

## A szabványosítás önirányításhoz vezet

Alcím: A folyamatot hibáztasd, ne az embert!

A szabványosítás fogalma a sorozatgyártásból érkezett hozzánk. Olyan leírt utasításokat jelent, amelyek az aktuálisan érvényes, legjobb gyakorlatot tükrözik, tartalmazzák a műveleti elemeket, az egyes elemek sorrendjét és időszükségletét.

A szabványos munkavégzés és az önirányítás (önállóság a munkában) kapcsolata nem paradox, sőt alapvető tényezője a munkavállalói sikerélmény elérésének és a folyamatos fejlesztésnek is az alapja. Vizsgáljuk ezt meg a Toyota gondolkodásmódjába is bepillantva.

Amikor a Toyotáról beszélek, nem általában a japán kultúrát értem alatta. A Toyota magasan kiemelkedik a többi japán gyárhoz képest is, amelyre még a kormányuk is felfigyelt, gyorsabban regenerálódtak az olajválságok - és a világszintű pénzügyi krízisek - után, mint bármely más vállalat, mindezt úgy hogy nem építettek le egyetlen munkatársat sem. Ez annak köszönhető, hogy a Toyotánál különleges vállalati kultúrát alakítottak ki az alapító atyák. Jellemző még napjainkban is, hogy aki náluk kezd el dolgozni, nagy valószínűséggel onnan is megy nyugdíjba, nem keverednek a különböző vállalati kultúrák.

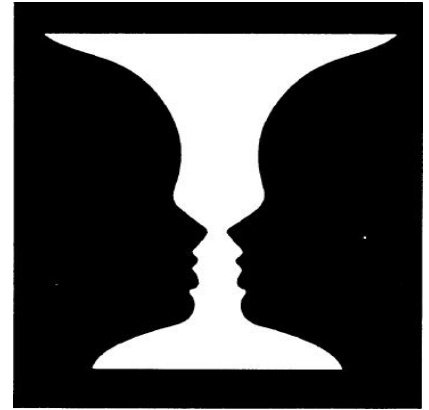
Viccesen azt is mondhatjuk, hogy a Toyotánál pontosan úgy gondolkodnak, mint mi, csak 180<sup>o</sup>-al elforgatott logika mentén. Az az érdekes, hogy ez nem vicc. Nekik van igazuk, megmutatták, világverők a munkatársaikról és a folyamataikról való gondolkodásmódjukban, ezért világverők az autógyártásban is. **Adaptív kreativitás jellemzi őket. Megfigyelnek minden elvet, folyamatot, tárgyat, darabokra szedik azokat, megértik a mértéket és jobbat raknak össze, mint az eredeti (Ohno kör).** Ezt tették a nyugati tömegtermelés megismerésével és azzá fejlesztették, amire a nyugat néz fel tátott szájjal immáron több, mint 30 éve. Tökéletességre törekszenek. **Először a legjobbak lettek, azután pedig az elsők.**

Az 1. számú mellékletben csokorba szedtem az ellentétes gondolkodási különbségek közül egy maroknyit, amelyek esetében az eltérés pont 180<sup>o</sup>:

**Nem a probléma a probléma. A probléma a problémához a hozzáállásunk.**

Máshogyan - és a Toyota gondolkodásmódjához képest - mást észlelünk. Az észlelés pszichológiai fogalomköréből a témánkhoz kapcsolódó jelentős befolyásoló tényezők: előzetes tapasztalataink, ismereteink, valamint az adott kultúra, amelyben élünk. Az észlelésnek nagyon fontos szerepe van például a tanulásban is. Eltérő kultúrában eltérően észlelik a dolgokat. Azonban **ha a mértéket megértjük, meg tudjuk változtatni a gondolkodásmódunkat.** Megéri.

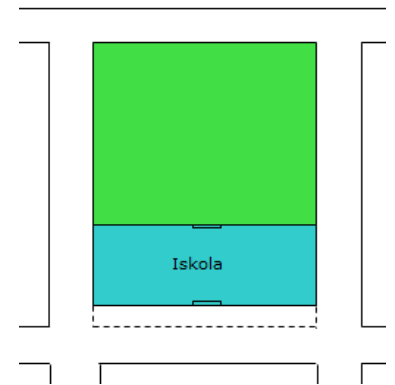
Mellőzve a Gestalt pszichológiában (alaklélektan) történő elmélyülést, az AHA élmény is úgy működik, ahogy az észlelésünk, hirtelen átvált a kép az addigi hitbéli meggyőződésünkkel ellentétes pólusra. Ezt nevezem a Rubin – serleg effektusnak. Nézzük - nézzük a képet, amikor egyszer csak átfordul a kép, és a serleg helyett már a hirtelen kibontakozó két arcot látjuk. Amikor mindkét képet észleltük, legalább tudjuk, hogy léteznek és elindulhatunk a megismerés útján.



Így van ez az összes gondolkodásbeli különbséggel is, valamint a mostani témánk, a szabványosítás és az önrányítás (1. számú melléklet 7. pont) már - már paradoxonnak tűnő párhuzamával is.

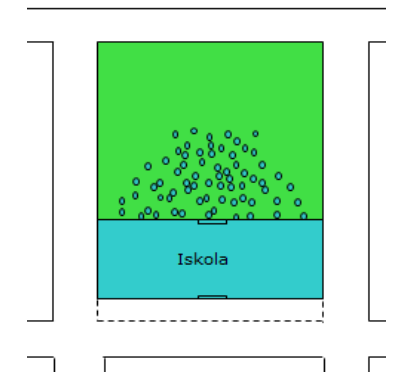
### Iskolapélda

Szándékosan nyugati világból hoztam a példát, amely többszörös értelemben is egy iskolapélda. Egy amerikai általános iskolában született, és szociál - pszichológusok megfigyelésén alapszik. Amerikában nem volt hagyománya a telkek körbekerítésnek ezért a mi történetünknek is így indul. Az iskola épülete mögött helyezkedik el az iskolaudvar, ahova a gyermekek a szünetekben játszanak. A szociál - pszichológusok megfigyelése arra irányult, hogy a szünetben az udvaron játszó gyermekeknek milyen az eloszlása, azaz milyen távolságra hagyták el a biztonságot nyújtó iskolát.



Azt tapasztalták, hogy a gyermekek jelentős része maradt a biztonságot jelentő távolságon belül (közel az iskola udvari kijáráshoz). Egyetlen gyermek sem ment a legtávolabbi részéig el az udvarnak. Amikor elgurult a labda, akkor elszaladt érte egy-egy gyerek, de azonnal vissza is futott a többiekhez, miután felvette a labdát.

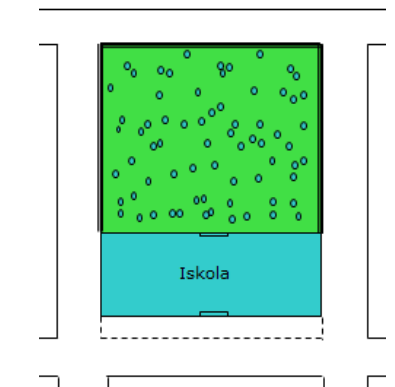
(ez az „A” állapot)



A településen nőtt a bűnözés, ezért az Iskola Tanács úgy döntött, hogy bekerítik a hátsó udvart. A kerítés felépítését követően a szociál - pszichológusok ismét munkához láttak.

A megfigyelés eredménye az lett, hogy gyermekek kitöltötték a rendelkezésre álló zárt udvart és az eloszlásuk a teljes területen lényegesen egyenletesebb lett.

(ez a „B” állapot)



Mit is jelent a szociál – pszichológusok megfigyelése valójában, a munka világára lefordítva? **Azt, hogyha egyértelműen meghatározzuk a kereteket, akkor a**

**munkatársaink igyekeznek teljes terjedelmében betölteni a rendelkezésre álló teret** („B” állapot), míg az eredeti, keretek nélküli („A” állapot) esetben csak a komfortzónán belül, vagy ahhoz nagyon közel eső feladatokat végzik el önállóan, mert:

- “Nem az én dolgom”
- „Főnök, mond meg te!”
- Ha kockáztatok, akkor sikertelen is lehetek és ezt a bürokrácia nem tolerálja.

**A szabványok (standardizálás) nélküli irányítási módszer túlterheli a vezetőket és döntésképtelenné teszi a szervezetben dolgozó munkatársakat.**

Másik kedves példámhoz Steve Jobs választ citálom egy számára feltett riporter kérdésére, aki megkérdezte tőle, hogy miért visel állandóan szürke garbót és farmernadrágot, hiszen megengedhetne magának bármilyen luxust.

Steve Jobs válasza a feltett kérdésre a következő volt:

Az internet képkeresőjében a róla készült képek jelentős részén garbót és farmernadrágot viselt.

Ez egy döntésem volt, és két oka van:

- Így építem a saját márkámat (self branding), azaz, ha az emberek a nevemet hallják, ugyanaz a kép jusson rólam eszközbe.
- **Azonban ami még ennél is fontosabb az az, hogy nem akarom az értékes időmet és az energiáimat arra pazarolni minden reggel, hogy mit veszek fel aznap. Az az energia a gondolkodásra és az új ötletekre kell.**



Mindkét iménti példánk a szabványosítás lényegét fogalmazza meg.

**Egy kiváló vállalatnál a probléma jelentése három pontban foglalható össze:**

1. A standardtól (szabványtól) való bármilyen eltérés
2. A kitűzött és elvárt célok közötti különbség
3. Kielégítetlen vevői igény

Egy hagyományos nyugati (Western) vállalatnál már az 1. pontnál is érdemes elidőznünk, mert nincs szabványos munkavégzés, vagy ha vannak is leírt folyamatok, azoknak nem a hatékonyság javítása a valódi célja.

Kezdjünk egy gondolatkísérlettel. Az Ön vállalatánál egy minőségirányítási, vagy gyártási munkautasítást készülnek éppen kiadni. Mi történne abban az esetben, ha az utasítás készítője, - aki általában egy minőségirányítási mérnök, vagy egy gyártómérnök - a 3. oldalra beírná a következő mondatot:

„TISZTELT MUNKATÁRSUNK, AMENNYIBEN EDDIG JUTOTTÁL AZ OLVASÁSBAN, KÉRJÜK JELENTKEZZ A HR SZERVEZETNÉL 3.000 FT JUTALOMÉRT”

Kedves olvasó, az Ön vállalatánál, hányan jelentkeznének a 3.000 Ft-ért?

Ezt a gondolat kísérletet megközelítően 500 emberrel lefolytattam már. A válaszok egyértelműek és lehangolóak voltak, azaz ha az utasítás írójától nem szivárognak ki a jutalomra vonatkozó konkrét információk, akkor csak véletlenszerűen jelennek meg egy-két munkatárs a jutalomért. De hát az utasításokat azért írják, hogy mindenki a szerint végezze a munkáját, nem? A válasz egyértelműen igen. Akkor mi a baj? Vizsgáljuk meg a miérteket:

**A nyugati, individualista társadalmakban félünk a szabványos munkavégzéstől, és tagadjuk a szükségességét, mert:**

- Féltjük az egyéni szabadságunkat.
- Azt gondoljuk, hogy megöli a kreativitásunkat.
- Féltjük a tudásunkat másoktól ("öreg szak" effektus, azaz minél több tudást tudok magamnak megtartani, annál értékesebbnek hihetem magam a cégem számára).
- Bennünket „különböztet” se nézzen senki „biorobotnak”....

Amennyiben van leírt utasítás, akkor **elutasítjuk az alkalmazását**, mert :

- Merev, követendő, megkérdőjelezhetetlen utasításokat tartalmaznak.
- A munkatársakat **kizárják a folyamat ellenőrzéséből.**
- Az **utasítást nem azok írják**, - de még csak be sem vonják azon munkatársakat - **akik alkalmazzák azt.**
- Lényegi kérdések kimaradtak az utasításból, ami a valójában fontos és az üzemben történik, azáltal hiteltelen az érintett munkatársak számára.
- Bonyolult, terminus technicus-okkal tüzdelte, érthetetlen, és nem a valóságot tükrözi.
- Aki írta, egyszer sem csinálta még végig a folyamatot és a megközelítése elméleti.
- A folyamatok nem állnak össze rendszerré, úgy tekintenek a munkatársak az utasításra, mint a legutolsó parancsra, amit végre kell hajtani, nem látják a teljes képet.
- Összességében elmondható, hogy a hagyományos Western gyakorlat az emberek megregulálására, a gyenge teljesítmény kiemelésére, a szabályszegők nyakon csípésére és megbüntetésére használja a szabványokat.

Az elutasítást kiváltó gyökérok Frederick Winslow Taylorig vezet vissza (1947, standardizálás). Az általa kidolgozott tudományos vezetés /Scientific Management/ modell lett a nyugati világ ipari vezetésmodelljének az alapja és már közel 100 éve alig változott:

A modell alapvető problémája, hogy gépeknek tekinti az embereket, amely során:

- Az egyetlen optimális módszert meghatározza tudományos eszközökkel.
- Az oktatási módszert meghatározza tudományos eszközökkel.
- Az ilyen módszerekkel történő munkára az emberek kiválasztását meghatározza tudományos módszerekkel.
- Vezetők kiképzése a módszer alapján arra, hogyan oktassák beosztottaikat.
- Anyagilag ösztönzi, ha a beosztottak ezeket a módszereket alkalmazzák és túlszárnyalják az ipari mérnökök által normákat.

Taylor megfigyelte a munkásokat és megpróbált minden másodperc felesleges munkát kiküszöbölni a műveletekből a folyamat során.

Western gondolkodás fő jellemzője: **Felülről irányítás (Top down) management (a vezetők dolga a gondolkodás, a munkásoknak pedig csak vakon kell követni az ipari mérnökök (Industrial Engineers) által szabványosított eljárásokat.**

**Amikor a munkások megmutatták a leghatékonyabb munkamódszereiket az ipari mérnököknek, a mérnökök beépítették azt, mint elvárás, tehát a dolgozóknak még többet kellett dolgozniuk** ugyanazért a pénzért. **Ezért inkább eltitkolták** a mérnökök előtt a saját munkájukat megkönnyítő, saját fejlesztésű technikáikat és eszközöket. Amikor tudták, hogy megfigyelik őket, **szándékosan lassabban dolgoztak**. A macska – egér harc során az ipari mérnökök gyanút fogtak, odáig fajult a dolog, hogy odalopóztak és titokban figyelték meg a munkát. A hatékonysági elemzések gyakran **szakszervezeti tiltakozáshoz** és a dolgozók, illetve a vezetés közötti szakadék mélyüléséhez vezetett. **Emberek, akiket gépnek tekintenek**, és akiknek a munkáját az ipari mérnökök, valamint a **tekintélyelvű vezetők** manipulációi segítségével kell csúcsra járatni.....

**Merev, hierarchikus, felülről irányított, írott utasítások tömege, lassú megvalósítás és alkalmazás, rossz kommunikáció és együttműködés, a változással szembeni ellenállás és megkövesedett hatástalan szabályok, eljárások jellemzik.**

A nyugati gondolkodású vezető, problémákhoz való hozzáállása összefoglalva: **„Emberi hiba miatt következett be! Ha az emberek odafigyelnének, nem lenne ennyi hiba!”**

Gyakran tapasztalom, hogy Western vállalatoknál **minden vezetői szint egyvel alacsonyabb szintű feladatokat végez el, mint a valódi feladatköre lenne**. A vezetők tűzet oltanak, kézi irányítást alkalmaznak és maguk akarják a felmerülő problémákat megoldani (ahelyett, hogy az energiájukat az erőforrások és munkafeltételek maradéktalan biztosítására összpontosítanák). Szóló szupersztárok egy négy pár evezősben; ha egy virtuóz mindenkit túlszárnyalva evez, csak körbe-körbe fognak haladni, miközben a sikerhez és a sikerélményhez csapatmunkára lenne szükség. A csapatmunka lényege a gyártósoron nem az, hogy hány alkatrészt gyárt, szerel össze, vagy munkál meg valaki, hanem az, **hogy hány jó terméket jön le a gyártósorról** összességében.

Működget ez, ahogy ismerjük, láttuk, tapasztaltuk is, amíg alig- alig változik a technológia és a piac és a gazdasági fejlődés töretlen.

**Ami a világot újragondolásra készítette az az árképzés modelljének a megváltozása volt a 80'-as évek elején, a második olajválságot követően, egy időben a távol keleti termékek belépésével a nyugati gazdaságokba:**

Klasszikus modell:

**Költség + Profit = Eladási ár**

Ma már azonban csak 3 üzleti stratégia létezik:

- Legalacsonyabb ár ( Cost leadership),
- Megkülönböztető termék / forradalmian új termék a piacon (Differentiation / revolutionary product),
- Versengő magatartás (Confrontation)

A mai világunk gyártóvállalatainak több, mint a 98%-a a harmadik kategóriába tartozik. Az ő számukra az előbbi egyenletünk csak átcsoportosítva lehet igaz, azaz:

### **Eladási ár - Profit = Költség**

A lényege az, hogy a csökkenő mennyiséget hogyan lehet hatékonyságjavulással kompenzálni. Ez könnyen levezethető, hiszen az eladási árat ma már a piac határozza meg.

A profitot a tulajdonos várja el és nyilván a banki betétnél / állampapíroknál magasabb profitért indított kockázati befektetést. Tehát nem marad más beavatkozási pont, mint az előállítási költség. Ez pedig magas színvonalú gyártást és **folyamatos fejlesztést követel meg minden egyes munkatárs bevonásával.**

**Meggyőződésem, hogy a munkatársak azért jönnek be dolgozni, hogy jól végezzék a munkájukat** és ezáltal sikerélményt szerezzenek. **A sikerélmény magasan a legerősebb motivátor.** Herzberg modelljében az elismerést is megelőzi. **A sikerélmény megélését a vezetés tudja megakadályozni,** Ahogy Philip B. Crosby is megfogalmazza: A minőségszemlélet uralkodóvá válásához változnia kell az értékrendnek és a vezetési szemléletnek. Ne feledjük, **az emberek teljesítménye nagymértékben függvénye a vezetők teljesítményének!**

Gyenge vezetésre és adhocráciára a munkatársak kétféleképpen reagálhatnak. Az teljesítményük tudatos visszafogásával, vagy a munkahelyük elhagyásával. Ez utóbbi, a mostani magyar gazdasági felfordulás idején, a kurrens végzettségű és tapasztalatú „Y” és az „Z” generációs szakemberek esetében mindennapos.

Az emberi viselkedés paradoxonai közé tartozik, hogy az emberek általában **akkor törekednek minőségi munkára, ha joguk van a tévedésre.**

A belső motivációra épülő önellenőrzési rendszer bizonyos mértékű felhatalmazás szükségességét vonja maga után, ami tovább segíti a minőségfejlesztéshez szükséges támogató munkakultúra megteremtését.

### **A TOYOTA megközelítése**

**A Toyotánál is ismétlődő munkafolyamatok vannak, rövid ciklusidővel (kb. 1 percesek), a munkások rendkívül részletes, szabványosított eljárásokat követnek. A munkahelyen mindennek van helye és minden a helyén van.** Kiküszöbölik a pazarlásokat, hogy folyamatosan növeljék a termelékenységet, **szigorú fegyelem a biztonság, minőség, mennyiség és költség tekintetében,** gyakorlatilag minden perc be van osztva. Eddig ez meglehetősen hasonlít ez Taylor modelljére, igaz?

A nagy- nagy különbség a Western - és a **Toyota gondolkodása között, hogy a Toyota nagymértékben bevonja a munkatársakat, minden ötlet számít, sok kommunikáció,**

**folyamatos fejlesztés, rugalmasság, kiváló munkamorál és erőteljes vevőközpontúság jellemzi.**

### **Ne az ember hibáztasd, a rendszert fejleszd!**

Ami – sok - sok más lehetséges példa mellett - 180<sup>0</sup>-al tér el a nyugati gondolkodástól, az a hiba megközelítése.

Megközelítésük szerint **a hiba oka a rendszer, vagy a módszer, ezek miatt hibázik a dolgozó.**

Így gondolkodnak, és a folyamatot / módszert tartják felelősnek; és hibáztatni is a folyamatot, módszert fogják. Amennyiben az **embereket így kezelik, ők felszabadulnak, hatékonyabb rendszereket tudnak kidolgozni** és nem az önvédelemre kell berendezkedniük, hanem a probléma megoldására.

Amennyiben a folyamat, vagy a módszer hiányossága miatt hibázik a dolgozó, a vezetője odamegy hozzá és elnézést kér tőle, mivel az a vezetés felelőssége, hogy olyan folyamatokat és módszereket dolgozzon ki, amely meggátolja a hibázást.

Ez a **felhatalmazó módszer az aktuális pillanatnak megfelelő legjobb módszert jelenti, hiszen a folyamatokat a munkatársak részvételével tervezik meg és fejlesztik tovább.** A **szabványok** segítenek a dolgozóknak a saját munkájuk ellenőrzésében, mert azok **a legjobb módszerekre összpontosítanak:**

**a teljesítmény-normákkal kapcsolatos információknak nem sok haszna van, ha nem adunk az elérésüket lehetővé tevő módszereket.** Minden egyes munkatársuk képes hatékonyan alkalmazni az „5 miért” – a pareto és a halszájka diagram - problémamegoldó módszert. Míg egy hagyományos gyárban a szellemi dolgozók, vagy a specialisták felelnek a problémamegoldásért, a minőségbiztosításért, a berendezések karbantartásáért, a termelékenységért, a Toyota rendszerben azonban a gyártósorokon dolgozó munkások és csoportvezetők a problémamegoldás kulcsfigurái. **Az értékteremtő (érték az, amit a vevő hajlandó megfizetni) munkát végzők mindenkinél jobban ismerik a tényleges munkát és az ezzel kapcsolatos problémákat.** Mivel a Toyota létezésének a célja, hogy értéket teremtsen a vevői – és ezen keresztül az egész társadalom - számára, ezért az értéket előállító dolgozók helyezkednek el a hierarchia csúcsán. Mindenki más ezért van, hogy őket támogassa.

**A vezetők feladata a támogatás és a tanítás.** (Western: fegyelmezés)

Ha a pazarlásokat (**7+1 = túltermelés, túlzott megmunkálás, készlet, raktározás, hibás termék / utó-munkázható, vagy selejt/, mozgási, szállítási + a ki nem aknázott emberi gondolatok, ötletek**) felszámoljuk akkor növekedhet az értékteremtő tevékenység, tehát a gyártósoron dolgozó csapattagoknak több dolga lesz. Ebben is nagy jelentősége van pl. a csoportvezetőnek, aki azonnal be tud avatkozni, ha probléma lép fel. A szalag mellett járkal és figyel, hogy hol van abnormalitás (eltérés a szabványtól), de beugró emberként is megállja a helyét.

A Toyota módszer hitvallása szerint a rendszernek:

- testre szabhatónak kell lenniük a különféle képességű és tapasztalatú munkatársakhoz
- a rendszernek segítséget kell nyújtania a csapattagok számára saját munkájuk ellenőrzésében
- a rendszerek az aktuális legjobb gyakorlatot tükrözik, **(írd le amit csinálsz és csináld amit leírtál)** ez bármikor továbbfejleszhető (azaz nem biorobotok a gyártósoron dolgozó munkatársak, hanem úgy végzik a munkájukat, mint ahogy a buddhista szerzetesek meditálnak a pagoda felsúrolása közben. **Elfoglalt kéz és szabad gondolatok.** Azaz **végezd a munkádat a jelenlegi legjobb gyakorlat (szabvány) szerint és közben gondolkodj azon, hogyan lehet azt továbbfejleszteni**). Ahogy Márai Sándor mondja: „Az ember nemcsak ásóval és kapával szelídít meg egy tájat, hanem azzal is, amit ásás és kapálás közben gondol.”
- **a munkatársak a legértékesebb erőforrások**, nem csak a két keze számít, amivel elvégzi a munkát. (Henry Ford egy ízben így panaszkodott: „Miért van az, hogy amikor nekem csak két kézre van szükségem, mindig egy emberi lényt is kapok hozzájuk?”)

**Légy kemény a folyamatokkal, engedékeny az alkalmazottakkal szemben!**

A Toyota hibákkal kapcsolatos szemléletének érdekes a hatása: ha úgy gondolkozunk, hogy **a nincs probléma = probléma, azaz ne söpörd szőnyeg alá a problémákat;** vagy másképpen: **az új probléma jó, a visszatérő probléma az szégyen,** akkor a hangsúly az egyénről a folyamatra terelődik. Ez a gondolkodás lehetővé teszi, hogy a problémákat üdvözljük, azokat elemzést követően **úgy oldjuk meg, hogy az adott probléma ismételen már ne merüljön fel még egyszer.** Tudjuk, hogy **a gondok többségét nem az emberek okozzák, hanem a rendszer, amelyben dolgoznak.** Ezért a Toyota a következőkből indul ki:

- A munkatársaink minden tőlük telhetőt megtesznek, hogy jól végezzék a munkájukat.
- A hiba a rendszer hiányosságaiból fakad, és azt akár az ugyanabban a folyamatban dolgozó másik munkatárs is bármikor elkövethetné.
- Minden problémának megvan az oka, amit közösen meg lehet érteni, és amit a probléma elemzését követően el lehet hárítani.

Szakadatlanul tegyük fel magunknak az alábbi kérdést: **„Miért nem képesek a munkatársaink a szabvány szerint végezni a munkájukat?”** Ez megváltoztatja a gondolkodásmódunkat, és azt, hogy hol keressük és milyen módszerekkel állunk hozzá a megoldásához.

Amerikai professzorok a 80-as évektől tanulmányozták a Toyota működését. Megalkották a Toyota működésének az ún. DNS-ét, amelynek 1. pontja a következő:

**Hogy dolgoznak az emberek: minden ismétlődő munkafázist pontosan le kell írni a műveleti elemeinek tartalmára, sorrendiségére, az egyes elemek időszükségletére és eredményére, valamint a felhasznált anyagokra és eszközökre vonatkozóan.**



A gondolkodásuk lényege, hogy **hogyan kaphatja meg a vevő az általa megrendelt gépkocsit a leghatékonyabb előállítási folyamatokon keresztül**. Ezért a teljes folyamatot állandóan fejlesztik (küszöbölik ki a pazarlást a folyamatból). **Idealizált célokat (elérhetetlennek tűnik, mégis minden lépésük ebbe az irányba hat) követnek**, amelyeket el kívánnak érni: **hibamentes, egyszerre egy igénylést is kaphat, kérésre azonnal adható, nem pazarol erőforrásokat, fizikailag, érzelmileg és szakmailag minden dolgozó számára biztonságos munkakörnyezetben állítható elő**.

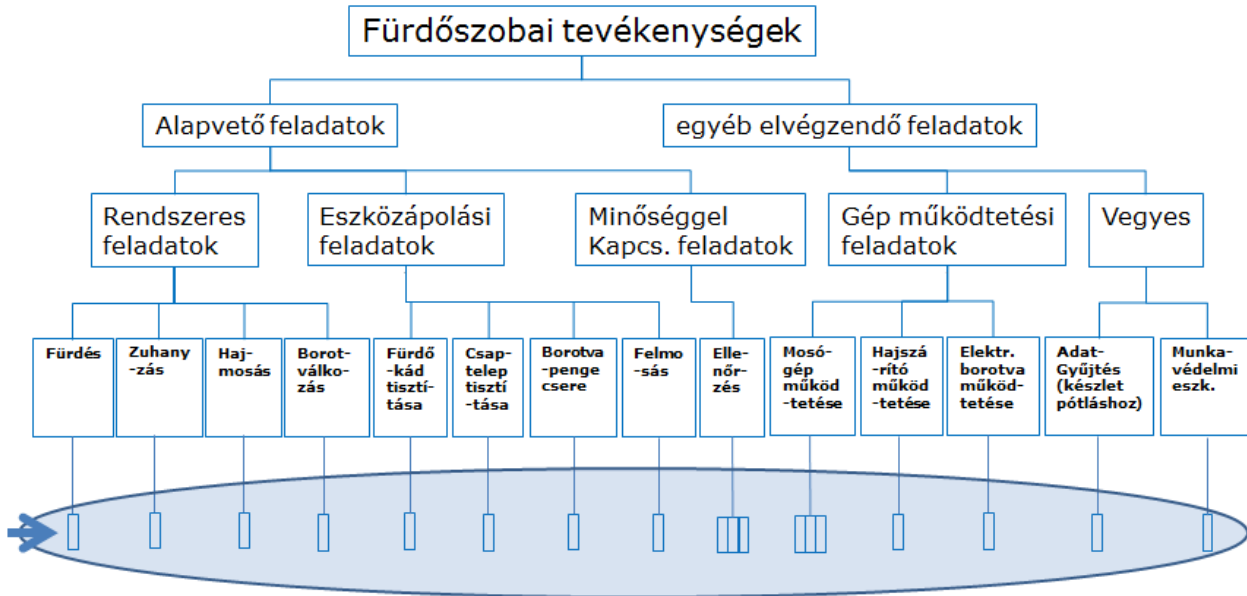
Van egy mondás a Toyotánál: **inkább a folyamatokhoz kapsold az embereket, mint emberekhez a folyamatot**. Ennek érdekében minden munkafolyamatot aprólékosan feltérképeznek.

Mottónk: **Egyszerűsítés! Ha nem egyszerű, nem értjük. Ha nem értjük, nem tudjuk megcsinálni, és nem is akarjuk**.

Példánkban a fürdőszobai folyamatokat képeztem le a Toyota gondolkodásmódjára alapján. Ennek érdekében **megfigyelnek, megértenek, elemekre szednek és újraépítenek a tökéletességre törekedve. Minél sűrűbben ismétlődő műveletekről beszélünk, annál részletesebben kell azokat elemezni**. Számoljuk egy műszaknyi – tervezett állásidők, valamint munkaközi szünetek nélküli - termelésre 400 percet. Az összeszerelő sort úgy alakították ki, hogy kb. 1 perces ütemidejű (48-60 másodperc ciklusidejű) folyamatlépéseken keresztül épül össze a közel 9 km-es gyártósoron a gépkocsi.

Ez azt jelenti, hogy műszakonként 400-szor, naponta két műszakban, évi 250 munkanappal számolva 200.000 alkalommal végzik el ugyanazokat a műveleti lépéseket. Ezt már megéri alaposan átgondolva elvégezni. Azt tartják, hogy **1/100-ad perc = 0,6 másodpercnyi műveleti lépésenkénti fejlesztéssel is megéri foglalkozni**. De még mennyire.  $200.000 \times 0,6 = 120.000$  másodperc, azaz 2.000 percnyi javulás egy olyan gyártósoron, ahonnan minden percben legördül egy Toyota. Az előbb említett 0,6 másodpercnyi fejlesztésből 100 db, már egy gyártóállomást feleslegessé tesz.

Az elemzéshez megfigyelik és az alábbi logika mellett feltérképezik az adott tevékenységet. Térjünk most rá a fürdőszobai tevékenységeket bemutató példánkra:



Ahogy az az ábrán is látszik, részletesen lebontható még ez a folyamat is.

A nyíllal jelzett rész az ún. oktatható elemek (Teachable Bits). Ezekből már kialakítható a minden egyes műveleti elemre vonatkozó Műveleti lépések lapj (MLL), vagy Job Element Sheet (JES)

Válasszunk a fenti ábrából ki egy rendszeres feladatot, pl. a borotválkozást és dolgozzuk ki az azt bemutató MLL-t (műveleti lépések lapját)

JOB ELEMENT SHEET		Műveleti lépések lapja			Operáció	Termék:	Azonosító szám:
Műv. lépés megn. : <b>Borotválkozás</b>		Alapvető: ●	Munkavédelmi figyelmeztetés igénye: ■	Minőség-ellenőrzés: ◊	Kulcsfontosságú lépés a termék szempontjából: ☑	Op10	N/A
lehetőség: ○		Készítette:		Gép szám: N/A			
		Sy	#	Főbb lépések	Fontos tudnivaló	Ok:	
			1	Emeld fel a borotvahabot	Használd a bal kezedet		
			2	A jobb tenyeredbe nyomj habot	Egy diónyi mennyiség megfelelő	Az ennél nagyobb mennyiség pazarlás	
			3	Tedd le a borotvahabot			
			4	Kend az arcodra a habot	Vigyázz, a szemedbe ne menjen!	Szemsérülést okozhat	
			5	Vedd fel a borotvát			
			6	Borotválj le a szakállad	Mindig függőleges irányba tartsd a borotvát Mindig felfele húzd a borotvát	Megvágthatod a bőröd így lesz a legsimább a bőröd	
			7	Tedd le a borotvát			
			8	Vedd fel a törölközőt			
			9	Töröld meg az arcod			
	10	Helyezd vissza a helyére a törölközőt					
Aláírással igazolom, hogy az oktatást megkaptam, a vezetésem alá tartozó munkatársaimat erről oktatási jegyzőkönyvön rögzítetten haladéktalanul kioktatottam		Szükséges készlet: 1 db borotva, 1 db borotvahab, 1 db törölköző			A művelet ütemideje: 120 mp		

„műveleti elemeinek tartalmára, sorrendiségére”

„a felhasznált anyagokra és eszközökre”

„az egyes elemek időszükségletére”

## Emlékezzünk a DNS 1. pontjára:




**Hogy dolgoznak az emberek:** minden ismétlődő munkafázist pontosan le kell írni a műveleti elemeinek tartalmára, sorrendiségére, az egyes elemek idősükségletére és eredményére, valamint a felhasznált anyagokra és eszközökre vonatkozóan.

A műveleti lépések lapján megfigyelhetjük, hogy képet is tartalmaz (ennek az alapja a Toyota vizuális irányítási rendszerbe vetett hite: „**egy kép többet ér, mint ezer szó**”). A képen megjelölt számok kapcsolódnak az ábra bal oldalán lévő számokhoz és azt fejtik ki a végrehajtási sorrendben az alábbi logikát követve.

„Főbb lépések” = Mit csinálj

„Fontos tudnivaló” = Hogyan csináld

„Ok” = Miért úgy csináld (ez teljesen újszerű a Western megközelítéshez képest, azonban **a miértek megismerése minden fejlesztés alapja**)

Továbbá szimbólumokkal is felhívja a figyelmet a munkavédelem , a minőségbiztosítás  és a folyamat szempontjából  a kritikus elemekre is.

A problémákra való folyamatos reagálás az, amely ezt a látszólag merev rendszert oly rugalmassá és alkalmazkodó-képessé teszi a változó környezetben.

A **szabványosított munkavégzés** nem a merev szabványokhoz való ragaszkodásról szól, sokkal inkább **az alkalmazottak önállósításának és a folyamatos fejlesztés ösztönzésének az alapja a munkahelyen. Csak azt lehet továbbfejleszteni, amit szabványosítottunk előtte.** Az érintett munkatárs fejleszti, vagy a bevonásával fejlesztik a munkafolyamatokat, így a magáénak érzi azokat és büszkén azt is mondhatja, hogy az ő általa kitalált folyamatot vezetik be minden gyárunkban. Nem mellesleg 3 millió fejlesztési javaslatot vezetnek be minden évben a Toyotánál, azaz munkavállalónként átlag 10-et.

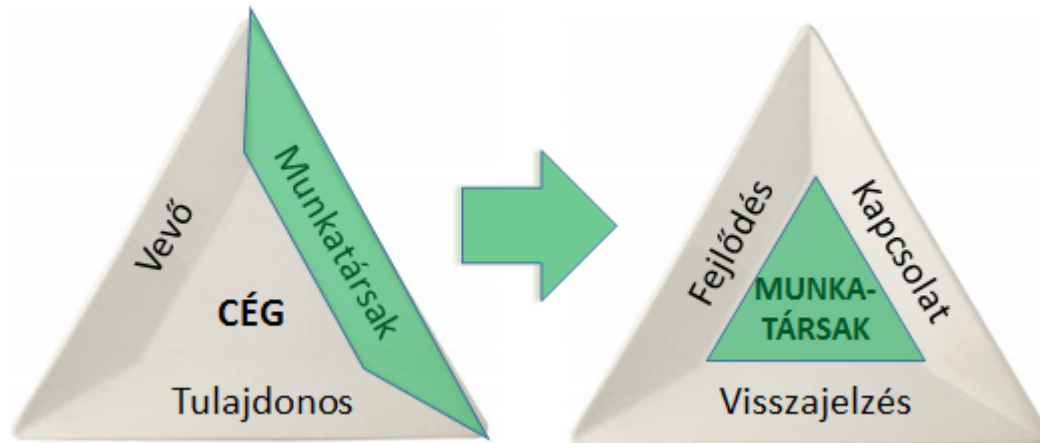
A borotválkozás műveleti lépéssé alakítása során kihagytam a minőségellenőrzést a folyamatból, azaz a borotva letételét követően végig simítjuk az arcőrünket és megnézzük, hogy maradt-e borosta az arcunkon. Íme egy Kaizen, amivel a folyamat fejleszthető. Ennyire egyszerű.

Ha megkérdeznénk bármelyik vezetőt a Toyotánál, hogy hogyan biztosítja a hibamentességet, bizonyosan azt válaszolnák, hogy „Szabványosított munkával”. Amennyiben hibát fedeznek fel azt kérdezik először a munkatársuktól: „Szabványos munkát végeztél?”

**Mindenki egyformán hajtja végre a folyamatot minden alkalommal részletes műveleti utasításokra támaszkodva. Nincs kivétel!**

A Toyota olyan mértékben szabványosította még a gépjármű-fejlesztési folyamatát is, hogy külsős mérnökök bármikor be tudnak csatlakozni abba.

## Hogyan alkalmazható a HR munkában is az eddig megismert gondolkodásmód



Ahogy az ábrán is megjelöltem, egy cég tevékenysége három érdekközösséget érint szervesen: vevő, munkatársak (és rajtuk keresztül a közösséget is), tulajdonos

Mindhárom fél akkor lehet sikeres, ha egymással nyertes – nyertes helyzet elérésére törekszenek.

Tartósan sikeres egy vállalat csak a munkatársaink erőfeszítésein keresztül lehet, a jó vállalatok pontosan tudják, hogy a munkatársaik a legértékesebb erőforrásaik. Vizsgáljuk meg részletesebben, hogy mikor számíthatunk a munkatársak tartós elkötelezettségére.

### Amikor a munkatársunk folyamatosan fejlődhet

- **Önállóság a munkában** (dolgozó választhasson ki pl. egy új feladatot, amin dolgozni fog, új munkatársat taníthasson...)
- **Lehetőség a kiválóság elérésére** (cél: fejlődni, jobba válni; képzések, tapasztalatszerzés egy gyakorlott kollégától)
- **Tiszta célok.** A mindennapokon túlmutató, értelmes (SMART) célok.

### Jó kapcsolatot építhet ki a kollégákkal

- A kollégákkal való társas kapcsolatok határozzák meg, hogy a munkatárs hajlandó –e a munkakörén túlmutató feladatokat is vállalni

### Elismerést, dicséretet és rendszeres visszajelzést kap = megélt sikerélmény

- Az első számú elvándorlási indok az elismerés hiánya, pedig ez lehetne a legegyszerűbb motivációs eszköz

**„Ha csak módszereket tanulsz meg, a módszereknek a foglya leszel, míg ha elveket sajátítasz el, akkor saját magad gondolhatod ki a módszereidet.” Ralph W. Emerson**

Tehát gondolkodásmód. Nem eszközök áttemelését jelenti, hanem a Toyota gondolkodásmódját érdemes megérteni, ahhoz pedig a miérteket megismerése szükséges. Az ő gondolkodásmódjukból levezethető a következő:

**Az érték az, amit a vevő hajlandó megfizetni**, az pedig minden gyártóvállalatnál a gyártásban történik. Az értékteremtés során a termék átalakul, alapanyagból értékesíthető jó terméké válik.

A termelés az egyedüli értékteremtő folyamat birtokosa, minden más szervezetnek költség elkerülő / költségcsökkentő feladata van. Ebből következően a HR is támogat és az a feladata, hogy a gyártósoron dolgozó munkatársak a lehető leghatékonyabban tudják elvégezni a munkáját. Ennek érdekében a HR szervezetnek 3 fő funkciója van:

HR tevékenységi kör	Fő feladata a HR-esnek
stratégiai partner és tanácsadó	Katalizátor
megoldások forrása, kreatív szakértő	Integrátor
(S)SC (szolgáltató központ)	Támogató

Mindhárom funkció alapja a szabványosított HR folyamatok. Amennyiben valaki azt kérné tőlem, hogy kezdjem el a LEAN elterjesztését az adott vállalatnál, akkor azzal kezdeném, hogy meghatározom a vevői igények kielégítéséhez szükséges folyamatokat és szabványosíttatnék, azaz le kell írni a jelenlegi legjobb gyakorlatot.

A szabványosítás hozzájárul a HR szerepének megerősítéséhez a vállalatnál, alapja a hatékony munkának.

A korábban bemutatott alapelv alapján: **„Írd le amit csinálsz és csináld, mit leírtál”**

1. lépésként gyűjtsük csokorba a HR folyamatainkat
2. Előre meghatározott sorrend alapján írjuk le azokat az alábbi struktúra alapján
  - a. a vállalat minden munkatársát érintő folyamatok
  - b. több szervezetet munkatársait érintő folyamatok
  - c. csak a HR szervezet munkatársait érintő folyamatok

Más prioritás is működhet, pl. az alkalmazás gyakorisága szerinti sorrendállítás, ezt a kedves olvasóra bízom.

A HR folyamatokat is a vállalati dokumentációs rendszerbe kell beültetni.

Tehát a főfolyamatok tekintetében a Dokumentációs rendszer felépítése:

Szint	Szint neve	fő célja megválaszolni
I.	Kézikönyv, szabványok	Veszíti a jelentőségét, megy ki a gyakorlatból
II.	Eljárás	Miért? Mit?
III.	Munkautasítások	Hogyan? Ki?
IV.	Formanyomtatványok	Az elvégzett tevékenység igazolása

Az I. szintet nem feltétlen kell a HR szervezet munkájához használni, adott esetben a Munkavállalói kézikönyv (a nevéhez híven) beemelhető erre a szintre

II. szint. Az eljárás (főként a miért és a mit kérdést válaszolja meg) minden fő HR folyamatot tartalmaz, és azokon keresztül mutatja be a HR szervezet működését, egy-egy bekezdés erejéig. Fontos, hogy a vonatkozó, munkautasításokra hivatkozás (lehetőség szerint link-el) történjen.

Az eljárások és a munkautasítások azonos felépítésűek és az alábbi fő fejezeteket tartalmazzák. Javaslatként egy példa:

**Az eljárás / munkautasítás:**

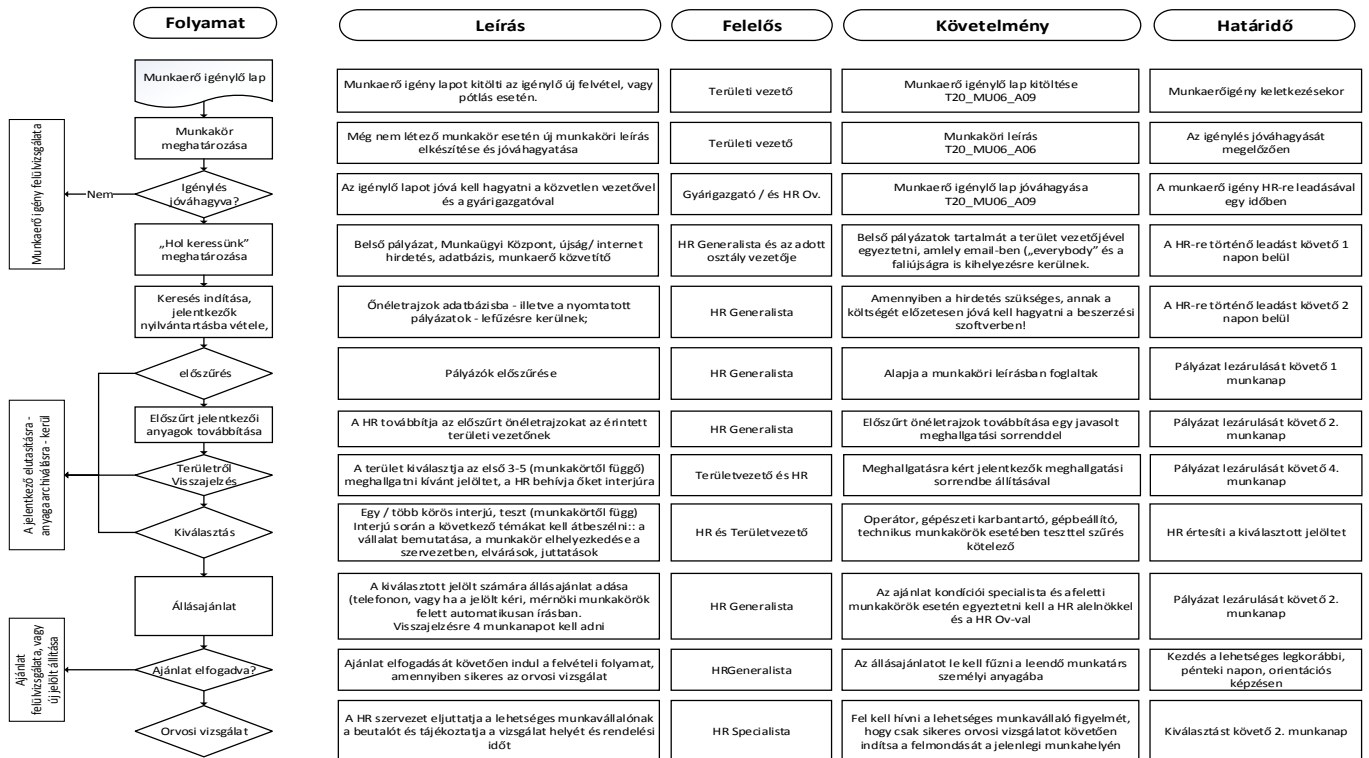
1. Az eljárás / munkautasítás tárgya.
2. Az eljárás / munkautasítás célja.
3. Alkalmazási terület.
4. Definíciók.
5. Hivatkozott, vagy kapcsolódó eljárások.
6. Felelőségek.
7. Az eljárás / munkautasítás leírása.
8. Kapcsolódó mellékletek, formanyomtatványok.
9. Folyamatábra
10. változás riport

III. A munkautasítások írják le részletesen az adott folyamatot. Emlékezzünk a mottóra: Egyszerűsítés! Ha nem egyszerű, nem értjük. Ha nem értjük, nem tudjuk megcsinálni, és nem is akarjuk. Ahol lehet, használjunk képeket és folyamatábrákat a kidolgozás során.

A folyamat leírásánál azt a bevált gyakorlatot javaslom, hogy a HR szervezetben az a munkatárs dolgozza ki az utasítás alapját az imént felsorolt szabványos fejezeteknek megfelelően, aki a folyamattal leginkább dolgozik. Amikor leírja, ismételten alaposan átgondolja, és egy úttal fejleszti is azt.

A HR folyamatokra a leíró jellegű munkautasítások elterjedtek. A közelmúltban egy, a Felvétel – munkakör módosítás – bémódosítás - munkaviszony megszűnési folyamatokat magába foglaló leíró munkautasítást sikerült 13 oldalnyiról 7 oldalnyira módosítani az alábbi vizuális eszköz segítségével.

A felvétel folyamata 2/1.



Egy másik példa egy egyszerűsített szabványosításra az éves HR naptár. Ebben leképeztünk minden, évente ismétlődő HR feladatot annak érdekében, hogy az időbeli

csúszásokból fakadó kapkodás elkerülhető legyen. Kulcsmondat: „Szabványosíts minden ismétlődő folyamatot!”

Határidő	Feladat	Felelős
jan. 06.	Cafeteria (Budgetolt) keret jóváhagyását indítani	HR igazgató
jan. 07.	Az esetleges Mt. Változások felülvizsgálata és összefoglaló készítése	HR Gen.- munkaügy
jan. 08.	Év újítoja / Év újítása díjak jogosultjainak meghatározása (alapadatok HR Controller, Mgt-vel egyeztetés)	HR Kontroller
jan. 10.	Teljesítményértékeléshez / béremeléshez szükséges teljesítmény adatok kiküldése a Mgt-nek	HR Kontroller
jan. 11.	Cafeteria nyilatkozatához szükséges program frissítése	HR Kontroller
jan. 12.	Cafeteria nyilatkozatás időpontjainak meghatározása, kommunikációja	HR Gen.- munkaügy
jan. 14.	Az éves teljesítményértékelési folyamat indítása	HR Kontroller
jan. 15.	Az adott tárgyévi munkaszüneti napok körüli munkarendek kommunikációja.	HR Gen.- munkaügy
jan. 18.	Az elmúlt 5 naptári évben betegállomány mentes kollégák listájának elkészítése a jutalmazáshoz	HR Kontroller
jan. 18.	Bérprogram felülvizsgálata - változások frissítve?	Senior bér és Tb. üi.
jan. 19.	Cafeteria nyilatkozatás, adatok feldolgozása a bérszámfejtő programba	HR Gen.- munkaügy
jan. 20.	Munkaköri leírások felülvizsgálatára történő felhívás kiküldése a Mgt. számára	HR Gen.- munkaügy
jan. 23.	Kaizen éves díjazottak meghatározása, adat megadása HR Gen Kommunikációnak (díjak és átadás), és Junior HR Generalistának (utalás és tájékoztató levelek)	HR Kontroller
jan. 25.	Bérgartonok, járulékgigazolások, M30-as nyomtatványok ellenőrzése	Senior bér és Tb. üi.
jan. 29.	Kaizen éves díjazottak részére pólok, díjak, oklevelek	HR Gen.- munkaügy

## Mindig van egy jobb megoldás!

### A szabványosítás hatása a HR szervezetre (A siker nem cél, hanem melléktermék)

1. Érdekes tapasztalat az, hogy amikor csoportmunkában véglegesítik a HR-es munkatársak az adott folyamat leírását, akkor minden esetben számos új fejlesztési javaslat kerül elő tőlük, amire a téma „szakértője” addig nem is gondolt és ez törvényszerű is **„az egész több, mint a részeinek összessége”** szinergia elv alapján. Ez a módszer felgyorsítja a megírás kezdetétől a kiadásig eltelt időt.
2. Másrésztől kialakul a folyamatos fejlesztés kultúrája a szervezeten belül. Jó értelemben vett alázatra is sarkalja a folyamatot kidolgozó munkatársat a saját szakterületére vonatkozóan, tehát őt is további, mélységi megismerésre ösztönzi.
3. Az összes HR folyamat alaposabb megismerésére ösztönöz minden HR-es munkatársat, tehát **beindul egy tanulási folyamat** a szervezeten belül és javul a folyamatorientáltság, valamint a mélységi ismeretekből fakadó, elsőre jó problémamegoldások aránya.  
Egy hagyományos vállalatnál sokszor tévesen úgy gondolják, hogy a helyes problémamegoldás az ellenintézkedések alkalmazását jelenti. Sokszor több ellenintézkedést is bevezetnek egy időben, abban bízva, hogy megszüntetik a problémát. **A Toyotánál azonban úgy fogják ezt fel, hogy ha nem egyértelmű a megoldás, akkor az azt jelenti, hogy nem értettük meg tökéletesen a problémát, ezért újra meg kell azt vizsgálnunk.** Ezáltal szinte önkéntesül a megfelelő megoldás (amit ellenintézkedésnek neveznek).
4. A folyamatok összekapcsolódnak önálló HR rendszerré
5. Magabiztosabbá válnak a munkatársak, amely által erősödik az egyes munkatársak

és a HR szervezet megítélése a vállalaton belül.

6. A csoportmunkának köszönhetően javul az együttműködés szervezeten belül és mivel szabványos folyamatok mentén dolgozhatnak a kollégák, szélesednek a feladatkörök.
7. Csökken az információ keresésére fordított idő és csökken az információra várás ideje is, ezáltal javul a hatékonyság.
8. Csökken a silóhatás, azaz ellentétben a hagyományos szervezettel, ha két munkatárs különböző felelősségi körének határmezsgyéjét érinti egy adott probléma, akkor az a probléma sokszor ott fog mumifikálódni - a „nem az én dolgom” gondolkodás miatt.
9. Javul a helyettesíthetőség a szervezeten belül.
10. Felszínre kerülnek a megoldatlan problémák, amelyekre intézkedés történhet, továbbá olyan a rejtett problémák is napvilágra kerülhetnek, amelyekre megelőző intézkedés indulhat. (Western: akkor kell átmenni a hídon, amikor odaérünk, avagy ha majd beüt a ménkű, kezeljük valahogy a helyzetet. Ezzel szemben a Toyota gondolkodása az, hogy **találd meg a problémát, mielőtt az problémává válna!**)
11. Az a folyamat, amely a jelenlegi legjobb gyakorlatot tükrözi, már szabványosított, tehát a PDCA gondolkodásnak is megfelelően készen áll a fejlesztésre (emlékezzünk arra, hogy mi is a probléma fogalma? A probléma meghatározás 1. pontja szerint minden probléma, ami bármilyen módon eltér a szabványtól, azaz abnormális).  
Ennél a pontnál elidőzve még egy pillanatot, érdemes azt a kérdést rendszeresen feltenni a kollégáknak, amikor kérdéssel jönnek a vezetőjükhöz, hogy az adott probléma visszatérő probléma-e? Amennyiben igen, akkor a választ vajon melyik vonatkozó munkautasítás tartalmazza? Amennyiben a visszatérő problémára adott megoldás kidolgozásra kerül, érdemes megnézni, hogy az adott problémára adott válasz illeszthető –e egy jelenlegi munkautasításba, vagy érdemes egy új munkautasítást kidolgozni.  
Amikor már rendszerré állnak össze a szabványosított HR folyamatok, a kérdés is megváltozik és a felmerülő probléma esetén úgy szól: A szabvány szerint végezted a munkádat? Amennyiben a válasz igen, felül kell vizsgálni az érvényben lévő szabványt és szükség esetén módosítani azt.
12. Megszűnik az ostorhatásból (kapkodás a HR belső vevőjénél, ami még inkább kapkodásra kényszeríti a HR-t ) fakadó állandó tűzoltás.
13. Az új HR-es munkatárs betanítási folyamata lerövidül, hiszen nem a saját rendszereit kell kitalálnia és kiépítenie, hanem alkalmazni a jelenlegi legjobb, szabványosított gyakorlatot és később természetesen továbbfejleszteni azt. Ez ellentétes sok vállalat jelenlegi gyakorlatával, amelyet Bruno Tschuppert fogalmaz meg szabatosan. **„Ha egy munkatárs nem tudja pontosan, hogy mit kell tennie, akkor azt - és úgy - csinálja, amiről úgy gondolja, hogy tennie kellene.”** Ez pedig nem az, amire valójában szükség lenne.
14. Jelentős idő szabadul fel, amelyet az értékteremtő folyamatokban résztvevő munkatársak támogatására lehet fordítani, valamint a katalizátor, integrátor, támogató HR funkciót lehet tovább erősíteni, amely magával vonzza a HR presztízsének tovább erősítését.



15. Ahogy Ohno mondta: **senkinek sincs nagyobb problémája, mint annak, aki azt gondolja, hogy nincsenek problémái.** Továbbá a **kis problémákból lesznek a nagy és összetett problémák.** Szabványosított környezetben azonban azonnal reagálni tudunk a folyamat rendellenességeire, így nem hűl ki a nyom és tudunk a rendellenesség megoldása során tanulni. **Ez a megelőzés művészete.**

Vezetőként a feladat nem első sorban maga a fejlesztés, hanem a munkatársak fejlesztési képességének a javítása. **A normál napi működés = folyamatfejlesztés = vezetés**

Tekintsük át, hogy az imént felsorolt eredmények melyik pontját támogatják az elkötelezettség aranyhármásának:

Hatás a HR szervezetre; sorszám	Hogyan járul hozzá a munkatárs tartós elkötelezettségének az eléréséhez
1., 2., 3., 4., 6., 7., 10., 11., 13., 14., 15.	A munkatársunk fejlődhet (önállóság, kiválóság, tiszta célok)
4., 5., 8., 9., 12., 13., 14.	Jó kapcsolatot építhet ki a kollégákkal
3.,5., 6., 10., 13., 14., 15.	Elismerést, dicséretet és rendszeres visszajelzést kap = megélt sikerélmény

Összefoglalásul:

Miért szükséges a szabványosított munka? Mert:	Hogyan éri azt el:
Biztonságos munkakörnyezetet biztosít. Egy Toyota vezető szerint: Egy vállalat folyamatos fejlődéshez való hozzáállását jól tükrözi a kialakított rend és rávilágít a vezetés munkához való általános hozzáállására.	A rendezett, pazarlásmentes, ergonomikus környezet, elősegíti a hatékony munkavédelmet.
Fenntartja a magas minőséget.	Egy vezetési eszköz a vállalat minden területén, azonnal láthatóvá teszi az abnormális folyamatokat.
Alapja a tényleges és ideális állapot közötti elemezhetőségnek.	Felfedi a problémákat és a pazarlásokat a folyamatunkban.
A szabványos munka hatékonyan megmutatja a további fejlesztési (Kaizen) lehetőségeket.	Megfigyelés és mérés. Mottó: Csak a már szabványosított folyamat fejleszthető.
Csökkenti a folyamatvarianciát és lehetővé teszi, hogy a probléma gyökérok könnyebben megtalálható legyen.	Mindenki egyformán hajtja végre a folyamatot minden alkalommal részletes műveleti utasításokra támaszkodva. Nincs kivétel!
Hozzájárul a munkatársak fejlődéséhez.	Mert magas szinten sajátítja el a munkatárs a feladat elvégzését, majd azon gondolkodik, hogy hogyan fejleszthetné azt.
A folyamatokra koncentrálni, és az annak fejlesztésére fordított erőfeszítést támogatja és jutalmazza, így a minőség folyamatosan javul.	A minőség pedig egyenes utat jelöl ki, amely az egyedüli út a profithoz. (Törődj a minőséggel, a profit majd törődik magával....)

Egy Toyota vezető véleménye szerint ott magasabb a Kaizen javaslatok száma, ahol a munkautasítások szabatosan rögzítettek és ahol a munkatársak kapacitását nem terheli le a munka teljes mértékben. Más szóval a javaslatok töltik ki az űrt a munkatársaink képességei és a munkakör elvárásai között.	A javaslatok ezért annak a jelei, hogy a munkatársunk képességei magasabbak a munkakör elvárásainál.
--	--

Az új vezetői szerep fókuszában a folyamatfejlesztés áll. A szabványosítás során folyamatosan fejlődnek a munkatársak, sikeresebbé válnak a munkájukban, javul a csapatmunka, nő a munkatársak és a csapat elismertsége, amely további fejlődésre sarkallja az egész szervezetet. Egy úttal csökken a kapkodás, megszűnik az állandó tűzoltás, ami hozzájárul a kiegyensúlyozott munkavégzéshez, javul a munka minősége és a csoportösszetartás. Ez egy öngerjesztő folyamat, aminek csak nyertesei vannak.

Egy japán mondás szerint: Nem az a tökéletes, amihez már nem tudunk semmit sem hozzáadni, hanem az, amiből már nem tudunk semmit sem elvenni és mégis tökéletes.

Hát igen. Goethe szavaival élve, aki egy barátjának írt levelét fejezte be az következő gondolattal: „Írhattam volna rövidebbet is, de nem volt rá időm.”

Sok sikert kívánok a gondolkodásmód váltás során, megéltem már, megéri!

#### Felhasznált irodalom:

Erre a 3 dologra vágnak a dolgozók; [http://www.profession.hu/cikk/20150318/erre-a-dologra-vagnak-a-dolgozok/5230?utm\\_source=szakmaiirlevel&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=2015\\_marcius](http://www.profession.hu/cikk/20150318/erre-a-dologra-vagnak-a-dolgozok/5230?utm_source=szakmaiirlevel&utm_medium=email&utm_campaign=2015_marcius)

James P. Womack – Daniel T. Jones: Lean Szemlélet, HVG Kiadó, Budapest, 2009.

James P. Womack – Daniel T. Jones: Lean Thinking, Free Press, New York, 2003.

Jeffrey K. Liker: A Toyota Módszer; HVG Kiadó Zrt. Budapest, 2008.

Jeffrey K. Liker –David Meier: The Toyota Way Fieldbook, Free Press, New York, 2006.

James P. Womack – Daniel T. Jones: The Machine that Changed the World, Lean Thinking, Free Press, New York, 2007.

Jeffrey K. Liker: The Toyota Way, McGraw-Hill, The USA, 2004.

Jeffrey K. Liker: Toyota Talent, Free Press, New York, 2007.

Masaki Imai: KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success; International Edition 1991.

Matthew E. May: The Elegant Solution, Free Press, New York, 2007.

Mike Rother Toyota- Kata, HVG Kiadó, Budapest, 2014.

Pascal Dennis: Andy & Me, Productivity Press, New York, 2005.

Taiichi Ohno: The Toyota Production System, Productivity Press, New York, 1988.

Yasuhiro Monden: The Toyota Management System, Productivity Press, New York, 2006.

## 1. számú melléklet

#	Hagyományos "Western" gondolkodás	A gondolatformáló Toyota gondolkodás
1.	Csak az értékre (azaz az eredményre) koncentrálnak és azt akarja növelni (ezért a termelő berendezések teljes kapacitáson termelnek, folyamat egyenetlen); "Üregi nyúl"	Pazarlást csökkentenek és a folyamatra koncentrálnak, ezért kiegyenlített gyártás. "Teknősbéka"
2.	Virtuális világban élő és elefántcsont toronyból irányító vezetők, adatokra alapozott döntések	Gemba, Gembutsu, Genjitsu (aktuális hely, aktuális probléma, tényekre alapozott döntések)
3.	Korlátozó bürokrácia	Megengedő rendszerek (kérdőjelezzünk meg mindent!)
4.	Rövid tervezés, hosszú megvalósítás. Kitűzött határidő: rendszerint nem teljesül	Hosszú, alapos tervezés, gyors megvalósítás ugyanazon az időtávon. Kitűzött határidő: teljesül
5.	Rossz teljesítmény büntetése szégyenfallal, fényképpel	Hibát ismertem fel egy kiváló folyamatban, büszkeség fal
6.	Gyors karrier, kívülről, más kultúrával rendelkező vezetők bevonása	Lassú, megalapozott, felépített előrejutás. Házon belül nevelik ki a vezetőket és felső vezetőket 15-20 év alatt
7.	Felületes, egyúttal mereven követendő munkautasítások és adhocrácia egyidejű jelenléte	Az aktuális legjobb gyakorlat, szabványosítva, ismételhetőség, folyamatos fejlesztés. Minél inkább ismétlődő folyamatról beszélünk, annál aprólékosabb vizuális munkautasítások
8.	Hibáig üzemelés	„Allítsuk meg a folyamatot, hogy annak soha ne kelljen megállnia”; TPM
9.	Nyomó rendszer (készletre gyártás)	Húzó rendszer (megrendelésre gyártás)
10.	A vezetők más vállalatoktól érkeztek, nem szakértői az adott területnek	A vezetőket a cég saját maga neveli ki, akik szakértők is egyúttal
11.	Megengedő a folyamatokkal, szigorú az emberekkel,	Megengedő az emberekkel, szigorú a folyamatokkal
12.	A vállalat fő célja pusztán anyagi jellegű. Egy amerikai cég küldetése: „Maximális megtérülés részvényeseink, vállalatunk tulajdonosai számára”. Vagy egy másik: "Az üzleti szféra felelőssége abban áll, hogy növelje a profitját" (Milton Friedman, 1970)	Magasabb rendű cél. Alapító a fiának: „Törekedj arra, hogy véghezvigyél valamit a társadalom javára” A Toyota csoport vállalatoként a Toyota általános növekedéséhez való hozzájárulás az ügyfeleinknek történő értékteremtés segítségével
13.	Az ember csak költség; "Hire and fire" mentalitás ( a legkisebb gazdasági megingás is létszámleépítést indukál)	Az ember a legértékesebb erőforrás, aki az idő elteltével egyre értékesebbé válik. 1950 óta senkit sem küldtek el
14.	Eseti, nagy fejlesztések	Akkor is tedd jobba, ha nem romlott el. KAIZEN (folyamatos fejlesztések)

15.	Inkább az ember álljon, mint a gép...	Inkább a gép álljon, mint az ember...
16.	Emberekhez rendel folyamatokat	Folyamatokhoz rendel embereket
17.	Taylor (azaz a tömegtermelés) filozófiája: azonosítani, számba venni és kiiktatni a termelési folyamatokból az idő - és munkavesztéseket (Pl. átállási idő és kapacitásvesztés).	Nem az a lényeg, hogy a lehető leggyorsabban menjen a termelés, hanem, hogy értékesíthető árucikké alakítsuk át az alapanyagokat. Csak azokat a tevékenységeket tartjuk meg, amelyek a vevő szempontjából értéket adnak a termékhez és szabaduljunk meg minden mástól.
18.	A problémamegoldás a mérnökök és a szakértők feladata, bonyolult eszközökkel (SPC, 6 $\sigma$ ..)	A problémamegoldás minden munkatárs feladata, egyszerű módszerekkel (5 miért, halszálka diagramm, Pareto..)
19.	Berögzült prioritási sorrend: #1: Mennyiség, #2:költség, #3:minőség, #4: munkabiztonság	Berögzült prioritási sorrend: #1: Munkabiztonság, #2:minőség, #3:mennyiség, #4:költség
20.	Csak az eredményeket ismeri el és nem az oda vezető erőfeszítést	A folyamatokra koncentrál, és az azok fejlesztésére fordított erőfeszítést jutalmazza, így a minőség folyamatosan javul. A minőség pedig egyenes út a profithoz
21.	Az emberek, mint automata berendezéseket megfigyelő „monitorok”	Beépített intelligencia (Jidoka)