

Gulyás Claudia¹
Losonci Dávid²

Vezetői képességek és módszerek a lean termelésben – magyarországi gyakorlat

LOGISZTIKA – INFORMATIKA – MENEDZSMENT

volume 3 • number 1 • március 2018 • pp: 30-48

DOI: [10.29177/LIM.2018.1.30](https://doi.org/10.29177/LIM.2018.1.30)

Összefoglaló

A Toyota a termelési rendszere mellett egy új leadership rendszert is fejlesztett. Ugyanakkor a legutóbbi időkig a lean termelési rendszerrel kapcsolatban nem igazán kerültek menedzsment vagy leadership témák, pl. képességek és módszerek. Empirikus kutatásunk lean menedzserekkel és vezető lean szakértőkkel készített interjúk alapján vizsgálja a menedzsment képességeket és a vezetői módszereket magyarországi multinacionális cégek termelőegységeinél. Eredményeink szerint a kommunikáció, az elemzőkészség vagy a szervezési készségnek van jelentős hatása lean kontextusban. A szakmai ismeret és a gyakorlatorientáltság pedig a magyar menedzserek körében fontos elemként jelentek meg az elmúlt évtizedekben, és ezek lean környezetben is meghatározók.

Abstract

Management skills and methods in lean production context – magyarországi gyakorlat
Although Toyota has developed a new leadership system, and not „just” a production system until recently management issues like skills and methods in lean context have not been highlighted. Our empirical paper investigates management skills and methods based interviews with lean managers and senior lean experts at multinational plants. Our findings reveal that communication, analytical or organising skills have considerable impact in the lean environment. Furthermore, professional knowledge and practice minded behaviour are common characteristics of Hungarian management throughout the last decades, and they are also important in lean context.

¹ egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, email: claudia.gulyas@stud.uni-corvinus.hu

² PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék, email: david.losonci@uni-corvinus.hu

1. Bevezetés

A lean menedzsment elmúlt évtizedekben tapasztalt töretlen népszerűségére utal, hogy mára a formális termelési rendszerek jelentős része lean elvekre és eszközökre épül (Netland, 2013), akár idehaza is (Kovács & Rendes, 2014) (Kovács G. , 2017). E lean szellemiségű formális termelési rendszerekben döntően a termeléshez kapcsolódó technikák vannak jelen (Kovács, 2004), illetve a lean öt alapelve: érték, értékáram, áramlás, húzásos rendszer és folyamatos fejlesztés (Womack & Jones, 1996).

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a lean adaptálásának és fenntartható „üzemeltetésének” a sikere nem az explicit tudáson alapuló és könnyen hozzáférhető lean eszközökön múlik. A lean szellemiség mintacégének tartott Toyota sikere a Toyota Production System (Liker, 2004) mellett a lean szellemiséget egyéni szinten és szervezeti rutinok szintjén is „továbbörökítő” Toyota leadership modellnek (Liker & Convis, 2012) köszönhető.

Korábbi empirikus kutatásokban előkerült már a magatartás és az érték vizsgálata is lean környezetben (Gelei, Losonci, Toarniczky, & Báthory, 2013) (van Dun, Hicks, & Wilderom, 2016). E kutatás fókuszában a vezetési képességek és tulajdonságok és a vezetési módszerek állnak. Célunk, hogy feltárjuk, hogy milyen vezetési képességekkel és tulajdonságokkal és vezetési módszerekkel rendelkeznek azok a hazai szakemberek, akik multinacionális vállalatok hazai egységénél a lean termeléssel foglalkozó osztályon csoportvezetőként vagy senior szakértőként dolgoznak.

Cikkünk az irodalomfeldolgozást követően proposíciókat fogalmaz meg. A tanulmány az adatgyűjtés folyamatának bemutatása után rövid esettanulmányokban mutatja be a négy vizsgált vállalatot és azok lean történetét. Ezt követően a képességek és tulajdonságok és a módszerek vizsgálata következik az interjúk alapján. A vizsgálat két dimenzióban történik: egy mai átlagos nap mellett az ideális napról is leírást adunk. Végül a proposíciók tükrében értékeljük a cégek szakembereinek munkáját, majd további kutatási lehetőségekre hívjuk fel a figyelmet.

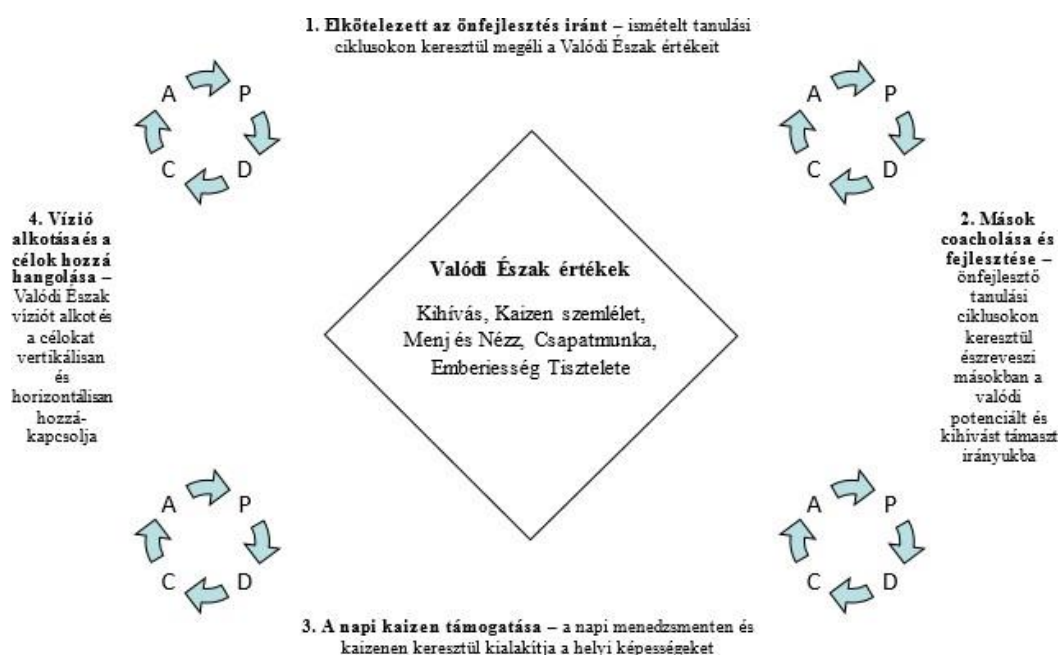
2. Irodalomfeldolgozás

A fejezet a Toyota leadership modelljének bemutatását követően részletes áttekintést a lean vezetőhöz kapcsolódó témakör empirikus kutatásairól. Az empirikus kutatások strukturált bemutatásánál az elemzési keretként használt vezetési képességeket és tulajdonságokat és módszereket használtuk.

2.1. Lean leadership modell a Toyotánál

Liker a Toyota termelési rendszerét bemutató könyvében világossá teszi, hogy a lean elvek szerint működő vállalat számos alappillére közül az egyik a vezetőkre és a munkatársakra vonatkozik: „a Toyota azért tudja folyamatosan sikerre vinni ezeknek az eszközöknek a megvalósítását, mert az emberek és a mozgatórugóik megértésén alapuló, mélyebb filozófiát képvisel. A sikere valódi alapja a vezetőség, a csapatok és a kultúra fejlesztésén, a stratégia megalkotásán, a beszállítói kapcsolatok kiépítésén és a tanulói szervezet fenntartásán alapul” (Liker J. , 2008, old.: 26). Kifejezetten a vezetőkre fókuszáló könyvükben Liker és Convis (2012) arra hívja fel a figyelmet, hogy a Toyota sikerének alapja a lean leadership fejlesztési modellje.

A lean leadership modell a Toyota által követett 5 vállalati értékre épül (1. ábra): kihívás szelleme (spirit of challenge), kaizen szellemiség (kaizen mind), menj és nézz (genchi genbutsu), csapatmunka és tisztelet. Ezek az értékek a szerzők megfogalmazása szerint a Valódi Észak értékek és ezek állnak a fejlesztési modell középpontjában. A lean leadership fejlesztési modellnek négy állomása van (1. ábra). Ez a négy állomás – a folyamatos fejlesztés szellemiségének megfelelően – ciklusokban ismétlődik. Az első állomás arról szól, hogy a lean környezetben tevékeny vezető önmagát fejleszti (1. állomás). A vezető az így szerzett tudásra tud építeni, amikor másokat fejleszt. Ez a tudás hitelessé is teszi mások irányába (2. állomás). Mind a két állomás sikere szempontjából fontos a támogató szervezeti környezet. A szervezet azzal tudja az egyént egyéni szinten támogatni, hogy neki megfelelő és kihívást jelentő feladatokat ad, időt biztosít az önfejlesztésre, illetve segítséget is nyújt a fejlesztéshez, pl. coach-ot kap. Az egyén „felelőssége” abban áll az 1. és a 2. állomáson, hogy az észlelje és kihasználja az adódó lehetőségeket. A *genchi genbutsu* értékkel összhangban a vezető közvetlen tapasztalatszerzése az üzemi területen történik (3. állomás), ahol folyamatosan és közvetlenül látja a problémákat, a megoldandó helyzeteket.



1. ábra: Valódi észak értékek (Forrás: Liker & Convis 2012 p. 39)

Összegezve tehát a fejlesztést az mozgatja, hogy elkötelezett az egyén (és más elkötelezettek is lát), az önfejlesztési és fejlesztési igényeket támogatja a szervezet, illetve hogy az egyén látja a megoldandó feladatokat és ezek számára kihívásként jelennek meg, amelyek megoldásához mentor segítségét is igénybe veheti. A modell további részleteit Losonci (2017) tárgyalja.

2.2. Vezetői képességek és tulajdonságok és vezetői módszerek

Vezetői képességekhez és tulajdonságokhoz összesen 11 elemet sorolunk Zoltayné és társai korábbi kutatásai (Zoltayné & Szántó, 2005) (Zoltayné & Szántó, 2011) alapján. Az 1. táblázat alapján képességek közé sorolunk tudáselemeket (2. magas szintű szakmai ismeret, 3. vezetési ismeretek, 8. számítástechnikai ismeret), készségeket és rutinok használatát (1. fejlett kommunikációs képesség, 4. problémamegoldó képesség, 5. ötletek képviselésének

képessége, 6. szervezési készség, 9. elemzőkészség) és érték és attitűd alapú jegyeket (4. üzleti érzék, 10. gyakorlatorientáltság, 11. kockázatvállalási hajlandóság).

A vezetői módszerek listája 12 elemet ölel fel (1. táblázat). Wren és Bedeian (2009) – Taylor munkájára visszavezetve – kiemeli a tervezést (6.), a szervezést, a közvetlen irányítást (praktikusan az utasítást és az iránymutatást) (1. és 11.), a koordinálást (konzultáció (3.) és egyeztetés (4.)) és az ellenőrzést (2.). A módszerekre gyakran tevékenységekként utalnak.

2.3. A lean környezetben tevékeny vezetőre jellemző képességek, tulajdonságok és módszerek – porpozíciók

A lean környezetben előforduló vezetői képességek, tulajdonságok és vezetői módszerek áttekintéséhez hat darab, a közelmúltban megjelent, lean leadershiptel foglalkozó tanulmányt dolgoztunk fel. Ezek a tanulmányok a lean környezetben tevékeny vezetők eltérő „oldalait” vizsgálták. Véleményünk szerint e tanulmányok eredményei alapján következtethetünk a lean környezetben tevékeny vezetőtől elvárt képességekre, tulajdonságokra és módszerekre is, pl. Gelei és társai (2015) vezetői jegyeket vizsgáltak, amelyek kapcsolatba hozhatók a fentiekkel.

Az 1. táblázat bal oldali első oszlopa sorolja fel a vizsgálatunkba megjelenő képességeket, tulajdonságokat és módszereket. Az 1. táblázat további oszlopaiban a feldolgozott tanulmányok találhatóak. Az első sorokban a tanulmányok kiemelt jellemzői (pl. ország, módszertan), majd a további sorokban a tanulmányok eredményei kerültek be kulcsszavakkal. Szürke háttérrel jeleztük a leggyakrabban előforduló elemeket. A továbbiakban a lean környezetben tevékeny kiemelten jellemző képességekre, tulajdonságokra és módszerekre a vezetői profilként utalunk.

A képességek és tulajdonságok listájából lean környezetben az öt leggyakrabban előforduló elem a fejlett kommunikációs képesség, a magas szintű szakmai ismeret, a vezetési ismeret, a problémamegoldó képesség és az elemzőkészség. Egy lean vezetőnél annak is jelentősége van, hogy melyekre fókuszál jobban és melyeket alkalmazza sikeresen éles szituációban (Gulyás, 2017). A szakmai és vezetési ismeret majdnem minden szerzőnél jelen van. A szakmaiság két szempontból is nagyon fontos. Egyrészt a vezetőnek nagyon jól kell tájékozódnia a lean termelési rendszerrel kapcsolatos ismeretek labirintusában, másrészt az alkalmazottak coacholása szempontjából elengedhetetlen. A vezetési ismeretek fogalomkörét a sokszínűség jellemzi, hiszen magában foglalhatja például a csoportmunkát, a delegálást és a munkavállalók felhatalmazását is. Van több elem, amelyhez kapcsolódóan nem találtunk utalást. Az üzleti érzék, kockázatvállalási hajlandóság és számítástechnikai ismeretek oldalán egyetlen megjelölés sem történt. Az utóbbi manapság már majdnem minden menedzseri állás alapkövetelménye, ugyanakkor tanulható és fejleszthető is, ezért mondható, hogy ennek az elsajátítása nem járul hozzá közvetlenül egy lean vállalat sikereihez. Ezek alapján az **1. propozícióink** a következők:

A lean környezetben tevékeny vezetőknél fontos képesség a fejlett kommunikációs képesség, a magas szintű szakmai ismeret, a vezetési ismeret, a problémamegoldó képesség és az elemzőkészség.

	(Aij, Plette, & Joosten, 2015)	(Camuffo & Gerli, 2012)	(van Dun, Hicks, & Wilderom, 2016)	(Gelei, Losonci, & Matyusz, 2015)	(Tortorella, Fettermann, & Fries, 2016)	(Spear, 2004)
Ország	számos ország	Észak-Olaszország	Holland vállalat	Magyarország	Brazília	Japán
Módszertan	tanulmányok feldolgozása	vállalatlátogatás, interjúk (nem paraméteres statisztikai elemzés)	interjúk, felmérés, videóelemzés	felmérés, PLS modell	felmérés	
Képességek, tulajdonságok						
1.) fejlett kommunikációs képesség	alkalmazottak irányába		alkalmazottak irányába; kevesebb negatív visszacsatolás	kommunikatív, egyeztető		egyeztetés (meeting); eredmények bemutatása (bottom up) és célzott kérdések (top-down)
2.) magas szintű szakmai ismeretek	önfejlesztés	menedzseri sokoldalúság, oktatás	folyamatos fejlesztés		támogatás, coaching	tanítás, mentorálás
3.) vezetési ismeretek	munkavállalók felhatalmazása	menedzseri sokoldalúság, hierarchia leépítése	csapatmunka		támogatás, coaching	delegálás; problémamegoldás
4.) problémamegoldó képességek	gyökérok megtalálása és megoldása	tudományos módszer alapú problémamegoldás		fejlesztés-orientált		tanulás (akár on the job, pici problémák megoldásával kezdeni)
5.) ötletek képviselésének képessége	mindset, példakép					(lean mint irány képviselése) eredményhatás szem előtt tartása, PDCA
6.) szervezési készség	munkavállalók felhatalmazása	menedzseri sokoldalúság				
7.) üzleti érzék						
8.) számítástechnikai ismeretek						
9.) elemzőkészség	fejlesztési kultúra építése		folyamatos fejlesztés			eredményhatás szem előtt tartása, PDCA
10.) gyakorlatorientáltság	személyes jelenlét az üzemi területen					jelenlét az üzemi területen
11.) kockázatvállalási hajlandóság						
Vezetői módszerek						
1. utasítás				mikromenedzser	irányító, utasító*	
2. ellenőrzés	teljesítmény ellenőrzése	folyamat alapú értékelés	visszacsatolás; feladatok monitorozása kevésbé jellemző			
3. konzultáció	a dolgozókkal nincs		kooperáció, részvétel, csapatmunka; aktív hallgatás jellemzőbb; saját véleményét kevesebbszer védi	mikromenedzser, nem delegáló	irányító, utasító*	delegálás (problémamegoldás)
4. egyeztetés		szervezeti horizontalitás, hierarchia leépítése	csapatmunka	mikromenedzser; nem delegáló		delegálás (problémamegoldás)
5. beszámoltatás			csapatmunka			delegálás (problémamegoldás)
6. tervezés	cél meghatározása, tervezés	sűrűn ismétlődő tervek készítése	célok kitzítése			folyamatos kísérletezés (szabvány); PDCA – tervezés
7. meggyőzés	alkalmazottak irányába		alkalmazottak megnyerése	mikromenedzser	megmondó*	buy-in képesség fejlesztése
8. szabályozás		szabványok				
9. felelősségre vonás					irányító, megmondó*	
10. motiválás	motivációs készség		alkalmazottak meghallgatása, siker elismerése; kevesebb negatív visszacsatolás	motivációt felkeltő		buy-in képesség fejlesztése; kísérletezés
11. iránymutatás				mikromenedzser	irányítás	
12. döntés	döntés	értéktérítés-kor döntések meghozatala - tények tettekké konvertálása során				

*érett lean szervezet

1. táblázat: Szakirodalom szisztematikus feldolgozása

A kutatók eredményei alapján meglehetősen nagy a „szóródás” a vizsgált 12 vezetői módszer körében. Jelentős eltérés a képességek, tulajdonságok elemeinek köréhez képest, hogy minden módszerre van közvetett vagy közvetlen utalás. Vagyis nincs olyan módszer, amelyet egyáltalán nem tartanának fontosnak. A vizsgált módszerek közül kiemelkedik a munkatársakkal való konzultáció. Ehhez a fogalomhoz köthető a kooperáció, a csapatmunka

és a hatáskör delegálása is. Szintén sok szerző utal a meggyőzésre, amely az alkalmazottak irányába mutatkozik meg. Fontosnak mutatkozik még a tervezés, a motiválás és az egyeztetés. Ezek alapján a **2. propozícióink** a következő:

A lean környezetben tevékeny vezetőknél fontos vezetői módszer a konzultáció, az egyeztetés, a tervezés, a meggyőzés és a motiválás.

3. Adatgyűjtés

Az empirikus kutatást négy multinacionális vállalat magyarországi telephelyén készítettünk. A cégek és a telephelyek anonimitásának megőrzése érdekében a fontosabb adataikat torzítottuk. A cégre A, B, C és D vállalatként utalunk.

A lean környezetben tevékeny vezető kutatás keretében két telephelyen a lean csoport vezetőjével, két telephelyen a lean csoport vezető szakértőjével készítettünk félig strukturált interjút. A cégekről és a telephelyekről rendelkezésre álló információk egy részét korábbi kutatásokból (Demeter, Losonci, & Kovács, 2017) internetes forrásokból gyűjtöttük össze. Emellett a kutatásban közreműködő senior kollégák az elmúlt években több szakdolgozat készítését is felügyelték, amelyeket a kutatásba bevont telephelyekről írtak.

Az interjú során a cégről, a magyar telephelyről és a lean történetéről (mind vállalati, mind hazai telephelyi szinten) tettünk fel kérdéseket. Ezt követően a vezetői képességekkel (pl. kommunikációs, szakmai ismeret) és a vezetői módszerekkel (pl. szabályozás, felelősségre vonás, egyeztetés) kapcsolatban kérdeztük az alanyokat. A képességek és módszerek vizsgálatnál a félig strukturált interjúk során az alábbi forogatókönyvet követtük. A képességek és tulajdonságok 11 elemű listáját átadva megkértük az interjúalanyt arra, hogy az átlagos napja során használt 5 legmeghatározóbb képességet és tulajdonságokat válassza ki, prioritizálja a kiválasztott elemeket, majd meséljen ezek napi munkában való megjelenéséről konkrétumokat. Ezt követően arra kértük, hogy ugyanezen 11 szócikkéből válassza ki, hogy meglátása szerint egy ideális lean szervezetben mely lenne az 5 legfontosabb képesség és tulajdonság, ezeket hogyan prioritizálja, illetve meglátása szerint miként „működnének” ezek a képességek és tulajdonságok. Az interjúalanyok rendre összevetették az átlagos napot és az ideális helyzetet is. A vezetői módszerek vizsgálatánál hasonló eljárást követtünk. Az interjúkról leíratot (két cégnél) és összefoglalót (két cégnél) készítettünk.

4. Vállalati esettanulmányok

„A” vállalat

Az évszázados múltra visszatekintő, több üzletágban is tevékeny „A” vállalat több tucat országban rendelkezik gyártó telephellyel. Meghatározó üzletága az autóipar. A cég vizsgálatba bevont kelet-magyarországi gyártó egysége az érintett divízió egyik meghatározó gyártó központja világszerte és TIER2-es pozíciót foglal el az ellátási láncban. A vállalatcsoport százezer főnél nagyobb létszámából 1000+ fő dolgozik a vizsgált hazai telephelyen.

Az „A” nagyvállalatnál az ezredfordulón még csak úgy jelent meg a lean szemlélet, hogy egy-két felsővezető, vezető hallott róla. Tudatosabb elmozdulásnak tekinthetjük azt a lépést, amikor pár dolgozó a gyárból lehetőséget kapott kimenni Japánba tanulni és gyakorlati tapasztalatot szerezni. A gyár munkatársai kurzusokon vettek részt, ahol az elméleti oktatáson kívül a Toyotánál és más gyáraknál tényleges gyakorlati tudást is szereztek. A gyárban 2002-ben az alapelvek lefektetésével jelent meg a lean szemlélet. Ezt követően kezdte el a

magyarországi gyár a lean alapeszközöket, módszereket használni és bekapcsolni mindennapi tevékenységébe a lean szemléletet. Ebben az időben kezdődött el az értékáramok felrajzolása is. 2007-ben elindult az 5S, majd elkezdődtek a folyamatos fejlesztések is. A lean rendszer egyre nagyobb hangsúlyát jelezte, hogy ekkoriban kezdődött meg markánsan a vezetők bevonása. 2012 körül indult meg a lean szemlélet tudatos, strukturált oktatása. A gyárban egyszerre, párhuzamosan képezték ki a mérnököket és a termelési dolgozókat is. Az elméleti oktatásokat követően, a gyakorlati projekteken keresztül mélyítették el a munkavállalók tudását. A lean szemlélet már nem csak egy-egy eszköz használatában és egy-egy területen való alkalmazásában mutatkozott meg, hanem szervezeti szinten jelentkezett. A belső lean audit rendszer értékelése alapján a magyar gyáregység az iparághoz tartozó gyáregységek középmezőnyében foglal helyet.

„B” vállalat

A vizsgált magyar gyártóegység néhány évvel ezelőtt egy autóiiparban is meghatározó, amerikai központtal működő multinacionális nagyvállalat tulajdonába került. A magyar egység TIER2-es pozíciót foglal el az autóiipari ellátási láncban. Az egység a Közép-dunántúli régióban helyezkedik el. A magyar gyárra jellemző széles termékportfólió összetétele folyamatosan változik. Az összetett, jelentős és egyre növekvő mértékben automatizált gyártási folyamatok irányítása jól képzett, a lean irányában elkötelezett vállalatvezetés alatt zajlik.

A „B” vállalat az ezredfordulót követően kezdett el foglalkozni a modern folyamatmenedzsment koncepciókkal. Első lépésként, 2003-tól kezdték el adaptálni a hat szigmát. Ez az irány máig markánsan jelen van a nagyvállalatnál és a magyar gyártóegységnél is. A formális termelési rendszernek ma is egyik eleme a six sigma, illetve szofisztikált hat szigma szervezetet is működtetnek. Néhány évvel a hat szigma után, 2007-től indult el a vállalat a lean menedzsmenttel. A helyi kezdeményezések későbbi felelőseit központi pilot projektek keretében képezték ki. A helyi egység a globálisan érvényes elvárásoknak megfelelően működteti a formális termelési rendszert, központi anyagokra épülő oktatást szervez, kiválósági szervezetet tart fenn. Szemléletbeli váltásra utal, hogy az elmúlt években a lean az indirekt területeken is megjelent, illetve hogy mára egyértelműen az üzleti folyamatok támogatását várják el tőle. A belső lean audit rendszer eredményei szerint a magyar gyáregység a gyáregységek felső tizedébe tartozik.

„C” vállalat

A vállalatcsoport autóiipari alkatrészek gyártására specializálódott. A „C” nagyvállalat több mint 10 országban több tucatnyi gyártóegységet működtet. Gyáregységei az ellátási láncban TIER1-es pozícióban helyezkednek el. A magyar egység az elmúlt évtized közepén került a vállalatcsoporthoz. A magyar gyár a Nyugat-Dunántúli régióban található.

Központi elvárás a legutóbbi időig a lean adaptálásával kapcsolatban nem volt a vállalatnál. Ennek ellenére a lean termelés gyári szinten több gyártóegységnél is megjelent korábban. Néhány évvel ezelőtt a vállalati központ több területen is globális sztenderdek alakított ki, benne a termelést érintően egy formális termelési rendszert alakítottak ki. Elvárásként fogalmazódik meg az egységek irányába, hogy e formális termelési rendszerre építve előre meghatározott ütemben lean eszközöket és elveket intézményesítsenek. A helyi lean csapatok különösen az első ütemeknél komoly központi támogatást kaptak, amely felölelte többek között a képzési tartalmak fejlesztését, a regionális lean erőfeszítéseket koordináló szervezeti megoldások kialakítását, vagy akár a gyári szintű vezetés bevonását és ösztönzését is. Az elvek és gyakorlatok adaptálása a kezdeti tervek szerinti sorrendben, bár időbeli ütemezését tekintve a tervezettnél lassabban halad.

„D” vállalat

A „D” vállalatnak több telephelye is van Magyarországon. A helyi gyáregységek tevékenysége komplex, hiszen az összeszerelés mellett komplex alkatrészek gyártása is házon belül történik. Az üzemek a Közép-dunántúli régióban helyezkednek el.

A „D” vállalat és a magyar egység is 2008-ban indult el a lean menedzsmenttel. Először pilot projekteket indítottak különböző területeken. Az évtized elején felismerték a stratégia és a formális termelési rendszer fontosságát, továbbá dedikált szervezeti egységet hoztak létre. Ebben az időszakban ismerkedtek meg behatóan az egységek a leannel: néhány év alatt számtalan projektet indítottak, amelyek összességében a termelési terület egészét lefedték. Az egységek még évekig nagyfokú önállóság mellett folytatták a „lean utazásukat”. Az elmúlt években a felsővezetői szemléletváltás (pl. külföldi egység vezetői mentorálják a hazai egység vezetőit) került a középpontba. Legújabban a centralizáltabb működés alapjait rakják le, amely keretében a lean erőfeszítések erősebb központi iránymutatás és elvárás mellett egy részletekbe menően „operacionalizált” programot követnek majd. A lean rendszer érettségének megítélésére kialakítottak egy vállalati szintű értékelési rendszert.

5. Lean termelési rendszer a vizsgált vállalatoknál

Valamennyi vállalat globális vállalat – mind termelés, mind értékesítés tekintetében. A vizsgálatba bevont hazai termelő egység minden vállalatnál meghatározó méretű telephely. További közös jegye a cégeknek, hogy a vállalat központi lean (vagy más elnevezésű, de hasonló tartalmú) csoportja által kialakított formalizált termelési rendszer működtetéséért a helyi lean csoportok felelősök. Mind a négy telephelyen külön csoport foglalkozik a formális (lean) termelési rendszer adaptálásával. Az egyik cég annyiban sajátos gyakorlatot követ, hogy a magyar lean csapat több magyarországi gyártóhelyén is felel a termelési rendszerért. A két nagyobb globális vállalatnál – leképezve a globális szervezeti struktúrát – üzletági és regionális lean csoportokat is működtet. A vizsgált telephelyekre jellemző, hogy a vállalatcsoporton belül lean szempontból valamennyi az érettebb egységek közé tartozik. Ez tehát egy relatív lean érettség, és cégcsoporton belüli értelmezhető.

A cégek és a telephelyek kiemelt adatait, illetve a **formális termelési rendszereikben előforduló lean eszközöket és elveket** – Netland (2013) kutatására építve – az 1. táblázat foglalja össze.

Vizsgált cégeink formális termelési rendszereiben található elemek fele körülbelül hasonló. Nemcsak, hogy hasonló ez a fele a termelési rendszereknek, de az is elmondható, hogy a netlandi felsorolás által legnépszerűbbnek tartott lean eszközökhöz és elvekhez kapcsolódnak. Olyan lean eszközök és elvek jelennek meg, mint pl. sztenderd munka, folyamatos fejlesztés, teljes körű minőség, húzásos rendszer, áramlás, értékáram, munkavállalók bevonása, vizualizáció, fogyasztóorientáltság. A cégek formális termelési rendszereinek további elemei már jelentősen eltérnek egymástól. Ráadásul az ezen „félhez” sorolható gyakorlatok a kevésbé gyakori eszközöket és elveket közel átfedésmentesen fedik le. Összességében a vizsgált cégeink leképezik az általános nagyvállalati formális termelési rendszert. Bár az 2. táblázatba nem került be, de igazán sajátos jegyei csak a „D” cégnek vannak. E cégnél expliciten is számos értéket sorol a termelési rendszerébe, pl. céltudatosság, felelősség.

Vállalat		C	B	A	D
Globális vállalat mérete (fő)		10.000+	50.000+	100.000+	10.000+
Vizsgálatba bevont magyarországi		1.000+	1.000+	1.000+	1.000+
Formális termelési rendszer		IGEN	IGEN	IGEN	IGEN
Lean eszközök, elvek (Netland, 2013)		Formális termelési területen az alábbi eszközök, elvek jelennek meg			
Standardizált munka (Standardised work)	28	standardizált munka, 5s	standardizált munka, 5s	standardizáció	standard operációs procedúrák
Folyamatos fejlesztés (CI/Kaizen)	25	javaslattételi rendszer, kaizen	folyamat fejlesztés menedzsment	folyamatos fejlesztés	folyamatos fejlesztés
Teljes körű minőség (Total quality)	23	szisztematikus problémamegoldás	minőség ellenőrzési folyamatára, hat sigma, hibavédelem (poka-yoke)	tökéletes minőség	beépített minőség
Húzórendszer (Pull system)	21			húzórendszer	húzórendszer
Áramlás orientáció (Flow orientation)	20		anyagfeltöltés és -áram, cella tervezés	folyamatorientáció	áram
Értékfolyamat (Value stream)	20	értékfolyamat-térkép	értékfolyamat-térkép	veszteség megszüntetése	veszteség megszüntetése
Alkalmazottak bevonása (Employee involvement)	19				részvétel/közreműködés, felhatalmazás
Vizualizáció (Visualisation)	18		gyors válasz tábla	transzparens folyamat	vizuális gyár
Vevői fókusz (Customer focus)	17		a vevő hangja		
Stabilitás és robusztusság (Stability and robustness)	15				stabil folyamatok, konzisztencia
Egészség, biztonság, környezet (HSE - Health, Safety and Environmental)	13		biztonság		
Leadership	12				értékek és leadership
Karbantartás (Maintenance)	11	teljes termelékeny karbantartás	teljes körű hatékony karbantartás		
Teljesítmény mérés (Performance measurement)	9				cél-orientáció
Rugalmasság (Flexibility)	6			rugalmasság	rugalmasság
Vízió, kultúra és értékek (Vision, culture and values)	5				vízió és stratégia
Gyors átállás (Quick change-over)	4		gyors átállás		
Tervezés a gyártáshoz * (Design for manufacturing)	3		termelés előkészítési folyamat		

Megjegyzés: a táblázat Netland kutatásából csak a vizsgált cégek formális termelési rendszerébe megjelenő eszközöket/elveket tartalmazza

2. táblázat: A vállalatok formális termelési rendszerében található eszközök és elvek

6. Képességek, tulajdonságok és módszerek

Az interjúalanyok mind a képességek és tulajdonságok, mind a módszerek közül kiválogatták, majd prioritizták az öt legfontosabbnak gondoltat. Az 5 képesség és tulajdonság és az 5 módszer prioritási sorrendje mind a mostani átlagos napra, mind az ideális lean szervezetben eltöltött napra előállt. A 3. táblázat ezt az 5-t képességet és tulajdonságot, a 4. táblázat ezt az 5-5 módszert foglalja össze. A 3. és 4. táblázatban az 1-es szám jelöli az adott interjúalany által legfontosabbnak gondolt képességet, tulajdonságot és módszert; az 5-ös a legkevésbé fontosnak gondolt képességet, tulajdonságot és módszert. A továbbiakban először a képességeket és tulajdonságokat, majd a módszereket elemezzük. Először tárgyaljuk az átlagos napot, majd az ideális napot, végül az átlagos és az ideális nap közötti átfedéseket és eltéréseket.

	Átlagos nap				Ideális			
	„A” vállalat	„B” vállalat	„C” vállalat	„D” vállalat	„A” vállalat	„B” vállalat	„C” vállalat	„D” vállalat
fejlett kommunikációs képesség	3	1	1	4	4		1	5
magas szintű szakmai ismeretek	1	3		5	1	2		
vezetési ismeretek					4		3	1
problémamegoldó képességek		2	2	2	1			2
ötletek képviselőnek képessége	5		4		4			4
szervezési készség		4	3	1	4	4	4	
üzleti érzék	4				4	1		
számítástechnikai ismeretek								
elemzőkészség					4	3	2	
gyakorlatorientáltság	2		5	3	4		5	3
kockázatvállalási hajlandóság		5			1			

3. táblázat: Képességek és tulajdonságok átlagos napon és ideális esetben

	Átlagos nap				Ideális			
	„A” vállalat	„B” vállalat	„C” vállalat	„D” vállalat	„A” vállalat	„B” vállalat	„C” vállalat	„D” vállalat
utasítás				5				
ellenőrzés	3		5	3	3		5	
konzultáció		5				5	4	
egyeztetés			1	2				
beszámoltatás			4					
tervezés	1			1	1		1	1
meggyőzés	2	2	2	4	2	2		
szabályozás		4	3			4		4
felelősségre vonás								
motiválás	5	3			5	3	3	2
iránymutatás		1				1	2	3
döntés	4							5

4. táblázat: Vezetői módszerek átlagos napon és ideális esetben

6.1. Vezetői képességek és tulajdonságok lean környezetben – egy mai átlagos nap

Interjúalanyaink körében az átlagos napon használt képességek és tulajdonságokat nagyon hasonlóak. Négy interjúalanyból legalább három a legfontosabb 5 képesség közt tartja nyilván **a fejlett kommunikációs képességet, a magas szintű szakmai ismereteket, a problémamegoldó képességet, a szervezési készséget és a gyakorlatorientáltságot.** E jelentős hasonlóság alapján feltételezhető, hogy az átlagos napjaik is nagyon hasonlóak.

Minden interjúalany kiemelkedő fontosságúnak ítéli a **fejlett kommunikációs képességet**: „Az út során kulcsfontosságú az emberek bevonása a folyamatba” – emelte ki az „A” vállalat vezető lean szakértője. Az interjúkból kiderült, hogy a kommunikáció nagyon sok területet lefed. Fontos szerepe van annak, hogy a munkatársak tudják, hogy egy-egy egységnek melyek a hosszú- és rövid távú (napokra lebontott) céljai, miként kapcsolódnak ezek a célok a cég céljaihoz. Egy-egy projekt kapcsán világosan és érthetően közölni kell a munkatársakkal, hogy mi a projekt tárgya és mi a projekt célja. Hasznos lehet persze azt is világossá tenni mit nyer a munkavállaló a projekt támogatása révén. A „D” vállalatnál a különböző habitusú emberekkel való együttműködés szempontjából emelték ki a kommunikáció fontosságát. Meg kell tanulni, hogy eltérően lehet az üzeneteket átadni: más a mérnökökkel, más a gyárban dolgozókkal és más a közvetlen kollégákkal való kommunikáció, még ha a célok azonosak is. A vállalati cél és a helyi egység céljainak összekapcsolása, illetve a differenciált belső üzenetátadás került elő markánsan a „C” egységnél is. A kommunikáció annak az egyik legfontosabb eszköze, hogy a központi elvárást a vezetők és a szervezeti tagok irányába egyértelműen meg lehessen fogalmazni.

Abban is egyetértés mutatkozik az interjúalanyok között, hogy elengedhetetlen a **magas szintű szakmai ismeret**. Az „A” vállalatnál ezt választották az első helyen. A szakmai ismeret meglehetősen tágan értelmezve jelenik meg: jártasságot jelent gazdasági, vezetői, működési, adminisztratív és más területeken egyaránt. Egyben felöleli a lean szemlélet szempontjából meghatározó két másik képességet is: a problémamegoldó képességet és az elemzőkészséget. A „B” cég lean csoportjának vezetője úgy gondolja, hogy a szakmai ismeret segítséget nyújt a nem felszínen lévő problémák feltárásában. A szakmai ismeret mint a hitelesség záloga is jelen van az értelmezések között: „Egy lean vezető konzekvens a szakmai ismeretben, amit képvisel - így eladható” – fejtette ki a „D” vállalat kollégája.

Elengedhetetlen képességnek tűnik a **problémamegoldás** is. Erre utal, hogy az „A” vállalatnál szorososan kapcsolták a szakmai ismerethez. A problémamegoldás más cégeknél a nem ideális helyzeteket kezelésére adott válaszként kerül elő. *„A strukturáltság a fontos. A struktúrát kell problémamegoldó képességgé alakítani, hogy konzekvensen tudjam csinálni a munkámat.”*- foglalt állást a „D” cég magyar egységének vezető lean szakértője. A „C” cégben egy-egy ötlet, projekt kapcsán számos vélemény jelenik meg. Az előkerült vélemények egyeztetése, feloldása vezethet el a helyzet kezeléséhez. A **szervezési készség** is kulcsszereppel bír. Jó szervezési készségre azért van szükség, mert az *„end-to-end értékáram annyira komplex, hogy hatalmas kihívást jelent átlátni”* - állította az „B” cég lean vezetője. A menedzserek életében nélkülözhetetlen a projektek megszervezése, a feladatok kiadása stb.

Végül a **gyakorlatorientáltság** alatt az került elő az interjúalanyoknál, hogy hiába van valakinek remek elméleti tudása és tudja elméletben levezetni és megoldani a dolgokat, a gyakorlati életben akkor lesz valódi haszna, ha egy konkrét/adott helyzetet vagy problémát meg tud oldani, egy konfliktust tud kezelni, egy nem teljesítő munkatársat coach-olni. *„Kézvel fogható dolgokban kell gondolkozni és a felmerülő problémákra reális, valós megoldást találni.”* („D”, 2017)

Volt kettő képesség és tulajdonság a 11-es listából, amit csupán egy-egy interjúalany választott a legfontosabb képességek közé: az üzleti érzéket („A” vállalat) és a kockázatvállalási hajlandóságot („B” vállalat). Interjúink alapján ezeknek laza a kapcsolata a lean szellemiséggel. Az interjúalanyok véleménye megegyezik három további képességről. A mindennapi

munkájukban nem tartják a legfontosabb képességek között számon a vezetési ismereteket, számítástechnikai ismereteket és elemzőkészséget.

6.2. Vezetői képességek és tulajdonságok lean környezetben – átlagos nap ideális lean környezetben

Ideális lean szervezet alatt arra utalunk, hogy a szervezet és annak tagjai a lehetőségekhez képest teljes körűen a lean szellemiséget követve működik. Lássuk, hogy milyen képességeket feltételez ez a környezet egy lean környezetben tevékeny vezetőről.

Az interjúalanyok közül legalább három véleménye szerint az ideális lean környezetben tevékeny vezető (szakértő) **fejlett kommunikációs képességgel, szervezési készséggel, gyakorlatorientáltsággal, vezetési ismeretekkel és elemzőkészséggel** rendelkezik. A felsorolt első három képesség nem csak az ideális, hanem az átlagos napon is kiemelten fontosként jelent meg.

A **vezetési ismeret** és **elemzőkészség** csupán az ideálisnál került a kiválasztottak közé, sőt, nem is egy lean vezető által. Ez azért is érdekes, mivel ezen képességek olyan alapvető tudást foglalnak magukba, amelyet számos leendő vezetőnek tanítanak (felsőoktatási intézményekben és különböző tréningeken). Mégis úgy tűnik, a lean vállalatoknál a mindennapi gyakorlatban ezek nem is igazán domináns elemek vagy a megkérdezettek esetleg más elemeket tágabban értelmeznek így azok lefedik ezeket a területeket? Interjúalanyaink észrevételeit ezzel kapcsolatban a következő egységben (6.3.) fejtjük ki.

Az „A” vállalat vezető lean szakértőjének véleménye jól szemlélteti, hogy mennyire nehéz is ideális lean szervezetben a vezető képesség profiljának leírása. Nála egy olyan vezető képe rajzolódik ki, akinél minden képesség fontos, kivéve a számítástechnikai ismereteket. Ugyanakkor nála kiemelten jelenik meg a kockázatvállalás, problémamegoldás és szakmai ismeretek.

6.3. Átlagos és ideális nap – képességek és tulajdonságok összevetése

Az átlagos és ideális esetben egyhangúlag fontosnak tartották a fejlett kommunikációs képességet, szervezési készséget és gyakorlatorientáltságot.

Arra figyelemmel kell lenni, hogy az egyes interjúalanyoknál a hasonló megnevezés mellett gyakran más és más az adott képesség tartalma, akár az átlagos és az ideális állapot összevetésében is. Jó példa erre a „C” cég lean vezetőjének megállapítása. Szerinte az ideális lean szervezetnél a kommunikáció azért kritikus, mert a szemléletváltással jellemezhető kollégák mentorálásának elengedhetetlen eszköze (és így szorosan kapcsolódik a vezetéshez). Ha már sikerült elérni, hogy az emberek másként gondolkodjanak, véli a „C” vállalat lean vezetője, akkor a lean vezető már egy olyan mentori szerepben van, aki „a szálakat mozgatja”. Az átlagos napon ugyanez a lean csoport vezető a kommunikációval kapcsolatban a központi és helyi célok összekapcsolását és helyi képviselőjét emelte ki (pl. helyi vezetők, munkatársak irányába). Ez tehát azt jelzi, hogy minőségileg más lehet adott kompetencia tartalma.

Két képesség jelenik meg az ideális lean szervezetben, amelyet az átlagos napon nem tudnak fontosságuknak megfelelően használni az interjúalanyok. **Egyik vezető sem emelte ki az átlagos nap kapcsán a vezetési ismereteket és elemzőkészséget.** Olyan képesség sincsen,

amely az átlagos napon nem jelenik meg, és ideális lean szervezetben igen. Van azonban két képesség, amelyek az ideális lean közegben kevésbé fontosak (három helyett csak két interjúalany említette): a **problémamegoldás** és a **szakmai ismeret**. Az interjúalanyok elmondása alapján e két-két képesség használata között kapcsolat lehet: egyik jelenléte (problémamegoldás, szakmai ismeret) és a másik hiánya (vezetési ismeret, elemzőképesség) a környezettel és a szervezeti kultúra visszatartó erejével, illetve a nem elég érett – és nem tökéletesen működő – szervezettel magyarázható. Mivel tehát nem elég érett a lean szervezet, ezért a vezető inkább problémamegoldással van elfoglalva és nem tudja vezetési ismereteit előtérbe helyezni.

Ideális esetben jól működne a szervezet, és „mindenki tudná, hogy mi a feladata, működne a rutin és a vezető be tudna avatkozni, amennyiben szükséges” („D”, 2017). Ez ugye háttérbe szoríthatná a szervezést és esetlegesen a folyamatos szakmai jelenlétet (szakmai ismeret alkalmazása), és lehetőséget adna a **vezetésre** és a **szakmai ismereteket** mások ötleteinek támogatására, felkarolására lehetne használni. Egy jól működő szervezet lehetővé tenné, hogy a vezető coach legyen, aki rávezeti alkalmazottait a problémára („C”, 2017). A vezető ekkor nem problémamegoldó képességet gyakorol, hanem jó **elemzőképességére** építve irányít és problémamegoldó képességre tanítja a szervezet tagjait (lásd pl. Spear (2004)). Az elemzőképesség azért is lenne fontos, mert át kell látni a történéseket és hogy helyes-e az elemzés („C”, 2017). A magas szintű szakmai ismeretek és a problémamegoldó képesség „vesztett” az értékéből az ideális esetnél, helyet cserélve a fent említett képességekkel. A kifejtések, magyarázatok alapján sok hasonlóságot mutat a **vezetési ismeretek** a szervezéssel. Némileg visszautalhatunk az előző bekezdésre, a kommunikáció minőségének változásában is tetten érhető, hogy a lean érettség adott képességnél más kontextust jelent.

A 2. ábra foglalja össze az átlagos és az ideális napokon kiemelten fontos képességeket és tulajdonságokat a lean környezetben tevékeny vezetők véleménye alapján. Az átlagos és ideális halmazba a legalább kettő vezető által választott képességek kerültek be.

	ÁTLAGOS	IDEÁLIS
	kommunikáció	vezetési ismeretek
	szervezési készség	elemzőképesség
	gyakorlatorientáltság	üzleti érzék
	szakmai ismeretek	
	problémamegoldás	
	ötletek képviselése	
	kockázatvállalás	
	számítástechnikai ismeretek	

2. ábra: Vezetői képességek és tulajdonságok összevetése – átlagos és ideális helyzet

A metszetbe soroltuk azokat, amelyeknél legalább kettő megjelölés történt az átlagos és ideális oldalon egyaránt. Például a kommunikációt az átlagos csoportban négy vezető választotta, míg az ideálisnál három, ezért a metszetbe tartozik. Az elemzőképességnél 0:3 volt az arány, ezért az ideálisához került.

6.4. Vezetési módszerek lean környezetben – egy mai átlagos nap

Érdekes, hogy a módszerekről nagyon eltérően vélekednek az interjúalanyok. Számos módszernél csak 1-2 kiemelés történt részünkről. Ebből is levonhatjuk azt a következtetést, hogy mennyire különbözően gondolkodnak a lean vezetők, vezető lean szakértők.

Az átlagos napon a **meggyőzés** jelenik meg a legfontosabb módszerként. Az „A” cég vezető lean szakértője a meggyőzéssel kapcsolatban annak adott hangot, hogy szeretné, ha beosztottjai kihoznák magukból és csapataikból a maximumot, és ne csak kedvetlenül, utasításokat végrehajtva kövessék, amit mondanak nekik, hanem maguk is hozzáadjanak valamit. Minél hamarabb és minél mélyebben vannak a projektbe bevonva a munkatársak, annál könnyebben érthetik meg mik az elvárások és annál jobban meggyőzhetőek. „Sok energiát kell abba befektetni, hogy az emberek megértsék, hogy mit miért kell és érdemes csinálni.” („D”, 2017). Egy másik interjúalany a „felfelé” történő meggyőzést is hangsúlyozta: „Nem csupán a beosztottakat kell meggyőzni, hanem az ügyvezetőt is.” („C”, 2017)

Második helyen áll az ellenőrzés. **Ellenőrzésre** mindig szükség van. Az „A” cég vezető szakértője szerint ellenőrizni kell, hogy megcsinálták-e a feladatot és milyen jól csinálták azt meg. Azért is létfontosságú módszer, mert ha megfeledezünk róla, előfordulhat, hogy letelik a határidő vagy a megállapodástól (céloktól) eltérő tartalommal valósult meg valami.

Egy-egy interjúban került elő néhány további módszer. Az **utasítás** és a **motiválás** közötti átváltást emelte ki a „D” cég vezető lean szakértője: „A motiválás sokszor nem működik, ezért kell az utasítás.” Az **iránymutatást** és **konzultációt** a „B” vállalat lean vezetője említette. A **beszámoltatást** hetente egyszer vagy kéthetente valósítják meg a „C” cégnél. „Van egy csomó eset, amikor világosan képesnek kell lenned A-t vagy B-t mondanod” – érvelt a döntés mellett az „A” cég vezető lean szakértője.

6.5. Vezetési módszerek lean környezetben – átlagos nap ideális lean környezetben

Az ideális környezetet jellemző kiemelt módszerek kisebb nagy hasonlóságot mutat. A módszerek kisebb „szórása” arra utalhat, hogy közelebb áll egymáshoz az interjúalanyok vélekedése.

Fontosnak bizonyult a **motiválás**, a **tervezés**, az **iránymutatás**, a **szabályozás** és a **konzultáció**. Az első három igen hangsúlyos, hiszen az interjúalanyok közül legalább három tett ezen vezetői módszerek mellé megjelölést. Ezek részletesebb kifejtése a 6.6.-os egységben található.

Az **utasítás**, **egyeztetés**, **beszámoltatás** és **felelősségre vonást** nem választották egyáltalán az interjúalanyok.

6.6. Átlagos és ideális nap – módszerek összevetése

Míg az átlagos nappal kapcsolatban minden interjúalany a meggyőzés módszerét emelte ki, az ideális környezetben már a **motiválás jelenik meg** első helyen. A munkavállalók teljesítményének fokozása a cég céljai szerinti motivációtól és fejlesztésüktől függ.

A négyből három vállalat első helyre tette (az átlagos napon csupán ketten) a tervezést. A tervezés elengedhetetlen, hogy alaposan és részletesen elemezzük a jelenlegi helyzetet (cégen belül és kívül), figyelembe vegyük a rendelkezésünkre álló erőforrásokat, és a cég céljainak szem előtt tartva olyan menetrendet állítsunk össze, amellyel hatékonyan érünk célunkhoz. „Világosan kell látni, hogy honnan hová akarunk eljutni.” („C”, 2017)

Szintén felértékelődött az **iránymutatás**, amit a mindennapokban csak a „B” cég vezetője említett és tett első helyre, aki elsősorban a kollégáihoz fűződő viszonyban emelte ki. A „C” cég interjúalánya szerint kollégákkal egyeztetve kellene megállapítani, hogy merre kell menni és mi az ő szerepük ebben a folyamatban. A „D” vállalatnál azt az oldalt emelte ki a válaszadó, hogy az alkalmazottak tudtára kell adni, hogy hogyan kell jól csinálni, hogy a kész terméknek milyen ideáknak kell megfelelni.

A 3. ábra foglalja össze az átlagos és az ideális napokon kiemelten fontos módszereket a lean környezetben tevékeny vezetők véleménye alapján. Az átlagos és ideális halmazba a legalább kettő vezető által választott módszerek kerültek be.

	ÁTLAGOS		IDEÁLIS	
	egyeztetés	meggyőzés	iránymutatás	
		motiválás	konzultáció	
		tervezés		
		ellenőrzés		
		szabályozás		
		felelősségre vonás		
		beszámoltatás		
		utasítás		
		döntés		

3. ábra: Vezetői módszerek halmaza

A metszetbe soroltuk azokat, amelyeknél legalább kettő megjelölés történt az átlagos és ideális oldalon egyaránt. Például az utasítás az 1:0 arány következtében a halmazon kívül szerepel, míg a motiválás 2:4 aránnyal a metszetben.

6.7. Vállalataink a szakirodalom tükrében

Az interjúk és a szakirodalmi eredmények összevetése alapján három kulcsüzenet mentén haladunk tovább:

1. Már ma is *jól csináljuk*, azaz a cégeknek egyszerre fontos ma és az ideális helyzetben is és ezt a szakirodalom is megerősíti. A kommunikáció, a tervezés, a motiválás és a meggyőzés tekinthető olyan elemnek, amelyet a cégek saját gyakorlatukban folyamatosan fenntartandónak tartanak, és ez a nézőpontjuk a szakirodalom által is megerősíthető. Ezeket az elemeket mindenképpen meg kell tartani lean környezetben.
2. *Tudjuk az irányt*, de ma még nem állunk készen rá, azaz az ideális esetben fontos a cégeknél, de ma nem az. Jól látható, hogy a vezetési ismeretek, az elemzőkészség és a

konzultáció tekintetében jól felismerik az interjúalanyok saját mai hiányosságait. Ezek közül leginkább a konzultációt tartjuk megfontolandónak. Ugyanakkor kicsit előre utalva meg kell említeni, hogy ide kapcsolódhat majd az iránymutatás gyakorlása.

3. *Eltérően értékeltük*, azaz mások kiemelten kezelik (szakirodalom alapján), de (3a) a cégek a napi gyakorlatból „számúznék” vagy (3b) a cégek ideális esetben előtérbe helyeznék. (3a) A szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az egyeztetés kerülhetne a céges szakemberek szerint háttérbe. Miközben a szervezést, a gyakorlatorientáltságot, az iránymutatást, az ellenőrzést és a szabályozást alapvetően fontosnak gondolják. A szakmai ismeretek és a problémamegoldás képessége (illetve annak átadása) olyan alapvető tényezők, hogy talán emiatt nem kerül hangsúlyozásra. Tehát ezek fontos, mondhatni „képesítő” kritériumok, amelyekre a vezetők még egy korábbi életszakaszukban szert tesznek. Az ellenőrzés és a szabályozás két olyan elem, amelyet a napi gyakorlat kiemel, az elméletben kevésbé jelenik meg. Meglátásunk szerint a leanben tetten érhető és praktikusán mindent átható szabványosítás „kompatibilis” ezen tényezőkkel is.

	Képességek és tulajdonságok		
	Szakirodalom	Átlagos nap	Ideális eset
JÓL CSINÁLJUK	fejlett kommunikációs képesség (4)	fejlett kommunikációs képesség (4)	fejlett kommunikációs képesség (3)
TUDJUK AZ IRÁNYT, DE NEM ÁLLUNK KÉSZEN RÁ	vezetési ismeretek (5)		vezetési ismeretek (3)
	elemzőkészség (3)		elemzőkészség (3)
ELTÉRŐ ÉRTÉKELÉS	magas szintű szakmai ismeretek (5)	magas szintű szakmai ismeretek (3)	
	problémamegoldó képesség (4)	problémamegoldó képesség (3)	
		szervezési készség (3)	szervezési készség (3)
		gyakorlatorientáltság (3)	gyakorlatorientáltság (3)
	Módszerek		
	Szakirodalom	Átlagos nap	Ideális eset
JÓL CSINÁLJUK	tervezés (4)	tervezés (2)	tervezés (3)
	motiválás (4)	motiválás (2)	motiválás (4)
	meggyőzés (5)	meggyőzés (4)	meggyőzés (2)
TUDJUK AZ IRÁNYT, DE NEM ÁLLUNK KÉSZEN RÁ	konzultáció (5)		konzultáció (2)
ELTÉRŐ ÉRTÉKELÉS	egyeztetés (4)	egyeztetés (2)	
			iránymutatás (4)
		ellenőrzés (3)	ellenőrzés (2)
		szabályozás (2)	szabályozás (2)

4. ábra: Hol fejlődünk?

Ez a három csoport karakteresen elkülönül egymástól. Azonban figyelembe kell venni, hogy a vizsgált elemek tartalma az egyes környezetekben eltérhet, amint azt a kommunikációval kapcsolatban ki is emeltük, amikor is az átlagos és az érett lean környezetben vetettük össze. Azt is meg kell említeni, hogy egyes kifejezések közötti nehéz különbségtételre utalhat. Gondoljunk a konzultációra vagy az iránymutatásra, illetve ezek közötti eltérésre.

A képességek tekintetében van mód további hazai összevetésre (Zoltayné & Szántó, 2005) (Zoltayné Paprika, Wimmer, & Szántó, 2007) (Zoltayné & Szántó, Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások, 2011). Az általunk vizsgált képességek a kompetencia három eleméhez kapcsolódnak: tudáselemek, készség elemek és attitűd elemek. A lean vezetők és vezető szakértők elsősorban készségelemeket emelnek ki a leannel kapcsolatban, azaz a kompetencia fejleszthető összetevőit. A Budapesti Corvinus Egyetem által gondozott Versenyképesség Kutatásban 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben megkérdezett 300 vezető a

gyakorlatorientáltságot, a szakmai ismereteket és a problémamegoldó képességet emeli ki első helyen (Zoltayné & Szántó, 2011). Ez a három képesség összhangban van a lean környezet által elvárttal. Ugyanakkor a megkérdezett vezetők a kommunikációs képességet vagy elemzőképességet a 11 elemű lista második felébe teszik. Különösen a kommunikáció jelentőségében mutatkozik kontraszt, ez lean környezetben kritikusnak tűnik.

7. Konklúzió

Kutatásunk interjúk alapján vizsgálta a lean környezetben tevékeny lean csoportvezetők és vezető lean szakértők képességeit, tulajdonságait és módszereit. Az interjúk alapján változatos kép rajzolódik ki, amely egyszerre tükrözheti az egyes vállalatok lean utazásának eltéréseit, az egyes egységek leanhez való hozzáállásában meglévő különbségeket, a szervezeti kultúra sajátosságait, illetve akár interjúalanyaink egyedi megközelítéseit is. Ezért sem adható meg a „helyes” útra vonatkozóan pontos recept.

A mindennapokban ma alkalmazott képességek, tulajdonságok és vezetői módszerek közül kiemelkedik a kommunikáció, illetve a tervezés, a motiválás és a meggyőzés. Ezek a képességek és módszerek egy biztos alapot adhatnak a lean utazáshoz, legyen szó bármely szakaszáról. A megkérdezett vezetők tisztán látják azt is, hogy sokféle szakmai feladat miatt kerül előtérbe a szakmai tudás és a problémamegoldás. Egy ideális lean szervezetben ezek alapvető tudáselemek, rutinok. Így ideális közegben nagyobb szerep juthat az elemzésnek, vezetésnek.

Látszólagos ellentmondásra utal, hogy az iránymutatás/konzultáció/egyeztetés és a szabályozás/ellenőrzés együtt van jelen. Úgy véljük, hogy ez a két terület egyszerre van jelen: hiszen a lean átható szabványosítási törekvésével együtt a folyamatok és eredmények nyomon követhetővé válnak, ami egyben lehetőséget az a vezetőknek, hogy az emberekre figyeljenek.

Fontos megállapításnak gondoljuk, hogy a lean vezetők és vezető szakértők a kompetencia összetevők közül a készségek szerepét emelik ki lean környezetben. A kommunikáció pedig egy olyan készségnek tűnik, amely egy lean kontextusban sokkalta fontosabb, mint a magyar vezetői gyakorlatban.

Hivatkozások

- Aij, K. H., Plette, M. D., & Joosten, G. M. (2015). A literature review of lean leadership attributes. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 2(4), 201-210.
- Camuffo, A., & Gerli, F. (2012. August). What do lean managers do? Modeling management behaviors in lean production environments. *Working Paper Series*. Venezia, Italy: Università Ca' Foscari Venezia, Department of Management. Letöltés dátuma: 10 November 2016, forrás: <http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2012wp13.pdf>
- Demeter, K., Losonci, D., & Kovács, Z. (szerk.). (2017). *A lean tudás megosztása*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Gelei, A., Losonci, D., & Matyusz, Z. (2015). Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), 477-500. doi:10.1108/JMTM-05-2013-0059
- Gelei, A., Losonci, D., Toarniczky, A., & Báthory, Z. (2013). A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 44(4), 2-17.
- Gulyás, C. (2017. március 19). A lean vezető a vezetői módszerek és képességek tükrében. Budapest.
- Kovács, G. (2017). A lean termelési koncepció elmélete és gyakorlati alkalmazása. *LIM Logisztika-Informatika-Menedzsment*, 2(1), 31-40.
- Kovács, Z. (2004). A korszerű termelési rendszerek sajátosságai. *Harvard Business Manager*, 6(4), 62-69.
- Kovács, Z., & Rendes, I. (2014). Lean módszerek alkalmazása Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 45(1), 14-23.
- Liker, J. (2008). *A Toyota-módszer – 14 vállalati irányítási alapelv*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way. 14 Management Principles from the world's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Losonci, D. (2017). Vezető lean környezetben – jellemzők és nyitott kérdések. 165. sz. *Műhelytanulmány*. Budapest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2017. november 30, forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2933/>
- Netland, T. (2013). Exploring the phenomenon of company-specific production systems. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1084–1097. doi:10.1080/00207543.2012.676686
- Spear, S. J. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, 82(5), 78-91.
- Tortorella, G. L., Fettermann, D. d., & Fries, C. E. (2016). Relationship between lean manufacturing implementation and leadership styles. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 85-96. Detroit, Michigan, USA. Letöltés dátuma: 2017. február 1, forrás: <http://ieomsociety.org/ieomdetroit/pdfs/39.pdf>
- van Dun, D. H., Hicks, J. N., & Wilderom, C. P. (2016). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European Management Journal*, 35(2), 174-186. doi:10.1016/j.emj.2016.05.001
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.

- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Zoltayné Paprika, Z., Wimmer, Á., & Szántó, R. (2007). Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 38.évf. 5.szám, 18-28.
- Zoltayné, Z. P., & Szántó, R. (2005). Pillanatfelvétel a menedzsment képességekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU csatlakozáskor. *Műhelytanulmány sorozat*. Budapest, Magyarország: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. Letöltés dátuma: 2017. február 10, forrás: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/146/1/9_mht_Menedzsment_kepessegekZPZ.pdf
- Zoltayné, Z. P., & Szántó, R. (2011). Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások. *Vezetéstudomány*, 42(Különszám), 87-96. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/705/1/vt_2011k1p87.pdf



"A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című Európai Unió projektje keretében készült."