

# FLOW

1 - 2

3

4 - 5

6

6

**Tartalom**

Mely kulcs üzleti folyamat fejlesztésével kezdjük a munkát?

Az ideális folyamatfejlesztő 10 + 1 ismérve

E havi kedvenc eszközünk: Rossz megoldások parkolója

Hogyan hazudjunk statisztikával? II. rész

A legegyszerűbb 5S ellenőrző lista

## **Mely kulcs üzleti folyamat fejlesztésével kezdjük a munkát?**

Néhány éve egy mérnökségi vezető ismerősömmel beszélgettem, s Ő így szólt hozzám:

„Norbi! Ha egy mérnök péntek délután nem a gyártásban dolgozik, hanem csak ül egyedül és elgondolkozva bámul maga elé nem jelent rosszat. Pont ezt szeretem és ekkor van leginkább szükségem munkájára, hiszen valószínűleg valamilyen folyamat fejlesztésén, vagy hiba kiküszöbölésén gondolkodik. Számomra e tevékenység jelenti a legnagyobb hozzáadott értéket mérnökeim részéről...”

Folyamatfejlesztő mérnökök és technikusok tipikusan 3 csoportba sorolhatóak:

- Az első (szerencsére egyre fogyatkozó) csoportba tartozók szerint minden megfelelően működik, sőt tökéletes, így nincs min változtatni. Ők nem tartanak igényt Lean Six Sigma segítségre.
- A második típusú személyek csak olyan dolgokat tudnak felsorolni, amelyek megváltoztatásához vezető engedélyre van szükség, vagy a szállítón múlik, s ezért ülnek ölbe tett kézzel. E csoport még nem tudja, hogy szüksége van strukturált folyamatfejlesztő segítségre, így náluk a szemléletformálásra kell koncentrálni első körben.
- A harmadik (egyre növekvő létszámú) csoportba tartoznak azok a mérnökök, technikusok, sőt "csillogó szemű" fizikai dolgozók(!!!) is, akik felismerik, hogy jónéhány olyan terület létezik, ahol nem külső tényezőktől, hanem az általuk kontrollálható paramétereiktől függ adott kulcs folyamat kimenete.

Jelen cikkünkkel ez utóbbi csoportba tartozó személyeknek szeretnénk segítséget nyújtani, hogy ne csupán sikeres rajtot vegyenek a projekt definiálásával, hanem fenntartható, valós eredményeket sikerüljön elérniük munkájuk zárásakor.

Mikor beszélünk valódi fejlesztésről?

*Valódi fejlesztésről akkor beszélünk, ha az alábbi kategóriákat külön-külön, vagy egyidejűleg teljesíti a kiválasztott projekt:*

- Árbevételt növel, vagy
- Költséget csökkent, illetve
- Készletet csökkent

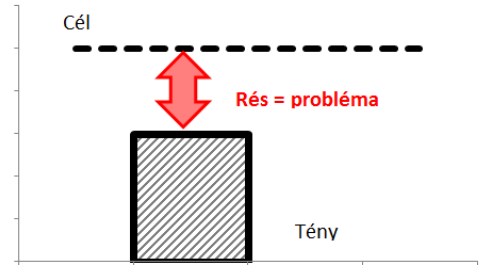
**Nem tekinthető valós fejlesztésnek, ha valamely kategóriát egy másik kárára javítjuk!!!**

# Mely kulcs üzleti folyamat fejlesztésével kezdjük a munkát?

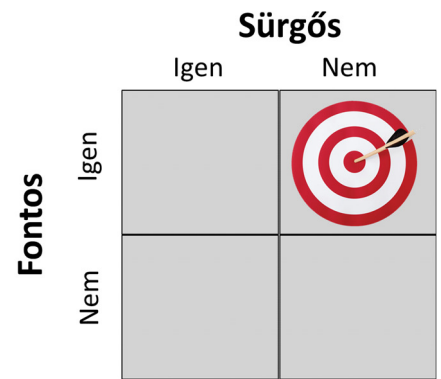
Milyen egy jól kiválasztott fejlesztési projekt?

Azoknak, akikkel már valaha közösen dolgoztunk valószínűleg a „könyökén jön ki” az az 5 feltétel, amely egy fejlesztési projekt indításának szükséges kelleke:

- 1) **Kulcs üzleti folyamat** legyen, mely lehet
  - a) Ritkán előforduló, de sok erőforrást igénylő, vagy
  - b) Kevés erőforrást igénylő, de gyakran bekövetkező
- 2) Elfogadott **mérőrendszer és cél**
- 3) **Probléma**, mely abból adódik, hogy a mérőrendszer nem teljesíti az elvárt célt
- 4) Pénzügyi beszámolóban megjelenő **valós megtakarítás**
- 5) Külső, illetve belső **vevői igény**



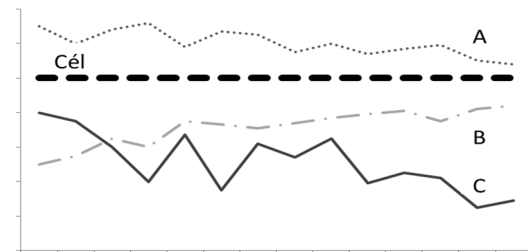
Projekt kiválasztási kritérium továbbá az is, hogy a Fontos - Sürgős mátrix mely negyedébe sorolható. Nem jó választás projekt indítására a folyamatos tűzoltást igénylő, vagy a nem fontos kategóriákba sorolható feladat sem.



Végül pedig vizsgálja meg a folyamatot jellemző trendet!

Amennyiben a szaggatott vonallal jelzett Cél érték feletti terület az elfogadható tartomány, bizonyára nem kérdés Ön számára, hogy „C” folyamat fejlesztését kell azonnal megkezdeni.

De vajon melyik legyen a következő? Meg tudja mondani miért? ☺



Folyamatfejlesztőként nem is egyszerű a választás, ráadásul munkánk nagy részét a Fontos - Sürgős mátrix más negyedében kell töltenünk de kívánom, hogy Ön, kedves olvasó péntek délutánoként kicsit elmerengessen következő fejlesztésén mérnöktársaihoz hasonlóan.

Továbbá engedje meg, hogy meghívjuk egy kis közös gondolkodásra, fejlesztésre minden hónap 3. péntek délutánján tartandó Lean kerekasztal beszélgetésünkre Zalaegerszegen a Kamarák házába.

Februári találkozóink fókuszában a hatékony ötletláda rendszer kialakítása és működtetése fog állni.

Várjuk sok szeretettel,

Fehér Norbert

Lean Six Sigma folyamatfejlesztő

Mennyi időt tölthet egy rutin feladat fejlesztésével, mielőtt több időt fordít a megoldásra, mint a megtakarított idő? (5 éves időtávban vizsgálva)

Mennyi időt tud megspórolni?	Milyen gyakran végzi a tevékenységet?						
	Naponta 50x	Naponta 5x	Naponta	Hetente	Havonta	Évente	
1 másodperc	1 Nap	2 óra	30 perc	4 perc	1 perc	5 másodperc	
5 másodperc	5 Nap	12 óra	2 óra	21 perc	5 perc	25 másodperc	
30 másodperc	4 hét	3 nap	12 óra	2 óra	30 perc	2 perc	
1 perc	8 hét	6 nap	1 nap	4 óra	1 óra	5 perc	
5 perc	9 hónap	4 hét	6 nap	21 óra	5 óra	25 perc	
30 perc		6 hónap	5 hét	5 nap	1 nap	2 óra	
1 óra		10 hónap	2 hónap	10 nap	5 nap	5 óra	
6 óra				2 hónap	2 hét	1 nap	
1 nap					8 hét	5 nap	

## Az ideális folyamatfejlesztő 10 + 1 ismérve

Sikeres folyamatfejlesztő projekt indításához az 5 „szokásos” kelléken (lásd előző oldal) kívül szükség van egy „titkos” hatodikra is, mely talán a legfontosabb biztosítéka a sikernek. Olyan folyamatfejlesztő személyt válasszon, aki ideális esetben az alábbi tulajdonságok mindegyikével bír, hogy határidőre elérje a kitűzött célokat a rendelkezésére bocsátott erőforrásokkal optimális felhasználásával.



### 1. **Általánosságban véve kvantitatív beállítottságú**

Folyamatfejlesztési tevékenység eredményének megítélése attól függ, hogy a projekt alapító okiratban megállapított bázis és a cél közötti rést milyen eredményesen hidalja át a csapat az allokált időkeretben.

### 2. **Képes a rendelkezésére álló nyers adatokból akcióra érdemes feladatokat felállítani**

Nem esik bele az „analízis - paralízis” csapdába.

### 3. **A jelölt képes részletes akcióttervet kidolgozni a projekt célok elérésére**

Képes az előtte tornyosuló feladatot részekre bontani, hogy lépésről lépésre megoldja.

### 4. **Méri a haladást a cél felé vezető úton**

Az első pontból adódóan, ha nem mér és korrigál, akkor nem, vagy csak késve teljesíti a kitűzött célt, s képtelen lesz megmondani mely akciók hozták a legnagyobb előrelépést problémamegoldó tevékenysége során.

### 5. **Képes a csoport tagjai számára feladatokat delegálni, azokat nyomon követni, illetve számon kérni**

Senki sem magányos harcos. Aki egyedül próbál minden feladatot megoldani, az nem tud igazi vezetővé válni és igazán nagy kihívást vállalni, így mások sem követik.

### 6. **Képes a projekt céljait és fontosságát kommunikálni a szervezet minden területe felé és megszerezni a szükséges erőforrásokat azok határidőre történő eléréséhez**

Információk átadásával és megosztásával teremti meg az egyensúlyt a projekt célja, határideje és a rendelkezésre álló erőforrások között.

### 7. **Nem a kifogásokat, hanem a megoldásokat keresi a célok és határidők betartásával kapcsolatosan**

Van erre egy nagyon találó lean „parancsolat”:

„Ne 10 okot keress, hogy miért nem lehet megoldani az előtted álló feladatot, hanem 1 olyat amiért érdemes!”

### 8. **Sohasem fogadja el a jelenállapotot, mint legjobb megoldást, hanem újabb és újabb fejlesztési lehetőségeket keres az adott területen**

A jó folyamatfejlesztő habitusából adódik az elégedett hátradőlés helyetti folyamatos törekvés a változtatásra, jobbításra.

### 9. **Képes szétválasztani a sürgős feladatokat a nem sürgősektől, illetve a fontosakat a nem fontosaktól**

A 3. ponthoz kapcsolódik, azaz fel tud-e állítani prioritásokat az azokhoz tartozó határidőkkel, amelyeket természetesen be is tart csapatával.

### 10. **Képes leküzdeni a projekt haladását gátló akadályokat**

Önállóan képes dolgozni, s az akadályokat kihívásnak tekinti kifogások keresgélése helyett.

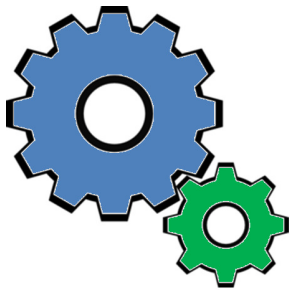
+

### 10 +1 **Csapatvezetőként cselekszik és a tagok is elfogadják e minőségében**

Példamutató, s mások számára is követendő mintául szolgál viselkedése.



Kiegészítené a fentieket saját tapasztalataival? Írjon az [info@cashflownavigator.hu](mailto:info@cashflownavigator.hu) email címre, hogy másokkal is megoszthassuk!



## Kedvenc folyamatfejlesztő eszközeink: II. rész

### Rossz megoldások „parkolója”

- **Mikor használjuk?**

A problémamegoldás kezdetétől egészen a megoldási javaslatok felsorolásáig több javaslat is felmerülhet, s hogy ezek ne felejtődjenek el, a rossz megoldások parkolójába kerülnek, hiszen ezek csak ötletek, amelyek nincsenek kellően végiggondolva, kidolgozva.

- **Célok**

Ne felejtődjön el egyetlen ötlet sem, amely a folyamatfejlesztés kezdeti szakaszában felmerül, továbbá segít annak felderítésében hogyan lehet jobbá tenni azokat később.

- **Időszükséglet**

1-től 10-perc ötletenként a rögzítésre és az elemzéshez

- **Csoportlétszám**

Egyedül, vagy csoportosan

- **Szükséges eszközök**

Flip chart, fehér tábla, vagy egy nagyobb írható felület

- **Módszere**

1. Írja le a problémát röviden az első oszlopba
2. A második oszlopban pedig a megoldási javaslatot tüntesse fel tömören ! Egyáltalán nem kell kidolgozni, csak olyan részletesség szükséges, amely elég ahhoz, hogy később eszébe jusson és továbbgondolja!
3. Az utolsó oszlopba pedig a megoldással kapcsolatos aggály kerüljön egy tömör mondatban.

- **Kulcsfontosságú**

Az ötletelést támogatja az eszköz a problémamegoldás megfelelő szakaszában, amelyhez a korábbi javaslatokat felhasználhatja.

Ne próbálja meg az egyes javaslatokat részletesen kidolgozni, s ne is ugorja át a definiálás, vagy gyökérok keresés egyes lépéseit csak azért, mert felmerült egy megoldási ötlet!

A folyamatfejlesztés korai szakaszában keletkezett javaslatokat tegyék félre a rossz megoldások parkolójában és közösen térjenek vissza rájuk később, a legjobb megoldási javaslatok keresésénél, ahol már részletesen kidolgozhatják az egyes ötleteket és az azokkal kapcsolatos problémákat.

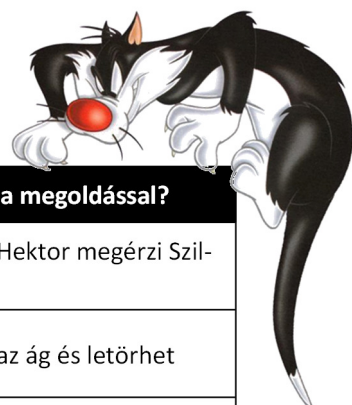
Hasznos input lehet brainstorming, illetve brainwriting gyakorlat beindításához.



- **Példa**

Szilveszter macska nyálcsorgatva figyel az utcáról Csőrikét amint az emeleti ablakba akasztott kalitkájában vígan énekel és hintázik. A házat azonban az éber Hektor kutya vigyázza.

Milyen megoldási javaslatok jutnak Szilveszter eszébe étvágyának csillapítására?



Probléma?	Megoldás?	Probléma a megoldással?
Eljutni Csőrikéhez	Lábujjhegyen beossonni az ajtón	Az ajtóban alvó Hektor megérzi Szilveszter szagát
Eljutni Csőrikéhez	Az utcán álló fa ágán odakúszni az ablakhoz	Nagyon vékony az ág és letörhet
Eljutni Csőrikéhez	Villanyvezetéket kötélpályának használni	Megrázhatja az áram Szilvesztert
Eljutni Csőrikéhez	Gólyalábon megközelíteni az ablakot	Hektor állkapcsával elkaphatja a gólyalábat

## Folyamatfejlesztők kérdezték:



**Kérdés:** Mire használhatom sárga címkét 5S kaizen során?

**Válasz:** Piros címkét az első, **SZORTÍROZÁS**, fázisban használjuk azon tárgyak azonosítására, amelyek nem szükségesek a munkahelyen a folyamat során, vagy nem olyan mennyiségben találhatóak meg, továbbá túl nagy terjedelműek ahhoz, hogy azonnal eltávolítsuk. Ezzel szemben **sárga címkét a harmadik, SÚROLÁS, fázisban alkalmazzuk:** a munkahely, illetve berendezés megtisztítása egyfajta inspekciónak is tekinthető, s olyan karbantartást igénylő észrevételeket tehetünk, melyek figyelmen kívül hagyása biztonsággal, minőséggel, vagy

hatékonysággal kapcsolatos problémákat okozhat akár rövid időn belül. Ilyen lehet egy sérült kábel, nem megfelelően záródó ajtó, szivárgás, vagy furcsa kattogó hang. Sárga címkével ezeket a pontokat jelöljük meg a karbantartók számára, akik, a probléma súlyosságának megfelelően vagy azonnal, vagy a következő esedékes preventív karbantartás során javítják a fellelt hibákat.

**Kérdés:** Mi a különbség **alfa** és a **béta kockázat** között?

**Válasz:** Alfa és béta kockázatot azért alkalmazzuk statisztikában az iparban, mert általában nem vizsgáljuk meg a populáció minden elemét, hanem egy úgynevezett **minta alapján próbálunk következtetni a sokaság paramétereire** valamilyen valószínűséggel. Legegyszerűbben talán a mérőrendszer analízisből lehet megérteni e két kockázatot:

**Alfa kockázat** (, vagy hiba) az, **amikor egy a valóságban jó terméket hibásan rossznak ítélünk** (mérés, vagy megítélés következményeként). Ekkor átmunkálásra kerül a termék, vagy rosszabb esetben selejtezésre. Ezt a típusú kockázatot nevezik elsőfajú hibának, vagy a gyártó kockázatának. Mértéke iparáganként változó, de a leggyakrabban 5%-ban határozzák meg. (1-alfa = 95%, ezért beszél sok six sigma szakértő 95%-os valószínűségről)

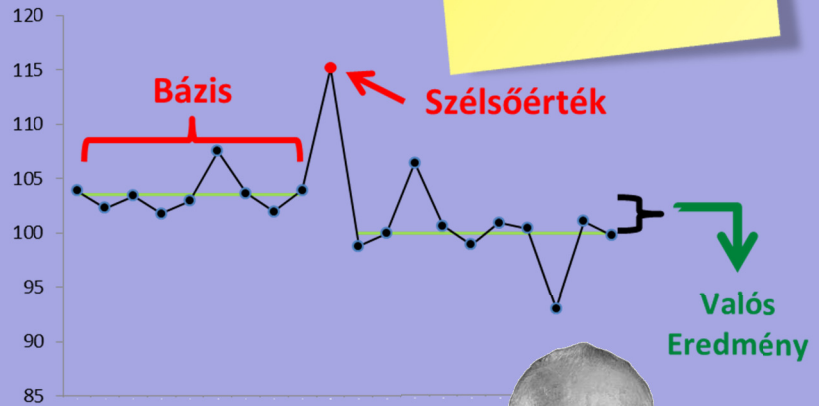
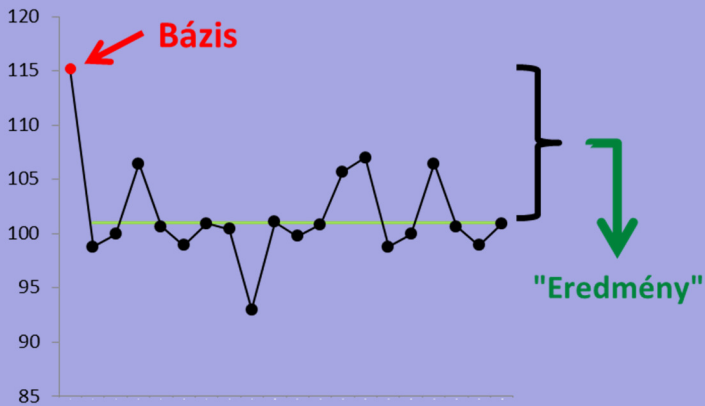
**Béta kockázat** (, vagy hiba) éppen a fenti ellentéte, vagyis **amikor egy a valóságban rossz terméket hibásan jónak ítélünk** (szintén mérés, vagy megítélés következményeként). Ekkor a hibás termék továbbításra kerül a következő munkafázisba. Ezt a típusú kockázatot nevezik másodfajú hibának, vagy a vevő kockázatának. Mértéke általában 10-20% között mozog. (1-béta adja a vizsgálatunk „erejét”, vagy más néven robusztusságát).



## Hogyan hazudjunk statisztikával? II. rész

### Rövidtávú „adatsor” alapján határozza meg a bázist

, s mindjárt milliós megtakarításokat mutathat ki projektje lezárásakor...  
(különösen akkor, ha „szélsőértékre” esett a választása)



Köszönjük a visszajelzéseket!  
Ha hetente jelenne meg hírlevelünk, akkor is majdnem egy évre szóló anyagot kaptunk 😊

*“Ha nem tudod folyamatként leírni, amit csinálsz, nem tudod, mit csinálsz.”*

*(W. Edwards Deming)*



**CASH FLOW NAVIGÁTOR**  
Tanácsadó Kft.

8900 Zalaegerszeg, Ságodi út 25.

[www.cashflownavigator.hu](http://www.cashflownavigator.hu)

[info@cashflownavigator.hu](mailto:info@cashflownavigator.hu)

+36 30 650 7588

Skype: cashflownavigator



### A legegyszerűbb 5S audit:

#### A 3 „Nincs” ellenőrző lista

- Nincs felesleges tárgy
- Nincs rendetlenség
- Nincs piszok, szennyeződés

a munkahelyen, vagy annak közvetlen közelében.

Kell ennél több? Miért bonyolítja? 😊

Címzett: