

KAIZEN – AZ ELÉGEDETTSÉGTŐL AZ ELKÖTELEZETTSÉGIG

A vállalkozások versenyeznek egymással a piacon több területen is: A vevőkért/piacokért, az erőforrásokért és a technológia területén. Az elmúlt pár év munkaerő piaci helyzete, egyértelműen rámutatott arra, hogy a vállalatok egyik legfontosabb erőforrása a Humán Erőforrás, amiből Európában és Magyarországon is keresleti piac alakult ki.

A korábbi években sok vállalkozás az emberi erőforrást úgy kezelte, 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, bérmunkásként alkalmazzuk őket, amikor épp szükséges. Nem alakult ki valódi kötődés és elköteleződés a vállalat és a dolgozói között. Ha nincs valódi kötődés, elköteleződés és csapat egy munkahelyen, akkor a dolgozó csak saját érdekeit és szempontjait fogja nézni a jelenlegi piaci helyzetben, és ha egy előnyösebb lehetőséget lát, elhagyja a vállalatot. Egy-egy munkatárs távozása komoly anyagi-, idő-, és energia veszteséget okoz a vállalatnak. Ha ez tömegesen jelenik meg, akkor szinte minden energiáját felemészti a vezetőknek és a HR-eseknek egyaránt a munkatársak pótlása, a teljesítőképesség és a szakmai kompetenciák szinten tartása.

Az utóbbi években a vállalatok vezetői felismerték, hogy a megfelelő, kompetens, elkötelezett munkaerő stratégiai versenytényezővé vált. A jövőben azok a vállalatok lesznek a nyertesek, akik egyszerre képesek mind a három területen:

1. vevők, ügyfelek
2. az erőforrások (pénzügyi, humánerőforrás, adatok),
3. technológia, innováció

megfelelő pozícióra szert tenni és így biztosítani a vállalat versenyelőnyét.

Az utóbbi években a vállalatok számos lépést tettek a munkatársak elégedettségének növeléséért, jelentősen növelték a fizetéseket és egyéb juttatásokat, Employer branding kampányokat, munkatárs megtartó programokat indítottak el, javították a belső kommunikációt és a PR-t. De felmerül a kérdés, vajon elég-e nekünk az elégedett munkaerő. A tapasztalatok azt mutatják, hogy bár számos területen komoly erőfeszítéseket tettek a vállalatok, mégis igen magas a fluktuáció. Ha az említett lépéseket nem tesszük meg, továbbá a piaci átlagnak megfelelő béreket nem adjuk meg a munkatársaknak, akkor jó eséllyel számíthatunk arra, hogy el fogja őket csábítani a konkurencia, ám ha a munkatársak elégedettek és jól érzik magukat, az még nem garancia arra, hogy maradnak is a cégnél. A vállalatoknak elkötelezett vevőkre és munkatársakra van szükségük, de mitől lesz egy munkatárs elkötelezett? Hogyan érjük el a munkatársak elkötelezettségét? Ha megfigyeljük a sikeres japán, német és magyar családi vállalatok működését, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy a csapatmunka, vállalaton belüli közösség és a munkatársak bevonása, felhatalmazása nagymértékben növeli az elkötelezettséget.

Ha munkatársainknak bizalmat szavazunk és felelősségteljes, értelmes feladatokat, megfelelő felhatalmazást (erőforrásokat, tudást, hatáskört) adunk, érzik, hogy fontosak és fontos a munkájuk, a többiek számítanak rájuk és ők is számíthatnak a többiekre. Ekkor kialakul az elköteleződés a csapat és a munkatárs között és meg fogják szolgálni a bizalmat, meglepő plusz teljesítményeket fogunk tapasztalni. Tapasztalatom szerint a munkatársak bevonásának az egyik leghatékonyabb és

legeredményesebb módszere a Kaizen. A Kaizen során a munkatársak bevonásával közösen oldjuk meg a problémákat és fejlesztjük a szervezet működését.

KAIZEN módszer

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

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



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 ezzel csökkentve az előállítási folyamatban lévő veszteségeket.

A Kaizen **lényege**, hogy a problémákat, mint lehetőségeket kezeljük és a problémák felmerülését követően az érintettek bevonásával olyan módszerbeli és eszközváltoztatásokat végzünk, amelyek megszüntetik, vagy jelentős mértékben csökkentik a problémát. A Kaizen nem más, mint a sztenderdjeink (gyakorlataink), folyamataink folyamatos tökéletesítése, amelyen keresztül a szervezet egyre magasabb teljesítmények elérésére és fenntartására lesz képes.

A Kaizen

- Segíti a teljesítmény javítását és a veszteségek csökkentését
- Segíti a munkatársak bevonását és elköteleződését
- Segítségével jobban menedzselhetők a változások, azokat a munkatársak jobban elfogadják
- Lehetőséget ad a folyamatok finomhangolására, folyamatos fejlesztésére
- Segíti a tudás megosztását és a munkatársak kompetencia fejlesztését és az egymástól való tanulást
- Erősíti a problémamegoldó képességet, az együttműködést és a felelősségvállalást
- Segíti a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást és az eredmények fenntarthatóságát

A Kaizen feltételei

A Kaizen módszer és a javaslati rendszer elsősorban nem a pénzügyi tőke, hanem az emberekben rejlő szellemi tőkében rejlő tartalékok kiaknázására épít.

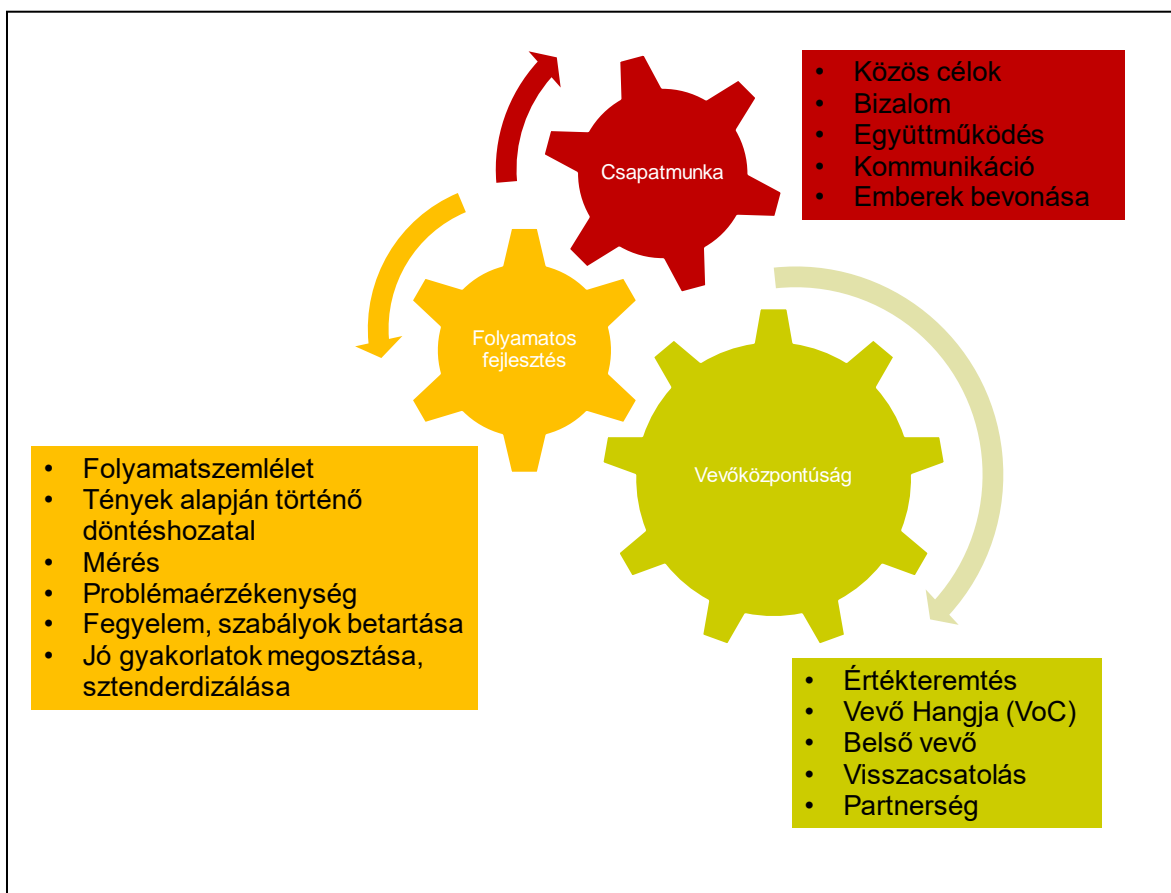
A dolgozók bevonásának egyik alapvető feltétele a vállalat és az alkalmazottak közötti kölcsönös bizalom megteremtése. Ahhoz, hogy egy ember ne csak megfelelni akarjon a minimum követelményeknek és hazavinni a fizetést, hanem „jó gazda” szemlélettel fejleszteni, építeni a saját területét, szükséges a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

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,
- ✓ Az ötletek gyors (néhány napon belüli) értékelése és az elfogadott ötletek gyors megvalósítása
- ✓ A megvalósulás folyamatos nyomon követése, értékelése, támogatása
- ✓ Érdekeltség megteremtése (korrekt, kiszámítható, gyors értékelési és ösztönzési rendszer)
- ✓ Valamint a keletkezett új gyakorlatok sztederdekken, szabályokon keresztül történő megosztása a szervezet többi tagjával, az elért eredmények fenntartása érdekében.

A Kaizen szemlélet alapját a TQM-ből jól ismert három területen a vevőközpontúság, folyamatos fejlesztés és csapatmunka megteremtésével kell megalapozni.



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

www.leanforum.hu