



# LEAN DIPLOMAMUNKA

---

A lean rendszer – Mi a kulcsa egy jó kezdésnek? (2011)

*Sztakhó Nikolett*

# Témaválasztás

## Szakmai háttér

- Gazdaságinformatika B.Sc.
  - *Vállalatirányítási rendszerek specializáció*
- Vezetés és szervezés M.Sc.
  - *Humán erőforrás és szervezetfejlesztés*

## Gyakornokság

- *Lean rendszer bevezetése (5S, visual management, OEE)*

## Személyes érdeklődés

- Fenntartható fejlődés
- Folyamatoptimalizálás

# Kezdetek

## **Szakmai kapcsolat vezetői szintekkel**

- „A” amerikai multinacionális gyártó vállalat – CI és lean csoport támogatása gyakoronokként
- „B” német multinacionális gyártó vállalat – rendszeres konzultáció

## **Tudományos kapcsolat**

- Termelés és folyamatmenedzsment egyetemi konzulens szakmai támogatása
- Szervezeti kultúra egyetemi konzulens szakmai támogatása

# Mik voltak a kezdeti nehézségek?

## *Avagy tudományos és szakmai kihívások*

### **Szakmai tapasztalat hiánya**

- Nincs gyártókörnyezetben lévő lean tapasztalat
- Új környezet, új nyelvezet

### **Tudományos tapasztalat hiánya**

- Nincs reprezentatív mintagyűjtési és szociológiai tapasztalat
- Rendelkezésre álló idő beosztása

**Ami volt: sok LELKESEDÉS és „friss szem” 😊**

# Dolgozat felépítése és fókusza

## Elméleti összefoglaló

- Lean ház: alapfogalmak definiálása
- 5 alapelv: szakirodalom ismertetése (*Womack-Jones, Husi, Losonczi*)
- 7 veszteség: megoldáshoz vezető kérdések!

## Esettanulmány („A” vállalat, „B” vállalat)

- Vízió
- A vállalat és a lean
- A lean bevezetése
- Lean specifikáció
- Eredmények
- Jövőkép

## Kultúra és szervezeti kultúra

- Megjelenési forma (*Krober-Kuckhohn, Buchowitz*)
- Kulturális különbségek (*Hofstede*)

# Esettanulmány

## „A” vállalat

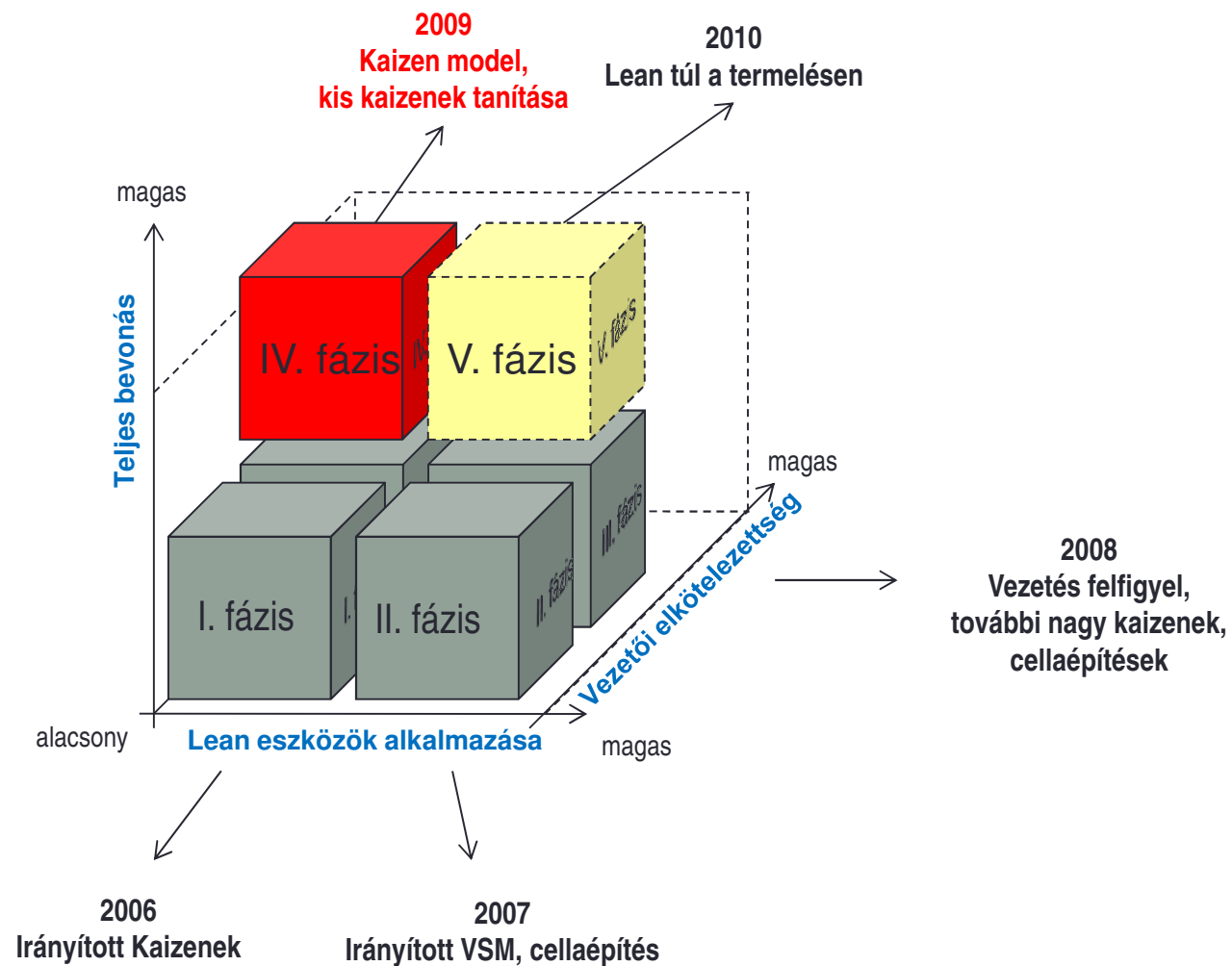
- **Dolgozók sikereit tekinti a vállalati siker legfontosabb mozgatórugójának**, mely a vevők, a részvényesek és a beszállítók sikerének és elégedettségének együttes függvénye.
- Rendszer bevezetése előtt is összetett és letisztult vállalati kultúrával rendelkezett, amely számos lean szemléletet is magában foglalt, így számukra a **lean bevezetése nem kultúraváltást jelentett, hanem a kultúrára épülő új személet kialakítását.**

### Mit jelent egy lean menedzsernek a lean?

*„Számomra a legjobb definíció az, hogy a lean folyamatfejlesztések összessége, ahol a **vevők számára értékadó tevékenységekre összpontosítunk**, azáltal, hogy leegyszerűsítjük a működési folyamatainkat, de csak annyira, hogy **kellően rugalmasak tudjunk maradni** annak érdekében, hogy megfelelően tudjunk reagálni a változásokra.”*

# Esettanulmány

## „A” vállalat – Lean bevezetése



# Esettanulmány

## „A” vállalat – Lean specifikáció



**Vezetői elkötelezettség**

- Lean szemlélet

**Lean szervezet**

- Dolgozók
- Feladatkörök

**Lean stratégia**

- Projektek
- Felelősök



# Esettanulmány

## *„A” vállalat – Eredmények*

- Kaizenek darabszámának és az ebből adódó megtakarítások rohamos növekedése
- Átfutási idő csökkenése
- Gyártásban lévő termékek csökkenése
- Alapterület igény csökkenése
- Termelékenység növekedése
- Minőség javulása
- Karbantartási költségek csökkenése

# Esettanulmány

## *„B” vállalat*

- Legfontosabb céljának tekinti a **vevő igények kielégítését** és a **munkavállalók elégedettségének biztosítását**.
- A gyorsan fejlődő vállalati környezetnek és a piaci versenynek köszönhetően előtérbe helyezi a **gyorsaságot, a minőséget, a növekedést és a folyamatos fejlődést**.
- A „B” vállalatnál a lean szemlélet teljesen a kultúrába ágyazottan jelenik meg (2008)

# Esettanulmány

## „B” vállalat – Lean bevezetése

- A lean rendszer legfontosabb célja a **veszteségek nélküli folyamatos fejlődés**, az értékteremtés maximalizálása. Elsődleges feladatnak a vezetők bevonását tekintették biztosítva ezzel a magas fokú elkötelezettséget.
- A képzések lebonyolítását és a lean alapoktatáshoz külső segítséget is igénybe vettek, külső cégekkel szerződtek



# Esettanulmány

## *„B” vállalat – Lean specifikáció*

- Lean Champion képzés
- Ötletkártya
- Lean rendszer az irodákban



# Esettanulmány

## *„B vállalat” – Eredmények*

- Változási hajlandóság növekedése
- Folyamat vizualizáció fejlődése
- Lean szervezet fejlődése
- Képzettség növekedése
- Workshopok/projekt tervek fejlődése
- Átalakítás módszertanának fejlődése
- Kommunikáció hatékonyságának növekedése
- Mutatók növekedése

# Kultúra

*„A szervezeti kultúra nehezen mérhető, mivel nincs egységes, szakértők által elfogadott dimenziója és mérőszáma, valamint olyan tulajdonságokkal rendelkezik, mint a jéghegy, hiszen alig látható a felszínen, a lényege mélyen a szervezetbe ágyazottan jelenik meg.”*

***/Heidrich/***

*„Minél kevesebbet tud valaki a témáról, annál merevebben ragaszkodik a saját elképzeléseihez. Ez nem meglepő, hiszen az előítéletek megdöntéséhez szükséges mélyebb ismeretszerzés kognitív energia-befektetésének mértéke jóval magasabb, mint az ebből származó kezdeti haszon”*

***/Ballé/***

# Nemzeti kultúra erőssége Hofstede dimenziói alapján

Ország	Hatalmi távolság	Individualizmus	Férfiasság	Bizonytalanság kerülése
Egyesült Államok	Közepes (40)	Nagy (91)	Közepes (62)	Közepes (45)
Németország	Közepes (35)	Közepes (67)	Közepes (66)	Közepes (65)
Japán	Közepes (54)	Közepes (46)	Nagy (95)	Nagy (92)
Magyarország	Nagy (-)	Közepes (55)	Nagy (79)	Nagy (83)



nyitottság



motiválás



törődés, figyelem



rugalmasság

# A kultúra megjelenési formái

A kultúra megjelenési formái	FAG	NI
Szimbólumok megjelenése	Erős	Erős
Kultúra dominanciája	Erős	Erős
Nyelvezet	Hivatalos	Közvetlen
Szokások	Erős	Erős
Munkakörnyezet	Hivatalos	Közvetlen
Tulajdonosi szerkezet	Zárt	Nyitott
Vezető	Hivatalos	Közvetlen



# Tapasztalatok

*„A legfőbb értéket az emberi erőforrás adja, hiszen rajtuk keresztül válik láthatóvá a kultúra”*

- Nemzeti kultúra és vállalati kultúra együttes hatása van lean kultúrára
- A lean rendszer hatékony bevezetésére közvetlen hatással van:
  - A kultúra dominanciája, folyamatos fejlődésre való igény
    - Munkavállalók elismerése (ösztönzési rendszer)
  - A vezető erőskezű hozzáállása, a vezető mint hős
    - Szervezeti célok és lean célok összhangja és nyílt kommunikációja
    - Alapozó projektek által biztosított elvárési rendszer tisztázása és nyitott légkör kialakítása
  - Munkához való hozzáállás (4 dimenzióon kívüli hatás)

*„Azt, hogy egy vállalatnál bevezetésre került-e a Lean rendszer nem lehet megállapítani, maga a kérdés is helytelen, hiszen a Lean, magára a folyamatra és a folyamatosságra épül. Ezért nem lehet lezárt eseményként értelmezni, mert mindig lesz újabb eszköz a veszteségek csökkentésére. A kérdést úgy lehetne átfogalmazni, hogy egy vállalat alkalmazza-e a Lean rendszert, megjelenik-e az értékteremtő folyamatok optimalizálására való igény. ”*

*„A legfontosabb cél a sikeres kezdéshez, hogy a vállalat egy olyan kultúrát alakítson ki, vagy a meglévő kultúráját olyan kultúrává alakítsa át, ahol a munkavállalók folyamatosan ösztönözve vannak a fejlődésre és a fejlesztésekre kommunikálására, ahol a menedzsment elismeri a munkavállalókat, mint a vállalat sikerének kulcstényezőit, valamint világosan kommunikálja és összehangolja a szervezeti célokat és a Lean célokat. „*

# Mi az amit máshogy csinálnék?

## *Avagy fejlesztési potenciálok*

### **Adatgyűjtés**

- Nyitott interjúkérdések és mély interjúk mellett mérhető, elemzési rendszer kidolgozása szociológiai és statisztikai alapokon
- Vezetői interjúk kiegészítése shopfloor interjúkkal, összehasonlítási elemzés kidolgozása

### **Gyökérokélemzés**

- vállalati kultúra főbb elemeire

### **Hipotézisvizsgálat**

- Több vállalat bevonása (akár szektorok közötti különbségek felmérése – esettanulmányok gyűjteménye)
- Belső kép – Külső kép vizsgálata
- Nemzeti sajátosságok Hofstede 4 dimenziója mellett egyéb kulturális tényezők vizsgálata

# A dolgozat a következő kérdésekre nem ad választ

- Melyek azok a kulturális, csoportszintű és személyes vezetői jegyek ma, amelyek a legjobban befolyásolják a lean bevezetés hatékonyságát?
- Mire figyelnek az emberek és mi az, amit nem látnak vagy nem akarnak látni? Hogyan lehet az észlelést megváltoztatni?
- Erős kultúra vs. Gyenge kultúra: Hogyan reagálnak a gyorsan változó piaci igényekre? Milyen hátrányai vannak az erős kultúrának és milyen előnyei a gyenge kultúrának?



# LEAN DIPLOMAMUNKA

---

A lean rendszer – Mi a kulcsa egy jó kezdésnek? (2011)

*Sztakhó Nikolett*