



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

## A JAVASLATI RENDSZEREK JÓ GYAKORLATA A FOLYAMATFEJLESZTÉSBEN

CSAPÓ LÁSZLÓ ATTILA  
BORBÉLY ANDRÁS

### Összefoglalás

*Napjainkban a Lean menedzsment egy nagyon elterjedt és közkedvelt fogalommá vált, viszont nagyon kevesen értnek hozzá igazán! A Lean menedzsment nem egy cél, hanem egy eszköz, mellyel folyamataink hatékonyabbá válhatnak azáltal, hogy a veszteségek kivonásra kerülnek. A Lean egy nagyon összetett, sokrétű és a vállalat valamennyi területét érintő filozófia. Jelen tanulmány célja bemutatni, hogy hogyan lehet segítségével hívni egy jól működő javaslati rendszert a Lean menedzsment eszközeihez, illetve hogyan lehet ezt is a vállalat javaira fordítani. Az olvasó betekintést nyerhet az információ, az innováció és az ismeret által nyújtott lehetőségek tárházába is, amely a hatékony folyamatok eredményeit képes tovább növelni.*

*A tanulmány röviden bemutatja, hogy egy kereskedelmi bank milyen javaslati rendszert dolgozott ki, és ezek alapján milyen statisztikák készíthetők a témában, továbbá ezen adatok, információk elemzésével milyen további következtetések vonhatóak le az emberi erőforrás és a Lean menedzsment nélkülözhetetlen együttélése során! Jelen tanulmány alapján megállapítható, hogy egy jó javaslati rendszer segítségével kiválaszthatóak azok a személyek, akik egy Lean team vezetőivé válhatnak, továbbá kijelölhetőek azok a területek is, amelyek egy Lean fejlesztés mintaterületéül szolgálhatnak egy fókuszált fejlesztés alkalmával.*

**Kulcsszavak:** lean, menedzsment, folyamatfejlesztés, best practice, információ

**JEL:** O31

### Importance of brainstorming in process improvements

#### Abstract

*Even though lean management is a widely used concept these days, only few are competent in it. Lean management is not the aim of process effectiveness, but a tool which enables loss subtraction. It is a complex and diverse philosophy that affects all segments of a company. The purpose of this paper is to prove how effective brainstorming supports lean management and how companies can benefit from it. Information, knowledge and innovation will further increase process effectiveness.*

*This paper demonstrates the brainstorming system implemented by a commercial bank, and includes the statistics built on their example. Analyzing this data led us to different included conclusions on the importance of practicing lean management and benefiting from human resources simultaneously. With the help of this paper we are going to prove that a well-working brainstorming system will not only support selection of future lean managers but also locates business areas that are to be used as basis of lean development.*

**Keywords:** lean, management, process improvement, best practice, information

**JEL:** O31

## Bevezetés

A jelenkor aktuális kihívása a legtöbb vállalat irányába az, hogy egyre kevesebb erőforrásból tudjon egyre több hozzáadott értéket előállítani. Ennek az egyik eszköze lehet az innováció, amely mára már nem csak a versenyelőny kivívásának egyik tényezője. A folyamatos innováció az igazán versenyképes vállalatok meghatározó eszköze. Mára bizonyítottá vált, hogy a jó ötletek bárhol fellelhetőek egy cég környezetében. Bárki szolgálhat hasznos ötletekkel – legyen az vásárló, beszállító, vagy dolgozó (Girard, 2010). Éppen ezért válik napjainkra egyre fontosabbá egy egész szervezetre kiterjedő minőség-filozófia kialakítása.

Számos hazai és nemzetközi cég elemzéséből látható, hogy egyedül a jó ötlet nem elegendő a sikerhez, mivel a megfelelő stratégia, döntéshozatal, és a strukturált gondolkodás jelentősen növeli a siker lehetőségét (Kozma-Gyenge, 2015; Collins 2005). A lean menedzsment és az ötletkihasználás kérdéskörének kapcsolata meglátásunk szerint abban valósul meg, hogy a lean menedzsment szolgáltatja az ötletkihasználás ideális állapotának kialakulásához szükséges, teljes szervezetre kiterjedő filozófiai és módszertani alapot. Mivel a szervezeten belüli ötletkihasználás sikeressége nagy mértékben függ a szervezetben működő egyénektől, ezért fontos az ötletkihasználás témakörének emberi erőforrás menedzsment szemszögéből történő megközelítése is.

Munkánk során szeretnénk a meglévő és lehetséges kapcsolati szálakat feltárni, illetve előre jelezni az innováció, a Lean menedzsment, valamint az emberi erőforrás menedzsment területei között.

## Szakirodalmi áttekintés

A Lean termelés eredetét a korai 1950-es évek Japánjában kell keresnünk. Chiarini (2012) szerint a termelés ártéltelmezésére a II. világháború utáni Japánban azért volt szükség, mert az ország alapvetően nyersanyag behozatalra szorult, illetve a belső kereslet - hasonlítva a nyugati országokéhoz - sokkal visszafogottabb volt. Az elkövetkező években a jobb minőségű termékek iránti keresletnek is köszönhetően a termelést úgy kellett átalakítani, hogy az a kevesebből jobbat állítson elő. Ugyan a kevesebből több gondolata a Lean menedzsment tárgykörébe tartozó gondolat, de mégis, a Lean leginkább az érték fogalmának értelmezésével érthető meg (Womack-Jones, 2009). Mindig a végfelhasználó dönti el, hogy mi számít értéknek. Akkor beszélhetünk értékről, ha az adott termék az adott időben és áron kielégíti a vevő igényeit. Az értéket a gyártó állítja elő, és a vevő szemében ez a gyártó létezésének oka. A szerzők szerint gyakori hiba, hogy egy cég irányítását a vállalat egészét érintő pénzügyi megfontolások szervezik ahelyett, hogy meghatároznák, mi az érték, amit át kívánnak adni a vevő számára. A szerzők az érték meghatározásának mentén fogalmazzák meg a Lean szemlélet 5 alapelvét. Ezek pedig:

- Value: A termékek értékének meghatározása
- Value stream: A termékek értékfolyamatának beazonosítása
- Flow: Az érték megszakítás nélküli áramlásának biztosítása
- Pull: Húzóelv – A vevői igényeknek, megrendeléseknek megfelelő termelés
- Perfection: Folyamatos törekvés a tökéletesre.

Jelen szerzők műveikben gyakran jelzik, hogy időről időre találkoznak olyan vállalatokkal, ahol a Lean menedzsment egyet jelent az 5 alapelvvel, és a veszteségekkel vívott szélmalomharccal. Liker (2008) megfigyelése szerint például sok vállalat felszínesen veszi csak át a Lean alapelveit. Tehát túlságosan az 5 alapelvre összpontosít,

ahelyett hogy a Lean-re, mint teljes vállalati kultúrát átható rendszerre gondolnának. A Lean szerves részét képezi a folyamatos fejlesztés, ám gyakori, hogy az 5 alapelvet már alkalmazó vállalat bizonyos részei nem vesznek részt a mindennapos fejlesztési folyamatban.

Liker (2008) a Lean-nel kapcsolatos alapelveit négy csoportba sorolta. Ezek alapján megfoghatóvá válik a Lean menedzsment egész szervezetre kiterjedő komplexitása. A szerző jelen alapelvek alkalmazásával a legfontosabb feladatnak a tanuló szervezet felépítését tartja:

- Hosszú távú filozófia. A szervezetben mindenki arra helyezi a hangsúlyt, hogy értéket adjon át a vásárlónak és a társadalomnak. Ez a hosszú távú elgondolás segít kialakítani egy környezethez mindig alkalmazkodni tudó szervezetet.
- Folyamatorientáció. Tapasztalat a saját folyamatok terén, melynek központi eleme az áramlás (flow). Az áramlás célja, hogy értéket adjunk át amellelt, hogy a vállalat a legjobb minőséget érje el a legbiztonságosabban, a legalacsonyabb áron, dolgozói moráljának megtartásával. A folyamatorientáció elve alapján a megfelelő eredményt a megfelelő folyamat eredményezi.
- Értékkeremtés a szervezeten belül. Eszközrendszer, ami az emberek folyamatos fejlesztésének és fejlődésének támogatására szolgál. A Toyota cég személyi fejlesztési célja például az, hogy kialakítsa azt a készséget az emberekben, hogy a problémákat minél gyorsabban meg tudják oldani.
- Szervezeti tudás. A problémák gyökereinek feltárása a szervezet egyik legfontosabb feladata. A tapasztalatok elemzése, elfogadása, és közzététele éppoly fontos, mint a termelés során a legjobb gyakorlatok beépítése a termelési folyamatba.

Meglátásunk szerint az értékalapú hozzáállás általános megteremtése az alapfeltétele bármely javaslattételi rendszer hatékony működésének. A kívánt szervezeti állapotok eléréséhez természetesen a holisztikus hozzáálláson túl az innovációhoz szorosan kötődő egyes területek specifikus fejlesztése is szükséges. Az alábbiakban az innováció, és a HR értékalapú megközelítéseit kívánjuk az olvasó elé tárni.

Az értékalapú innováció jelentősége már a múlt század 80-as éveiben is ismert volt, melyet a legújabb tudományos munkák is leginkább csak azzal fokoznak, hogy a vállalat hogyan tudja a szerzett információt minél gyorsabban értékke alakítani (Sehested-Sonnenberg, 2010). Az értékelemzés jelentőségét az innovációs folyamat során Birman (1987) foglalja össze. Ennek a célja az, hogy ne csak a költségek csökkentését, hanem a funkció és a költség kapcsolatának elemzését és egyben javítását tartsuk szemünk előtt az újítások kialakításának során. A legfontosabb célokat a következőképpen jelöli meg:

- A felhasználó valóságos igényeinek, illetve az azokat kielégítő termék, szolgáltatás - egyúttal folyamat feltárása,
- A szükséges funkciók legteljesebb kielégítése,
- Mindezt optimális költségráfordítás árán,

Ennek kapcsán említi a „vevő szemével való nézés” jelentőségeit is:

- A fogyasztó szeme a mindenkorin piacon van, és ezáltal álláspontja azzal változik,
- Emiatt az értékelemzésre folyamatosan szükség van,
- Amit a fogyasztó nem kíván, nem is fizet érte,
- Amiért nem fizet, arra nincs is szükség,

- Amire viszont szükség van, az is annyit ér, amennyiért a legolcsóbban meg lehet kapni.

Összefoglalva, az értékalapú innovációnak több előnye is van a hagyományos költségcsökkentéssel szemben. Így például, nem alkatrész-orientált, és nem szokásokat követő, de funkció-orientált, és az alkotókészség maximális kihasználására törekszik. Továbbá szemben a hagyományos eljárás kizárólag konvergens gondolkodási fázisával, az értékalapú innovációban az említett fázist megelőzi még egy divergens gondolkodási fázis is. Ezen kívül még az értékalapúság javára említhető, hogy a számveteli feladatokat általában több szakma, vagy terület képviselőiből álló testület végzi.

Az ember jelentőségét a folyamatfejlesztés kapcsán egyes szerzők a vezető szemszögéből (Collins, 2005), egyes szerzők a csapat nézőpontjából közelítik meg (Liker, 2008). Nemeskéri (2013) az emberi erőforrás menedzsment területén azt hangsúlyozza, hogy mennyire is fontos az értékek meghatározása. Az érték ugyanis meghatározza egyben a tudásfejlesztési igényeket, illetve az adott munkakörben elvárt produktumot is. Ezen túlmenően biztosítja a szervezeti célok és egyben a dolgozók céljainak teljesülését is. Ennek következménye az a megállapítás, hogy a HR szervezeti egységének is legfőképpen azokkal a területekkel kell foglalkoznia, amelyek leginkább közel állnak az értékteremtés folyamatához. Ehhez viszont a HR osztály erőforrásaihoz mérten szükségeszerű a feladatok differenciálása, és ún. célcsoportok kialakítása. Egy munkakör akkor számít értékesnek, ha:

1. létrehoz változást a terméken,
2. előállít olyan információt,
3. olyan döntéseket hoz,

amelyek közvetlenül beépülnek a termékbe, ezáltal a termék értékesebb lesz. Nem csak a pozíciók, de maguk a pozíciót betöltő személyek is értékelhetővé válnak. Tehát minősíthetővé válhatnak azok a személyek, akik leginkább képesek az értékteremtő tevékenységek ellátására. Az ötletpályázatok résztvevői kapcsán leginkább a 2. kategóriába tartozó dolgozókról beszélhetünk. Ezáltal a megvalósult ötletet beadó dolgozók esetében egyértelműen beazonosíthatóak az értékteremtő személyek.

Napjainkban az újításokban élenjáró Google cég gyakorlatát vizsgálva láthatunk példát az innováció forrásaként szolgáló személyek beazonosítására. A céget vizsgáló Bernard Girard (2010) álláspontja szerint „csupán” a hagyományos módokon történő innováció nem védi meg a céget a versenytársaktól. A szerző Agarwall és Gorst kutatására támaszkodva ismerteti, hogy az 1887-től 1986-ig terjedő időszakban 25 évről 5 évre mérséklődött az az időszak, ami alatt egy újítás piacra bevezetését követően egy közvetlenül versenytársnak számító termék a piacra került. A kutatás a tömegfogyasztási és technikai cikkekre is kiterjedt. Ezzel szemben ismerteti, hogy az Egyesült Államokban 1958-tól 1988-ig terjedő időszak alatt azok a költségek, amiket a cégek új termékek és technológiák előállítására fordítottak, körülbelül meghétszereződtek.

A Google cég alapvetően belső és külső csatornákat használ a hasznos ötletek felkutatására (Girard, 2010). Már a cégen kívüli csatornák bevonása is említésre méltóan széles látókört feltételez a vállalat részéről, amikor is például a felhasználók innovációba történő bevonásáról beszélünk. Ugyanilyen holisztikus szemléletmód jellemzi a vállalaton belülről érkező ötletek felkutatását és felhasználását is.

1. Fontos a kutatási területek elszigetelésének csökkentése. Az átlagos vállalat a kutatás specializációjával arra törekszik, hogy ellenőrzése alá vonja azon személyek tevékenységét, akik a kutatást végzik. Ezt dokumentációkkal,

eljárásokkal éri el. Azonban gondoljunk arra, hogy hiba lenne kizárni annak a lehetőségét, hogy bármelyik dolgozó előhozakodhat a cég számára hasznos ötlettel. Elég, ha a Japán cégeknél az 1970-es évektől működő „minőségi körök” bevált gyakorlatára gondolunk, ami azt feltételezi, hogy bármely dolgozó képes tökéletesíteni a termelés eszközeit. (Hamarosan kitérünk arra, hogy egy mindenki számára elérhető ötletpályázatot ténylegesen hányan vesznek igénybe.)

2. A dolgozók egyben felhasználók is. Elvárás, hogy a cég dolgozói - különös tekintettel azokra, akik az új termékek létrehozásáért leginkább felelősek - legyenek a cég termékeinek felhasználói is.
3. A dolgozók végzettsége és kapcsolati rendszere. A vállalat törekszik a magas iskolai végzettségű dolgozók megszerzésére, saját kutatási területtel, vagy egyetemi kutatási múlttal. Az ilyen dolgozók aktív kapcsolati rendszere azért fontos a cég számára, mert segítségükkel nyomon tudják követni a startup, vagy a konkurens cégek ötleteit.
4. A kommunikáció hatékonyságának növelése. Ide tartozik a „peer review” rendszer alkalmazása (kollegiális lektorálási rendszer az új ötletek kidolgozása során). Ez a rendszer hasonlóan a startup vállalkozások szokásaihoz, könnyíti a kommunikációt, és rendszeres kapcsolatot biztosít az érintett vezetőkkel. Továbbá a cég a hatékony kommunikáció érdekében ergonomikus közösségi tereket alakított ki. Az elektronikus kommunikációs csatornákat az átlátható intranet, és a technológia-specifikus belső blogok jellemzik.
5. Szervezeti kultúra. Az ötletek megvalósítása során két elvet vesznek figyelembe: Az ügyfél igényei és a technikai megvalósíthatóság. Emellett a vállalat az „új létrehozását” presztízsként tarja számon, és ezzel az elvvel való azonosulást minden kollégától elvárja.

Célja bemutatni, hogy hogyan lehet segítségül hívni egy jól működő javaslati rendszert a Lean menedzsment eszközeihez, illetve hogyan lehet ezt is a vállalat javaira fordítani. Az olvasó betekintést nyerhet az információ, innováció és ismeret által nyújtott lehetőségek tárházába is, amely a hatékony folyamatok eredményeit képes tovább növelni.

### **Anyag és módszer**

Ezen tanulmány anyagának alapját egy kereskedelmi bank adatbázisa adja. A Bank 2013. május 1-től kiterjesztette az eddig csak bizonyos osztályain folyó ötletpályázatot és elérhetővé tette azt a Bank összes dolgozójának és osztályának. Az ötletpályázat a Bank intranetén a kezdőoldalról is elérhető, ahol bárki beadhatja ötletét egy elektronikus adatlap kitöltésével. Az ötletpályázat arról szól, hogy a Bank hogyan teheti egyszerűbbé, hatékonyabbá működését, ezért a dolgozók bármilyen ötletet beadhattak, legyen az a Bank informatikai rendszereivel kapcsolatos, vagy akár egy jelentősen ügyfélközpontú újítás. A beadott ötleteket az azért felelős Quality dolgozó az ötlet által érintett terület ún. Champion-jával egyeztetve sorolta ún. Benefit kategóriákba, vagyis, hogy azok bevezetése mekkora tervezett haszonnal jár a Bank számára. A megvalósult ötleteket a Bank annak függvényében, hogy melyik haszon kategóriába tartozott, egyszeri jutalom formájában honorálta, mely a beadó adott havi bruttó bérét növelte.

Jelen vizsgálat során az elemzés alapját a 2013.05.17-től 2014.09.15-ig beérkezett javaslatok adták. A munkatársak ez idő alatt összesen 890 ötletet adtak be az online adatlapon keresztül. Ebből 508 ötlet bizonyult megvalósíthatónak, és 392 került elutasításra.

A pályázatot koordináló munkatársak a jóváhagyott ötleteket a közvetlen előre jelzett hasznuk alapján kategóriákba sorolták. A kategóriák képezték később a dolgozók számára kifizetett jutalom alapját. A kategóriák a következők (a számok forintban értendőek):

- Nincs – A tervezett haszon 0
- Ügyfélközpontúság – A forintban kifejezett közvetlen haszon 0, de az ötlet ügyfélközpontú, ezáltal annak kapcsán a Bank számolhat ügyfél elégedettséggel. (Kár, hogy a várható vásárlói bizalomnövekedést nem próbálták számszerűsíteni!)
- Kis mértékű – A tervezett haszon tartománya 0-350 000
- Kicsi – A tervezett haszon tartománya 350 000-1 000 000
- Közepes – A tervezett haszon tartománya 1 000 000-2 000 000
- Nagy – A tervezett haszon tartománya 2 000 000-5 000 000
- Nagyon jelentős – A tervezett haszon több, mint 5 000 000. Felső értékhatár nincs meghatározva.

A keresztábra elemzés 508 eset, azaz 508 megvalósult ötlet vizsgálatával történt. Sajnos egyes kategóriák kapcsán kevés esetről számolhatunk be, ezért a táblázat változóinak összevonását kellett végrehajtanunk. Összevonásra került a „nincs” és az „ügyfélközpontúság” kategória „nincs és ügyfél” néven. Az összevonás logikai alapját az képezi, hogy egyik kategória kapcsán sem beszélhetünk forintosítható tervezett hasznról. Továbbá összevonásra került a „nagy” és a „nagyon jelentős” kategória „nagy és nagyon jelentős” néven, mely így a gyakorlatban a közepesnél nagyobb kategóriákat fogja jelenteni. A két kategória kis számú előfordulása alapján is kézenfekvő azok összevonása. Az elemzés során továbbá a vizsgált változókat az alábbi csoportba soroltuk:

- A haszon típust tekintve az ötlet nem okoz sem működési költség csökkenést, sem bevétel növekedést („nincs opex v bevétel”)
- A haszon típust tekintve az ötlet okoz működési költség és/vagy bevétel növekedést („van opex v bevétel”)

Az „opex” egy benefit, amely a haszon típusát jelöli. Egy igen-nem jellegű mező, amely azt mutatja, hogy az adott ötlet okoz-e működési költség csökkenést. A „bevetel” szintén egy ún. benefit, és azt jelenti, hogy az ötlet megvalósítása esetén bevétel növekedéssel számolhatunk.

Fontosnak tartjuk a vizsgálat során felhasznált statisztikai módszerek rövid bemutatását is. Gyakori jelleggel használtunk egyváltozós elemzési módszert. Az egyváltozós elemzés a legalapvetőbb és legegyszerűbb elemzési módszer (Sajtos-Mitev, 2007). Ennek segítségével a változókat egyenként, egymástól függetlenül elemezhetjük. Segítségével alapszintű betekintést nyerhetünk adatstruktúránkba. Mivel a többváltozós elemzések végrehajtásának feltétele, hogy a vizsgált változókat külön-külön is ismerjük, ezért minden további vizsgálat esetén szükséges előbb egyváltozós elemzések elvégzése. A többváltozós elemzések közül a keresztábra elemzést használtuk jelen munkánkban. A keresztábra-elemzés egy kétváltozós elemzés (Sajtos-Mitev, 2007). A keresztábra elemzésre jellemző a kapott eredmények jó áttekinthetősége, ezért egy széles körben

elterjedt elemzési módszerről beszélünk. Az elemzés nominális és ordinális változókra végezhető. Segítségével elsődlegesen azt tudjuk megállapítani, hogy két változó között van-e összefüggés. Másképpen, a kereszttábla elemzés két gyakorisági elemzés együttes vizsgálata két nem metrikus változó esetében. Fontos összetevői egyes statisztikai mutatói. Leggyakrabban elterjedt mutatója a Pearson-féle Khi-négyzet statisztika. Ez alapján a mutatószám alapján állapítható meg, hogy van-e összefüggés a két változó között. Gyakorlati, az IBM SPSS programjában történő használata során az összefüggés további vizsgálata akkor lehetséges, ha táblázatunk celláinak maximum 20%-ában van 5-nél kisebb várható érték. Továbbhaladva, amennyiben a Khi négyzet próba szignifikancia értéke („p” érték) meghaladja a 0,05-ös értéket (5%-os hibahatár), azt állítjuk, hogy nincs szignifikáns összefüggés a két változó között. Ha a szignifikancia-érték 0,05 alatt van, állíthatjuk, hogy statisztikailag igazolt kapcsolat van a két változó között.

Az adatbázis Microsoft Excel formátumú (xlsx), elemzése az egyváltozós elemzések és táblázatok esetén többségében a Microsoft Excel táblázatkezelő programmal történt. Az egyváltozós elemzések másik része, és a többváltozós elemzések teljes egésze az IBM SPSS 22.0 verziószámú programjával történt.

## Eredmények

Figyelembe véve a vizsgált időszak 486 napja alatt megvalósításra kijelölt 508 ötletet, megfigyelhető, hogy átlagosan naponta legalább egy (1,045) olyan ötletet adtak be, amit később megvalósításra érdemesnek ítétek.

**1. táblázat. A pályázatban résztvevők megoszlása a beadott ötlet szám szerint**

Ötlet/fő	Hány ilyen fő	Teljes hány %-a
1	146	57,71%
2	58	22,92%
3	23	9,09%
4	8	3,16%
5	6	2,37%
6	3	1,19%
8	4	1,58%
9	1	0,40%
10	1	0,40%
12	1	0,40%
15	1	0,40%
21	1	0,40%
Összesen:	253	100,00%

Az ötlet szám után az azokat benyújtó dolgozókat vizsgálva megállapítható, hogy az ötletpályázaton összesen 253 fő adott be megvalósult ötletet (1. táblázat). Ez azt jelenti, hogy a kollégák fejenként átlagosan 2,0079 ötletet adtak be. Ha figyelembe vesszük a Bank 2013-as évre vonatkozó átlagos statisztikai állományi létszámát, amely 2680 fő volt, ez azt jelenti, hogy a dolgozók 9,44%-a járult hozzá kreativitásával a vállalat előrehaladásához. Az 1. táblázatban láthatjuk, hogy a dolgozók többsége egy (57,71%), vagy kettő (22,92%) ötletet adott be a vizsgált időszakban (a két kategória kumulált összege 80,63%). A táblázatban a több ötlet beadók irányába haladva azt



tapasztalhatjuk, hogy egyre kisebb számban vannak azon beadók, akik három (9,09%), négy (3,16%), vagy öt (2,37%) darab ötlettel járultak hozzá a megvalósult ötletekhez (ennek a három kategóriának az aránya összesen 14,62%). A hat vagy annál több ötletet beadók aránya elenyészőnek mondható. A táblázatban több olyan sorról is beszélhetünk hat ötlet felett, ahol csak egy fő található. A hat vagy annál több ötletet beadók a teljes sokaságra vetített aránya 4,74%.

**2. táblázat. Az egyes kategóriákra jellemző darabszámok és százalékos eloszlások**

Kategória neve	Az ötletek száma (darab)	Százalékos megoszlás (%)	Becsült haszon (millió Ft)*
Ügyfélközpontúság	24	4,72%	-
Nincs	38	7,48%	-
Kis mértékű	109	21,46%	19,07
Kicsi	284	55,91%	191,70
Közepes	29	5,71%	43,50
Nagy	16	3,15%	56,00
Nagyon jelentős	8	1,57%	**40,00
Összes ötlet	508	100,00%	350,27

*\*A becsült haszon oszlop eredményei: Az egyes kategóriák „Anyag és módszer” fejezetben bemutatott összeghatárainak számtani közepe, és az ötletek darabszámának szorzata.*

*\*\*A „Nagyon jelentős” kategória esetén a számítás alapja 5 millió Ft, mivel itt a felső értékhatár nem ismert*

A 2. táblázatból látható, hogy az ötletek több, mint a fele (55,91%) a „Kicsi” kategóriába lett besorolva. Az ezt követő leggyakoribb kategória a „Kis mértékű” ötletek csoportja (21,46%), majd a „Nincs” kategória (7,48%). Az „ügyfélközpontúság” érdekében szám szerint 24 ötlet született (4,72%). Megfigyelhető, hogy az ötletek többsége (89,57%) kevesebb, mint 1 millió forintos haszonnal kecsegtet, ám az összes megvalósult ötletéről elmondható, hogy optimálisabbá tette a Bank működését. A komolyabb haszonnal kecsegtető ötletek közül 29-et soroltak a „Közepes” kategóriába (5,71%), és 16 került a „Nagy” kategóriába (3,15%). Azonban születtek olyan stratégiai jelentőségűnek mondható ötletek is, amelyek megvalósulása esetén a Bank „Nagyon jelentős”, több millió forintos nagyságrendű haszonnal számol (8 darab, 1,57%). Ezek az ötletek az ötletpályázat ösztönző légköre nélkül egész biztos nem jöttek volna létre! Érdemes belegondolni, csak a „Kicsi” kategóriát véve, a kategória összeghatárainak számtani közepével számolva, a szervezet ideális esetben kb. 191,7 millió forint hasznot prognosztizálhat magának a kategória ötleteinek megvalósulása esetén. Az összes kategória esetében a cég 350,27 millió forint hasznot tervezhet, ráadásul a nagyon jelentős kategória esetén előfordulhat, hogy az adott ötlet nagyságrendekkel nagyobb hasznot eredményezhet, mint az alsó, 5 millió forintos összeghatár. Ez alapján a legfontosabb azt látni, hogy a 2-3 Quality munkatárs gondozásában futó ötletpályázat a

minimális tőkeráfordításhoz viszonyítva jókora bevétel növekedést és kiadás csökkenést eredményez!

3. táblázat: A keresztábra elemzés eredménye

			KATEGÓRIA					Total
			Nincs és ügyfél	kis merteku	kicsi	kozepes	Nagy és nagyon jelentős	
Benefit2 kat	nincs opex v bevétel	Count	43	50	123	6	2	224
		% within Benefit2 kat	19,2%	22,3%	54,9%	2,7%	0,9%	100,0%
	van opex v bevétel	Count	19	59	161	23	22	284
		% within Benefit2 kat	6,7%	20,8%	56,7%	8,1%	7,7%	100,0%
Total		Count	62	109	284	29	24	508
		% within Benefit2 kat	12,2%	21,5%	55,9%	5,7%	4,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,154 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	38,414	4	,000
Linear-by-Linear Association	30,528	1	,000
N of Valid Cases	508		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,58.

A 3. táblázat az ötletek haszon típusok szerinti bizonyos csoportosításának a haszon kategóriákkal történő összefüggés vizsgálatának eredményét mutatja. A Pearson-féle Khi-négyszet próba megfigyelt értéke 35,154, amely meghaladja a minimum elvárt értéket. A vizsgálat szignifikancia szintje kisebb, mint az előírt 0,05-ös szignifikancia szint, ezért szignifikáns összefüggésről beszélhetünk.

A táblázatból leolvasható, hogy azokban az esetekben, amikor működési költség csökkenésről és/vagy bevétel növekedésről beszélhetünk („van opex v bevétel”, 284 eset), 22 nagy és nagyon jelentős haszonnal bíró ötletéről beszélhetünk, ez a sorban szereplő 284 ötlet 7,7%-a. Szemben, amikor sem működési költség csökkenés célzatú, sem bevétel növelés célzatú ötletéről nem beszélhetünk („nincs opex v bevétel”, 224 eset), csak 2 ilyen kiemelt haszonnal kecsegtető ötletet találhatunk a sorban (ami a sorban szereplő 224 ötlet mindössze 0,9%-a). Eltérés tapasztalható ugyanakkor a „nincs opex v bevétel” sor javára a „nincs” és „ügyfél” kategóriában, amely esetekben a Bank a legkisebb várható haszonnal számolt. Itt, ez a sor 43 ilyen ötlettel számolhat, amely a sorban található esetek 19,2%-a, szemben a „van opex v bevétel” sor 19 ilyen ötletével, ami a sorban található ötletek csupán 6,7%-a. Summázva azt figyelhetjük meg, hogy azokban az esetekben, ahol az ötlet működési költség csökkenés és/vagy bevétel növekedés célzattal született („van opex v bevétel”), ott nagyobb arányban találhatjuk a közepes vagy annál nagyobb haszon kategóriájú ötleteket. Megállapítható, hogy ebben a két kategóriában („közepes”, „nagy és nagyon jelentős”) találhatjuk a sor ötleteinek 15,8%-át, összesen 45 esetet. Szemben ezzel, a „nincs opex v bevétel” sor mindösszesen 8 ötletet tudhat a közepes vagy annál nagyobb kategóriákban, a sor eseteinek csupán 3,6%-át. Megállapítható, hogy azokban az esetekben, ahol egy ötlet születésétől fogva beszélhetünk a működési költség csökkenés, és/vagy bevétel növelés szándékáról, viszonylag nagy eséllyel számolhatunk azzal, hogy az ötlet tervezett haszna legalább közepes, vagy annál kiemelkedőbb lesz.

## Következtetések, javaslatok

Századunkban a nemzetközi, majd a hazai vállalatok egyre jobban terjedő menedzsment eszköze lett a Lean. Mára számos cég alkalmazza a Lean menedzsment 5 alapelvét, és ismeri fel, majd igyekszik redukálni a 7 fő veszteségét. Gyakran hallható, hogy a Lean menedzsmentet annak elutasítói, támadói azzal bélyegzik meg, hogy a leépítések, lefáradások eszköze. Nem csoda, hiszen a világban számos piaci szereplő tévesen, hiányosan alkalmazza. A Lean menedzsment elismert szakértői amellett korteskednek, hogy ez a vállalatirányítási eszköz valójában egy filozófia, melyet teljes körűen, az egész szervezetre vonatkozóan, fokozatosan kell kiépíteni, majd fenntartani és a dolgozókat folyamatosan képezni.

A Lean menedzsment önmagában is nagyon összetett, de ezen felül még nagyon sok eszköz kapcsolható hozzá! Többek között az előző fejezetekben bemutatott javaslati rendszerrel is összekapcsolható. Fontos eszköze lehet például a Lean vezetők kiválasztásában, mert aki kellőképpen aktív az ötletek kitalálásában, esetleges innovációs javaslatok jól alkalmazkodnak az adott vállalat profiljához, az nagyon jó tagja, vagy akár vezetője is lehet egy Lean team-nek. Természetesen rendkívül fontos az, hogy nem csak a mennyiség, hanem a minőség és talán leginkább az akarat vizsgálata is szükséges egy ilyen kiválasztási döntés meghozatalához. A kiválasztás után rendkívül fontos ezekre a kollégákra kiemelt figyelmet fordítani. Ez a figyelem állhat főként Lean témájú képzésekből, vagy akár csoportmunkát elősegítő tanácsadásból is, de nem szabad elfelejtkezni az ösztönzés jutalom formájában történő megtestesüléséről sem.

A fentiekén túl a javaslati rendszer alkalmas lehet egy Lean fejlesztési mintaterület kiválasztására is. Ha egy olyan területet választunk ki, ahol egyénileg is jelentős a dolgozók aktivitása, és ott indítunk egy Lean fejlesztési projektet, akkor egy olyan mintaterületet fejleszthetünk, amely az egész szervezet számára elindíthat egy nagyon jelentős versenyt az egyes területek között, amelyből az adott vállalat csak győztesen kerülhet ki.

Röviden összefoglalva tehát mindenképpen szükséges a fejlesztések során, még a kezdeti szakaszban a megfelelő információ gyűjtése. Szükséges, hogy a fejlesztési projekt eredményeként rendelkezünk megfelelő innovációs potenciállal, hogy ne követők, hanem vezetők legyünk az adott iparági versenyben. És végül, de nem utolsó sorban szükség van megfelelő emberi erőforrásra, amely rendelkezik a szükséges ismerettel még mielőtt az egész folyamat kezdetét venné, hiszen ez rövid távon nem orvosolható, így rendkívül bizonytalanná teheti a projekt sikeres kimenetelét.

## Hivatkozott források

- [1.] Birman, E. (szerk.) (1987): *Innováció*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 369 o.
- [2.] Chiarini, A. (2012): *From Total Quality Control to Lean Six Sigma - Evolution of the Most Important Management Systems for the Excellence*, Springer, 59 o.
- [3.] Collins, J. (2005): *Jóbból kiváló: a tartós üzleti siker elemei*, Budapest, HVG Kiadó Zrt., 326 o.
- [4.] Girard, B. (2010): *A menedzsment forradalma: A Google-modell*, Budapest, Typotex, 248 o.
- [5.] Kozma, T. - Gyenge, B. (2015): The secret to business success after the crisis a business model in an enterprise, *Journal of Central European Green Innovation*, 3.évf., 2.sz., 71-82. o.
- [6.] Liker, J.K. (2008): *A Toyota-módszer - 14 vállalatirányítási alapelvek*, Budapest,

- HVG Kiadó Zrt., 400 o.
- [7.] Nemeskéri, Gy. (2013): A HR rendszerek fejlesztésének új megközelítése az értékalapú HR, *Humánpolitikai Szemle*, 24.évf., 1-2. sz., 3–9. o.
- [8.] Sajtos. L. - Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Budapest, Alinea, 404 o.
- [9.] Sehested, C. és Sonnenberg H. (2010): *Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value*, Springer, 189 o.
- [10.] Womack, J.P. - Jones, D.T. (2009): *Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*, Budapest, HVG Kiadó Zrt., 426 o.

### **Szerzők**

#### **Csapó László Attila**

doktorjelölt

Szent István Egyetem

[csapo.laszlo.attila@gtk.szie.hu](mailto:csapo.laszlo.attila@gtk.szie.hu)

#### **Borbély András**

hallgató,

Emberi erőforrás tanácsadó MA

Szent István Egyetem

[andras.borbely1989@gmail.com](mailto:andras.borbely1989@gmail.com)

