

# Lean szervezet és a motiváció

**Tömpe László**

*A PNYME Fórum a minőségről XII. konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett változata*

Az utóbbi pár évben, és különösen a gazdasági válság kirobbanása után Magyarországon is egyre többet lehet hallani a lean menedzsmentről, mint vállalatirányítási rendszerről. Sajnos, még sokan összetévesztik ezt a lean manufacturing fogalmával, ami ugyan szorosan kötődik az előzőhöz, mégsem teljesen jelenti ugyanazt a két fogalom. A különbség a rendszer kettős értelmezésében keresendő. A lean menedzsment egyfajta szocio-technikai rendszer ugyanis, melynek megfelelően nem csupán technikai elemekből és termelésoptimalizálási eszközök sorozatából áll, hanem igen erős hangsúlyt kap e téren a lean szervezeti oldala is!



Nézzük meg néhány szemszögből, hogy milyen is a lean gondolkodású szervezet!

A lean gondolkodásmód egyik fontos ismérve az, hogy a dolgozót nem tekinti ipari robotnak! A dolgozónak, aki az értéket valóban előállítja, van saját gondolata, véleménye, tapasztalata, ami egy darab vastól nem várható el.

A Toyota (mint a lean menedzsment alapját képező Toyota Termelési Rendszert megalkotó vállalat) szerint a dolgozó igenis ellenkezhet az előírásokkal, persze bizonyos ésszerű korlátokon belül. Lehet javaslatokat tenni a jobbítás-

ra, és ha valóban megalapozott a javaslat, akkor meg is kell valósítani azt.

Fontos, hogy az esetleges kudarcokat, hibákat, zsákutcákat ez a filozófia nem értékeli rossz dologként. Ellenkezőleg, minden ilyen bukás, elbotlás egy hihetetlen mértékű lehetőség a továbbfejlődésre! Éppen ezért ivódott bele a gondolkodásmódjukba, és jellemzi a lean menedzsmentet is ez, hogy a dolgozókat meg kell hallgatni, és amit mondanak, azt meg is kell érteni.

Ennek környezete tulajdonképpen a San Gen Shugi szemlélet, melynek értelmében:

A problémákról, kérdésekről a valós helyen és időben beszélünk, nem később, nem máshol (gemba)!

Az elemzés alapja mindig a valós hibás darab, problémás folyamat, a helyszínen elemezve azt, ahol felmerült a gond (genbutsu).

Minden elemzés során csakis a hibás darabra vonatkozó valós adatok alapján dolgozunk! Képzelt, nagyjából vett adatok alapján nem lehet megtalálni a megoldást (genjitsu)!

Nem nagy dolgok ezek, mégis nagyszerűek! Nem hókuszpókusz, de tartani kell magunkat ezekhez! Ha a fentiek közül bármelyik hiányzik egy probléma elemzése kapcsán, akkor nem szabad belekezdeni! Ezek hiányában minden vele töltött perc veszteség, MUDA!

A dolgozókkal való együttműködés jegyében tehát nagymértékben támogatják a javaslati rendszerek működését, aminek nagyon fontos része a visszajelzések biztosítása is! Nincs rosszabb a dolgozó számára, mint a pusztába kiáltott szó, vagyis, ha egy számára fontos dologra tett javaslatra nem érkezik semmilyen válasz.

A fenti ismérveken felül még napokig lehetne beszélni a lean elvek szerint élő szervezetek jellemzőiről, kihívásairól, titkairól, azonban e cikk nem hivatott egy teljes könyv tartalmát ismertetni.

A szervezet általános értelmezése után nézzük meg négy szerepet, ami a lean utazás, a lean átalakulás folyamán nagy hangsúlyt kap.

## DOLGOZÓ

Mi is a helyzet a dolgozóval? Ők azok, akik a szervezeti felépítés bázisaként az értéktéremtő tevékenységet végzik. Az első vonalban harcolnak, dolgoznak nap mint nap, ők az alfája és omegája az egész rendszernek! Sajnos, sok helyen ezt pont fordítva látják.

Napjainkban a dolgozókon óriási a teher. Érzik és tudják, hogy a válság miatt az ő pozíciójuk a legbizonytalanabb, és ők azok, akik a legnehezebben találnak más munkát! Ugyanakkor, ha éppen erős termelési igény adódik, akkor teljes gőzzel nekik kell jó minőségben, határidőre a kívánt terméket előállítani. Nehéz megfelelni ilyen környezetben élve az elvárásoknak, és motiválni sem egyszerű őket.

Támaszkodni kell rájuk, hiszen minden fejlesztés alapjaként ők azok, akik a legjobban ismerik az értéktéremtési folyamatukat. Hallgatni kell arra, amit ők javasolnak!

A lean menedzsment elvei szerint a dolgozókat (és ez vonatkozik a szervezet minden szintjére) maximálisan tisztelni kell, meg kell becsülni a tapasztalatukat. Csak így építhetünk arra, hogy a termelési rendszerben felmerülő esetleges nehézségeket megoldjuk közösen!

## GEMBA HARCOS

Ő nem minden esetben szerepel külön szervezeti egységként, sok esetben inkább egy jellemzője ez a kifejezés a koordinátori szintnek. Ő az, aki állandó idejét a gembán töltve kapcsolatot tart a dolgozókkal, ő az, aki a kezét bealajozva segít, tanít, megmutatja a jó módszert. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a szervezetben ő az egyedüli, aki ezt megteheti! A lean vezető és a gyárigazgató ugyanígy eljárhat, sőt kell is ilyen dolgokat véghezvinnie.

Mégis a gemba harcós az, aki mintegy kiképző őrmesterként neveli, tanítja a dolgozókat minden szinten a jó megoldásokra.

Általában régi motorosok, mindenki által jól ismert és elismert szakemberek ők. Ő a „Sanyi” vagy „Jani”, akire mindenki számíthat.

## LEAN VEZETŐ

A lean vezetővel kapcsolatban az a tapasztalat, hogy sok esetben rossz helyre pozicionálják őt a szervezetben! Ahhoz, hogy sikerrel vezesse

a céget lean szakmai oldalról, egy lean vezető direkt kapcsolatban kell, hogy álljon az első számú vezetővel! Bármilyen más beosztotti viszony, bármi más beszámolási kötelezettség vagy szervezeti függőség sikertelenné teszi a lean vezetőt!

Pontosan a lean utazás jelentette változások miatt van ez így. Mi emberek általában nehezen viseljük a változásokat. Megvan a kis rutinunk, ami jól megszokott és biztos utat jelent nekünk. Vagyis csak ezt gondoljuk sok esetben... Kell egy jó révész, aki átviszi a szervezetet ezen a folyón, ez a lean vezető. Ő tudja a hogyan, a módszert, az első vezető feladata pedig az ő támogatása és a vele való szoros együttműködés!

Tapasztalat, mély szakmai ismeretek, stratégiai személet alapvetően fontos ebben a szerepben. Ezek nélkül nem szerezhethet magának tiszteletet a lean vezető. Nagyfokú változásmenedzsment tapasztalat szükségeltetik tehát és hihetetlen jó érzék az emberek meggyőzésére, bevonására. A jó kommunikációs készség, a személyes jelenlét felhasználása elengedhetetlen!

Nagyon fontos, hogy a jó lean vezető egy nyughatatlan, folyamatosan fejlesztési lehetőségeken gondolkodó tábornok legyen. Olyan, aki nem fogadja el azt, hogy az aktuális helyzet így jó, ahogy van. Mindig lehet jobb módszert találni, e nélkül a gondolkodás nélkül még ma is dárdákkal járnánk vadászni...

## VEZÉR

A vállalat első számú vezetője nélkül nem szabad elindulni a lean utazáson! Ha az ő támogatása nincs jelen, nem képviseli a lean gondolkodás-



módot minden percében, minden cselekedetében és minden elhangzott mondatában, akkor hiába a lean vezető vagy a dolgozó, de akárki más hozzáadott erőfeszítése. Nélküle nem működhet a lean menedzsment!

A vállalat első számú vezetőjének személyes jelenléte értelmet ad minden kaizen aktivitásnak, hisz egyértelműen mutatja a vezető – mint a vállalat képviselőjének – elkötelezettségét a téma iránt.

Minden tetteiben, elhangzott szavában azt kell, hogy érezzék a munkatársak, hogy a vezető hisz abban, amit csinál, és amit mindenkitől elvár. Egy elszólt mondat, egy rossz helyen eljuttatott cinikus megjegyzés a lean fejlettségről hatalmas károkat okozhat, melyeket talán nem is lehet korrigálni a szervezet gondolkodásmódjában.

Ahhoz, hogy a vállalatnál bevezetett – vagy mondjuk inkább helyesen –, megalapozott lean menedzsment tartósan működhessen, a fenti szerepek szoros és következetes együttműködésére van szükség. A cél azonos, elfogadott és egyértelmű kell, hogy legyen a szervezet minden szintjén. Szükség van erre, hisz egyrészt a lean eszköztár bonyolultabb elemei nem alkalmazhatók ezek hiányában, másrészt pedig a lean lüktetését adó kaizen gondolkodásmód csak ezekre alapozva működhet „fenntartható és folyamatos fejlődésként”.

## NEHÉZ HELYZETEKBE, RITKÁN HASZNÁLT, DE REMEKŰL MŰKÖDŐ MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK

Motivációs elméletek sora beszél arról, hogy miként lehet elkötelezetté tenni egy alkalmazottat a vállalat érdekei, céljai iránt. A különböző pénzügyi és természetbeni juttatások, képzési lehetőségek, cafeteria, az új és érdekes feladatok vagy akár a dicséret is mind olyan tényezők, melyek helyes időben és alkalmas helyen való „bevetése” komoly segítség lehet a dolgozó motiváltsági szintjének növelése érdekében.

Definíció szerint a motiváció olyan belső állapot, amely cselekvésre ösztönzi az embereket. Külső tényezők hatása, hatássorozata vezet egy olyan pontra az embert, mikor is egyre többet ad magából, több értéket tesz le az asztalra egy adott cél elérése érdekében.

Fontos szempontja a lean filozófiának, hogy az érték előállításának láncolatában kiemelt fő-

kuszba helyezi az embert, a munkavállalót, mint az értékteremtési folyamatok üzemeltetőjét. *(Az „érték” a lean menedzsment megközelítésében minden folyamat vagy folyamat elem, mely a termék feldolgozottsági szintjét emeli, s ennek értelmében a Vevő számára többletet jelent, amiért fizetni hajlandó.)*

Vajon melyik motivációs eszköz a legcélravezetőbb? Melyik a leghatásosabb a munkavállalók szempontjából, annak érdekében, hogy ez az értékteremtési lánc hibátlanul működhessen? Hogyan fogom tudni úgy bevonni a kollégáimat, hogy az valóban tartós is legyen? – Ezek a kérdések minden vezetőben felmerülnek, embereket vezetni pedig a megfelelő válaszok nélkül nem lehet.

Tudjuk, hogy a motiváció mindig helyzetfüggő és emberfüggő. Függ a céltól, a környezettől, időbeliségtől, a kommunikáció módjától, a megelőző motivációs lépések eredményességétől. Alkalmazható egy motivációs eszköz önállóan is, azonban jellemzően motivációs „technikák” sora az, amely megfelelő szinten képes motiválni a kollégákat a cél elérése érdekében.

A lean menedzsmentet szokás szocio-technikai rendszerként is említeni, mely jelzi, hogy egyrészt, mint emberi kapcsolatokon, illetve folyamatokon, másrészt operatív technikai eszközök alkalmazásán is múlik a sikere.

Az egyes lean eszközök alkalmazása során nagyon fontos motivációs eszköz, hogy a munkavállaló vezetője, és maga a **vállalat első számú vezetője is jelen legyen** az úgynevezett kaizen (fejlesztési, ötletelési) eseményeken. A vezető személyes jelenléte, **példamutatása** azt sugallja, hogy valóban fontos, amit teszünk és nem csupán egy újabb felsőbb utasítás miatt kell mindenkinek másként vagy mást csinálnia. Gondoljunk csak az ókori Róma hadvezéreire, akik együtt éltek harcosaikkal, kivették részüket a munkából, megosztva velük örömet-bánatot, és akár a kenyeret is.

Vegyünk példaként egy TPM (Total Productive Maintenance – Teljes körű Hatékony Karbantartás) kezdeti tisztítást: a soron olajos kézzel dolgozó ügyvezető igazgatót szívesen és könnyebben megszólítják a dolgozók, hisz a közös munka összehozza őket. Előfordul, hogy évente egyszer beszéltek azelőtt, sokszor csak a napi köszönés volt az összes kommunikáció köztük. Az alkalom, hogy együtt tehetnek valamit a vállalat – mint mindkettejük megélhetését és jö-

vőjét biztosító szervezeti és gazdasági egység – sikeréért, feloldja a korábbi gátlásokat. Előke-  
rülhetnek problémák, megoldási javaslatok, ez  
pedig erős motivációs eszköz a vezető kezében!

A tapasztalatok szerint például a gyártósor  
mellett betanított munkát végző kollégák na-  
gyon gyorsan megnyílnak, mint akik évek óta  
csak arra várnak, hogy valaki végre megkérdezze  
tőlük: Hogy vagy ma? Mi a véleményed erről?  
A vezető személyes jelenléte is így hat: szóra  
bírja a dolgozót, aki ennek a külső tényezőnek  
a hatására tengernyi ötlettel áll elő, motivált  
lesz, hogy közös munkával jobba tegye a folya-  
matait, versenyképesse a vállalatot.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni Teruyu-  
ki Minoura (Toyota) azon gondolatát, misze-  
rint először a kollégákat kell fejleszteni és csak  
aztán az értékteremtő folyamatokat. Ennek a  
személyzeti fejlesztésnek kiváló eleme, ha a  
**vezető együtt él a valódi érték előállítását  
végző munkatársakkal**, motiválva őket a fo-  
lyamatos fejlesztésre.

A LeanCenter fórumán egy idei bejegyzés rá-  
mutat, hogy a dolgozók motiválásának egyik  
legjobb módja, ha **egyszerűen abba hagyjuk  
a demotiválásukat**. Ha a motivációs eszkö-  
zöket eddig azért nem vettük elő, mert pénzbe  
kerülnek, akkor ideje ezt a nézetet félretenni.  
Most válság van valóban és nem jut pénz min-  
denre, de a **partnerség, az odafigyelés, a kol-  
légák maximális tisztelete** semmibe sem ke-  
rül, ráadásul mindig kéznél van, csak élni kell  
vele. Hajrá!

Tisztelt vezető kollégák, néha nem árt levenni  
a nyakkendőt, feltűrni az ing ujját és lemenni  
a gembára (az értékteremtés valódi helyszíné-  
re), szóba elegyedni a dolgozókkal és nem csak  
hallgatni őket, de meg is hallani a válaszukat.  
*Sok sikert!*

Olvassa folyamatosan  
honlapunkat is!

[www.mgonline.hu](http://www.mgonline.hu)

Amennyiben folyamatos  
tájékoztatót szeretne kapni a szakma  
friss híreiről, iratkozzon fel  
MGonline hírlevelünkre.

magyar  
grafika

magyar  
grafika

magyar  
grafika

magyar  
grafika