

## 9. fejezet címe: Lean menedzsment jellemzése

### 1. lecke: Lean menedzsment alapjai

Elsajátítási idő: 60 perc

#### Mi a lean?

A lean menedzsment a TPS (Toyota Product System) módszer európai és amerikai szemléletre kialakított változata.

A lean jelentése magyarul: „karcsúsítás”

A TPS-t (Toyota Product System) a II. világháború után dolgozták ki a Toyota vállalatnál, hogy a jóval tőkeerősebb amerikai vállalatokkal minél hamarabb fel tudják venni a versenyt. A TPS egy új termelési módszer, ahol a gyártás költségeit a folyamatokban levő veszteségek feltárásával és kiküszöbölésével csökkentik.

A leant nagyon sok esetben összekapcsolják a Toyota módszerrel (TPS), hiszen – bár magát a lean módszertant csak a 90-es években definiálták az USA-ban, elemeit azonban egységes rendszerbe foglalva a 40-es évektől alkalmazza a japán Toyota gyár.

A **lean** egy olyan vállalatszervezési, vállalatirányítási megközelítés, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait. A lean vállalat a tevékenységeit elsősorban az alapján alakítja ki, hogy a vevő számára mi az érték. Ami a vevő számára nem teremt értéket, amiért a vevő nem fizet, azt a lean veszteségnek (pazarlásnak) tekinti, és a munkafolyamatok hatékonyságát ezeknek a veszteségeknek a megelőzésével, megszüntetésével vagy minimálisra csökkentésével növeli.

A lean tekinthető egyfajta vezetési filozófiának is amelynek két fő alapelve:

- az ember tisztelete és
- a veszteségek, azaz az értéket nem teremtő lépések eltávolítása minden folyamatból, tevékenységből.

Az értékteremtő folyamatokat az emberek végzi, az ő munkájuknak köszönhető a folyamatos fejlesztés, a veszteségek kiküszöbölése. A folyamatos fejlesztést a Kaizen módszerével valósítják meg a leant alkalmazók.

## Mi a Kaizen?

A Kaizen japán kifejezés jelentése: változtatás a jó irányába. Olyan módszer, amelyet kiterjedten alkalmaznak a szervezeti hatékonyság növelésére. A Kaizen azonban nem csak egy módszert, hanem *gondolkodásmódot* (életfelfogást) is jelent. Alapelve szerint minden probléma egyben lehetőség is a fejlődésre, fejlesztésre. Nem a hibás, a felelős megállapítása az elsődleges célja, hanem a kialakult helyzet megoldása, tanulás a történetekből. A Kaizen alkalmazása az érintett szervezet minden tagjától elkötelezettséget és aktív részvételt kíván. Ahhoz, hogy ezt meg tudjuk valósítani, az érintetteket be kell vonni a kialakításba és a rendszer fenntartásába.

A Kaizen egy eszköz, mely része a Toyota termelési rendszernek és a veszteségek megszüntetését tűzte ki célul.

## A veszteségek csoportosítása

A szervezeteknél az értékteremtő tevékenységek mellett megjelennek olyanok is, amely a lean fogalmak szerint veszteségek. Ezek a veszteségek csoportosíthatók nem megszüntethető veszteségekre (pl. irányítási és ellenőrzési folyamatok), valamint megszüntethető veszteségekre. Ezen belül 3 csoportot határoztak meg: Muda, Mura és Muri. A **muda** veszteségcsoportba tartoznak a túltermelés, felesleges készletek, várakozás, felesleges mozgás, selejt, felesleges tevékenység, nem ergonomikus munkavégzés. A később megállapított veszteségtípusok közé tartozik még a rossz kommunikáció, a kihasználatlan emberi tudás.

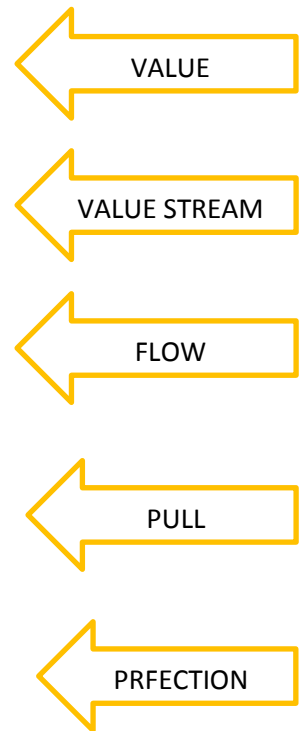
A **mura** egyenetlenséget, kiegyensúlyozatlanságot, szabálytalanságot jelent, a tervezhetőség teljes vagy részleges hiányát mind emberek, mind gépek munkavégzése esetében. A mura egyértelműen oka lehet számtalan, muda típusú veszteségnek.

A **muri** túlterheltséget, túlterhelést jelent, a mely vonatkozhat mind emberekre, mind gépekre. Emberek esetében az irreálisan sok munka, az indokoltnál gyorsabb munkavégzés, a folyamatos túlórák, extra műszakok, gépek esetében a maximális kapacitás közelében történő folyamatos működtetés lehet ilyen típusú probléma. A muri egyértelműen oka lehet számtalan, muda típusú veszteségnek.

## A lean rendszer kialakítása

A lean rendszer kialakításának 5 alapvető lépése:

- **Az érték meghatározása** – mindig a vevő szempontjából
- **Az értékteremtő folyamat feltérképezése** a folyamat helyszínén
- **Akadálytalan áramlás biztosítása** (flow elv – a termék akadálytalan áramlása a folyamatokon)
- **Húzórendszer kialakítása és üzemeltetése** (pull elv – csak akkor és annyit gyártani, amennyit és amikor a vevő igényli)
- **A folyamatos fejlesztés**, a kaizen filozófiája.

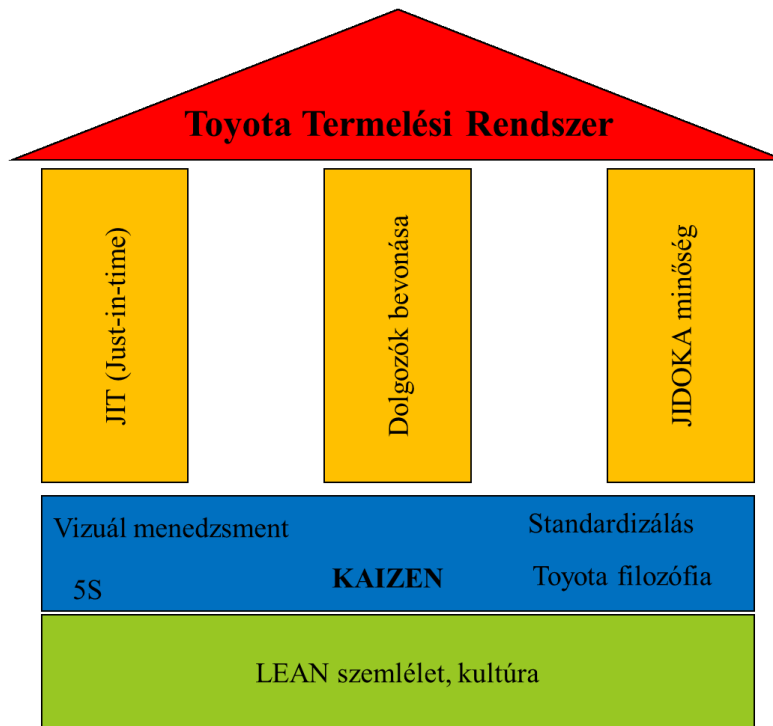


## A Toyota Ház (Kosztolányi, Schwahofer, Útmutató a LEAN gyakorlati alkalmazásához)

Toyota Háznak nevezik a Toyota Product System (TPS) grafikus megjelenítését (lásd 1. ábra), amelyben mint egy ház elemeiként felsorolják a Toyotánál alkalmazott minőségfejlesztési technikákat, módszereket. Ezek nagy része általános, máshol is alkalmazott módszer, néhány közülük felsorolva:

- TPM (Total Productive Maintenance (Management))
- JIT (Just in Time)
  - az éppen időre történő gyártást jelenti, amely elkerüli a raktározás okozta költséget
- 5S
  - Ezt a módszert a japán minőségi körök dolgozták ki, és alkalmazták az 1940-es évek végén. Azt gondolták/ják, hogy a jó munkahelyi környezet az egyik - első - feltétele a jó munkavégzésnek. A 5S program célja a munkakörnyezet alkalmassá tétele a minőségi munkára illetve a minőség biztosítására
  - 5S/6S jelentése:
    - Seiri: szelektálás

- Seiton: helyes elrendezés
  - Seiro: rendben tartás, takarítás
  - Seiketsu: az előzőekkel elért eredmények megtartása, folyamatos javítása
  - Shitsuke: fegyelmezett magatartás, jó morál
  - Shukan: megszokássá válás
- Jidoka ún. „autómatizáció” módszere
  - gépek ellátása emberi érzékeléssel, ami annyit jelent, hogy úgy a gépeket, eszközöket folyamatosan fejleszteni kell olyan módon, hogy észleljék a hiba előfordulását és megakadályozzák a hibás termék továbbhaladását
- Kaizen (lásd korábban)
- Poka-yoke (tévedés (poka) kiküszöbölése (yoke))
  - A poka yoke eszközt, ún. „hibabiztos” rendszer módszerének nevezik, mivel célja a hiba előfordulásának megelőzése, olyan technológiai megoldások alkalmazásával, melyekkel közel nullára csökkenthető a hibázás esélye
- Kan-ban a vizuálmenedzsment eszköze
  - A kanban egy a termelés során alkalmazott kézi jelző rendszer, mely kártyákat használ valamilyen szükséglet látható jelzésére, pl.: túltermelés elkerülésére
- dolgozók bevonása



1. ábra: Toyota ház

*(Forrás: Kosztolányi János, Schwahofer Gábor, 2016)*

### Összefoglalás

- ▶ A lean menedzsment a vállalati értékteremtő folyamatok veszteség nélküli, pazarlásmentes megvalósítását tűzi ki célul.
- ▶ A lean menedzsment bevezetése többről szól, mint lean eszközök alkalmazása. A sikeres (és sikertelen) vállalatok példái rávilágítottak, hogy a fenntartható változáshoz elengedhetetlen a lean menedzsment teljes körű adaptálása, a vállalati kultúra „újraszabása”.
- ▶ Nemcsak a klasszikus tömegtermelő cégek követik a Toyota példáját, de a kisebb termelő vállalatok, a szolgáltató szektor szereplői is a lean elvei alapján szervezik értékteremtő tevékenységüket.
- ▶ A lean „népszerűségének” oka, hogy adaptálása a vevői értékteremtés több dimenzióját is egyszerre javítja.
- ▶ A vevők gyors és minőségi kiszolgálását biztosító pazarlásmentes folyamatok kialakításának és folyamatos fejlesztésének alapja a munkavállaló.
- ▶ Az „igazi” lean vállalatra egyszerre jellemző a stratégiai elköteleződés és a folyamat- és munkaerőszervezési eszközök integrált alkalmazása

### Ajánlott irodalmak:

9fejezet\_1\_melléklet

9fejezet\_2\_melléklet

9fejezet\_3\_melléklet

### Felhasznált irodalmak:

- Kosztolányi János, Schwahofer Gábor, Útmutató a LEAN gyakorlati alkalmazásához, Kiadó:KAIZEN PRO kft., Budapest, 2016
- Csóka I. Minőségmenedzsment kurzus GTK Távoktatás Oktatási segédlet (2015)
- Toldi Sándor (2013) LEAN menedzsment Nemzeti Külgazdasági Hivatal, Utazó Beszállítói Akadémia
- <http://kvalikon.hu/cikkek.php>
- <http://www.leanforum.hu/index.php/cikkek/142-a-lean-menedzsment-rol-es-a-valsagrol-2>
- Lean Manufacturing Tour: <https://www.youtube.com/watch?v=mggHUwSaKj8>

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS  
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT  
LECKESOROZAT  
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,  
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG  
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT  
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.  
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE