alaptétel az áramlás, mely szerint a termék, a dokumentum, illetve a szolgáltatásban a vevő akadályok nélkül folyamatosan megy végig a termelő, illetve a szolgáltatási folyamaton, azaz nincsenek várakozási idők, megszakítások. Alapelve, hogy mindent tevékenység típus szerint kell csoportosítani, így azok hatékonyabban végezhetőek, illetve szervezésük is könnyebb lehet. (Jones & Womack, 2009) A fókusz az egyes gépek és azok kihasználtságairól, a termék teljes folyamaton keresztül történő áramlására helyeződött. A kulcs a megfelelő méretű gépek, önellenőrző készülékek alkalmazása, emellett a gépek gyártási folyamatba való sorrendbe állítása annak érdekében, hogy minden berendezés alkalmas legyen akár kisebb, akár nagyobb mennyiségű alkatrész gyártására. (Chartier, Coignet, & Olivencia, 2019)

Negyedik a húzóelv. Megkülönböztettek úgynevezett toló- és húzó rendszert. Előbbi esetben jellemző, hogy a gyártás addig zajlik, míg megfelelő mennyiségű erőforrás áll rendelkezésre. A húzó rendszert illetően a vevői igény indítja el a vállalati folyamatokat, és mindig a megelőző technológiai fázisok sorrendjének megfelelően vezérlik egymást. (Losonci, 2010)

Végül a tökéletesítés, mely alapelv lényege, hogy pontosabb meghatározással a folyamatosan változó vevői igényekhez igazodjon az érték definiálása, valamint a veszteségek csökkentésének megvalósítása. Fontos ösztönzője az átláthatóság, valamint a résztvevők innovativitásának motiválása, ami arra sarkal, hogy folyamatosan kutassunk a hatékonyabb értékteremtő folyamatok után. (Jones & Womack, 2009)

2.1.2. Veszteség fajták

A lean menedzsment kapcsán 3 fő veszteségfajtát különítünk el egymástól, mely nem más mint a Muri, Mura és a Muda. A Muri az emberek és a gépek túlterheléséből fakadó problémaként adható meg, ami noha rövidtávon emeli a termelékenységet, hosszútávon komoly teljesítmény problémákhoz vezethet. A Mura által egyenlőtlenség jelenik meg, amely a Muri és a Muda alapja, ezáltal még több veszteséget termel. Végül a Muda magába foglalja mindazon tevékenységeket, melyek nem teremtenek értéket. Megjelenési formáját tekintve ide tartozik a túltermelés, a várakozás, a felesleges szállítás, túlmunkálás és egyéb gyártási veszteségek, a túl sok készlet, felesleges mozgás, a selejt, végül pedig a munkatársak kihasználatlan kreativitása. (Liker, 2004)

Az egyes veszteségfajták megértésére szolgál az 1. számú táblázat, ahol minden típushoz meghatározásra került egy-egy ipari, illetve irodai példa.

Veszteség típusok	Ipari példák	Irodai példák
Túltermelés	A szükségesnél több termék legyártása, vagy túl korai gyártása.	Több, vagy nem célirányos információ, mint amit a belső/külső vevő igényel
Várakozás	Információra, utasításra, anyagra, karbantartóra, átvételre, stb. várakozás.	Várakozás faxra, nyomtatóra, másológépre, vevői visszajelzésre stb.
Szállítás	Anyagok, alkatrészek szállítása.	Irodai eszközök, felszerelések túl messze vannak az irodától
Túlmunkálás	Túl szigorú tűrések alkalmazása, túl finom megmunkálás.	Idejétmúlt szabványok használata, a dokumentumokban felesleges adatok
Készletek	A gyártáshoz szükségtelen alapanyagok, félkész termékek, eszközök, dokumentumok tárolása.	Használatlan állományok az adatbázisban
Felesleges mozdulatok	Alkatrészek, dokumentumok keresése, hajolgatás és nyújtózás, mozdulatok ismétlése a helytelen műveletei sorrend miatt.	Akták, formulák keresése. Egyéni munkavégzési és tárolási gyakorlatok
Hibák	Nem megfelelő termékek.	Adatbeviteli hibák, hiányzó információk, dokumentálási szabályzatok.

1.táblázat: Veszteségtípusok összehasonlítás
Forrás: Saját szerkesztés (Losonci, 2010) alapján

2.1.3. Lean módszerek

A lean megannyi módszert, eszközt sorakoztat fel a pazarlás elkerülésének érdekében, dolgozatom ezen pontján a következő 2 problémafeltáró és 2 hibamegelőző módszer kerül bemutatásra.

5 miért: Taiichi Ohno megfogalmazása alapján a probléma megoldása során a ki, mit, mikor, hol, hogyan kérdőszavak is fontos szerepet töltenek be, de a miért többszöri alkalmazása közelebb visz a megoldáshoz. Elmondása szerint nem az a cél, hogy egyből megoldást találjunk egy adott problémára, sokkalta inkább az azt kialakító tényezők felderítése kulcsfontosságú. (Shook, 2008)

Az 5 miért lényege a probléma gyökerének megszüntetésében rejlik. Fontos, hogy ösztönözzön minket a kérdés újbóli feltevésére, egészen addig, míg le nem ereszkedünk a felszín alá és megtaláljuk a probléma valós okát. A folyamat ellenőrzése szempontjából fontos az indoklás, tehát a "miért" kérdésre az "ezért" válasszal felelünk, természetesen kifejtve a probléma valós okát, ezáltal biztosítva az ok-okozat összefüggést a láncolatban. (Richardson, 2011)

Ishikawa-diagram: Okok és okozatok összefüggéseit elemző módszertan. Használatának köszönhetően fény derül arra, hogy mik azok az erőforrások, tényezők, melyek a rossz minőséget okozzák. A gyengeségeket tekintjük okozatnak, majd megkeressük az okokat, amik kiválthatják ezeket. Az elemzés gyakran alkalmazott eszköze az Ishikawa, másnéven halszálkadiagram, amit a lenti ábra szemléltet. (Czeglédi, 2011) A diagrammal egyszerűbbé válik a folyamatok, valamint a hibák okainak elemzése. A "hal" gerincéből leágazó fővonalak végén lévő blokkokba kerülnek a fő ok csoportok, majd ezekből leágazó vonalak mellé írjuk az egyes okokat.

Kanban módszer: (Demeter, 2014) megfogalmazása szerint, a kanban egy húzójellegű gyártásirányítási rendszer, azaz egy adott áru gyártására vonatkozó igény a gyártósor utolsó megmunkáló egységén jelenik meg először, majd a megelőző gyártási helyen végigfutva eléri az elsőt.

A rendszer célja minden termelési szinten egy lehívások által vezérelt gyártás megvalósítása, ennek következtében minél gyorsabban képesek kiszolgálni a vevői igényeket. Használatának köszönhetően javul a határidők betartása és a készletek is csökkennek. A Kanban elveire épülő húzó típusú termelésvezérlési rendszer nagyon lényeges eleme, hogy egy szabályozó körben vannak rögzítve az anyagokhoz tartozó legfontosabb, úgynevezett "Kanban adatok". Alkalmazása termelési rendszerekben és logisztikai folyamatokban is igen széleskörű.

PDCA Ciklus: A fejlesztés sarkalatos pontja, ez a szemlélet érvényesül a japánoknál a Kaizen módszerben, melynek lényege, hogy bármilyen apró lépésekben is, de mindig megkell próbálni fejlődni és törekedni valamennyi veszteség kiküszöbölésére, amelyek növelik a költséget, de nem teremtenek értéket. (Liker, 2004)

A ciklus a P (plan) fázissal indul, ami a jelenlegi módszer, probléma kivizsgálására irányul, ezen belül is az adatok gyűjtésére, elemzésére. Következő szakasz a D (do), a tervet a gyakorlatba kipróbáljuk. A C (check) szakasz, ahol az újonnan bevezetett megoldást kiértékeljük, hogy lássuk a teljesítményjavulást. Az A (act) utolsó lépés, ahol konszolidáljuk a változást. (Demeter, Gelei, Jenei, & Nagy, 2009)

Poka Yoke rendszer: A véletlenszerű hibák megelőzésének módszertana, amelynek megvalósítása különböző szinteken történhet. Az egyszerű figyelmeztetéstől a hibás

cselekedet megakadályozásáig. Az irodai környezetben a tevékenységek elvégzésének rögzített sorrendje, valamint az adatrögzítés során a megfelelő helyre csak megfelelő adat kerüljön elvének biztosításával az informatikai eszközök segítségével a veszteségek csökkentését biztosítja. (Bodek, 1988)

5S módszer: Célja a hatékony, biztonságos és minőségi munkavégzésre alkalmas munkakörnyezet kiépítése és fenntartása a munkavállalók bevonásával. Annak az állapotnak az elérése és folyamatos megőrzése, melyben a vállalat képes elindítani a Kaizent. A módszertan lépéseit a 2. számú táblázat foglalja össze:

Elnevezés	Ismertető	Valós példa
Seiri/szelektálás	A szükséges és a szükségtelen dolgok elkülönítése egymástól. Ha valamire szükségünk van, akkor tartsuk meg, ellenkező esetben dobjuk el.	Munkavégzés folyamán mikor több műszert használunk, egy idő után néhány feleslegessé válik, és csak útba van.
Seiton/elrendezés	Az eszközöket és az anyagokat fontossági sorrendjük alapján helyezzük el. Ahol lehet, ott fel kell tüntetni a mennyiségeket.	A gyár egyik pontjából kiindulva megjelöljük az oszlopokat, vagy számozhatjuk a polcokat.
Seiso/tisztítás	A tisztaság fenntartásának eszköze. Szükséges megtalálni a normálistól eltérő állapotokat és lehetőség szerint megszüntetni őket.	Minden egyes napot tisztítással kezdünk és nem csupán a látható felületeket tisztítjuk, hanem az eldugottabb helyeket is.
Seiketsu/standardizálás	A standardizálás a 3S alapja. A legjobb módszer betartásának elve. A kreatív gondolkodást szorgalmazza.	Például az érintetteken kívül olyan munkatársak bevonása, az új szabályzatok kialakításába, akik másik területen dolgoznak, ezzel is kiszélesítve a látókörüket.
Shitsuke/fenntartás	A meglévő fejlesztések napi szintű használata, a folyamatos fejlesztés fenntartása. A fő cél, az 5S betartási szokásának kialakítása.	Napi szinten végig járjuk az 5S lépéseit, kezdve a szétválasztástól egészen a napi szintű fenntartásig.

2. táblázat: Az 5S

Forrás: Saját szerkesztés (Bronski & Iannello, 2016) alapján

2.1.4. Lean iroda

A lean irodai környezetben való megnyilvánulását a Jeff Hajek által kidolgozott 11 alapelv mutatja be a legszemléletesebben:

1. Elkötelezett vezetői csapat: A vezetők új nézőpontot alakítanak ki és stratégiát fejlesztenek annak érdekében, hogy a vállalat elérje céljait.
2. Mérőszámok és célok: Meghatározásuk szükséges az eredményesség mérhetőségének szempontjából, ezáltal kiiktathatóvá válnak az egyes szubjektív nézetek, illetve csökkenthető az eltérő dolgozói preferenciák közötti különbségek.
3. Standardizált folyamatok: A munkavállalók a feladataikat jól megszokott módon, bevett szokásaik szerint végzik el, ám ezek egyéni szinten eltérőek lehetnek, így az egységesség fokozása érdekében fontos egységes szabályok, szabványok bevezetése.
4. 5S: A rendezett munkakörnyezet kialakítása után szabványosított irodai elrendezést biztosít.
5. Minimális folyamatban lévő feladatok: Jóváhagyás vagy információhiány miatt még párhuzamosan elkészítendő feladatok minimalizálása.
6. Áramlásra való törekvés: A munka lehető legrövidebb úton történő elvégzése, anélkül, hogy megszakítanánk a folyamatot, vagy a munkatársak várakoznának az előző munkaelem eredményére.
7. Jól definiált igények: Komplikációt okozhat, hogy nem minden iroda dolgozik a fogyasztók igényeinek megfelelően. Példaként hozható fel az ügyfelektől érkező telefonhívásokra való reagálás esete, ez is munka, amit ugyanúgy el kell végezni, viszont veszteség is egyben.
8. Napi irányítási rendszer: A „szíve” egy sikeres lean irodának. Amint az igény bizonyos részlete világossá válik, az irodának el kell kezdenie kezelni azt. A menedzsment fogadja a követeléseket és hozzáigazítja a személyzet munkájához az előzetesen rögzített folyamatok segítségével.
9. Vizualizáció: A munkafolyamatok képi megjelenítését foglalja magában, ami gyorsabb megértést eredményez a bonyolult leírásokhoz képest.
10. Kommunikáció és csapatmunka: A lean környezet megköveteli a rugalmasságot és alkalmazkodóképességet dolgozói oldalról, emellett a közös problémakezelés növeli az elkötelezettséget és egyben csökkenti a félreértések miatt kialakuló konfliktushelyzeteket.
11. Folyamatos fejlesztési kultúra: Az alkalmazottakban tudatosítani kell, hogy munkájuk egy igen fontos alappillére a veszteségek csökkentése. Az újító javaslatok megtételének motiválása, a folyamatok állandó felülvizsgálata a környezeti változások hatására. Amint kialakul egy ennek megfelelő munkakörnyezet, azzal párhuzamosan mélyülhet el egyre inkább a lean kultúra. (Hajek, 2010)

2.2. A lean és a Six Sigma összehasonlítása

Ahhoz, hogy egy vállalat eldöntse, hogy melyik folyamatfejlesztési módszert honosítsa meg cégen belül, a 3. számú táblázat nyújthat segítséget.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

Rendszer	Six Sigma	Lean
Elméleti háttér	Ingadozások kiküszöbölése	Veszteségforrás kiiktatása
Megvalósítás lépései	Definiálás Mérés Analízis Fejlesztés Kontroll	Érték meghatározása Értékfolyamat azonosítása Áramlás Húzóelv Tökéletesítés
Fő nézőpont	Probléma orientált	Áramlás orientál
Feltevések	Egy probléma létezik. A rendszer kimenete javul, ha csökken a variancia az egyes folyamatokban.	A veszteség eltávolítása az üzleti teljesítmény javulását eredményezi.
Elsődleges hatás	Egyenletes folyamat kimenet	Csökkentett átfutási idő
Másodlagos hatások	Kevesebb veszteség. Ingadozás – A vezetők teljesítmény mérőszáma Gyors áteresztő képesség Jobb minőség	Kisebbs variancia Áramlás – A vezetők teljesítmény mérőszáma Egyenletes kimenet Jobb minőség
Negatívumok	A rendszer kölcsönhatás figyelmen kívül hagyása	A statisztikai vagy rendszeranalízis nem érték

3. táblázat: A lean és a Six Sigma
Forrás: Saját szerkesztés (Nave, 2002) alapján

A fentiek alapján jól látszik, hogy mindkét fejlesztési módszer hasonló elvek mentén valósul meg, ennek függvényében közel azonos eredményre is törekednek. A választást nagyban befolyásolja a vállalati kultúra, szemléletmód. Mindent összevetve egy pénzügyi szolgáltató esetében a lean menedzsment használata lenne alkalmasabb, hiszen a lean a Six Sigmával ellentétben a vevőkre, illetve a belső folyamatokra koncentrál az egyéb mérési módszerek, statisztikai mutatók helyett. Az irodai környezetben komoly nehézséget okoz a teljesítmények objektív mérési rendszerének kidolgozása, a gyakorlatban a tevékenység idő- és költségigény alapján a KPI (Key Performance Indicator) mutatószámrendszert használnak a döntések megalapozásához. Egy ehhez hasonló vállalatnál ez nem képes nyomonkövetni a vevői érték változását, a fogyasztói igények kielégítése során a reputációs problémák elkerülését. Másrészt a belső folyamatok javításához köthetően szükséges a dolgozók képzése, egy egységes munkakörnyezet megteremtése, amely hozzájárulhat a költségek és a fluktuáció csökkentéséhez.

3. A vizsgálat célja, hipotézisek

3.1. Kutatás módszertan

Ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk a vállalatban belül uralkodó veszteségtípusokról, egy részletes, a kvantitatív kutatási módszerek közé tartozó kérdőívet küldtem szét egy pénzügyi szolgáltató cég dolgozói között. A kérdőív összeállítása során nagyobb hangsúlyt kaptak az eldöntendő kérdések a kifejtősökkal szemben, ami megkönnyítette azok számszerűsítését, illetve megfelelő statisztikai adatok kinyerését, így mélyinterjú készítését nem láttam szükségesnek. A kérdőív elkészítéséhez a Google űrlap felületét vettem igénybe, majd az elkészült űrlapot a cég munkatársai között küldtem szét. A vállalat alkalmazottainak 3 hét állt rendelkezésükre a kérdőív kitöltésére, ez idő alatt 66 kollégától érkezett visszajelzés, mely körülbelül 11%-os válaszadási arányt jelent, a cég teljes létszámához képest, ami 577 főre tehető. Ez nem biztosítja a reprezentativitást, azonban a szervezet továbbfejlesztésének főbb pontjait kijelöli, és megalapozza egy következő primerkutatás irányait. A gyűjtött adatok a Microsoft Excel program segítségével kerültek kiértékelésre.

A kérdőív első szakaszában a kitöltők demográfiai adatait mértem fel, így állapítottam meg többek között a válaszadók cégnél töltött éveinek számát, illetve az iskolai végzettségüket is.

A kutatás gerincét a következő 4 szakasz képezi, mely alapján kidolgoztam fejlesztési javaslataimat a lean iroda alapelvei szerint. Fő célom az egyes hátráltató tényezők, az ösztönzők, a leggyakrabban előforduló veszteségek és azok kialakulási okainak feltárása volt.

3.2. Vizsgált sokaság

Végzettség szerinti megoszlás tekintetében 2 dimenzió mentén vizsgáltam a kitöltőket. A válaszadók domináns többsége valamilyen felsőoktatási intézményben végzett, arányuk a teljes sokaság 64%-át teszi ki, míg 36% középfokú képesítéssel rendelkezik, ők többnyire a cég gyakornokai. A magas gyakornoki arány arra enged következtetni, hogy a vállalat erősen törekszik a gyakornoki program előtérbe helyezésére, ezáltal növelhető a fiatal kollégák elkötelezettsége, emellett költségmegtakarító szerepe is van.

Az alkalmazottak cégnél töltött éveinek vizsgálata során 3 kategóriába rangsoroltam a vizsgált személyeket. A teljes sokaság 2/3-a mindössze 3 vagy annál kevesebb éve ténykedik a vállalatnál, a 4-8, illetve 9 vagy annál hosszabb ideje szolgáló munkavállalók aránya nem mutat eltérést egymáshoz viszonyítva, számuk 11-11 főre tehető. Ennek oka a magas fluktuáció.

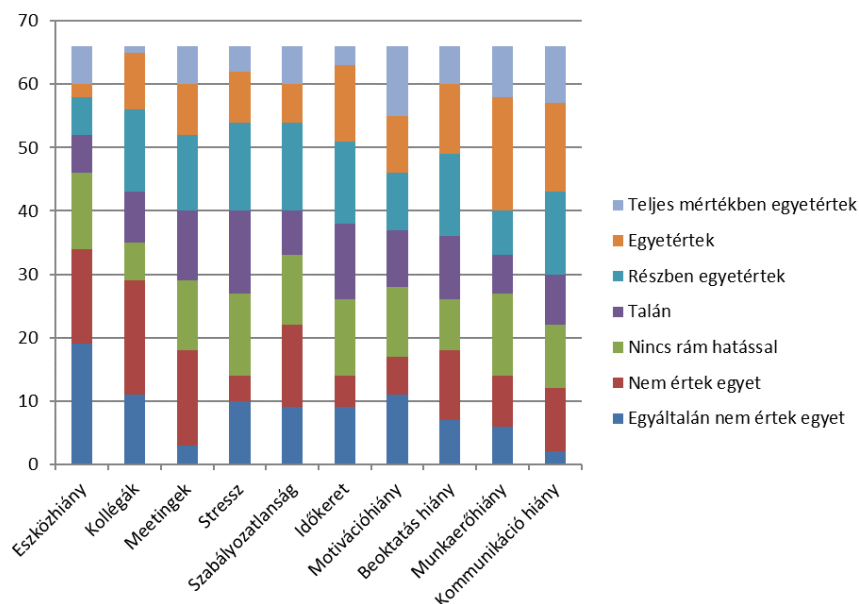
Az elemzések elvégzése a kitöltők különböző ismérvei alapján történtek meg, viszont a terjedelmi korlátok miatt a hipotézisek vizsgálatára koncentráltam. Ahol az egyes

ismérv változatok között nincsen lényeges eltérés, azokra vonatkozóan a főátlagok mutatják a kapott eredményeket.

3.3. Kutatási eredmények

3.3.1. Hátráltató tényezők

Az 1. ábra szemlélteti azokat a negatív hatásokat, melyek a leginkább, illetve legkevésbé hátráltatják a mindennapi munkavégzést:



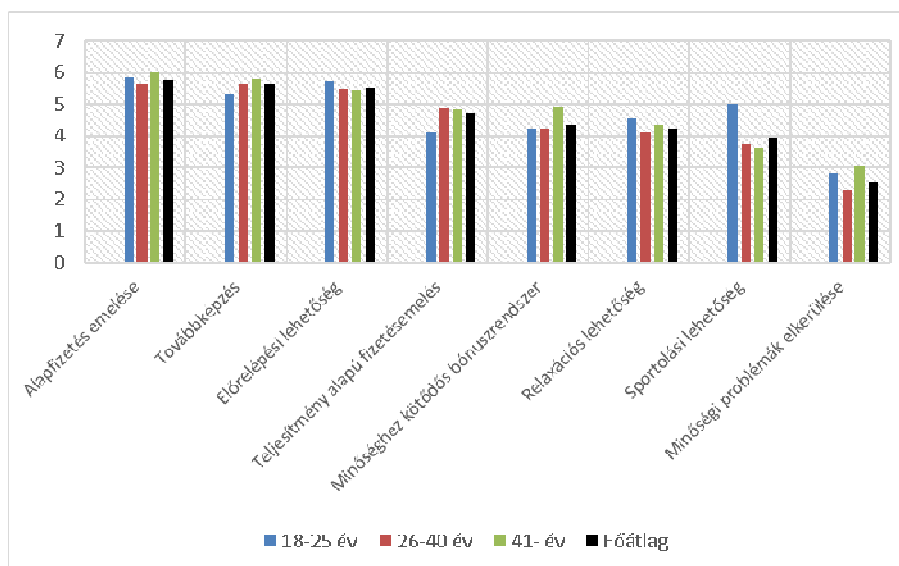
1. ábra: Munkavégzést hátráltató tényezők

Forrás: Saját szerkesztés alapján

A kommunikáció hiány, a munkaerő hiány, illetve a beoktatás hiány ami leginkább hátráltatja a dolgozókat, legkevésbé pedig az eszközhány és a többi kollégával való együttműködés.

3.3.2. Ösztönző tényezők

A következő blokk 8 állítást tartalmaz arra vonatkozóan, hogy az adott dolgozó milyen motivációs eszközt tart megfelelőnek saját maga számára, az erre kapott válaszok átlagát korosztály szerinti bontásban a 2. ábra szemléltetni.



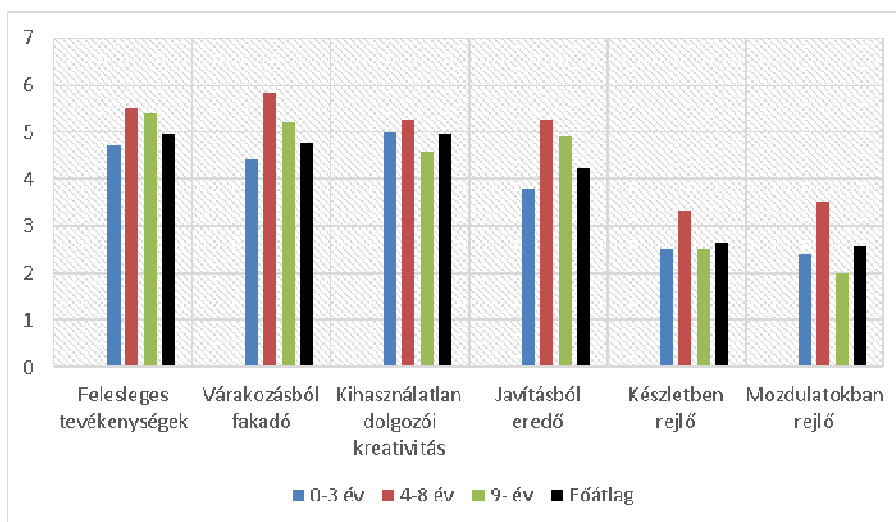
2. ábra: Ösztönző tényezők
Forrás: Saját szerkesztés alapján

Megfigyelhető, hogy a legmotiválóbb tényező az alapfizetés emelése, különös eltérés ez esetben nincs a különböző osztályok között. A második helyet a továbbképzés foglalja el, mint ahogy az megfogalmazásra került a 2. hipotézisben. Egyedüli faktor, amiben megoszlottak a vélemények, az a sportolási lehetőség, a 18-25 év közötti korosztály támogatja leginkább, 26 éves kortól felfele pedig egyre inkább csökken ez a tendencia.

Legkevésbé népszerűnek a minőségi problémák miatti fizetéscsökkentés lehetősége bizonyult. Érthető abból a szempontból, hogy a munkatársak élő szerződéssel rendelkeznek egy nagyvállalatnál, ahol fix bért kapnak, amit, mint ahogy a grafikon is jelzi, nem lennének hajlandók beáldozni.

3.3.3. Veszteségek

Az alábbi alfejezetben a leggyakrabban előforduló lean veszteségtípusokat vizsgálom meg a dolgozók szemszögéből.



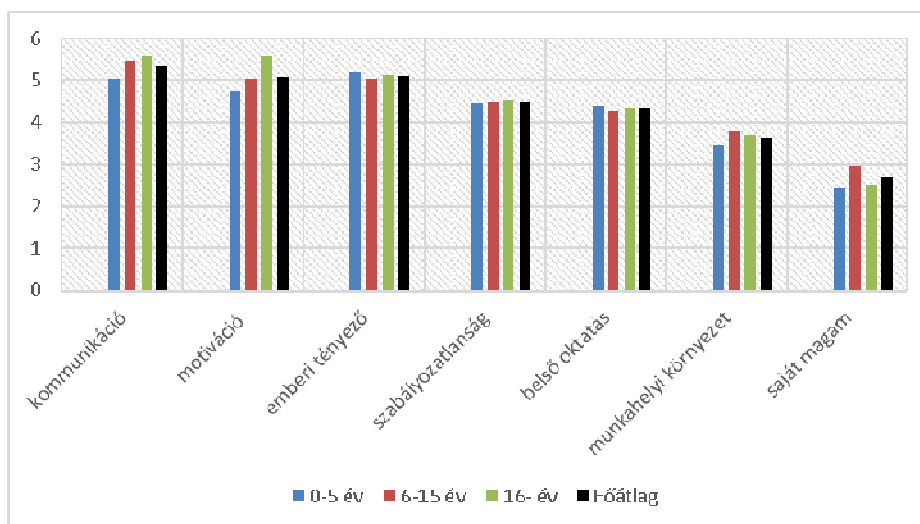
3. ábra: A leggyakrabban előforduló veszteségek

Forrás: Saját szerkesztés alapján

A leggyakoribb veszteségeket a dolgozók cégnél töltött idejének vonzatában elemeztem a Taiichi Ohno által megfogalmazott veszteségtípusok alapján. Hasonlóan az ösztönzők ábrájához az egyes értékeket átlagoltam, majd a főátlagok alapján állítottam fel a sorrendet. Mint ahogy a 3.ábra mutatja a legfőbb veszteségtípus a felesleges tevékenységekre, emellett a túlzott várakozási időre vezethető vissza.

Legkevésbé a mozdulatokban és a készletekben rejlő veszteségek dominálnak. Mindkét kategória alapvetően az ipari és az irodai munkakörnyezet különbözőségére vezethető vissza. Termelő vállalat esetében a korszerűtlen anyagmegmunkálás, továbbá a hiányos fizikai készletekből fakadó veszteségek nagyon is elképzelhetők egy irodával ellentétben.

Miután kifejtésre kerültek az egyes veszteségek gyakoriságuk szerint, megvizsgáltam azok kialakulásainak főbb okait, melyet az 4. ábra szemléltet.



4. ábra: A veszteségek kialakulásának okai

Forrás: Saját szerkesztése alapján

A veszteségek keletkezéseinek okait, a kollégák szakmai tapasztalatával vettem össze, akik huzamosabb ideje dolgoznak a pénzügyi szektorban valószínűleg könnyebben meg tudják határozni az egyes okokat.

A legfőbb oknak az 4. ábra alapján a kommunikáció, a motiváció és az emberi tényezők bizonyultak, láthatóan nagyon kicsi a különbség ezen összetevők között. Érdekes megjegyezni, hogy itt is megjelennek a kommunikációval kapcsolatos problémák, holott a hatékony információáramlás elősegítéséhez elengedhetetlen az egyes kommunikációs csatornák biztosítása.

A kutatás résztvevői szerint legkevésbé saját maguk, illetve a munkahelyi környezet az ami veszteségek forrása lehet. Előbbi kategória elgondolkodtató abból a szempontból, hogy egyfajta alulreagálás figyelhető meg az alkalmazottak körében, hiszen nem tartják jelentősnek az általuk generált hibákat.

A kapott eredmények alapján a mindkét hipotézisem elfogadásra került. Az első az információáramlás fontosságára hívja fel a figyelmet egy pénzügyi intézmény esetében, mely jól látszik a 1. és az 4. ábrán is. Második általam megfogalmazott állítás a tréningek, továbbképzések fontosságát hangsúlyozza az ösztönzők között, ami a 2. ábra alapján nyert bizonyítást. Fejlesztési javaslatok a lean iroda alapelvei szerint

4.1. Kommunikációs problémák kiküszöbölése

Az első pont, amit kiemelnék lean iroda 10. alapelve, mely a kommunikáció és a csapatmunka szerepét helyezi előtérbe. A kutatás eredménye rávilágít, hogy az egyik

legnagyobb probléma cégen belül a nem megfelelő kommunikáció, illetve annak hiánya, az így bekövetkezett károk minimalizálására 2 megoldási javaslattal álltam elő:

Első a dolgozók megfigyeléséhez kapcsolódik. Fontos nyomonkövetni a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein elhelyezkedő munkavállalók helyzetét. Ezen alkalmazottak teszik ki a szervezet jelentős részét, így ha nem megfelelő a kommunikáció irányukba, könnyen elveszthetik motivációjukat, ezzel csökkentve a vállalat termelékenységét.

Megoldásként a Gemba módszert javaslom, előnye, hogy nem csupán a hiba megoldását de a megértését is elősegíti. Lényege, hogy a probléma helyszínén elemezzük a rendelkezésre álló adatokat, majd ezek alapján vonjuk le következtetéseinket.

Kiemelt jelentőségű minimalizálni az egyes információs csatornákat. Törekedniük kell a projekt felelősöknek arra, hogy a lehető legerőteljebben fogalmazzák meg az egyes feladatokat, szükség esetén lássák el dokumentációval a dolgozókat a probléma megértéséhez. A feladatok allokációja egy-egy meeting, workshop alatt kerülhet meghatározásra.

4.2. Céges tréningek korszerűsítése

Itt csatlakozik be a lean iroda 11. alapelve, a folyamatos fejlesztési kultúra. Ahhoz, hogy minél kompetensebb alkalmazottakat tudhasson a cég soraiban, fontos a folyamatos oktatás. Ez alatt értem az egyes szakterületekhez köthető specializált órákat, illetve a lean tréningeket is. A dolgozat ezen fejezetében utóbbi kerül mélyebb bemutatásra.

Előnyt jelentene, ha az órák a cég területén belül zajlanának le, ennek következtében nem kellene az alkalmazottaknak munkaidőn kívül egy tőlük távol eső helyen igénybe venniük a szolgáltatást. Lényeges megemlíteni egy igen sarkatos pontot, a költségeket. A lean szemlélet elsajátításához az alaptól szükséges építkezni ezért a dolgozókkal meg kell ismertetni a lean iroda alapvető felépítését, illetve annak működését.

A 3 napos képzés során szó esik többek közt a lean menedzsment elvek működtetéséről adminisztratív munkakörnyezetben, az egyes veszteségformák felismeréséről, a legjobb gyakorlatok és megoldások bemutatásáról, mindemellett a saját irodai folyamatok fejlesztéséről és elemzéséről. Az oktatás díja 178.000 Ft/fő, így abban az esetben, ha a költségeket csak egy adott szakterületre korlátozzuk le, példaként a folyamatszervezést hoznám fel, mely egység 17 főt alkot, akkor a végső összeg 3.026.000 Ft lenne. (A megjelölt összegek a *Lean Center* képzéseire vonatkoznak)

Jogos kérdés, hogy vajon megéri-e a beruházás. Számottevően a képzés mellett szól, hogy ezáltal a vállalat megmutatná valós ambícióit, ami alapján a dolgozók még elkötelezettebbé válnának csökkentve ezzel a fluktuáció mértékét. Ellenkező esetben, ha figyelembe vesszük, hogy egy újonnan felvett alkalmazott átlagosan 1 év múlva

kezd el ténylegesen hasznat termelni, úgy belátható, hogy milyen fontos hasonló célokra törekedni.

Összefoglalás

Kutatási eredményeim bizonyosságot tesznek arról, hogy nem csupán ipari, hanem irodai környezetben is igen komoly veszteségekkel lehet számolni. A kitöltők véleménye szerint leginkább hátráltató tényezők a munkaerő valamint a kommunikáció hiánya. Nagy általánosságban az alapfizetés emelése mellett a továbbképzés nyújtotta lehetőségek voltak a legnépszerűbbek a kérdezettek körében. A leggyakrabban előforduló veszteségek közé tartozik a felesleges tevékenységekből, illetve a várakozásból fakadóak. Kialakulásuk legfőbb okai a motiváció, az emberi tényezők legvégül pedig a kommunikáció. A kutatás bizonyítja, hogy többnyire minden korosztályt ugyanaz ösztönzi, hasonlóan vélekednek a veszteségekről és a munkavégzés során fellépő negatív hatásokról is.

JavaSlataimat a korábban említett hiányosságok függvényében fogalmaztam meg. Kiemeltem hatékony kommunikáció fontosságát, melyet az információk szabad áramlásával, illetve a csatornák minimalizálásával lehetne tökélyre fejleszteni. Fontos szem előtt tartani a dolgozók ösztönzése szempontjából az egyes továbbképzési lehetőségeket, ahol áttörést eredményezhetne a lean, illetve részlegek szeritnti képzések bevezetése.

Dolgozatom gyakorlati haszna, hogy rávilágított egy a pénzügyi szektorban tevékenykedő vállalat gyenge pontjaira, ennek tükrében világossá vált hol szükséges fejlesztéseket végezni.

Zárszóként megjegyezném, hogy a lean megoldást jelenthet az említett problémák kiküszöbölésére, de csak is akkor, ha a vállalat alkalmazásában álló embertömeg képes egységet alkotni és a vevői igények teljesítése érdekében elkötelezetten együtt harcolni a közös célokért.

Hivatkozások

- [1] Ballé, M., & Ballé, F. (2014). *Lead With Respect*. Boston: Lean Enterprise Institute, Inc.
- [2] Bodek, N. (1988). *Poka-Yoke: Improving Product Quality by Preventing Defects*. Portland: Productivity Inc.
- [3] Bronski, J., & Iannello, F. (2016). *Lean 5S*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [4] Chartier, N., Coignet, P., & Olivencia, S. (2019). *The Lean Sensei*. Boston: Lean Enterprise Institute.
- [5] Czeglédi, L. (2011). *Minőségmenedzsment*. Eger: dr. Kis-Tóth Lajos.

- [6] Demeter, K. (2014). *Termelés, Szolgáltatás, Logisztika - Az értékteremtés folyamata*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- [7] Demeter, K., Gelei, A., Jenei, I., & Nagy, J. (2009). *Tevékenységszervezés - Termelés és logisztika, értékteremtés, folyamatfejlesztés*. Budapest: Aula kiadó Kft.
- [8] Hajek, J. (2010, augusztus 3). *Velaction Continuous Improvement*. Retrieved from <https://www.velaction.com/the-principles-of-a-lean-office/>
- [9] Jones, D. T., & Womack, J. P. (2009). *Lean szemlélet*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- [10] Liker, J. K. (2004). *Toyota way*. New York: McGraw Hill Professional .
- [11] Losonci, D. (2010). *Bevezetés a lean menedzsmentbe - a lean stratégia alapjai, 119. számú műhelytanulmány*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- [12] Nave, D. (2002). How to compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints. *American Society for Quality*, 73-78.
- [13] Richardson, T. (2011, október 14). *Lean Enterprise Institute*. Retrieved from <http://lean.org.hu/eszkozok/a3-eszkoz-vagy-folyamat-mindketto/>
- [14] Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to see: Value stream mapping to add value and eliminate muda*. Brookline: B.C. Institute of Technology.
- [15] Shook, J. (2008). *Managing to Learn: Using the A3 management process*. Boston: Lean Enterprise Institute, Inc.