

K V A L I K O N

VEZETÉSI TANÁCSADÓ ÉS  
RENDSZERFEJLESZTŐ KFT.

# Lean szervezet kialakítása

## Lean Fórum Konferencia

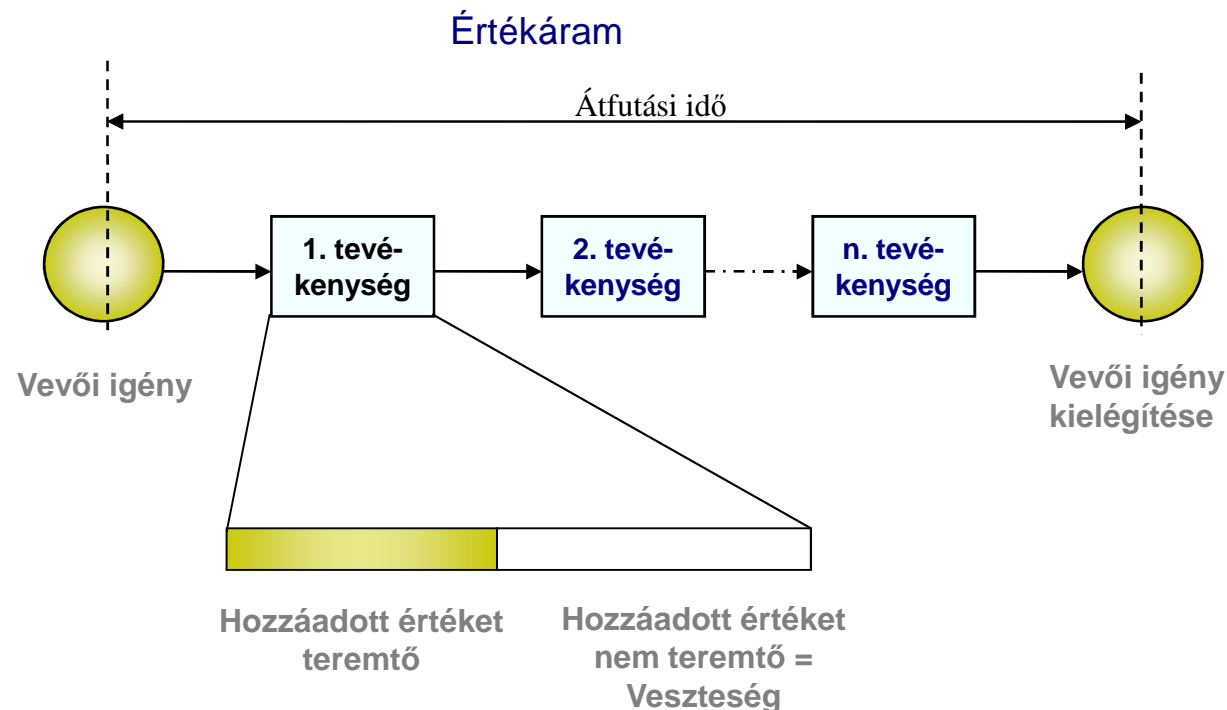
Dr. Németh Balázs  
Kvalikon Kft.

2012. Április 12.

# Lean filozófia



A Lean filozófia lényege, hogy a veszteségek folyamatos kiküszöbölésével csökkenti az érték előállítási folyamat átfutási idejét (és a gyártásban lévő készleteket, a szolgáltatás során lekötött erőforrásokat), így hatékonyan, gyorsabban és rugalmasabban tudunk reagálni a vevők igényeire, ezzel jelentősen növelve cégünk versenyképességét és a cégen belül tőkeforgási sebességet.



# Hozzáadott érték központú „Lean” menedzsment



- A hozzáadott érték központú (Lean) menedzsment és fejlesztés, azt jelenti, hogy azoknak a tevékenységeknek és erőforrásoknak az arányát növeljük a szervezetünkön belül, amelyek a külső és belső vevőink szempontjából hozzáadott értéket adnak (igényli, elismeri, hajlandó megfizetni a vevő).
- A Lean menedzsment egy olyan filozófia és rendszer, ahol a profit egy következmény és az elsődleges cél a hozzáadott érték növelése a vevők és főbb érintettek szempontjából, a dolgozók, alvállalkozók bevonásával és aktív elkötelezett részvételével.

# A Lean alkalmazás várható előnyei



## Előnyök

- A „Lean” szervezet vevő és emberközpontú megközelítés.
- Az embereket helyezi a középpontba és fenntartható, kiváló eredményeket hoz az emberek bevonásán keresztül az emberek kontrollálása helyett. A Lean bevezetés egy olyan kultúraváltás, ami hosszútávon fenntartható versenyelőnyhöz juttatja a szervezeteket.
- A folyamatos fejlesztésen keresztül a piaci igényekhez maximálisan illeszkedő hosszú távú eredményeket hoz, a sokszor csak rövid távon eredményes egyéb változási programokkal szemben.
- Várható előnyök
  - Nagyobb eszköz és erőforrás kihasználtság, termelékenység
  - Költségcsökkentése – kevesebb erőforrás felhasználással, több eredmény
  - Kevesebb hiba, magasabb minőség
  - Kiszámítható, stabil folyamatok
  - Gyorsabb átfutási idő, pontosabb kiszolgálás
  - Magasabb ügyfél és dolgozói elégedettség

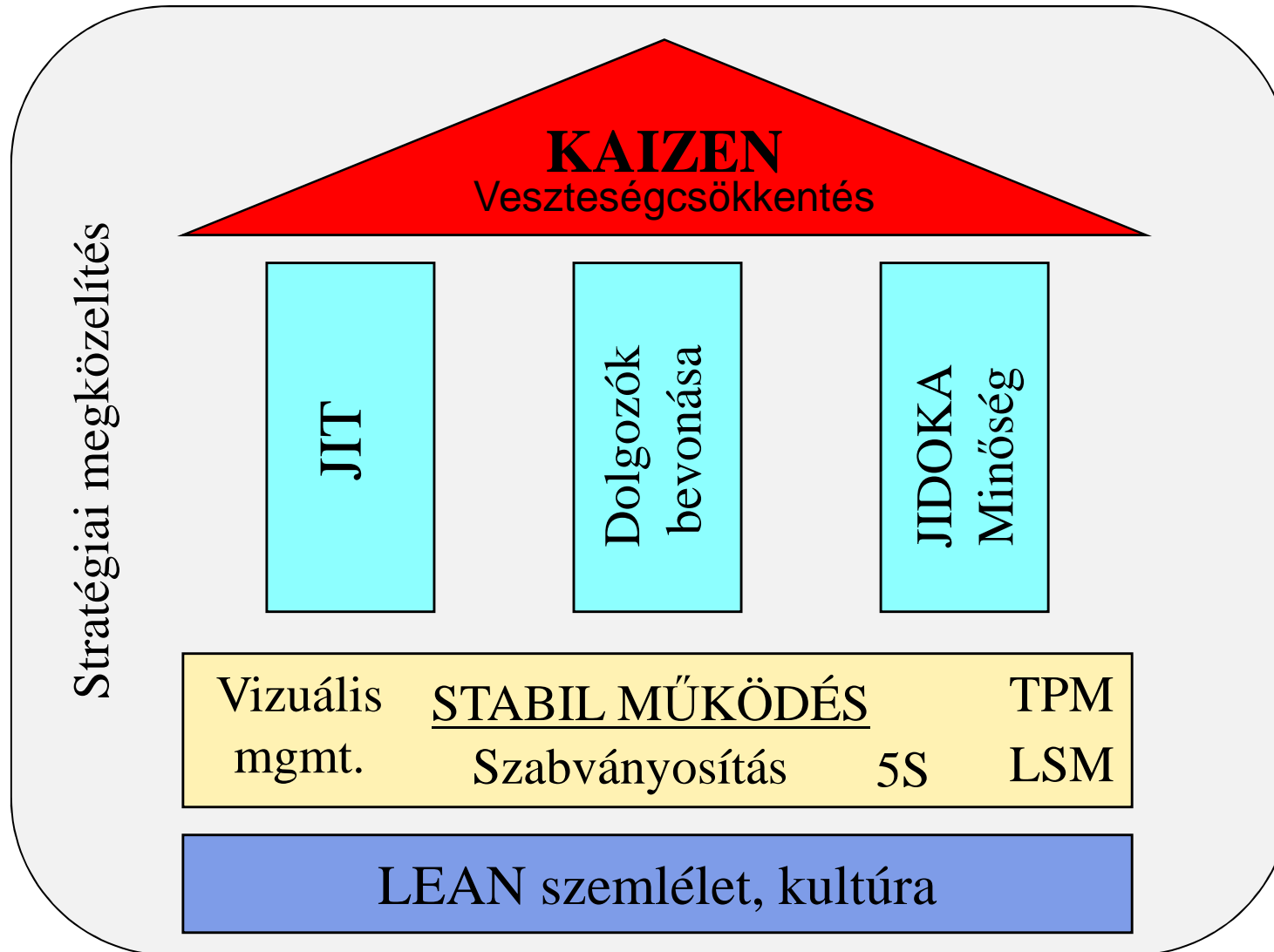
# Milyen a Lean szervezet?



- Rugalmas
- Gyors
- Veszteségektől mentes
- Együttműködő
- Értékközpontú
- Stratégiai szemléletű
- Folyamatosan fejlődő
- Thinking Production System -  
folyamatosan tanul, megőrzi és fejleszti a tudást

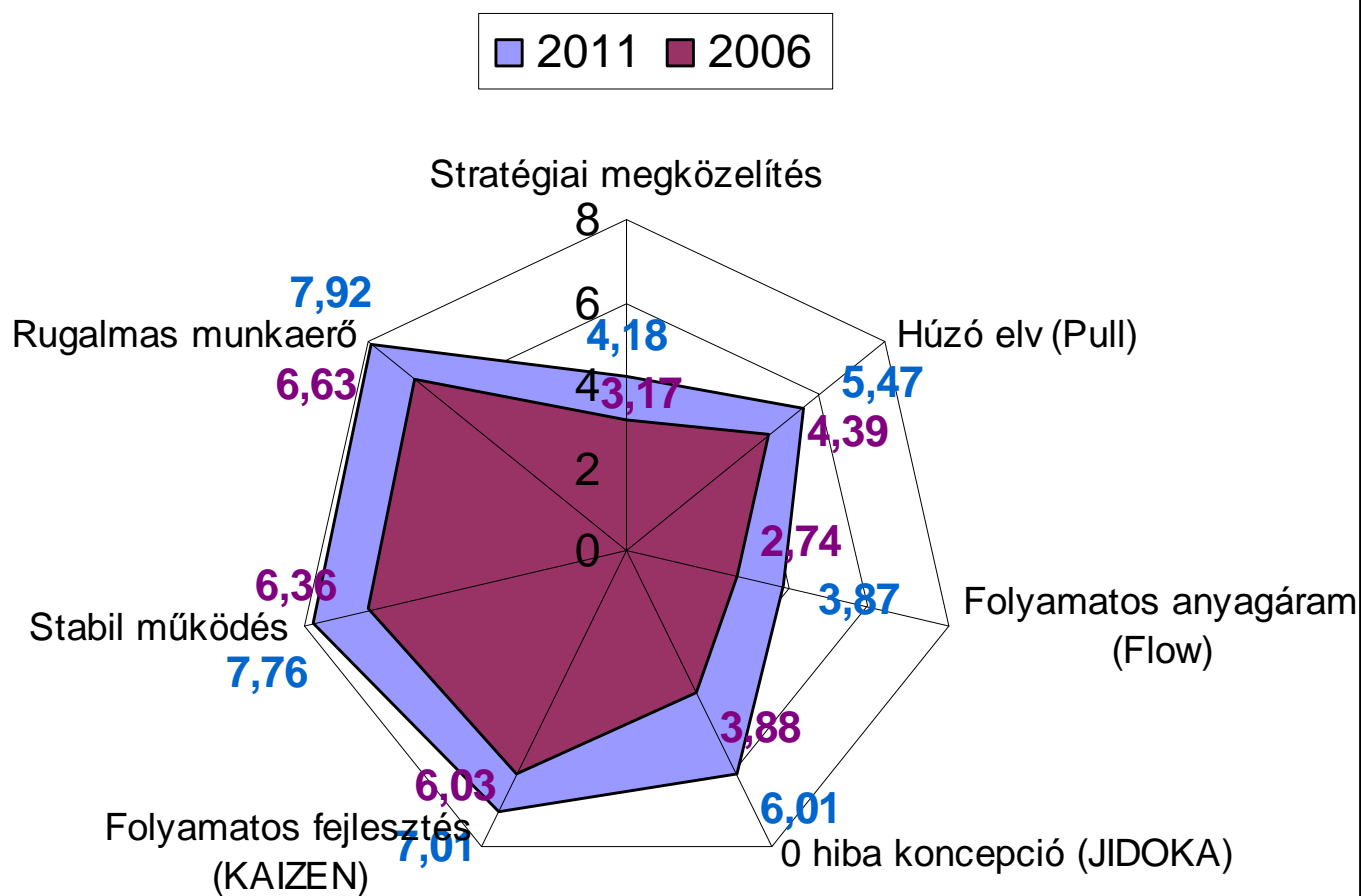


# LEAN modulok





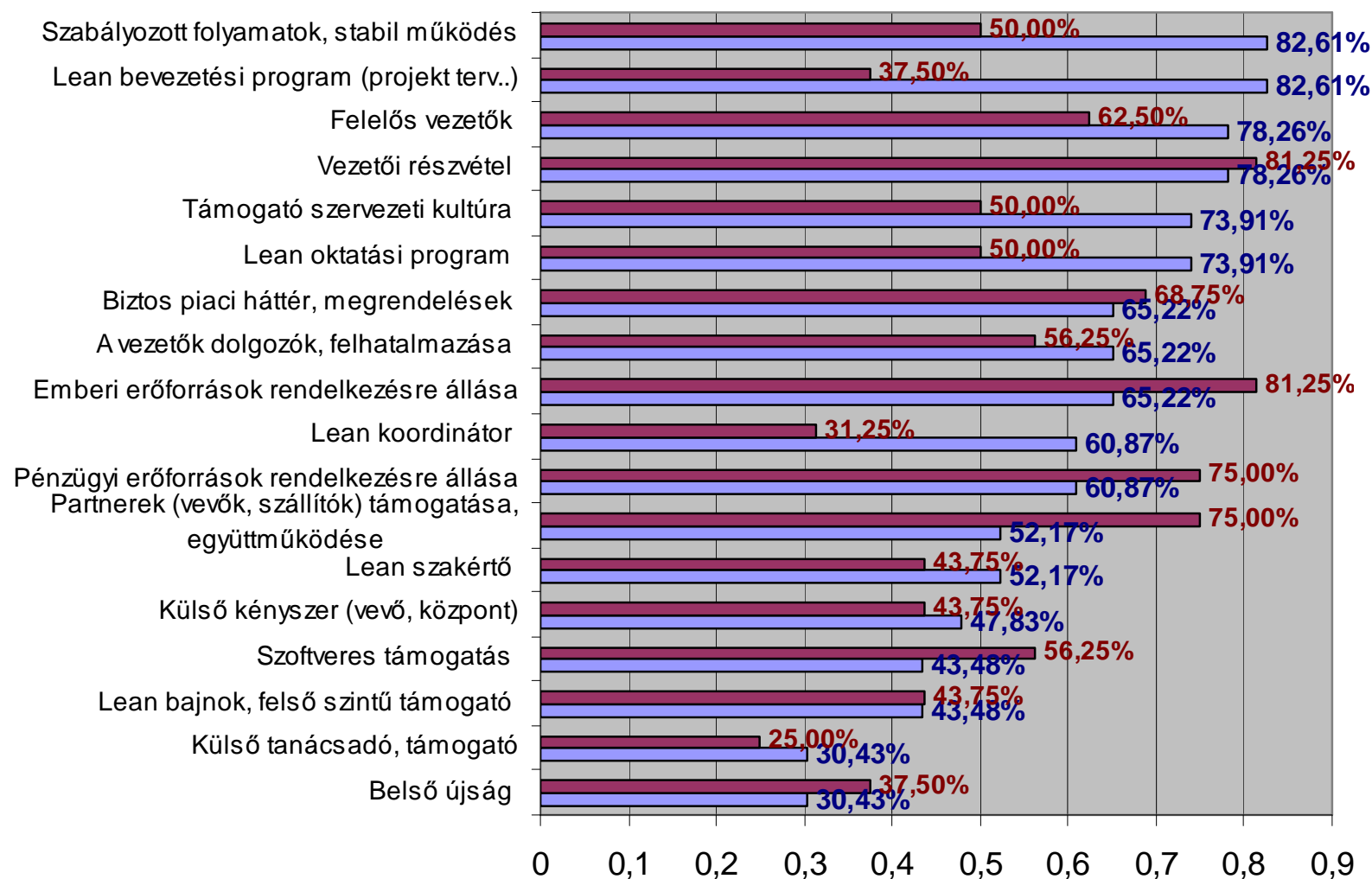
## Lean Menedzsment építőelemek alkalmazás\*kiterjedés átlagos megítélése





## Feltételek rangsora fontosság szerint (%)

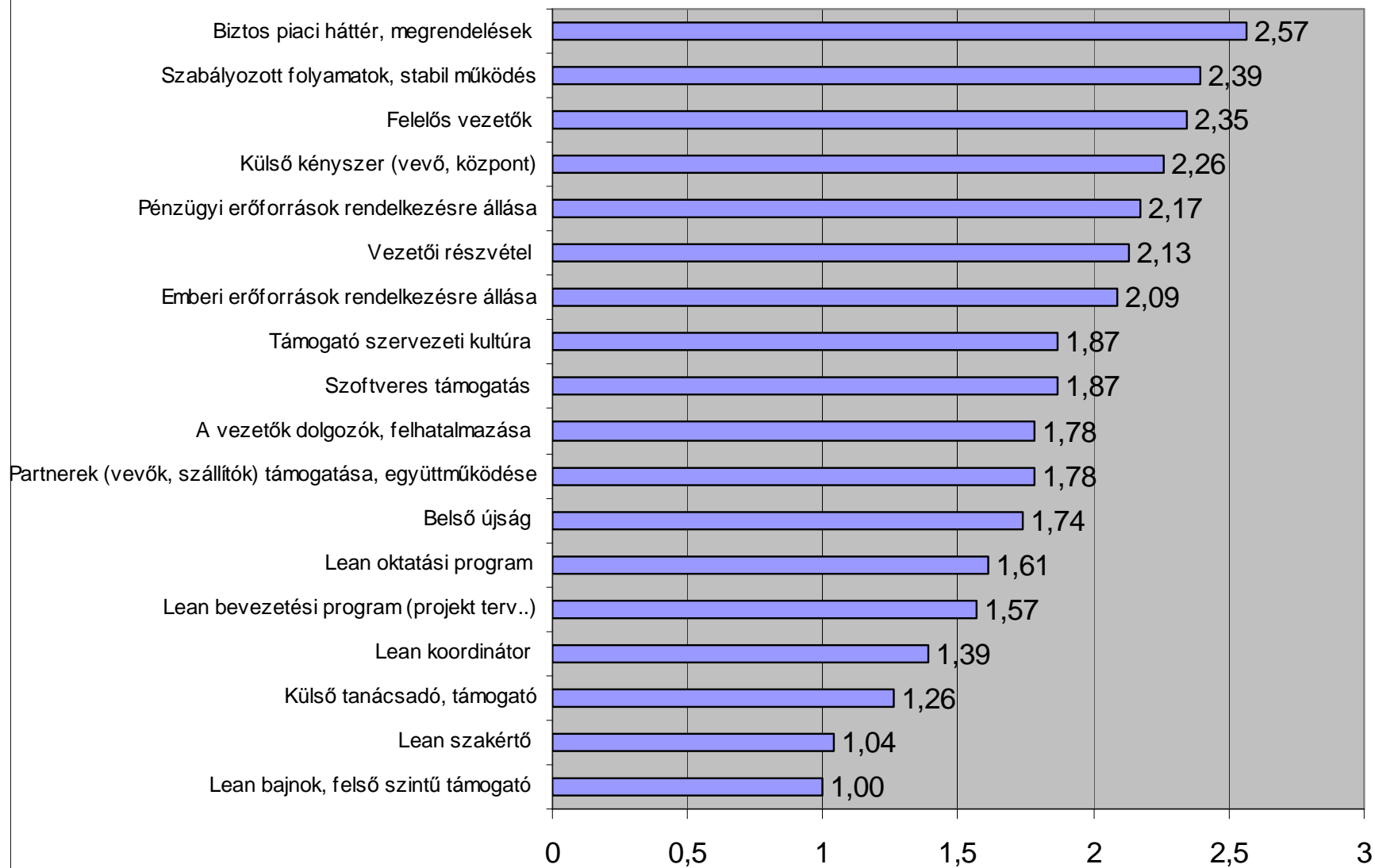
2011 2006







## Feltételek értékelése (pont)





# Összefüggések

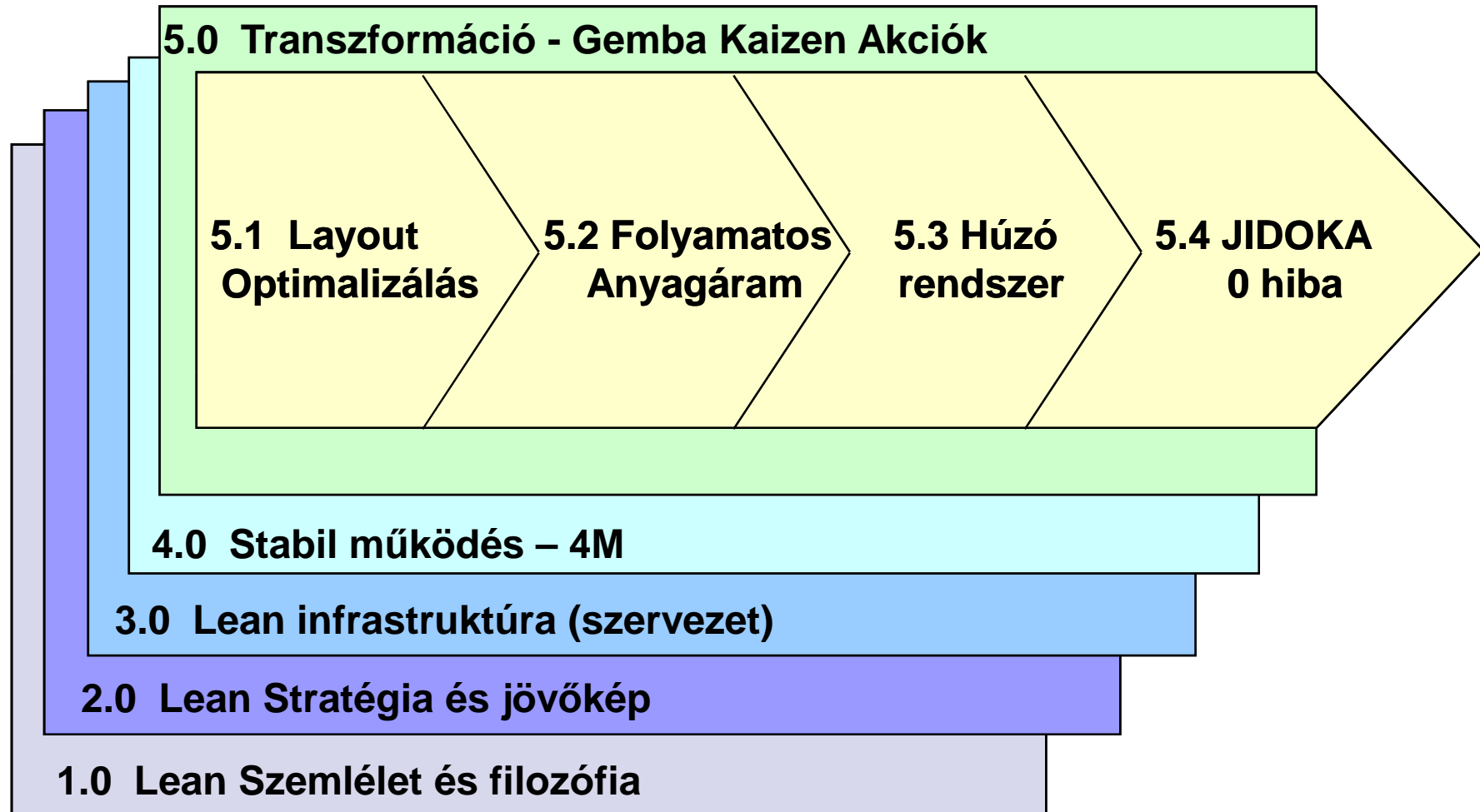
- A tapasztalat azt mutatja, hogy azok a vállalatok érték el a jobb eredményeket, akik a módszereket nem külön-külön, hanem rendszerben alkalmazzák és ezt egy Lean bevezetési program fogja össze.
- Szinte minden további módszerrel összefügg és azok alkalmazásának alapját képezi a következő módszerek alkalmazása:
  - 5S
  - PDCA
  - Szabványosított műveletek (SOP)
  - Szisztematikus veszteségcsökkentés
  - Team munka, minőségkörök
  - Lean bevezetési program
- A tapasztalat azt mutatja, hogy a módszereket **Kaizen workshopokon** keresztül lehet bevezetni, ezért ennek is magas volt a korrelációja a többi módszer alkalmazásával.



# Lean bevezetés feltételei

- Azoknál a vállalatoknál, ahol az eredmények is alátámasztják a Lean menedzsment alkalmazását, ott
  - Lean bevezetési program keretében,
  - Lean koordinátor vezetésével,
  - Megfelelő oktatási programmal,
  - Erős vezetői támogatással és részvétellel
  - Megfelelő szervezeti háttér megteremtésével
  - Az emberi és pénzügyi erőforrások biztosításával
  - A vezetők és dolgozók megfelelő felhatalmazásával
  - Lean szakértő közreműködésével
  - Stabil szabályozott folyamatokra építve
  - A beszállítókat fejlesztve
  - Egy megfelelő szervezeti kultúrára támaszkodva
- végzik

# Lean bevetetési program



# Lean bevezetési program



## ÉRTÉKELÉS - MONITORING

### ELŐKÉSZÍTÉS

- Lean Irányító bizottság és team
- Lean képzés
- Lean Assessment
- Value Stream Mapping
- Lean célok, mutatók
- Hoshin tervezés
- A3 tervezés, Kaizen Akció program
- Lean Szervezet

### ÁTALAKÍTÁS

- Javaslati rendszer
- Folyamatfejlesztés
- Kaizen workshopok
  1. Stabilitás megteremtése
  2. Értékáram optimalizálás
  3. Rugalmasság - Húzó rendszer
  4. Hibamentes működés

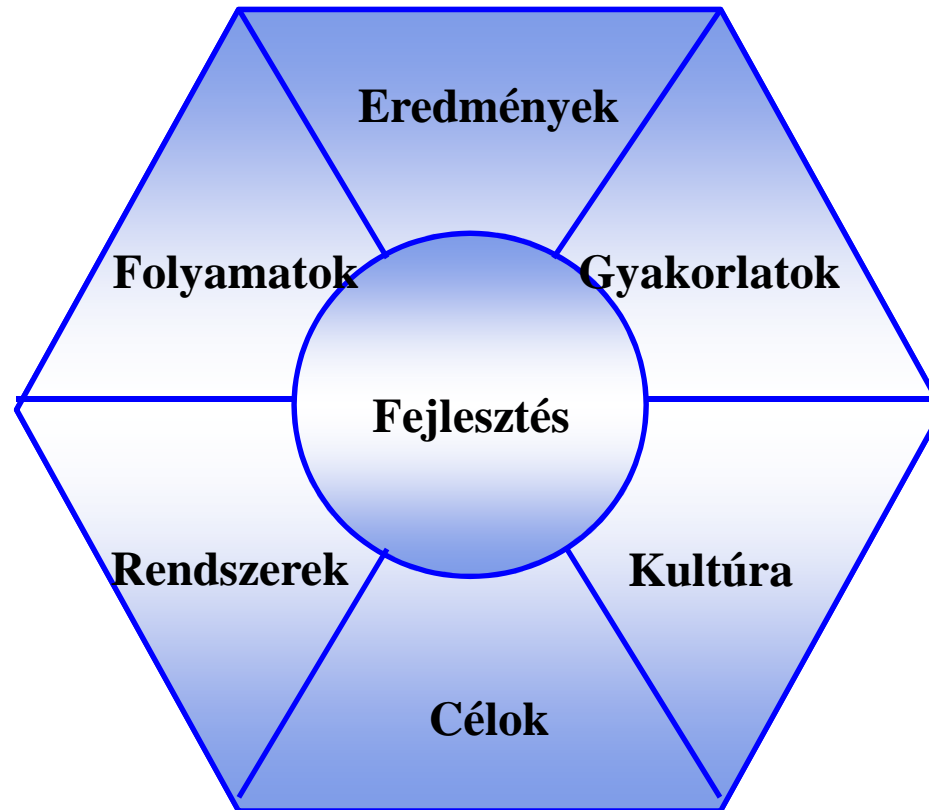
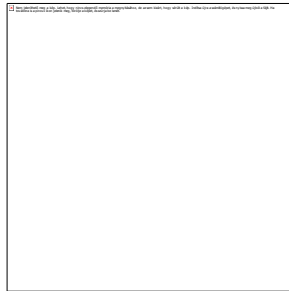
### INTEGRÁCIÓ

- Lean vezetés, fenntarthatóság
- Lean Audit, Monitoring rendszer
- Értékelési és ösztönzési rendszer átalakítása
- Folyamatszabályozás
- IT rendszer integráció
- Beszállító fejlesztés

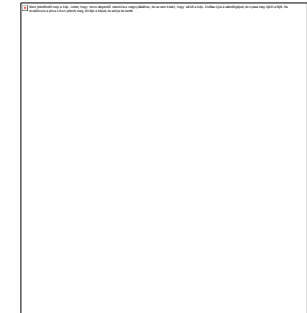
# Megközelítés



Rendszerek



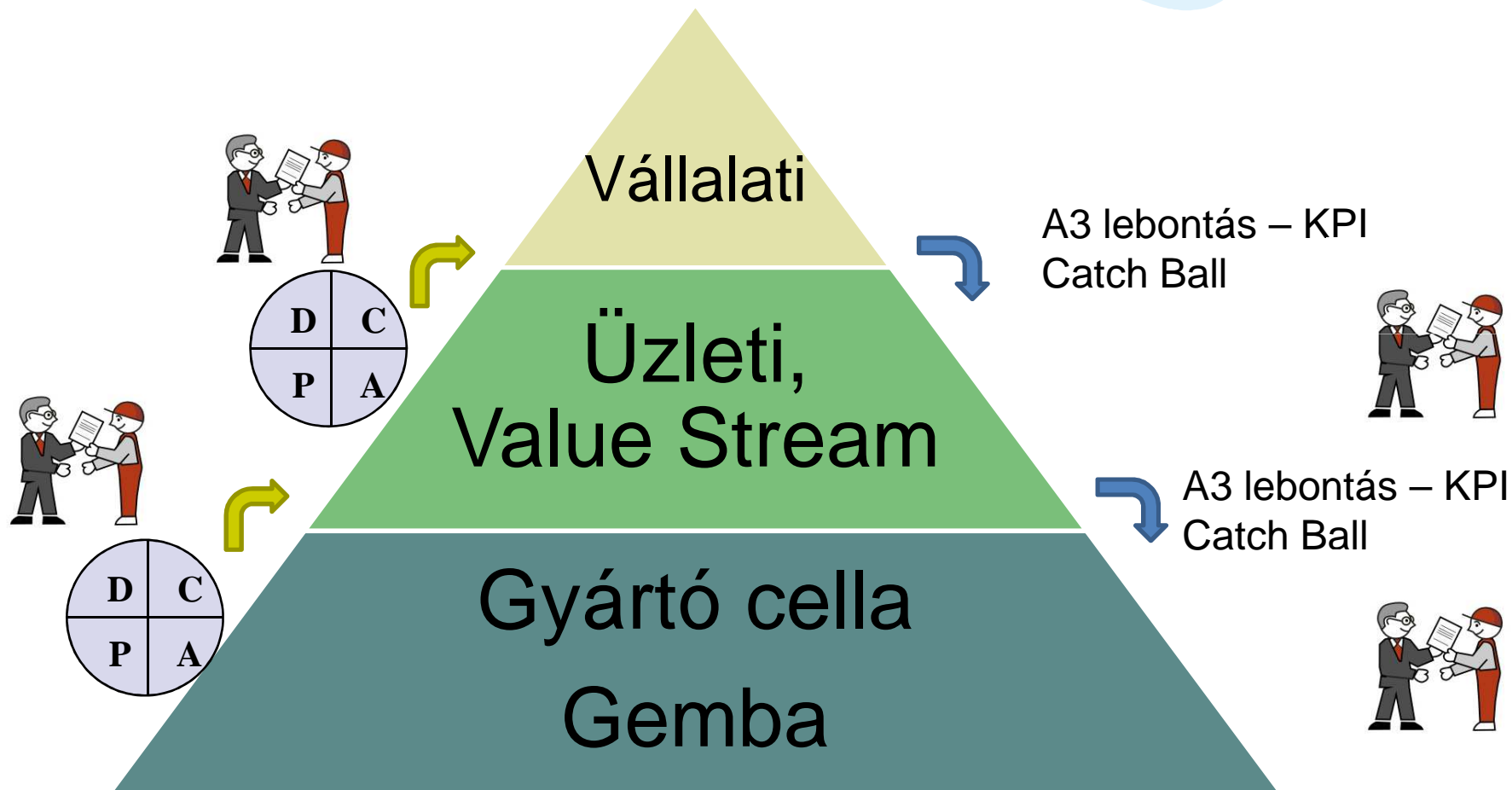
Emberek



# Lean működési mód, gyakorlatok kialakítása



# Stratégia lebontása – Hoshin Kanri





# Lean (value stream) szervezet



## 1. Value Stream (termékcsalád)

- Értékesítés, vevőkapcsolat
- Beszerzés
- Minőség
- Ipari (folyamat) mérnök
- Karbantartás
- Lean, CIP koordinátor

Termelés  
Csoportvezető  
Termelési team  
(cella)

## 2. Value Stream (termékcsalád)

- Értékesítés, vevőkapcsolat
- Beszerzés
- Minőség
- Ipari (folyamat) mérnök
- Karbantartás
- Lean, CIP koordinátor

Termelés  
Csoportvezető  
Termelési team  
(cella)

## 3. Value Stream (termékcsalád)

- Értékesítés, vevőkapcsolat
- Beszerzés
- Minőség
- Ipari (folyamat) mérnök
- Karbantartás
- Lean, CIP koordinátor

Termelés  
Csoportvezető  
Termelési team  
(cella)

# Szerepek a Lean szervezetben



- Hogyan biztosítjuk a rugalmasságot az összhangot és a hatékonyságot egyszerre?





# A TOYOTA-nál mindenki:

- Egy irányba megy
- Problémamegoldó
- Szabálykövető
- Együttműködő
- Vevőközpontú
- Folyamatosan tanul
- Megosztja a tudását
- 3 GEN (tények) alapján hoz döntéseket

# Vezetők szerepe



- Hoshin Kanri „True North”
- Példamutatás
- Feltételek biztosítása (Stabil működés)
- Sensei (Coaching)
- 5 Miért?
- Hansei + Kaizen
- Yokoten
- A3, dokumentált célok, tapasztalatok



„Mielőtt autókat építenénk, először vezetőket kell építenünk”

# Mi a vállalatok legfontosabb erőforrása a 21. században?



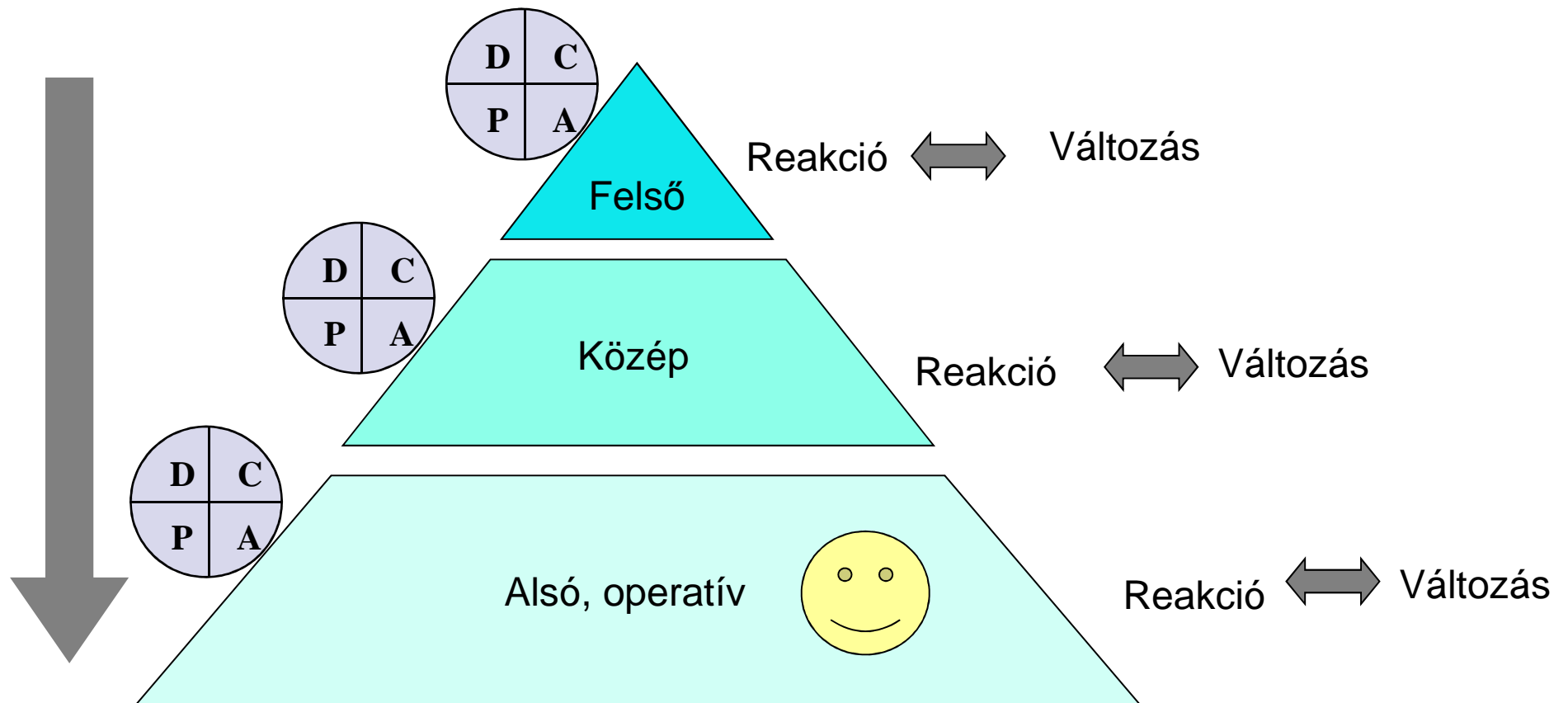
- Az ember!
- A Lean filozófiában a 8. veszteség a ki nem használt emberi képesség
- Az emberek bevonásának egyik leghatékonyabb módszere a **KAIZEN**



# Szervezeti rugalmasság, reakcióképesség



**Emberek bevonása** – a problémákat a keletkezés és regisztrálás helyén próbáljuk meg időben kezelni

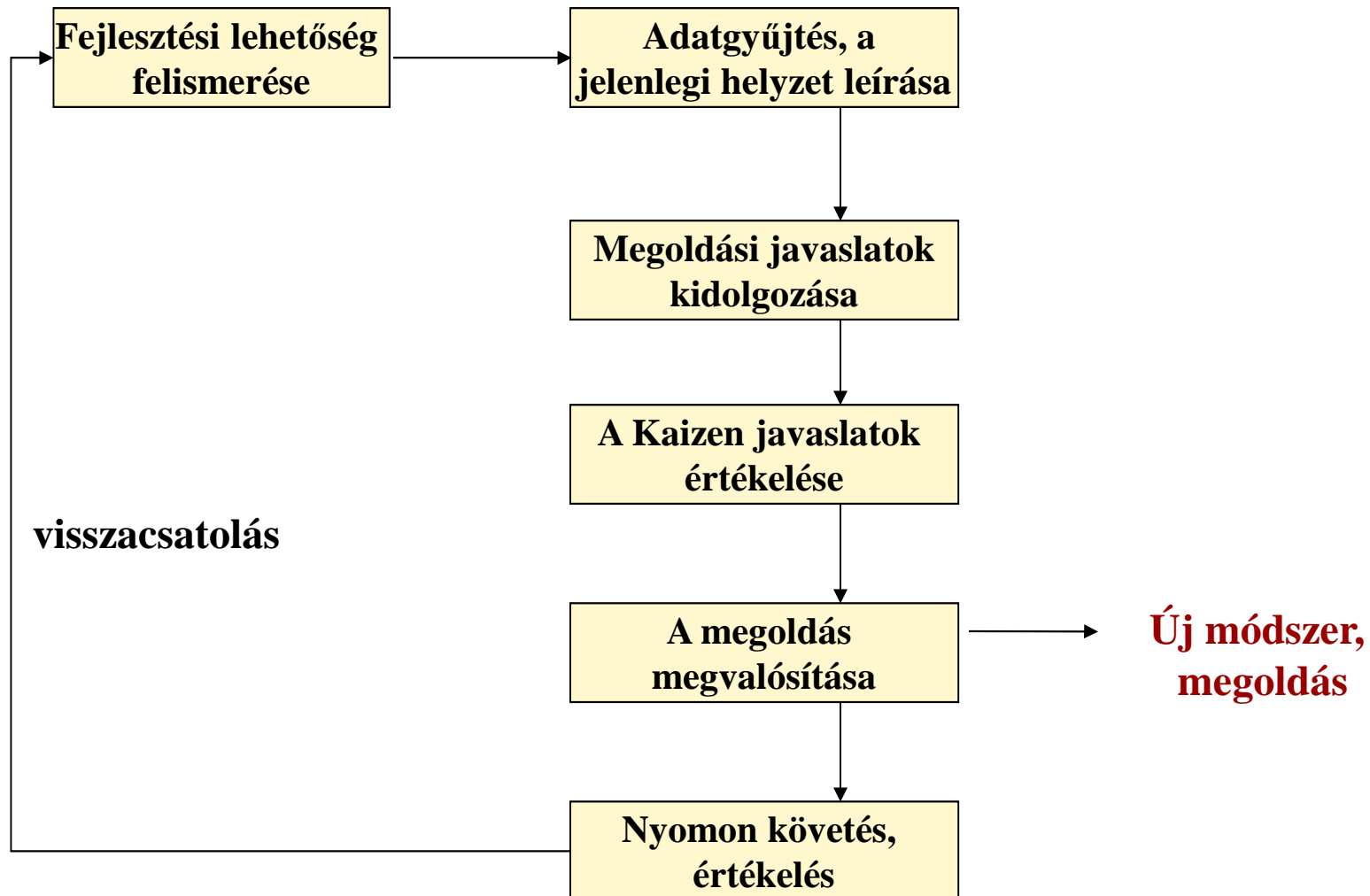


# A dolgozók bevonása



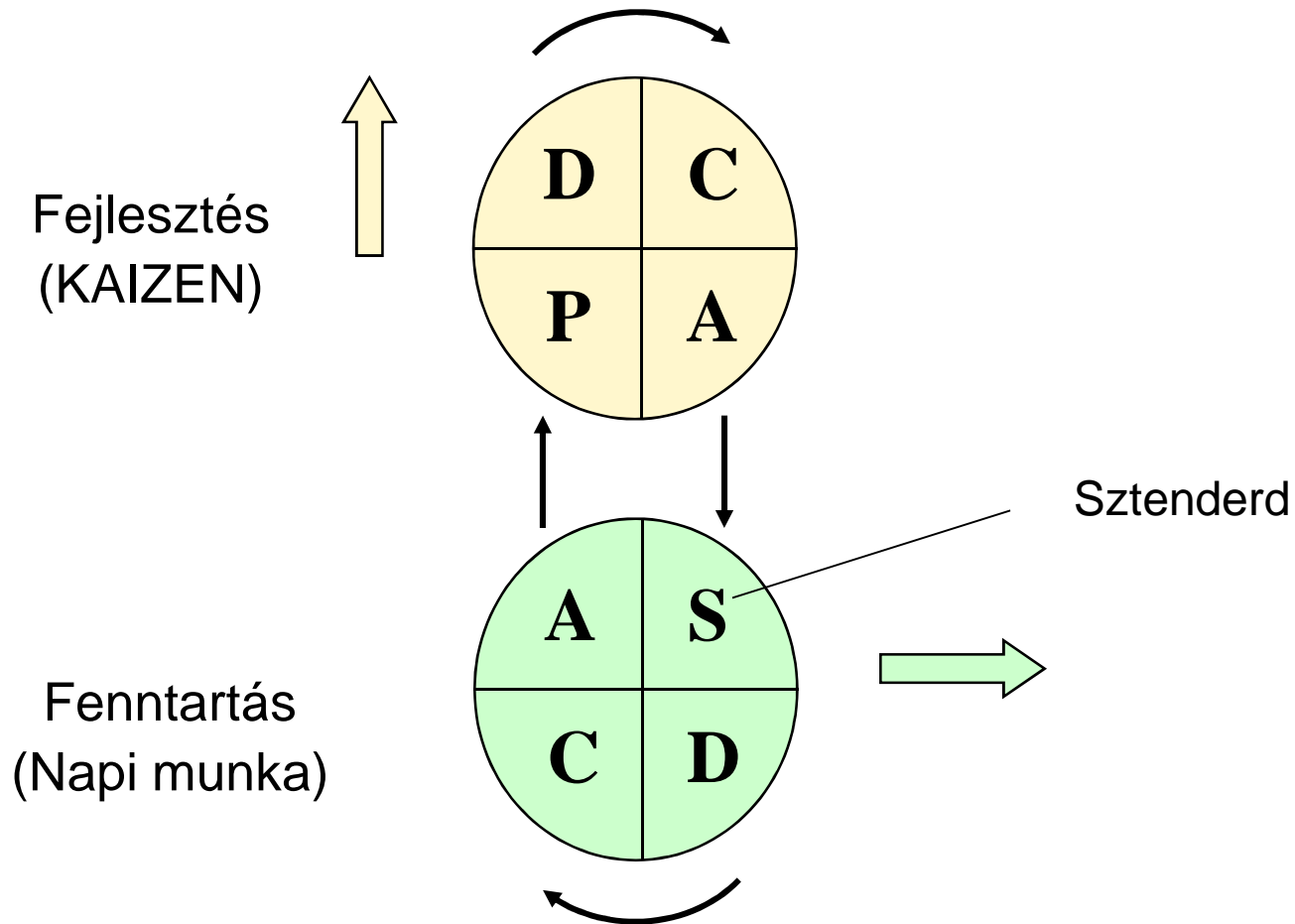
- Ki az, aki a területen végbemenő folyamatot, ott felmerülő problémákat legjobban ismeri?
- Kinek lehetnek a legjobb ötletei a megoldásra?
- Ha a dolgozók megoldják a saját területükön, felmerült problémákat, akkor a vezetés felszabadul (nem a tűzoltással foglalkozik), hanem a megelőzésre, rendszerek építésére és a saját szintjén lévő problémák megoldására tud koncentrálni.
- Ha a dolgozókat érdekeltté tesszük a tudásuk tapasztalataik megosztásában, éves szinten több milliós megtakarítást hozhat a vállalatnak.

# Kaizen folyamat





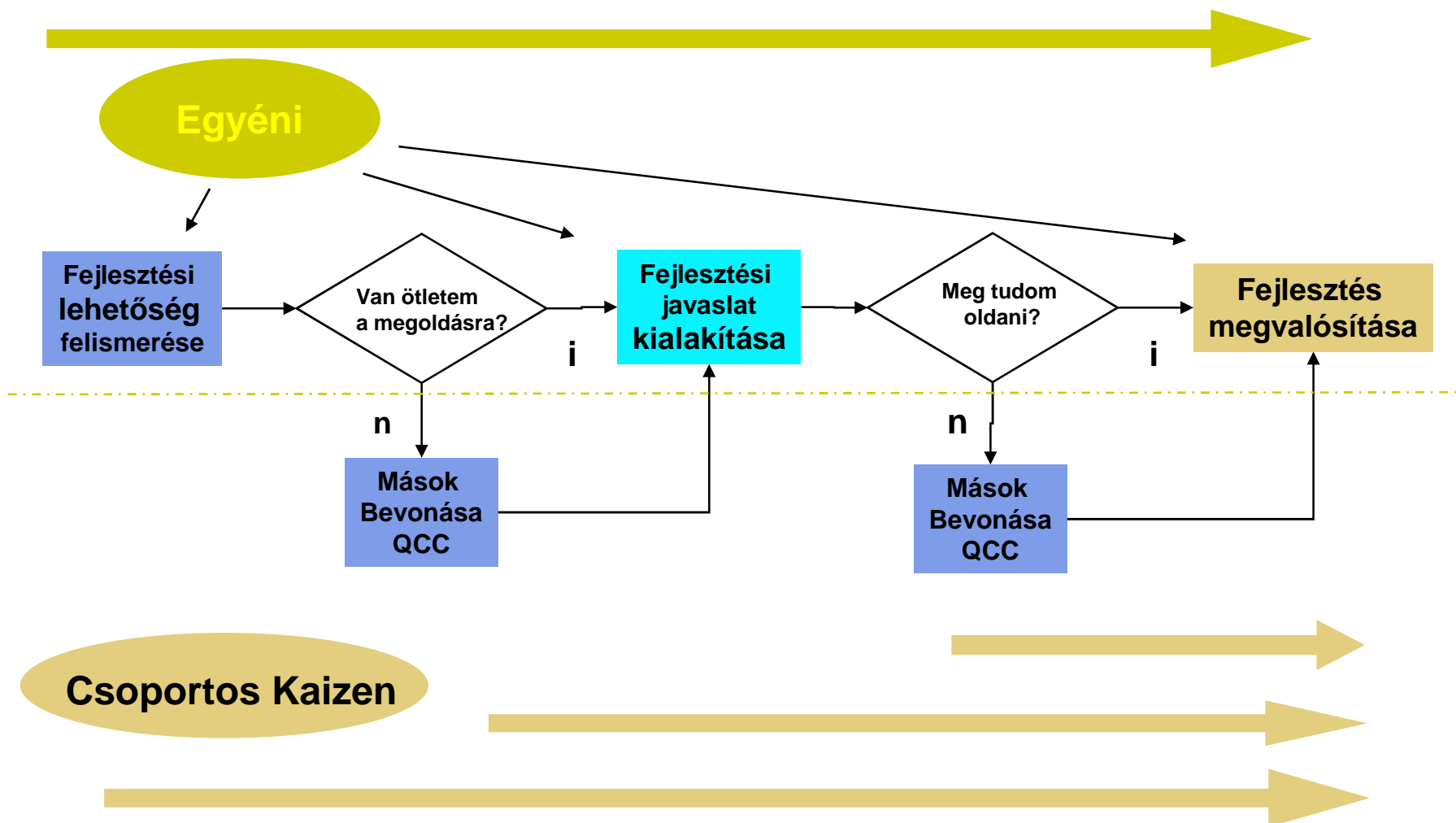
# SDCA és PDCA a munkában



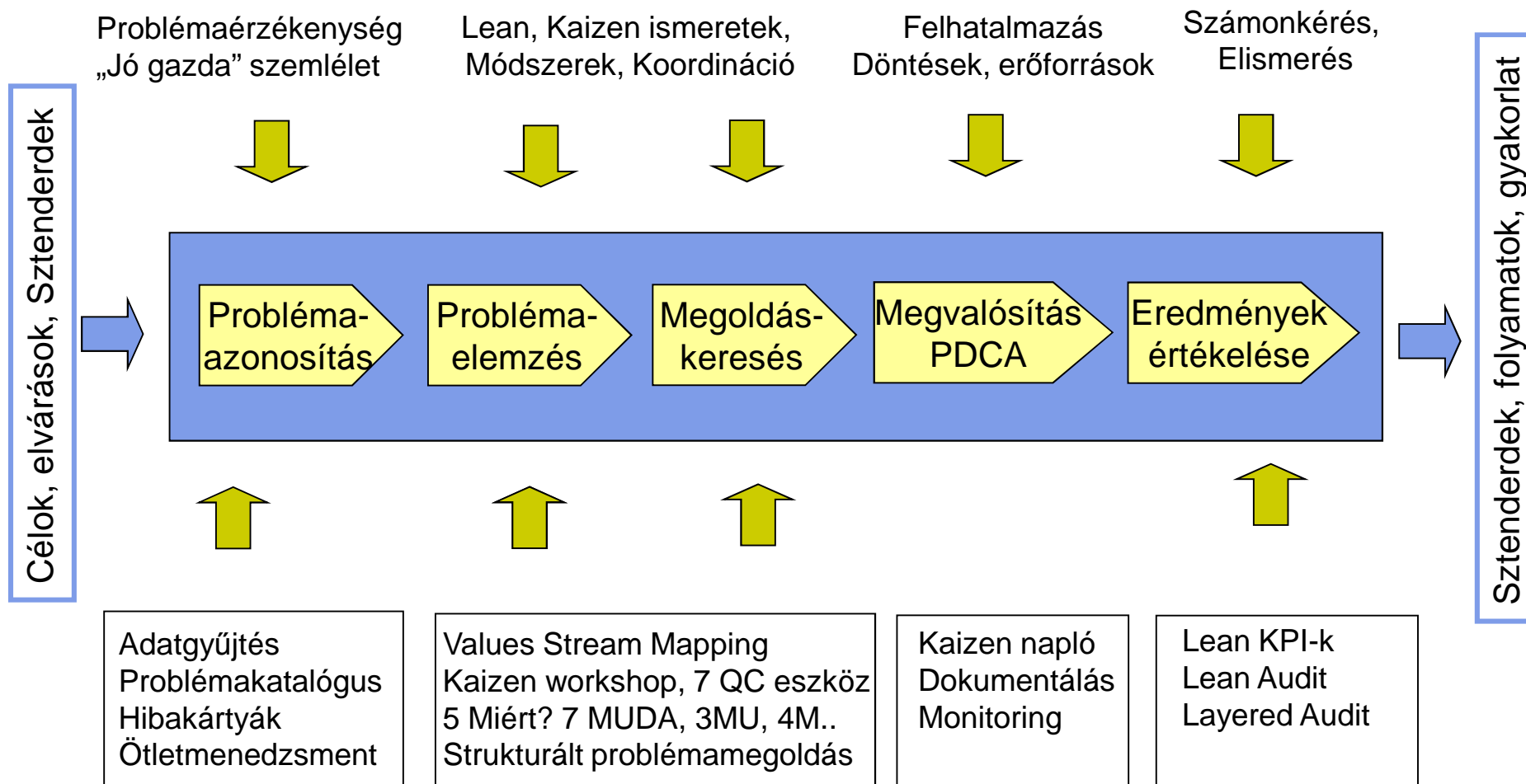
***A szabványos munka a Kaizen alapja, a Kaizen a szabványok folyamatos fejlesztése***



# A problémamegoldás szintjei



# Eredményes Kaizen mechanizmus elemei





Dátum: 2011.02.11. PL2 1. végszerelő sor

Állomás	Probléma	Javaslat	Várható eredmények
APA 51	A dolgozó csomagolja át a takarólemezt (+1gibó helyigény)	A takarólemez kicsomagolva érkezik a munkahelyre.	1 gibo-nyi hely megszűnik, a kicsomagolási tevékenység megszűnik.

Kaizen előtt



Kaizen után





Dátum: 2010.05.10.

Tevékenység	Probléma	Megtett akciók	Eredmények
Korlát csőhajítás	Körülbelül 2 percet vesz igénybe az olaj eltávolítása a csőből	A csőhajlítást elvégeztük olajozás nélkül és így is sikerült megfelelő minőséget elérni	Nincs tisztítási idő, gyorsabb szerelés, nincs olajfolyás

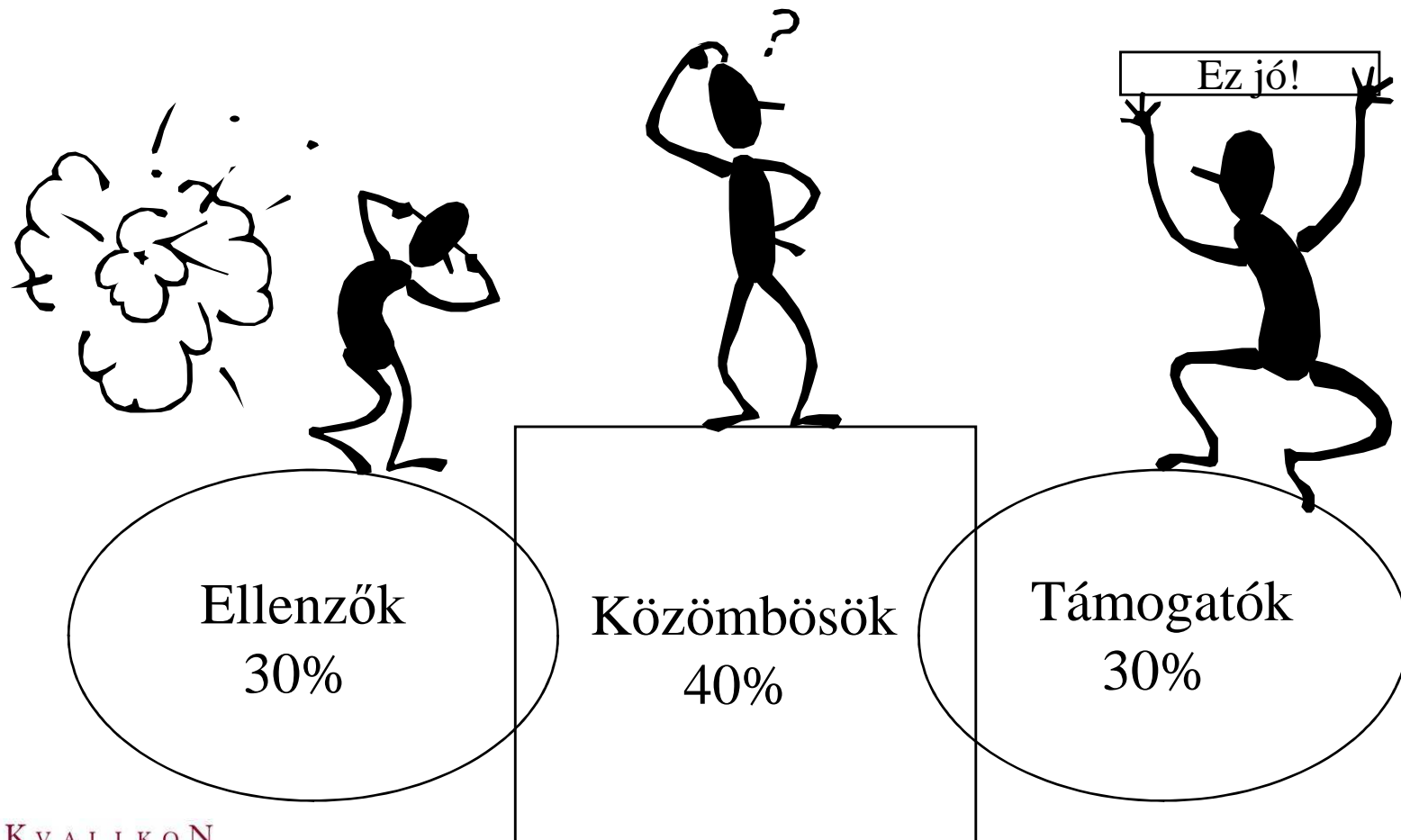
**Kaizen előtt**

**Kaizen után**





# Viszonyulás a változáshoz



# Mozgósítás



## Beavatkozás

- Kényszerítés (erőgyakorlás)
- Együttműködés kialakítása (körülmények)
- Kompromisszum (megegyezés, alku)
- Megegyezés keresése (rábeszélés, meggyőzés)

## Eredmény

- ⇒ ● Ambivalens beletörődés (addig amíg a kényszer tart)
- ⇒ ● Közömbös egyetértés, Elkötelezettség (összhang, „Számomra jó így.”)
- ⇒ ● Közömbös egyetértés, (mind két fél enged a céljaiból, számukra elfogadható a helyzet)
- ⇒ ● Elkötelezettség (Közös nevező, közös célok keresése, pozitív energiák, belső készlet)



# Lean bevezetési lépések

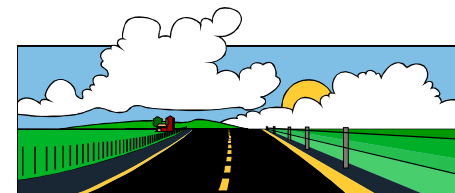
- A Felső vezetés elkötelezett támogatásának biztosítása
- Képzés, oktatás, ismeretterjesztés
- Alakítsunk ki és tudatosítsuk a kényszert a változásra
- Lean bevezetési stratégia és program kialakítása
- Teremtsük meg az alapokat (stabil működés, 5S, szabványok, vizuális kontrol)
- Azonosítsuk és térképezzük fel az értékáramot
- Azonosítsuk a fejlesztési pontokat (szűk keresztmetszeteket)
- Alakítsuk ki a Kaizen rendszert a szervezeten belül
- Lépésről lépésre haladjunk! (pilot projektek, Kaizen workshopok)
- Kövessük az 5 Lean alapelvet (a pilot területek fejlesztésénél)!
- Folyamatosan tökéletesítsük a rendszert!
- Vonjuk be a beszállítókat



# A Lean Management bevezetése



- Több éves folyamat
- Megfelelő vállalati kultúra és szemlélet szükséges
- Tanulási folyamat (oktatás + kipróbálás + értékelés)
- Folyamatos fejlesztés eredménye
- A stabil működés megteremtésével indul
- Akkor fog működni a Lean management, ha a dolgozók is a Lean alapelveknek megfelelően cselekednek
- Nem működik a munkatársak nélkül
- Nem áll meg a gyárkapunál
- Nem cél, hanem az út





# További információ

Kvalikon Kft.

Budapest, 1125 Istenhegyi út 63/B

Telefon: (06-1) 201 12 35, 489 0003

email: kvalikon@t-online.hu

honlap: [www.kvalikon.hu](http://www.kvalikon.hu)

[www.leanforum.hu](http://www.leanforum.hu)