

Szabó, E. (2024): Hatékonyságnövelés egy vállalat projekt beszerzésében egy új alkatrész bevezetése esetén.

In: Mészáros, K., Szerb, B., Lehota, Zs. (szerk.):

Fenntarthatóság és hatékonyság a logisztikában. Logisztika napja a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen = Sustainability and efficiency in logistics. Day of Logistics at Hungarian University of Agriculture and Life Sciences. Gödöllő: MATE Press, 2024. pp. 55–67.

ISBN 978-963-623-110-1 (pdf)

Hatékonyságnövelés egy vállalat projekt beszerzésében egy új alkatrész bevezetése esetén

Szabó Eszter , Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Budapest, Magyarország
sz.eszter1996@gmail.com

Összefoglalás: A kutatás célja a projekt beszerzési osztályon előforduló problémák feltárása és megoldási javaslatok kidolgozása. A tanulmány három fókuszcsoportos interjú alapján készült, amelyek a projekt beszerzési folyamatokat vizsgálták az új alkatrészek fejlesztésétől a szériagyártásba való bevezetésig. A főbb eredmények kimutatták, hogy a vizsgált csoportok szerint a megrendelés kiadási folyamat túl hosszú és bonyolult, az osztályok közötti folyamatok és a felelősségi körök átláthatósága nem kellően jó és hiányos, valamint a projektek végén a tanulságok levonása nem történik meg megfelelően. A kutatás során halszálka diagram, valamint az ott kiválasztott fő indokból származtatott 5 miért módszer segítségével kerültek azonosításra a gyökérok, majd a problémákból konvertált célfa mutatják a potenciális megoldásokat, az ideális állapotot. A tanulmány végén a javaslatok közé tartozik egy standardizált, interaktív és részletesebb betanulási terv készítése, a megrendelés kiadásának egyszerűsítése, illetve a megfelelő tapasztalat-feldolgozás, valamint annak a vezetői felügyelete.

Kulcsszavak: hatékonyságnövelés, projekt beszerzés, projekt menedzsment

1. Az általános beszerzés és a projekt beszerzés összehasonlítása

A beszerzés lényege, hogy a cég a működéséhez szükséges különböző termékeket vagy szolgáltatásokat külső forrásokból, más vállalatoktól biztosítja (Oriana Endless Innovation, 2023), első sorban üzleti célból (Young, 2023). A projekt beszerzésnél általánosan főként a direkt beszerzés a jellemző, azaz a gyártáshoz szükséges, a végső termékbe beépülő komponensek rendelése történik (Dokania, 2022). Cél és időtartam tekintetében az általános beszerzés általában a vállalatok mindennapi tevékenységéhez, működéséhez, gyártáshoz szükséges erőforrások beszerzését jelenti (Overvest, 2024). Leggyakrabban határozatlan ideig rendelik az érintett termékeket vagy szolgáltatásokat. Ezzel szemben a projekt beszerzés alatt a projekt speciális céljait kielégítő, és az előre meghatározott időtartama alatt zajló termék/szolgáltatás beszerzést értjük (Wrike.com, 2024). Előfordulhat, hogy mindössze néhány hónapig vagy pár évig van szükség csak adott alkatrészek beszerzésére. Emellett különbségként említhető meg az is, hogy az általános beszerzés általában ismétlődő folyamatokból áll, hiszen egy, például már szériagyártásban lévő termék esetén mindig ugyanazokat az alapanyagokat, termékeket szerezünk be, ám a projektbeszerzés során nem állandóan ugyanazokra az inputokra van szükség, sokszor egyedi vagy specifikus követelményeknek megfelelő terméket vagy szolgáltatást kell rendelni, tesztelni több terméket és kiválasztani végül a legmegfelelőbbet stb. Szintén különbségként írható fel, hogy az általános beszerzést normál esetben az operatív beszerzési

szinten végzik, míg a projekt beszerzést projekt beszerzési menedzserek, más néven projekt beszerzők irányítják, a projekt menedzserrel és a projekt csapattal való együttműködés és egyeztetések alapján. Az általános beszerzés esetében statikussággal, kiszámíthatósággal szembesülhetünk, míg egy projekt beszerzés során előfordulhat, hogy valamire nagyobb igény van, valamire kisebb, gyakoribbak a változások, így ezekhez is alkalmazkodnia kell a beszerzőnek, nagyobb rugalmasságot igényel a folyamat (Jackson, 2023).

2. Kutatási metódus, vizsgált kérdéskörök

3 projekt beszerzési csoportból kiválasztott, 5-5 emberből álló fókuszcsoporthal történt a kutatás, majd a menedzsment segítségével került kiválasztásra a három legfontosabb problémás terület. Az alábbi kutatási kérdések mentén folyt a vizsgálat:

- Milyen problémák fordulnak elő a leggyakrabban egy új komponens bevezetésében a beszerzési folyamat során? Vannak-e rendszeresen előforduló problémák?
- Milyen az együttműködés a projektcsapattal, a beszállítókkal, milyen nehézségek fordulnak ott elő?
- Mi(k) az(ok) a faktor(ok), ami(k) miatt csúszik legtöbbször a projekt időterve?
- Milyen technológiai, rendszerbeli, dokumentációs problémák vannak, amelyek nehezítik a beszerzési folyamatot?
- Milyen lépésekkel lehetne javítani egy új alkatrész bevezetésének a folyamatát?

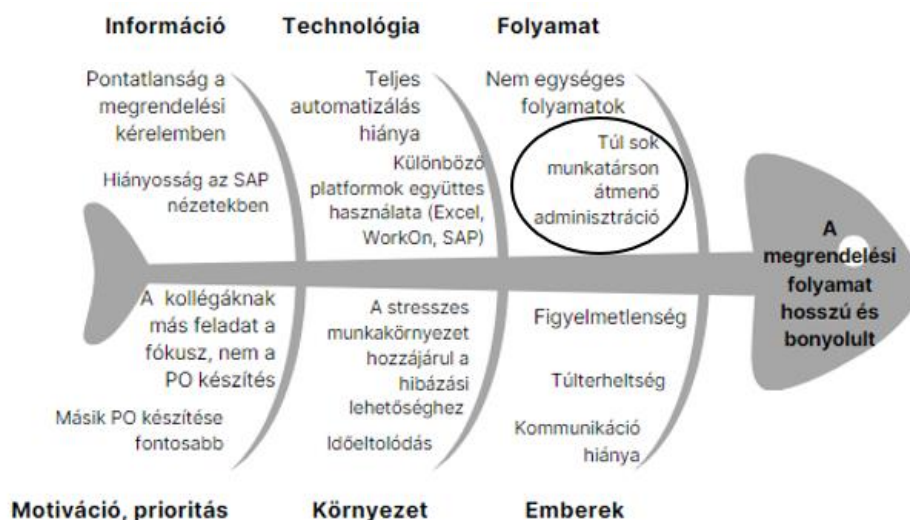
Elhangzott több kihívás is, azonban a munkatársak által leggyakrabban említés és a vezetői kiválasztás során egyértelműen az alábbiak bizonyultak a legkritikusabb problémáknak:

1. a megrendelési folyamat hosszú és bonyolult
2. az osztályok nem ismerik egymás folyamatait és felelősségi köreit
3. a Lessons Learned-ök hiányoznak, a tanulságok levonása nem megfelelő

3. A kutatási eredmények

3.1. A megrendelés kiadási folyamat hosszú és bonyolult

Sok potenciális okot lehetett találni arra, hogy a megrendelés kiadásának a folyamata miért olyan hosszú és bonyolult, mint ahogy azt a projekt beszerzők a munkájuk során tapasztalják. Ezek az okok az 1. ábrán láthatóak.



1. ábra. A megrendelési folyamat hosszú és bonyolult – Ishikawa diagram

A problémát meg lehet közelíteni az információ szempontjából, miszerint a megrendelési kérelmek pontatlanul kerülnek kitöltésre, illetve a vállalatirányítási rendszerben nem mindig vannak időben beimplementálva az új alkatrész adatai, és ezek viszik az időt. Szempontként jött fel az is, hogy a PR (Purchase Request = megrendelési kérelem) és PO (Purchase Order = megrendelés) készítő kollégáknak más feladatai is vannak, vagy más PO kiadását fontosabbnak ítélik meg, ezért nem az adott projekt beszerző megrendelési kérelmét veszik előre. Technológiai nézőpontból kifogásolható, hogy nem teljesen automata a rendszer, illetve több platformot is igénybe kell venni ahhoz, hogy egy megrendelést ki lehessen küldeni. A környezet is befolyásolhatja a megrendelés kiadási folyamatot, ugyanis a PO készítés helyén több óra időeltolódás van a gyárakhoz képest. Emellett a stresszes munkakörnyezet is hozzájárul, hogy megcsússzanak a folyamatok, mert akár a megrendelést kérelmező, akár a PR-t vagy a PO-t készítő kollégák a többi teendőjük okozta stressztől hibát véthetnek ebben a folyamatban. Ugyanakkor az emberi tényezőt is figyelembe véve a figyelmetlenség, a túlterheltség vagy a félrement/hiányzó kommunikáció is negatívan hat a PO kiküldési folyamat gyorsaságára. Végül, a folyamat szempontjából, miszerint nem egységesek a különböző gyárakhoz tartozó, illetve projekt beszerzési osztályokon található megrendelési formulák, ezek is zavart kelthetnek, azonban a legreálisabb oka a csúszásoknak az lehet, hogy túl sok munkatárson folynak át a megrendelési folyamatok, így ez akadályozza a gyorsaságot.

A 2. ábrán azt látjuk, miért megy át olyan sok ember kezén a megrendelés kiadási folyamat.

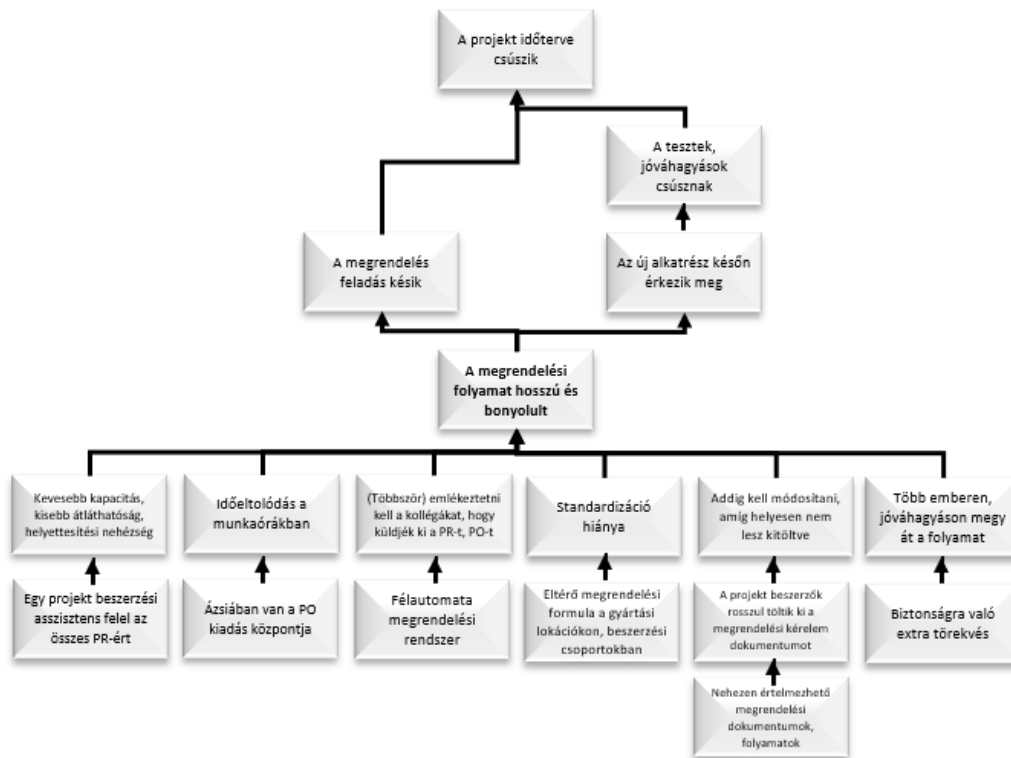
Probléma: Túl sok munkatárs kezén megy végig az adminisztráció



2. ábra. Túl sok munkatárs kezén megy végig az adminisztráció – 5 miért

A lehető legmagasabb fokú biztonságra törekvés a mozgatórugója a sokfelé tagolt megrendelési folyamatnak. Azért kell több emberen is átmennie egy megrendelésnek, hogy biztosan minden adat megfelelően szerepeljen, így a projekt beszerzőn kívül több személy is le tudja ellenőrizni, valóban szükséges-e az adott PO. A gyökérok, hogy véletlenül se tudjon senki megrendelni akár több tízezer eurós tételeket, hiszen egy számjegy félreütése is máris óriási hibát jelent, akár az árban, akár a mennyiségben, akár a pénznemben van tévesztés.

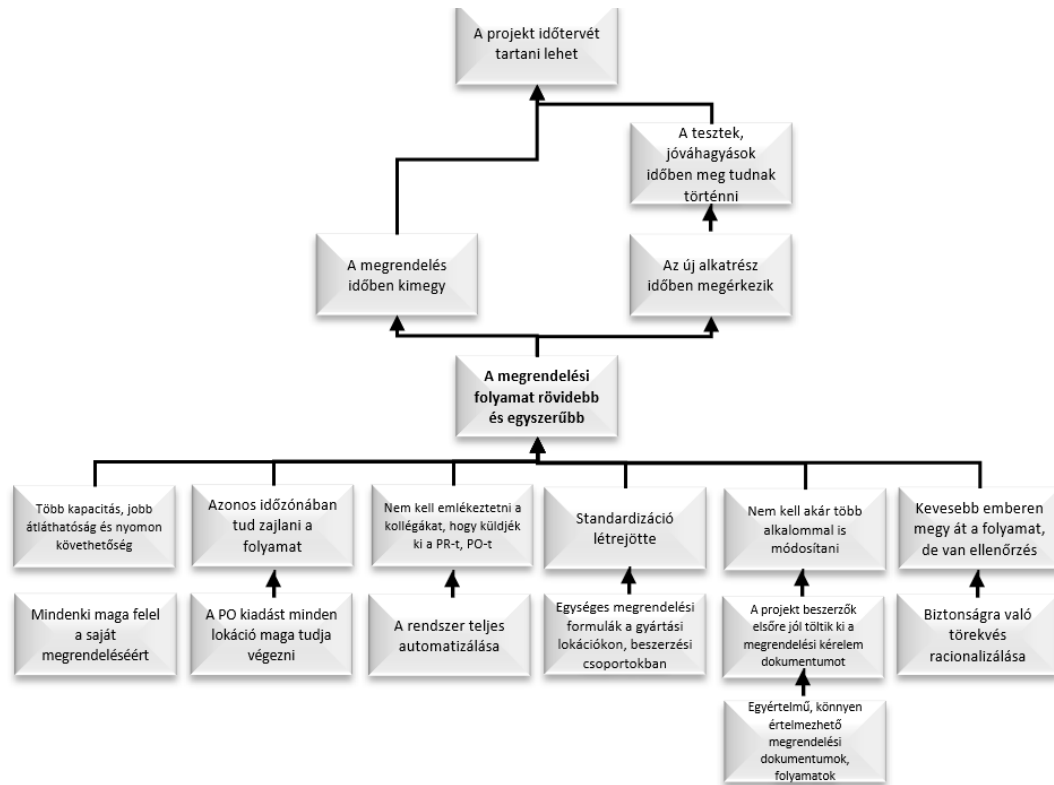
A 3. ábra szemlélteti a kiindulási alapproblémát – miszerint a megrendelési folyamat hosszúnak és bonyolultnak bizonyul –, az összes megtalált okot és azok alokait, és a hatásokat.



3. ábra. A megrendelési folyamat hosszú és bonyolult – problémafa

A megrendelési folyamat hosszúságának és bonyolultságának miértjére hat összetevő okot sikerült meghatározni. Mivel mindössze egy projekt beszerzési asszisztens felel az összes megrendelési igény elkészítéséért, kevesebb kapacitás áll rendelkezésre erre a feladatra; ha nem dolgozik az asszisztens, a helyettesítése is nehezebben megoldható teljes más munkakör ellátása mellett, illetve kevésbé átlátható is, hol tart a folyamat, tovább küldte-e már, hogy PO legyen belőle, a PO-n dolgoznak-e már stb. Ehhez kapcsolódik egy másik ok, hogy az ázsiai kontinensen van a végső megrendelés kiadás központja, így, ha egy kolléga Európában délután 3 órakor indít el egy sürgős megrendelési kérelmet, az asszisztens még aznap tud vele foglalkozni, azonban az időeltolódás miatt Ázsiában már a munkaidő véget ért, így biztos, hogy leghamarabb másnapra csúszik, hogy tovább vigyék a megrendelési folyamatot. Ehhez szintén kapcsolódó ok, hogy a rendszer félautomata, nem kap egy értesítést az a kolléga, akinek a következő lépést kell végrehajtania a megrendelési procedúrában, de efelett könnyen elsiklanak, és a projekt beszerzőknek emlékeztetni és kérdezzetni kell a folyamat résztvevőit, hol járnak, mikor lesz készen a PO. Mivel a különböző gyártási helyszíneken és a beszerzési csoportokban más és más formula van arra, hogy megrendelést küldjenek ki, a standardizáció egyértelmű hiányát lehet észre venni. Emellett a beszerzési csoportokban problematikus a megrendelési dokumentumok túlbonyolítottasága, ami miatt sokszor rosszul kerül kitöltésre a fájl, így azt folyton módosítani kell, amíg minden tökéletesen nem szerepel. Mivel a cég extra biztonságra törekszik a megrendelés kiadás folyamatában is, ezért sok emberen megy át a folyamat, azonban ez nehezítő tényező. Mindezen problémák sokasága hozzájárul ahhoz, hogy a megrendelés feladás is megcsúszik időben, és adott esetben így a megrendelt új alkatrészek is késve érkezhettek meg. Emiatt pedig az azokon végzendő tesztek és a hozzájuk kapcsolódó jóváhagyások is elcsúszhatnak, tehát összességében az időterv tartása veszélybe kerül és itt is időbeli csúszás következhet be.

A 4. ábrán került ábrázolásra az előző problémafából származtatott célfa, avagy, hogy az előzőleg megállapított problémáknak mik lennének az ideális állapotai. Középen van az elérni kívánt cél, alatta, amik ehhez hozzájárulnak, és felül, amilyen hatásokat kívált, ha a cél teljesül.

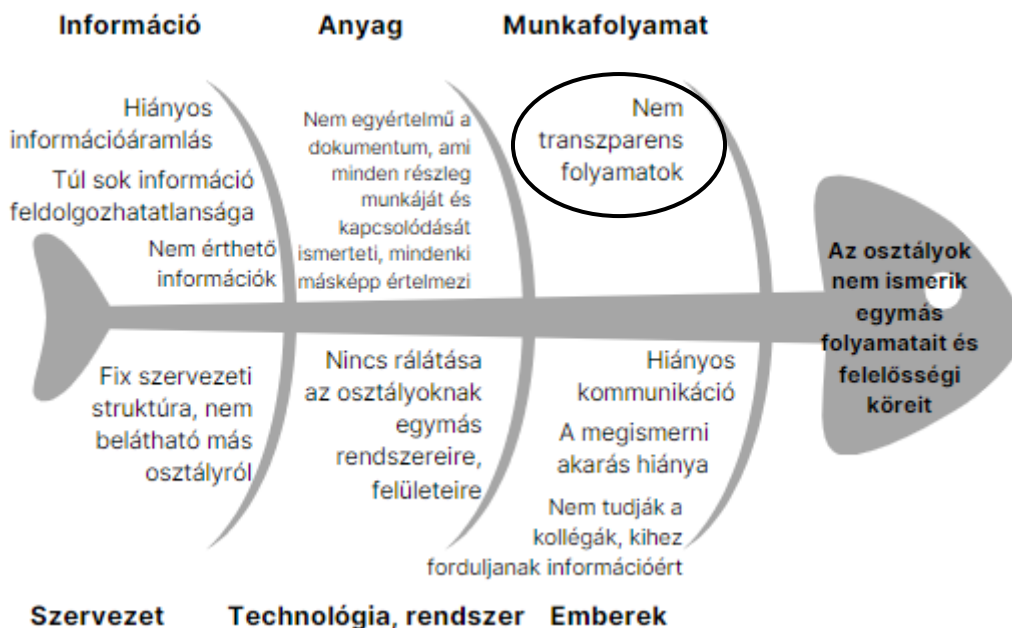


4. ábra. A megrendelési folyamat rövidebb és egyszerűbb – célfa

A megrendelési folyamatot lehetne optimalizálni, ha mindenki a saját megrendelése miatt felelne, tehát ő tudná végig vinni a PR, PO kreálási folyamatot. Ez több kapacitást és időt szabadítana fel, mert gyorsabb lenne a procedúra, jobban átlátható és nyomon követhető lenne a projekt beszerzőnek is a státusz. Emellé ideális lenne, ha a megrendelés kiadását így minden lokáción el lehetne végezni saját maguknak, és nem kellene bevonni az ázsiai kollégákat, így a több órás időzóna különbségek nem jelentenének gondot. Ha a rendszeren automatikusan végig mennének a megrendelés különböző lépcsőfokai, ideális esetben egy ember keze alatt, akkor nem lenne szükség arra, hogy folyton emlékeztetni és kérdezni kelljen a többi involvált munkatársat, hogy állnak. Az is meggyorsítaná a megrendelési folyamatot, ha egységesítenék mind a projekt beszerzők körében használatos, mind a gyártási lokációkra vonatkozó formulákat, így egy standard létrejönne és ehhez kellene tartania mindenkinek magát. Ebből következik is, hogy egyértelműek és könnyebben értelmezhetőek lennének a dokumentumok (és adott esetben egymástól is segítséget tudnának kérni a kollégák), és elsőre sikerülne jól kitölteni ezeket, ezért nem kellene többször is újra nekifutni. Ha megoldható lenne, hogy minden projekt beszerző magának intézze a megrendelést, ezeket a fájlokat visszaellenőrizhetőség céljából lenne érdemes csatolni a megrendeléshez. Mivel a biztonságra törekvés elengedhetetlen, azon nem is kell változtatni nagyon, de racionalizálható lenne. Kevesebb emberen kellene, hogy átmenjen a folyamat azáltal, hogy a beszerzők csoportja magának végzi a megrendelés kiadást, de a végén kellene egy jóváhagyó, aki a csatolt dokumentumot átnézi és összeveti a PO-ban leírtakkal, mielőtt az kiküldésre kerül. Ezen lépésekkel a megrendelés időben kiküldése, és az új alkatrész időben beérkezése biztosítható lenne, így az alkatrész tesztjei és jóváhagyásai sem csúsznának el időben, szóval a projekt ütemterve tartható lenne.

3.2. Az osztályok nem ismerik egymás folyamatait és felelősségi köreit

Az, hogy az osztályok nem ismerik egymás folyamatait és felelősségi köreit, több tényezőnek is felróható. Az 5. ábra ezt mutatja be.



5. ábra. Az osztályok nem ismerik egymás folyamatait és felelősségi köreit – Ishikawa diagram

Gyakran hiányos az információáramlás az osztályok között, vagy pedig pont, hogy túl sok információ érkezik, és ezek nem feltétlenül érthetőek a társosztály számára. A szervezeti struktúra kissé merev és nem belátható egyik részlegről a másikra. Anyag szempontjából nézve ugyan van egy központi dokumentum, amely a részlegek adott projektlépéshez kötődő munkáját ismerteti, de ez nem egyértelmű és mindenki máshogy értelmezi, melyik társosztály mivel foglalkozik. Emellett egymás rendszereire sem látnak rá, nincs hozzáférésük a másoknak a platformjaihoz. Az emberek közötti hiányos kommunikáció, és hogy nem tudják, kihez is kellene fordulni az adott kérdésben, valamint a motivációnak a hiánya, hogy meg akarják ismerni a többi osztály munkáit, mind-mind hátráltató faktorok. A legfőbb indoknak a nem transzparens folyamatok ténye bizonyult, ami miatt nem látják át a kollégák, ki miért felelős pontosan.

A 6. ábra segít belelátni, milyen gyökérokra vezethető vissza, hogy a munkafolyamatok a cégen belül nem kellően transzparens a kollégák számára.

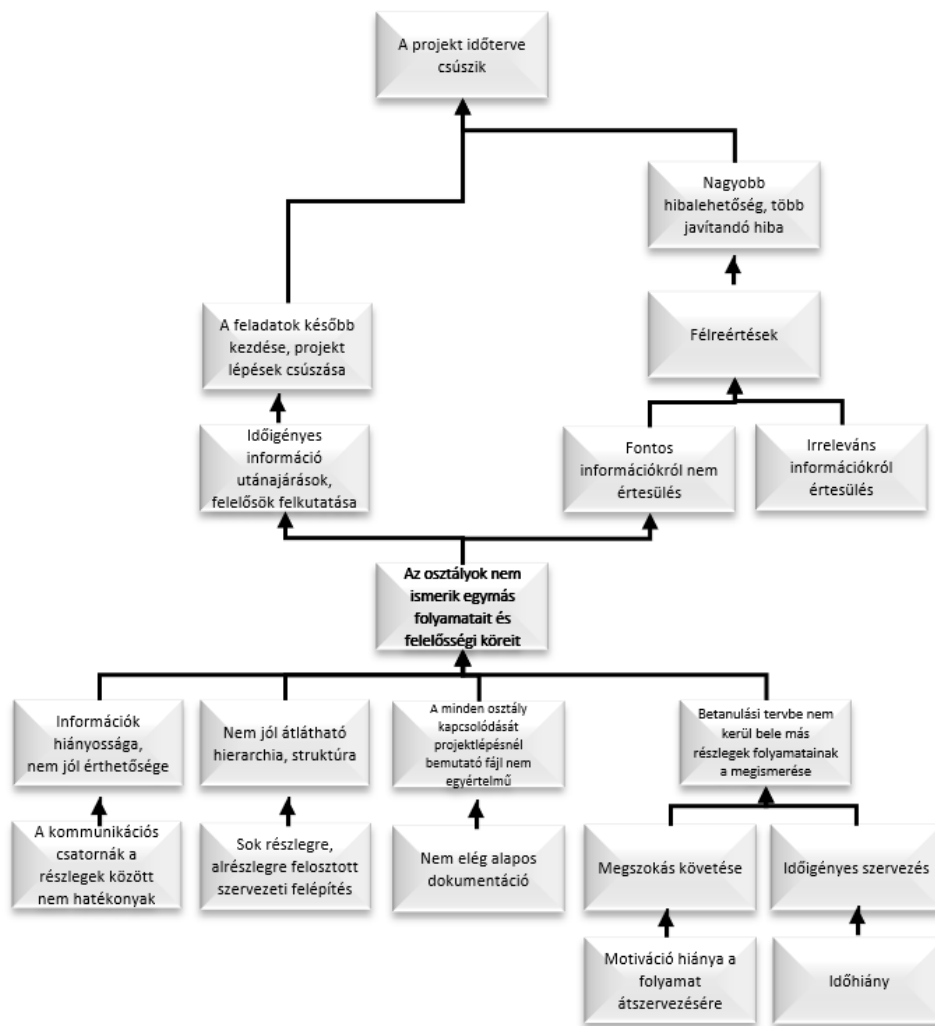
Probléma: Nem transzparens a munkafolyamatok



6. ábra. Nem transzparens a munkafolyamatok – 5 miért

A kérdések visszafejtésével egyértelművé vált, hogy időgazdálkodásra és kényelmi okokra vezethető vissza, hogy a folyamatok nem egészen átláthatóak a munkatársak számára. Bele lehetne foglalni az új belépők – így a projekt beszerzők, és a más munkakörben, de azonos projekten dolgozó kollégák – betanulásába a társosztályoknak a megismerését, azonban ahhoz erre időt kellene allokálni, az pedig a mindennapi feladatvégzés menetébe szólna bele, hiszen valamiből el kellene venni azt az időt. Valamint, ki kellene találni rá egy keretrendszert, hogyan is zajlana a más osztályok megismerési folyamata, és ez is időt vesz igénybe. A projekten dolgozó beszerzők pedig nem jelzik a felettük levő szinteknek, hogy nem értik, mivel foglalkozik a másik osztály, inkább a saját aktuális feladataikra koncentrálnak.

A 7. ábra mutatja a kiindulási alapproblémát – miszerint az osztályok nincsenek tisztában egymás feladatköreivel és folyamataival –, az összes megtalált okot és azok alokait, és a hatásokat.

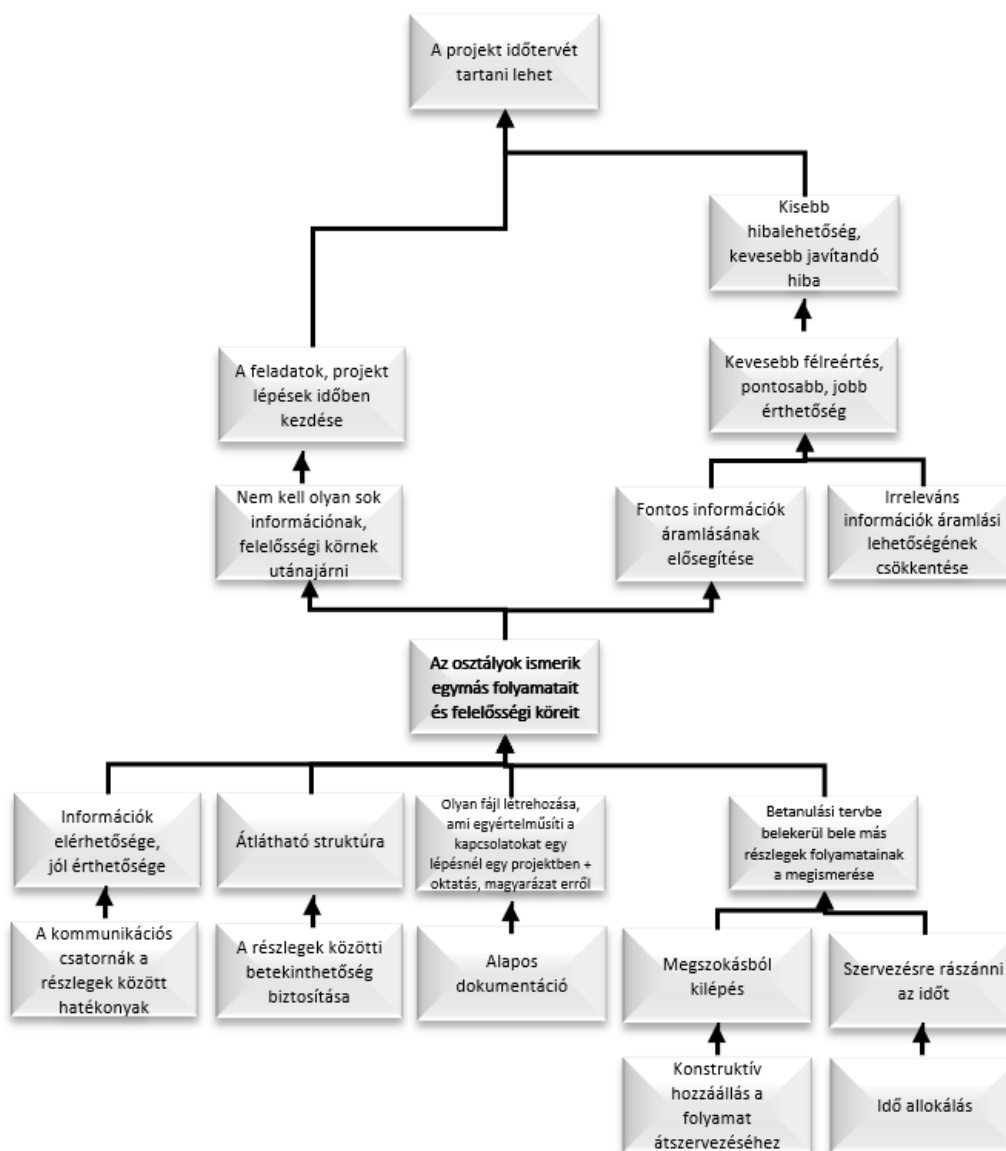


7. ábra. Az osztályok nem ismerik egymás folyamatait és felelősségi köreit – problémafa

Az, hogy az osztályok nem ismerik egymás folyamatait és felelősségi köreit, több tényezőnek is köszönhető. Négy alapvető okot lehetett találni a kiinduló problémára, és ezeknek is van legalább egy oka. Egyrészt a kommunikációs csatornák nem túl hatékonyak a részlegek közt, így hiányos vagy nem jól érthető információk miatt nem tudják kellően megismerni, mivel is foglalkozik a másik társosztály. A szervezeti struktúra nagyon sok részre tagolt, és ez nem átlátható a kollégák számára. Mindenki a saját részét látja csak, viszont a folyamatok egymással kapcsolatban állnak és hatnak egymásra. Nem kellően alapos a dokumentáció, ugyanis hiába létezik olyan fájl, ami szemléltetni hivatott egy-egy projekt lépcsőfoknál az osztályok tevékenységeit, ez nem

egyértelmű és különbözőféleképpen értelmezhető a projektbeszerzők és más társosztályok számára is. Emellett az emberi tényező is sokat nyom a latban, hiszen hiányzik a motiváció arra, hogy a folyamaton módosítsanak és átláthatóbbá tegyék, inkább a megszokás követése van jelen, valamint az időhiány is közrejátszik, mert az átszervezés több időt venne igénybe. Ezek miatt inkább nem kerül bele a betanulási tervbe, hogy más társosztályok munkáját alaposabban megismerje a munkatárs. Ezekre épülő következmény, hogy sok időt ölel fel, míg teljesen utána lehet járni egy-egy információnak, felelősséget vállaló kollégának, így a projekt feladatok is addig csúsznak, amíg nincs meg a szükséges adat. Ezen felül gyakran az emberek nem értesülnek olyan információkról, amely számukra fontos lenne, viszont irreleváns információk eléri őket. Félreértések keletkeznek és nagyobb hibázási lehetőség alakul ki. Ez, és a projekt feladatok csúszása egyaránt az időterv csúszásához járulnak hozzá.

A célfa a 8. ábrán tartalmazza, mi lenne az optimális helyzete az előző pontban problémaként feltüntetetteknek. Középen a cél van, alatta az ahhoz kellő lépések, felül a cél pozitív hatásai.



8. ábra. Az osztályok ismerik egymás folyamatait és felelősségi körét – célfa

A részlegek közötti kommunikáció javítása az információk jobb érthetőségét és elérhetőségét eredményezné. Az alapvető aprólékos, szétszeletelt struktúra ugyan kevésbé változtatható, ám átláthatóbbá tehető, ha belátást engednek nyerni az osztályok munkabeli életébe. Az alaposabb

dokumentáció által lehetővé válna egy olyan áttekinthető és jól értelmezhető fájl létrehozása, amelyből egyértelműen kiderül minden alkalmazott számára, hogyan kapcsolódik más osztályok munkája egy adott projekt lépéshez és jobban össze tudná kötni, amikor ő adott lépést tesz, akkor párhuzamosan mivel foglalkoznak más osztályokon ebben a projekt szakaszban. A munkatársaknak pedig kicsit konstruktívabb hozzáállásra lenne szüksége ahhoz, hogy át akarják szervezni a folyamatot és kilépjenek a megszokott kerékvágásból, valamint alakítsák át kicsit az idejüket, hogy rá tudják szánni a szükséges időt arra, hogy a betanulásba beleszervezik a többi osztály alaposabb megismerését, feladatainak átlátását. Így a kimenetel is pozitívabb lenne, hiszen nem kellene annyi információnak időigényesen utánajárni és a felelős személyt felkutatni, ezért a feladatokat is időben lehetne elkezdni és végrehajtani. Ezen kívül a fontos információk eljutnának ahhoz, akihez kell, ellenben a nem releváns információk áramlását vissza lehetne fogni. Ezek hozzájárulnának ahhoz, hogy a félreértések száma csökkenjen, és jobban érthetőek legyenek a folyamatlépések és a kötődő tudnivalók, így redukálva a hibák számát, ezáltal kevesebbet kellene javítani is. A kisebb hibalehetőség és a feladatok időben végzése az időterv betartását nagyban elősegítené.

3.3. A Lessons Learned-ök hiányoznak, a tanulságok levonása nem megfelelő

A tanulságok levonásának a hiánya több kiinduló okhoz is köthető, ezt a 9. ábra illusztrálja.



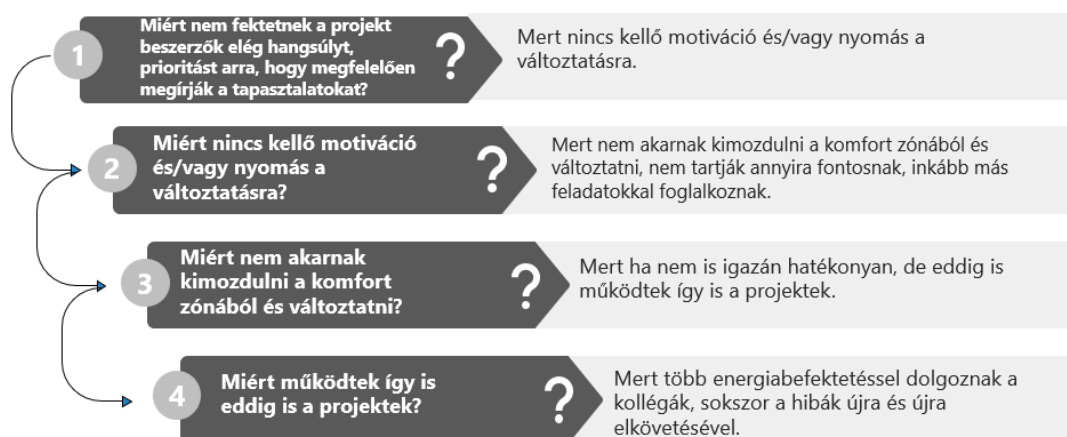
9. ábra. A Lessons Learned-ök hiányoznak, a tanulságok levonása nem megfelelő – Ishikawa diagram

Történhet a nemmegfelelőség dokumentációs hiányosság miatt, mert sokszor a problémás eseteket vagy a jó tapasztalatokat nem jegyzi le. Eszköz, illetve rendszer probléma is állhat a háttérben, mert jelenleg nincsen olyan közös platform vagy rendszer, ahol minden osztály számára elérhetővé és visszakereshetővé tennék a korábban rögzített tapasztalatokat. Úgy tűnik, a kollégákban valamelyest hiányzik a tudatosság is, hogy a Lessons Learned megírása valójában hasznos lenne számukra, valamint a módszerek is sok esetben hiányoznak, hogyan is kell jól lejegyezni egy tapasztalat elemzést. A vezetőség szempontjából elmondhatjuk, hogy ritkán kell a projekt beszerzőknek bármilyen következménnyel szembesülnie a tapasztalat-feldolgozás hiánya miatt, és a menedzsment nem is adja ki konkrétan utasításba ennek a megírását (ugyan szerepel a folyamatok között és a projekt zárásánál feltüntetve is ez a lépés, de nem nyomtatékosítják a kollégákban a főnökök, hogy ezt mindenképpen töltsék ki), és ez utóbbi az

egyik fő oka az alapproblémának. Emellett a tudás és az idő hiánya, valamint az, hogy esetleg nem akarják kellemetlen helyzetbe hozni a projekten velük együtt dolgozó, hibát elkövető kollégáikat, szintén hozzájárulnak, de a másik fő ok az emberek részéről a motiváció és a prioritizálás hiánya.

Ebben az esetben csupán négy miért kérdés feltevése is elégnek bizonyult, hogy eljussunk a gyökérokhoz, ez a 10. ábrán látható.

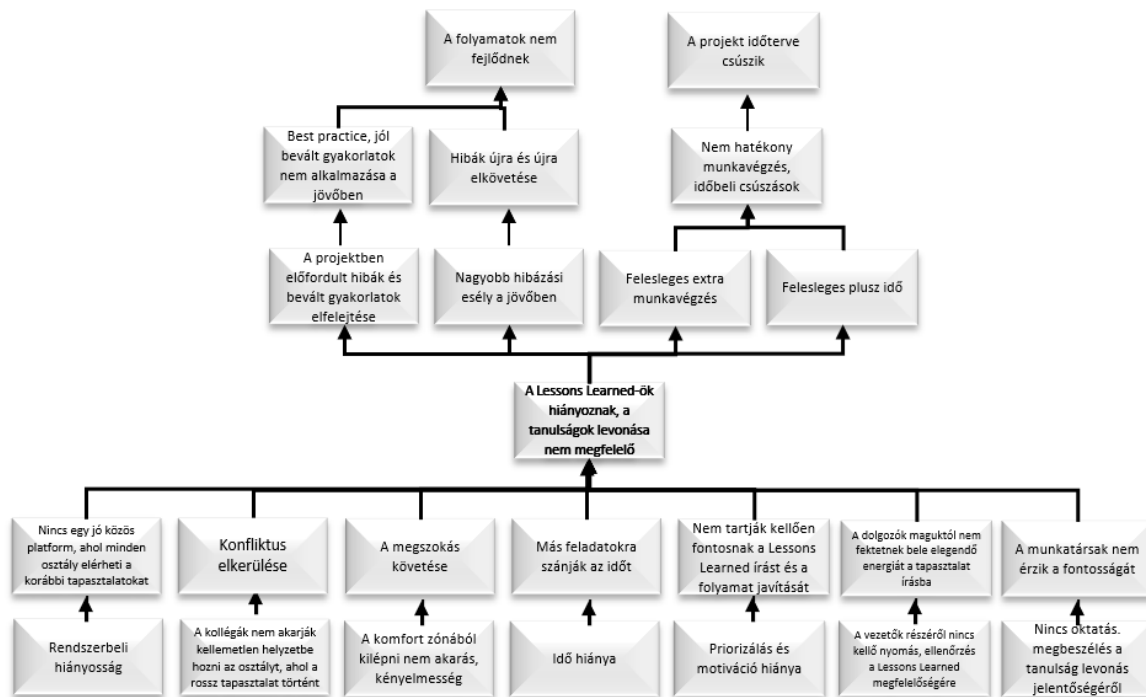
Probléma: A projekt beszerzők nem fektetnek elég hangsúlyt, prioritást arra, hogy megfelelően megírják a tapasztalatokat.



10. ábra. A projekt beszerzők nem fektetnek elég hangsúlyt, prioritást arra, hogy megfelelően megírják a tapasztalatokat – 5 miért

Lehet, hogy észre sem veszi a projekt beszerzők, de nem hatékony, ahogy dolgoznak. Elkövetik újra és újra ugyanazt a hibát, vagy hasonlót, amit már egy korábbi projektnél is, de nem dokumentálják (jól) a tapasztalatokat. Úgy gondolják, mivel eddig is működtek így is a projektek, felesleges lenne változtatni, csak plusz időtöltés egy alapos Lessons Learned megírása. Holott, sok időt és plusz munkát meg lehetne spórolni azzal, ha dokumentálják mind a jó, mind a rossz tapasztalatokat egy projekt végén, és utána vissza tudják azt nézni egy következő projekt elején, a projekt időtartama alatt, illetve a végén össze tudják vetni a többivel.

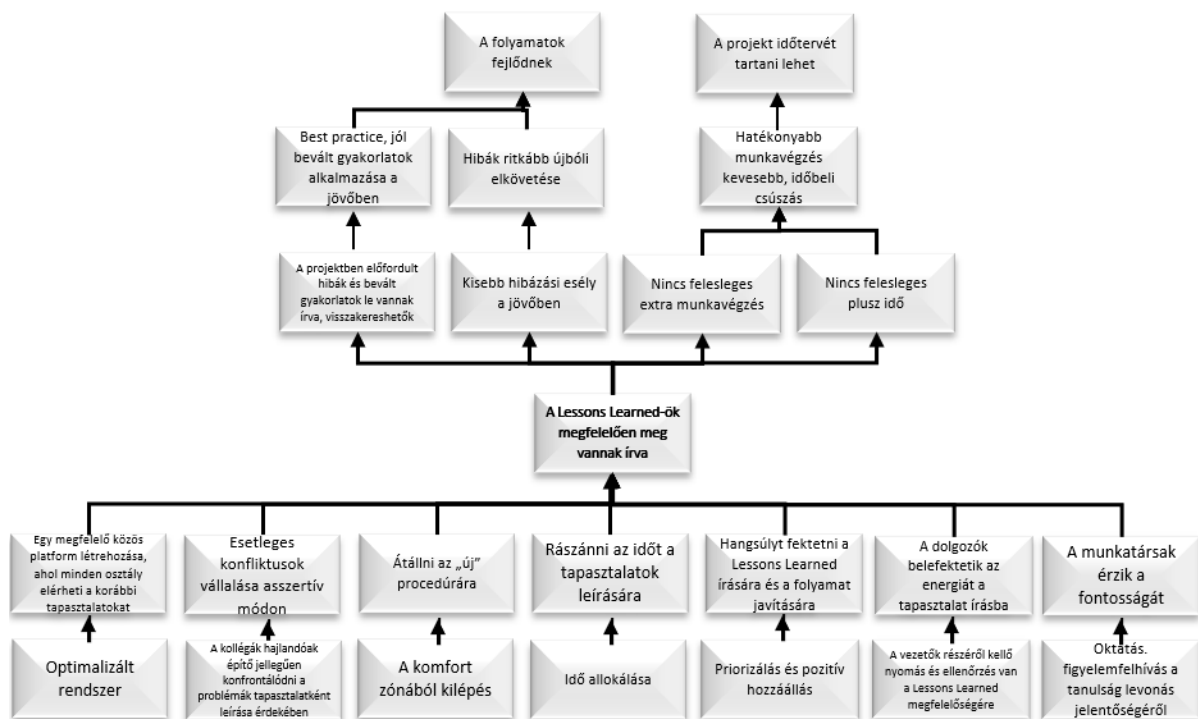
A 11. ábrán látható a kiindulási alapprobléma – miszerint a Lessons Learned-ök vagy hiányoznak, vagy nem megfelelően írják meg a projekt beszerzők a tanulságok levonását –, az összes megtalált ok és azok alokai, és a cél hatásai.



11. ábra. A Lessons Learned-ök hiányoznak, a tanulságok levonása nem megfelelő – problémafa

A tapasztalat-feldolgozás hiánya, a Lessons Learned nem alapos megírása több okra is visszavezethető. Rendszerbeli hiányosságnak is köszönhető, mert jelenleg nem áll rendelkezésre egy olyan platform, ahol minden osztály tagjai elérhetnék a korábbi tapasztalatokat saját vagy más projektekről. A személyes, emberi tényezők is több okot szolgáltatnak az alapproblémára, ugyanis a kollégák sokszor nem akarnak konfrontálódni a projekt társaikkal, ha a negatív tapasztalatban egy adott osztály, vagy onnan egy vagy több ember érintett, így inkább a potenciális konfliktust elkerülve nem kerülnek írásban rögzítésre a tanulságok. A kényelmesség, hogy a komfort zónából nem akarnak kilépni, a megszokott menetrend követéséhez vezet. Közre játszik még az idő is, amelyből tény, hogy nincsen sok egy elfoglalt projekt beszerzői munkakörben, így a kollégák inkább más feladatokra szánják az idejüket. Emellett a prioritizáció és a motiváció hiánya is felróható problémának, mert nem tartják kellően fontosnak a tanulság levonás lépését. Itt egy részben a vezetői felelősségvállalás is hozzátesz az alapprobléma létezéséhez, ugyanis a részükről nincsen megfelelő nyomás, illetve ellenőrzés, hogy a Lessons Learned-ök elkészülnek-e, és ha egyáltalán igen, milyen minőségben, a dolgozók ennek hiányában pedig maguktól nem fektetnek ebbe az egyébként kötelezőnek feltüntetett feladatba energiát. Hiányzik, hogy beszéljenek erről csoport szinten, osztály szinten, céges szinten a menedzsment és a projektes beosztottak, hogy a tapasztalat írás és megosztás milyen jelentős lépése a projektnek, hogy a munkatársak érezzék a súlyát és fontosságát. Ezekre a faktorokra épülnek a következmények, többek között meg kell említeni, hogy ha a tanulságok nem kerülnek rögzítésre, leírásra, akkor könnyen elfelejtődnek, legyen szó jó vagy rossz tapasztalatokról, így a bevált gyakorlatokat valószínűbb, hogy nem is alkalmazzák a jövőbeli projekteknél. Nagyobb eséllyel vétенek a projektben hibákat, és követik el azokat újra és újra. Előbbi és utóbbi következmények oda vezetnek, hogy a folyamatok nem fejlődnek, hanem megragadnak egy szinten. Emellett feleslegesen plusz időt vesznek igénybe a feladatok, és többletmunkát kell végeznie a projekt beszerzőknek is, ez a kettő pedig így nem hatékony, és hozzájárul az időbeli csúszáshoz, ami könnyen az időterv csúszásához vezet.

A 12. ábrán feltüntetett célfa azt hivatott vázolni, hogy az előző pontban, amely tényezők problémának mutatkoztak, azoknak mi lenne a kedvező alternatívája. A cél van középen, az annak teljesítéséhez szükséges lépések alatta, hatásai pedig felette.



12. ábra. A Lessons Learned-ök megfelelően meg vannak írva – célja

Az előző pontban említett problémákat ez esetben is át lehet formálni pozitív állításokká, hogy célként hivatkozzunk rájuk, és a hatékonyságot növelni tudjuk velük. Egy optimalizált rendszerben lehetőség nyílna egy olyan közös platform megalkotására, ahol minden osztály számára elérhetővé válna a korábbi tapasztalatok megírása, hogy vissza tudják keresni bármely projekt során. Ha a projekt beszerzők építő jelleggel írnák le a problémásabb tapasztalatokat, nemigen bontakozna ki konfliktus, de ha mégis, azt asszertív módon kezelni lehetne, hiszen minden részleg egy célért dolgozik: a projekt sikerességéért. A komfort zóna elhagyásával egy olyan új folyamatra lehetne átállni, ami valójában nem új, mert hivatalosan a projekt utolsó lépése, de új szokás lenne, ha megírnák megfelelően. Ehhez szükséges az időt is úgy alakítani, hogy a mindennapi munka során erre is rá tudják szánni a szükséges órát, hiszen kifizetődő lenne. Itt meg kell említeni a priorizálás és a pozitív hozzáállás kérdését, ugyanis az ezeket felölelő magatartást is a magukévá kellene tenni, hogy hangsúlyt tudjanak fektetni a Lessons Learned jól megírására és ezáltal a folyamat javítására. Ennek támogatására a vezetőktől is egy segítő kéz kell. Ha több nyomást gyakorolnának a beosztottjaikra, és adott időnként ránéznének, megfelelően elkészültek-e a tanulságlevonások, a projekt beszerzők is rá lennének kényszerülve, hogy több energiát tegyenek bele az adminisztrációba. Mindemellett az is hasznos lenne, ha közösen, több szinten és több résztvevői körben is beszélgetnének ennek a projektet záró lépésnek a kulcs szerepéről, esetlegesen oktatásba is lehetne foglalni ezt, hogy a munkatársak érezzék a súlyát a tanulságok feldolgozásának. Ha ezek a célok megvalósulnának, akkor a hatások is kedvezőek lennének. A projektekben korábban előfordult hibák és jól bevált gyakorlatok, „best practice”-ek is visszakereshetők lennének, és utóbbiakat lehetne alkalmazni a jövőben. Kisebbségi esély lenne arra, hogy hibákat követnek el, és még kisebb, hogy újból és újból megtörténjen ugyanaz a ballépés. Ezek által a folyamatok fejlődni tudnának. Ráadásul, nem kellene extra munkát végeznie a projekt beszerzőknek sem, és nem igényelne mindez plusz időt, ezáltal a munkavégzés hatékonyabbá válna kevesebb időbeli csúszás mellett, így a projekt időterve betartható lenne.

4. Javaslatok

Azt, hogy a projekt beszerzők és a projektek révén kapcsolatban álló társosztályok megismerjék egymás folyamatait és átláthassák, ki miért felelős, egy frissített, alapos, standardizált betanulási terv részeként, interaktívabb képzés keretein belül lehetne elérni, amelynek során időt tölthetnek el egymás részlegein a projekt résztvevői, hogy láthassák a párhuzamosan zajló folyamatok hátterét is.

A megrendelés kiadás megoldható lenne kevesebb emberen átfutó procedúrával is, miként a projekt beszerző elkészíti a megrendelést, ami automatikusan kiküldésre kerül, és csak meghatározott értékhatár feletti rendeléseknél kellene a jóváhagyás. Ott az asszisztens ellenőrző dokumentum segítségével bizonyosodna meg róla, hogy hibátlan a megrendelés. Így biztosítva lenne a több lépcsős ellenőrzés és a biztonság is, ugyanakkor a folyamat átláthatóbbá válna és az átfutási ideje is lecsökkenne.

A tanulságok feldolgozásának témakörében pedig a munkavállalói hozzáállás az egyik kulcs tényező, hogy a projekt beszerzők nyitottak legyenek a változtatásokra és az új fejlesztések mindennapi munkába implementálására ahhoz, hogy a hatékonyságot maximalizálni lehessen az új alkatrészek projekt beszerzési folyamatában. Rá kell szánniuk az időt – ami időmenedzsmentet és átszervezést is igényel –, hogy megfelelően adminisztrálják a projektben előfordult jó és rossz tapasztalatokat. Emellett a vezetői hozzáállás is lényeges, a menedzsment szintjéről történő nyomás és ellenőrzés elősegíti a beosztottak hiánytalan munkavégzését.

Irodalom

- Dokania, P. (2022). Direct and indirect procurement. Institute of Supply Chain Management. <https://www.ioscm.com/blog/direct-and-indirect-procurement/>
- Gurnov, A. (2024). What Is Project Procurement Management? Wrike. <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-project-procurement-management/>
- Jackson, C. (2023). Operational Procurement vs Project-Based Procurement: Understanding the Key Differences. Current SCM: <https://currentscm.com/blog-operational-vs-project-based-procurement-understanding-the-critical-differences/>
- Oriana Endless Innovation. (2023). A vállalati beszerzés fogalma és folyamata. Oriana Endless Innovation. <https://orianasoftware.com/hu/a-vallalati-beszerzes-fogalma-es-folyamata/>
- Overvest, M. (2024). Operational Procurement — Everything You Should Know. Procurement Tactics. <https://procurementtactics.com/operational-procurement/>
- Young, J. (2023). What is Procurement? Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/procurement.asp>



