

OTDK dolgozat

Tóth Anna

BA

2013

A LEAN management új megközelítése

-

A karcsú termelés szervezeti kultúrája

A new approach of LEAN management

-

The organizational culture of LEAN manufacturing

TARTALOMJEGYZÉK

1 BEVEZETÉS

- 1.1 MIÉRT ÉRDEKES A LEAN MANAGEMENT?
- 1.2 MIÉRT ÉRDEKES A SZERVEZETI KULTÚRA?
- 1.3 MIÉRT ÉRDEKES A LEAN ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEKAPCSOLÁSA?
- 1.4 DOLGOZATOM VIZSGÁLÓDÁSI IRÁNYA
- 1.5 DOLGOZAT SZERKEZETI ÁBRÁJA

2 SZERVEZETI KULTÚRA

- 2.1 ROBERT E. QUINN ÉS KIM S. CAMERON SZERVEZETI KULTÚRA MODELLJE
- 2.2 A MÓDSZERTAN
- 2.3 ELEMZÉSI SZEMPONTOK

3 A TOYOTA

- 3.1 A VÁLLALAT RÖVID TÖRTÉNETE
- 3.2 A NÉGYSZINTŰ MODELL RÖVID BEMUTATÁSA

4 A TOYOTA SZERVEZETI KULTÚRÁJA

- 4.1 A TOYOTA KULTÚRA
- 4.2 A TOYOTA ÉS A LEAN SZERVEZETI ÁBRÁJA

5 A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A LEAN MANAGEMENT KAPCSOLATA

- 5.1 MI A LEGJELLEMZŐBB ELTÉRÉS A TOYOTA ÉS AZ ÁTLAGOS SZERVEZETI KULTÚRA KÖZÖTT?
- 5.2 A LEAN BEVEZETÉSE ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA
- 5.3 A TOYOTA KULTÚRA ÉS A LEAN ESZKÖZÖK KULTURÁLIS HATÁSAI
- 5.4 A LEAN MANAGEMENT SZERVEZETI KULTÚRÁRA GYAKOROLT HATÁSAI ÉS A HOZZÁ FÜZÖTT ELVÁRÁSOK

6 ESETTANULMÁNY

- 6.1 CÉGTÖRTÉNET
- 6.2 A BEVEZETÉS OKAI
- 6.3 A LEAN BEVEZETÉS
- 6.4 HOGYAN VALÓSULTAK MEG A PRÓBÁLKOZÁSOK?
- 6.5 SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÁSA

7 AZ ESETTANULMÁNYBAN TAPASZTALTAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA AZ ELMÉLETI RÉSZ VÉGÉN MEGFOGALMAZOTT VÁRAKOZÁSOKKAL

- 7.1 MAGYARÁZHATÓ-E AZ ESZKÖZÖK SIKERESSÉGE/SIKERTELENSÉGE A KEZDETI KULTÚRÁVAL?
- 7.2 VÁRAKOZÁSAIK MEGFELELNEK-E A BEVEZETETT ESZKÖZÖK VÁRHATÓ HATÁSAINAK?
- 7.3 A SZERVEZETI KULTÚRA ISMERETE HOGYAN SEGÍTHETETT VOLNA A SIKERESEBB MEGVALÓSÍTÁSBAN?

8 ÖSSZEGZÉS

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: DOLGOZATSZERKEZET, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
2. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRÁK MÁTRIXA, BAKACSI (2004) ALAPJÁN, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
3. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA FELRAJZOLÁSA, CAMERON-QUINN (2006) ALAPJÁN, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
4. ÁBRA: ÁTLAGOS SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TERMELŐ VÁLLALATOK KIEMELT ÁTLAGA, CAMERON-QUINN (2006) ALAPJÁN, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
5. ÁBRA: A TOYOTA NÉGYSZINTŰ MODELLEJE, LIKER (2004) ALAPJÁN, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
6. ÁBRA: A LEAN ESZKÖZÖK SZERVEZETI KULTÚRÁJA
7. ÁBRA: A LEAN ESZKÖZÖK ÉS A TOYOTA SZERVEZETI KULTÚRATÉRKÉPE, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
8. ÁBRA: A TOYOTA ÉS AZ ÁTLAGOS SZERVEZETI KULTÚRATÉRKÉP
9. ÁBRA: A LEAN BEVEZETÉSÉNEK OKAI, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
10. ÁBRA: A VIZSGÁLT VÁLLALAT SZERVEZETI KULTÚRÁJA ÉS AZ IPARÁGI ÁTLAG, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
11. ÁBRA: A VIZSGÁLT VÁLLALAT ÁLTAL BEVEZETETT ESZKÖZÖK KULTURÁLIS HATÁSA, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
12. ÁBRA: A HÁROM FELSŐVEZETŐ VÁLASZAIBÓL RAJZOLT KULTÚRATÉRKÉP, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA
13. ÁBRA: A HAT KÉRDÉSKÖRRE ADOTT VÁLASZOK ÁTLAGA A VIZSGÁLT VÁLLALATBAN, SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA

1 Bevezetés

Tavaly október elején kezdtem a LEAN managementtel foglalkozni, akkor egy másik tanulmányi verseny keretében. Azért ezt a témát választottam, mert édesapám ezzel foglalkozik, ezért volt egy alapvető érdeklődésem a téma iránt. A verseny keretében készítettem el az esettanulmányt, melynek a végén egy rövidebb fejezetet szenteltem a szervezeti kultúrának. A LEAN managementről már számos esettanulmány szól, azonban a szervezeti kultúrával való összekapcsolása új terület, ezért választottam ezt a témát.

1.1 Miért érdekes a LEAN management?

A LEAN management napjainkban „divatos” kifejezéssé vált. Rengeteg vállalat kezd LEAN bevezetéssel foglalkozni, igyekszik LEAN vállalattá válni, ezáltal növelni hatékonyságukat és nagyobb pénzügyi megtérülést elérni.

A Toyota hihetetlen sikereit látván nem is kérdéses, hogy van olyan tudás a vállalatnál, ami kiemelkedően eredményessé tehet egy vállalkozást. Működési mechanizmusaik és eszközeik, cégfilozófiájuk régóta érdekli a nagyvállalatokat. A Toyota sosem titkolta el a sikerei mögött álló eszközöket, annak ellenére, hogy ezt várnánk egy ilyen sikeres vállalattól. Már ez az apró mozzanat is szemlélteti, hogy egy egészen másfajta világnézet lapul meg a háttérben, hiszen várakozásainkkal ellentétben a Toyota máig oktatja a Toyota módszer vagy LEAN management néven világhírűvé vált termelési eszközeit. Mindezek ellenére egyetlen más vállalat sem tud ezekkel a módszerekkel a Toyotát megközelítő sikereket elérni. Ennek hátterében rengeteg ok állhat. Tanulmányomban azzal foglalkozom, hogy a szervezeti kultúra ismeretében megtudhatunk-e többet az elmaradó sikerekről, vagy a teljes bukással végződő bevezetési kísérletekről.

A Toyota termelési elvei mellett nemcsak azon érvek szólnak, hogy hihetetlen pénzügyi megtérülést hozhatnak. A gazdasági világ, a piac, az igények és elvárások egyre gyorsabban változnak. A hagyományosan kialakult management technikák és termelési elvek már nem működnek akkora hatékonysággal, mint korábban. A változáshoz való alkalmazkodás egyik

eszköze a LEAN management, mely újszerű megközelítésével jobban illeszkedik a változó világ igényei közé, mint a hagyományos termelési rendszerek. A fogyasztói igények kezdenek az egyediesség irányába változni, a minőség kiemelt fontossága mellett az ár természetesen továbbra is meghatározó szempont.

A karcsú termelési rendszer egy egészen másfajta management megközelítést képvisel, más elvek alapján építi fel gyárait és szervezeteit. Ezeknek a módszereknek az alkalmazása több mint holmi folyamat újraszervezés, a legtöbb eszköz mögött újfajta meg gondolások állnak, melyek elsajátítása nélkül az eszközök közel nem tudnak teljes hatékonyságukban működni. Az újfajta szó itt természetesen csak részben helytálló, hiszen a Toyota évek óta ezekkel az elvekkel működik. Azonban a nyugati nagyvállalatok számára egy teljesen más szemléletmódot közvetít.

Dolgozatomban igyekszem a LEAN managementet, eszközeit és eredetét, a Toyota vállalatot egy teljesen új szemszögből vizsgálni. Ez az új keret a szervezeti kultúra.

1.2 Miért érdekes a szervezeti kultúra?

A vállalatok helytállásának feltételei, hosszú és sikeres karrier titkai mindig is nagyon kutatott témák voltak. Ugyan sosem lehet egyértelműen meghatározni, hogy mi kell egy vállalat sikeréhez, mindig találni olyan feltételeket, melyek hozzásegítenek a célok eléréséhez.

Ha megvizsgáljuk egy vállalat működésének környezetét, találhatunk olyan kritériumokat, melyek egyértelműen sikerre visznek egy vállalatot. Ezek:

- magas belépési korlátok
- nem helyettesíthető termék vagy szolgáltatás
- beszállítók és a vásárlók alacsony alkupo zíciója
- vetélytársaink között és az iparágban általánosságban nagy verseny

Belátható, hogy ilyen feltételek mellett roppant könnyű lenne helytállni bármely iparágban. Azonban az is nyilvánvaló, hogy ezek a leg ritkábban állnak fenn egyszerre.

Ha tekintjük az elmúlt évszázad legsikeresebb, legelismertebb nagyvállalatait, egyik sem rendelkezett mind a négy, sőt talán egyik feltétellel sem. Ilyen például egy amerikai

repülőgép társaság (Southwest Airlines), egy élelmiszer-üzletlánc (Wal-Mart) és számos más, ismert vállalat, mint például a Coca-Cola, a Disney vagy akár a Google. Ezek tanúsága szerint kell lennie valaminek, ami túlmutat a környezeti adottságokon, és sikerre visz egy vállalatot zord körülmények között is.

A nagysikerű vállalatok közös jellemzőit kutatva hamar rábukkanunk arra, hogy mindegyik szervezet egy egészen különleges kultúrát mondhat magáénak. Ez egy nagyon nehezen megfogható fogalom, ám fontosságának felismerése után rengeteg kutatás kezdett ezzel foglalkozni. Nagyon sok oldalról és szemszögből vizsgálták, sok jellemző mentén lehet csoportosítani a vállalatokat. Dolgozatom későbbi szakaszában bemutatok egy szervezeti kultúra modellt, és ezt fogom alkalmazni a LEAN management vizsgálatára, majd az esettanulmány elemzésére is. (Quinn és Cameron, 2006)

1.3 Miért érdekes a LEAN és a szervezeti kultúra összekapcsolása?

A fent bemutatott két modell összekapcsolása olyan új szempontot adhat a LEAN management vizsgálatában, ami fényt deríthet olyan dimenziókra, melyek eddig rejtve maradtak. A Toyota módszer egy elszigetelt országból, Japánból származik. Már önmagában a Toyota és egy nyugati vállalat kulturális összehasonlítása érdekes eredményeket adhat, de ennek elemzése messze vinne a dolgozat fő témájától. Egy olyan vállalat, melyet nem a nyugaton zajló iparosodás körülményei hoztak létre, nyilvánvalóan más jellemzőkkel bír. Kiemelkedő sikeressége ismeretében számos vállalat próbálja meg átvenni LEAN management néven ismertté vált szemléletüket, ám nem is biztos, hogy egy ennyire különböző nemzeti kultúrában kialakult szervezeti kultúra teljes egészében adaptálható egy nyugati nagyvállalat működésére.

1.4 Dolgozatom vizsgálódási iránya

Vizsgálódásom alapvető kerete az, hogy vajon a szervezeti kultúra ismerete által nyújtott elemzési szempontok adhatnak-e magyarázatot arra, hogy miért nem sikerül teljes mértékben elsajátítani a Toyota szemléletet. Találunk-e e dimenzió vizsgálatával okokat arra,

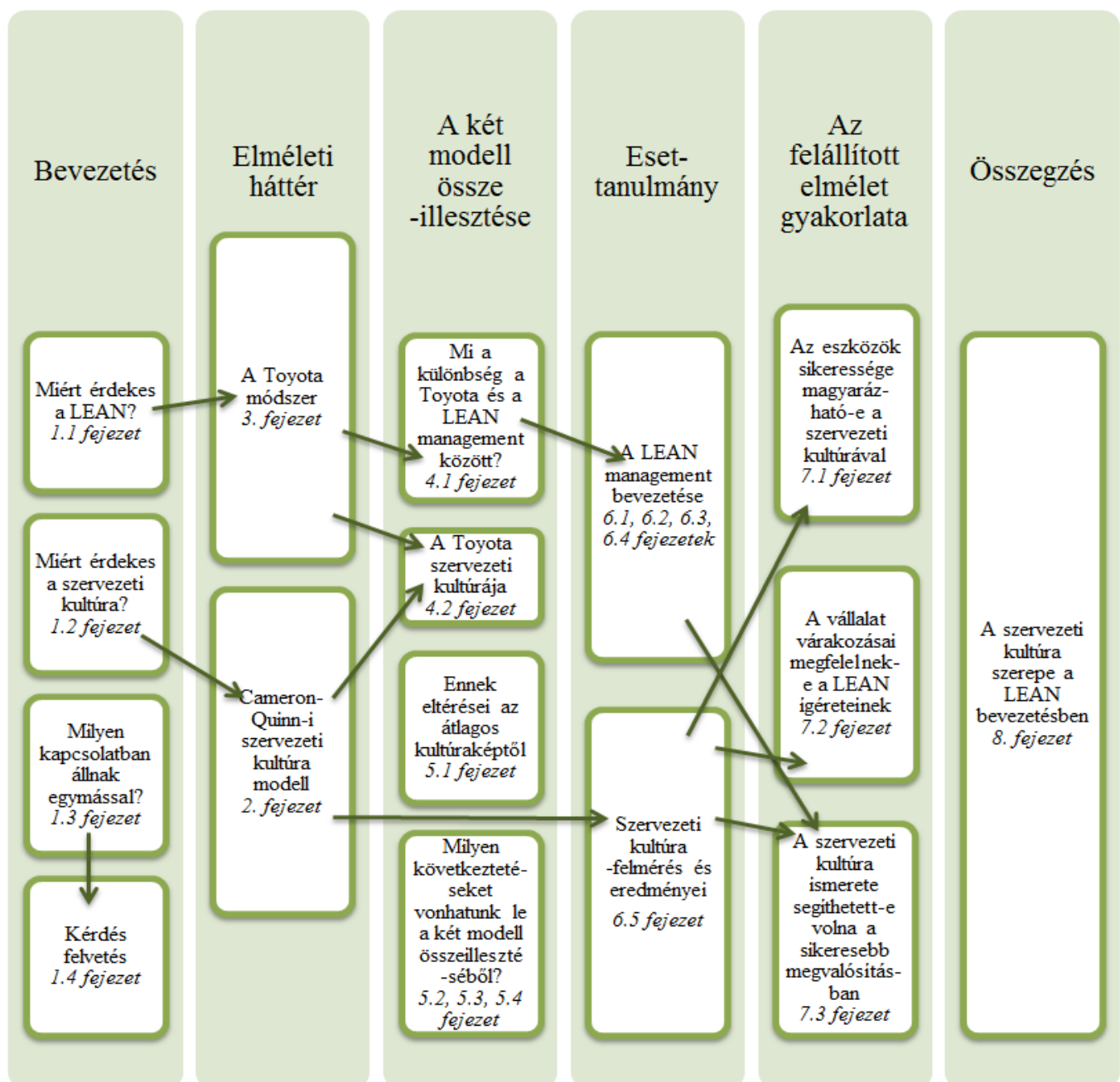
hogy miért olyan nehézkes egy ilyen változtatás meglépése. Ez alapján több kutatási kérdést fogalmazhatunk meg.

Egyfelől igyekszem vizsgálni azt, hogy a sikertelenség állhat-e közvetlen összefüggésben a szervezeti kultúra milyenségével. Az, hogy a vállalat eredendően milyen kultúrával rendelkezik, befolyásolja-e, hogy mennyire sikerül elsajátítania ezeket az eszközöket?

Minden vezető azt várja, hogy a LEAN eszközök alkalmazásával hasonlítani fog a sikeres vállalathoz. Egyáltalán nem biztos, hogy a hasonlóság túlmutat pusztán módszertani egyezéseken. Ezért azzal is foglalkozom, hogy a LEAN eszközök alkalmazása valóban közelít-e egy vállalatot kulturális szempontból a Toyotához. Általánosan megfigyelhető jelenség, hogy a felsővezetők a támogató kultúra jegyeit kívánják erősíteni vállalatukban (Quinn és Cameron, 2006), és a LEAN-től is ezt várják. Ezért azt is megpróbálom kideríteni, hogy ez a várakozás helytálló-e.

Harmadik kérdésként pedig megvizsgálom, a szervezeti kultúra előzetes ismerete adhat-e segítséget a sikeres bevezetés módszertanához? Vizsgálata által kaphatunk-e olyan hozzáadott információt arról, hogyan kell elkezdni egy ilyen új szemlélet bevezetését egy vállalatban?

1.5 Dolgozat szerkezeti ábrája



1. ábra: Dolgozatszerkezet, saját készítésű ábra

Az ábra azt kívánja bemutatni, hogyan jut el a dolgozat a kutatási kérdések megválaszolásáig. A bevezetésben leírom hogyan jutattam el ezekhez a kérdésekhez. Az ezt követő két fejezetben felépítettem az elméleti háttérrel, mellyel dolgozni kívánok. Majd a két modell elméleti összeillesztése után megpróbálom egy gyakorlati alkalmazáson keresztül is bemutatni fontosságát és megvalósulását.

2 Szervezeti kultúra¹

Ahhoz, hogy a szervezeti kultúrát elemezni tudjuk, kell egy elméleti keret, mely alapján vizsgáljuk a LEAN managementet és kiértékeljük az esettanulmányban kapott eredményeket. A szervezeti kultúra fontosságának felfedezése után számos kutatás kezdett el ezzel a területtel foglalkozni, ezek közül Robert E. Quinn és Kim S. Cameron kutatásait és modelljét használok fel a dolgozathoz.

2.1 Robert E. Quinn és Kim S. Cameron szervezeti kultúra modellje

Rengeteg olyan jellemzőt találhatunk, melyek fontosak egy cég életében és meghatározzák döntéseiket. Mindet figyelembe véve egy olyan szerteágazó mátrixot kapnánk, ami nem jelente segítséget a különbségek elemzésében. Választani kell néhány olyan kulcs tulajdonságot, melyek döntően meghatározzák egy szervezet viselkedésmódját. Quinn és Cameron hosszas kutatás alapján két ilyen jellemzőt talált. Természetesen nem csak ezen a két tulajdonsági skálán való elhelyezkedés határoz meg egy céget, de ez a kettő bizonyult a legbefolyásosabbnak. Ezek a rugalmasság és az összpontosítás iránya. Egy vállalat az előbbi tulajdonság szerint lehet rugalmas vagy szigorú kontroll alatt működő, az utóbbi szerint pedig kifelé vagy befelé összpontosító. Ha ezt a két tulajdonsági skálát elhelyezem egy koordináta rendszer két tengelyén, akkor négy kultúratípust kapok. Ez a négy elég kevés ahhoz, hogy értelmezni tudjuk, de elég tág ahhoz, hogy lefedje a vállalatok legfőbb értékeit, és megmutassa, milyen értékek húzódnak meg egy vállalat működésének hátterében. A valóságban nem helyezhetünk el egyetlen vállalatot sem kizárólag egyetlen típusban, ezért az elemzés során is csak egy képet kapunk, hogy melyik típus jegyei mennyire befolyásolják a vállalat lépéseit, mindennapi életét és hozzáállását a piaci döntésekhez. A kutatások során megfigyelték, hogy egy-egy konkrét vállalat esetén általában fellelhető egy, maximum két

¹ A fejezet Bakacsi Gyula. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*, és Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2006): *Diagnosing and changing organizational culture*, USA könyve alapján készült.

domináns kultúra. Minden vállalatban meghatározható, hogy a sok érték közül melyiket tartják a legjelentősebbnek. Ez érthető, hiszen egyetlen vállalat sem mérlegelhet minden szempontot azonos hangsúllyal, mert az hihetetlen hosszadalmas döntéshozatali folyamatokat eredményezne, és nagyon bonyolult működést.

Az elemzési módszertan bemutatása előtt ismerjük meg, milyen kultúrátípusokat határozott meg Quinn. Ezeket összefoglalóan az alábbi ábra mutatja. A kultúrátípus neve és rövid jellemzése mellett tartalmazza a központi értékeit és az ehhez fűződő erőfeszítéseket színnel kiemelve, legalul pedig a szervezet elméleti alapot:



2. ábra: A szervezeti kultúrák mátrixa, Bakacsi (2004) alapján, saját készítésű ábra

- a támogató kultúra

Eredeti megnevezése „clan”, ami családot, klánt jelent.

Egy nagyon összetartó, csapatként együtt dolgozó kultúráról van szó. A vezetők szinte apafiguraként, mentorként vannak jelen, segítik a csapatépítést, támogatják a beosztottak munkáját és fejlődését. Nagy figyelmet fordítanak az alkalmazotti légkörre és megelégedésre, az emberi erőforrás fejlesztésére. Nyílt kommunikációs rendszer működik a vállalatban belül, nem fektetnek nagy hangsúlyt a formalításra. A HR igyekszik elősegíteni az alkalmazottak sikereit, válaszolni igényeikre.

- az innováció orientált kultúra

Eredeti megnevezése „adhocracy”, ami egy nagyon nehezen lefordítható szó, hirtelenséget jelent.

Nagyon innovatív, nyitott, kreatív kultúra. Keresik az új kihívásokat, kockázatos megoldásokat is hajlandóak kipróbálni. Meggyőződésük, hogy az új ötletek és megoldások új piacokat hozhatnak létre, új vásárlókat és új lehetőségeket. Folyamatos fejlesztés és megújulás segítségével próbálnak naprakészek maradni.

- a szabályorientált kultúra

Angol megnevezése „hierarchy”, aminek magyar jelentése triviális.

Roppant formális és szabályok által uralt kultúra. A hatékonyság, a kiegyenlített működés, az ellenőrzés központi helyet foglal el a kultúrában. A mérések, a szisztematikus problémamegoldás, a folyamatok ellenőrzés alatt tartása által igyekeznek elérni céljaikat. Szigorúan adminisztrálnak, hatékony infrastruktúrával rendelkeznek, gyakran átszervezik folyamataikat.

- a célorientált kultúra

Eredeti megnevezése „market”, ami piacot jelent.

Nagyon eredmény-fókuszált kultúra, igyekszik a piaci kihívásokra figyelni. A célok elérése, a verseny kikerülése és a piaci részesedés növelése központi szerepet játszik. Gyakran köt stratégiai partnerséget a külső változásokhoz való alkalmazkodás érdekében. A termelékenység növelése elsődleges cél.

Ezt az elkülönítést természetesen nem szabad teljesen elhatároltan értelmezni. Az egymással átlósan szemben álló típusok ellentétes értékeket képviselnek, míg az egymás mellettiek vagy alattiak egy bizonyos dimenziót tekintve hasonlóak. A felsorolt értékek mindegyike olyan szempont, melyet minden vállalatvezető igyekszik szem előtt tartani, hiszen fontos megjelenítői a vállalat sikerének. A felosztás inkább azt igyekszik bemutatni, hogy a vállalatok különböző csoportokba sorolhatók aszerint, hogy mely értékeket tartják a legfontosabbnak mindezek közül. Vélhetően alapvetően minden nyugati nagy- és kisvállalat a megtérülésre törekszik, abban különbözhetnek lényegesen, hogy ezt milyen eszközökkel teszik. Ezek tükrében látható, hogy mikor kultúraváltásról beszélünk, valójában nem arról van szó, hogy egy macskát akarok kutyává átnevelni, hanem ugyanazon célt akarom más módszerek révén elérni.

2.2 A módszertan

Kutatásaik során összeállították azokat a főbb szempontokat, amik meghatározzák a vállalati kultúrát.

A vállalati kultúrát meghatározó hat kulcskategória:

- főbb szervezeti jellemzők
- leadership
- vezetési stílus
- szervezeti ragasztó
- stratégiai hangsúlyok
- sikerkritériumok.

Ennek alapján állították össze a hat témakörből álló kérdőívet. Minden témakörben négy állítás található, rendre a megfelelő kultúrákra jellemző alternatívákkal:

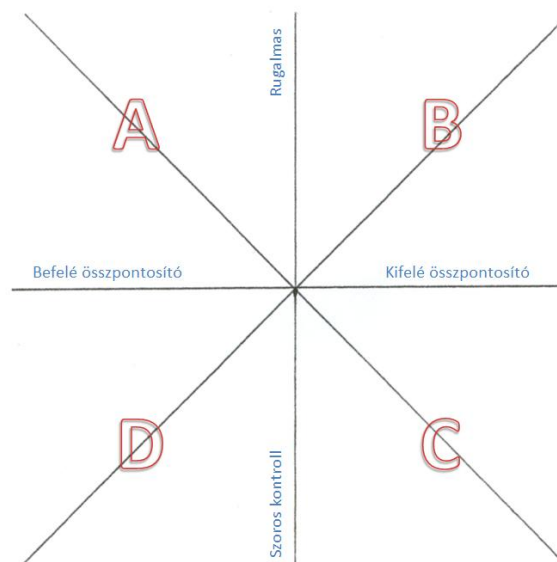
- „A” válasz a támogató
- „B” válasz az innováció orientált
- „C” válasz a célorientált
- „D” válasz a szabályorientált kultúra jellemzője.

Az érthetőség kedvéért egy ilyen témakör a kérdőívben így néz ki:

3. Vezetési stílus

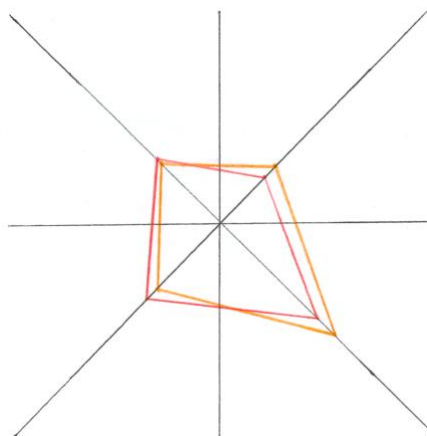
- A. A vezetési stílusra a csapatmunka, a konszenzus és a részvétel jellemző.
- B. A vezetési stílust az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.
- C. A vezetési stílusra a versenyszellem, a magas követelmények és a teljesítményorientáció jellemző.
- D. A vezetési stílust az alkalmazotti viszony biztonsága, a konformitás, a kiszámíthatóság és a stabilitás jellemzi.

A válaszadóknak 100 pontot kell szétosztani az állítások között aszerint, hogy mennyire igazak a vállalatra. Végül az egyes válaszlehetőségek (A, B, C és D) átlagpontszámait ábrázoljuk a mátrixban, ezzel kapjuk meg a szervezet kultúratérképét.



3. ábra: A szervezeti kultúra felrajzolása, Cameron, Quinn (2006) alapján, saját készítésű ábra

Számos céggel készítették ilyen felmérést, kutatásaik során sok közös jellemzőt és trendet találtak. Az alábbi ábrán látható, hogyan néz ki több mint ezer cégre vetítve a kulturális térkép, illetve a termelő vállalatokra vetített átlag.



4. ábra: Átlagos szervezeti kultúra és a termelő vállalatok kiemelt átlaga, Cameron és Quinn (2006) alapján, saját készítésű ábra

Az ábrán a piros a teljes kutatásra vetített átlag, a narancssárga az iparági átlag. Így egymásra rajzolva jól kijönnek a hasonlóságok és különbségek. Látható, hogy a termelő vállalatok kulturális térképe egyrészt semelyik irányban sem mutat nagyon kiugró jelleget, a célorientáció mondható esetleg jelentősebbnek a másik háromnál. Másfelől a teljes kutatási átlagtól nem nagyon tér el. A többi ábra ismeretében mondható, hogy majdnem az összes iparági átlag nagyon hasonló képet mutat, a célorientáció kiemelkedő, a másik három jelleg egyenlő súlyban van jelen. Ezek alapján lehet egy olyan sejtésünk, hogy a verseny és a piac ilyen típusú vállalatokat alakít ki.

2.3 Elemzési szempontok

Ez a modell számos elemzési szempontot és lehetőséget kínál, természetesen dolgozatomban csak azokkal fogok foglalkozni, melyek jelen tanulmányban érdekes eredményt mutathatnak.

A kérdőívet ki lehet tölteni azon két vonatkozásban, hogy milyen a jelenlegi vállalat, és mit várnak a kilátásban levő változtatásoktól, illetve milyennek szeretnék látni a vállalatot. Ez számunkra is érdekes szempont, hiszen a LEAN kifejezetten olyan konstrukció, mely hatással van a szervezeti kultúrára. Így ezek a szempontok nagy segítségünkre lehetnek a bevezetés során, de erről bővebben később.

A szempont, mely számomra még érdekes, hogy az előző bekezdésben említett preferált kultúrák képe mennyire egyeztethető össze a Toyota vállalat kulturális képével. Tendencia, hogy a felsővezetők a támogató kultúra irányába kívánják elvinni a vállalatot, és a LEAN-től is ezt várják. A későbbiekben arra is keresem a választ, hogy ez mennyire összeegyeztethető a LEAN valóságos szervezeti kulturális hatásaival.

Ezekon kívül is nyilvánvalóan sok lehetőséget rejt a modell, de ennyiből is látható, hogy széles használati lehetőségei miatt ez volt a legmegfelelőbb a dolgozat szempontjából.

3 A Toyota²

A Toyota vállalat kialakulásának részletes bemutatásától eltekintek, mert messze lenne a dolgozat témájától. Azon körülmények, melyek közt létrejött a vállalat, nagyban hozzájárultak jelenlegi különleges működésének kialakításához, ám számunkra inkább a jelenlegi állapot megértése a lényeges. Ezeket a körülményeket a LEAN-t bevezető nagyvállalatok úgysem tudják leutánozni, ezért ismeretük csak a filozófia megértését segítik.

3.1 A vállalat rövid története

A Toyota vállalatot Sakichi Toyoda alapította. Tőle ered a kifejezetten vevőorientált szemlélet, mert egész életében az emberiség jólétén akart segíteni tudásával. Ezenfelül az emberek és partnerek iránti tisztelet is innen gyökeredzik (és természetesen a japán kultúrából is). A Toyota másik fontos elve is tőle származik, hogy mindent maga tapasztalt meg, maga szerzett információt, az egész cég működését jól ismerte. Fia, Kiichiro Toyoda az, aki valójában autókkal kezdett foglalkozni. Olyan körülmények között akarta megvalósítani azt a vállalkozást, ahol senki sem hitte, hogy sikerülhet. Később a vállalat több nehéz időszakon ment keresztül, az egyik legsúlyosabb a II. Világháború utáni állapot. Ekkor, noha megrendelésük volt, a japán készpénz nem nagyon áramlott. Ebben a helyzetben mindent meg kellett tenniük, hogy minél alacsonyabb áron adhassák terméküket, így vélhetően ebből a korszakból erednek a Toyota hihetetlen hatékony folyamatai és az állandó fejlesztésre irányuló eszközei.

A nyugati kultúrákban egy vállalat első és legfontosabb célja a pénzügyi megtérülés elérése, valószínűleg ezért van, hogy leginkább hatékonyságnövelő eszközként terjedt el a LEAN management, noha ennél többről is szól(hatna).

² A fejezet Jeffrey K. Liker (2004): *A Toyota-módszer*, Budapest könyve alapján készült.

3.2 A négyszintű modell rövid bemutatása

A Toyota négyszintű modelljét az alábbi képen láthatjuk, a 14 alapelvvvel.

I. Hosszú távú filozófia	1. <u>elv</u> : Alapozzuk vezetői döntéseinket a hosszú távú filozófiára, akár a rövidtávú pénzügyi megfontolások rovására is!
II. A megfelelő folyamat meghozza a kívánt eredményt!	2. <u>elv</u> : Hozzunk létre megszakításmentes folyamatáramlást, hogy felszínre hozzuk a problémákat! 3. <u>elv</u> : Húzórendszerek a túltermelés elkerülésére! 4. <u>elv</u> : Termelés kiegyenlítése! 5. <u>elv</u> : Megállunk és orvosoljuk a problémákat és már az első alkalommal minőséget építünk be! 6. <u>elv</u> : A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önfejlesztésének alapja! 7. <u>elv</u> : Vizuális irányítás, így nem maradnak rejtve a hibák. 8. <u>elv</u> : Csak jól bevált, alaposan tesztelt, a munkatársainkat és a folyamatainkat szolgáló technológiákat alkalmazunk!
III. Értéktéremtés a vállalatnál munkatársaink és partnereink folyamatos fejlesztésével	9. <u>elv</u> : Neveljünk olyan vezetőket, akik teljes mértékig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát! 10. <u>elv</u> : Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat! 11. <u>elv</u> : Tiszteljük partnereink és beszállítóink hálózatát: adjunk nekik feladatokat és segítsünk nekik, hogy fejlődjenek!
IV. A problémák gyökerének folyamatos orvoslása hozzájárul a vállalat tanulási folyamataihoz	12. <u>elv</u> : Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet! (genchi gebunso) 13. <u>elv</u> : Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg döntéseinket! 14. <u>elv</u> : Válgjunk tanuló vállalattá a szünni nem akaró, folyamatos újragondolás (hansei) és a folyamatos fejlesztés (kaizen) segítségével!

5. ábra: A Toyota négyszintű modellje, Liker (2004) alapján, saját készítésű ábra

Nézzük részletesebben a négy filozófiai szintet.

I. Hosszú távú filozófia

A Toyota minden döntés meghozásánál elsődleges szempontként mérlegeli a hosszú távú hatásokat. Sok döntés lehet rövidtávon ellentétes a pénzügyi megfontolásokkal, de hosszútávon jövedelmező. Amennyiben némi visszaesés esetén nem építik le a vállalat felét, hanem értéként tekintik a munkásokat, és igyekeznek a legtöbb embernek munkát találni, akkor lojális alkalmazottakat nevelhetnek, akik nyilván termelékenyebben is dolgoznak. A hosszú távú filozófia fontossága gyakran elveszhet a nyugati nagyvállalatokban, ahol a negyedéves pénzügyi mérleg elmozdulása komolyabb érvet jelent egy-egy döntés meghozásában, mint a hosszú távú megfontolások. A nyugati nagyvállalatoknak talán ezt a szemléletet a legnehezebb elsajátítani, pedig ez adja az egész Toyota módszer alapját.

II. A megfelelő folyamat meghozza a kívánt eredményt!

A történeti bemutatásból tudjuk, hogy kiemelt fontosságot kap a megfelelő, veszteség és selejtmentes termelés. Ebből ered, hogy ehhez a szinthez tartozik a legtöbb LEAN eszköz, nagyon sok módon tudták hatékonyabbá tenni folyamataikat. Valószínűleg ennek másik oka, hogy ezek megfogalmazható eszközök.

Mindig csak akkor termeltek és csak azt, amikor volt megrendelés, erre vonatkozik a húzórendszer alkalmazása. A feladatok nagy részét szabványosították, létrehoztak legjobb eljárások gyűjteményét. Ám ennek a szabályok által uralt környezetnek mégsem lett az a következménye, hogy minden kreativitás és egyéniség elveszett. Ezzel párhuzamosan tudták megvalósítani azt, hogy a dolgozókat bevonták a folyamatok fejlesztésébe, ötleteiket meghallgatták és megvalósították, sokkal több felelősséget kaptak, egy-egy személy sokkal jelentősebbé vált a folyamatokban.

III. Értékteremtés a vállalatnál munkatársaink és partnereink folyamatos fejlesztésével

A folyamatos fejlesztés a kulcsa annak, hogy a vállalat az idő előre haladtával is fenn tudja tartani a hatékonyság javulását. Ehhez természetesen olyan vezetők nevelése szükséges, akik teljes mértékben megértik és képviselik a vállalat filozófiáját. Ezt leggyakrabban vállalaton belülről éri meg megvalósítani, mert aki eddig is a szervezetnél dolgozott, az „belenőtt” a filozófiába. A vállalat sikerének kulcsa a beszállítók és partnerek eredményessége is, ezért az ő tiszteletük és fejlesztésük, segítségük is helyet kap a filozófiában. A Toyota egyik legfontosabb eszköze a csapatmunka alkalmazása, ami ellentmond a nyugati osztályokra bontott termelésnek, ezért eleinte nem értést válthat ki az alkalmazottakból.

IV. A problémák gyökerének folyamatos orvoslása hozzájárul a vállalat tanulási folyamataihoz

Ahogy az egészségügyben is, egy vállalat működésénél is fontos, hogy a problémák gyökerét kezeljük, ne csak a megnyilvánulásait. Ha ezt sikerül megvalósítani, a probléma többet nem merül fel, ezzel is csökkenthetjük a veszteséges leállások számát. Éppen ezért a problémákat lehetőleg azonnal orvosoljuk, ne tologassuk tovább (például a következő műszakra).

4 A Toyota szervezeti kultúrája

A két modell, a Toyota módszer és a Cameron és Quinn féle szervezeti kultúra bemutatása után próbáljuk meg egy új szemszögből, a szervezeti kultúra szitáján keresztül vizsgálni a Toyota módszert és a LEAN eszközöket. Az alábbi ábra alapján több összefüggést is vizsgálhatunk.

Az első oszlopban található a Toyota négy szintű modellje, összekapcsolva a 14 alapelvvel, de ezeknek csak a kulcsszavai jelennek meg.

A harmadik oszlopban ezekhez fűződően megtaláljuk a legismertebb LEAN eszközöket, ezeket egy kutatás alapján állítottam össze. (Demeter K., Jenei I., Losonci D., 2009)

Ezen két oszlop összekapcsolásában nem minden teljes egyértelmű megfeleltetés. Egy-egy eszköz több alapelvet is támogathat, bizonyos eszközöket pedig nem teljesen egyértelműen lehet egyikhez sem sorolni. Példának okáért a dolgozói javaslattételi rendszer tartozhat a 10. elvhez, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársak kineveléséhez, hiszen a cégfilozófia alapja, hiszen a folyamatos fejlődés a cégfilozófia alapja. Ám pont emiatt a 14. alapelvhez, a folyamatos fejlődés és újragondolás fontosságához is, hiszen a dolgozói javaslatok segíthetik a fejlődést. Az ilyen esetekben megpróbáltam mérlegelni, hogy mely alapelv valósul meg inkább abban az eszközben, és ez alapján soroltam be.

Végül a negyedik oszlopban (mely négy kisebb oszlopra van osztva) megtaláljuk a szervezeti kultúrákat. Az egyes eszközök soraiban szerepel, hogy mely kultúrát erősítik leginkább. Bizonyos esetekben itt is felfedezhető, hogy egy-egy eszköz több kulturális jegyet is tartalmaz, ám könnyebben eldönthető, hogy melyik a dominánsabb.

filozófiai szintek	alapelvek	LEAN eszközök	kultúratisz			
			támogató	innováció orientált	célorientált	szabályorientált
IV. Problémák és fejlődés	első kézből információszerzés (genchi gebunstu)	Hierarchia szintek csökkentése, hierarchia szintek közelítése	x			
		Standard kommunikációs útvonalak meghatározása	x			
	konszenzusos döntéshozás	Team munka		x		
		Belső (nyílt) kommunikációs fórumok létrehozása	x			
	folyamatos fejlesztés és újragondolás (tanuló vállalat)	Kaizen workshopok / kis lépésekben való fejlesztés		x		
		Minőségfejlesztő csoportok létrehozása		x		
Dolgozói javaslatláti rendszer bevezetése			x			
Termékek újratervezése (költségsökkentés céljából)				x		
III. Képzés és fejlesztés	filozófiát megélt és tanító vezetők	Vezetői munka rotációja	x			
		Humán erőforrás „frissítés” vezetői szinten			x	
		Képzés a felsővezetők részére (lean ismeretek)		x		
		Felelős kinevezése az erőfeszítések koordinálására (rendszermérnökök)			x	
		Képzés vezetőknek (projekt- és változásmenedzsment, teamfejlesztés, stb.)		x		
		Képzés a középvezetők és a dolgozók részére		x		
		Dolgozók „felhatalmazása”, minőségfelelősség áthárítása a dolgozókra			x	
	Teljesítményértékelés minden szervezeti szinten			x		
	cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársak	Teljesítmény-arányos fizetések			x	
		Új (teljesítményorientált) ösztönzési rendszer bevezetése			x	
		Quality Function Deployment (QFD)			x	
		Munkahelyi környezet felújítása		x		
	partner és beszállítófejlesztés	Kommunikáció fejlesztése az ellátási lánc partnerekkel	x			
		Beszállító fejlesztés		x		
		Termelés-előkészítő technikák alkalmazása (Production Preparation Process – 3P)		x		
	Külső és belső logisztikai tevékenységek kihelyezése logisztikai szolgáltatóhoz (3PL)			x		
II. Megfelelő folyamat	megszakításmentes értékáram	Gyártósorok, raktárhelyek átrendezése (értékáram elemzés)				x
		Cellás (sejtszerű) gyártás-elrendezés				x
		Folyamatközi ellenőrzés (bejövő áru, félkész termék) bevezetése				x
	húzórendszerek és termelés kiegyenlítése	Beszállítói periódusok, mennyiségek csökkentése, pontosabb időzítése				x
		Beszállítók számának a csökkentése (földrajzi közelítése)				x
		Termékek csoportosítása, „fókuszált gyártás”				x
		Húzott anyagáramlás, JIT, kanban alkalmazása		x		
		Sorozatnagyság csökkentése, áttelési idő csökkentése			x	
		„Egydarabos gyártás” bevezetése		x		
		Készletmenedzsment átalakítása		x		
		Gyártásra tervezés (design for manufacturing – DFM) bevezetése				x
		IT rendszerek átalakítása (a karcsúsítás támogatására)			x	
		Web alapú beszerzési rendszer (WMI)			x	
		Termékvariációk számának csökkentése (csomagok)				x
	vizuális irányítás	Vizuális menedzsmenteszközök használata		x		
	feladatok szabványosítása	Folyamatirányítási információs rendszer és gyakorlat átalakítása			x	
		TQM / Statisztikai folyamatszabályozási eszközök alkalmazása				x
		5S bevezetése és alkalmazása				x
		Standardizált munka (tevékenység és környezet) bevezetése				x
		Standard gyártási technológia kidolgozása és alkalmazása				x
		„Legjobb eljárások” gyűjteménye				x
	jól bevált, támogató technológia	Technológiai fejlesztés új berendezéssel		x		
		Teljes körű termelékeny karbantartás (TPM) bevezetése			x	
		Alacsony költségű automatizálás, meglévő berendezések átalakítása		x		
	problémák orvoslása első alkalommal	Figyelmeztetőrendszer alkalmazása (andon)		x		
I. Hosszú távú filozófia	hosszú távú döntéshozatal (akár rövidtávú pénzügyi megfontolások ellenére is)	Beszállítók korai bevonása a terméktervezésbe		x		
		Termékismertető programok a vevők számára		x		
		Vállalati szemlélet átalakítása (minőség- és vevőorientáció)		x		
		Hosszú távú kizárólagos szerződés a beszállítókkal		x		
		Rész tulajdon szerzése a beszállítónál		x		
		Karcsú értékelő rendszer bevezetése			x	
		Termékek vevői értékének (korrekt ár) feltérképezése		x		
Összesen:			7	21	15	13

6. ábra: A LEAN eszközök szervezeti kultúrája

A táblázat tartalmazza a Toyota 14 alapelvehez sorolva a legismertebb LEAN módszereket. Látható belőle, hogy a módszer alapját adó filozófiához kevesebb gyakorlati eszköz rendelkezhető, mert ennek megvalósítása nem írható le ilyen konkrét eszközök segítségével. Összességében a II. és a III. ponthoz rendelhető a legtöbb eszköz, a megfelelő folyamat kialakításához és a képzés, fejlesztés megvalósításához. Ez összhangban áll azzal, hogy a Toyota múltját tekintve nagy hangsúlyt fektet a tökéletes folyamatok kialakítására, így csökkentve a veszteséget és igyekeztén minél hatékonyabb működést elérni. Az ilyen folyamatok pénzügyi megtérüléssel is járnak, hiszen a kevesebb veszteség és selejt kevesebb költséget jelent, kisebb raktárkészlet kevesebb benn álló tőkét, kevesebb helyet igényel. Ezért az európai nagyvállalatok is előszeretettel igyekeznek ebbe a csoportba tartozó mechanizmusokat megvalósítani folyamataikban. A másik csoport, ahova relatíve sok eszköz sorolható, az a képzés és fejlesztés. A Toyota nagy hangsúlyt fordít arra, hogy mindenki átélje és képviselje a filozófiát a szervezetben. A folyamatos fejlődés és fejlesztés kiemelkedő fontosságú a Toyota felépítésében. Ez összhangban áll a folyamatok tökéletesítésével, és némileg a fogyasztóorientáltsággal is. Elősegítheti a termék folyamatos javítását is, ami az innováció elengedhetetlen eleme. Az újonnan LEAN-né válni akaró vállalatoknál nyilvánvalóan azért is fontos a képzés, mert magát a szemléletet el kell sajátítaniuk, az értékeket, a dolgozóknak is meg kell látniuk a változtatás előnyét, hogy ezzel némileg csökkenthessük az ellenállást. Ezért értelemszerű, hogy ebbe a csoportba is sok eszköz tartozik.

Látható, hogy a Toyota módszer megvalósításának módja a LEAN eszközök bevezetése, de a kettő mégsem teljesen egy és ugyanaz.

4.1 A Toyota kultúra

A másik kérdéskör, amit a táblázat segít körüljárni, hogy a Toyota összességében milyen kultúramodellt alkot. Azonban itt két dolgot feltétlen szem előtt kell tartanunk.

Azt mindenképpen meg kell jegyezni, hogy ez nem egyértelműen tükrözi a Toyota vállalat milyenségét, mert a szervezetben számos olyan belső működési szokás lehet, ami nem megfogható a LEAN eszközeivel, hanem valóban egy olyan kulturális jellegzetesség, amit nem lehet megtanítani a vállalatnak. Ezért ez az ábra inkább a LEAN eszközök

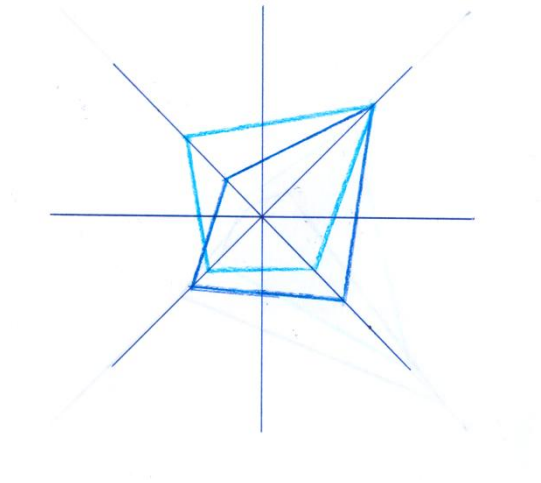
kultúratérképét mutatja, azt, hogy a vállalat egyre mélyebb „LEAN-esítésével” milyen kulturális képet várnánk.

Egy másik fontos szempontot sem szabad figyelmen kívül hagyni. A táblázat és ennek alapján az itt bemutatott elemzés is mennyiségi nézőpontot képvisel. A táblázat utolsó sorában kapott számok azt a mennyiséget fejezik ki, hogy hány eszköz támogatja az adott kultúrát. Arról nem árulkodik, hogy ezeknek a hatása milyen súlyú, vagyis minőségi szemléletet nem közvetít. Példának okáért egy húzórendszer bevezetése óriási szemléletváltást is jelent, mert egy egészen újfajta szemlélete a termelés megvalósításának. Ezzel szemben a termékvariációk számának csökkentése pusztán annyit jelent, hogy ezentúl nem gyártunk olyan sokféle terméket, mint eddig. Ennek kulturális hatása vélhetően van, de nem akkora súlyú, mint az előbbi példáé.

Ha megnézzük a táblázat utolsó sorát, látható, hogy a legtöbb eszköz az innováció orientált kultúra jellemzőit hozza a vállalatba. Kiemelődik a folyamatos fejlesztések, a rugalmasság és készenlét központi szerepe, és a Cameron és Quinn módszertan szerint ez az innovativitás jellegzetessége. Valószínűleg szintén várakozásainkkal ellentétes, hogy a szabályorientált kultúra a második legerősebben megjelenő jelleg. Ám itt tisztázni kell, hogy ennek semmiképp sem a szigorú hierarchia felőli megközelítése található meg a LEAN hatásai között, hanem a folyamatok magas szintű szabályozottsága és standardizálása. Emellett ugyanilyen súllyal jelenik meg a célorientált kultúra, ami a hatékonyság kiemelt fontosságának köszönhető. Rengeteg LEAN átalakítás a termelékenységét és hatékonyságot növeli, ezért kaphatott ilyen jelentőséget a vállalatban. Negyedikként meg kell említenünk a támogató kultúrát is. Vélhetően ebben a torzít a LEAN eszközökön keresztül való vizsgálat. Valójában a támogató jelleg ennél erőteljesebben jelenik meg, de ezeket a kulturális jegyeket nem lehet eszközökben leírni. A Toyota kulturális térképe sokkal inkább kihozná a támogató jelleget, ám ennek a háttérben egy kulturális különbség is áll. A vállalat egy olyan közegben működik, ami egy sokkal inkább közösség alapú társadalom, mint a nyugati individualista országok. Számunkra fontos saját személyünk előrehaladása, sokkal kevésbé tudunk igazi csapatszellemet létrehozni. A japán kultúra inkább közösség alapú, számukra elsődleges a csapat, a közösség előrehaladása, és emellett elhalványul az egyéni érdek. Ezért valószínűleg nem is alakult ki annyi csoportszellemet támogató eszköz, mert ott ezt nem kellett tanítani.

4.2 A Toyota és a LEAN szervezeti ábrája

Az előző fejezet elemzése szerint a Toyota vállalat és a LEAN management ábráját felrajzolva egy ilyen kultúratérképet kapnánk:



7. ábra: A LEAN eszközök és a Toyota szervezeti kultúratérképe, saját készítésű ábra

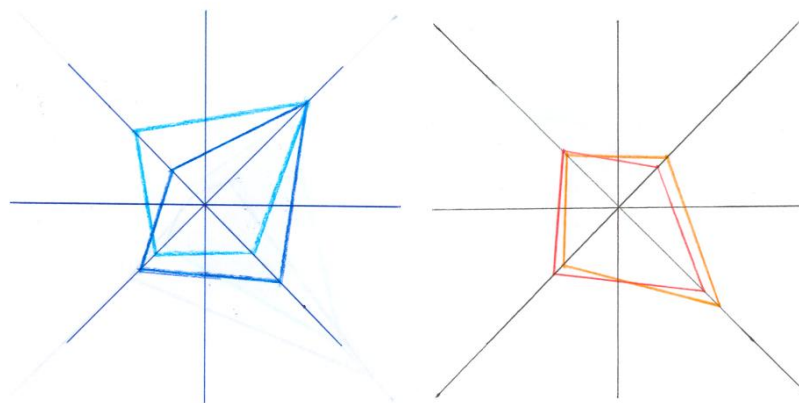
A LEAN management ábráját a táblázat utolsó sorában kapott számok százalékos megoszlása alapján rajzoltam fel, ez a sötétebb vonal. A világoskék szín egy feltételezés a Toyota szervezeti ábrájáról. Azon gondolatmenet alapján rajzoltam fel, amit korábban is felvázoltam a Toyota és a LEAN management különbségéről. Kicsit erőteljesebben megjelenő támogató kultúra, és kevésbé hangsúlyos alsó két kvadráns. Ha értelmezzük a két tengely jelentését, érthető lesz, hogy miért. A függőleges tengely a rugalmasság-szoros kontroll skálát mutatja. E tekintetben igaz, hogy a felső két kvadráns lesz hangsúlyos, mert a Toyota nagyon rugalmas vállalat, könnyen alkalmazkodik a változásokhoz. Természetesen a kontroll is megjelenik, de nem hierarchikus formában, ezért kapott kevesebb pontszámot. A vízszintes tengelyen balra a befelé összpontosítás, jobbra a kifelé összpontosítás található. A vállalat egyaránt hangsúlyt fektet dolgozói elégedettségére és tiszteletére, és ezzel együtt a külső környezet figyelésére, a vevők igényeinek való megfelelésre. Ezért az ábra a fenti két negyedben széles kiterjedéssel jelenik meg. Természetesen ez csak egy feltételezés, valószínűleg elég hangsúlyosan tükrözi az én értelmezésemet, de érvekkel alátámasztható gondolatmenet.

5 A szervezeti kultúra és a LEAN management kapcsolata

A két elméleti tudásanyag összekapcsolása után vizsgáljuk meg azokat a kérdéseket, melyeket feltettünk. A Toyota szervezeti kultúrájának és a vállalatok átlagos szervezeti kultúrájának ismeretében meg tudjuk vizsgálni, mi az a legfőbb különbség, ami elválasztja őket.

5.1 Mi a legjellemzőbb eltérés a Toyota és az átlagos szervezeti kultúra között?

Az alábbi ábrán láthatjuk a címben említett két kulturális térképet.



8. ábra: A Toyota és az átlagos szervezeti kultúratérkép

Látható, hogy az átlagos kultúrában domináló dimenziónak a célorientáció mutatkozik, de nem kifejezetten kiugró jelleggel. A másik három dimenzió közel egyenlő súlyban bukkan fel. Mivel ez egy összesített kép, figyelembe kell vennünk, hogy valószínűleg minden egyes vállalatban meghatározható, hogy melyik kultúra áll a második helyen, de összességében egyik sem jelentkezik kiemelkedő gyakorisággal.

A Toyota ezzel szemben erősen eltér abban, hogy sokkal hangsúlyosabban jelenik meg az innovativitás. A vállalat elveit ismerve egy egyrészt termék innovációt is jelent, a fogyasztók igényeinek megfigyelésével, másrészt egy olyan szervezeti nyitottságot, mely teret ad a folyamatos fejlődésnek és megújulásnak, így támogatva a szervezeti innovációt. A másik három kulturális jegy egyenlő súllyal jelenik meg.

5.2 A LEAN bevezetése és a szervezeti kultúra

Ebben a fejezetben azt próbálom körüljárni, hogy vajon a szervezeti kultúra modell előzetes ismerete segíthet-e a LEAN elvek sikeresebb megvalósításában. Számos olyan esetet dokumentáltak, ahol teljes kudarcba fulladtak az erőfeszítések, vagy csak bizonyos hányadban valósultak meg. Láthattuk, hogy az eszközök hozzárendelhetők egy-egy kifejezett kultúratípushoz. Feltehető, hogy vállalat előzetesen jelenlevő kultúrája egy szűrőként működve nem engedi be azokat a változtatásokat, melyek nagyon ellentétesek vele. Ezt a vállalatvezetők is tapasztalták, mert minden valamelyest képzett „change agent” olyan eszközökkel áll neki a bevezetésnek, melyek véleménye szerint illenek a vállalat addigi nézeteibe. Ezzel egyrészt kisebb ellenállást vált ki, másrészt meggyőzi az alkalmazottakat a módszer előnyeiről azáltal, hogy ezek az eszközök könnyebben működni fognak.

Ám ha ezt a módszert követjük, akkor a LEAN első hatása az lesz, hogy megerősíti a jelenlegi kultúrát, azokat az irányokat, melyek jelenleg is nagyobb súlyt kapnak. A komolyabb, vállalati kultúrával ellentétesebb eszközök csak lassabban fejtik ki hatásukat, ezáltal eredményük csak később jelenik meg.

Ezen a ponton azonban fel kell merüljön egy kérdés. Arról sehol nem volt szó, hogy a LEAN feltétlen arra kell szolgáljon, hogy a *Toyota* szervezeti kultúrájához közeledjünk. Egyáltalán nem biztos, hogy egy nyugat-európai vagy amerikai nagyvállalat sikerességét az garantálja, ha a Toyotához hasonló kulturális képet ér el. Ezekkel az eszközökkel közelíthetünk a Cameron és Quinn által felmért iparági átlagos kulturális képhez is, vagy saját belátásunk szerint olyan értékekhez, melyet fontosnak tartunk az iparági követelmények teljesítéséhez. A bevezetőben felvázoltam, hogy azok a vállalatok értek el sikereket, melyek különleges kultúrával rendelkeztek. De erre nem csak a Toyota lehet minta, hiszen ha minden LEAN-nel foglalkozó vállalat elkezd a Toyotához közeledni, és az évek során egyre jobban csinálják, akkor az már nem lesz egyedi kultúra. Ám dolgozatomban nem a helyes kulturális kép megtalálását tűzte ki célul.

5.3 A Toyota kultúra és a LEAN eszközök kulturális hatásai

Másik kérdésem volt a dolgozat elején, hogy a LEAN eszközök alkalmazása közelebb visz-e a Toyota kultúrához. Azt már korábban is megállapítottuk, hogy az eszközök kulturális térképe nem egyezik a vállalat térképével. Viszont mivel a nyugati vállalatok termelési elvei és kialakult szervezeti megoldása olyannyira különböznek a japán vállalatától, az eszközök egyre magasabb szintű megvalósítása okoz elmozdulást a Toyota irányába. Ennek igazolására hasonlítsuk össze a Cameron és Quinn kutatása alapján felrajzolt átlagos nyugati vállalat kulturális térképét és az eszközök alapján felrajzolt képet:

Láthatjuk, hogy míg a baloldali ábra legerősebb dimenziója az alsó két kvadráns, addig a Toyota kiemelkedően innováció orientált szervezet. Ennek az aspektusnak az erősödése magával vonzza, hogy arányaiban az alsó kettő valamelyest csökkeni fog. De ez persze szintén nagyon függ a bevezetett eszközök palettájától.

5.4 A LEAN management szervezeti kultúrára gyakorolt hatásai és a hozzá fűzött elvárások

Ahogy azt a szervezeti kultúráról szóló fejezetben láthattuk, megfigyelhető tendencia, hogy a felsővezetők általában a támogató kultúra irányába kívánják elmozdítani a vállalatot. A LEAN-ről elsőre kialakuló vélemény a legtöbb esetben az, hogy ebben az elmozdulásban segítségünkre lehet. Ha a táblázat utolsó oszlopát tekintjük, akkor ez a feltevés megkérdőjeleződik. Az a megállapítás, hogy a LEAN segíthet erősíteni a vállalati összetartást, kétségkívül igaz. Ám legtöbb eszköze nem ebbe az irányba mozdítja a vállalatot

Azt is tartsuk szem előtt, hogy minden vállalat ezeknek az eszközöknek egy részét, és vélhetően a saját vállalatára alakítva alkalmazza. Ezek fényében általánosságban nagyon nehezen jósolható, hogy milyen elmozdulást fog okozni a LEAN bevezetése.

Ha feltesszük, hogy a nyugati nagyvállalatok saját céljaikat – vagyis a pénzügyi megtérülést – leginkább támogató eszközöket vezetnek be, akkor valószínűleg a hatékonyságnövelő folyamatokhoz fognak fordulni. Ezek legnagyobb részt szabályorientált és célorientált jellegűek, tehát vélhetően ezek az irányok fognak felerősödni.

6 Esettanulmány³

Az esettanulmányt egy termelő vállalatnál készítettem. Ebben a fejezetben igyekszem bemutatni, hogy milyen változások történtek. A vállalat történetének bemutatásától eltekintek, mert a dolgozat szempontjából nem olyan lényeges, csak egy rövid ismertető található meg lejjebb. A konkrét események után már a szervezeti kultúra irányába terelve a gondolatmenetet rátérek arra, hogy az eszközök milyen mértékben valósultak meg, milyen ellenállást és nehézségeket tapasztaltak a folyamat során. Ezeknek az elemzésével kiderül, hogy az elméleti rész végén kapott válaszok igazak-e ebben a konkrét esetben.

6.1 Cégtörténet

A Sara Lee Corporation multinacionális nagyvállalat, mely 1939-ben alakult. A világ több mint 200 országában összesen 41000 főt foglalkoztató vállalat, globális központja Amerikában, a Sara Lee International üzleti központja pedig Utrechtben található. A vállalat kiváló minőségű termékeiről ismert, világszerte kávé és teát forgalmaz. Amerikában legismertebb termékei a Ball Park, a Jimmy Dean, a Hillshire Farm, a Senseo és természetesen a névadó Sara Lee.

A Sara Lee Hungary Zrt. körülbelül 450 főt foglalkoztató vállalat, a Sara Lee Corporation legnagyobb vállalata a közép-európai régióban. Kávé-, teafeldolgozással és csomagolással foglalkoznak, emellett 2010-ig háztartási és testápolási termékeket is forgalmaztak.

Itthon legismertebb és legjelentősebb termékei a kávéiparban a közismerten jó minőségű Omnia, Karaván, Paloma, Senseo kávépárnák, 3in1 kávék és a vendéglátóiparban közismert Piazza D'oro kávék, teaiparban a Pickwick, a Sir Morton, háztartási márkái voltak ezen felül az AmbiPur, a Gabi és a Horváth Rozi, Chemotox, Sanex, Kiwi. (T. Tóth, 2012)

³A fejezet vállalatról szóló része a Tóth Tiborral, a vállalat LEAN bevezetésért felelős vezetőjével 2012-ben készített interjúsorozat alapján készült.

Vizsgálódásom ideje alatt a vállalat alapvető változásokon megy át, így az itt közöltek jelentős része vélhetően megváltozik fél éven belül.

6.2 A bevezetés okai

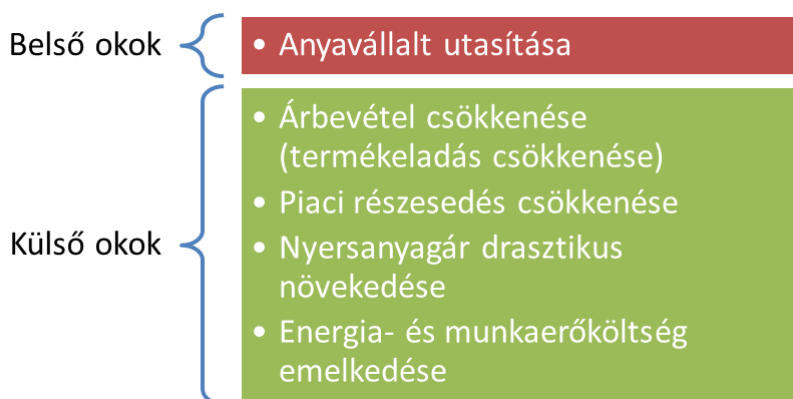
Számos ok vezethet arra, hogy egy vállalat a LEAN eszközeinek és filozófiájának bevezetése mellett dönt. Ezeket két csoportra lehet osztani, **belső okokra** és **külső tényezőkre**. Külső tényezőként rengeteg indok felmerülhet, ezek általában a cég környezetben történt változásokat jelentik, melyre a vállalatnak nincs (vagy nagyon kismértékben) van ráhatása. Ilyen lehet például a *vevői nyomás az olcsóbb termékre, a versenytársaknál tapasztalt pozitív eredmények, illetve azok jobb teljesítménye, a növekvő iparági verseny vagy a piacvesztés*. Belső okként általában olyan tényező merül fel, melyet a cég belső átalakítással kiküszöbölhet, a LEAN management is ezeket a területeket célozza meg. Itt felmerülhet a *csökkenő teljesítmény, anyavállalati utasítás, elavult gyártási rendszerek, más egységeknél tapasztalt pozitív változások a LEAN bevezetést követően, illetve a vezetőség elköteleződése a LEAN iránt*. (Demeter K., Jenei I., Losonci D., 2009)

Mindezek mellett meglátásom szerint a fentebb említett modernizáció hozta változások felismerése is önmagában elég indokot adhat, hogy egy vállalatnál megjelenjen valamiféle változás igénye. Ennek egyik lehetséges eszköze lehet a LEAN, mely egyre terjedő ismertsége miatt könnyen elérhető, és a közvetlen környezetben is található olyan vállalt, aki ezen eszközök alkalmazásával pozitív eredményeket ért el.

Amikor azt vizsgáljuk, hogy a Rákospalotai gyárban miért vezették be a LEAN management programot, akkor az ok egyértelműen az **anyavállalat utasítása**. Ennél érdekesebb azonban azt körüljárni, hogy a cég felsőbb vezetése, az anyavállalat miért döntött ezen megoldás mellett.

Egyik részről jelentős erő volt, hogy a cég **termék eladása csökkent**, ennek folytán **csökkent az árbevétele**. Ezt nem tudták áremeléssel kompenzálni, mert a vevők (kereskedelmi láncok) túl erős alkupozícióban vannak. Minimális áremelés történt, de ez nem kompenzálta az árbevétel kiesését, magasabb emelés pedig további forgalomkiesést okozott volna.

A másik fontos indok szintén anyagi természetű változás a cég környezetében, vagyis hogy a cég bizonyos költségnemei radikálisan megnőttek. Egyrészt a **világpiaci nyersanyagár emelkedett**, és ehhez járult a **forint-dollar árfolyam kedvezőtlen változása**, melyek együttesen körülbelül megháromszorozták a forintban számolt nyersanyagárakat. Mindezek mellett ekkoriban Magyarországon jelentősen **nőtt a munkaerőköltség és az energiaköltség is**.



9. ábra: A LEAN bevezetésének okai, saját készítésű ábra

6.3 A LEAN bevezetés

a. vevői igények megismerése

A filozófia lényegéből adódik, hogy az első program a *fogyasztók igényeit minél jobban feltérképezni és megérteni*. Ennek legalkalmasabb módja a piackutatási módszerek valamelyike. A program fontos eredménye, hogy pontosabb képet kaphatunk arról, hogy az adott termékekben mi is az érték a fogyasztónak, milyen terméket várnak tőlünk.

A **vevői igények pontos feltérképezése** meg is történt a vizsgált vállalatnál, de egy korábbi felmérés kapcsán, s nem a LEAN program keretein belül.

b. termékfejlesztési programok

A mai gazdasági életben a vállalatnak folyamatosan fejlesztenie kell termékeit, ha fenn akar maradni. Napról napra jelennek meg új igények, elérhető technológiák, és a fogyasztók is

hajlamosak beleunni a megszokott termékeikbe. Ezért lett gondolatmenetem második lépése a termékfejlesztés. Az előző lépés felmérte a fogyasztók pontos igényeit és értékszemléletüket, akkor most a termékeket kell kritikus szemmel végignézni, és a megfelelő irányba fejleszteni.

A vizsgált vállalatnál ez a törekvés az **ABC felmérés** készítésében nyilvánult meg. Ennek a során a termelt árucikkeket sorba állították eladási ráta szerint (mennyiségi vagy ár szerinti is lehet), és ott húztak egy vonalat, ahol a kumulált eladási arány elérte az összes eladás 95%-át. A felmérés során kiderült, hogy ez a gyártott termékek pusztán 30%-a. Ezek alapján átértékeltek és jelentősen **csökkentették a termékvariációk számát**.

c. termelési folyamatok fejlesztése

A termelési folyamatok minden vállalat fő elemei. Itt keletkezik az az érték, melyért a vevő végül hajlandó fizetni. A harmadik pontom ezért az ehhez kapcsolódó programok lettek, mert ha már pontos képem van arról, mit is várnak el tőlem a vevők, akkor a következő lépés, hogy a termelési folyamatok ennek mintájára alakítom. Ez alapján néhány termelési folyamat felértékelődik, néhány teljesen feleslegessé válik. A LEAN kialakulásának körülményeiből adódóan a filozófiának nagyon sok eleme ezt a területet célozza

Az egyik legfontosabb elv, melynek ezen a területen kell érvényesülnie, a *húzóelv*. Ez azt jelenti, hogy mindig azt gyártjuk le, amire megrendelés van. Ebből számos egyéb intézkedés következik. Amennyiben ez az elv érvényesül, akkor ez nyilvánvalóan nem valósítható meg a tömegtermelésre kifejlesztett hatalmas mennyiségeket előállító gépeken, mert egyszerre akkora volumenek nem kerülnek megrendelésre. Ezért első lépésünk a *sorozatnagyság csökkentése*. Ebben az esetben az átállási idők vesztesége sokkal kisebb termékmennyiségenként lép fel. Az *átállási idők csökkentésében* az első lépés, hogy egy átállási folyamatot teljes részletességében kielemezzünk. Minden ilyen folyamat során léteznek bizonyos belső és külső folyamatok. Belső folyamatok alatt azokat a műveleteket értjük, melyek során a gépnek mindenképpen állnia kell, mert máshogy biztonságosan nem oldható meg. Ide tartozik például egyes elemek kicserélése, a csavarok meghúzása és még számos művelet. Ám rengeteg olyan lépés van, melyet még a gép leállítása előtt vagy már annak újraindítása után megtehetek. Az eszközök odakészítése, az adminisztráció, a gép körüli takarítás is ide tartozhat. Fontos állomása még ennek a lépésnek a mozgáselemzés. Ezzel elérhetjük, hogy az átállás során minden szerelő a lehető legkevesebbet mozogjon, így ezzel is kevesebb időt vesztesz a gép.

Az *értékáram* érvényesülése itt is hangsúlyozottan fontos elv. A gyár alaprajzának átrendezésével elérhető, hogy a termék ide-oda szállításával minél kevesebb idő menjen el, és a raktárak logikus elrendezésével a raktári keresések ideje is csökkenthető.

Amennyiben minden folyamatot sikerül a fogyasztó szemszögéből nézni, kiderül, hogy a termékek raktározása, készletek tartása a fogyasztónak nem érték. Természetesen egy meghatározott biztonsági készlet a gyár zavartalan működésének feltétele, de ez nagyságrendekkel a gyáraknál megszokott raktározási volumen alatt van. Ezért ide kapcsolódó fontos intézkedés a *raktárkészletek lényeges csökkentése*, ezáltal hely szabadul fel a gyártási folyamat kényelmes átrendezéséhez és egy sokkal kisebb raktár fenntartásával a raktározási költségek is jelentősen csökkennek, emellett nyilvánvalóan ez is csökkenti a raktári keresések idejét.

A TPS egyik fundamentális gondolata volt, hogy a gazdaság küszködése miatt nem engedhettek meg maguknak plusz költségeket, így a selejt termékek gyártását igyekeztek a minimálisra csökkenteni. Ennek során került elő a következő eszköz, a *teljeskörű minőség-ellenőrzés* (TQM). A program lényege, hogy a minőséget nem a gyártósor végén ellenőrzik, hanem minél több köztes lépés során. Így minőséget építenek a végtermékbe, és nem a készáruról derül ki, hogy selejtes, hanem már félkészben ki lehet javítani a hibát.

Fontos, hogy a termelés szó itt univerzális értelmében szerepel. Termelés minden olyan folyamat, mely során előállítják a terméket vagy szolgáltatást, melyet a vállalat értékesít. Számos esetben, ahol nem tényleges gyártás folyik, bizonyos eszközök nem értelmezhetőek, de sok olyan eszköz van, mely kifejezetten az irodai munkát és az ottani folyamatok elősegítését célozza. Ilyen lehet például a *standard kommunikációs útvonalak* létrehozása, mely során meghatározzuk, hogy ki milyen problémával kihez fordul, és kinek megoldania. További eszköz például a *vizuális management eszközök* használata. Ahol rengeteg dosszié és mappa van egy irodában, ott megfelelő eszköz lehet, hogy amikor ezek helyükön vannak, hátuljukon egy színes ferde csíkot vezetnek végig. Így mikor egy adott mappa nincs a helyén, az rögtön láthatóvá válik. Az *5S program* is alkalmazható bármilyen munkakörnyezetre. Ez a program felméri, hogy pontosan mi az, ami kell az adott munkakör ellátásához és mi nem, és egy logikus rendet teremt a munkavégző személy körül. Az 5S: *seiri* – szükséges eszközök, alkatrészek és utasítások elkülönítése a feleslegesektől, és utóbbiak eltávolítása -, *seiton* – az eszközök rendberakása, hogy minden könnyen elérhető legyen -, *seiso* – alapos és átfogó takarítás -, *seiketsu* – szabványosítás - és *shitsuke* – szinten tartás.

A legtöbb bevezetett program a Sara Lee esetén is ezt a területet célozta meg. Az első bevezetett program a **standardizált munkafolyamatot és munkakörnyezetet** hivatott

megteremteni. Ez a program pontosan felméri, hogy egy adott munkakörnyezethez milyen eszközök szükségesek, és az adott feladatokat milyen előre meghatározott lépések mentén kell végrehajtani. Nehézsége, hogy a standardizálás a dolgozók tekintetében falakba ütközhet, mert általános vélekedés, hogy robotmunkára kényszeríti őket. Ezért az oktatás és a bevezetés során is fontos megértetni, hogy ez egy szabályozott keretek között folyó kreativitásnak továbbra is teret ad.

A következő program a **termékek csoportosítása és fókuszált gyártás bevezetése**. A termékek gyártási sorrendjét felülvizsgálták, áttervezték, hogy mely termék után melyekre állnak át. Ezáltal egyes takarítási folyamatok lefaraghatók, abból adódóan, hogyha az adott gépen mindig a legjobb minőségű kávé után a kevésbé minőségit gyártják, akkor nem szükséges a gépet a kávétól teljesen megtisztítani, hiszen az, hogy egy kicsit jobb kávé is kerül dobozba, nem a fogyasztó megtévesztése. Ezért mindig csak akkor kell a gépet teljesen kitakarítani, amikor ismét a csúcsminőségű kávé termelésére állnak át.

Az **5S program**termelési területen is bevezethető, a rendrakás a gyártósorok mellett is rengeteg időt takaríthat meg. Az eszközök rendben tartása azonnal jelzi, ha valami hiányzik, így nem maradhat rejtve, ha valaki elvesztett valamit.

A **team munka bevezetése** ez esetben egy elég érdekes módon nyilvánult meg, mert a nem egy műszakokban dolgozók között kellett megteremteni az együtt dolgozást. Ez egy úgynevezett kontrollszoba megépítését jelentette, melyben a gyári sor dolgozói a gyár összes gépéről származó legfontosabb adatokat és történéseket egy táblára felírták. Így a következő műszak dolgozóival megbeszélték az üzeneteket, akik már fokozottan figyelhettek a problémákra, esetleg megoldást kereshettek rá. A műszakvezetők és a teljes management naponta ellenőrzik a táblát és a megoldatlanul maradt problémákra immár ők keresik a megoldást, jelölik ki az elhárításért felelős embert. Ez egy sokkal olajozottabb munkavégzést és problémamegoldást tesz lehetővé, a hibák feltárásának és megoldásának is egy átláthatóbb keretet teremt. Ezzel létrehoztak állandó **kommunikációs útvonalakat** számos dolgozói réteg és műszak között. Másfelől ezzel a management demonstrálhatja a **felelős magatartást** és a **folyamatos fejlődés** fontosságát.

A gyár termelésének átalakításában jelentős lépés volt a **sorozatnagyság lecsökkentése**, amivel egyidejűleg számottevően **csökkentették a raktárkészleteket** is. A másik fontos változás az **átállási idők csökkentése**. A fentebb leírtak módon kielemezték az átállásokat és jelentősen csökkentették az ahhoz szükséges időt.

A **kaizen** gondolkodás elsajátítása minden LEAN vállalat életében követendő lépés. Ha sikerül elsajátítani a folyamatos fejlesztések elveit, akkor mindig lehet fejlődést elérni a vállalati működések terén, fenntartható a hatékonyságnövekedés.

d. emberi erőforrás programok

A LEAN management, mivel egy teljesen új szemléletet képvisel, mindig magával hozza az emberi erőforrások átszervezésének szükségességét. Ennek egyik legfontosabb eleme, hogy ez az új látásmód csak elkötelezett emberekkel működhet, vezetői szinten kifejezetten, és mindenekfelett a programot értő emberek körében. Ezért az emberi erőforrás programok egyik leglényegesebb eleme a minél széleskörűbb és alaposabb *LEAN oktatás*. Ennek keretében a vezetőknek meg kell tanulniuk, hogy felelős és példamutató magatartásukkal kell elől járniuk, a dolgozókat partnerként tekinteni a változásban.

LEAN oktatás az esettanulmányom tárgyát adó vállalatban is történt. Mind a felső- és középvezetők, mind a dolgozók részesültek különböző tréningekben. Mindez gondosan felépített struktúrában zajlott. A gyártásvezetés összesen több napos tréningben részesült, melyek négy fő téma köré épültek: LEAN alapelvek és ezek egymásra hatása, bevezetési menetrend és buktatói, felelősségek és szerepek a bevezetés során és az elvárható eredmények és előnyök. A műszakvezetők és raktárvezetők rövidebb, praktikusabb tréningben részesültek. Általában arról szólt, amilyen programot épp bevezettek és pár órás volt. A jelen helyzetet értékelték és felmérték, hogy a LEAN miben fog változást hozni. Amennyiben az egész vállalat látja a változások magját, és minden egyes alkalmazott azok részesének érzi saját magát, annál inkább elkötelezett lesz, és esetleg többet is képes megtenni, mint egy olyan dolgozó, aki csak felülről jövő utasításként és újabb ráruházott feladatként éli meg a bevezetést.

Emberi erőforrások szintjén egy másik változás, hogy felelősség kérdésével sokkal inkább foglalkoznak. Ez két ponton nyilvánul meg. Egyrészt minden probléma megoldására kineveznek egy **konkrét felelőst**, így nem tűnnek el a problémák a napi rutin mögött azért, mert mindenki azt várja, hogy más megoldja azt. Megjegyzendő, hogy előre is ki lehet nevezni felelősöket, például az adott gyártáson felmerülő problémákért a műszakvezető a felelős mindaddig, ameddig meg tudja azokat oldani. Amennyiben nem tudja megoldani, az ő felettese nevez ki valakit, aki várhatóan megoldja, és így tovább. Ezáltal a felsővezetőkhez csak a valóban nagy problémák jutnak el, de a legapróbb, napi szintű zavarokat is kezeli valaki.

A felelősség kérdésének másik megnyilvánulási pontja, hogy bizonyos **minőségi felelősség áthárult a dolgozókra**. Ezáltal elkötelezettebben végzik a munkájukat, és valószínűleg hatékonyabban is. Ebben az az érdekes, hogy ez nem igényel költségeket, pusztán egy szemléletváltás, mert valójában eddig is ő volt a felelős az általa legyártott termék minőségéért, de ez nem tudatosult, hanem minden ez irányú törekvést a minőségbiztosítási osztályra hagytak annak ellenére, hogy ők csak ellenőrzik a már legyártott cikkeket, a valós megtermelésre nincs ráhatásuk. Feladatuk inkább egy olyan mintavételi eljárás bevezetése, mely garantálja, hogy reprezentatív eredményekhez jussanak a minőséget illetően.

A munkások elkötelezettebbé tétele érdekében fontos az **egyéni és hozzáadott üzleti célok meghatározása** is. Ezáltal minden dolgozó a személyes célt kap a napi munkája során, mely által érdekelttebbé válik a hatékony munkavégzésben.

A LEAN fontos célkitűzése az **eredmények láttatása**, így minden dolgozói és vezetői szinten új teljesítményértékelő rendszer került bevezetésre. Nagyon fontos azonban, hogy a LEAN rendszer bevezetésének eredményeit kommunikáljuk a dolgozók felé, mert amennyiben ez nem történik meg, és nem érzik az előnyeit a rendszer bevezetésének, akkor egy idő után nem támogatják tovább a programot, ami visszaesést és elégedetlenséget okozhat.

e. beszállítói programok

Minden vállalat egyik meghatározó eleme a beszállítók köre. Kihatással vannak a cég költségvetésére, pontosságuk befolyásolhatja a vállalat eredményességét, ezenfelül a kiszámíthatóságban is jelentős szerepük van, mivel csak pontos beszállításokkal tudnak előre tervezni a vállalatok. Mindezekon kívül a beszállítók a termelési eszközök támogatásában is fontos szerepet töltenek be, mert a raktárkészletek csökkentésével sűrűbb beszállításokra van szükség.

A **beszállítók számának csökkentésével** a megmaradt beszállítók és a vállalatok is jobb helyzetbe kerülnek, mert a vállalat így nagyobb mennyiséget rendel a beszállítótól, így az további megrendeléshez jut, míg a nagyobb mennyiségű rendelés miatt az árak csökkenése is várható, így a vállalat költséghatékonysága javítható. Ezen lépésnél azt kell megfontolni, hogy az adott beszállító terméke mennyire termékkritikus anyag. Az általam vizsgált vállalatnál példának okáért a teafilter nagyon termékkritikus anyag, mert ha nincs elég, nem érkezett meg időben a szállítás, akkor az akár végső esetben le is állíthatja a termelést. Ezért két-három beszállítótól érdemes vásárolni, mert ha egyikük ki is esik valamilyen oknál fogva,

a másik kettő szinten tudja tartani a készleteket. Ezzel ellenben a rakodáshoz használt targoncák esetén teljesen felesleges a több beszállító, mert ha egy váratlan esemény miatt nem érkezik meg a várt szállítmány, az elég ritka eset, hogy egyszerre romlik el az összes eddig használt targonca, ezért a termelést csak nagyon szélsőséges esetben tudja közvetlenül befolyásolni. Ez a lépés azonban tartalmaz egy buktatót, melyre érdemes odafigyelni. Azzal, hogy a beszállítók számát lecsökkentjük, a megmaradt beszállítók alkuhelyzetét növeljük, mert a vállalat hajlandó egy bizonyos áremelést még elviselni azért, hogy a beszállító váltással járó bonyodalmakat elkerülje. Ezt a vállalatok általában megfelelő szerződések kötésével kerülik ki, melyben rögzítik az évekre előre meghatározott áremelési ütemet. Különleges esetekben akár árcsökkentés üteméről is lehet szó, hiszen egy LEAN vállalat joggal várja el beszállítóitól a management módszerek bevezetését, és hatékonyság növeléssel elérhető árcsökkenést.

A beszállítók másik fontos „LEAN-esítésének” eleme, hogy **korán bevonják őket a fejlesztési folyamatokba**. Ez azt jelenti, amikor egy vállalat egy új terméket készül kifejleszteni, a leendő beszállítóit bevonja a korai fejlesztési folyamatokba, így már ekkor előkerülhetnek olyan tervezési megoldások, melyek a beszállító gyártási folyamatát könnyebbé teszik, így olcsóbban képes előállítani a terméket, mely egy gazdaságosabb fejlesztést eredményez. A Sara Lee-nél ennek egyik tipikus megnyilvánulása a kapszolás kávéfőző fejlesztése során történt, mikor a kapszula beszállítója a kapszula formatervezésénél részt vett, így a már meglevő vagy az olcsóbban beszerezhető gépekhez tudták igazítani annak formáját, amivel a beszállító költségeit csökkentették, ezért olcsóbban tudta előállítani a kívánt terméket.

6.4 Hogyan valósultak meg a próbálkozások?

Az esettanulmány keretében érdemes megvizsgálni, hogy milyen sikerrel valósultak meg az erőfeszítések. Mára a legsikeresebben működő eszköz a kaizen. Ennek egyik oka lehet, hogy ennek könnyen bizonyítható, látható eredményei vannak. A gépek hatékonysága megugrott, ezáltal sokkal termelékenyebb a vállalat, ez mindenki számára megfogható eredmény. Valószínűleg egy példa segíthet letörni a kezdeti ellenérzéseket.

Szintén sikeres eszköz a standard kommunikációs útvonalak bevezetése. Ez eleinte ellenállást váltott ki, mert a műszakvezetők, akik eddig nagyrészt a gépekkel foglalkoztak

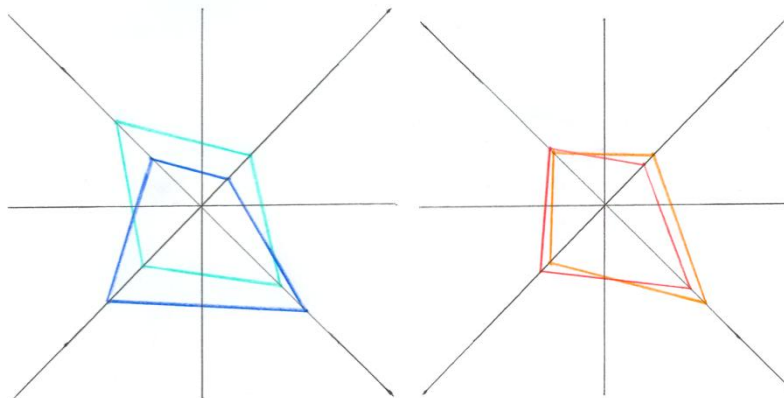
féltek az állandó megbeszélésektől. Valószínűleg a felszín alatt érezték, hogy ezzel el fog tűni az eddigi probléma-megoldási rendszer, mégpedig hogy mindent ráfogunk valaki másra, például a beszállított alapanyag minőségére. Kezdetben valóban sok időt vettek el a mindennapos megbeszélések, de mostanra nagyon hatékonyan működnek, eredményei is láthatóak, és egyre elfogadottabb lesz.

Az 5S módszer is jól működik, eredményei vannak, de még sok fejlődési lehetőség van benne. Egyenlőre csak rendrakási eszközként működik, valódi lényege, hogy ezáltal a problémák azonnal felszínre kerülnek, még nem hatja át a gyakorlatot.

A standard munka bevezetése, ezek dokumentálása viszont abszolút kudarcba fulladt. Nagyon nehezen lehet megértetni az alkalmazottakkal a miérteket. Eddig is végezte a munkáját, szerinte jól is, akkor miért kell most leírnia? Ezért roppant fontos az előkészítés, hogy mindenki megértse azt, hogy hogyan fog a vállalaton segíteni a LEAN management eszközeinek elsajátítása, és a vezetők következetessége, hogy márpedig meg kell csinálni az adott programot. (T. Tóth, 2012)

6.5 Szervezeti kultúra változása

Kutatásom során három felsővezető vállalta, hogy kitölti a kérdőívet. Ez nem tekinthető reprezentatívnak még a cégre nézve sem, de ebből is érdekes eredmények adódtak. Az első ábrám a kérdőíveik alapján készített mátrix, mellette egy olyan ábrával, mely bemutat egy több mint ezer cégnél készített felmérés adta átlagot és az ebből kiszűrt iparági átlagot.



10. ábra: A vizsgált vállalat szervezeti kultúrája és az iparági átlag, saját készítésű ábra

Ábráimon a világosabb szín jelzi a preferált kultúra képét, a sötétebb szín a jelenlegiét. A jobboldali ábrán a piros szín jelzi a teljes Cameron és Quinn kutatásra vetített kulturális átlagot, a narancssárga a termelő vállalatok átlaga. A két ábrából látható, hogy a vizsgált vállalat képe megfelel az iparági átlagénak, vagy attól csak kisebb eltérések mutatkoznak. Ám az üzleti életben az átlagnak való megfelelés nem feltétlen a jót jelenti, esetünkben a legkevésbé sem, hiszen ez nem egy LEAN átlagot mutat, hanem egy vegyes képet. A preferált kultúra képéből látható, hogy a kívánt elmozdulás a felső két kvadráns, az innováció és a támogató kultúra felé mutat. Ezek szerint valamelyest tisztában vannak vele, hogy milyen irányba való elmozdulás lenne szükséges egy LEAN-hez hasonlatos kultúra megteremtéséhez.

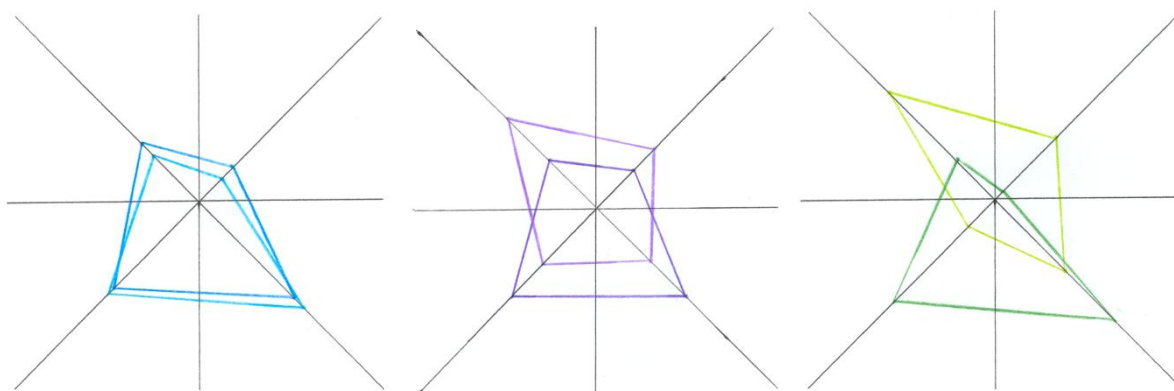
Érdemes megvizsgálni azt a kulturális hatást, melyet az általuk bevezetett eszközök összességétől várhatunk. Az alábbi táblázatban láthatjuk összefoglalva, milyen eszközöket vezettek be, és ezeknek várhatóan milyen várható kulturális hatásuk lesz. Ez a korábbi táblázat egy kivonata.

filozófiai szintek	alapelvek	LEAN eszközök	kultúratiszpus			
			támogató	innováció orientált	célorientált	szabályorientált
IV. Problémák és fejlődés	első kézből információszerezés	Standard kommunikációs útvonalak meghatározása	x			
	konszenzusos döntéshozás	Team munka		x		
	folyamatos fejlesztés és újragondolás	Kaizen workshopok / kis lépésekben való fejlesztés		x		
III. Képzés és fejlesztés	filozófiát megélt és tanító vezetők	Képzés a felsővezetők részére (lean ismeretek)		x		
		Képzés vezetőknek (projekt- és változásmenedzsment., teamfejlesztés, stb.)		x		
		Képzés a középvezetők és a dolgozók részére		x		
		Dolgozók „felhatalmazása”, minőségfelelősség áthárítása a dolgozókra			x	
		Teljesítményértékelés minden szervezeti szinten			x	
II. Megfelelő folyamat	húzórendszerek és termelés kiegyenlítése	Beszállítói periódusok, mennyiségek csökkentése, pontosabb időzítése				x
		Beszállítók számának a csökkentése (földrajzi közelítése)				x
		Sorozatnagyság csökkentése, átváltsi idő csökkentése			x	
		„Egydarabos gyártás” bevezetése	x			
		Készletmenedzsment átalakítása	x			
		Termékvariációk számának csökkentése (csomagok)				x
	feladatok szabványosítása	5S bevezetése és alkalmazása				x
		Standardizált munka (tevékenység és környezet) bevezetése				x
		Standard gyártási technológia kidolgozása és alkalmazása				x
I. Hosszú távú filozófia	hosszú távú döntéshozatal (akár rövidtávú pénzügyi megfontolások ellenére is)	Beszállítók korai bevonása a terméktervezésbe		x		
		Vállalati szemlélet átalakítása (minőség- és vevőorientáció)		x		
		Termékek vevői értékének (korrekt ár) feltérképezése		x		
Összesen:			1	10	3	6

11. ábra: A vizsgált vállalat által bevezetett eszközök kulturális hatása, saját készítésű ábra

Láthatjuk, hogy a választott eszközök nagyrészt az innovativitást támogatják. Azonban itt meg kell jegyeznünk egy fontos tényezőt. A képzés és fejlődés fontossága miatt a LEAN képzéseket az innováció orientált kultúrát erősítő eszközök közé soroltam, mindazonáltal ez torzít a képen egy kicsit. Esetünkben a LEAN képzés nem biztos, hogy folyamatos tréninget jelent, hanem egy egyszeri hullámban lezajló „LEAN ismeretterjesztést”. Ezért vélhetően a hatások között nem vehetjük ennyire hangsúlyosnak e kultúra erősödését. Még így is jelentős súlyt képviselnek az ide sorolható eszközök, de nem sokkal nagyobb, mint a szabályorientált kultúrát támogató eszközök. Ez csak részben felel meg a Toyota modellnek. Az innovativitás erősítésének igénye teljesen összeegyeztethető a Toyota módszerrel, a szabályorientáció erősödése viszont nem kerülhető bizonyos alapvető LEAN eszközök ide tartozása miatt. Ez nem feltétlen jelenti azonban azt, hogy nagyon el fog tolódni a térkép egy másik irányba, mert ezeknek az eszközöknek összességében a minőségi hatása nem biztos, hogy megegyezik mennyiségi arányukkal. Támogató kultúrát erősítő eszközökből nagyon kevés van jelen ahhoz képest, mint amennyire erősíteni akarják behatását a vállalatban. Azonban ez az eszköz nagy sikerrel működik, arányaiban valószínűleg nem törpül el ennyire a többi eszköz mellett, mindazonáltal ha további elmozdulást várnak ebbe az irányba, több eszköz bevezetése lenne szükséges. A célorientált eszközök aránya összhangban van a Toyota modellével. Az azonban elmondható, hogy sokkal több LEAN eszköz megvalósítása lenne az ideális, úgy vélhetően relevánsabb kulturális elmozdulásokról beszélhetnénk.

Vizsgáljuk meg külön a három személy kérdőíve által felrajzolt képeket, mert ezek is érdekes elemzési szempontokat vetnek fel.



12. ábra: A három felsővezető válaszaiból rajzolt kultúratérkép, saját készítésű ábra

A három ábrában lényeges eltérések láthatók, ezért érdemes körüljárni, hogy ki is az a három személy, aki kitöltötte a kérdőívet. Itt természetesen nem nevük és személyük a lényeges, hanem a vállalatban betöltött pozíciójuk és LEAN kapcsán szerzett tapasztalatuk.

Az *első ábra* készítője egy felsővezető a termelési területről, aki 4-5 év LEAN tapasztalattal rendelkezik. Ennek ellenére számára a cég majdnem tökéletesen a megfelelő kultúrát képviseli, csak nagyon kismértékű változtatásokat tartana szükségesnek. Ez számomra két dolgot hordozhat magában. Egyfelől valószínűleg a cég számos változáson ment keresztül a LEAN bevezetése kapcsán, ennek pozitív hatásait érzékelve már elégedett a változásokkal, és nem érez további szükségét a változtatásokra. A másik indok az lehet, hogy nem sajátította el a LEAN szemlélet alapjait, csak az eszközök megvalósítására törekszik.

A *második ábra* készítője egy adminisztrációs területen dolgozó középvezető, 1-3 év LEAN tapasztalattal. Ezen az ábrán már lényeges jobban kirajzolódik a változtatás igénye. A jelenlegi helyzetet az előtte szólóhoz hasonlóan értékeli, ám egy sokkal jelentősebb változás igényét jelzi az ábrán. Valószínűleg Ő sokkal **elkötelezettebb** változtatás iránt, jobban megértette a LEAN szemléletet. A legnagyobb elmozdulás szerinte a támogató kultúra irányába lenne optimális.

A *harmadik kérdőív* megválaszolója egy felsővezető, aki 4-5 év LEAN tapasztalattal rendelkezik. Fontos tudni, hogy a vállalatnál Ő indította el a LEAN managementet, azóta **LEAN szakemberként** dolgozik. Ezen az ábrán látszanak a legdrasztikusabb változtatás igényei. Sokkal inkább kirajzolódik a cég jelenlegi helyzetének távolsága egy optimális LEAN kultúrától. Nagyon nagy változások igénye jelenik meg a felső két kvadráns irányába, mindazonáltal jelenleg egy nagyon szabály- és célorientált szervezetnek tartja a vállalatot.

Tekintsük a hat elemzési szempontot, melyet Cameron és Quinn ajánl:

a. domináns irány

A három ábrából együttesen több elemzési szempont is érdekes eredményre vezet. Az első szempont, melyet Cameron és Quinn említ, a **domináns irány**. A jelenlegi kultúrában erőteljesen domináló irány nem mutatkozik, a szabályok és a célok egyaránt erősen jelen vannak. Ha megfigyeljük, a preferált kultúrában sem mutatkozik egy kifejezett irány, csak éppen a másik két szervezettípus lenne az ideális. Az egyetlen domináló dimenzió, ami esetleg kiemelhető, a *támogató kultúra igénye*.

A preferált kultúrák domináns iránya egyezőnek mondható a Toyota feltételezett szervezeti ábrájával, a felső két kvadráns dominanciája itt is szépen mutatkozik. Ezt azt jelenti, hogy elvárásaik összhangban vannak a Toyota modellel, annak ellenére, hogy bevezetett eszközeik aránya nem feltétlen támogatja ezt a változást.

b. eltérések

A második elemzési szempont az **eltérések**. Esetünkben az eltérés egyik aspektusa a *preferált és a jelenlegi kultúra közti eltérések*. Fentebb már kifejtettem, hogy az eltérés a felső és alsó kvadráns dominanciája közt a legjelentősebb. Korábban ismertettem, hogy az egyik megfigyelhető közös jellemző a vállalatok szervezeti kultúrájának alakulásában, hogy az ábrákra hat a gravitáció. A szervezetek idővel (vagy akár gyorsan) elmozdulnak az alsó két típus irányába, aminek okai érthetők: egy szabályok és szilárd célok által körülírt kultúra sokkal egyszerűbb mindennapi működést hoz magával, mint egy szabadabb, innovatívabb vállalat. A gravitáció másik megjelenési formája, hogy a felfelé való elmozdulás roppant nehéz. Ennek okai a két alsó kvadránshoz tartozó tulajdonságokból levezethetőek: egy olyan kultúrából, mely tele van szabályokkal, elfogadott hierarchia létezik, mely nagyon szigorúan behatárolja a viszonyokat, mindig van egy kitűzött cél, mely irányába tevékenykednek, és ezek vezérlik a mindennapi cselekvéseket, nagyon elmozdulni egy olyan kultúra felé, mely a felső két kvadránsban helyezkedik el. Ahol nincs szoros és szerteágazó hierarchia, támogató és igencsak családi légkör jellemzi az irodákat, teamekben, csoportokban dolgoznak, vevőik felé fordulva igyekeznek termékeiket megújítani, mely nagyfokú kreativitást igényel. Így vizsgált vállalatomnak a kívánt elmozdulás valószínűleg kemény kihívásokat okozna.

Az eltérések másik fő dimenziója a preferált és a LEAN kultúra közti eltérések, ezt feljebb már kifejtettem.

c. erősség

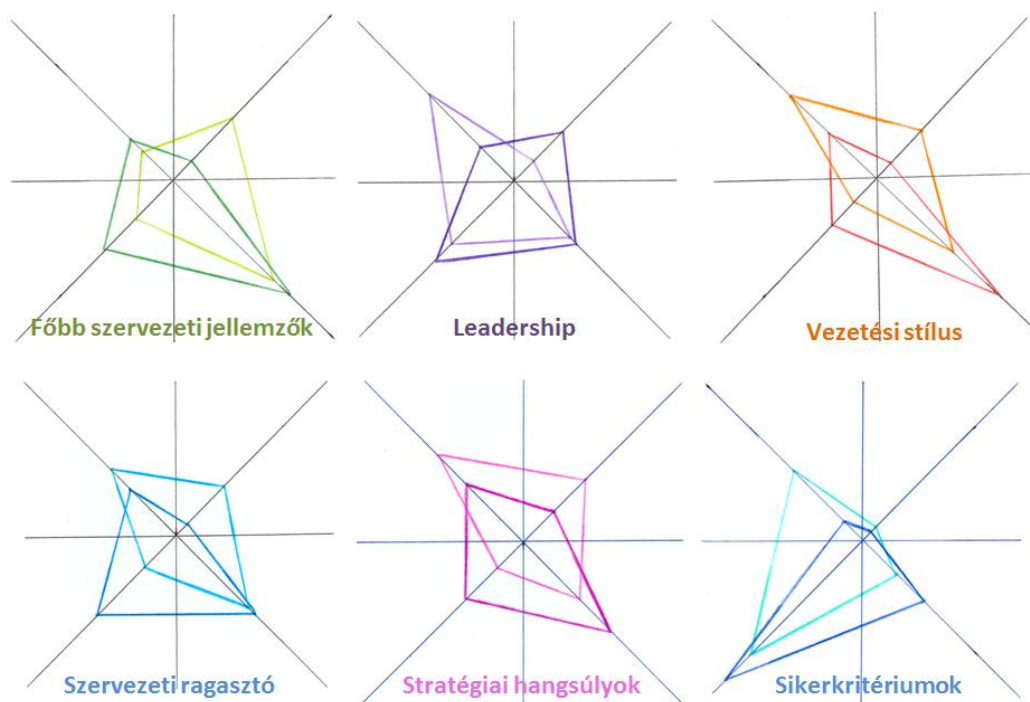
Harmadik elemzési szempont az egyes kultúrák **erőssége**. A *domináns kultúra* esetünkben két típus – a szabály- és a célorientált -, ezek erőssége nagyjából egyforma. Eszerint a vállalat mindkét kultúrátípus elveit elfogadja és betartja, valószínűleg kérdésenként eltérő súlyban. Ám ilyen esetekben számottevő nehézséget okozhat a két kultúra elveinek összeillesztése. Az természetes jelenség, hogy egy vállalat nem csak egyetlen szervezettípus jellemzőit mutatja, de ha két típus egyszerre dominál, az már feszültségeket okozhat. Ennek

oka lehet, hogy eltérő vélemények vannak arról, merre kéne vinni a vállalatot, illetve, hogy mi lenne az ideális.

A bevezetett eszközök várható kulturális hatása révén nem biztos, hogy támogatják a kívánt elmozdulást. Mivel a szabályorientáltságot és az innováció-orientáltságot egyenlő arányban támogatják, a másik két típust pedig kevésbé, két, átlósan szembenálló kultúrátípus fog arányaiban erősödni, ezek erőssége lesz a legnagyobb. Egy szabályok által uralt, de roppant innovatív kultúra lehet egy nagyon különleges szervezeti légkör jele, ám egy különleges kultúrát működtetni sosem egyszerű.

d. kongruencia

A negyedik elemzési szempont a **kongruencia**. Azt vizsgálja, hogy az egyes kérdéskörökre adott válaszok mennyire kongruensek. Amennyiben ezek nagy eltéréseket mutatnak, az szintén nehézségeket okozhat. Ebben a pontban kicsit részletesebb vizsgálati lehetőség nyílik az egyes kérdésekre adott válaszok áttekintésére. A hat kérdésre adott válaszok alapján felrajzolható négyszögek:



13. ábra: A hat kérdéskörre adott válaszok átlaga a vizsgált vállalatban, saját készítésű ábra

Az észrevehető, hogy az ábrák alakja *jelentősen eltér* egymástól. Ennek egyik oka, hogy bizonyos kérdéskörökben a vállalat más szempontokat tart fontosnak, mint egy esetleges

másik szempont vizsgálatakor, itt ezek a különbségek nagyon jól látszanak. Ha megnézzük a *jelenlegi kultúrák* képeit, több dologra is felfigyelhetünk. Az itt is remekül látható, hogy az alsó két kvadráns dominál. Az innováció meglehetősen alacsony pontszámokat kapott, kivéve a Leadership tekintetében. Eszerint a vállalatban az innovációt leginkább a vezetés testesíti meg, dolgozók szintjén kevésbé jelenik meg. Érdekes, hogy a sikerkritériumoknál sem jelenik meg jelenleg az innováció, holott minden tankönyv szerint ez a vállalatok fennmaradásának alapfeltétele. Ami nagyon szemet szúr, a hatodik kérdésre rajzolható ábra. Sikerkritériumok terén elengedhetetlen fontosságú jelenleg a szabály és a hierarchia. Ha a tesztben megnézzük az erre a kérdésre D lehetőségként megadott választ, ez nem áll olyan messze a LEAN elveitől és kialakulásának körülményeitől. (D. A szervezet a hatékonyság mentén definiálja a sikert. Megbízható teljesítés, gördülékeny tervezés és alacsony költségek mentén való termelés a kulcs.) Így ez tulajdonképpen nem is ellentmondás a várt LEAN kultúrával szemben. Ám a Vezetési stílus kérdésnél a C válasz dominanciája, a célorientáltság nem egyeztethető össze a LEAN törekvéseivel. Ha megvizsgálom a *preferált kultúra* képeit, szintén nagy eltérések észlelhetők. Ezek szerint abban sincs teljes konszenzus, hogy milyennek kéne lennie egy LEAN kultúrának. Ez talán nem is olyan nagy probléma, mert valószínűleg egy olyan vállalat, amelyben egyértelműen egy kultúrátípus dominál, nem tud megbirkózni az üzleti élet és a modern világ eltérő kihívásaival, és valami hiányozni fog a sikerhez. A legnagyobb kívánt elmozdulás minden kérdéskörnél a támogató kultúra felé vehető észre, erre még később utalni fogok. A másik legnagyobb eltérés a jelenlegi kultúrához képest az innováció terén látható, majdnem mindenhol dupla annyi pontot kapott, mint a jelenlegi. Ám a sikerkritériumoknál nem ez tűnik fel elmozdulási pontként, ami érdekes. Összességében a különböző ábrák nem mondhatók teljesen kongruensnek egymással, de nem is mutatnak „kibékíthetetlen ellentéteket”.

Ha ezeket az ábrákat összevetem a LEAN eszköz várható hatásaival, akkor látható, hogy megfelelő alkalmazásuk esetén minden irányú elmozdulásban segíthetnek, de valószínűleg az innováció irányába a vártnál erőteljesebb elmozdulást fognak eredményezni, a támogató kultúrát viszont nem erősítik olyan mértékben, mint amilyen mérvű elmozdulást várnának.

e. összehasonlítás

Az ötödik elemzési szempont az *összehasonlítás*. Ennek a pontnak a feladata, hogy feltárja a vizsgált vállalat különbségeit például az *iparági átlaggal vagy a nagyátlaggal*

összehasonlítva. Arra már korábban rámutattam, hogy a Sara Lee Zrt. képe nagyjából azonos az iparági átlag képével. Az iparági átlag itt nem a kávé vagy a teagyártás iparára vonatkozik, hanem arra, hogy ez egy termelő vállalat, és a többi termelő vállalat ábrájához hasonlít. Az iparági és nagyátlag képből látszik, hogy a célorientáltság fontos aspektusa ezeknek a vállalatoknak. Nyilván itt fontos vizsgálati szempont lehetne az is, hogy egyes vállalatok milyen célokat tűznek ki maguk elé. A vállalat az iparági átlaghoz képest a támogató kultúra irányába szeretne elmozdulni.

f. trendek

A hatodik, és egyben utolsó szempont a **trendek**. Az egyik megfigyelt tendencia, hogy a *felső vezetők előnyben részesítik a támogató kultúra irányába való elmozdulást*. Az ábrákon láthatjuk, hogy a három felsővezetőből kettő valóban hangsúlyosnak tartja ezt az elmozdulást. Egy másik ilyen megfigyelt egyezőség, hogy az *innováció jellemzően alacsony pontszámokat kap*. Az általam felmért szervezeti kultúratérképeken is látható ez a trend, ám teljes bizonyossággal mondhatjuk, hogy ez ellentétes a LEAN célkitűzéseivel. Ezt vélhetően a cégvezetők is érzik, mert a preferált kultúrák képében már nem szorul ennyire háttérbe az innováció. Az utolsó ilyen trend a „gravitáció” hatása, ezt feljebb már részletesen kifejtettem.

7 Az esettanulmányban tapasztaltak összehasonlítása az elméleti rész végén megfogalmazott várakozásokkal

7.1 Magyarázható-e az eszközök sikeressége/sikertelensége a kezdeti kultúrával?

A legjobban működő eszköz a standard kommunikációs útvonalak meghatározása. Ez egy támogató kultúrát erősítő eszköz, ezért azt várhattuk volna, hogy nem fog megfelelő fogadtatásra találni. Ez igaz is, hiszen bevezetése, megvalósítása nehézkes volt, számos ellenállásba ütközött, és hosszú időbe telt, mire megfelelően tudott működni. Vélhetően mikor elkezdett eredményeket mutatni a mindennapi rutinná vált megbeszélés, felgyorsult a fejlődése, mert letört a kezdeti ellenállás, és még a megrögzött ellenérvelők is meglátták a jótékony hatásokat. A támogató kultúra hiánya ellenére egy támogató eszköz jó működése valószínűleg azzal magyarázható, hogy nagy felsővezetői igény volt arra, hogy ebbe az irányba mozduljon a szervezet. A következő eszköznél látható, hogy az igény hiánya viszont elősegíti egy eszköz kudarcba fordulását.

Az az eszköz, mely látványosan megbukott, a standard munkafolyamatok kialakítása és leírása. Ez a módszer a szabályorientált kultúrát erősítené. Az alkalmazottak nem voltak hajlandók minden egyszerű folyamatot lépésekre bontani és leírni, nem értették meg, hogy nem az Ő munkájukkal van a probléma, hanem egy szabvány létrehozása a cél. Mivel felsővezetői attitűd sem mutatkozott a szabályorientált dimenzió erősítésére, a kezdeti ellenállások után nem erőltették tovább a bevezetést, ezért végül nem is valósultak meg az elképzelések. Ennek oka, hogy a vezetők sem voltak következetesek, és ennek az eszköznek a lényegét valószínűleg még ők sem értették meg.

Hasonló okokkal magyarázható a kaizenek sikeres működése. Annak ellenére, hogy a szervezetben az innováció orientált kultúra jelenléte nem mondható erősnek, ez a program remekül működik, mert a felsővezetői elvárás az, hogy ebbe az irányba kéne fejlődni.

Az az eszköz, mely ellentmond az előző két okfejtésnek, az 5S nevezetű program. Ez a módszer szabályorientált kultúrát támogatja, mégis sikeresen működik. Ennek valószínűleg az állhat a hátterében, hogy a szervezetre jellemző volt egy erős szabályorientáltság, és a

rendezett munkahely és tiszta munkakörnyezet előnyét mindenki egyszerűen megértheti. A hat kérdéskörre adott válaszokból kitűnik, hogy a siker legfontosabb kritériumaként a szabályorientációt tartják számon, ez valószínűleg a rendtartásban erősen megnyilvánul. Mindazonáltal az 5S nem csak a rendtartást szolgálná, hanem a hibák azonnali felfedezhetőségét is, de ennek kifejlődéséhez még idő kell a vállalatnál.

7.2 Várakozásaik megfelelnek-e a bevezetett eszközök várható hatásainak?

A válasz részletesebb kifejtése az egyes elemzési szempontok vizsgálata után található.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a bevezetett eszközök hatására – hosszabb távon – várható egy elmozdulás a felső kvadránsok felé. Ez csak abban az esetben valósulhat meg, ha az eszközöket sikerül magas szinten bevezetni, és megértetni az emberekkel a változtatás lényegét. Amennyiben ez sikerül az eddig sikeres eszközök példáin keresztül, akkor egyre több támogató kultúrát erősítő eszközt vezethetnek be, amivel elősegíthetik a preferált változást.

7.3 A szervezeti kultúra ismerete hogyan segíthetett volna a sikerebb megvalósításban?

Az előző pont megválaszolása után némileg módosítani kell az erre kérdésre korábban adott választ. Az eszközök sikerességében nem feltétlenül csak a jelenleg meglévő kulturális kép játszik szerepet, hanem az az attitűd, hogy a felsővezetők, akik a programot irányítják, milyen irányú elmozdulást tartanak ideálisnak. Láthattuk, hogy egy olyan eszköz is működhet a vállalatban, mely ellentétben áll jelenlegi kultúrájával, amennyiben a felsővezetők kitartanak bevezetése mellett, következetesek maradnak a folyamat során. A LEAN eszközökről elmondható, hogy bizonyítottan hatásosak. Valószínűleg nagyon kevés olyan szervezet létezik, ahol eszközei valóban nem működhetnek. Ezért ha kitartóan viselkedünk, idővel meghozzák az eredményeket, amivel fel is gyorsítják a további fejlődést.

Természetesen azok az eszközök, melyek jobban illenek a jelenlegi kulturális képbe, könnyebben megvalósulnak. Viszont amennyiben ilyen irányba kevésbé akarnak elmozdulni a vezetők, akkor ezeket kevésbé fogják következetesen betartatni, ezért könnyebben is fulladnak kudarcba.

Összességében azt mondhatjuk, hogy azok az eszközök működnek sikeresen, melyek beleillenek a preferált kultúra képébe, vagy a jelenlegi képbe beleillenek és könnyen megérthető előnyük.

Egy előzetes kultúra felmérés ezeknek tudatában abban lehet segítségünkre, hogy kiválasszuk azokat az eszközöket, melyek vélhetően gyors sikereket hozhatnak. Ezekkel bebizonyíthatjuk az alkalmazottaknak is a LEAN pozitív hatásait, és azt a tényt, hogy emiatt nem fog kevesebbet érni kreativitásuk, az Ő jelenlétük és bevonásuk alapvető feltétele a LEAN működésének. Ezáltal sokkal jobban magukévá teszik az elveket, mert a változtatás részének, sőt fontos elemének érzik magukat. Ezek után már sokkal több eszközt vezethetünk be, és valószínűleg sokkal hamarabb érünk el vele remek eredményeket.

8 Összegzés

A dolgozat során kiderült, hogy a szervezeti kultúra erősen kötődik a Toyota módszerhez. A LEAN eszközök erőteljes kulturális hatása miatt vizsgálata olyan hozzáadott információkat szolgáltathat szervezetünkről, melyek segítségünkre lehetnek egy kevésbé nehéz bevezetési módszertan kialakításában. Ez sem biztos ígéret arra, hogy minden problémamentesen fog zajlani, de a megfelelő megközelítés sok felesleges erőfeszítéstől kímélhet meg. Egy japán környezetben kialakult szervezeti felépítés meghonosítása egy ettől teljesen eltérő kultúra keretei között kihívásokkal teli feladat. Még ha el is tekintünk attól a tényről, hogy maga a Toyota módszer ilyen eltérő keretek között alakult ki, akkor is óriási változást hoz egy vállalat életébe, teljesen új szemléletével és világnézetével. Ez mindenképpen vonz magával szervezeti kulturális változtatásokat, és egy ilyen nagymérvű megújulást megkönnyítendő, igyekezni kell a lehető legtöbb szempont szerint előkészíteni a bevezetés módszertanát.

Az esettanulmány alapján levonható legjelentősebb következtetés, hogy a jelenleg meglévő kulturális kép ismerete mellett legalább olyan fontos a preferált kultúra felmérése. A

felsővezetésben meglevő összhang az ideális kultúra milyenségéről segíthet abban, hogy minden vezető kitartson az elkezdett eszközök megvalósítása mellett, még akkor is, ha a kultúrák ellentéte miatt komoly ellenállásba ütközik is.

9 Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula kiadó, Budapest

Demeter K., Jenei I., Losonci D. (2009): *A Lean management és a versenyképesség kapcsolata*, Budapest

Liker J. K. (2004): *A Toyota-módszer*, HVG Kiadói Rt., Budapest

Cameron K. S., Quinn Robert E. (2006): *Diagnosing and changing organizational culture*, John Wiley & Sons Inc., USA

Tóth Tibor, a Lean management bevezetéséért volt felelős vezető. *Előadásfóliái és a vele készített interjú*, 2011 október