



---

# LEAN 360 KUTATÁS

---

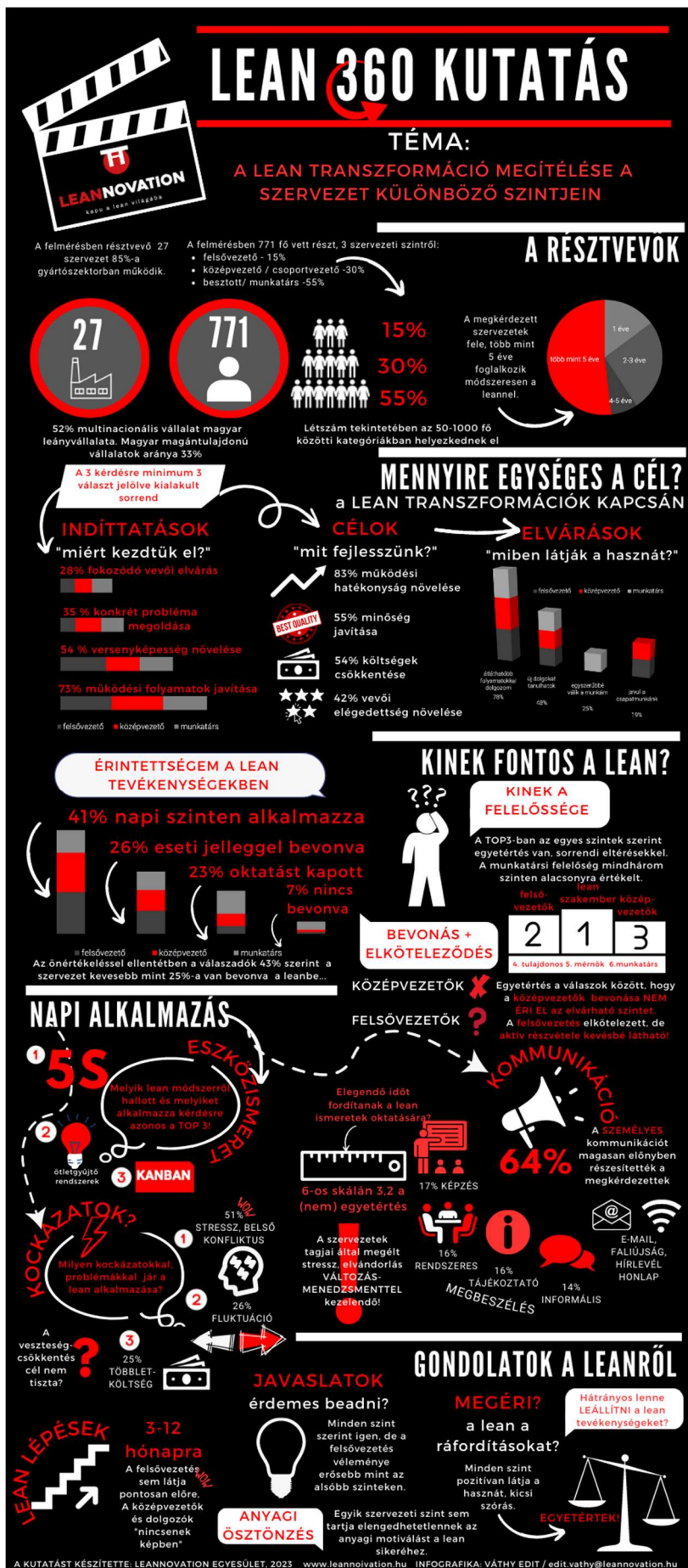
## TÉMA

A LEAN TRANSZFORMÁCIÓ MEGÍTÉLÉSE A  
SZERVEZET KÜLÖNBÖZŐ SZINTJEIN

ÖSSZEFOGLALÓ JELENTÉS

KÉSZÍTETTE

LEANNOVATION EGYESÜLET, 2023  
KÖRÖSI ZOLTÁN-MÁTYÁS VERONIKA-PETŐ SÁNDOR-VÁTHY EDIT



Az elemzésben részletesen bemutatott összesített válaszokat témák szerint csoportosítva a mellékelt INFOGRAFIKÁN jelenítettük meg.

Az alábbiakban a vizuális összefoglaló témacsoportjai mentén adunk egy rövid szöveges magyarázatot vagy következtetést.

A grafikán piros betűszínnel található alcímek a szövegben is hasonló kiemelést kaptak, a téma kulcs szavai dőlt betűvel kiemelve.

A 4-es fejezet vonatkozó hivatkozásai zárójelben található az egyes magyarázatok mögött, a részletesebb összefüggések értelmezéséhez.

**A RÉSZTVEVŐK:** A 27 szervezet 779 munkatársával végzett felmérésben arra kerestük a választ, hogy mennyire egységes a lean rendszer, célok, eszközök értelmezése a vállalaton belül. A felmérés reprezentálja a szervezetek teljes keresztmetszetét, valamennyi célzott szervezeti szint (felsővezetés-középvezetés-munkatársak) a szükséges létszámban képviselte magát.

**MENNYIRE EGYSÉGES A CÉL?** a lean transzformációk kapcsán: Az válaszadók szerint a *lean* tipikusan *belső igényekre* reagálva **indították** a vállalatok, felismerve, hogy a nem optimális működés/projektek javítását érhetik el a módszertannal. (4.3)

Ezzel egybecseng az első helyre sorolt **célkitűzés**, hogy a *működési hatékonyság*, termelékenység javuljon a leannel. Érdekes eredmény az is, hogy a célok rangsorában minden szervezeti szintnél csak a negyedik helyre került a vevői elégedettség növelése - ennél fontosabb cél a költségek csökkentése. Ez ismét az erősebb belső fókuszra utal a vállaltoknál. Különös, hogy a munkatársak fontosabbnak látják a minőség javítását a leannel, mint a felsővezetők. Itt olyan prioritásból adódó eltérés mutatkozik, ami az egységes szemlélet kialakulását, vagy fenntartását hátráltathatja. (4.4)

A válaszadók minden szinten a  *folyamatok átláthatóbbá válását* jelölték meg várható haszonként, ezt fogalmazták meg az **elvárások** kapcsán. Itt egy erős igény fogalmazódik meg: érteni látni akarjuk, hogy mi és hogyan történik a munkában és a lean ezt (jó eséllyel) képes transzparenssé tenni. A rangsorban második a tanulás lehetősége, amiben szintén erős egyetértés mutatkozik mindhárom szintnél. Jelentős különbségek ütköztek ki abban, hogy csak a munkatársi réteg számít arra, hogy egyszerűbbé válik a munkájuk és éppen ugyanők azok, akik szerint a lean nem javítja a csapatmunkát. (4.5)

**KINEK FONTOS A LEAN?** Abban, hogy melyik szervezeti réteg mennyire aktívan **érintett a lean tevékenységekben** jelentős eltéréseket mutatnak a válaszok. A saját és más szintek aktivitását is különbözően értékelik, ami az elvárások és átláthatóság területén mutat fejlesztési lehetőséget: javasolt egyértelműbbé tenni, hogy kitől milyen részvételt/aktivitást várnak el és láthatóvá is tenni szervezet-szerte a konkrét lean tevékenységeket. (4.2)

Kin múlik, **kinek a felelőssége** a lean beépítése a szervezet gyakorlatába kérdésnél azt mutatják a válaszok - minimális szervezeti különbséggel - hogy a *lean "elterjesztése" specialista és vezetői feladat*. A lean szakemberek, felső és középvezetők a kulcsjátékosok a válaszadók szerint. "Fentről nyomott" rendszernek érzékelik a lean transzformációt, ami akadályokat jelenthet a munkatársak kezdeményező, öntevékeny, "felöltt" résztvevői szerepét illetően. (4.9)

Az egyes szervezeti szintek elköteleződését vizsgáló kérdés válaszai azt mutatják, hogy leginkább a **felsővezetőt** látják **elkötelezettnek** a lean mellett, de ez is „csak” 4-es szintű egyetértés. (4.14). A lean tevékenységekbe való felsővezetői bevonódás megítélésében ugyanakkor az átlag 3,7-es érték azt mutatja, hogy a szervezetek összességében nem látják a felsővezetőket teljes vállalásallességgel tevékenykedni a lean gondolkodás mellett. (4.20)

Abban a kérdésben 100%-os (pontoszámra is azonos) az egyetértés a szervezet minden rétege között, hogy a **középvezetők bevonása** nem éri el az elvárható szintet. Ezen a területen egyértelmű fejlődési potenciál mutatkozik, a közép-/csoportvezetők aktívabb bevonását érdemes lenne tudatos intézkedésekkel elősegíteni. (4.18)

**NAPI ALKALMAZÁS:** Lean **eszközismeret** kérdését két oldalról mértük fel: amikről hallottam és amiket alkalmazok. Itt a klasszikus, leginkább az alapozásban / alapszinten megjelenő eszközök kerültek a lista elejére, ha a három szervezeti szint egységes válaszait nézzük: *5S, ötletgyűjtő rendszer (kaizen) és kanban*. A felsővezetők válaszaiból jóval szélesebb spektrum látható, ők ismerik és alkalmazzák is az eszköztár sokkal több elemét, pl. PDCA, 5 miért, halszálka. A

látványos különbség a felső + középvezetők ismeretei / gyakorlata és a munkatársi szint között figyelhető meg: a szervezet alsó szintjén még a gyakorlatias, egyszerű eszközökből is kevesebb ismerős és van használatban, mint a vezetői szinteken. Komoly fejlesztési pontenciál mutatkozik ezen a területen. (4.7, 4.8)

A **kommunikációs** csatornák hasznosságát illetően a *személyes* kommunikációt magasan előnyben részesítették a válaszadók az egyéb csatornákhöz képest. Mivel a lean szemlélet a munkatársak bevonására, a velük való közös gondolkodásra épít, mindenképp érdemes törekedni a személyes, kétoldalú kommunikációnak teret adó szervezeti fórumok kialakítására.

A válaszadók döntő többsége szerint a lean alkalmazása *stresszt és belső konfliktusokat* okoz(hat). A rangsor dobogós helyeire a fluktuáció és a többletköltségek kerültek, mint potenciális **kockázatok**. Kis mértékben elmaradva a harmadik helytől még azt a veszélyt is sokan jelölték meg, hogy a lean transzformáció a vevők felé túlzott vállalásokat, meg nem fizetett erőfeszítéseket is okozhat – itt a "túlzott megmunkálás" veszteség jelenik meg kockázatként. Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy a lean transzformáció során nagy szükség van tudatos változáskezelési beavatkozásokra. A szervezet tagjai által megélt stressz, belső konfrontációk, akár elvándorlás mind olyan kockázat, amelyek párhuzamos változásmenedzsment folyamattal kézben tarthatók, kezelhetők. (4.10)

Az egyik legegységesebb és legegységesebb válasz szerint a **lean** ismeretek **oktatására fordított idő nem kielégítő** a szervezeteknél. (4.11)

A lean ismeretek alkalmazása egyértelműen pozitív eredményt hoz kérdésre a szervezetek egyértelmű igennel válaszoltak. Az értékek mindhárom szervezeti rétegnél magasak, azaz látják a lean hatékonyságát a gyakorlatban. (4.12) Pozitív, hogy mindhárom szinten egységes a vélemény azzal kapcsolatban, hogy a lean szemlélet alkalmazása nem kizárólag gyártó / termelő területeken fontos. (4.13)

**GONDOLATOK A LEANRÓL:** Az válaszadók egyöntetűen kiállnak a lean transzformáció folyamatos fenntartása mellett, egyetértenek azzal, hogy **leállítása** hátrányosan érintené a vállalatot (4,1-4,5). A legerősebb egyetértés a felsővezetők szintjén jelenik meg, alacsonyabb szinteken viszont gyengül, tehát éppen a genbán dolgozóknál a legalacsonyabb az érték. (4.15)

A rövid/közép távú jövőben várható **lean lépésekről**, tevékenységekről egyik szervezeti szint sem tud eleget, válaszaik szerint. A felsővezetők sem látják tisztán a terveket, a középvezetők még kevésbé látnak előre és a munkatársak saját bevallásuk szerint nincsenek képben a várható eseményekkel, lépésekkel. Ez az eltérés azt mutatja, hogy a szervezeti szintek között informáltságban is megjelenik a hierarchikus sorrend. (4.16)

Az egyik legpozitívabb megerősítést az az állítás kapta, miszerint a lean szemlélet és gyakorlat elterjesztése egy olyan befektetés, ami biztosan **megéri** a ráfordításokat. Mindhárom szervezeti réteg egyértelműen egyetért ezzel (4,2-4,8 pont a 6-ból). Itt is a felsővezetők a legoptimistábbak, míg a munkatársak a legóvatosabbak a kérdést illetően, viszont az eltérés olyan kicsi, hogy ez a pozitív várakozás összekötő erőként segítheti a lean elterjesztését a szervezetekben. (4.17)

Az **anyagi ösztönzést** nem látja elengedhetetlennek egyik szervezeti szint sem (3-3,6 pont). Leginkább a felsővezetés utasítja el ezt, de még a munkatársak sem értenek igazán egyet azzal, hogy a lean szemlélet elterjesztéséhez pénz-alapú motivációra van szükség. (4.19)

A genba szemlélet képviselője a legerősebb a felsővezetőknél, de nem kiugróan (4,3 pont). A szervezet többi szintje a 4-es érték alapján érti a fontosságát, hogy a helyszínen saját szemünkkel győződjünk meg a dolgokról. Fontos feladat erősíteni a mindennapok során! (4.21)

A szervezeti ötletgyűjtő rendszerek működtetését dicséri, hogy minden szervezeti szint egyetért azzal az állítással, hogy *érdemes beadni javaslatokat*, nyitottak rá. Erre javasolt építeni! (4.22)