

A lean-módszerrel sokat fejlődhet a cég

SZERVEZD A MUNKÁT OKOSAN!

Földesi Gábor



Egy vállalkozást hatékonyan irányítani nem könnyű. A meglévő tehetség, kitartó és szorgalmas munkatársak ellenére is lassulhat a szekér, gyengülhet a teljesítmény és elmaradhat a várt profit, ha a folyamatok rosszul szervezettek. A probléma egyik jó megoldása lehet a lean-rendszer.

MI AZ A LEAN?

A lean egy vállalatszervezési, vállalatirányítási rendszer, amelynek célja, hogy a cég minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait. A felkészült vállalat a tevékenységeit úgy alakítja ki, hogy a vevő értéket kapjon. Hiszen ami a vásárló számára nem jelent értéket, amiért a vevő nem fizet, az veszteségnek tekinthető. A lean-módszer a munkafolyamatok hatékonyságát növeli a veszteségeknek a megelőzésével vagy megszüntetésével. A lean kevesebb alkalmazottal, kevesebb eszközzel, rövidebb idő alatt és kisebb helyet felhasználva, kevesebb erőforrással nyújt a vevőnek (több) értéket.

A TOYOTA KEZDTE

A lean-filozófiának a Toyota Motor Corporation Toyota Termelési Rendszere (TPS, Toyota Production System) képezi az alapját. A TPS az 1950-es években született. A módszer legfőképpen az iparban terjedt el, azon belül is főként az autóiparban. De bármilyen iparágban és a szolgáltatások (egészségügy, IT, pénzügy), valamint más irodai munka esetén is használható. Az első dokumentált leanhez hasonló elven működő gyár a velencei Arzenálban üzemelt az 1500-as években, ahol a folyamatos anyagáramlás elvét alkalmazva, rekordidő alatt voltak képesek egy gályát felépíteni. Az

1700-as években megkezdődött a fegyverek és alkatrészek tömeggyártása, megkönnyítve a katonák dolgát a harctéren. Az 1800-as évek második felétől a veszteségmentes és hatékonyabb gyártási módszerek alkalmazása a civil iparban is hódított, főleg Henry Ford munkássága révén. Az általa alapított Ford gyárban már a XX. század legelején futószalagos gyártást alkalmaztak. Ezekben az időkben kezdtek el közgazdászok, üzemszervezők, pszichológusok is a munka hatékonyságával foglalkozni.

LEAN A SZOLGÁLTATÁSOKBAN

A lean termelő vállalatok is számtalan külső és belső szolgáltatást





igényelnek, így a lean-filozófia egyre inkább teret nyer ezen területeken is. Az ember tiszteletét és a veszteségek állandó kutatását, megszüntetését, a folyamatos fejlesztést és fejlődést célul kitűző gondolatok megjelentek már beszerzési, személyügyi, pénzügyi és információtechnológiai szervezetekben, vállalatoknál, kórházakban és klinikákon, bankoknál és biztosítóknál.

A LEAN 5 ALAPVETŐ LÉPÉSE

A lean-rendszereket, függetlenül attól, hogy hol alkalmazzák, 5 fontos alapelv szerint kell felépíteni. Ezek a következők:

- Meg kell határozni, mi a vevő számára a hozzáadott érték.
- Ki kell alakítani azt a folyamatot, amely a vevő számára az értéket előállítja.
- Ezt a folyamatot úgy kell üzemeltetni, hogy az anyagok, alkatrészek, információk akadálytalanul áramolhassanak.
- Az így kialakított folyamatokkal csak azt, akkor és olyan mennyiségben kell előállítani, ahogy, amikor és amilyen mennyiségben a folyamat ügyfele igényli.
- Az így felépített rendszert folyamatosan fejleszteni, tökéletesíteni kell.

Az egyes lépések a következőket tartalmazzák:

1. Az érték meghatározása mindig a vevő szempontjából történik. Ennek érdekében meg kell tudni, mik a vevő igényei a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatban. Ez történhet külső vevők esetében a marketing eszközeivel, vagy személyes beszélgetések segítségével. Az így meghatározott értéket minden esetben célszerű a vevővel közösen megállapított mérőszámokkal pontosan leírni, mivel ezek képezik a későbbiekben a folyamatos fejlesztés alapját.
2. Az értékteremtő folyamat feltérképezése minden esetben a folyamat helyszínén kell, hogy történjen, a folyamat irányával megegyezően haladva. A tevékenység eredménye az ún. értékáramtérkép (value stream map), annak is az úgynevezett jelenállapot-térkép (current state map) verziója. Mielőtt a folyamat fejlesztésébe kezdenénk, célszerű a célokat egy jövőállapot-térképben (future state map) összefoglalni.
3. Akadálytalan áramlás biztosítása, az úgynevezett flow elv. A folyamatból el kell távolítanunk minden olyan veszteséget, hogy

- a termék akadálytalanul jusson végig az előállító folyamaton.
- 4. Húzórendszer kialakítása és üzemeltetése pedig a pull elv. Egy adott folyamatnak csak akkor, annyit és oda kell a terméket előállítania, amikor, amennyit és ahova a vevő azt igényli, természetesen az általa elvárt minőségben.
- 5. A folyamatos fejlesztés, a kaizen filozófiája. Lényege, hogy a folyamatokat mindig fejleszteni kell annak érdekében, hogy a vevők által elvárt értéket minél kevesebb ráfordítással legyen képes a cég előállítani. A kaizen elsősorban a tevékenységeket végrehajtó munkatársak ötleteire építő folyamat.



A FELFOGÁSON IS MŰLIK

A lean elvei az egész szervezetre kiterjednek: a szervezet valamennyi folyamata, valamennyi alkalmazottja számára iránymutatást jelentenek. A lean céljainak megvalósításában kiemelt szerepük van az elkötelezett és fejlesztésekbe bevont munkavállalóknak. Az operatív szinten dolgozók tapasztalataira és tudására építő rendszer a hagyományos felfogástól gyökeresen eltérő vállalati kultúrát követel meg. ■