

SZAKDOLGOZAT

Németh Róbert Dávid

Gazdálkodási- és Menedzsment szak

Gödöllő

2022



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Gazdálkodási- és Menedzsment Szak

**Az Acelity kintlevőségkezelő osztály folyamatainak
elemzése, fejlesztése**

Belső konzulens:

Dr. Lencsés Enikő

Adjunktus

Készítette:

Németh Róbert Dávid

QKJZ0I

levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vállalatgazdasági, Szervezési és Vezetéstudományi

Tanszék

Gödöllő

2022

Tartalomjegyzék

1.	Szakirodalom feldolgozása.....	7
1.1	A TQM és a lean.....	7
1.2	Vállalati kultúra	8
1.3	Gondolkodásmód megalapozása.....	9
1.4	A gondolkodásmód rögzítése.....	11
1.5	Változás menedzsment	12
1.5.1	A lean öt alapelve	13
1.5.2	5S	16
1.5.3	PDCA és a Kaizen	19
1.6	A változásmenedzsment bukása	24
2.	Saját vizsgálat	25
2.1	Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	25
2.1.1	Kutatási célok és kutatási kérdések	25
2.1.2	Hipotézisek	26
2.2	A vizsgálat körülményei és helyszíne.....	26
2.2.1	A behajtási osztály.....	27
2.2.2	Kezdeti helyzet	28
2.2.3	Miért kell a változás	29
2.2.4	Quality and reporting csapat.....	30
2.3	Módszerek, a folyamat bemutatása.....	32
2.3.1	Szelektálás	32
2.3.2	Szortírozás	32
2.3.3	„Söprés”	34
2.3.4	Sztenderdizáció.....	34
2.3.5	A digitális tárhely rendszerezése	34
2.3.6	A folyamatáramlás.....	36
2.3.7	Funkció felbontása.....	38
2.3.8	Credit and collection.....	39
2.3.9	Dispute management	41
2.4	Technikai változások	42

2.4.1	Salesforce SFDC	42
2.4.2	Collection Tool.....	44
2.5	Minőségügyi eredmények, fejlődés mértéke	44
3.	Következtetések, javaslatok.....	46
4.	Összefoglalás	47

Bevezetés

Az elmúlt években számtalan multinacionális vállalat nyitott támogató szolgáltatásokkal foglalkozó központokat (Shared Service Center) Magyarországon. Céljuk a fiatal munkaerő kiaknázása, mely egyszerre jelent új behozott tudást és nézőpontot, továbbá fiatalos lendületet és lelkesedést, melyet a régió viszonyai okán alacsony bérekkel érhet el, ami különösképpen előnyös számukra elsősorban az értékteremtő folyamataik költségkímélése végett. Míg ezen vállalatok a költségcsökkentést a termelésben leginkább az alacsonyabb létszámban vagy az olcsóbb munkaerőben; a veszteséget a hanyatló ágazatok eladásában, és a nyereséget pedig a potenciális ágazatok felvásárlásával tudja csupán elképzelni, emiatt pedig a cégen belüli egyéb fejlesztések a háttérbe szorulnak, ugyanis általában kisebb jelentőséget nyilvánítanak nekik.

Napjainkban már a legtöbb vállalat azzal jellemzi magát, hogy rendelkezik valamilyen fajta folyamatfejlesztési – és menedzsment metodikával, melyeket a magyarországi szervezetek is alkalmaznak. Munkám célja, hogy folyamatfejlesztési eszközök használatával (lean, TQM, 5S, PDCA) olyan hatékonyabb munkavégzésre alkalmas környezetet hozhassunk létre, amelyben az értékteremtő folyamatok során a szervezet oldaláról veszteséget, az alkalmazottak szemszögéből feleslegesen befektetett energiát igyekszünk csökkenteni annak érdekében, hogy a fogyasztó számára csak értékkel bíró végterméket lehessen biztosítani. Hiszen minden vállalat érdekét képezi, hogy folyamatainak fejlesztésével lépést tudjon tartani a napjainkban támasztott vásárlói igényekkel. Emiatt fontos, hogy folyamatosan erőfeszítéseket tegyen innovációs megoldások bevezetésében, annak érdekében, hogy az újonnan kialakult igényeknek gyorsabban megfelelhessen, a változásokat, változtatásokat gördülékenyen bevezethesse.

Szakdolgozatom témája egy választott vállalkozás kintlévőség kezelő osztály folyamatainak fejlesztése a tervezéstől a megvalósításig. A továbbiakban egy több lépcsős fejlesztési ciklust mutatok be, melyek az osztály és társosztályok összehangolásával az ügyfél-elégedettség növelésére és a funkciók tevékenységeinek minőségbeli fejlesztésére fókuszálnak. A dolgozatom során részletesen foglalkozom a lean és TQM eszközökkel, amelyek szerepe meghatározó, hiszen ezek adják a projektalapú innovációs tevékenységek alapját.

A jegyzett szakirodalmak és az esettanulmányaim során szeretném kifejtetni a szervezet korábbiakban alkalmazott menedzsmenti technikáit és azt, hogy ezek milyen módon változtak a folyamatok fejlesztése során, illetve milyen módon alkalmazkodtak ehhez a projekteben

résztevő szereplők. A változási folyamat korábbi lépcsőfokainak elemzése során az időközben módosult szervezeti mentalitás segítségével kívánok kiegészítéseket, javításokat eszközölni, illetve feltárni, hogy az alkalmazott eszközök helyett alkalmasabb lehetne másféle megközelítés a változások megvalósításában.

1. Szakirodalom feldolgozása

1.1 A TQM és a lean

A TQM (total quality management) és lean mentalitás elsajátításához, megértéséhez először szükséges betekintenünk azok történelmébe. A folyamatfejlesztésben elsődleges mérföldkönek Henry Ford (1863-1947) által 1913-ban létrehozott mozgó összeszerelő gépsor tekinthető. A század elején felmerülő hatalmas keresletre a gyártósor nem tudott elegendő modellt legyártani, melyre reakcióként rövid fejlesztési időszak után létrehozták azt az összeszerelő sort, mellyel többszörösére növelték a termelést. Az egy típus gyártásának tökéletesítése érdekében a Ford mérnökei kialakítottak egy egybefüggő folyamatot, tovább csökkentve a munkafázisok közti eltelt időt. Ez a módosítás tette lehetővé a tömeggyártás felemelkedését. (Rother, 2010)

A Ford ezen lépése tette lehetővé, hogy alapjaiban változzon meg a vállalatok termelési magatartása. A megoldás kezdetlegesnek számít, mivel a cél egy bizonyos termék gyártásának optimalizálása volt, a gyártósor csupán egy modellre építette ki a folyamatot. Amint a kereslet csökkent a modell iránt, a gyártósor átalakítása bonyolult és költséges lett volna, hiszen a gyártáshoz szükséges gépek és eszközök adott darabok előállítását szolgálták ki.

A lean típusú vezetés szemszögéből igazi úttörőnek szintén egy autógyár, a Toyota tekinthető. A japán vállalat felemelkedése az 1950-es években indult meg. A második világháború után Japán gazdasága romokban hevert, gyáraikat porig rombolták, a megmaradt gyártósorokon hadászati eszközöket gyártottak. Annak érdekében, hogy a gazdaság újra felálljon a sebzett nemzetben, a vállalatok menedzsmentjében a külföldi mintákat kezdték vizsgálni, továbbá az ország vezetői vendég előadókat hívtak meg, többek között Edward Deminget és Joseph M. Jurant. Az általuk bemutatott TQM megoldások- amelyeket Walter Shewart statisztikai minőség kontrolljára alapoztak- már alapjaiban ismertek voltak a japánoknak, azonban az előadók megismertették a termelési minőséget ellenőrző megoldásaikat, kiemelték a munkasoron lévő alkalmazottak bevonásának fontosságát a menedzsment mellett és a folyamatos fejlesztések jelentőségét. Ezeket a módszereket alkalmazva olyan folyamatokat, mechanizmusokat hoztak létre, amellyel biztosították, hogy a korábban hírhedten gyenge japán minőség jelentősen javuljon. A fejlesztési erőfeszítések során a vállalatok menedzserei bevonták az alkalmazottjaikat is, így programok véghezvitele során

minden szereplő megismerhette a termelési folyamatot és annak fejlesztési mozzanatait. (Tenner; DeToro, 1996)

A Deming és Juran által létrehozott folyamatok és minőségügyi eszközök bevezetése indította el Japán- és így főként a Toyota előretörését a gazdasági világban. Azzal, hogy a fejlesztési projektek során a vállalatok minden alkalmazottja részt vett lehetőséget biztosított egy újszerűen működő vállalati kultúra berögződésében. Sokan vizsgálták a Toyota sikereit, számtalan vállalat próbálta megismételni a japán gyártó cég fejlesztési metódusait, azonban egyik szervezet sem tudta teljes mértékben elsajátítani a lean mentalitást és így a folyamatos fejlesztésre való törekvést. Ahogy azt Mike Rother a Toyota-kata című könyvében kifejtette, a Toyota sikere nem magában a folyamatfejlesztésekben keresendő, mivel önmagában egy innovációs projekt nem képes hosszútávú fejlődést létrehozni, a tökéletességre folyamatosan törekedni kell és ez a szervezet minden tagjának érdekévé kell, hogy váljon. Így nem elegendő, ha a menedzsment törekszik a javítások eszközölésére, minden alkalmazottnak keresnie kell azokat a pontokat a folyamatok során, ahol veszteség keletkezésének kiküszöbölésére van lehetőség.

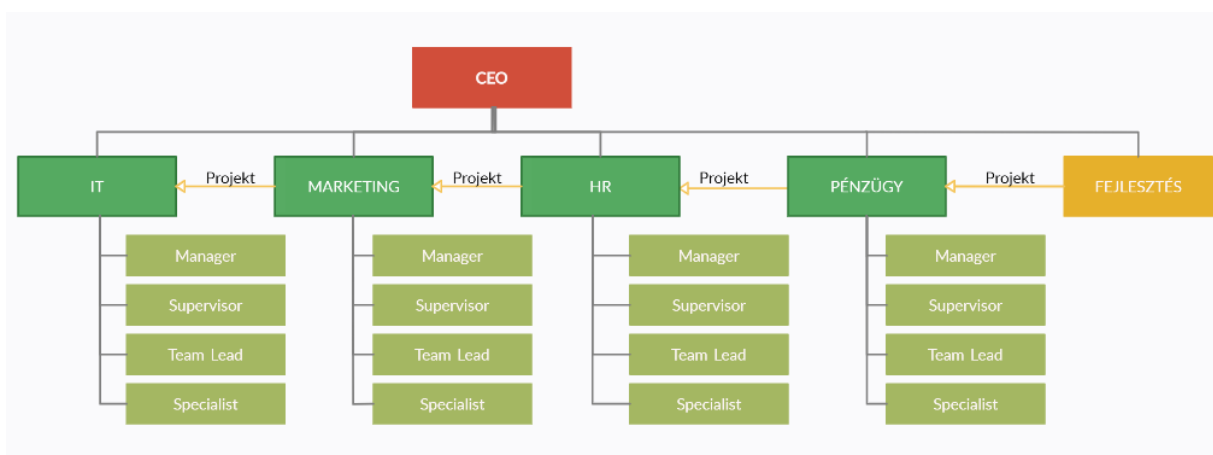
1.2 Vállalati kultúra

Annak érdekében, hogy minden résztvevő számára világos és érthető legyen az elvárások listája fontos, hogy legyen egy meghatározott értékrendszer, amely olyan nyelven íródjon, amely minden fél számára érthető. Minden vállalkozás önnön érdeke, hogy a megszerzett és felépített tudásbázis mindenki számára elérhető, érthető és egységes legyen. Ezen felül természetesen minden vállalat felbonthatja a tudáshalmazt kisebb elemekre, amely a különböző funkciók tevékenységeihez és szükségéhez igazodik. (Lancaster; Adams, 2017)

Ebben a tudásanyagban kell a felső vezetőségnek és a menedzsmentnek meghatároznia, milyen értékeknek kell megfelelnie a szervezeten belül annak tagjainak. Ebből a közös nyelvezetet használó meghatározásból definiálhatóak a szervezet alappillérei. Így örökíthető tovább a szervezet küldetése, jövőképe és mindenkorai értéke a szervezetbe lépő újabb és újabb generációi során, biztosítva minden szinten jelen lévő tag számára azt a csapásvonalat, amelyen a vállalat halad. A leírás során meghatározhatóak azok a TQM vagy lean értékek is, amelyeket a szervezet alkalmazni kíván. Elvárásokat állíthat annak érdekében, hogy az adott szervezet keretein belüli résztvevők számára világos legyen milyen eszméket vár el a menedzsment,

illetve mihez kell az alkalmazottaknak alkalmazkodni. Tudatosodik, hogy a vállalat elsődleges fókuszában a piac, illetve a vevő áll, hiszen a szükségleteik határozzák meg azokat az igényeket, amelyekhez alkalmazkodni kell változtatásokkal vagy fejlesztésekkel. (Tenner; DeToro, 1996)

Amikor egy nagyobb vállalat minőségügyi, a szervezeti struktúra módosulását előidéző változásokat vezet be, a legtöbb esetben a szervezetben külön osztályt hoznak létre a fejlesztések levezénylésére. Az ilyen akciócsoportok feladatköre, hogy biztosítsák a szereplők mindenkori informálását, oktatását és támogatását annak érdekében, hogy megismerjék a bevezetésre kerülő funkciókat és alkalmazkodni tudjanak azokhoz. A csoport felelősségi körébe tartozik a későbbiekben a fejlesztő csapatok irányítása, támogatása és ellenőrzése is.



1. ábra Egyszerűsített szervezeti mátrix (Forrás: Saját szerkesztés Tenner, DeToro leírása alapján)

Ahogy az 1. ábrán is látható, a fejlesztésekre, változásmenedzsment irányítására felállított csoport jegyzi, segíti és ösztönzi a társosztályok folyamatfejlesztő tevékenységeit. A kezdeti bevezetés folyamán a csoport feladata a funkciók menedzsereinek oktatása annak érdekében, hogy megértsék a fejlesztési tevékenységek fontosságát és be is vezessék osztályaikon ezeket a módszereket. (Tenner; DeToro, 2017)

1.3 Gondolkodásmód megalapozása

Ahhoz, hogy egy vállalat sikereket érjen el, folyamatos fejlesztésekre van szükség. Ez azonban nem kivitelezhető komoly szakértelemmel rendelkező emberek nélkül. Önmagában azonban a szaktudás nem jelenti azt, hogy az egyén képes és hajlamos változásokat eszközölni. A folyamatos fejlődéshez minden alkalmazott szellemi tudására építeni kell mind nagyszabású változtatások során, mind az apróbb folyamatbéli módosítások során. A napi operációval foglalkozó beosztottak ismerik a folyamatokat, számukra kell megtanítani azt, miként tudják

felismerni a munka során fellépő hibákat – fontos megjegyezni, hogy felismerni kell a hibát és nem megoldani. Amint problémába ütközik egy folyamat során, ott a lehetséges probléma gyökerét kell megtalálni és azt kezelni, hiszen a probléma a legtöbb esetben egyből értetődő, a felszínes félmegoldás hosszú távon nagyobb költségekkel járhat, mint egy alaposabb, átgondolt változtatás. (Lancaster; Adams, 2017)

Az innovációs tevékenységek tehát operatív szinten megjelenő problémák felszínre törését követően indulnak meg a fejlesztés útján. Így felmerül a kérdés, mi motiválja az alkalmazottat arra, hogy a hibák felmerülésekor megkerülő megoldások helyett kiemelve a hibát, megvizsgálja mi okozza az adott kilengést és a probléma gyökerét adó pontot iktassa ki a folyamatból?

Erre teljesen konkrét válasz nem adható, hiszen a dolgozókat motiváló erők egyénenként eltérnek.

Azonban a szervezetek tehetnek annak érdekében, hogy a munkaerő minden szinten érdekelt legyen a vállalat előre juttatásában. Mindezt magában a vállalati kultúrába beleszöve juttathatja el a munkavállalói felé már a munkába lépés első napjától. Erre szolgálnak a vállalatok által szervezett és finanszírozott képzések.

„A vállalkozások belső motivációjából indított képzések jól mutatják, hogy a cégek jelentős része felismeri, a gyorsan változó gazdasági környezetben hosszú távon a versenyképességük és a termelékenységük növekedéséhez, a fejlődéshez nélkülözhetetlen a folyamatos alkalmazkodás, amely megköveteli a munkavállalók szakmai fejlődését. Ez pedig csak képzéssel, főként szak- és átképzéssel valósulhat meg.” (Tóth; Szük; Sisa; Szijártó, 2019)

Azzal, hogy a szervezetek befektetnek az alkalmazottaik tudásába, olyan nyereségre tesznek szert, amely az értékteremtő tevékenységek során komoly előnyt jelenthet a versenytársakkal szemben: olyan innovatív gondolkodásmódot, amely garantálja a vállalati kultúra fejlődését és annak tovább örökítését a következő generációs alkalmazottaknak. Míg a komoly szaktudás fontos, erős jelentőséggel bír a széleskörben szerzett információ és tapasztalatok, amelyek segítségével olyan megoldásokat találhatnak problémákra, amelyek az átlagostól eltérőek. A széleskörű ismeretek adnak lehetőséget arra, hogy felismerjük a problémát, meg tudjuk határozni annak eredetét, leírassuk a hatását a folyamatok során és kezdeményezhessük, milyen irányban indulhatunk el a megoldás felé. (Murray; Worren, 2001)

Ezen képzések adhatnak táptalajt a lean mentalitás rögzítésére. Annak a gondolkodásmódnak az elsajátításáról beszélhetünk, amelyben a hibákat nem problémaként kezeljük, hanem lehetőségként arra, hogy fejlesszük az adott folyamatot. A képzések során ad a vállalat lehetőséget arra, hogy a rendellenességeket felismerve már operatív szinten elindulhasson az innovációs folyamat, így ösztönözve az alkalmazottakat a cselekvésre, hiszen a vállalat sikere ezeken a változtatásokon múlik, tehát kijelenthető, hogy minden egyes munkavállaló részt képez a szervezet életében. (Rother, 2010)

Azonban önmagában az oktatás nem elegendő. Ahogy azt Murray és Worren a *Knowledge Management and Organizational Competence*-, valamint Tenner és DeToro a *Teljes körű minőségmenedzsment* című könyvében megfogalmazta, a képzések során megszerzett tudás hamis biztonságérzetet szolgáltatnak az esetenként felmerülő problémák során. Ez érthető is, hiszen nem ismerhetünk minden jövőben felmerülő problémát, így az előadáson bemutatott példák esetén csak szemléltetni tudunk egy bizonyos esetet egy adott megoldással. Annak érdekében, hogy fenntarthassuk a résztvevő szereplők motivációját és kompetenciáját, azok készségeit kell fejleszteni.

1.4 A gondolkodásmód rögzítése

A vállalati menedzsment, mind felső- és középvezetői szintjén érdekelt abban, hogy a létrehozott információ- és tudásbázis mindig és minden esetben naprakész legyen. Így biztosítható, hogy a felépített eszköztár örökíthető legyen és lehetőséget biztosítson a jövő felhasználóinak a kompetens munkavégzésre. (Sanchez, 2001)

Mint azt az előző alfejezetben érintettem, az ellenőrzött, naprakész információ és a belépéskor indított oktatási tevékenység ad lehetőséget arra, hogy a frissen a szervezethez csatlakozó gyakorolhassa a tevékenységeket. Az információ elsajátítása és alkalmazásának kulcsa, mint a folyamatos fejlesztésre törekvés mentalitásának beépítése is, az ismételten alapszik. Fontos észben tartani, hogy a korábbi ismeretek átformálása a vállalati értékek befogadására és alkalmazására nem egy egyszerű folyamat, az emberek hajlamosak ódzkodni a változástól. A lean esetében sokszor érezhetik, hogy túl nagy részükről az elvárás, így a kezdetekben tisztázott felelősségrendszer bemutatása fontos a felépített eszmék továbbörökítése érdekében. (Rother, 2010)

A megfogalmazott szervezeti kultúra egy olyan közösséget hoz létre, amelynek minden tagjának ugyanazon értékeknek kell megfelelnie. Ez egy olyan kapocs, amely lehetőséget ad arra, hogy a funkciókon túlmenő fejlesztésekben vegyenek részt az egyének, így az organizáció és nem egy csoport részét képezve. Hiszen akár TQM akár lean menedzsmentről van szó, minden esetben a megvalósított változások az egész szervezetre vannak hatással, így ezek használatával a konvencionális vertikális hierarchia átalakul és az egyes fejlesztési akciócsoport vezetői is kiemelt szerepet kapnak. (Tenner; DeToro, 1996)

A képességek berögződésének alapját tehát a megszerzett készségek alkalmazása és a motiváció jelenti a való életben. Egy képzés során példák bemutatásával csupán az adott hibák megoldását ismerjük meg, azonban az jelentősen eltérhet a saját funkciókon belüli megjelenő problémáktól. Javasolt tehát olyan tréningeket indítani, melyek során a résztvevőnek lehetősége nyílik a megszerzett tudást alkalmazni, természetesen útmutatás és ellenőrzés mellett. Így lehetősége nyílik megtapasztalni az esetleges sikertelen kimenetelt, amely után újra nekikezdhethet a fejlesztési körnek.

1.5 Változás menedzsment

A korábbiakban ismertettem a szükséges alapokat a metodika alkalmazásához, meghatároztam az operatív munkában résztvevők szerepét a hibák felismerésében. A következőkben a vezetői oldalról is megvizsgálom a megvalósításhoz szükséges hozzáállást és mentalitást. Az eddig leírtak alapján kijelenthető, hogy a változás alapvető részét képezi – pontosabban kell, hogy képezze – a vállalati tevékenységeknek, minthogy az elemi része a mindennapi életünknek. Fejlődést csupán úgy érhetünk el, amennyiben hajlandóak vagyunk az alkalmazkodásra, akár kockázatvállalás mellett is. A 2. ábrán Rother értelmezése látható a kockázatvállalásról, hiszen a változás nem egy biztosan meghatározható áramlás; a kezdeti pontból a célállapotba egy bizonytalan, változó, de lépésről-lépésre megfigyelt folyamatról beszélhetünk.



2. ábra Bizonytalan út (Forrás: Rother, 2010)

A bizonytalanság elfogadása nehéz feladat, hiszen az általános elképzelés az, hogy a sikertelen kimenetel egyenlő a megbukott folyamatfejlesztéssel. Ezzel ellentétben, a lean mentalitás alapja, hogy a nem sikeres változtatás eredménye csupán egy mérföldkő, amely arra ösztökél, hogy további módosítások szükségesek az eredményes kimenetelhez. Ilyen esetekben szükséges a felelős vezető annak érdekében, hogy a megtorpanás vagy kétségbeesés helyett újabb akcióterv készítésére kerüljön a figyelem.

A vezetőség feladata megismertetni a bevezetett vagy bevezetésre váró lean értékeket, ismertetni a foglalkoztatottakkal az alapelveket. Az öt alapelv, amely mentén a teljes érték áramlás és annak folyamatos fejlesztése, egyszerűen leképezhető és értelmezhető a folyamat kontinuitása.

1.5.1 A lean öt alapelve

A lean röviden azzal foglalkozik, hogyan lehet egy fogyasztónak olyan értéket teremteni, hogy a termék vagy szolgáltatás létrehozásának folyamatában a legkevesebb erőforrást használja fel egy gyártó vagy szolgáltató, a lehető legkevesebb idő leforgása alatt. Tehát a cél az értékáram hangolása annak érdekében, hogy veszteség létrehozása nélkül jöjjön létre az érték. A folyamatok alakítását Womack és Jones 3. ábrán bemutatott ötlépéses metodikájával érdemes értelmezni.



3. ábra A lean öt alapelve (Forrás: lean.org)

- Érték meghatározása

Első lépésként meg kell határozni a vállalat által nyújtott értéket. Ennél a pontnál érdemes megjegyezni, hogy az érték négy típusra bontható: funkcionális érték, pénzübeli érték, társadalmi érték és pszichológiai érték. Az, hogy egy érték mennyire fontos, a fogyasztótól és a vásárlástól függ, így az értékeket mindig a vevő, felhasználó szemén keresztül kell meghatározni. Azokat a termékeket és/vagy szolgáltatásokat értjük tehát ez alatt, amelyek a végfelhasználói oldalon olyan értékkel bírnak, amelyért a vevő hajlandó fizetni. Az árat az értékfolyamat is meghatározza, amely esetben a lépések során a keletkező költségek hozzáadódnak a termelt értékhez. A szervezet menedzsmentjének feladata annak felmérése, hogy a vevő miért hajlandó és mennyit fizetni.

- Értékteremtő folyamat meghatározása

Az értékteremtő folyamat minden lépésének meghatározása, lehetőleg úgy, hogy az értéket nem teremtő lépéseket kiszűrjük.

Értéket nem teremtő folyamat elemnek vesszük azokat, amiért a végfelhasználó nem hajlandó fizetni. Ezeket veszteségnek foghatjuk fel, így a változásmenedzsment fő feladata és a szervezet érdeke, hogy ezeket kiküszöbölje, illetve a lehetőségekhez mérten a mértékét

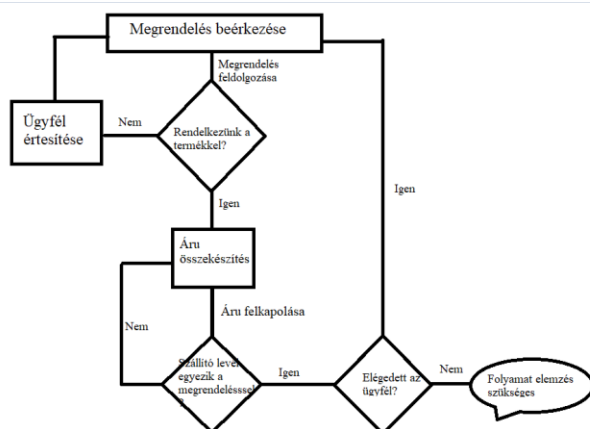
minimálisra csökkentse. Korábban Taiichi Ohno határozta meg ezeket a veszteségeket és kategorizálta 7 mudaként. A felsorolás béli sorrendet az angol megnevezések miatt alkalmazzuk, amely a kezdőbetűkből egy nevet ad (TIM WOOD). A 7 muda:

1. **Transport** – Az értékteremtő tevékenységek közötti mozgatásból eredő veszteség
2. **Inventory** – Készlet tartása, amely kényelmes, de költséges és nem vezet fejlesztéshez
3. **Motions** – Bármilyen felesleges mozdulatsor, amely hátráltatja az értékteremtést.
4. **Waiting** – Várakozás, a folyamatok összehangolatlansága okán két lépés között várakozni kell, hogy a munkát el lehessen végezni
5. **Overproduction** – Túltermelés, amely készletépítéshez vezet, így gátolja az innovációt.
6. **Overprocessing** – Munkakiegészítő tevékenységek, amelyek nem adnak hozzá a termék/szolgáltatás értékéhez és szükségtelen többletmunkát jelentenek.
7. **Defect** – Hibás, alacsony minőségű termék gyártása, ami után javítani kell vagy újabbat kell gyártani. (Kosztolányi; Schwahofer, 2015)

- Folyamat áramlás létrehozása

Az értékteremtő lépések szoros folyamatba szedése annak érdekében, hogy az áramlás zökkenésmentesen, veszteség nélkül mehessen végbe a kezdettől a célig. A folyamat ábrázolása során kiemelhetőek azok a tevékenységek, amelynél veszteséget halmozunk fel az értékáramlás során.

A folyamat leírásának pontosnak és részletesnek kell lennie annak érdekében, hogy felismerhető legyen melyik lépésnél vagy lépések között keletkezik muda. Ahogy az a 4. ábrán látható, a folyamatok feltérképezése vizuálisan meghatározva egy tisztán követhető eszközt ad a minőség-ellenőrzés során, amely segítségével könnyedén meghatározható mely lépések, munkaállomások között lépett fel idő vagy erőforrás veszteség.



Megrendelés beérkezése	0 perc
Megrendelés feldolgozása	10 perc
Áru összekészítése	20 perc
Áru csomagolása	5 perc
Áru felpakolása konténerbe	5 perc
Szállítás	60 perc
Készhezvétel	100 perc

4. ábra Egyszerűsített folyamatábra típusok (Forrás: Saját szerkesztés céges belső előadás alapján)

- Húzórendszer kialakítása

A végfelhasználói igények alapján határozzuk meg a termelést, így a fogyasztás határozza meg a szükségletet. A folyamatok szakaszain dolgozók csak az éppen aktuális szükséges alkatrészt kérik be az előző lépés dolgozóitól és csak a kellő mennyiségben. Ez a JIT, a just-in-time egyik meghatározó eleme. (Kosztolányi; Schwahofer, 2015)

- Törekvés a tökéletességre

Amint sikerült meghatározni a folyamatot és kiküszöbölni a veszteséget okozó tevékenységet, folytatni kell az optimalizálást, amíg nincs meg a teljesen veszteségmentes áramlás.

Ez a lépés mutatja be igazán a folyamatos fejlesztés lényegét, miszerint egy változtatás megvalósítása, bevezetése nem jelenthet véglegesítést. Hiszen ahhoz, hogy a fogyasztók számára folyamatosan értéket szolgáltatthassunk költségkímélő módon, arra kell törekednünk, hogy felszámoljuk az értékáramláson belüli veszteséget termelőtevékenységeket.

1.5.2 5S

Az 5S módszer egy a munkakörnyezet kialakítására felépített öt lépéses metodika. Nevét a lépések japán megfelelőinek kezdőbetűi adja, azonban eredetét tekintve sokban megfeleltethető a Ford gyárban alkalmazott CANDO (Cleaning up, Arranging, Neatness, Discipline, Ongoing improvement) módszernek.

Az 5S filozófia fókuszpontjában a munkaterület optimálisabb szervezése áll, aminek célja a veszteségek kiszűrése és a balesetek lehetőségének minimalizálása. Munkaterület alatt első körben fizikai teret értünk – tekintve, hogy gyáregységekben alkalmazták, azonban alkalmazható bármilyen irodai környezet esetében is; legyen az íróasztal vagy éppen egy virtuális mapparendszer kialakítása.

- **SORT - SEIRI**

Az 5S első lépésében az alkalmazottak feladata a munkaterületen felhalmozódott elemek szétválogatása, így elkülönítve azokat az eszközöket, amelyek szükségesek, illetve amelyek szükségtelenek a munkafolyamatok során. A folyamat során nem használatos elemeket külön kell tárolni a többitől, ilyenkor vannak szervezetek vagy azon belül funkciók, amelyek a piros cédulás módszert alkalmazzák, így a megjelölt eszközök később egy értékelésen mehetnek keresztül. Példa erre az 5. ábrán bemutatott piros cédula minta, amelyet a munkaállomáson nem szükséges elemre helyeznek az eltávolítás, átmozgatás vagy felülvizsgálat jelzésére.

Az adott munkaállomáson nem használatos tárgyak; a többlet szerszámok, alkatrészek, papír anyagok és személyes tárgyak szortírozásával elkerülhető a rendetlenség és biztonságosabbá tehető az állomás, így alkalmasabb az értékteremtő folyamat elvégzésére.

O	Hivatkozási szám		
	Besorolás	1. Nyersanyag 3. Alkatrész 5. Jig	2. W.I.P. 4. Gép/berendezés 6. Eszköz
	Ok	1. Szükségtelen 3. Ritkán használt 5. Ismeretlen	2. Hiba 4. Visszamaradt 6. Egyéb
	Intézkedés	1. Eltávolítás 3. Piros címke területre	2. Visszahelyezés 4. Tárolóba
	Mennyiség		
	Érték		
	Dátum		
	Felülvizsgálat dátuma		
	Felelősség		

5.ábra Piros címke minta (Forrás: Kosztolányi J., Schwahofér G.)

- **STRAIGHTEN - SEITON**

A második lépésben a szortírozott elemek számára - amelyekre nem került piros címke vagy nem lett elkülönítve - alakítunk ki egy tárolási rendszert, az adott eszközök használatának

Fontos megjegyezni, hogy minden elem, amely az első rendszerezési szakaszon átjutott kapjon tárhelyet. Az egyszerűsítés végett alkalmazható színkódolás, annak érdekében, hogy ránézésre megkülönböztethetőek legyenek az egyes eszközök. A színkódolás alkalmazásánál az egyes színekhez tartozó rendszert is ismertetni kell.

A 10x10 grid is shown. The first 5 columns are empty. The last 5 columns have the top 3 rows colored red, green, and blue respectively, representing 1/3 of the total area.

Erre alkalmas példa a fenti 6. ábrán bemutatott „irattartó szekrény”. A bal oldalon a színekódolás előtti állapotot láthatjuk, első pillantásra az elemek között nincs különbség. A jobb oldali képen egyből láthatjuk, milyen rendszer alapján vannak feltéve a polcokon tartott iratgyűjtők, azonban még nem ismerjük a kódolást. Ha meghatározzuk, hogy például a piros jelenléti íveket, a zöldek munkanaplókat, a kékek procedura leírásokat és a fehérek még üres tárolókat jelentenek, az irányított keresésünk jelentősen felgyorsul.

- SWEEP/SHINE - SEISO

A harmadik fázisban a munkaterület alapos tisztítását végezzük. A takarítás ebben az esetben azt jelenti, hogy a munkaállomáson tökéletes tisztaságnak kell lennie – állandósult

rendszerességgel – annak érdekében, hogy bármilyen szennyeződés megjelenése esetén meg lehessen találni azt a pontot, ahonnan a hiba származik.

Így ebben az értelemben nem a „fényesítés” maga a cél, hanem az általános rendtartás, amelynél egyből rámutathatunk a hiba; a szennyeződés forrására. Korábbi számítógépes rendszerezéshez visszatérve, amennyiben a kialakított rendszeren kívül eső elemek azonnal kiszűrhetővé válnak: egy mapparendszer esetén mindazon elem, amely nem került a mappába vagy rendelkezik színkóddal, még nem lett kezelve vagy nem kategorizálható.

- **STANDARDIZE - SEIKETSU**

A negyedik szakasz a korábbi 3S általánosítása. A sztenderdizáció lényege, hogy a felállított rendszer fenntartható legyen, minden felhasználó a kialakított szabályok és szabványok alapján használja a rendszerezett munkaterületet. Ebben a szabványosítási folyamatban minden alkalmazottnak részt kell vennie, aki a munkaterületen tevékenységet végez annak érdekében, hogy a régi szokások kikerüljenek és helyükre az optimalizált és biztonságosan kialakított szokások kerüljenek.

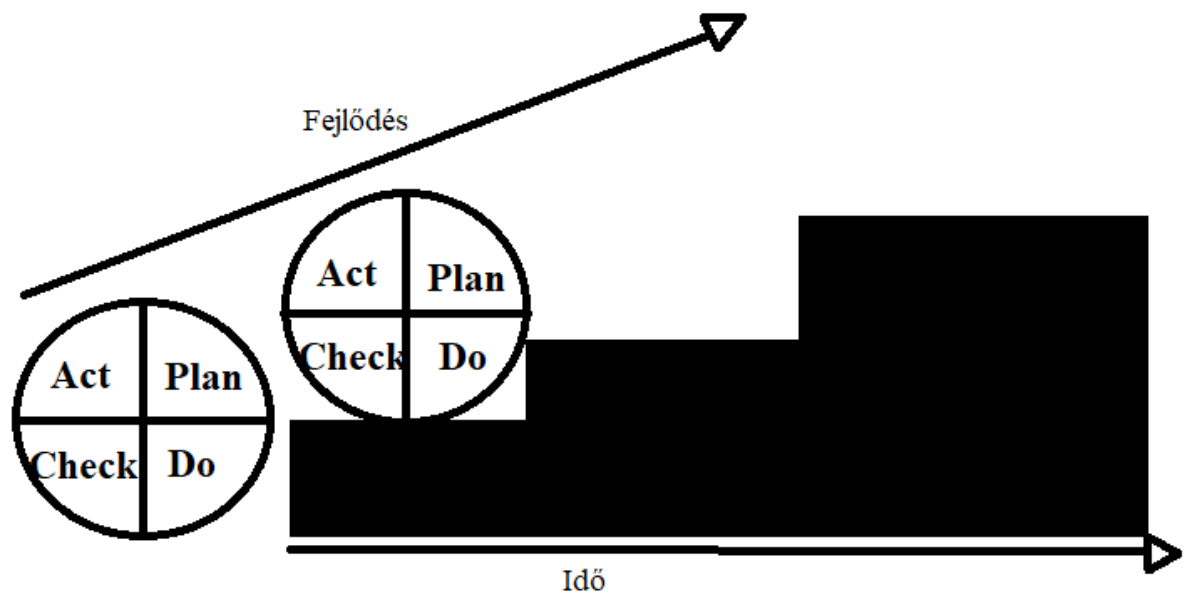
- **SUSTAIN – SHITSUKE**

Az utolsó lépést nehéz elkülöníteni a negyediktől. Az ötödik S az első három fenntartása a felállított sztenderdek mentén. A kialakított rendszer fenntartása az egyik legnagyobb kihívás, amely sok odafigyelést igényel, azonban idővel a felépített rendszer beépül a köztudatba és amint mindennapossá válik a használatuk a felhasználók elfogadják és alkalmazzák őket.

Amennyiben nem sikerül betartani a 3S által felépített rendszert, a bevezetésbe fektetett költségek nem térülnek meg és a befektetett energia is újabb veszteségnek számítható.

1.5.3 PDCA és a Kaizen

A PDCA (Plan, Do, Check Act) modell a folyamatos fejlesztés egy általános módszere, amely a Deming által elterjesztett teljeskörű minőség menedzsment alapját képezi. Alkalmazása alapozza meg a sikeres fejlődés végbemenetelét szabványosítás segítségével. Ahogy a 7. ábrán látható, a módszer folyamatát újfent körként célszerű meghatározni, hiszen egy folyamatos tevékenységről van szó, azonban a szabványosítás értelmében érdemes ezt a folyamatot lépcsős formában elképzelni, ahol a lépcsőfokok az előző szabványosítási pillanatot hivatottak jelképezni, amelyhez viszonyíthatunk a következő PDCA ciklus során.



7. ábra PDCA alkalmazása (Forrás: Saját szerkesztés Rother (2010) alapján)

A James P. Womack és Daniel T. Jones által írt Lean Szemlélet alapján a PDCA lépések alkalmazása elősegíti a projekt alapú fejlesztések, változtatások megvalósítását azzal, hogy sorrendiséget vezet be.

A Plan, vagyis tervezése fázis során válaszokat kapunk, miről is szól a projekt. Meghatározásra kerül a probléma, amelynek a kiküszöbölésére vagy csökkentésére törekszik a projekt csoport. A probléma felfedését követően számításba kell venni, milyen erőforrásokra lehet szükség a megvalósítás során, illetve, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezik a szervezet vagy a csoport jelenleg. Amint a rendelkezésre álló erőforrások listázva lettek, meg kell tervezni, milyen módon lehet ezeket sikeresen és költséghatékonyan alkalmazni a fejlesztés során. Végezetül a meglévő és beszerzett erőforrásokkal milyen céleredményt lehet elérni és mikor minősíthető sikeresnek a projekt. Minden pont meghatározása időigényes folyamat lehet és akár többszöri alakítás után nyeri el végső formáját. Annak érdekében, hogy a tervezési fázis ne járjon további veszteségtermeléssel, érdemes határidőt szabni a kép kialakítására.

A Do, alkalmazás fázis során a tervek megvalósításáról szól. Minden tervezett tevékenység elvégzésére ki kell szabni a felelős személyeket, akik a folyamatokért felelősséggel tartoznak, hiszen a változások eszközölése során mindenki számára tisztának kell lennie, hogy mi a szerepe és milyen felelősséggel tartozik a projekt megvalósítása során.

A Check, ellenőrzési fázis során az eredmények felülvizsgálata történik, ami során felülvizsgálják a tervezett és elért eredmények közti relációt. Elképzelhető, hogy a bevezetés nem a terveknek megfelelően történik, így fontos, hogy egy ellenőrzött környezetben kerüljön bevezetésre a változás és bármilyen ingadozás esetén ki lehessen mutatni, hol történt a pontatlanság, annak érdekében, hogy a fejlesztést megállítsák és újra gondolják. A részletes folyamatismertetés során lehetőség nyílik újabb problémák felszínre kerülésére, amelyekre újabb tervezés indulhat meg.

Az Act, cselekvés végső fázisban realizálhatjuk, hogy a projekt sikeresen megvalósult, így alapot adva egy szabványosított, sztenderd folyamatnak. Amennyiben a terveknek megfelelően ment végbe a projekt, a következő fejlesztési ciklus során újfent lehet a PDCA-t alkalmazni.

A PDCA koncepcióját többféleképpen átgondolták az idők során, mint ahogy az is a Shewart féle statisztikai minőség kontrolból eredezhető lépésekre (hipotézis, kísérlet, értékelés) vezethető vissza. A Toyota által alkalmazott elképzelés, a Kaizen jelentősége abban rejlik, hogy nem nagyobb volumenű, hosszan levezetett projektek során, hanem rövid lefolyású, gyorsan megvalósítható fejlesztések megvalósításakor alkalmazzák. Ahogy azt a 8. ábrán is látható a Kaizen folyamat nyolc lépésre bontható fel, amely teljesen megfeleltethető a PDCA modellnek. Az elgondolás lényege, hogy a Kaizen metodikát alkalmazva, kisebb változások bevezetésével érik el a fejlődést, tehát a fejlesztés ténylegesen mindennapi működésbe épül, a nagyobb volumenű pojektek helyett, vagy inkább mellett.

1. Probléma felismerése	Plan
2. A probléma lebontása	
3. Cél és határidő meghatározása	
4. Probléma gyökerének megtalálása	
5. Ellenintézkedések kifejlesztése	
6. Ellenintézkedések beépítése a folyamatokba	Do
7. Az eredmények és folyamatok ellenőrzése	Check
7. Szabványosítás	Act

1. ábra PDCA - Kaizen (Forrás: Saját szerkesztés Womack és Kohlman alapján)

Ahhoz, hogy a Kaizen eredményesen működhessen, a vezetőség részéről is aktív kontribúció szükséges. A korábbiakban kifejtettem, hogy a folyamatok fejlesztésének első lépése a probléma azonosítása, amely operatív szinten realizálódik. Ahhoz, hogy az adott hibát a menedzsment realizálhassa és megérthesse annak milyenségét, nem elég statisztikákból és elbeszélésekből ismerniük azt. A teljes kép átlátásának érdekében a probléma ismertetését az operatív szinten lévőknek kell bemutatniuk a vezetőségnek ott, ahol a probléma felmerül. Erre vezethető be a rendszeres gemba séta, amely során az osztályok vezetői a munkafolyamatok helyszínein tájékozódnak, regisztrálják az ingadozásokat és javaslatokat várnak a munkát végzőktől arra, hogy miként lehetne javítani ez adott tevékenység eredményein. Amennyiben az elvártaknak megfelelően halad a termelés, a menedzsment további fejlesztési ötleteket kérhet az alkalmazottaktól annak érdekében, hogy a folyamat még gördülékenyebben haladjon.

Az ilyen gemba séták során különböző vizuális módszerekkel mutatható be az osztályok folyamatainak aktuális eredménye. A legáltalánosabb megoldás a táblákon való bemutatás, tekintve, hogy az adatoknak a lehető legfrissebbnek kell lenniük és a prezentálás sem egy hosszadalmas beszélgetést takar, hanem egy gyors, dinamikus helyzetjelentést. Így a jegyzett

adatok egy letisztított formában előre megegyezett formában kerülnek bemutatásra. (Lancaster; Adams, 2017)

A gomba séták során szerzett ismeretek és tapasztalat alapján értelmezhetővé válnak a problémák, így a változtatásukra felvázolt akciótervek. A problémák ismertetésével definiálható, hogy milyen jellegű probléma került felszínre. Tisztázva azt a kérdést, hogy a probléma a sztenderdtől való eltérés, a tényleges vagy elvárt eredménytől való eltérés, vagy valamely ügyféligénynek való nem megfelelés jelenti, az alkalmazottak és a menedzsment közösen elkezdheti boncolni a problémát. A probléma részletezése során fény derülhet további kisebb mértékű problémára, így érdemes lehet először a kisebb részekkel foglalkozni, mely során a csapat kisebb sikereket érhet el, de az is lehet, hogy egy kisebb probléma megoldása más eredményeket hoz, ami az eredeti problémát más fényben világítja meg

A tervezés során meg kell határozni mit kell tenni a kezelés érdekében, milyen eszközök állnak rendelkezésre a probléma megoldására, mennyi idő alatt lehet a projektet megvalósítani. A határidőt úgy kell meghatározni, hogy kihívás elé állítsa a résztvevőket, azonban teljesíthető is legyen egyben. Mivel kisebb problémákra fókuszál az akciócsoport, érdemes szűkebb határidőket szabni annak érdekében, hogy a résztvevők motivációja megmaradjon és így egyik kisebb problémáról lehet a következőre ugrani.

Amint a cél ki lett tűzve, a meghatározott problémát szükséges megvizsgálni. Annak érdekében, hogy a hibát teljesen kilehessen iktatni, annak gyökerét kell megtalálni. A probléma gyökerének felkutatásakor (root cause analysis) érdemes figyelembe venni, hogy több kiváltó okot is találhatunk, ezért fontos a helyszíni megfigyelés is a számadatok elemzésén túl. A munkaállomáson tapasztaltak alapján kiszűrhető az a „zaj”, amely részben járul hozzá, vagy egyáltalán nem játszik szerepet a problémában, így a fejlesztés során sem érdemes ezekre erőforrást fordítani.

Amint a csoport sikeresen kiemelte a probléma gyökerét, a következőkben meg kell határozni, milyen megoldásokat eszközölnek annak kiküszöbölésére, milyen ellenintézkedéseket vezetnek be az elhárítás érdekében. Ezeknek le kell fedniük a fellépő problémák teljes spektrumát, így több lehetséges preventív tevékenység is szóba kerülhet. Azt érdemes véghez vinni, amelyik várhatóan a leghatékonyabb megoldást eredményezi. Az intézkedések során érdemes figyelembe venni a PDCA-ban foglaltakat, így egy ellenőrzött környezetben megfigyelni a bevezetett változtatások eredményét. Az eredményeket közvetlenül

meg kell beszélni a csoport tagjaival és egyeztetni és dönteni, hogy folytatódjon-e a vizsgálat vagy módosítás szükséges az akciótervben. A részeredményeket folyamatosan ellenőrizni kell és mérlegelni, hogy állandósult változást ért el a csoport az intézkedés bevezetésével, vagy csak egy pillanatnyi kilengés okozta a változást.

A fejlesztések befejeztével a bevezetett módosításokat rögzíteni kell és kommunikálni a szervezet többi tagja felé. A változást bevezető csapat reflektálhat az elért eredményre és a megtett útra. Amint a szabványosítás megtörténik, érdemes a korábban kiemelt problémákat felülvizsgálni és újakat keresni. Így fenntarthatóvá válik a folytonos fejlődés. (Kohlman, 2013)

1.6 A változásmenedzsment bukása

Az eddigiek alapján meghatározható tehát, hogy a fejlesztések sikerét, a résztvevő felek kompetens szaktudása, együttműködése és motivációja a szervezet értékteremtő folyamatainak tökéletesítése annak érdekében, hogy a leoptimálisabb áramlással a legkevesebb befektetett energiával, a legkisebb veszteség mellett, a fogyasztó számára legnagyobb értéket hozza létre.

A képlet maga egyszerűnek tűnhet, azonban a siker nem garantált. A szervezetek sokszor rosszul mérik fel a problémákat és a folyamatokon dolgozók rálátása helyett riportokból generált statisztikai adatokra támaszkodnak. Így hiányos információk alapján igyekeznek egy elszigetelt fókuszcsoporttal változásokat hozni, amelyek hosszas és költséges projektek levezénylése után nem hoznak eredményt, vagy csak részben adnak megoldást egy problémára. A távolból vezényelt projektek sajátosságai, hogy a tervezési fázis elhúzódik, az adatokat többféleképpen csoportosítják, elemzik, majd egy pareto diagramm alapján döntenek, milyen hibára vagy hibacsoportra indítsanak projektet.

Mivel ezek a szervezetek a legnagyobb problémát igyekeznek tényleges ismeretek hiányában megoldani, a hosszú tervezési folyamat után minden grandiózus lépést követően komoly teszteléseket visznek véghez, amelyek során negatív kimenetel esetén vagy lezárják a költséges projektet, vagy újrakezdi a tervezési fázist.

Ennek elkerülése érdekében tehát érdemes apró változásokat bevezetni, folyamatos ellenőrzéssel és a szervezeten belüli szakemberek bevonásával a mindennapi fejlesztési lehetőségek felkutatására.

2. Saját vizsgálat

2.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

2.1.1 Kutatási célok és kutatási kérdések

Annak érdekében, hogy a vizsgált vállalat az eredeti forrást biztosító országok kintlévőségkezeléssel foglalkozó osztályainak munkafolyamatának átvételét sikerként könyvelhessék, egy egységesen alkalmazható folyamatáramlást kell létrehozni, olyan környezeti strukturáltsággal, amely lehetőséget és teret biztosít a produktív munkavégzésre és az innovatív fejlesztési lehetőségek bevezetésére.

A cél tehát, hogy a teljes funkció átvételét befejezve, elkezdjék a különböző országok sajátos működési elméleteinek feltérképezését, majd megismerve a tényleges tevékenységet egy olyan általánosan alkalmazható folyamatáramlást hozzanak létre, amely biztosítja, hogy bármely régiót támogató munkavállaló alkalmas és képes legyen azok megértésére, átlátására és esetleges módosítási vagy fejlesztési elképzelés esetén is a továbbiban is alkalmazható legyen. Mindezt olyan módon megvalósítva, hogy a különböző országok törvényi és rendeleti szabályozásainak megfeleltethető legyen.

A közösen alkalmazható folyamatáramlás létrehozását követően a középpontba a folyamatok fejlesztésére való törekvés kerül annak érdekében, hogy az order to cash csapatokon áthaladó feladatok a lehető legkisebb idő és energiavesztéssel fussanak végig, így növelve a fogyasztói elégedettséget a cég profitjának növekedése mellett. Jelenti mindez az új funkció(k) gördülékeny integrálását a budapesti irodai környezetbe úgy, hogy a határokon túli érdekelt felekkel is jól működő összhang maradjon fent.

Azonban a vezetés számára fontos azt is figyelembe venni, hogyan lehet ezt a folyamatos fejlesztésre való törekvést alapvető értékke alakítani egy olyan közegben, ahol idegennek számít a hasonló elképzelés. Tipikusan a magyarországi munkaerőtől távol áll a lean féle gondolkodás, hiszen míg az 1970-es évek óta foglalkozik a nyugati kultúra a lean eszközök alkalmazásával és vizsgálja azok eredményességét, hazánkban a TQM, lean eszközök, illetve a folyamatos fejlesztésekre való törekvés főként a 2000-es éveket követően tört be a köztudatba (Demeter; Jenei; Losonczi, 2011). A magyar mentalitásban továbbra is leginkább negatívumként realizálható a tévesztés vagy a hiba, így egy sikertelen fejlesztési kísérlet kudarcként fogalmazódik meg a projektben résztvevőkben. Ezt alapul vevően tehát a változást

kezdeményező fellépés feloszlik ahelyett, hogy pár lépést visszalépve újra gondolnák a fejlesztést.

2.1.2 Hipotézisek

- A vizsgálatom során arra szeretnék választ kapni, hogy hogyan képes egy újonnan megalakuló funkció bevezetni a lean menedzsment szemléletet annak fényében, hogy általánosan a magyarországi irodai világban a lean mentalitás még kevésbé ismert és alkalmazott mind operatív és vezetési szinteken. A megvalósított változások elemzésével szeretném megfigyelni a szervezet munkavállalóinak motivációját és hajlandóságát a változásra.
- A hipotézisem az, hogy az újonnan alkalmazott munkaerő elsődlegesen visszahúzódóan áll majd a változásokhoz és a nagyobb mértékűek bevezetése során nehezen vagy nem fogják elfogadni az új folyamatokat, módszereket vagy eszméket.
- Feltételezem, hogy a folyamatok során felvett új vagy lecserélt emberek proaktívabb hozzáállást mutatnak a fejlesztések terén és alkalmazkodásuk könnyebb lesz a bevezetett változásokhoz. Úgy vélem a változások végbemenetele során az osztály tagjai eléri a lean mentalitás célját és a funkciójuk hozzájárul az átfutási idő csökkentésén.

2.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

A cég eredetileg Kinetic Concepts Inc néven alapította Dr. Jim Leininger 1976-ban, mint orvostechnológiai eszközöket gyártó céget. Elsősorban speciális betegségeket fejlesztettek, melyet tüdőbetegségekben szenvedők használhattak. Az 1990-es évektől azonban bevezették a V.A.C. (Vacuum Assisted Closure) típusú sebkezeléses eszközeiket, amelyek segítséget nyújthattak mind komolyabb sebesülések kezelésére, mind operációk közben és operációból lábadozó betegeken. A vállalat célja az emberek egészségének hatékonyabb és gyorsabb helyreállítása, amelynek érdekében folyamatos fejlesztéseket és akvizíciókat vitt véghez a cég, így terjesztve ki a termék portfólióját. A texasi San Antonioban lévő vállalat mára három fő cégből és azok termékeiből áll, Kinetic Concepts Inc, SytSagenix és a LifeCell. Ezeket a cégeket és termékeiket emeli egy márka alá az Acelity. A vállalat kiemelten foglalkozik a sebkezelés és szövetregenerációs technológiák állandó kutatásával és fejlesztésével.

Míg a vállalat mottója „*Restoring People's Lives*” (*Emberi Életek Helyreállítása*), fontosnak tartja a tevékenysége során keletkező környezetre káros hatások minimalizálását. A termékeik gyártása és biztosítása mellett számtalan jótékonyági tevékenységet végeznek, éves szinten egy kiválasztott alapítvány számára tartanak adománygyűjtést és szerveznek jótékonyági programokat vagy támogatnak katasztrófa sújtotta területeket eszközökkel és erőforrásokkal.

A több mint 90 országban jelen lévő vállalat magyarországi global financial support centerét 2010 nyarán nyitotta meg. A budapesti iroda a vállalat pénzügyi és számviteli (Accounts Payable, Invoicing, Collection, Order management, General Ledger Accounting, Cash & Bank Accounting, Procurement, Financial Analysis, Payroll) és az egyéb tranzakciós tevékenységek adminisztrációs feladatait látja el.

2.2.1 A behajtási osztály

A szakdolgozatom tárgyát alkotó csoport a budapesti iroda Order To Cash (OTC) funkción belül elhelyezkedő behajtási és kintlévőségkezelő osztály, a collections department. A vizsgálatom kiemelten a magyarországi kirendeltséggel foglalkozik, bemutatva, hogy a kezdetekben elindult változtatási folyamat milyen módon változott meg az évek során és ez miként hatott a iroda alkalmazottjaira.

A behajtással foglalkozó osztály felelős minden készpénzbehajtási tevékenységért annak biztosítása érdekében, hogy a cég szerződött felei a szerződésben foglalt fizetési kötelezettségeinek eleget tegyenek.

A funkció tevékenységi körébe tartozik:

- az új ügyfelek esetén a profil létrehozást megelőző hitelezési analízis és értékelés,
- az ügyfél regisztrálásakor hitelkeret meghatározása,
- a mindennapi ügyfél kötelezettségek és megszegett vállalások után követése,
- kintlévőség behajtás és fizetési felszólítás és végrehajtás intézése,
- lejárt számlák után követése, potenciális leírása veszteségként,
- kapcsolattartás az értékesítési osztályokkal,
- jelentések és kimutatások készítése a menedzsment és egyéb érdekelt felek irányába,
- számlázási és egyéb hibák gyors és pontos megoldása, törekedve a vásárlói igények kielégítésére, figyelembe véve a cég érdekeit,
- havi, negyedéves és éves pénzügyi zárással összefüggő tevékenységek támogatása.

A kintlévőség kezelő osztály munkavállalói különböző teljesítmény mutatók (KPI – key performance indicator) segítségével kapnak információt az egyes ügyfelek, régiók fizetési hajlandóságáról, és ezen indikátorok használatával kap képet a menedzsment is az éppen aktuális helyzetről. Ilyen mutatók:

- Days Sales Outstanding (DSO), vagyis az értékesítési napok száma, amely azon napok átlagos száma, amelyek alatt a vállalat részére az értékesítés végbemenetele után az ügyfél fizetési kötelezettségének eleget tesz.
- Write off Rate (WoR), azaz a behajthatatlan és a fizetett számlák aránya.
- Average Handling Time (AHT), vagyis a problémás, hibásnak jelzett számlák felülvizsgálata, esetleges javítása vagy jóváírásának kezelési ideje.

2.2.2 Kezdeti helyzet

A magyarországi támogató központ kezdetben alacsony létszámmal indult meg, a funkciók még kezdetleges állapotban építették fel az osztályokat és mozgatták át a munkafolyamatokat az operatív tevékenységek eredeti lokációiról. Mindez azt jelentette, hogy a munkaköri meghatározások még kezdetlegesek és összemosódtak voltak, a szerződések és egyéb írott dokumentációk tömeges szállítása történt egyszerre az eredeti irodákból a budapesti központ épületébe. Tekintve az alacsony létszámot, a rengeteg adatot, a kevés információt és a munkavállalói motiváció hiányát, ezen iratok és okmányok rendszerezésére, alapvetően tematika kialakítása nélkül kerültek – sok esetben dobozostól – a szekrényekbe, polcokra. Ezzel jelentősen megnehezítve és lelassítva a folyamatokat az egyes dokumentumok keresése során.

A feladatkörök budapesti irodába hozatala során bizonyos munkaköröket összemostak egymással annak érdekében, hogy a folyamatláncban csökkentsék a köztes időket. A kezdeményezés működőképesnek bizonyult első körben, csökkent a folyamatok közötti kommunikáció és a szünet mennyisége. Az információcsere kevésbé az irodán belül okozott problémát, mintsem a külön országokban működő társosztályokkal. Mindezt nehezítette a közös információs csatorna hiánya, mivel az alkalmazottak csupán telefonon és emailben tudtak kommunikálni és az információ feldolgozását a munkavállalók saját kialakított rendszerük szerint tárolták el, amihez vagy nem is volt vagy nem is készítettek rendszerezési útmutatót, így a tartalommal, dekódolási lehetőség nélkül, csupán a készítő volt tisztában.

A folyamatok végigvitelét megnehezítette a csoport tagjainak biztosított levelezőrendszer használata, melynek használatához szabad kezet kaptak, így a kimenő levelek felváltva

eredeztek magán-, és csoport részére létrehozott, megosztott postafiókról. Így adott esetben munkaerő-kiesés vagy váltás során jelentős mennyiségű adat vált elérhetetlenné a csoport többi tagja számára, lelassítva az operációs tevékenységeket és esetenként kellemetlenséget okozva az ügyfeleknek szakmaiatlanságot mutatva irányukba az elkerülhető extra megkeresések okán.

A tranzíciók során a menedzsment megkapta a korábbi csapatok tevékenységeinek a leírását, amelyekben végig vezethetően megfogalmazták a tevékenységi kör folyamatait. Ezeket ismertették a budapesti csapattal és ezek alapján tartották a betanítási periódusokat számukra.

2.2.3 Miért kell a változás

A kezdetben átvett és elindított munkafolyamat rámutatott, hogy a korábbiakban alkalmazott munkarend nem fenntartható a megkapott formában. A budapesti iroda feladata, hogy a funkciók átvételével elindítson egy változási folyamatot annak érdekében, hogy a korábban nem megfelelően működő modellt átformálja egyre, amely megfelel-, vagy megközelíti az aktuálisan fennálló vásárlói igényeket. Tennie kell mindezt annak érdekében, hogy egy olyan munkafolyamatot hozzon létre, amely megalapozza a mindennapi operatív tevékenység alappilléreit, azonban teret biztosít a további fejlődésnek. Hiszen amennyiben megmarad a pillanatnyilag fennálló model, vagy változtathatatlanul fixál egy módosított verziót, elzárja annak lehetőségét, hogy az újonnan felmerülő modern-, digitális fogyasztói igényeknek megfelelhessenek.

Mivel elsődlegesen egy támogató funkcióról van szó, amely egy nagyobb folyamatlánc részét képezi, első körben a teljes folyamatot kell feltérképezni annak érdekében, hogy a csoport tevékenységét meghatározható keretek közé lehessen helyezni, illetve definiálhatóvá válhasson, hogy a különböző korábban alkalmazott modellek miként módosíthatóak annak érdekében, hogy az áramlás ugyanabban a mederben haladhasson. Tehát olyan egyszerűsített, majd részletezett, végül teljesen lebontott folyamatleírást kell összeállítani, amely alapján minden fél számára világossá válik a feladata.

Mindezek segítségével átláthatóvá válik a teljes munkamenet és felismerhetővé válhatnak azok a tevékenységek, amik nem támogatják a folyamatos áramlást, kimutathatóvá válnak azok a lépések vagy részek, ahol főleg, rosszul alkalmazott vagy kihasználatlan munkaerő van, így a későbbiekben optimalizálhatóvá válik az erőforrások felhasználása. A munkaerő igény felismerésével és esetleges átcsoportosításával pedig változatos előnyökre tehet szert az iroda, így tovább fejlesztve meglévő vagy további osztályok áttelepítése esetén.

Mindemelett a menedzsment számára is világossá vált, hogy az irodához érkező tevékenységi körök és munkaerő létszám növekedése, amely várhatóan a későbbiekben is fennmarad, érdekükké válik egy olyan környezet megteremtése, ahol a munkavállalók ösztönözve vannak a változások megvalósítására. Az anyacég természetesen támogatja és kultúrájába építette a TQM mentalitást, amelyet alkalmaz és hangoztat is, azonban a környezet biztosítása annak érdekében, hogy a friss munkavállalók ezt a mentalitást felvegyék, kövessék és alkalmazzák a mindennapjaikban kihívás elé állítja a vezetőket, így egy összetett programot kell megvalósítani.

2.2.4 Quality and reporting csapat

A fejlesztési tevékenységek vizsgálata előtt érdemes kitérni és bemutatni a Budapesten létrehozott Teljes Minőségbiztosítás Menedzsmentet alkalmazó és oktató csoportot, a quality and reporting csapatot.

2012-ben az irodán belül alakult meg a quality and reporting csapat, komplex feladatkörrel. Szerepe első körben a TQM (Total Quality Management) eszközök bemutatása, népszerűsítése az irodán belül, a fejlesztési projektek ellenőrzése, belső auditok levezetése és jelentések gyártása az irodai közép- és felsővezetők számára. A csoport megalakulása előtt az iroda kiépítésének és a folyamat kialakításának fellelősége a menedzsmentre hárult.

2013-ban, az irodai osztályok tevékenységét átvizsgálva és az irodai kialakítást elemezve megkezdték a fejlesztési tervek megalkotását és megvalósítását. A sztenderdizáció jegyében előzetesen az irodai környezetre helyezték a hangsúlyt, annak érdekében, hogy az a tűz és balesetvédelmi szabályozások mellett egy átláthatóbb, letisztultabb és kezelhetőbb közeget hozzanak létre az irodában dolgozók számára. Az iroda helységeinek feltérképezésével és az ismert támogatói funkciókkal, a munkaerő létszámával és irodai eszközzel kalkulálva megterveztek egy olyan nyitott irodai kialakítást, amely elősegítheti a gördülékenyebb munkavégzést úgy, hogy az egyes támogatói folyamatok csoportjai közel legyenek egymáshoz, mégis elhatárolódjanak az ügyfélközpontú csapatok és a háttérfunkciós csapatok egymástól a zavartalan szakszerű munkavégzés jegyében.

Emellett irodai munkaállomásra vonatkozó sztenderdek kerültek bevezetésre, az egyénekhez rendelt asztalokon csupán az egységesen fenntartott felszerelés maradhat:

- 1 darab paravános munkaasztal,
- 1 darab kulcsos kasszetrény,

- 1 darab ötkerekes guruló irodai szék,
- 2 darab 24” -os monitor,
- 1 darab billentyűzet,
- 1 darab optikai egér,
- 1 darab laptop dokkoló / 1 asztali számítógép,
- 1 darab vezetékes telefon,
- 1 darab mikrofonos fejhallgató.

Ügyelve az egyének igényeire, természetesen módosítások eszközölhetők a felszerelésben, hiszen a munkavállalók adják az organizáció alapját, így kérvényezhető ergonomikus eszköz a munkaállomásokra, az asztalok állítható magasságúak és a monitorok alapállításain túl is igényelhető monitorállvány.

A környezeti átalakítások végeztével a szervezeten belüli értékek összegyűjtésével a rendszerbe szedést kezdték meg, mely során ötvözték az anyacég stratégiai elvárásait a magyar törvényi és rendeleti szabályozási mentén, oly módon, hogy az befogadható és prezentálható legyen minden munkavállaló számára a belépése napján. Így megindítva az organizáció és a budapesti iroda megismerését, ismertetve a közös nyelvet és kultúrát.

A quality and reporting csoport később minden frissen csatlakozó munkavállalónak lehetőséget biztosított TQM oktatáson való részvételre, amelyet két részletre bontottak:

- a TQM alapjainak ismertetése,
- TQM haladóknak, amely során egy fejlesztést kell megvalósítani a saját területen.

A projektmunkával lehetőséget biztosítanak fejlesztések véghezviteléhez, ami elégedettséggel tölti el a munkavállalót, segíti a munkatársakat és önbizalommal tölti el a résztvevőket. Mindezt folyamatos támogatással és utánkövetéssel, így biztosítva a célba érést. Az évek során jelentős számú ilyen jellegű projekt indult el és apróbb és jelentősebb mértékű változások valósultak meg.

A csapat ezentúl központi szerepet foglal el a folyamatok feltérképezésében, azok dokumentálásában és archiválásában, továbbá rendszeres felülvizsgálatokat tartanak az adott dokumentációk esetén, szükség esetén módosításokat eszközölve, így támogatva a különböző funkciókat és csapataik tagjait.

2.3 Módszerek, a folyamat bemutatása

2.3.1 Szelektálás

Az első feladat az irodai dolgozók bevonása a szortírozási folyamatba. A quality reporting csapat első tevékenysége a külön divíziók vezetőinek megismertetése a TQM eszközökkel és informálása arról, hogyan is indul el az irodai környezet átalakítása az 5S segítségével. A vezetők további feladata a saját csapataik informálása, oktatása és ösztönzése arra, hogy proaktívan részt vegyenek az új funkció átalakításában, kiemelve azt, hogy ez a munkavállalók érdeke is, hiszen az ő tevékenységük szükséges ahhoz, hogy a változások végbe menjenek úgy, hogy az a ügyfelek számára értéket képviseljen közvetlen vagy közvetett módon.

Minden irodai dolgozó számára meghatározásra került, hogy gyűjtsék össze mindazon eszközöket a környezetükben, amelyek a munkavégzésükhöz feltétlenül szükségesek. Dobozolják az asztaluknál tárolt személyes tárgyait és mindazon irodai felszereléseket; irattömbök, írószerek, lyukasztók, mappák vagy egyéb rendszerezők; amelyek nem segítik a minden napi operatív tevékenységek elvégzését.

A szelektálási folyamat végeztével a munkaállomásokon tartott eszközök átlagosan 40%-a került dobozokba – részben személyes tárgyak; bögrék, asztali növények, képek és könyvek; irodai kellékek és egyéb iratok lettek kiválogatva.

Tekintve, hogy a budapesti támogató funkciók a támogatott országokból lettek áthozva; döntő többségben nem digitalizált formában – eredeti szerződések, ügyfelek háttérátvilágítási jegyzőkönyvei, panaszlevelek és megrendelésekkel kapcsolatos papírok – a már adminisztratív folyamatokon átesett dokumentumok iktatása, kategorizálása és elhelyezése kiemelkedő helyet foglalt el a tevékenységek listáján.

2.3.2 Szortírozás

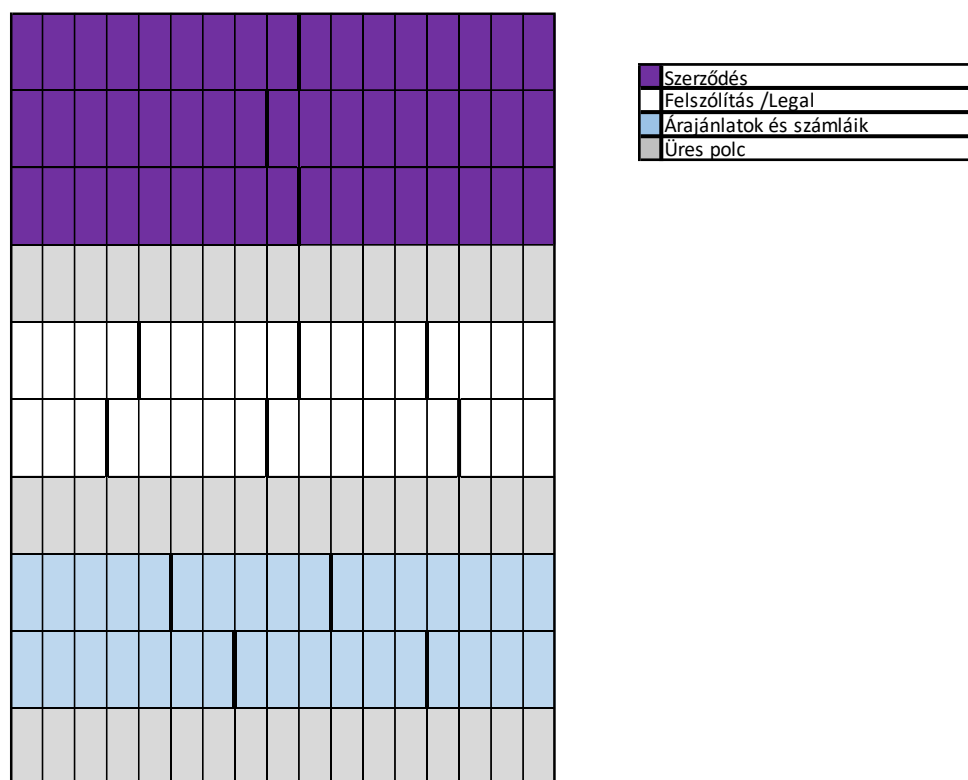
A munkaállomások eszközeinek és az iratok szelektálása után, a következő lépésben a kiválogatott elemek logikus elhelyezése következett. A munkaállomások eszközszámának minimalizálása után, az operatív feladatok elvégzéséhez nélkülözhetetlen elemek nem igényelnek elhelyezési megkötést, hiszen egyén szerint módosítható és személyre szabható az elhelyezésük, annak ergonómiai igényeinek megfeleltethetősége alapján.

Az iratok rendszerezése egy kategorizációs struktúrával került megvalósításra, az adott osztályok tagozódása alapján. A kialakítás az irodában lévő osztályokra bontott terekben egy

teljes falon kiépített, három részre tagolt polcos rendszeren lett létrehozva, annak érdekében, hogy a szükséges iratokat célzott kereséssel rövidebb idő alatt lehessen megtalálni.

Az iratokat típusaik szerint különítették el egymástól annak érdekében, hogy egy egységes kódolási és rendszerezési módszert alkalmazhassanak a könnyedebb megkülönböztetés és megtalálás érdekében.

A polcok tartalmának elrendezése a területi felbontást követően (francia-olasz, angol-ír, német-osztrák-svájc) színkódok, dátum és 'abc' sorrend alapján történt, olyan módon, hogy a különböző irat típusok külön-külön polcsorokban lettek elhelyezve, figyelembe véve az iratok használatba vételének gyakoriságát is. Ily módon a gyakorta használt dokumentumok, mint a szerződések vagy felszólítások magasabban helyezkedtek el; míg a ritkábban keresett dokumentumok, mint a számlák, árajánlatok másolatai a polcrendszer alján helyezkedtek el (lásd 9. ábra).



8. ábra Behajtási osztály polcrendszere (Forrás: Saját szerkesztés az irodai kialakítás alapján)

Az eddig asztalokon tárolt irodai eszközöket, mint a toll, notesz, post it, tűzőgép és a lyukasztó külön helységben került tárolásra a nyomtatókkal együtt. A nyomtatók és az

irodaszerek ilyen jellegű elkülönítése a munkaállomásokról jelentősen csökkentette azok használatát, így még nagyobb teret biztosítva a digitális rendszerezésnek.

2.3.3 „Söprés”

Az egyes munkaállomások és a környezetük szortírozásával és rendszerbe szedésével a folyamat nem áll meg. Annak érdekében, hogy az átláthatóság tartósan fennmaradjon a létrehozott megtisztított munkaterületet kell fenntartani úgy, hogy az adott munkaállomásokon – és azok területén – csupán a meghatározott eszközök maradjanak.

Ennek érdekében hozta meg az iroda a saját *clean desk policy*-jét (tisztasági szabály), mely lényege, hogy a munkaterületen csupán a munkavégzéshez szükséges eszközök lehetnek jelen, technikailag létrehozva egy olyan környezetet, amit a következő naptól akár egy másik munkatárs is használhatna, átlátva a rendelkezésre álló eszközöket.

A bevezetett szabály természetesen nem csupán az átláthatóságot biztosította. Tekintve, hogy nyílt irodás kialakítást alkalmaztak a budapesti székhelyen, az irodát látogatók esetén így módon minimalizálható lett az érzékeny információk kikerülése.

2.3.4 Sztenderdizáció

A korábbiakban leírt eredmények természetesen nem lehetnének fenntarthatóak, amennyiben a résztvevők nem hajlamosak az újonnan bevezetett rendszerezések alkalmazására. A teljes megvalósítás során mind a vezetők és az alkalmazottak érzékelték a mindennapi tevékenységek során felmerülő különbségeket.

A változtatások folyamatában minden résztvevő megismerte, befogadta és hajlandóságot mutatott az alkalmazásra, így a folyamat végére már rutinná vált a napi műszakok végén a napi feldolgozott dokumentumok szisztematikus iktatása a polcrendszeren vagy adott esetben a dokumentumok megsemmisítése, illetve a munkaállomások elrendezése (így előkészítve azt az esti tisztításra is a takarító személyzet által).

Kimondható, hogy a szervezet tagjai a folyamat végére különösebb ösztönzés nélkül is eljutottak az ötödik S-hez, minden munkavállaló felvette a műszak végi szokást és megszokottként mutatták be a metodikát minden további újonnan csatlakozó fél számára.

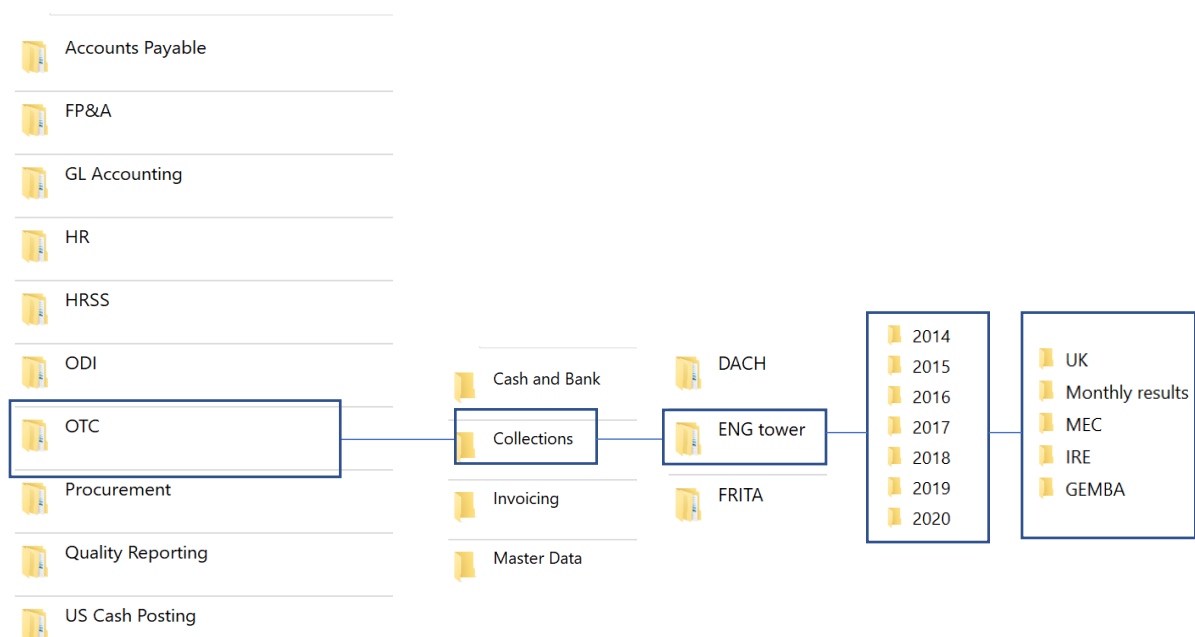
2.3.5 A digitális tárhely rendszerezése

Az iroda fizikai környezetének rendezését követően a cég alkalmazottjai rövidesen felismerték, hogy a munkavégzéshez szükséges felületek rendszerezése nagyban elősegíti a

produktív operatív működést. Az 5S sikeres alkalmazását követően, akárcsak a PDCA folyamatban egy újabb ciklust megkezdve, következő lépésként az iroda különböző osztályai megkezdték a budapesti iroda digitális tárhelyének rendszerezését.

A kialakítást nem az abszolút alapoktól kellett felépíteni, hiszen a szerver szolgáltatás kiépítéséről az anyacég gondoskodott, azonban a rendszerezés nem volt előre meghatározott, így korábban alkalmazott munkavállalók szabadon módosíthatták a számítógépes rendszerben rögzített dokumentumokat és egyéb fájlokat. A törzsadatok védelme érdekében így ehhez a művelethez a Quality and Reporting csapat támogatásán túl már az informatikai csapat bevonására is szükség lett.

A folyamatot immáron az operatív tevékenységet végző munkatársak indították el és fordultak a szakértő csapathoz annak érdekében, hogy egy újabb sikeres és fenntartható program mehessen végbe. A körülmények felmérését követően egy akciócsoportot hoztak létre, melyben az adott társosztályokat képviselve vontak be egy-egy munkavállalót. Tették mindezt annak érdekében, hogy a különböző felületeken összegyűjtött adatok, leírások, dokumentumok, számlák, szerződések és egyéb törzsanyagok érvényességét ellenőrizve azok szelektálhatóak legyenek anélkül, hogy kárt okoznának azok megsemmisítésével.



9. ábra Mappaszerkezet jelenleg (Forrás: Vállalati szerver)

Ahogy az a 10. ábrán látható, az elképzelés hasonlóképpen indult, mint a polcos rendszerezésnél. A cél tehát az volt, hogy egy átlátható rendszert hozzanak létre, megszüntetve a szükségtelen dokumentumokat és felhasználóbaráttá tegyék a rendszerezést. A letisztított mappaszerkezet lehetővé tette a különböző fájlok, dokumentumok rendszerezését közérthető, egyértelmű módon lehetővé téve annak használatát bármelyik felhasználó számára. Így, ezen felépítés mellett egyből kitűnik, ha egy irat nem, vagy rosszul lett iktatva – amennyiben a dokumentum elnevezést rendeltetés szerűen adja meg az alkalmazott. A szabványosítás jegyében minden feldolgozott fájl elnevezésének tartalmaznia kellett adott kulcsszavakat.

1. Referencia szám megadása az azonosítást és keresést elősegítendő.
2. Országkód megadása egyszerűsíti az adminisztrációs tevékenységet, könnyen kiszűrhetővé teszi a helytelenül mentett dokumentumokat.

Országkódok: AT, CH, DE, FR, GB, IE, IT

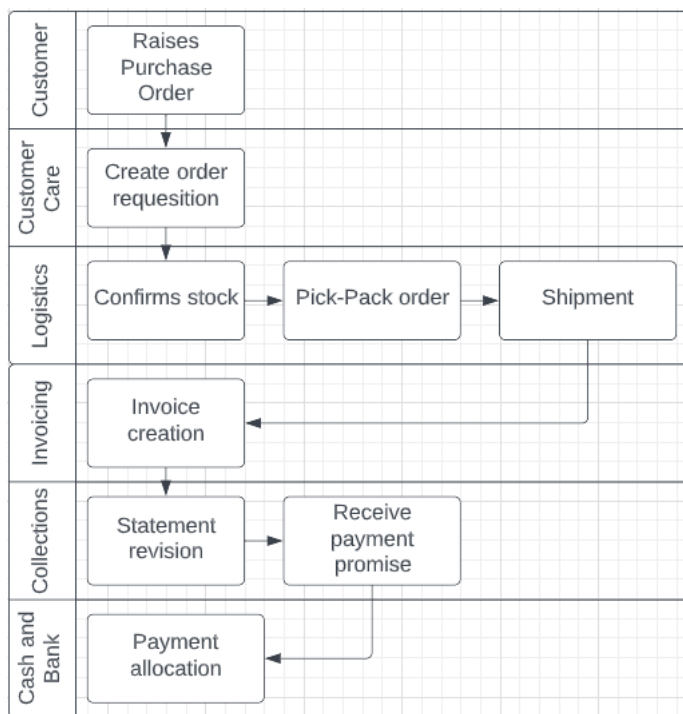
3. A fájl típusának rövidített változata segíti a helyes almappa használatot, így elkülöníthetők a szerződések, riportok, számlák és egyéb digitálisan feldolgozott iratok.
4. Végül dátum (hónap év) szerint rögzíthető, melyik almappában tárolható egy adott fájl.

Hasonlóképpen jártak el a levelezőrendszer közösen használt fiókjainak rendszerezése során is. Jól behatárolható mapparendszert alakítottak ki, amelyekben a kintlévőségkezelő csapat tagjai meghatározott rendben, csökkentett mappaszámmal dolgozhattak, így a folyamatok során jelentősen csökkent az adminisztrációs tevékenységekre szánt idő. A továbbiakban, a rendszer fenntartása végett a közös fiókokban almappa kreálása, módosítása és változtatása csupán előzetes egyeztetés mellett lett lehetséges, elkerülendő a feleslegesen létrehozott mappákat, illetve a módosított vagy eltávolított mappákról mindenki értesülhetett, így gyorsabban alkalmazkodva a változáshoz.

2.3.6 A folyamatáramlás

A tevékenységi körét tekintve a behajtási osztály a korábbiakban meghatározott OTC (order to cash) csoport részeként a 11. ábrán bemutatott folyamatáramlásnak megfeleltethető részét képezi. Egy tökéletesen, hiba nélkül működő rendszerben nem is lenne szükséges mélységeiben vizsgálni ezt a procedúrát. Azonban amennyiben ezt a felvázolt, egyszerűsített folyamatábrát vennénk alapul, az esetlegesen bekövetkező hibákat nehezen lehetne ennek síkjára helyezni és a felmerülő hiba gyökerét kezelni, hiszen a csoportok egy egyéni tevékenysége az egyes

folymatlépéseknél nincs meghatározva. A kérdés jelen esetben így tehát az, hogy a folyamatok mely lépései lehetnek hatással a behajtáskezelő csoport részére és így mely lépések tevékenységeit érdemes részleteiben ellenőrizni.



10. ábra OTC folyamat (Forrás: Saját szerkesztés a cég OTC folyamata alapján)

Ha a folyamatokat csupán magasabb szinten kezeljük és csak az elemi részeit vizsgáljuk, akkor nem határozható meg, melyik lépéseknél lép fel olyan blokkoló, amely bekerülő variánsként a folyamat áramlását egy újabb irányba terelheti. Ezeken az elágazási pontokon jelentkezhet veszteség, illetve a beépülő mechanizmus által végzett módosítás alapozhat meg egy minőségügyileg nem elfogadható végeredményt. Az ilyen jellegű variánsok érzékeltetése látható a 12. ábrán, amelyen ugyanaz a folyamat látható az ügyfél által leadott rendeléstől a számla befizetésének lekönyveléséig. Itt azonban már jelentősen bonyolultabb az összkép, hiszen különböző tényezők vannak ráhatással az egyes lépésekre, amelyek különböző munkaállomásoknál jelenhetnek meg és terelhetik az áramlást egy megváltozott irányba, ahol a következő lépés ismét befolyásolhatja a végkimenetelt.

Az ilyen esetekre való felkészülés miatt szükséges az egységes, átlátható, de részletes folyamatábra elkészítése, amelynél az ilyen döntési pontok meghatározásra kerülnek és mindenféle kimenet esetén útmutatást biztosít annak érdekében, hogy szabályozott útvonalon folytatódhasson az értékteremtés.

kintlévőségkezelő csoport hónapos eredményei ingadoznak és nem kerülnek közelebb a meghatározott eredményekhez. A kintlévőségkezelő osztály alkalmazottjai a kiégés jeleit mutatták. Leírásukból arra lehetett következtetni, hogy az ügyfelek oldalán jelentős gondot okoz a hibás számlázásokból eredő dokumentumok adminisztrációja és a cég oldalán is nehézséget okoz ezen problémás ügyek végig vezetése és a fizetési kötelezettségek összeegyeztetése a rendszerben, azonban a feszített operatív munka mellett fejlesztési tevékenységre nem jut idejük.

Egyeztetve a csoportvezetőkkel arra a következtetésre jutottak, hogy a további fejlesztések és a fejlődés érdekében fel kell tagolniuk a behajtási feladatkört két különböző, de együtt működő pozícióra. Így a továbbiakban, mint „credit and collection” (hitel- behajtási osztály) és „dispute management” (hiba menedzsment) dolgozók folytatták a mindennapi munkálatokat.

2017-ben megkezdtek a folyamatok felbontását, amely során erősen támaszkodtak az operatív munkát végző specialisták véleményeire az osztályokon dolgozó témaszakértőkkel (subject matter expert) való egyeztetések mellett. A csapatok továbbra is ugyanazon a csapatlétszámon működtek, azonban a dispute management leválasztása az általános értelemben vett behajtási tevékenységekről lehetőséget biztosított arra, hogy az újonnan alakított csapat a teljes rendeltől a befizetésig fennálló folyamatot megvizsgálja és kiértékelje az alapvető problémákat a folyamat során, így javaslatot téve azok kiküszöbölésére. Természetesen ehhez szükségessé vált egy extenzív tudás megszerzése az order to cash folyamatokról, így egy olyan jellegű képzést kellett felépíteni az új csapat tagjainak mely során belátást nyerhettek a társosztályok mindennapi munkájába, megismerhették az összes folyamatukat és dokumentálhatták megfigyeléseiket, amiket később akár kérvényezhettek a szabványosított működési eljárásokba (Standard Operating Procedure, SOP) való felvitelre. Ez a változás azonban technológiai fejlesztést is igényelt annak érdekében, hogy a folyamathatékonsági elemzés hatékonyan működhessen.

Ezzel a tagolódással sikerült elérni, hogy a csapatok tagjai komolyabb figyelmet tudjanak biztosítani az általuk végzett fő tevékenységekre és a lehetőségeik szerinti fejlesztéseket indítványozzanak a nem optimálisan működő folyamataikban.

2.3.8 Credit and collection

A csapat tagjai a pozíciók szeparációját követően lehetőséget kaptak a tevékenységeik felülvizsgálatára, fellelgezve a korábbi nehezen átlátható és szinte kezelhetetlen feladatkör

szorítása alól. Átlagosan 20-30%-kal több időt tudtak ezentúl mozgósítani fejlesztési lehetőségek vizsgálatára és bevezetésére. Korábban az egyes régiókat támogató csoporttagok csupán egymás között beszéltek a problémákról, tekintve az idő és motiváció hiányát, azonban a változtatás életbe lépését követően a funkción belüli együttműködésnek köszönhetően lendületesebb kezdeményezések indultak meg, bevonva az európai régiók kontrollereit, az országok ügyfélkezelőit és ügyfélszolgálati vezetőit a folyamatok egységes és gördülékeny kialakítása érdekében.

A csoport tagjai újonnan szerzett lelkesedésével alaposan kivizsgálta a funkcióhoz tartozó minden folyamatot és elkezdtek ezek megismerését és ötletelni kezdtek azok fejlesztési lehetőségeiről. A menedzsment és a csoportok vezetői észrevették, hogy egy tökéletes lehetőség nyílt a fejlesztési metodikák ismertetésére és a csoportokkal tartott megbeszélések során igyekeztek úgy vezetni a felmerülő vitákat, hogy a csapat lehetőségeihez mérten egy adott problémára koncentrálhassa a figyelmét annak érdekében, hogy az adott probléma gyökerét találják meg és annak eliminálására fordítsák az erőforrásaikat.

Észrevették, hogy mind az ügyfelek és mind a behajtással foglalkozók tevékenységét lassítja és megnehezíti az inkonzisztens kifizetési folyamatkövetés. A korábbiakban a társországok alkalmazottai szoros kapcsolatot alakítottak ki az ügyfelek oldalán dolgozó tartozáskezelő munkatársakkal, azonban nem alkalmaztak egységes formai követelményeket és nem figyelték a számlák kintlévőségének időtartamát sem, csupán a menedzsment követte ezek havi alakulását.

Ennek kiküszöbölése érdekében és együttműködve a quality and reporting csoporttal egy rendszeresen frissülő, egységes formai követelményeknek megfelelő jelentést hoztak létre az osztály számára, amely segítségével napi szinten követhetőek voltak a befizetetlen számlák, továbbá a vezetők is jobb rálátást kaptak az aktuális helyzetre. Ezek a napi jelentések a funkcionalitásuk jegyében a „GEMBA riport” elnevezést kapták, tekintve, hogy a napi egyeztetések során ezt a dokumentumot vették figyelembe és a napi teendőket és problémákat ezen helyzeti beszámoló alapján határozták meg. Ez az eszköz jelentősen megkönnyítette a csoport mindennapi tevékenységét, hiszen a jelentés részletes képet adott az egyes ügyfelek kintlévőségeiről kategorizálva azokat a kiállítás óta eltelt idő tükrében, segítve a proaktív tartozásbehajtást.

Az első fejlesztés sikereit követően a csoport felismerte a változások fontosságát és hasznosságát a működésük optimalizálása érdekében, így további folyamatot javító módosításokat eszközöltek az egyéb tevékenységeik során is. A nagyobb mértékű hosszú lefolyású és költségvetést érintő projektek mellett rengeteg apró változtatást eszközöltek, amelyek gyorsan, többnyire egy napon belül is bevezethetők és tesztelhetők. Ilyen jellegű változtatások a különböző dokumentumok jóváhagyási mátrixának tökéletesítése és automatizálása, az újonnan felvett ügyfelek hitelkockázati ellenőrzésének folyamata, mely során egységesen elfogadott formai és tartalmi követelményeknek megfelelő űrlapot alakítottak ki az értékesítési és ügyfélszolgálati csoportok számára.

2.3.9 Dispute management

A tagolódás során megalakult csapat munkaköri leírása alapján elsődleges feladata a behajtási osztály támogatása az ügyfelek által panaszolt számlák kivizsgálásával és szükség esetén a korrekciós papírmunka kezelése. A panaszkezelési folyamat lényegi eleme azonban abban rejlik, hogy a panaszkezelési specialisták folytonosan nyomon követik és támogatják az működéshez szükséges folyamatáramlást és javaslatokat tesznek a folyamatok fejlesztésére és ezek bevezetésében a társosztályokkal együttműködve vesznek részt. A csapat tagjai mindezt a beérkező panaszok részletes elemzésével teszik, figyelembe véve az egyes kategóriákba csoportosítható beérkező panaszok mennyiségének követésével egyetemben.

Ahogy az a folyamatáramlások részletezése során kifejtésre került, az értékteremtő folyamat több alrészre bontandó annak érdekében, hogy az adott hibaforrások eredetére fény derülhessen. A problémakezelő csapat szerepe ezeknek a kisebb folyamatoknak a meghatározása, feltérképezése és átlátása annak érdekében, hogy a problémák kiküszöbölése érdekében ellenőrzési pontokat határozhassanak meg. Ezek az ellenőrzési pontok biztosíthatják a folyamaton végig haladva azt a minőséget, amivel csökkenthető az áramlás során keletkező veszteség.

Ennek fényében a panaszkezelő csapat a beérkező ügyfélpanaszokat négy alapvető csoportra osztotta fel, így pontosítva az adatok elemzésénél azt, hogy mely területeken szükséges vizsgálatot indítani és értékelni, hogy szükséges-e egy kontrol pont bevezetése. A négy csoport meghatározása a következőképpen alakult:

- Adminisztratív hiba (Administration)
- Árazási panaszok (Price queries)

- Bérbeadással kapcsolatos panaszok (Rental queries)
- Termék eladással kapcsolatos panaszok (Sales item queries)

A négy csoport meghatározása természetesen nem elegendő ahhoz, hogy érdemi változás jöjjön létre, ezek csupán elsődleges iránymutatóként funkcionálnak a panaszok kategorizálásához, így könnyítve és gyorsítva meg a vizsgálatokat. Az esetek kivizsgálásának elsődleges célja, hogy a felmerülő probléma gyökerét identifikálják, így biztosítva lehetőséget az egyes veszteségforrások pontos kimutatását.

Az eddig megfogalmazottak mellett érdemes megjegyezni, hogy a kiváltó okok meghatározásánál figyelembe kell venni azt is, mely esetek során vált szükségessé jóváírói tranzakció kezdeményezése vagy mely esetekben történt adatmódosítás a számlán, illetve mely esetekben volt „jogtalan” az ügyfélpanasz, amely ügyeket követően további analízisre nincsen szükség és érdemes kiszűrni a mérési eredményekből.

2.4 Technikai változások

2.4.1 Salesforce SFDC

Az osztályon belüli feladatkör szerinti kettébontás csupán a kezdetét képezte egy nagyobb horderejű változásnak, amely elősegítette az újonnan létrehozott funkció eredményes bevezetését. A szervezet egy felhő alapú CRM (Customer Relationship Manager) szoftvert alkalmaz, amelyet főként az értékesítési csapatok alkalmaznak. Azonban a szoftver lehetőséget biztosít egy jegy alapú platform használatára, amelyen keresztül különböző funkciók segítségével kommunikálhatnak a társosztályok.

Míg korábban a panaszkezelés és a korrekciós tranzakciók irányítása nem rögzített csatornán működött és nem előre meghatározott kereteken belül, így a múltban kezelt ügyek áttekintése bonyolult időigényes és sok esetben kivitelezhetetlen volt a változó kommunikációs csatornák okán. Ez a szoftver tette lehetővé a panaszkezelő osztály számára a releváns adatok rögzítését és a gördülékeny információcserét az érintett osztályokkal. A jegykezelő rendszer biztosította felületen a panasz minden aspektusa rögzíthető teljes részletességgel, meghatározott formai keretek között.

(A) Administration	1. Wrong bill to	Wrong Bill to ordered	A01CUST
		Wrong bill to entered	A01CS
		Manual billing error	A01INV
	2. Missing information	Missing PO	A02CUST
		Missing PO - not entered	A02CS
		Missing patient ID	A02CUST
		Missing POD	A02FS
(P) Pricing queries	1. Wrong price	Wrong price ordered	P01CUST
		Price not updated	P01CON
		Price not updated	P01MD
		Wrong UoM	P01CS
	2. Wrong tax	Wrong VAT rate	P02CCD
		Manual billing error	P02INV
	3. Wrong currency	Wrong currency billed	P03CCD
		Manual billing error	P03INV
(R) Rental queries	1. Wrong rental start	Wrong rental start reported	R01CUST
		Wrong rental start entered	R01CS
		Late delivery	R01FS
	2. Wrong rental start	Wrong rental end reported	R02CUST
		Wrong rental end entered	R02CS
		Wrong pick up date entered	R02FS
	3. Rental therapy	Therapy not used	R03CUST
		Patient movement	R13CUST
		Fund transfer	R23CUST
		Rental days goodwill	R03SALE
(S) Sales item queries	1. Quantity	Wrong quantity ordered	S01CUST
		Wrong quantity entered	S01CS
		Wrong quantity picked	S01FS
		Lost in shipment	S11FS
	2. Quality	Damaged-destroy	S02FS
		Short shelf life	S12FS
		Goodwill credit	S02SALE
	3. Wrong ship to	Wrong ship to ordered	S03CUST
		Wrong ship to entered	S03CS
		Wrong ship to delivered	S03FS
	4. Return	Refused due to delay	S04FS

12. ábra Root cause analysis (Forrás: Salesforce.com használati segédanyag)

Így minden panaszolt számla részletes vizsgálaton mehetett keresztül úgy, hogy archiválásra került a teljes nyomozás, így egy teljes eseménynaptárt felépítve a problémáról. A teljes kivizsgálás érdekében a társosztályok dolgozói is bevonhatóak lettek egy üzenőfal alkalmazásával, így biztosítva a hiteles megoldás elérését.

A Salesforce rendszer használatával egy a 13. ábrán bemutatott háromlépcsős kódrendszer használata épült ki, amely elősegítette a kiváltó okok elemzését így támogatva a menedzsment naprakész informálását és a hibakódok mennyiségi súlyozását. A korábban meghatározott

kategóriák kiterjesztésével egyszerűbben átlátható elemzések készültek és a platform használata során hozzáadott információkkal az értelmezésük is jelentősen könnyítette a felhasználók munkavégzését. A rendszer egyszerűsítette a panaszkezelési folyamatokat és a bevezetését követően az információáramlás a folyamatot támogató funkciók között jelentősen felgyorsult és az ügyek archiválása lehetővé tette a belső és külső ellenőrzések zökkenőmentes levezetését.

2.4.2 Collection Tool

A kintlévőség kezelő csapat számára bevezetett eszköz a meglévő GEMBA riport és a manuális egyenkénti számla után követést felváltandó került bevezetésre. A rendszer bevezetése egy, a vállalaton kívül szervezett képzés (ACCEE - Association of Credit for Central and Eastern Europe) elvégzését követően indult meg. A rendszer lényege, hogy listázza a lehíváskor jelen lévő kintlévőségeket, kiemelve a lejárt tartozásokat és a közeli lejáratú számlákat és automatikusan indít kimenő felszólító leveleket, a lejárat minősítését figyelembevéve:

Dunning I. – Kedves emlékeztető a kint lévő, lassan lejáró számla befizetésére.

Dunning II. – Lejárat dátum előtti utolsó fizetési felszólítás.

Dunning III. – Lejárt számla esetén jogi lépésekről való informálás.

A szoftver figyelembe veszi a korábban panaszoltként megjelölt számlákat, illetve információt szed be az egyes ügyfelek által használt számlakezelő portálokról behúzott jelentésekből, frissítve a saját portfóliót a céges rendszerben, így jelentősen lecsökkentve a manuális interakciót. Az eszköz használata mellett így több lehetőség jut az ügyfelekkel való kapcsolatépítésre és a valóban problémás ügyfelek kezelésére, továbbá a csoport tagjai tovább tudják fejleszteni a további hitelevenőrzési és behajtási folyamatokat.

2.5 Minőségügyi eredmények, fejlődés mértéke

A kezdeti nehézségek ellenére úgy vélem kijelenthető, hogy a folyamataik fejlesztése során a kintlévőségkezelő osztály sikeresen csökkentette a tevékenységi kör által generált korábbi veszteségeket. A kezdeti fizikális és digitális térben végzett munka során redukálták a felesleges kereséssel töltött irodai helységek közötti megtett utakat, illetve a bonyolult átláthatatlan digitális archívumokban való böngészést. Emellett csökkentették az iratok mennyiségét és a szükségtelen, már feldolgozott iratokat megsemmisítették, a további dokumentumok komoly rendszerezése és folyamatos iktatása mellett.

Az új rendszerek alkalmazásával csökkentek a várakozási idők; a behajtási csoport élő adatokkal dolgozik és automatikusan szűri ki és küldenek felszólításokat az ügyfelek részére,

míg a panaszkezelő csapat a szoftveres jegykezelő rendszer segítségével közvetlen tud kommunikálni az egyéb társosztályokkal és azok tagjaival, amit a csapat bármely tagja tán tud követni, mivel a teljes háttér egy felületen elérhető. Mindegyik újítás háttérében az egységesítés, a sztenderdizáció áll, így a csoportok tagjai tisztában vannak a saját felelősségi körükkel és a többszörös esetfeldolgozás mértéke jelentősen csökkent.

Annak érdekében, hogy a munkájuk minősége is tovább tudjon fejlődni, az osztály két csoportja további lépéseket tett. A munkaköri tevékenységek folyamatbeli és pénzügyi gördülékeny működésének érdekében engedélyezési mátrixot hoztak létre, amely nem csupán a magas összegek esetén lép életbe, hanem minden eset átvizsgáláson esik át annak érdekében, hogy az ügyfelek a legkevesebb problémával találják szembe magukat.

Itt kiemelendő a panaszkezelési osztály munkája, ahol a Salesforce rendszerben kezelt panaszos ügyek kezelését az évek során egy új szintre emelték:

2017 harmadik negyedétől a magas értékűeken túl minden finansziális tranzakciós ügy ellenőrzésre került a csapat egy másik tagja által, így az év végére 30% csökkent a javítások száma, elkerülve a felesleges korrekciókat. A folyamatok részletes feltérképezése révén tovább csökkent a javított ügyek száma, továbbá a részletes kidolgozás révén a kezdeti 27 nap átfutási időt lecsökkentették 16 napra.

2019-re a teljes behajtási osztály minden országán egyesített sztenderd operációs folyamatokat jegyeztek le és egy új minőségellenőrzési metodikát hoztak létre, amely alapján heti rendszerességgel vizsgálták az olyan hibásan feldolgozott ügyeket, ahol az ügyfelek panaszos számláit többszöri módosítással sikerült javítani, illetve a specialista olyan hibát vétett, amelyet a funkción belül fogott meg az engedélyezési mátrix egy tagja vagy a számlázási osztály munkatársa. Ezen ügyek szám száma 2017 óta átlagosan 90%-kal csökkent.

3. Következtetések, javaslatok

A folyamatos fejlesztések mellett további erőforrást érdemes fektetni az automatizációs változtatásokba, hiszen a fejlesztések során komoly eredmények érhetők el a manuális tevékenységek csökkentésével.

Ezen a területen rengeteg fejlesztési lehetőség kínálkozik még, amely elősegítené a folyamatok gyorsabb kezelését és kisebb hibaarányal lenne működtethető.

Magasabb költségvetésű, erőforrásokat igénylő elképzelések:

- Formanyomtatvány kitöltése az ügyfelekkel, amely alapján automatikusan nyitható egy ügy vagy egy portál az ügyfelek részére, ahol után is követhetik panaszos ügyeiket.
- Egy mesterséges intelligencia alapú szoftver, amely összegyűjti és keresztellenőrzést végez a rendelési iratok, a szállítólevelek és a számlák között, majd kielemez a különbséget.

Kisebb volumenű, gyorsabb lehetőségek:

- A digitalizáció, automatizáció és robotika fejlesztések végtelen tárházát lehetne alkalmazni a vizsgált területen, elsődlegesen azonban a továbbiakban is a már megkezdett kisebb volumenű gyors változtatások jelentik a funkció sikereit, (ezeknek alapjait a bevezetést követő években fektették le). Így az ehhez hasonló változásokat generáló munkavállalók támogatására érdemes hangsúlyt fektetni. A lean működésének az alapja ugyanis a kölcsönös bizalmon alapszik mind a menedzsment részéről, akik bíznak a munkavállalók szakértelmében és elkötelezettségében a cég által meghatározott stratégiai célok irányában; és mind a munkavállalók felől, akik bíznak a vezetők képességeiben és abban, hogy a vállalat is befogadó lesz az egyének által előterjesztett gondolatokra, hogy így részesévé válhassanak egy nagyobb azonos filozófiát valló egésznek.
- A szervezetnek folyamatosan figyelnie kell a fejlesztési lehetőségekre annak érdekében, hogy a lean mentalitás fenntartható legyen, így azt valóban a kultúrájába kell építse és támogatnia, oktatnia és fejlesztenie kell saját alkalmazotti körét is, így megerősítve annak tartópilléreit.

4. Összefoglalás

A szakdolgozatom során igyekeztem kifejtetni az Acelitynél vizsgált kintlévőségkezelő osztály fejlődésének útját a megalapozástól napjainkig. Kijelenthető, hogy a folyamat nem zárult le, hiszen a fejlődés kulcsa a folyamatos törekvés a jobb eredmény elérésére, amelynek eszköze a változás.

A vizsgálatom során igyekeztem megismerni a különböző fejlesztési gondolkodásmódok nyitotta lehetőségeket és ezekhez mérten elemezni a választott szervezeten belül megvalósuló változásmenedzsment működését. Úgy vélem a szervezet vezetése a kezdeti nehézségek ellenére sikeresen megalkotta az ideális környezetet a folyamatos fejlesztések fenntartásához, hiszen egy teljesen újonnan indított projekt keretein belül sikeresen választott ki és készített fel a lean metodikákat nem ismerő munkavállalókat és ismertette meg velük a közös értékeken alapuló eszméket.

A kezdeti nehézségek ellenére a budapesti iroda vezetése sikeresen átvette az internacionális funkciókat és véleményem szerint eredményesen alapozta meg a lean szemlélet alapjait az új generációs munkavállalókban. Az évek során bebizonyosodott, hogy a lean szemléletet lelkesen támogató vezetőség húzóerőként képes hatni a szervezet minden tagjára és képes példát mutatni és ösztönözni a munkavállalókat, hiszen személyesen is részt vesznek a változások bevezetésében és fenntartásában.

A szakértelemmel bíró minőségügyi csoport felállítása és aktív alkalmazása a változásmenedzsment népszerűsítésben a frissen alkalmazott munkavállalók körében nagyban elősegítette a szervezeti kultúra megismerését, így a új munkaerő jobb eséllyel vált eltökéltté a proaktívan fejlesztéseken is dolgozó csapataik részeként. Azzal, hogy a szervezet és annak vezetői folyamatos fejlődési lehetőséget biztosítottak az alkalmazottak számára, biztosították, hogy a munkavállalók eltökéltek legyenek a szervezet iránt, amely elismeri az általuk végzett munkát és támogatja a fejlesztési, és az azzal járó fejlődési törekvéseiket.

Összegezve a vizsgálatom során megismert körülmények alapján jól látható, hogy a Magyarországon még kevésbé elterjedt lean mentalitás beépítése egy hosszú folyamat eredménye. A megfigyelések és a változtatások alakulása alátámasztja, hogy a kezdeti időszakban visszahúzódóan fogadták a munkavállalók a változtatásokat, azonban amint saját munkájukban érezhetővé váltak az előnyök, proaktívan és partnerként, elkötelezetten vettek

részt a csapattagok a fejlesztésekben és tevékenyen szólaltak fel a fejlesztéseket kedvezményező megbeszélések során. Azon feltételezésem, hogy az újonnan felvett munkavállalók, könnyebben és gyorsabban alkalmazkodnak az új rendszerhez jól érzékelhető (ezt jól modellezi, hogy a dokumentumok rendszerezésének napi rutinná válása után az új belépők automatikusan ebbe a rendszerbe tanultak bele minden nehézség nélkül).

Végezetül mivel változások mindig vannak, így a fejlesztésekre is mindig szükség van, így ezen vállalati osztály esetében is lehetne további fejlesztéseket eszközölni, ami hatékonyabbá, gyorsabbá tenné a munkafolyamatokat. Dolgozatomban erre is tettem javaslatokat. A lehetőségek között szerepelnek hosszútávú és költségesebb megoldások, de a mindennapi munkát könnyítő, gyorsan bevezethető fejlesztései lehetőségek is.

Összességében úgy gondolom, dolgozatom alaposan körbejárja, hogyan lehet a lean szemléletet bevezetni és az egyes folyamatokat folyamatosan fejleszteni, hogy a termelés egyre hatékonyabb legyen.

Ábrajegyzék

1. ábra Egyszerűsített szervezeti mátrix (Forrás: Saját szerkesztés Tenner, DeToro leírása alapján)	9
2. ábra Bizonytalan út (Forrás: Rother, 2010)	13
3. ábra A lean öt alapelve (Forrás: lean.org)	14
4. ábra Egyszerűsített folyamatábra típusok (Forrás: Saját szerkesztés céges belső előadás alapján)	16
5. ábra Piros címke minta (Forrás: Kosztolányi J., Schwahofer G.)	17
6. ábra Színkódolt rendszerezés (Forrás: Saját szerkesztés irodai minta alapján)	18
7. ábra PDCA alkalmazása (Forrás: Saját szerkesztés Rother (2010) alapján)	20
9. ábra Behajtási osztály polcrendszere (Forrás: Saját szerkesztés az irodai kialakítás alapján)	33
10. ábra Mappaszerkezet jelenleg (Forrás: Vállalati szerver)	35
11. ábra OTC folyamat (Forrás: Saját szerkesztés a cég OTC folyamata alapján)	37
12. ábra Folyamat döntési pontokkal (Forrás: Saját szerkesztés a cég OTC folyamatai alapján)	38
13. ábra Root cause analysis (Forrás: Salesforce.com használati segédanyag)	43

Irodalomjegyzék

- Arthur R. Tenner – Irwing J. DeToro(1996): Teljeskörű Minőségmenedzsment, Műszaki könyvkiadó
- Demeter K. – Jenei I. – Losonci D. (2011): A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2011., ISBN 978-963-50-3477-2, p. 21
- J. Lancaster – E. Adams (2017): A Menedzsment munkája, napi rutin a fenntartható fejlődéshez, Lean Enterprise Hungary
- J. Pike – R. Barnes (1996): TQM in Action, a practical approach to continious performance improvement, Chapman and Hall
- James P. Womack-Daniel T. Jones: Lean szemlélet. HVG könyvek, Budapest,2009. ISBN 978-963-9686-83-0
- K. Kohlman (2013): Eight Steps To Practical Problem Solving <https://www.kaizen-news.com/eight-steps-practical-problem-solving/> (Letöltés ideje: 2021.12.20.)
- Kosztolányi J. – Schwahofer G. (2015): Lean szótár, 7. kiadás, Kaizen Pro Kft https://kaizenpro.hu › kaizen_pro_-_lean_szotar_7 (Letöltés ideje: 2021.12.23.)
- M. Rother(2010): Toyota kata - Managing people for improvement, adaptiveness, and superior results, Copyright © Rother & Company, LLC, HVG Könyvek
- R. Sanchez(2001): Knowledge management and organizational competence, Oxford University Press, p.137-146
- Tóth R, – Szűk K. – Sisa K. – Szijártó B. (2019): Az oktatás és szakképzés szerepe a vállalati (és nemzetgazdasági) versenyképesség növelésében <https://polgariszemle.hu/archivum/169-2019-december-15-evfolyam-4-6-szam/nemzetgazdasagi-penzugyek-energetika-kornyezetvedelem/1047-az-oktatas-es-szakkepzes-szerepe-a-vallalati-es-nemzetgazdasagi-versenykepesseg-noveleseben> (Letöltés ideje: 2021.11.20.)

További internetes források:

- Acelity budapesti iroda céges ismertető honlapja: <https://sscheroes.com/en/companies/acelity> (Letöltés dátuma: 2020.02.01.)

Acelity vállalati honlap: <https://www.acelity.com/> (Letöltés dátuma: 2020.02.01.)

2000-2022 Lean Enterprise Institute, Inc.: <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/> (Letöltés dátuma: 2021.11.23.)

2000-2022 Lean Enterprise Institute, Inc.: <https://www.lean.org/lexicon-terms/lean-thinking-and-practice/> (Letöltés dátuma: 2021.11.27.)

NYILATKOZAT

Alulírott **Németh Róbert Dávid**, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, **Szent István** Campus, **Gazdálkodási- és Menedzsment** szak nappali/**levelező*** tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***

Kelt: Budapest 2022. év 04. hó 17. nap


Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***

Kelt: Gödöllő, 2022 év április hó 18 nap


Belső konzulens

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**

A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Az Acelity kintlevőségkezelő osztály folyamatainak elemzése, fejlesztése
Németh Róbert Dávid

Gazdálkodási- és Menedzsment Szak, BA, levelező

Agrár- és Élelmiszergazdasági Inézet, Vállalatgazdasági, Szervezési és Vezetéstudományi
Tanszék

Belső témavezető: Dr Lencsés Enikő, Adjunktus, Szent István Campus, Gödöllő

A dolgozat során arra keresem a választ, hogy egy újonnan létrehozott funkción belül hogyan valósulhat meg a lean gondolkodásmód bevezetése egy olyan környezetben, ahol a frissen alkalmazott munkaerő nem ismeri a lean típusú menedzsmentet.

A kutatásom során egyes TQM és lean folyamatokat ismertetek, amelyek a Toyota és a nyugati országok szervezeteinél alkalmazásra került az elmúlt évszázad során. A vizsgálat alatt kitérek a menedzsment és a munkavállalók gondolkodás béli változásaira, hogy azok miként feleltethetők meg a korábbiakban megismert mintáknak.

Hipotézisem alapján egy lassan alkalmazkodó, helyenként ellenálló közeg jön létre, mely a változtatások indulásával és az ismeretek megszerzésével egy eltökélt és fejlesztéseket indikáló egységgé alakul át. A vizsgált osztályon bevezetett változtatások elemzésével igazoltam a hipotézisem, az évek alatt lezajlott fejlesztési tevékenységek során egy, a változások létrehozására törekvő munkakörnyezet jött létre.

A továbbiakban kifejtem, hogy a vizsgált csoport a kisebb, gyors léptékű fejlesztéseken túl, milyen digitalizációs eszközök bevezetésével fejlesztené az funkció értékáramlását, így milyen automatizációs folyamatokat hozna létre.