A lean módszertan alkalmazásának lehetőségei irodai környezetben

Horváth Patrícia – Pongrácz Attila
Széchenyi István Egyetem, Győr

Bevezetés

Napjainkban egyre több menedzsmentmódszer kap nagyobb figyelmet, köztük olyanok is, amelyek kialakulása évtizedekkel korábbra tehető. Idetartozik a lean termelési módszer is, amelyről sokaknak a veszteségcsökkentés és a japán eredetű kifejezések jutnak az eszébe, ennél azonban többről van szó. Elterjedését követően számos sztereotípia övezte, hiszen egy autógyártó cég működéséhez igazítva lett megalkotva, ráadásul a nyugatitól nagyon különböző kultúrában. Womack és Jones (1996) műve hatalmas előrelépés volt, ők voltak az elsők, akik általánosították a módszer használatát, és innentől kezdve a szolgáltatóiparban és az irodai környezetben is elkezdett terjedni (Veresegyházy 2011).

A tanulmány primer és szekunder adatok feldolgozásával készült el. Az elméleti áttekintés során különböző magyar és idegen nyelvű szakirodalmak szintetizálása révén a lean termelési módszer kialakulásának rövid története és fogalmi lehatárolása valósul meg. Tekintettel a terjedelmi korlátokra, az alapelvek és az eszközök ezen tanulmányban nem kerülnek részletezésre. Fő fókuszunk a lean módszer és irodai környezet, illetve az emberierőforrás-menedzsment kapcsolatának vizsgálata. Az áttekintett szakirodalmat alapul véve egy primer kutatás bemutatásával zárul a tanulmány, melynek fókuszában a győri és Győr környékén elhelyezkedő vállalatok lean módszertan alkalmazására irányuló attitűdjének vizsgálata állt.

1. A lean termelési módszer kialakulásának rövid története

A lean termelés kialakulásának történetét vizsgálva egészen a Krisztus előtti korokba visszamehetnénk, már akkor is lean alapelvek szerint éltek az emberek, hiszen nem akartak erőforrást, pénzt és időt pazarolni. Az első kézzelfogható példát a 12. században találjuk, Velencében, amikor a hajógyártás terén megjelent a folyamatos áramlás, a szabványosítás – melyek később lean alapelvek lettek – és a futószalag koncepció (Charron et al. 2015). Korukban ezen módszer alkalmazásával hatalmas előrelépést tettek, ugyanis a 16. századra képesek voltak 1 óra alatt összerakni egy egész hadihajót (Womack 2004).

A szakirodalom a lean módszereket és alapelveket a Toyota autógyártó vállalathoz köti. Története a 19. században kezdődött, amikor Sakichi Toyoda feltalálta a világ első automata szövőszékét[1], amely a későbbi fejlesztések során képessé vált arra, hogy hiba esetén automatikusan leálljon.[2] Majd fia, Kiichiro Toyoda, apja elvének továbbfejlesztésével és Henry Ford futószalag módszerének tanulmányozásával megalapította a Toyota Motor Corporationt (Hessing 2015). Hamar kiderült, hogy az amerikai módszer a japán kultúrában soha nem fog működni, így Taiichi Ohno két autógyártó cég – a Ford Motor Company és a General Motors – módszereinek keresztezésével létrehozta a Toyota Termelési Rendszert

[1] http://toyotauk.com/about-toyota/history-of-toyota.html (letöltve: 2020.10.25.)
[2] Ennek kiemelését azért tartjuk fontosnak, mert a hiba esetén történő, emberi beavatkozás nélküli leállás a mai napig fontos eleme a Toyota Termelési Rendszernek. Ez lett később a jidoka, mely a lean módszer egyik alappillére is (Hessing 2015, Szretykó 2014).

(TPS, Toyota Production System), melyben számos lean alapelv megtalálható (Womack et al. 1990; Szretykó 2014).

A második világháború ideje alatti amerikai megszállás következtében a japán és az amerikai kultúra ötvözésével kialakultak az új japán termékek, melyek minőségüknek köszönhetően elárasztották az egész világ piacait (Tóth 2015). Ezt követően egyre többen felfigyeltek ezen módszerre, amely az addigi legeredményesebb rendszernek tűnt. A '90-es években világossá vált, hogy itt sokkal többről van szó, mint csak egy ázsiai módszerről. Bebizonyosodott, hogy minden iparágban helye van a lean szemléletnek, és hogy ebben van a jövő (Veresegyházy 2011).

2. A lean termelési módszer fogalma és alapelvei röviden

A lean és az irodai környezet, illetve a humánerőforrás-menedzsmenttel való kapcsolata előtt érdemes megnézni, hogy mit is jelent a lean. Tekintve, hogy ezen tanulmány célja nem a lean termelési módszer elméleti vizsgálata, így a következőkben csak a legfontosabb jellemzők kerülnek bemutatásra.

A lean kifejezést először John Krafcik[3] használta, azzal a magyarázattal, hogy a tömeggyártással szemben mindenből kevesebbet alkalmaz, innen a 'sovány' kifejezés (Womack et al. 1990). Ezzel egyidőben Japánban már használták a Toyota Termelési Rendszert, melyre válaszként jöhetett létre a lean, és amelyről tévesen azt tartják, hogy ez a japán módszer nyugati változata (Tóth 2007).

A lean egy angol szó, melyet úgy lehet lefordítani, mint sovány, vézna. A szakirodalom a magyar megfelelőjét nem használja, mert az nem tükrözi a szó mögött megbúvó tartalmat (Tóth 2015), amit a következő idézet viszont kitűnően átad: „[a] lean szervezet nem sovány vagy anorexiás, hanem fitt és rugalmas, mentes a felesleges terhektől, jól gazdálkodik az erejével, amelyet edzéssel fejleszt" (Németh 2007, idézi Tóth 2007: 3). Tehát a lean nem azt jelenti, hogy a vállalat valamiből, például humán vagy pénzügyi erőforrásból keveset használ. A lean lényege ugyanis az, hogy elősegítse a felesleges, nem gazdaságos mozdulatok, tevékenységek és a veszteségek megszüntetését (Szretykó 2014). Arra koncentrál, hogy kiiktassa azokat a tényezőket, amelyeket a fogyasztók nem tartanak értéknek – költségeiket csökkentsék, hiba nélkül dolgozzanak, ne halmozzanak fel készleteket, és sokszínű termékkínálatot érjenek el –, miközben elősegíti a vállalat és az egyének teljesítményének és produktivitásának növekedését (Womack et al. 1990; Lay 2013; Charron et al. 2015).

Aki ezen módszert alkalmazza, el kell felejtse a tökéletességet, mert mindig lesz egy újabb dolog, amit meg akarunk változtatni, mindig lesz egy jobb állapot. A folyamatfejlesztésnek, tehát a leannek, célja, hogy valamit mindig jobban csináljunk, mint tegnap, és nem az, hogy valamit megváltoztassunk, ami majd csodás módon mindent helyrehoz. Fontos kiemelni, hogy mindezek elérése érdekében a lean módszer nem fél megkérdőjelezni a status quot, azaz a jelenlegi állapotot (Lay 2013).

A siker érdekében a lean módszer alapelveket állított fel, melyekhez eszközöket csatol. Hines és szerzőtársai (2004) szerint a leannek két szintje van, melyek együttes ismerete a siker titka. Van egy stratégiai és egy operatív szintje. Előbbihez sorolják a szerzők a lean menedzsment öt alapelvét, melyek a terjedelmi korlátok miatt ebben a tanulmányban nem kerülnek kifejtésre. Ezek a következők:

1) meghatározni, mi az érték a fogyasztó számára,
2) az értékáram azonosítása termékenként, szolgáltatásonként,
3) az áramlás kialakítása az egész folyamatra kiterjedően,
4) a húzóelv bevezetése,

[3] Jelenleg a Waymo, azaz a Google vezető nélküli autót tervező cég vezérigazgatója, de a kétezres évek elején a Hyundai Motor America vezérigazgatója is volt. (http://linkedin.com/in/johnkrafcik/ [letöltve: 2020.10.27.])

5) és törekedés a tökéletességre, stabilitás kialakítására (Charron et al. 2015).

Az operatív szinthez listázzák a lean eszközöket, melyek közül sok nem sorolható be csak egy alapelve alá, és némelyik akár több alaptételhez is tartozhat (Hines et al. 2004; Losonci 2010a). Ezen eszközök közül pár kifejtésre kerül majd a lean és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolatának bemutatása során.

3. A lean módszertan alkalmazása irodai környezetben

A lean módszer egyik fő eleme a veszteségek kategorizálása, illetve minimálisra csökkentése. Ezeket Taiichi Ohno három csoportba sorolta: muda, muri és mura (Szretykó 2014). A muda jelentése veszteség, a muri a túlterheltséget, a mura pedig a kiegyensúlyozatlanságot jelöli. A muda szorosan összekapcsolódik a másik kettővel, ugyanis azok mudát eredményeznek minden esetben[4]. Ezzel magyarázható, hogy a szakirodalom és a gyakorlat is inkább a mudaval, tehát a veszteségekkel foglalkozik, melynek három szintje ismert. Az „első szintű veszteség" az, amelyet könnyen és gyorsan meg lehet szüntetni, a „második szintű" az, amikor már egy átfogóbb terv kell annak kiküszöböléséhez, és végül a legmagasabb szint, amikor a menedzsment döntései által okozott hibák miatt keletkezett a veszteség (Narusawa–Shook 2014).

A veszteségeket kezdetben hét csoportba sorolta Taiichi Ohno, majd a '90-es években a nyugaton történő adaptálás következtében a lista újabb vesztségtípusokkal egészült ki (Skhmot 2017). Jelent tanulmánynak nem célja a veszteségkategóriák részletes bemutatása. A könnyebb átláthatóság és érthetőség érdekében az 1. táblázatban összegzésre kerülnek a veszteségek különböző típusai és azok gyári, illetve irodai példákkal való szemléltetése.

Tekintve, hogy bizonyos típusai további veszteség-generáló hatással rendelkeznek, ezen tényezők csökkentésének kiemelt fontosságúnak kell lennie. Charron és szerzőtársai (2015) szerint a túltermelés a legrosszabb pazarlás, ugyanis jelenléte vezethet felesleges készletek felhalmozódásához, felesleges mozgáshoz és szállításhoz, illetve a szükségesnél több ember, eszköz és hely igénybevételéhez. Bár ezen veszteségkategóriánál a leglátványosabb a generáló hatás, ez a legtöbb pazarlás esetében is megjelenik.

A veszteségek azonosítására, kiküszöbölésére vagy minimalizálására, illetve a lean működtetésére számos eszközt feltüntet a szakirodalom. Jelent tanulmánynak nem célja ezek kifejtése, azonban az megállapítható, hogy az irodai környezetre nincs egy eszköztár kialakítva, tekintve, hogy üzemi környezetben jött létre a lean termelési módszer. Így a szolgáltató tevékenységet végző vállalatok számára nincs egy kész „recept", ez pedig nehézségeket okozhat a bevezetésnél.

[4] http://leanszotar.hu/page.php?20 (letöltve: 2020.10.31.)

1. táblázat A veszteségek kategorizálása és rövid jellemzése

Veszteség kategóriái	Gyári példák	Irodai példák
Taiichi Ohno hét veszteségtípusa		
Túltermelés (*overproduction*)	- A vevői szükségleteknél gyorsabban vagy lassabban dolgozunk - Több terméket, szolgáltatást hozunk létre, mint amennyire a vevőnek szüksége van	- Feleslegesen nyomtatott dokumentumok - Felesleges anyagok, beszámolók elkészítése - Szükségtelen információk megosztása a kollégákkal és az ügyfelekkel
Felesleges készlet (*excess inventories*)	- Felesleges alapanyag, alkatrész, folyamatközi készlet - Késztermék tárolása	- Olvasatlan e-mailek - Fel nem dolgozott vagy elavult adatok, információk - Befejezetlen feladatok, projektek
Selejt (*defects*)	- Hibás termékek - Termékek, melyekre a fogyasztók nem tartanak igényt - Vevői igények hibás felmérése - Olcsóbb alkatrészek következtében történő minőségromlás	- Hibás vagy elveszett adatok - Rossz vagy hiányos képzettség vagy utasítás
Túl- vagy nem megfelelő feldolgozás (*extra processing*)	- Minden olyan tevékenység, ami nem termel értéket - Régi, elavult technika alkalmazása	- Felesleges beszámolók - Kézzel írt adatok - Régi, elavult módszerek és adatbázisok alkalmazása - Egy adat többszöri felvitele egy adatbázisba
Várakozás (*waiting*)	- A gépek, nyersanyagok és emberek várakozása - Sokáig meg nem javított munkagépek	- Jóváhagyásra, aláírásra sokat kell várni - Sokáig meg nem javított eszközök
Felesleges mozgás (*motion*)	- Eszközök nem megfelelő helyen való tárolása - A munkafolyamatok nem megfelelő elrendezése	- Szoftverben túl sok kattintással lehet valamit elérni - Munkavégzéshez szükséges eszközök, adatok nem helyben történő elrendezése
Felesleges szállítás (*transportation*)	- Minimumhoz képest nagyobb szállítási idő vagy útvonal - Túl nagy raktár vagy gyár - Nem megfelelően felépített gyár	- Papír alapú dokumentumok küldözgetése részlegek között - Nem megjelölt helyiségek (sok időt tölt valaki azzal, hogy egy irodát megtaláljon)
+1 veszteség Liker alapján		
Kihasználatlan munkaerő (*underutilized employees*)	- Ha a munkaerőt nem vonjuk be, nem hallgatjuk meg - Nem megfelelő toborzási, kiválasztási stratégia - Képzések, tréningek hiánya - Munkavállalói igények figyelmen kívül hagyása	
+1 veszteség Charron és szerzőtársai alapján		
Munkavállalók viselkedése/hozzáállása (*behaviour*)	- Az emberek viselkedéséből és a köztük lévő interakciókból fakadó veszteség, például pletykák, önhatalmú cselekedetek, egoizmus - Szűk látókör - Nem megfelelő hozzáállás	

Forrás: saját szerkesztés a következő források alapján: Liker–Meier 2006, Losonci 2010a, Lay 2013, Charron et al. 2015.

4. A lean és a humánerőforrás-menedzsment kapcsolata

Ezen japán termelési módszer bevezetésekor nem csak egy műszaki, mérnöki változásról, hanem kulturális változtatásról is beszélünk. Ezért már az első lépéseknél be kell vonnunk a folyamatokba a HRM-et ('Human resource management', emberierőforrás-menedzsment) (Alnajem–Dhakal 2012; Murli 2018). A lean egyik pillérét az emberek alkotják, a szemléletmód erőssége abból származik, hogy tiszteli és bevonja őket. Ebbe a csoportba pedig nemcsak a munkavállalókat soroljuk, hanem a fogyasztóktól elkezdve a beszállítókon át mindenkit (Lay 2013). A vezetőség, a menedzserek csak az irányt tudják kijelölni, és mindig az adott részlegen dolgozók tudnak javaslatokkal, ötletekkel előállni, hiszen ők vannak ott minden nap és látnak bele a folyamatokba, ezért ezen rendszer nem alakítható ki a bevonásuk nélkül. A munkavállalók alkotják ugyanakkor az egyik veszteségkategóriát is: a kihasználatlan munkaerőt (Juhász 2020). A bennük rejlő képességek és tehetség kiaknázásának elmulasztása esetén a vállalat akár versenyelőnytől is eleshet, mivel ők jelentik annak fő forrását (Michaels et al. 2001, idézi Rácz 2013). A szervezeti tagok bevonásában és elkötelezettségében a HRM-nek fontos, stratégiai szerepe van (Vance 2006; HRPortal 2017). Hiszen ha a vállalat dolgozói nem támogatják az új szemléletmódot, ha ellenállást tanúsítanak, akkor csak nagyon nehezen lehet azt adaptálni, vagy esetleg sikertelenül. A következőkben áttekintésre kerülnek azok a területek, amelyekben a HRM-nek nagy szerepe van a lean szemlélet bevezetése során.

A lean módszer olyan vállalati kultúrában tud kialakulni, ahol a munkavállalók elismerik és el is fogadják, hogy a leant be kell vezetni, és annak céljaival tudnak azonosulni. Minden dolgozónak elkötelezettnek kell lennie, és aktív résztvevője kell, hogy legyen a folyamatnak (Nemeskéri 2011). Emiatt olyan légkört kell kialakítani, amelyben többek között a munkavállalók fel merik vállalni a véleményeiket, meg merik osztani az ötleteiket, az információáramlás zökkenőmentes, fontos a csapatmunka, a döntéshozatal decentralizált, és fontos az emberek tisztelete. Egy lean szervezetben az emberierőforrás-menedzsmentnek az a célja, hogy minden munkavállaló aktívan szerepet vállaljon a saját munkaköre fejlesztésében, és mindenki ki tudja használni a benne rejlő képességeket (Sugimori et al. 1977; Sakakibara et al. 1997; Demeter és mtsai. 2011).

Mindezekhez a kulcs az empowermentben rejlik, mely korunk egyik jelszavává vált. Magyarul felhatalmazást jelent, és arra törekszik, hogy felszabadítsa az emberekben lévő, rejtett dolgokat. Célja átadni, hogy a szervezet minden tagjának, a legalsó munkakörben lévőtől kezdve a csúcsvezetőig, mindenkinek ugyanannyi joga van, és mindenbe van beleszólása (Blanchard 2007). Lényege, hogy a munkavállalókat nagyobb felelősséggel, hatáskörrel látjuk el[5] és hagyjuk, hogy beleszóljanak bármibe, közöljék az ötleteiket és bevonjuk őket a tervezésbe és a döntéshozatalba egyaránt (Sadan 2005). A HRM az, aki utat enged ezen felhatalmazási rendszernek, segítségével a döntéshozatal decentralizálódik. Annak érdekében, hogy az emberek „felhatalmazva" érezzék magukat, az emberierőforrás-menedzsmentnek olyan környezetet kell kialakítania, amely átlátszó, transzparens. Ez alatt azt értjük, hogy az információáramlás legyen zökkenőmentes minden részleg és pozíció között. Ennek köszönhetően a munkavállalók nem fognak félni attól, hogy megosszák ötleteiket a vezetőséggel. Minden felvetést meg kell vizsgálni, hiszen nem tudhatjuk soha, hogy melyik alkalmazottunknak lesz egy profitnövelő ötlete. A megvizsgálás után fontos a visszacsatolás, ami a munkavállalók motiválásában is nagy szerepet játszhat[6], hiszen ennek révén tudják, hogy meghallgatták és számított a véleményük. Ezekhez nyitott kommunikáció szükséges mindkét irányból (Losonci 2010a). A HRM-nek ezért ki kell dolgoznia egy olyan platformot, amely ennek teret tud adni – jó gyakorlat többek között a javaslati program. A Toyota már

[5] http://tpslean.com/glossary/empowerdef.htm (letöltve: 2020.11.14.)
[6] http://indeed.com/hire/c/info/empowering-human-resources (letöltve: 2020.11.14.)

1951 óta sikeresen használja ezt a módszert, amely lehetőséget ad arra, hogy például egy tábla segítségével a munkavállalók megosszák saját ötleteiket (Austenfeld 2006).

Az átláthatóság érdekében szükség van egy kommunikációs tervre, ennek segítségével minden munkavállaló tisztában lesz a célokkal és minden információval, amely szükséges a munkakörének betöltéséhez (Nemeskéri 2011). Legyen szó feladatokról vagy határidőkről, a vizuális menedzsment eszközeivel kitűnően tudja a HRM átadni a szükséges információkat. Az egyik ilyen metódus a heijunka tábla. Ezen vizuális segédeszközt irodai környezetben is kitűnően lehet alkalmazni, felírhatók rá a határidők, a megbeszélések időpontjai és akár a hátralévő feladatok is. Lényege ugyanis, hogy az oszlopok különböző intervallumokat, míg a sorok különböző feladatokat, projekteket jelölnek (Kosztolányi–Schwahofer 2015). Ezen kívül még jó vizuális eszköz a folyamatábra, amelyen ábrázolhatják az utat a kitűzött célok eléréséhez (Morrison 2016).

A visszacsatoláson kívül más motivációs eszközök is nagy szerepet kapnak a lean filozófiában, ugyanis a motivált ember az egyik kulcstényezője. Fontos, hogy elismerjük a munkavállaló egyéni teljesítményét, lehetőséget kell nyújtanunk számára arra, hogy folyamatosan fejlődhessen és képezhesse magát. Ha ezeket megteszi, akkor azokért további elismerések is járnak. Már csupán annak a tényét is érdemes jutalmazni, hogy részt akar venni a lean menedzsment bevezetésében, fenntartásában (Nemeskéri 2011). Ezzel nem csak őt motiváljuk, hogy minél jobban sajátítsa el a lean gondolkodásmódot, hanem a többi munkavállalót is ösztönözhetjük vele, hogy ugyanezt tegye.

Kiemelten fontos emberierőforrás-menedzsment eszköz a tréning és képzés. Már a felvételkor figyelni kell arra, hogy ne kövessünk el hibákat, azaz kizárólag a megfelelő kompetenciákkal rendelkezőket foglalkoztassuk. Az alulképzett dolgozók idő-, energia- és pénzpazarlás is (HRPortal 2012). Természetesen a lean megértése és elsajátítása nem mehet mindenkinek magától. A megértés és az ellenállás csökkentése céljából a HRM-nek az a feladata, hogy képzéseket szervezzen, ugyanis az emberek leginkább arról vannak negatív véleménnyel, amit nem ismernek. A tréningeken, képzéseken való részvétellel nagyobb a valószínűsége, hogy minden munkavállalót be tudnak vonni a lean folyamatok adaptálásába. Mindenre kiterjedően kell a HRM-nek képzéseket tartania a lean filozófiájáról és az alkalmazott eszközökről egyaránt (Nemeskéri 2011). A leannel kapcsolatos képzések mellett még fontos a munkavállalók többcélú és folyamatos képzése is (Losonci 2010b).

A különböző humánerőforrás-eszközök közül a lean filozófiában rendkívül fontos szerepet kap a csapatmunka. Ennek gyökere a japán kultúrában található, ahol a csapatokban való munkavégzés magától értetődő; kollektivista társadalomról beszélünk, tehát fontosabb számukra a csoportérdek, mint az egyéni érdekek (Hofstede 2011). A HRM-nek ebben szintén kiemelt feladata van, ugyanis meg kell tanítania a munkavállalókat csapatban dolgozni és arra, hogy a problémákat közösen kell megoldani. Rá kell ébreszteni az embereket, hogy a csapatban való munkavégzés növeli a hatékonyságot, hiszen a szaktudás ekkor megsokszorozódik (Kun 2020). A csapatmunka kialakítására jó módszer lehet a workshop, ahol egy brainstorming keretein belül a munkavállalók megoszthatják véleményeiket, ötleteiket, vagy megoldhatnak egy problémát (Narusawa–Shook 2014).

A lean lényege, hogy csak olyan tevékenységeket végezzen el egy vállalat, amelyek a vevő számára értéket jelentenek. A HRM esetében sincs ez másképp: meg kell határoznia azokat a munkaköröket, amelyek értéket teremtenek. Ha egy munkakör nem bizonyosul értékesnek, akkor azt meg kell szüntetni. Értékről akkor beszélünk, amikor az adott tevékenység hozzájárul a szervezeti célok eléréhez, vagy amelynek betöltője olyan szakmai tudással rendelkezik, amelynek felhasználásával a termék vagy szolgáltatás javítható, értékesebb lesz (Nemeskéri 2011; Hujber 2015).

Látható, hogy az emberierőforrás-menedzsmentnek hatalmas szerepe van a lean adaptálásában. Leginkább rajta múlik, hogy a munkavállalók ellenállással vagy tárt karokkal várják a változást, és az is, hogy képesek-e lépést tartani azzal.

5. Kutatási módszertan

Tekintve, hogy a lean menedzsment számtalan előnnyel rendelkezik, nem meglepő, hogy a módszertan irodai környezetben történő vizsgálata a magyar és a nemzetközi szakirodalomban is felértékelődött (v.ö. Monteiro–Dinis-Carvalho 2015; Kelemen–Kalló 2020). Jelen tanulmány célja – a rövid szakirodalmi bemutatás mellett –, hogy empirikus kutatás révén megvizsgálja a lean módszertan irodai környezetben való alkalmazására irányuló vállalati attitűdöket a Győrben és környékén elhelyezkedő vállalatok példáján keresztül. Kutatásunk magába foglalja a Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak első- és másodéves, nappali, illetve levelező tagos hallgatói körében készített kérdőíves felmérést.

A kérdőív a demográfiai adatok feltárását követő részben két nyitott kérdésre kereste a választ. Célja volt felmérni a megkérdezettek előzetes tudását a lean termelési módszerrel kapcsolatban, így megkértük az alanyokat, hogy fejtsék ki, mit tudnak, mit gondolnak ezen menedzsmentmódszerről, illetve milyen japán eszközöket ismernek. A kérdőíves felmérés fő elemét a vállalattal, illetve azon belül is az emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos attitűdök képezik. Ennek feltárására harminc kérdést tettünk fel, melyek elemzéséhez az ötfokú Likert-skála módszert használtuk, ahol az 1-es az egyáltalán nem értek egyet, míg az 5-ös a teljes mértékben egyetértek magatartást jelöli.

6. A kérdőíves felmérés eredményei

A kérdőíves megkérdezéskor a szak összes hallgatóját felkértük a Google Űrlap kitöltésére, azonban csak nagyon kis arányban érkeztek vissza a válaszok. Mindössze 17 kitöltés érkezett, amelynek csak kicsivel több mint fele (10 darab, azaz 58,8%-a) releváns a kutatásunk szempontjából, ugyanis a felmérés kizárólag a győri és annak környékén elhelyezkedő vállalatokra koncentrált. A további 7 válasz olyan munkavállalóktól érkezett, akik székesfehérvári (29,4%), tatai (5,9%) és budapesti (5,9%) cégeknél dolgoztak. Az elemzés során ezen válaszokat nem vettük figyelembe. Tekintve, hogy a minta nem nagy, nem volt célunk egy átfogó vizsgálat elvégzése, ugyanis egy ekkora mintavétel nem alkalmas arra, hogy általánosítani tudjunk a Győr és környékén elhelyezkedő vállalatokra nézve.

A megkérdezettek 70%-a dolgozik nagyvállalatnál, a 30%-uk pedig kis- és középvállalkozásoknál (KKV), melyekről tevékenységük alapján elmondható, hogy 30%-ban termelő, 70%-ban pedig szolgáltató vállalatokról van szó. A releváns válaszadók 60%-a hallott már a termelési rendszerről, ez az arány kicsivel magasabb csak a teljes minta (17 fő) átlagánál (47,1%). Ezen hallgatók röviden azt is kifejtették, hogy mit tudnak ezen módszerről. A legtöbben a hatékonyság növelésével, veszteségek minimalizálásával és a folyamatszemlélettel társították össze, de olyan válaszok is érkeztek, akik szerint a lean a munkahelyek optimalizálásáról, az értékteremtő folyamatok állandó fejlesztéséről és az állandó tanulásról szól a gazdaságos működés és a valós vevői igények teljesítése érdekében. A válaszok alapján az látható, hogy a köztudattal ellentétben a válaszadók ismerik a lean valódi, felszín alatti lényegét. Ezt az is megerősíti, hogy olyan eszközöket, módszereket is fel tudtak sorolni, amelyeket kevesen tudnak a japán eljáráshoz kötni.

A kutatás fő részét képező attitűdvizsgálat során olyan állítások kerültek felsorolásra, melyek mindegyike a lean szervezet ismérveivel kapcsolatosak. A lean és a HRM kapcsolatával foglalkozó alpontban (v.ö. 4. A lean és a humánerőforrás-menedzsment kapcsolata) kifejtésre kerültek azon jellemzők, melyek a vizsgálat tárgyát képezik, mint az empowerment, a csapatmunka és a munkatársak képzésének fontossága.

A válaszok alapján elmondható, hogy a kitöltők véleménye szerint viszonylag nagy szerepe van az emberierőforrás-menedzsmentnek a termelési módszer bevezetésében, ami megegyezik a szakirodalom megállapításával (v.ö. Alnajem–Dhakal 2012; Lay 2013; Murli 2018). Összességében kijelenthető, hogy a lean szervezet alapvető tulajdonságai megtalálhatók a kutatásban résztvevő munkavállalók vállalatainál. Magas értékeket kapott, azaz nagyrészt jellemző a gazdasági intézményekre a hosszú távú gondolkodásmód, a vevői igények prioritása, a gyors információmegosztás és a gyökérprobléma megtalálására való törekvés. Alacsonyabb szinten, de ugyancsak jellemző, hogy a munkavállalók tisztában vannak a vállalat stratégiai céljaival. A lean szemlélet sikeres működésének egyik fontos kritériuma a csapatmunka (Demeter és mtsai. 2011), mely a válaszadók vállalatinál nagyrészt jellemző, azonban már kevésbé figyelnek arra oda, hogy ezen csapatok keresztfunkcionálisak legyenek, azaz tagjaik több funkcionális területről származzanak.

A lean menedzsment egyik legfontosabb eleme az empowerment, mellyel kapcsolatban a válaszok alapján összességében elmondható, hogy az üzemi dolgozók kisebb arányú bevonása, a munkavállalók ötleteinek figyelembevétele és nagyfokú felelősséggel való felruházása, a munkavállalók elkötelezettsége, a teljesítményről való, illetve a munkavállalói oldalról történő folyamatos visszajelzés és a motiválás a jellemző. Kevésbé jellemző, de előfordul olyan vállalat, ahol a munkavállalók szabad döntési jogkörrel rendelkeznek a munkakörüket illetően, ahol a vállalati döntéshozatal decentralizáltan működik. Ebből az látható – bár a kis minta révén nem lehet általánosítani –, hogy az empowerment jelen van számos vállalat életében a lean menedzsmenttől függetlenül is.

A munkavállalók képzésével kapcsolatos attitűdök esetén azt láthatjuk, hogy nem prioritás a vállalatok életében a képzések szervezése és a részvételért történő jutalmazás. Illetve sok esetben a magasabb pozícióban lévő munkavállalók esetében fordítanak nagyobb figyelmet a tréningekre.

Végül a veszteségcsökkentésre vonatkozó attitűdöt vizsgálta a kérdőív. Elmondható, hogy erre minden vállalat nagy figyelmet fordít, annak ellenére is, hogy ők nem lean menedzsmentet alkalmaznak.

Összegzés

A tanulmány során bemutatásra került a lean termelési módszer rövid történeti háttere, fogalma, illetve alapelvei. A japán módszer általános bemutatása mellett a fókuszban annak a humánerőforrás-menedzsmenttel és az irodai környezettel való kapcsolata állt. A szakirodalmi áttekintés révén bebizonyosodott, hogy a lean bevezetésében, sikeres adaptálásában és elfogadásában hatalmas szerepe van az emberi erőforrás területén dolgozó szakembereknek. Az is kijelenthető, hogy az irodai környezetben közel ugyanolyan hatékonysággal alkalmazható a lean termelési módszer, mint a gyárakban.

A szakirodalmi áttekintés alapot nyújtott a későbbi primer kutatás elvégzéséhez, melynek keretében Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos nappali és levelező tagozatos hallgatók körében végeztünk kérdőíves felmérést. A kutatás a Győrben és környékén elhelyezkedő vállalatoknak a lean menedzsment irodai környezetben való alkalmazásával kapcsolatos attitűdjének feltárására irányult. Tekintve, hogy a kitöltési arány rendkívül alacsony volt, jelen tanulmánynak nem volt célja az általánosítás. Ennek fényében a jövőben célunk folytatni a vizsgálatot, és azt kiegészíteni egy interjús kutatással is az eredmények megbízhatóságának növelése érdekében.

Irodalom

Alnajem, M.–Dhakal, H.N. 2012. The Role of Culture and Leadership in Lean Transformation: a Review and Assessment Model. *International Journal of Lean Thinking* 3: 119–138.

Austenfeld, R. B. Jr. 2006. Toyota and Why it is so Succesful. *Papers of the Research Society of Commerce and Economics* 37(1): 109–173.

Blanchard, K. 2007. *Empowerment – A felelősség hatalma*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.

Charron, R.–Harrington, H.J.–Voehl, F.–Wiggin, H. 2015. *The Lean Management Systems Handbook*. Boca Raton: Taylor & Francis Groups, LLC.

Demeter K.–Jenei I.–Losonci D. 2011. *A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.

Hessing, T. 2015. *History of Lean*. http://sixsigmastudyguide.com/history-of-lean/ (letöltve: 2020.10.25.)

Hines, P.–Holweg, M.–Rich, N. 2004. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production* Management 24(10): 994–1011.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* 2(1), 8. cikk, digitális kiadás. https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/ (letöltve: 2021.10.23.)

HRPortal 2012. *Mura - Muri - Muda: veszteségkezelési megoldások*. http://hrportal.hu/hr/mura-muri-muda-vesztesegkezelesi-megoldasok-20120903.html (letöltve: 2020.11.14.)

HRPortal 2017. *Szervezetfejlesztés, ahol összefonódik a HR és a Lean*. http://hrportal.hu/hr/szervezetfejlesztes--ahol-osszefonodik-a-hr-es-a-lean-20170904.html (letöltve: 2020.11.14.)

http://linkedin.com/in/johnkrafcik/ (letöltve: 2020.10.27.)

http://toyotauk.com/about-toyota/history-of-toyota.html (letöltve: 2020.10.25.)

http://tpslean.com/glossary/empowerdef.htm (letöltve: 2020.11.12.)

Hujber T. 2015. *Lean HR – 1. – Hogyan segítheti a lean szemlélet és egy lean szakember az új munkatárs kiválasztását?* http://jobangel.blog.hu/2015/05/27/lean_hr_1_---_hogyan_segitheti_a_lean_szemlelet_es_egy_lean_szakember_az_uj_munkatars_kivalasztasat (letöltve: 2020.11.14.)

Indeed n.a. *Empowering Human Resources to Create Empowered Employees*. http://indeed.com/hire/c/info/empowering-human-resources (letöltve: 2020.11.14.)

Juhász Á. 2020. *Lean HR – avagy az alkalmazottak tisztelete*. http://akos.juhasz.me/lean-hr-avagy-az-alkalmazottak-tisztelete/ (letöltve: 2020.11.14.)

Kelemen T.–Kalló N. 2020. A lean szemlélet eredményes alkalmazása irodai környezetben. *Vezetéstudomány* 51(KSZ): 59–69.

Kosztolányi J.–Schwahofer G. 2015. *Lean szótár*. Budapest: Kaizen Pro Kft.

Kun R. 2020. *Néhány szó a Csapatépítő Tréning jelentőségéről, hasznáról*. http://survive-all.hu/nehany-szo-a-csapatepito-trening-jelentosegerol-hasznarol/ (letöltve: 2020.11.14.)

Lay, D. 2013. *Lean HR – Introducing Process Excellence to you Practice*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Lean szótár n.a. *3 mu (muda, mura, muri)* http://leanszotar.hu/page.php?20 (letöltve: 2020.10.31.)

Liker, J.K.–Meier, D. 2006. *The Toyota Way Fieldbook*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Losonci D. 2010a. *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégai alapjai*. 119. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf (letöltve: 2020.10.30.)

Losonci D. 2010b. *Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében*. 126. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.

Michaels, E.–Handfield, J.H.–Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Brighton: Harvard Bussiness School Press.

Monteiro, M.–Dinis-Carvalho, J. 2015. Implementing Lean Office: A Successful Case in Public Sector. *FME Transactions* 43: 303–310.

Morrison, M. 2016. *Applying LEAN to HR, Training and other Administration Based Departments #HRBlog*. http://rapidbi.com/applying-lean-to-hr-training-and-other-administration-based-departments-hrblog/ (letöltve: 2020.11.14.)

Murli, J. 2018. *Human Resources and Lean; it Really is About People*. http://lean.org/LeanPost/Posting.cfm?LeanPostId=860 (letöltve: 2020.11.14.)

Narusawa, T.–Shook, J. 2014. *Kaizen Express – Alapismeretek a lean utazáshoz*. Veszprém: Lean Enterprise Institute Hungary.

Nemeskéri Gy. 2011. A veszteségcsökkentés HR feladatai. *Humánpolitikai Szemle* (6): 10–19.

Németh B. 2007. Fitneszprogram. *Figyelő* 51(13): 52–53.

Rácz I. 2013. Üzleti siker a tehetség tükrében. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *"Növekedés és egyensúly": Kautz Gyula Emlékkonferencia*. Digitális kiadás. Győr: Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar.

Sadan, E. 2005. *Empowerment and Community Planning*. https://edit.elte.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/33229/12%20Kozossegi_tervezes_es_empowerme.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Az elektronikus kiadvány a TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMRMR keretében jelent meg (letöltve: 2021.10.20.)

Sakakibara, S.–Flynn, B.B.–Schroeder, R.G.–Morris, W.T. 1997. The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. *Management Science* 43(9): 1246–1257.

Skhmot, N. 2017. *The 8 Wastes of Lean*. www.theleanway.net/The-8-Wastes-of-Lean. (letöltve: 2020.11.01.)

Sugimori, Y.–Kusunoki, K.–Cho, F.–Uchikawa, S. 1977. Toyota Production System and Kanban System. Materialization of Just-in-time and Respect-for-human System. *International Journal of Production Research* 15(6): 553–564.

Szretykó Gy. 2014. A lean menedzsment és az ideális lean szervezet. *Tudásmenedzsment* 15(1): 121–138.

Tóth Cs. L. 2007. A Karcsúsított Gyártás – a Lean Production – A Lean, ahogyan én látom. *Magyar Minőség* 16(8–9): 2–13.

Tóth Cs. L. 2015. *A Lean kialakulásának vizsgálata a történelem és kultúra tükrében*. http://leanforum.hu/index.php/cikkek/217-tokugawa-ford-deming-ohno-es-womack-5-nev-1-dolog-2 (letöltve: 2020.10.26.)

Vance, R.J. 2006. *Employee Engagement and Commitment. A Gudie to Understand, Measuring and Increasing Engagement in you Organization*. SHRM Foundation, United States of America. https://shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/employee-engagement-commitment.pdf (letöltve: 2021.09.28.)

Veresegyházy R. 2011. *Termelékenységnövelés japán módszerekkel: divat, vagy a siker kulcsa?* http://hpcconsulting.hu/wp-content/uploads/2019/05/VR_HBR1.pdf (letöltve: 2020.10.26.)

Womack, J. 2004. *A Lean Walk Through History*. http://lean.org/womack/DisplayObject.cfm?o=727 (letöltve: 2020.10.25.)

Womack, J.P.–Jones, D.T. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. London: Simon & Schuster.
Womack, J.P.–Jones, D.T. 2009. *Lean szemlélet*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
Womack, J.P.–Jones, D.T.–Roos, D. 1990. *The Machine That Changed The World*. New York: Macmillan Publishing Company.