

## A lean 14 vállalatiirányítási elve és az új generációk igényei

Szinergiák, közös metszetek a tiszteleten, csapatmunkán és folyamatos szervezeti tanuláson alapuló lean módszertan és az új generációk munkahelyi igényei között

**Schäffer Beáta**

Évek óta foglalkoztat az új generációk szerepe a munkaerőpiac alakulásában.

Öt éve még egy multicég vezetőjeként szembesültem az ambíciózus és versengő Y generáció felbukkanásával - türelmetlenségükkel, technológiai nyitottságukkal és hozzáértésükkel.

Néhány év alatt pedig azt figyeltem meg, hogyan váltak egyre nagyobb számban vezetővé és döntéshozókká a cégeknél az Y generáció tagjai.

Azután lassan kilépett a munkaerőpiacra egy fiatalabb, kényelmesebb, és még technikafüggőbb korosztály is – a Z generáció is.

Ma még küszködnek a munkahelyek azzal, hogy ez utóbbi (meglehetősen öntörvényű és önérzetes) korosztály képviselőivel mit is kezdjenek... Felmérések szerint pedig épp az Y generáció (korban hozzájuk közel álló) tagjai tudják a legkevésbé elfogadni őket.

Az Y generáció már ma is a munkaerőpiac közel felét képviseli. Tíz éven belül pedig az Y és Z számaránya (a Baby Boom és az X generáció nyugdíjba vonulását követően) a munkaerőpiac háromnegyedét teszi majd ki.

Sokat olvastam, kutattam az új generációkkal kapcsolatos vezetői irodalmat, és a témában könyveket is írtam „Ifjú titánok” és „A legifjabb titánok” címmel. Arra a kérdésre kerestem és keresem a választ, milyen vezetői módszerekkel lehet bevonni, motiválni és megtartani az ifjabb nemzedékeket, akik vizuális kultúrán nőttek fel, állandó

online jelenléthez szoktak és meglehetősen önérzetesek, hiszen a családotól azt tanulták, hogy mindenbe van beleszólásuk, sőt döntési joguk is.



1. kép

Sok – sok olyan vezetői módszert találtam, amelyek nem újak a nap alatt, de igen hatékonyak lehetnek a jövő nemzedékeinek vezetésében.

Ilyenek a „helyzetfüggő vezetés”, a „coaching szemléletű vezetés”, az „empowerment”, és még sok minden más.

De amire a legkevésbé számítottam a kutatásaim kezdetén: minden előítéletem és felszínes első gondolatom ellenére a lean módszertan az, ami a legátfogóbb módon képvisel mindent, ami előremutató lehet az új generációk, különösen a Z generáció elközeledetté tételében!

Lássuk, mit is tud a „Toyota módszer” helyes alkalmazása nyújtani a vezetők számára az új generációk vezetésében a munkahelyeken a 14 vállalatiirányítási alapelv tükrében.

### **1. Alapozzuk vezetési döntéseinket hosszú távú filozófiára, akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is!**

Az új generációk a korábbiaknál jobban igénylik, sőt elvárják azt, hogy amit tesznek, annak valamiféle jól meghatározott és körülírható értéke (meaning) legyen. Rühellik az értelmetlen, követhetetlen és következtelen vezetői utasításokat. Munkájuk az életük integrált része, amelytől azt várják, hogy amit tesznek, annak értelme és értéke legyen.

*Az Y és a Z generáció igényli azt, hogy megkérdőjelezhesse a régi beidegződéseket és challengelhesse a dolgokat. Osszuk meg velük vezetői gondolatainkat a cég stratégiájáról és értékeiről. Képviseljük hitelesen és következetesen ezeket az értékeket!*

### **2. Hozzunk létre megszakításmentes folyamatáramlást, hogy felszínre hozzuk a problémákat!**

Annak érdekében, hogy ne vesszenek el a stratégiaileg fontos információk, és ne legyenek értelmetlen és felesleges műveletek sem, magas szintű felhatalmazást kell kapnia minden egyes munkavállalónak, kortól és tapasztalatától függetlenül.

*A Z generáció már a gyerekszobából hozza a magas szintű bevonás, a döntésekben való részvétel igényét, és ezt várja a munkahelyétől is. Vonjuk be őket a felesleges csűrcsavarok kiiktatásába, vonjuk be őket a projektekbe, és várjuk el tőlük, hogy fejlesztési javaslatukat folyamatosan osszák meg!*

### **3. Használjunk húzórendszereket a túltermelés elkerülésére!**

Használjuk megfelelően a technológiai rendszereinket, mint húzórendszert. A big data szűrése és tudatos elemzése segít abban, hogy kiiktassuk a felesleges készlet és erőforrás-torlódást, és vevőink igényeit területenként vagy régióként célirányos kínálattal elégítsük ki. Minden adatbevitel csak azért nyer célt, ha a kinyert adatok hozzáadott értéket képviselnek és építik az üzleti kapcsolatok folyamatos fejlesztését!

*A Z generáció digitális bennszülöttként szárnyakat kaphat az olyan feladatoktól, amelyekben az „értelmetlen” adat-tömeg strukturálásával értelmes döntéseket szolgálhat a munkája által. Vonjuk be őket az adathalmaz értelmes strukturálásába és elemzésébe!*

### **4. Egyenlítsük ki a termelést!**

A Heijunka az információk folyamatos és hatékony áramlását eredményezi. A Heijunka a “muri” megszüntetését is célozza – mely túlzott fárasztó munkát jelent. A “mura” és a “muri” egyaránt a “muda” (veszteség) részét képez, melynek kiiktatása a tevékenység egyik fő célja. A túlzott, aránytalan, fárasztó munka kiiktatása, a felesleges és céltalan munkafolyamatok kiiktatása az egyik fő cél.

*Iktassuk ki a redundanciát, a felesleges duplikációkat! A Z generáció különösen „kényelmes” és kreatív módon „lusta” ahhoz, hogy feleslegesnek ítélt műveletekre pazarolja a drága (munka- és szabad-) idejét. Kerülik a túlzottan és feleslegesen fárasztó folyamatokat. Kifejezett „muda-vadász” az alaphozzáállásuk. Használjuk ki ezt az erősségüket, és vonjuk be őket a folyamatok optimalizálásába!*

### **5. Alakítsuk ki annak kultúráját, hogy megálljunk és orvosoljuk a problémákat, így már az első alkalommal is kiváló minőséget érünk el!**

Folyamatosan orvosoljuk az időközben felmerülő problémákat, vezetőként vegyük kézbe és oldjuk meg a problémákat, szüntessük meg az elakadásokat és szűk keresztmetszeteket, így már elsőre is a célhoz vezető minőséget érjük el.

*A Z generáció igényli, hogy beleszólhasson a folyamatok alakításába. A „jidoka” magas szintű autonómiát biztosít minden egyes munkatársnak, hogy proaktív módon jelezze az elakadásokat. Adjunk számukra felhatalmazást a tervezésbe, cselekvésbe, ellenőrzésbe és korrekcióba, a teljes PDCA ciklusba! A lean biztosítja, hogy bárki meghúzhassa az „andont”, hogy segítséget kérjen.*

#### **6. A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önirányításának alapja.**

A feladatok szabványosítása, strukturálása; a felhatalmazás a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önirányításának alapja. A szabványosított munka azonban nem a merev szabályokhoz való ragaszkodásról szól, épp ellenkezőleg: az alkalmazottak önállósításának és az innováció ösztönzésének alapja.

*A Z generáció irtózik a felesleges bürokráciától – különösen a papíralapú dokumentációtól. A lean menedzsment által képviselt „felhatalmazó bürokrácia” viszont önállósítja a munkavállalókat a szabályok és eljárások keretrendszerén belül, és ösztönzi a szervezeti tanulást. Az új generációk pedig igénylik az efféle magas felhatalmazást, és a folyamatos önfejlesztési lehetőséget!*

#### **7. Alkalmazzunk vizuális irányítást, így nem maradnak rejtve a hibák!**

A kor alapkövetelménye, hogy alkalmazzunk minél több vizuális szemléltetést az eredmények szemmel tartására. A dashboardok és KPI szemléltető felületek mellett minden szinten igen elterjedtté váltak az infografikák,

flowchartok, az áttekinthető, tömör és informatív információközlésre és visszajelzésre. A jól megtervezett vizuális visszajelző rendszer növeli a termelékenységet, csökkenti a hibák számát, elősegíti a kommunikációt.

*A Z generáció az instagramon és a pinteresten nőtt fel, és magas elvárásai vannak a vizuális szemléltetéssel kapcsolatban. Használjuk a vizuális szemléltetést minden egyes folyamatra és a kivételes eljárások, kivételkezelések (balesetek, minőségi eltérések) gyors és transzparens intézkedési rendjére vonatkozóan is. Tömör „one-pagerekkel”, szemléletes infografikákkal segítsük a gyors intézkedést és a folyamatos tájékoztatást, például a munkavédelem szabályainak gyors, áttekinthető ismertetésére, a napi teljesítmény értékelésére is, mert az új generációk azonnali és transzparens visszajelzést várnak a munkahelyükön!*

#### **8. Csak megbízható, alaposan tesztelt, a munkatársainkat és a folyamatainkat szolgáló technológiát használjunk!**

Megbízható, alaposan tesztelt, a munkatársainkat és a folyamatainkat szolgáló, értékteremtő technológiát használjunk, ami ideális esetben a munkavégzés helyén alkalmazható, így nem igényel irodai vagy más „back office” adatbevitelt. Tekintsük eszköznek a technológiát, ami azért van, hogy támogassa az embereket és a folyamatokat.

*A Z generáció imádja az emberközpontú technológiát. Adjunk a kezükbe vagy fejlesztessünk ki velük olyan technológiai megoldásokat, amelyek a folyamatokat és saját kényelmüket is, vagyis a hatékony munkavégzést szolgálják!*

#### **9. Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mértékig ismerik a munkát, megélik és másoknak is megtanítják a filozófiát!**

Vonjuk be a vezetőket, akik teljes mértékig ismerik a munkát, megélik és mások előtt is elkötelezetten képviselik a

lean menedzsment hozzáadott értékét. Neveljük ki a tehetségeinket, hogy belső erőforrásokból biztosítsuk a vezetői utánpótlást. A vezetők elsődleges szerepe a coaching szemléletű, folyamatosan tanuló szervezet kiépítése.

*Az új generációk szeretik látni, milyen pályáiv és milyen lehetőségek állnak előttük. De tévhit azt gondolni, hogy csak a vertikális karrierpálya érdekli őket! Értékelik a horizontális tapasztalatszerzési lehetőségeket, a projektmunkákba való bevonást, a tehetségprogramokat, és a mentorálást. Építünk ki mentoring rendszert a szervezetnél, hogy a tehetséges munkatársak ne hagyják el a céget, alakítsanak ki szoros kötődést a mentorukkal és a vállalattal!*

#### **10. Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat!**

A munkatársak tisztelete és folyamatos kihívása a vezetők feladata. A lean nem arról szól, hogy mindennel elhalmozzuk és kényeztetjük a munkatársakat, akár megérdemlik, akár nem. Jutalmazzuk a céltudatos, eredményes munkát, és következetesen lépünk fel a nem-teljesítőkkel szemben.

*Az új generációk szeretik érezni, hogy fontos csapatok fontos tagjai. Alakítsunk ki „action learning group”- szerű problémamegoldó munkacsoportokat, amelyek állandóan fejlesztik a folyamataikat. A csoportvezetőnek nem a fegyelmezés, hanem a támogatás a feladata, de nem tarthatja a szervezeten belül a nemteljesítőket. Visszajelzés és automómia – e kettő kell nekik, és ezek fontos részei a lean módszertanának.*

#### **11. Tiszteljük partnereink és szállítói hálózatát: adjunk nekik feladatokat és segítsünk nekik, hogy fejlődjenek!**

Partnereink és szállítói hálózatát vonjuk be az ügyfel-találkozókba, és kérjük meg őket tapasztalataik megosztására! Kérjük elégedettségi visszajelzést termékeinkről és szolgáltatásainkról.

*Vonjuk be az új generációkat a folyamatok állandó tökéletesítésébe. Jöjjenek, mérjenek és fáradozzanak azon, hogy mindig magasabbra telessük a lécet. Ezáltal folyamatosan biztosítani lehet a költséghatékonyságot, a versenyképességet. A Z generáció holisztikusan áll a munkahelyéhez, partnerséget vár és partnerséget nyújt, ha elkötelezetté válik az ügghöz!*

#### **12. Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet! (genchi gembutsu)**

„Menj, nézd meg!” Folyamatosan rögzítsük ügyféltapasztalatainkat, és a visszajelzéseket építsük be a folyamatainkba.

*Az új generációk a legkiválóbb partnereink lehetnek abban, hogy kiszabaduljunk a sablonos, a megszokásnak és a régi szabályoknak megfelelő gondolkodási keretektől. Kísérletező, mindent megkérdőjelező, „kóstolgot” hozzáállásuk nem kell, hogy félelmet keltsen a hiteles és kompetens vezetőkben. Engedjük, sőt adjunk teret a józan ész vezérelte kérdéseik feltevésének. A lean az alapos megfigyelés hatalmán alapszik. Vonjuk be a fiatal munkatársakat az alapos megfigyelésbe és szemlélődésbe!*

#### **13. Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket!**

Alapos mérlegelés után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket, alakítsuk ki, és a célnak megfelelően folyamatosan frissítsük az információkat! A világ nagy katasztrófái (Titanic, Challenger Csernobil, Deepwater Ho-



rizon) mind-mind emberi mulasztásból és a hübrisz, a tévedhetetlenség magabiztosságából következtek. A gondos döntéshozatal a tények ismeretén, az alternatívák mérlegelésén, a konszenzuson, és a jó kommunikáción múlik.

*Az új generációk „harc kedve”, optimizmusa és aktivitása miatt talán ez a legnehezebb feladat. De a bevonás, a teljes kép ismerete, az alternatívák ismertetése mind-mind segítheti a kölcsönösen előnyös, a legkevesebb veszteséggel vagy legnagyobb előnnyel járó megoldásokra törekvés megtanulását. De a one-pager (A3-as) összegzések elkészítésében is igen aktív kapcsolódási pontot találhatnak a lean módszertannal.*

#### **14. Váljunk tanuló vállalattá a szünni nem akaró, folyamatos újragondolás (hansei) és a folyamatos fejlesztés (kaizen) segítségével!**

Váljunk tanuló szervezetté – azaz ne kőbe vésett struktúrát hozunk létre, hanem egy folyamatosan fejlődő, élő rendszert! A mai üzleti világban a korábban stabilnak és örökérvényűnek számító rendszereket kiszorította az alkalmazkodás, az innováció és a rugalmasság igénye.

*Az új generációk a kaizen, a folyamatos jobbítás, újítás és fejlesztés legjobb alanyai! Igénylik a fejlődést, fejlesztést, önfejlesztést, tanulást és visszajelzést. Igénylik a tény-szerű, fejlesztő visszajelzéseket – bár néha ezt nehezen viselik.*

*A „hansei” önmarcangoló, önkritikus alkalmazása persze távol állhat tőlük, de idővel hálások lehetnek az őket építő és a pályaívküket is egyengető, határaikat és komfortzónájukat folyamatosan feszegető vezetői visszajelzésekért!*



#### **Szerző:**

**Schäffer Beáta** coach, tanácsadó, jogi szakoklevéles közgazdász, több évtizedes, banki és multinacionális vezetői és változás-menedzsment tapasztalattal. A különböző generációk hatékony együttműködésének szakértője, az "IFJÚ TITÁNOK - Vezetőknek az Y generációs vezetőkről" és "A LEGIFJABB TITÁNOK - Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról" - című könyvek szerzője.

### **Poka-yoke**

A poka-yoke eszközöket néhol „bolondbiztos” megoldásnak nevezik, mondja a tréner hallgatónak, miután ismertette a japánból származó módszer lényegét. A kitaláló Singó Sigeo a Toyota Termelési Rendszer egyik szakértője, már az 1930-as években óriási jelentőséget tulajdonított a hibabiztos gyártásnak, mely tetemes gyártási költség megtakarítást eredményezett. Példák sokaságát hallhatták a minőségügyi oktatás résztvevői (a földelt háztartási dugótól, a gyerekjátékokon át a telefontöltő csatlakozóig), míg végül ellenőrizni szerette volna: az elhangzottak táptalajra találtak-e? Ennek során az egyik „nebuló” rákérdezett: a kivehető alsó és felső fogsor az poka-yoke? Ön mit válaszolna erre?

**-SZS-**