



**VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI
ISMERETEK
CIVIL VEZETŐKNEK
2009**

LEAN HATÉKONYSÁGFEJLESZTÉS

A hatékony működés nem a for-profit szféra kiváltsága. A Hewlett-Packard alapítvány alapítói évek óta azon dolgoznak, hogy segítsék a piac szereplőit a hatékonyabb működés elérésére, a belső működési költségek csökkentésére, a munkájuk, tevékenységük minőségének javítására. Fontosnak tartjuk, hogy a civil vezetők is megismerhessék ezt a filozófiát, méghozzánt, hogy adott esetben beépíthessék saját stratégiájukba.

A lean (ejtsd: lín) az üzleti életben

Nagy divatját éli a „hatékonyság” szó a for-profit szervezetek életében napjainkban, ugyanis a gazdasági válság okozta piaci körülmények között a kereslet visszaesése és a bevételek csökkenése mellett továbbra is meg kell tudni felelni a tulajdonosok profitlevárásainak. Ott ahol kevesebb az árbevétel – többek között – a működési költségeket is alaposan meg kell nyírítani ahhoz, hogy év végén realizálhassák az elvárt nyereséget. A költségek lefaragásában előtérbe kerülnek két út: választhatnak.

Az egyik esetben gyorsan realizálható, látványos eredményekkel kecsegtető döntéseket hoznak. Például költségese szabadságokat rendelnek el vagy a „főnyíró-elv” alkalmazásával a szervezet minden egységéből azonos arányban munkaerőt építenek le vagy befagyasztják a létszámra és fejlesztésre szánt kereteket vagy elhárítják az álláskeresői számok kifizetését, vagy akár a fentiek valamilyen kombinációját alkalmazzák. Ezzel azonban amellett, hogy látványos eredményeket érnek el, jelentősen „kogyengítják” a szervezetet, amely sokkal később nem lesz képes elég gyorsan reagálni az új piaci igényekre.

A másik esetben alaposan átgondolt, a belső folyamatokban rejlő veszteségek azonosítására és megszüntetésére, az elvégzett munka minőségi fejlesztésére, a valódi értéket

teremtő tevékenységek elvégzéséhez szükséges alkalmazotti létszám meghatározására működő folyamat- és szervezetfejlesztési programot indítanak a szervezetben.

Ez utóbbi fejlesztési irányvonalat a szakirodalom „lean” módszertannak nevezi, ami nyersfordításban „karcsút” jelent, azonban – ha tartalmi alapon közelítjük meg –, sokkal inkább egy „alkalmazható” vagy „rugalmas” szervezet kialakítását tűzi a zászlójára. A folyamatok és a szervezetek hatékony működését elősegítő lean módszertant a 80-as években az autópárhaz fejlesztették ki és az elmúlt évtizedben sikeresen adaptálták a gyártáson kívül számos más területen is, mint például a szolgáltatások szűles köre, az egészségügy vagy akár az önkormányzati szektor.

A módszertan ilyen széles körben való alkalmazhatósága abból adódik, hogy bármelyik területet is vizsgáljuk, minden esetben igaz az, hogy a tevékenységek sorozatát, vagyis folyamatokat azért vizsgáljuk, hogy a Vevői Igényt kiszolgálják. A lean pedig éppen a Vevőt állítja a középsőbe, a Vevői Igényeknek való megfelelést tűzi ki célul, mindezt a legmagasabb minőségi színvonalon és a legolcsóbban előállítási költségek mellett. A folyamatok lean módszertan alapján történő fejlesztése során első lépésben el kell választanunk egymástól az értékteremtő és a nem értékteremtő folyamatokat, majd olyan akciótervet kell kidolgoznunk, melyek bevezetésével a nem értékteremtő tevékenységek jelentős mértékben csökkenthetők vagy teljesen megszüntethetők.

A lean a mindennapi életben

A könnyebb érthetőség kedvéért íme egy rövid hétköznapi példa, amelyen karcsútól megérthetjük, hogy mit jelentenek az értékteremtő tevékenység és a nem értékteremtő tevékenység fogalmak egy mindenki által jól ismert szolgáltatási folyamatban:

Tegyük fel, hogy – mint a Vevő – egy levelet szeretnénk eljuttatni postai úton egy civil partnerünknek. A vevői igény

ebben az esetben az, hogy mind rövidebb idő alatt eljusson leveleink a címzettjéhez.

Mézzük, mi történik a valóságban a folyamatok szintjén? Megírjuk a levelet, betároljuk, megdumázzuk, elmegyünk a postára (az eddig az értéktelenítő része a folyamatnak) és beállunk a sorba és várunk, hogy sorra kerüljünk... és csak várunk... és várunk... (az pedig a nem értéktelenítő rész). Amikor végre sorra kerülünk, akkor a postás kiszortírozja (vagy úr) felhívóruddal közli velünk, hogy most sorra állunk, mert az ő ablakánál csak csakket lehet beírni. (Öröközzük arra, hogy a lean a Vevőt állítja a középsőbe, de sajnos a postán ezt még nem tudják...).

Mután sorra kerülünk, az ügyintézőnek átadjuk a levelet, aki mindenféle matricákat ragaszt rá, különböző gépeken tojja át, ami felcímkézi és lebélyegezi azt, majd megkér minket, hogy töltsünk ki egy ajánlott szelvényt, ha biztosak akarunk lenni abban, hogy leveleink oda is ér a címzethez. (Vagyis a Vevő végtelen plusz adminisztrációt azért, hogy a szolgáltatás magas színvonalon tudjon igénybe venni... ez sem kar).

Ezután készit nekünk egy blokkot – amire egyébként az esetek jelenlegi részében semmi szükségünk nincs és azonnal a kutiba dobjuk (ugye ismerős?) – majd kifizetjük a szolgáltatás díját. Ezt követően a leveleink a postán szortírozásra kerül, majd utazik egy gépjárműben, eljut egy központi elosztóhelyre, ahol ismét szortírozzák, majd ismét elutazik egy postára, ahol körzetek szerint szortírozzák... stb.

Szerencsés esetben leveleink néhány napon belül eljut a címzethez, akinek újabb papírokat kell állítani azért, hogy átvehesse a neki szánt küldeményt. Mint látjuk a mérleg nyelve a nem értéktelenítő tevékenységek felé billen. A lean filozófia alkalmazásával azonban a folyamatokat átvizsgálva és megfelelően átalakítva, lényegesen le lehet rövidíteni a levél útját, és ezzel együtt megkönnyíteni a Vevő életét.

A példák sorát folytathatnánk még az orvosi váróban eldöntött nénapokkal, a lakóhelyi kórházak több hétes

elbírálás idejével vagy a pályázatok túlsótt adminisztrációjával. A probléma gyökere minden esetben a rosszul szervezett folyamatokban keresendő!

A lean a civil szektorban

Né gondoljuk azonban, hogy a belső működés fejlesztése csak az üzleti szférában szükséges. Egyre inkább elfogadott tény, hogy a professzionális menedzsment eszközök alkalmazása a civil szervezeteknél is elengedhetetlen és azok a civil szervezetek tudnak hosszú távon sikeresek maradni, melyek előben kezdik el alkalmazni a for-profit szférában kifejlesztett menedzsment eszközöket.

Ha feleadjük, hogy a civil szervezet is mindig egy jól meghatározott célcsoport – a lean megközelítéssel elve: Vevő(k) – igényeinek kielégítése céljából szerveződik és működik. Elsődleges feladatuk a Vevők szervezetével szemben támasztott igényeinek felmérése illetve pontosítása, hiszen ezt kell a belső folyamatoknak – minél magasabb színvonalon és minél gyorsabban – kielégíteni.

Gondoljuk át saját szervezetünk napi szintű működését a fenti pontai példában bemutatottak szerint, azonosítsuk a folyamatlépéseket a tevékenységeinkben és határozzuk meg, hogy ezek közül melyek az értéktartóké és melyek tartoznak a veszteségtevékenységek közül! Ha csak eddig eljutunk a lean gondolkodásmódban, akkor holnapról már többek és jobbak lehetünk, ami a „Vevőinknek” nyújtott szolgáltatások fejlődésében fog realizálódni.

A fennállóhelyes környezet miatt egy civil szervezet számára kiemelt fontosságú lehet a működési költségek minél alacsonyabb szinten való tartása, ami a folyamatok átszervezésével szintén könnyen elérhető. Megszüntethetők az hirtelenben az asztalokon tornyosuló iratkupacok, átszervezhető a papír alapú és az elektronikus információk tárolásának módja, csökkenthető a nyomatási költség és növelhető az elvégzett munka minősége, ami már rövid távon is a „Vevőink” elégedettségét fogja eredményezni.

A civil szervezetek folyamataira legjobb példaként hadd említsen a pályázatokat, melyeknél – vagy több folyamatszervezési hiányosság miatt, vagy a pályázatot kéri partner elvárásai miatt – szintén jelentős a nem értéktöréstől tevőkonyiségre fordított idő:

A meglehetősen sok információt – elektronikus és papír alapúakat egyaránt – kell egy időben kezelniük, melyeket ha nem megfelelően rendszerezünk az írodánkban illetve a számítógépeinkben, akkor túlsóttan sokáig tarthat megkeresni az éppen szükséges adatokat. Kellően óráis azért lecsúszni egy pályázat beadási határidejéig, mert bár tudjuk, hogy valahol megvan amit keresünk, mégsem találjuk a szükséges igazolásokat. Ehhez is nagy segítséget adhat a lean gondolkodás.

A rend és a tartáság fenntartása, a felesleges dolgok eltávolítása a lean filozófia alapja, a hatékonyabb működés kulcsa.

A lean bevezetésének öt lépése civil szervezeteknél:

- **Határozd meg az értéket!** – azaz fogalmazz meg, találd meg mit is csinál valójában a civil szervezet, miért jött létre!
- **Térképezd fel az értékláncot!** – válassz külön azokat a folyamatokat, melyek elismerést, bevételt jelentenek azoktól, melyek felesleges időtöltésre ják csak!
- **Biztosítsd a lépések áramlását!** – segítsd elő, hogy minden tag és önkéntes a leghatékonyabban tudjon részt venni a tevékonyiségben, csökkentsd az átlagos időket, melyek lassítják a szervezet működését!
- **A vevő hívza az áramlást!** – vizsgálód, keressd a megrendelőket, hogy mindig olyan tevékonyiséget végezz, ami a célcsoportod elégedettségét növeli! Ne vőlj pítógyártó!

- Törekedj a tökéletességre körülményesül - Nincs majdnem jó, vagy elég jó pályázat vagy formakövet, ha a tevékenységed folytatásának fenntarthatóságáról van szó!

FONTOS! A civil nem egyenlő az amatőrrel! Alkalmazzuk a profinál már bevált eszközöket a saját szervezetünkben, működésünk hatékonyságát! Legyen minden civil szervezet **CivilLead!**