

## A REJTETT TARTALÉK

Sok vállalkozás az emberi erőforrást is úgy kezeli, mint bármely egyéb eszközt, amelyet adni venni lehet, ha kell felveszek 200 embert, ha nem szükséges elbocsátok 400-at. Sőt fel sem vesszük az embereket, bér munkásként alkalmazzuk őket, amikor ép szükséges. Ez a szemlélet rövidtávon számos anyagi előnnyel járhat, hosszú távon viszont egy jelentős potenciáltól fosztja meg a vállalatot, az elkötelezett kreatív dolgozók adta teljesítmény többletől

Azok a vállalatok, akik nem csak megfelelni akarnak, hanem kiemelkedni, akik nem csak túlélni szeretnék a jelenlegi gazdasági válságot, hanem nyertesei kívánnak lenni a megváltozott piaci környezetnek, az emberi erőforrásra, mint a vállalat legfontosabb értékére tekintenek. A Lean filozófiában a 8. veszteség a ki nem használt emberi képesség. Gondoljuk végig, hogy saját életünkben, mik voltak a legjobb megtérülést hozó befektetések. Nem a tanulás volt az egyik legjobb befektetésünk? Miért van az, hogy a sikeres emberek évi 30-50000 dollárt is elköltötenek gyermekeik legjobb egyetemeken való tanulására.

A General Motors magyarországi vezetőitől hallottam, hogy a cégük szemlélete szerint az emberek képzése az egyik legjobban megtérülő befektetés a vállalatnál. A GM Szentgothárdi gyárában az elmúlt években 26 megvalósult javaslat volt minden egyes dolgozóra. Mit jelent ez a vállalatnak? Éves szinten több 100 millió Forint megtakarítást. A GM-nél a dolgozók jelentős része már több mint 10 éve dolgozik a szentgothárdi gyárban. Sok vállalatnál az a rendszer, hogy a vezetés mérnökök terveznek, „gondolkodnak”, a dolgozók pedig végrehajtók és nem is kéri ki a véleményüket. Mivel, hogy a dolgozókat nem tesszük érdekeltté a saját területükön felmerülő problémák megoldásában, minden problémát felfelé passzolnak. Így a menedzsment általában túlterheltté válik és nem tud a valódi feladataival (üzlet, tervezés, folyamatok szervezése) foglalkozni, mert bele merül az alsóbb szinten felmerülő napi problémák kezelésébe. Tegyük fel magunknak a kérdést: Ki az, aki a területen végbemenő folyamatot, ott felmerülő problémákat legjobban ismeri? Nem az a dolgozó, aki a nap több órájában az adott feladatot végzi? A Lean szemléletű vállalatoknál a területük és folyamatok fejlesztésébe a Kaizen (folyamatos fejlesztési) tevékenységen keresztül aktívan bevonják az ott dolgozó embereket.

### KAIZEN módszer

A Kaizen segítségével a működésben lévő veszteségeket szisztematikusan feltárjuk és csökkentjük, úgy hogy a szűkebb, folyamatok fejlesztésén keresztül mindig magasabb színvonalra emeljük az adott terület működését.

A Kaizen, japán szó, amely az egész világon elterjedt filozófia és kezdeményezés.

改 善

**Kai** – **Zen**  
Változtatni - Jó

A KAIZEN megközelítése szerint egyetlen egy nap sem telhet el úgy, hogy ne fejlesztenénk valamin egy kicsit. Sokan a KAIZEN-t tekintik a japán sikerek kulcsának. A Kaizen, magyarul folyamatos fejlesztést jelent, a szervezet dolgozói által végzett jobbítások sorozata, amelyen keresztül folyamatosan feltárják és megoldják a működésben lévő problémákat,

ezáltal egyre magasabb színvonalra emelve a működést és a vállalat által előállított termékek és szolgáltatások minőségét és csökkentik az előállítási folyamatban lévő veszteségeket. A Kaizen lényege, hogy a problémákat, mint lehetőségeket kezeljük és a problémák felmerülését követően az érintettek bevonásával olyan intézkedéseket hozunk, hogy az egyes problémák többet ne ismétlődjenek meg.

A Kaizennek számos előnye van:

- A dolgozók elkötelezettebbek lesznek a munkájuk iránt
- Jobban magukénak érzik a területet
- Elkötelezettebbek lesznek a kialakított megoldás iránt
- Javul a teljesítmény, csökkennek a veszteségek
- A vezetés felszabadul, hogy az ő területén nagyobb hozzáadott értékű, valódi feladataival foglalkozzon
- Hamarabb felszínre kerülnek a problémák és érdekeltté válnak az érintettek a megoldásban
- Lehetőséget ad az egymástól való tanulásra és a tapasztalatok megosztására

### **Kaizen szemlélet**

A Kaizen nem csak egy módszer, hanem egy gondolkodásmód, ahogy a vállalat dolgozói a napi munkájukat végzik.

A Kaizen szemlélet lényege a következőkben foglalható össze:

1. A vevői igényekből indulj ki! (külső-, belső vevő)
2. A probléma egy lehetőség! Keresd a fejlesztési lehetőségeket!
3. Azonnal reagálj a problémákra!
4. Ne a kifogásokat keresd, hanem a megoldást!
5. Minden nap fejlessz valamin!
6. Lépésről lépésre haladj, ne akard egyszerre megváltani a világot!
7. Ne a bűnbakot keressük, hanem az okot!
8. Ne a tökéletesre törekedjünk! Kezdjük el megvalósítani!
9. Annyit ér egy ötlet, amennyi megvalósul belőle!
10. Vond be az érintetteket és nyerd meg a támogatásukat!
11. 5-ször tegyük fel a „Miért?” kérdést, hogy megtaláljuk és kiküszöböljük az alapvető okot!
12. Szabványokkal tartsd fent a fejlesztés eredményeit!

### **A Kaizen formái**

A Kaizen egy a vállalatnál folyamatosan végzett tevékenység, amely nem egy-két kijelölt felelős feladata, hanem a dolgozótól a felső vezetőig mindenki részt vesz benne. Ennek megfelelően a Kaizen-nek 3 szintjét szoktuk megkülönböztetni:

- Az egyén Kaizen (egyéni javaslatok, amit a dolgozó önállóan meg is tud valósítani)
- A csoportos Kaizen (minőségkörök), amikor egy adott probléma megoldására önszerveződően egy team alakul, akik közösen dolgoznak a probléma megoldásán és az új módszer (szabvány) kialakításán és bevezetésén.

- Vezetés által irányított Kaizen, amikor a vezetés által meghatározott területen és témában egy kijelölt csoport dolgozik egy fejlesztési feladat megoldásán (5S bevezetés, Cellakialakítás, gyors átállás...)

## A Kaizen szerepe és feltételei

Az utóbbi időben jelentősen csökkentek a vállalatvezetők rendelkezésére álló anyagi erőforrások (költségvetés), így sokszor a fejlesztésre és motivációra rendelkezésre álló erőforrások is. A Kaizen módszer és a javaslati rendszer elsősorban nem a pénzügyi tőke, hanem az emberekben rejlő szellemi tőkében rejlő tartalékok kiaknázására épít.

Hogyan tudjuk az emberekben lévő rejtett tartalékokat mozgósítani. Mi szükséges ahhoz, hogy ezeket a képességeket kihasználjuk?

A dolgozók bevonásának egyik alapvető feltétele a vállalat és az alkalmazottak közötti kölcsönös bizalom megteremtése. Ahhoz, hogy egy ember nem csak megfelelni akarjon a minimum követelményeknek és hazavinni a fizetést, hanem „jó gazda” szemlélettel fejleszteni, építeni a saját területét, szükséges a hosszabb távú gondolkodás és a megfelelő érdekeltség megteremtése. A dolgozók, amikor megkérjük őket, hogy adjanak be javaslatokat a saját területük fejlesztésére. Meg kérdezik tőlünk, hogy „Miért jó ez nekem?” Ez egy nagyon fontos kérdés. Ha ezt a kérdést sikerül megfelelően megválaszolnunk, akkor működni fog a Kaizen.

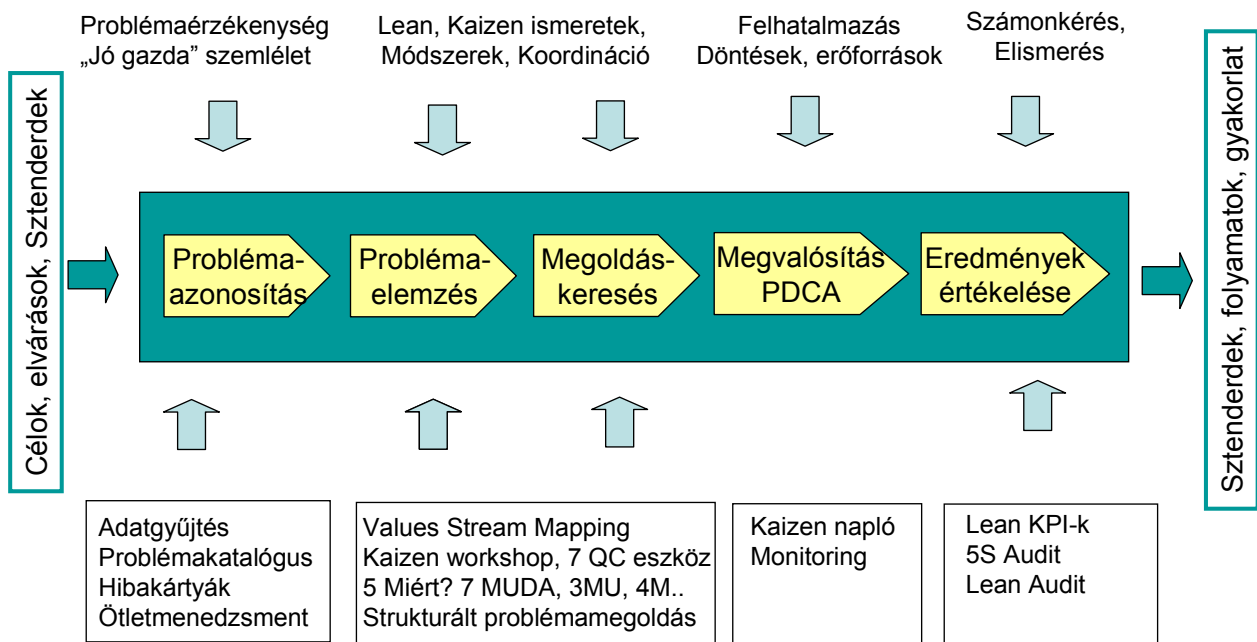
A Kaizen tevékenység nem kerül sokba, mégis igen jelentős megtakarításokat és eredményeket hozhat. Működésének viszont van néhány alapvető feltétele, amit a vezetésnek meg kell teremtenie, különben a benne rejlő lehetőségeket nem fogjuk kihasználni.

Igaz, hogy nem kerül sokba a Kaizen működtetése a cégnél, viszont a bevezetése komoly, elkötelezett vezetői támogatást és felügyeletet igényel. A Kaizenhez szükséges feltételeket (bizalom, elkötelezettség, támogató folyamatok, motiváció) a vezetés teremtheti meg.

A Kaizen alapja

- ✓ Elkötelezett vezetői támogatás (erőforrások biztosítása, részvétel és példamutatás)
- ✓ Megfelelő folyamat és rendszer kialakítása az ötletek gyűjtésére, értékelésére és megvalósítására
- ✓ A vevői és vezetői elvárások és követelmények kommunikálása és ismerete,
- ✓ A problémák felismerése és megértése, amelyhez szükséges a valóságban zajló folyamatokról való reális visszacsatolás,
- ✓ A dolgozók folyamatos képzése (Kaizen filozófia, probléma megoldási módszerek, példák)
- ✓ A dolgozók felhatalmazása, hogy a saját területükön belül a Kaizen akciókat megvalósítsák,
- ✓ A megvalósulás folyamatos nyomon követése, értékelése, támogatása
- ✓ Érdekeltség megteremtése (korrekt, kiszámítható, gyors értékelési és ösztönzési rendszer)
- ✓ Valamint a keletkezett új gyakorlatok sztenderdeken, szabályokon keresztül történő megosztása a szervezet többi tagjával az elért eredmények fenntartása érdekében.

## Eredményes Kaizen mechanizmus elemei



Tapasztalataink alapján a Kaizen igen hatékony eszköz a vezetés kezében a vállalatok versenyképességének növelése érdekében, de nem működik magától. A Kaizen ott hoz látványos eredményeket, ahol a vezetés felismeri annak jelentőséget és elkötelezett támogatóként megteremti a Kaizen eredményes alkalmazásának feltételeit.

Dr. Németh Balázs,  
 ügyvezető igazgató  
 Kvalikon Kft.  
[www.kvalikon.hu](http://www.kvalikon.hu)