

Egyetemi doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

**LEAN TRANSZFORMÁCIÓ ÉS A SZERVEZETI
STRUKTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA**

Mátrai Norbert

Témavezető:

Dr. habil. Matkó Andrea

egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen, 2024

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS HIPOTÉZISEI

Tanácsadói munkám során az elmúlt 20 évben megtapasztaltam, hogy Magyarországon egyre több vállalat kezdi meg – vagy kezdi újra – a lean transzformációt, amelynek során üzleti modelljét és működési folyamatait megpróbálja a lean elvek és gyakorlatok szerint átalakítani. Időközben a lean menedzsment tudományos körökben is helyet kapott a vezetéstudományban, mint jelen korunk egyik meghatározó vezetési szemléletmódja. Módszertani keretrendszerek, transzformációs programok és értékelési technikák széles tárháza áll a kutatók és gyakorló szakemberek rendelkezésére.

Népszerűsége és aktualitása mellett ellentmondások is jellemzik a lean tudományos megközelítést. A lean transzformációk sikeressége és a lean üzleti teljesítményre gyakorolt hatásainak mérése vegyes képet mutat. Több, mint 30 éves múltja ellenére a lean definícióját és szervezeti keretrendszerét illetően a mai napig nincs tudományos egyetértés. PETERSEN (2009) megállapítja, hogy a „lean termelés” egységes szakirodalmi definíciója nem létezik. MIRDAD – ESEONU (2015) a gyakorló szakemberek és a szakirodalom által használt lean nómenklatúrát vizsgálja. Megállapítja, hogy a lean koncepciók tisztázatlansága okozója lehet a lean transzformáció sikertelenségének. TOARNICZKY et al. (2012) megerősíti, hogy máig nem alakult ki a lean menedzsment általánosan elfogadott definíciója. BHAMU – SANGWAN (2013) összefoglaló szakirodalmi kutatásában (209 kiválasztott releváns tudományos forrás alapján) az 1988-2012 időszakban a lean menedzsmentnek 33 definícióját találta.

RENSTRÖM – NISS (2015) felhívja a figyelmet arra, hogy bár a lean koncepció globálisan elterjedt mind az ipari mind a szolgáltató szektorban, kevés olyan vállalat van, amely sikeres volt a bevezetésben. Valójában úgy tűnik, hogy a lean transzformációt elkezdő cégeknek mindössze a 10%-a vagy még annál is kevesebb éri el a célját.

A kutatók egyre inkább arra helyezik a hangsúlyt, hogy vizsgáljuk és elemezzük azt a szervezeti környezetet, amelyben a lean transzformáció lehetségessé válik. Az általam vizsgált kutatási probléma kiinduló pontja, hogy a szervezeti struktúra megváltoztatása és a lean transzformáció összefüggéseinek vizsgálatában nyitott kérdések találhatóak.

BHASIN (2011) kutatása azt mutatja, hogy a lean transzformáció során gyakran kifelejtik a szervezet fejlesztésének aspektusát, pedig ez az aspektus tenné lehetővé olyan

mechanizmusok kialakítását, amelyek „összetartják az egészet”. SHAH – WARD (2003) a szervezeti jellemzők lean menedzsmentre gyakorolt hatását vizsgáló munkájában megállapítja, hogy a szervezeti környezet figyelembevétele jellemzően hiányzik azokból a kutatásokból, amelyek a lean termelési gyakorlatok bevezetését vizsgálják. NORDIN et al. (2012:102) megállapítása: „...számos elérhető szakirodalom tárgyalja a lean transzformáció elemeit részletekbe menően, de nagyon kevés vizsgálja a lean transzformációt a szervezeti változtatás menedzsment perspektívájából nézve.”

Ezen nyitott kérdések felvetik annak az igényét, hogy vizsgáljuk a lean transzformáció eredményességének összefüggéseit a szervezeti életciklus szakaszokkal, az önálló szervezeti egységet képező lean csoport működésével, valamint a tanuló szervezetekre jellemző kommunikációs és döntéshozási jellemzők erősségével. A kutatási probléma meghatározását számomra az is indokolja, hogy a tudományos bizonyítás igényével tudjam vizsgálni azokat a kérdéseket, amelyek az elmúlt 20 év szakmai munkája során tett megfigyelések, tapasztalások alapján fogalmazódtak meg bennem.

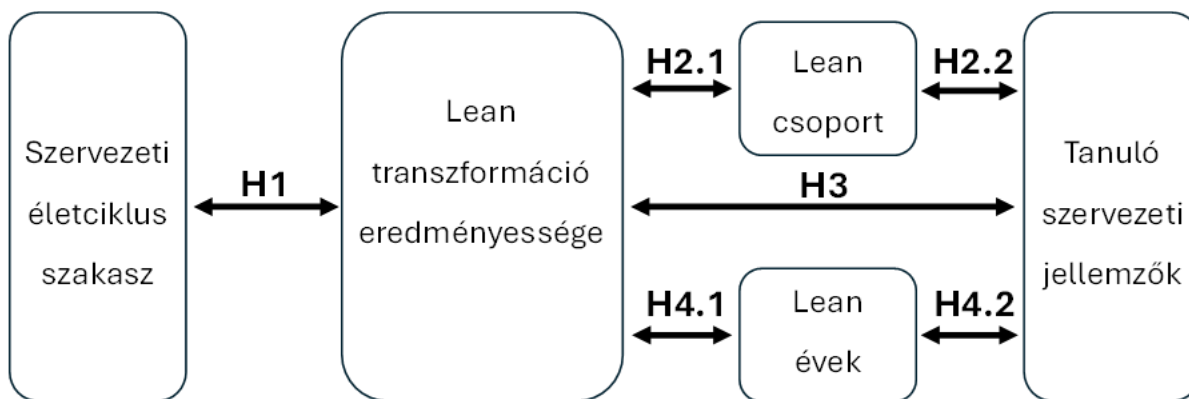
Értekezésem fő célkitűzése, hogy kapcsolatot találjak a lean transzformáció sikeressége és a szervezeti struktúrát érintő változtatások meghatározott típusai között. Célom megállapítani, hogy a lean csoport létrehozása és beillesztése a szervezetbe, a szervezeti életciklus szakaszok, a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs formák, valamint a lean transzformáció éveinek száma összefügg-e a lean transzformáció eredményességével.

Célom továbbá, hogy a főállású lean vezető munkaköri feladatainak megalkotásával, valamint a lean transzformáció sikerességét elősegítő szempontrendszer kidolgozásával hozzájáruljak a gyakorló szakemberek, vállalatvezetők azon törekvéseihez, hogy sikeres lean transzformációt tudjanak vezetni a szervezetüknél.

Kutatási kérdéseim, hipotéziseim

A kutatás során a lean transzformáció és a szervezeti környezet összefüggés rendszerében, négy vizsgált területen összesen hat hipotézist fogalmaztam meg, amelyek logikai összefüggéseiből megalkottam a kutatási modellet (1. ábra).

1. ábra: a kutatás hipotézisei a kutatási modell szerkezetében



Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdések megalapozottságát és időszerűségét a szakirodalom megerősíti. LIKER (2004) kiemeli, hogy a hosszú távú lean siker alapja, hogy a vállalat vezetése milyen módon tudja támogatni a tanuló szervezetté válás folyamatát. A munkatársakban rejlő kihasználatlan potenciált a nyolcadik veszteséggént (a lean hét definiált veszteség típusát kiegészítve) említik. TORTORELLA – FOGLIATTO (2017) a leadership jellemzők és a lean transzformáció összefüggéseinek vizsgálata kapcsán leírja, hogy ilyen vizsgálatoknál nem csak a lean menedzsment alapelveket kell számításba venni, mint vezetési környezeti faktort, hanem azt is, hogy a vállalat a lean bevezetés melyik szakaszában jár. Azonban, a lean érettséget elemző kutatások jellemzően nem vizsgálják a vállalati életciklus szakaszok összefüggéseit a lean bevezetésével. A szervezeti felépítésbe integrált, önálló lean csoport kérdéskörével kapcsolatban KOENIGSAECKER (2013) hangsúlyozza, hogy tapasztalata alapján egyértelműen szükség van teljes munkaidős lean erőforrások dedikálására, ha a szervezet szeretne egy következő, fejlettebb teljesítményszintre lépni. MARTÍNEZ et al. (2013) megállapítja, hogy a lean transzformáció sikerének egyik kulcsa egy elkötelezett személy kijelölése, aki teljes munkaidőben irányítja a lean kezdeményezéseket a vállalatnál. Azonban, a korábbi kutatások nem vizsgálják a lean eredményességének és a tanuló szervezeti jellemzők kialakulásának összefüggéseit az önálló lean csoport működésével.

A kutatás során, a vizsgált összefüggések rendszerében hat kutatási kérdést és hipotézist fogalmaztam meg, az alábbi hierarchikus szerkezetben.

Szervezeti élelciklus szakaszok és a lean transzformáció összefüggései (1)

K1: Kimutatható-e összefüggés a lean transzformáció eredményessége és a szervezeti élelciklus szakaszok között?

H1: Nincs összefüggés a szervezeti élelciklus szakaszok és a lean transzformáció eredményessége között.

Főállású lean vezető (lean csoport) és a lean transzformáció összefüggései (2)

K2.1: Eredményesebb a lean transzformáció azoknál a szervezeteknél, amelyek önálló szervezeti egységet képező lean csoporttal rendelkeznek?

H2.1: Az önálló szervezeti egységet képező lean csoporttal rendelkező vállalatoknál a lean transzformáció eredményessége szignifikánsan nagyobb.

K2.2: Összefügg-e az önálló szervezeti egységet képező lean csoport megléte a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs struktúrák erősségével?

H2.2: Az önálló szervezeti egységet képező lean csoport megléte szignifikánsan meghatározza a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs struktúrák erősségét.

Tanuló szervezeti jellemzők és a lean transzformáció összefüggései (3)

K3: Összefügg-e a lean transzformáció eredményessége a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs mechanizmusok kialakításával a szervezeten belül?

H3: A tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs struktúrák erőssége szignifikáns hatást gyakorol a lean transzformáció eredményességére.

Az idő és a lean transzformáció összefüggései (4)

K4.1: Összefügg-e a lean transzformáció éveinek száma a lean transzformáció eredményességével?

H4.1: A lean transzformáció éveinek számának növekedésével a lean eredményessége javul.

K4.2: Összefügg-e a lean transzformáció éveinek száma a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs mechanizmusok erősségével?

H4.2: A lean transzformáció éveinek száma szignifikáns hatást gyakorol a tanuló szervezetekre jellemző struktúrák erősségére egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt.

2. A KUTATÁSI MÓDSZEREK ÉS AZ ADATBÁZIS ISMERTETÉSE

Kutatásom megtervezésekor ötvöztem a pozitívista alapállás és az interpretatív-kvalitatív tudományfilozófia és szervezetkutatási módszertan elemeit. A szervezetkutatásban az objektívista tudományfilozófiai alapállású megközelítések (például a kontingenciaelméleti megközelítések) objektív szervezeti és környezeti valóságot előfeltételeznek. A szubjektívista tudományfilozófiai alapállású megközelítések abból indulnak ki, hogy a szervezeti valóság nem látható és nem vizsgálható közvetlen módon, a szervezetek lényegét azok a mögöttes jelentéstartalmak és értelmezések jelentik, amelyek a szervezeti szereplők tudatában és interszubjektív folyamataiban, interakcióik és kommunikációjuk révén léteznek (GELEI, 2006).

A kutatás során használt eszközök csoportosítását tartalmazza az 1. táblázat.

1. táblázat: A kutatás során használt eszközök besorolása

	Hagyományos (pozitívista) alapállás (tudományfilozófia és módszertan)	Interpretatív-kvalitatív alapállás (tudományfilozófia és módszertan)
Kvantitatív kutatási eszközök	- kérdőív: nagymintás adatgyűjtés és elemzés	- kérdőív: nyitott kérdések
Kvalitatív kutatási eszközök	- dokumentumok tartomelemzése	- kvalitatív interjú (félig-strukturált interjú)

Forrás: GELEI, 2006:25 alapján saját szerkesztés

A lean transzformációt vizsgáló szervezetkutatásban a kombinált módszertani felépítés nem egyedülálló, Magyarországon LOSONCI és munkatársai kvalitatív és kvantitatív kutatási eszközök kombinációját használták a lean transzformáció összefüggéseinek vizsgálata során (LOSONCI et. al, 2011).

2.1. Dokumentumelemzés

A kutatási témához kapcsolódó szakirodalmak gyűjtésekor több fellelhető kereső adatbázis (pl.: GoogleScholar, Science Direct, Elsevier, ResearchGate) segítette munkámat. Vizsgálatom kiterjedt az előző évek alatt a témakörhöz kapcsolódó, Magyarországon íródott doktori értekezésekre is. A szakirodalmi kutatásban 179 mű került feldolgozásra.

2.2. Kvantitatív kutatás – kérdőív

A kutatási kérdőív a tanuló szervezetekre jellemző struktúra elemeket vizsgálta Likert-skálán. A kérdőív módszertanát MARSICK – WATKINS (2003) publikálta „Dimensions of the Learning Organization Questionnaire” néven. A mérőeszköz kifejlesztésének és validálásának kettős célja volt: egyrészt a vállalatok számára egy olyan módszert szerettek volna, ami diagnosztizálja jelen állapotukat és útmutatást ad a változtatásokhoz, másrészt a kutatók számára olyat, amely alapján össze tudják hasonlítani a vállalatokat és felfedezni a kapcsolatokat a szervezeti tanulás és a cégek teljesítménye között. TORTORELLA – FOGLIATTO (2014) sikerrel alkalmazta a kérdőívet lean szervezeti környezetben. Az 1-43. kérdéseket (egyéni, csoport és szervezet szintű jellemzők) TORTORELLA – FOGLIATTO (2014) gyakorlatából vettem át. A lean transzformáció eredményességére vonatkozó további kérdéseket (44-52. kérdés), a csoportosító tényezőkre vonatkozó kérdéseket (53-59. kérdés), valamint a kérdőív egyetlen nyitott kérdését (60. kérdés) önállóan alakítottam ki a kutatási kérdéseknek megfelelően. A kérdőív név nélküli, online formában (Google kérdőív) került kitöltésre a résztvevők által.

A kutatási kérdőívet mindösszesen 1751 címre küldtem ki a 2020. június – 2023. augusztus időszakban. A beérkezett érvényes válaszok száma 217, amely 12,4%-os válaszadási arányt jelent. A kérdőívek kitöltésére – a kutatás tárgyából adódóan – olyan szervezetek munkavállalóit kérem fel, ahol vélelmezhetően a lean transzformációt már megkezdték, illetve a kitöltő szakember egy meghatározható alapszinten (Lean szakmérnöki tananyag) ismeri a lean menedzsment rendszert.

Az adatok feldolgozása során az elemzéseket főkomponens analízis végrehajtásával kezdtem. A dimenzió redukciós eljárás után hipotézisvizsgálatokat végeztem a hat kutatási kérdés megválaszolása érdekében, az SPSS software segítségével.

A főkomponens elemzés eredményeként, a kutatásomban a tanuló szervezeti jellemzőket hat dimenzióban vizsgáltam, amelyek indikátora az 'EGYÉNI 1: tanulást támogató viselkedésformák'; 'EGYÉNI 2: lehetőség, erőforrás a tanulásra'; 'CSOPORT: együttműködés csapatban'; 'VÁLLALATI 1: tudás-előállító szervezet'; 'VÁLLALATI 2: autonóm gondolkodás és cselekvés támogatása'; 'VÁLLALATI 3: információmegosztás és visszacsatolás' faktorok erőssége volt.

A hipotézisvizsgálatok alkalmazott módszereit a 2. táblázat foglalja össze.

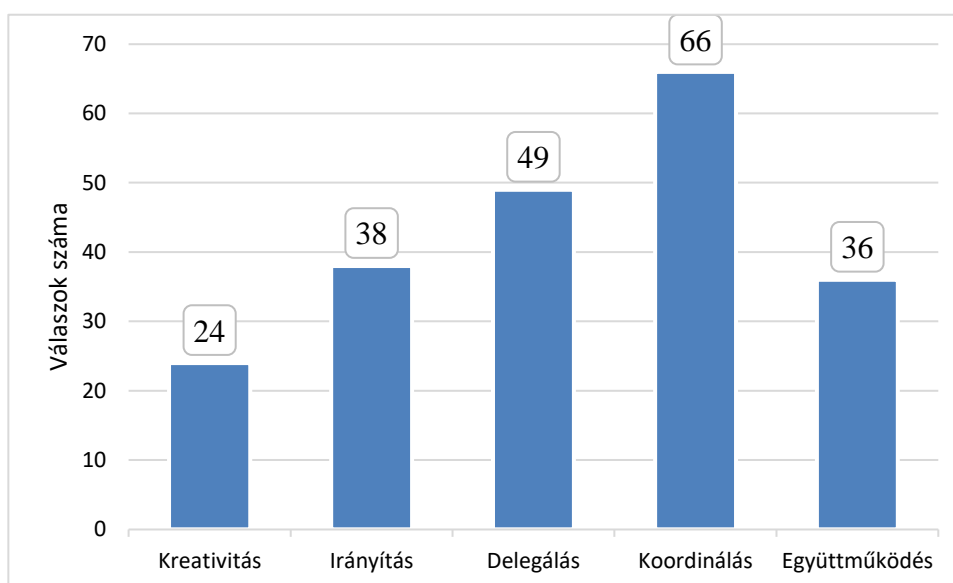
2. táblázat: Hipotézisvizsgálat módszerei

Hipotézis	Vizsgálati módszerek
H1	Varianciaanalízis, Post Hoc analízis (Tukey-teszt) Kruskal-Wallis próba, Post Hoc analízis (Dunn-teszt)
H2.1	Független kétmintás t-próba
H2.2	Független kétmintás t-próba
H3	Pearson-féle korreláció elemzés
H4.1	Varianciaanalízis, Post Hoc analízis (Tukey-teszt)
H4.2	Varianciaanalízis, Post Hoc analízis (Tukey-teszt)

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási modellemben az összefüggéseket vizsgálom a lean eredményessége, a tanuló szervezeti jellemzők és a szervezeti környezet három eleme között: (A) a szervezet életciklus szakasza, (B) az önálló lean csoport létrehozása és (C) a lean transzformáció éveinek száma. A válaszadók megoszlását a három vizsgált szempontból mutatják be a 2/A, 2/B. és a 2/C. ábrák.

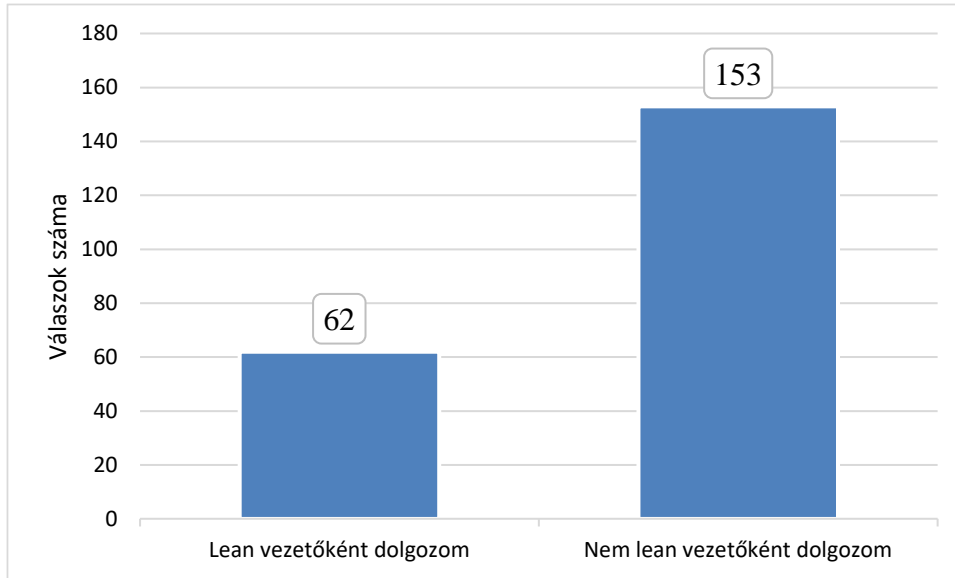
2/A. ábra: Válaszadók megoszlása vállalati életciklus szakasz szerint



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók legalább 10%-os arányban (11% minimum – 31% maximum) képviselték az öt életciklus szakasz mindegyikét.

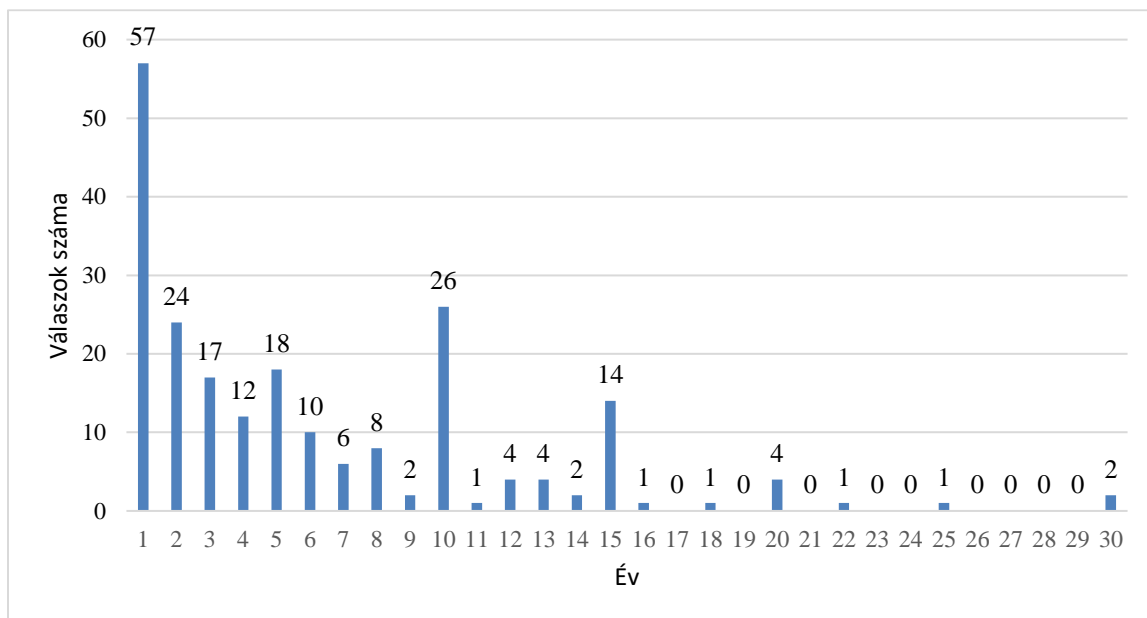
2/B. ábra: Válaszadók megoszlása a „Lean vezető” pozíció szerint



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 29%-a (62 fő) dolgozik főállású lean vezetőként, illetve önálló szervezeti egységet képező lean csoport tagjaként.

2/C. ábra: Válaszadók megoszlása a Lean transzformáció éveinek száma szerint



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 95%-a úgy nyilatkozott, hogy vállalatánál 15 éve, vagy ennél rövidebb ideje kezdték meg a lean transzformációt.

2.3. Kvalitatív kutatás – szövegelemzés és félig strukturált szakértői interjúk

A kutatási kérdőív nyitott kérdésére adott válaszok értékelése során szövegelemzési technikákat alkalmaztam. Az elemzésben az egyes válaszok (vélemények) voltak a dokumentumok, ezek együttese alkotta a szöveget. Elemzési egységeim a szavak voltak. A módszer alkalmazása során a kódolás-elemzés-értelmezés logikai folyamatát követtem. Első lépésként adattisztítást hajtottam végre (üres sorok, irreleváns tartalmak eltávolítása). Ezt követte a nyelvi előfeldolgozás (tartalmatlan szavak, jelek eltávolítása). A megtisztított és előfeldolgozott szövegben in-vivo kódolást hajtottam végre, amelynek eredményeként kialakultak a gyűjtőkód- és kódkategóriák. A kódrendszerbe foglalt kódok előfordulási gyakoriságai alapján, a jelentéstartalmak értelmezésével állítottam elő a szövegelemzés eredményét. A szövegelemzést a MAXQDA Analytics pro 2022-es verziójával végeztem. A szövegelemzés eredményei alapján összeállítottam a főállású lean vezető munkaköri feladatainak struktúráját, amely a kutatás egyik eredményeként, kimeneteként szolgál.

A kvantitatív módszerekkel végzett hipotézisvizsgálatok után, a megfogalmazott következtetések konkrét szervezeti környezetbe helyezése érdekében félig strukturált interjúkat készítettem vállalatvezetőkkel és gyakorló lean szakemberekkel. Az elsődleges kérdések a hipotézisvizsgálatok eredményeinek lehetséges szervezeti okaira vonatkoztak, valamint azokat cáfoló vagy megerősítő példák összegyűjtését célozták meg. Az interjúk időtartama 45 perc volt. Hang és képfelvétel nem történt, jegyzetet készítettem az interjúk során. A döntésnél figyelembe vettem, hogy az interjúk szövegeit tartalomelemzésnek nem kívánom alávetni, így a szó szerinti rögzítés nem volt szükséges. A jegyzetek összesítése képezi az alapját az eredmények értelmezésének és valós üzleti környezetbe helyezésének. Az interjúk eredményei alapján összeállítottam vizsgálati kérdéskörönként egy szempontrendszert, amely a kutatás egyik eredményeként, kimeneteként szolgál.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az értekezés megállapításai a hipotézisvizsgálatok eredményeihez kapcsolódnak: feltárják az összefüggéseket a lean transzformáció eredményessége, a tanuló szervezeti jellemzők erőssége és a szervezeti környezet vizsgált tényezői között.

A kutatás H1 hipotézise az volt, hogy nincs összefüggés a szervezeti életről szóló szakaszok és a lean transzformáció eredményessége között. Az eredmények alapján a H1 hipotézist elvetem.

Megállapítottam, hogy az „Együttműködés” életről szóló szakaszban szignifikánsan nagyobb az egyetértés a lean eredményessége kapcsán: az „Együttműködés” életről szóló szakaszban lévő vállalatoknál a kitöltők szignifikánsan jobbnak ítélték meg a lean eredményességét a „Delegálás” és „Koordinálás” életről szóló szakaszban lévő szervezetekhez képest. A többi csoport között nincs különbség.

A vállalati méret szerinti kiegészítő elemzés alapján megállapítottam, hogy minden, a lean eredményességét vizsgáló állítás esetében az 51-250 fő közötti szervezeteknél a legalacsonyabb a rangpontszámok alapján megállapított érték.

A kutatás H2.1 hipotézise az volt, hogy az önálló szervezeti egységet képező lean csoporttal rendelkező vállalatoknál a lean transzformáció eredményessége szignifikánsan nagyobb. Az eredmények alapján a H2.1 hipotézist elfogadom.

Megállapítottam, hogy a lean eredményessége szignifikánsan nagyobb azoknál a szervezeteknél, amelyek rendelkeznek önálló lean csoporttal azokhoz képest, ahol nincs ilyen szervezeti egység.

A kutatás H2.2 hipotézise az volt, hogy az önálló szervezeti egységet képező lean csoport megléte szignifikánsan meghatározza a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs struktúrák erősségét. Az eredmények alapján a H2.2 hipotézist részben elfogadom.

Megállapítottam, hogy az önálló lean csoporttal rendelkező vállalatoknál nagyobb a tanuló szervezeti jellemzők erőssége csoport szinten, valamint a vállalati szintű információ megosztás és visszacsatolás tekintetében.

A kutatás H3 hipotézise az volt, hogy a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs struktúrák erőssége szignifikáns hatást gyakorol a lean transzformáció eredményességére. Az eredmények alapján a H3 hipotézist elfogadom.

Megállapítottam, hogy a lean eredményessége minden tanuló szervezeti jellemzővel pozitív irányú összefüggésben van, a kapcsolat erőssége egy esetben erős (tanuló szervezeti jellemzők a csoportok szintjén) és öt esetben közepes (tanuló szervezeti jellemzők az egyén és a vállalat szintjén).

A kutatás H4.1 hipotézise az volt, hogy a lean transzformáció éveinek számának növekedésével a lean eredményessége folyamatosan javul. Az eredmények alapján a H4.1 hipotézist részben elfogadom.

Megállapítottam, hogy a lean transzformáció éveinek száma szignifikánsan befolyásolja a lean eredményességét, de az alap feltételezés (mely szerint a lean transzformáció éveinek számának növekedésével a lean eredményessége folyamatosan javul) nem egyértelműen igazolható. A lean eredményességében szignifikáns eltérés van a lean transzformációt több, mint 6 éve megkezdő vállalatok és a 2 évnél kevesebb ideje lean szemléletben működő szervezetek között.

A kutatás H4.2 hipotézise az volt, hogy a lean transzformáció éveinek száma szignifikáns hatást gyakorol a tanuló szervezetekre jellemző struktúrák erősségére egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt. Az eredmények alapján a H4.2 hipotézist részben elfogadom.

Megállapítottam, hogy a lean transzformáció éveinek száma szignifikánsan befolyásolja a tanuló szervezeti jellemzők erősségét az alábbi esetekben: egyéni tanulást támogató viselkedésformák jelenléte, együttműködés csapatban, tudás-előállító vállalati jellemzők, vállalati információmegosztás és visszacsatolás.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A kutatás új és újszerű eredményei a hipotézisvizsgálatok és azok értelmezése, valamint a szövegelemzés eredményeképpen jöttek létre. Az új és újszerű eredmények felsorolását mutatja be a 3. táblázat.

3. táblázat: A kutatás új és újszerű eredményei

KUTATÁS TÉZISEI	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK
<i>A Greiner modell szerinti szervezeti életciklus szakaszok és a vállalati méret összefüggenek a lean transzformáció eredményességével.</i>	<p>A lean transzformáció eredményessége a közepes méretű vállalatoknál, valamint a delegálás és koordinálás életciklus szakaszokban a legalacsonyabb.</p> <p>Az összefüggések lehetséges okait feltáró szempontrendszer vizsgálata a szakértői interjúk alapján.</p>
<p><i>A lean transzformáció eredményessége nagyobb azoknál a vállalatoknál, amelyek rendelkeznek önálló szervezeti egységet képező lean csoporttal.</i></p> <p><i>Az önálló szervezeti egységet képező lean csoport kialakítása összefügg a tanuló szervezetekre jellemző döntéshozási és kommunikációs struktúrák erősségével.</i></p>	<p>NORDIN et al. "Szervezeti változtatási keret a lean gyártásban" című modelljének kiegészítése a főállású lean vezető feladatkörére vonatkozó kézikönyv jellegű validált (guide) ajánlások megalkotásával. Hiánypótló a szakirodalomban.</p> <p>Az önálló lean csoporttal rendelkező vállalatoknál nagyobb a tanuló szervezeti jellemzők erőssége csoport szinten, valamint a vállalati szintű információ megosztás és visszacsatolás tekintetében.</p>
<i>A lean eredményessége a tanuló szervezeti jellemzőkkel pozitív irányú összefüggésben van.</i>	<p>A lean eredményessége erős mértékű, pozitív irányú összefüggésben van a csoportos, együttműködés csapatban szintű tanuló szervezeti jellemzőkkel.</p> <p>A lean eredményessége közepes mértékű, pozitív irányú összefüggésben van a következő tanuló szervezeti jellemzőkkel: egyéni szinten a tanulást támogató viselkedésformák és lehetőség, erőforrás a tanulásra, vállalati szinten a tudás-előállító szervezet, autonóm gondolkodás és cselekvés támogatása, valamint a vállalati információmegosztás és visszacsatolás.</p> <p>Az összefüggések lehetséges okait feltáró szempontrendszer vizsgálata a szakértői interjúk alapján.</p>

<p><i>A lean transzformáció éveinek száma összefügg a lean eredményességével.</i></p>	<p>A lean transzformációt több, mint 10 éve megkezdő vállalatoknál nagyobb a lean eredményessége, mint a 2 évnél kevesebb ideje lean szemléletben működő szervezeteknél.</p> <p>A lean transzformációt 6-10 éve megkezdő vállalatoknál nagyobb a lean eredményessége, mint a 2 évnél kevesebb ideje lean szemléletben működő szervezeteknél.</p> <p>A lean transzformáció éveinek számának növekedésével a lean eredményessége folyamatosan javul alaphipotézis nem igazolható.</p> <p>Az összefüggések lehetséges okait feltáró szempontrendszer vizsgálata a szakértői interjúk alapján.</p>
<p><i>A lean transzformáció éveinek száma összefügg a tanuló szervezeti jellemzőkkel egyéni, csoport és vállalati szinten egyaránt.</i></p>	<p>A lean transzformációt több, mint 10 éve megkezdő vállalatoknál erősebb bizonyos tanuló szervezeti jellemzők jelenléte, mint a 2 évnél kevesebb ideje, illetve 2-5 éve lean szemléletben működő szervezeteknél.</p> <p>A lean transzformációt 6-10 éve megkezdő vállalatoknál erősebb bizonyos tanuló szervezeti jellemzők jelenléte, mint a 2 évnél kevesebb ideje lean szemléletben működő szervezeteknél mind csoport és vállalati szinten.</p> <p>A lean transzformációt 2-5 éve megkezdő vállalatoknál erősebb bizonyos tanuló szervezeti jellemzők jelenléte, mint a 2 évnél kevesebb ideje lean szemléletben működő szervezeteknél, vállalati szinten.</p>

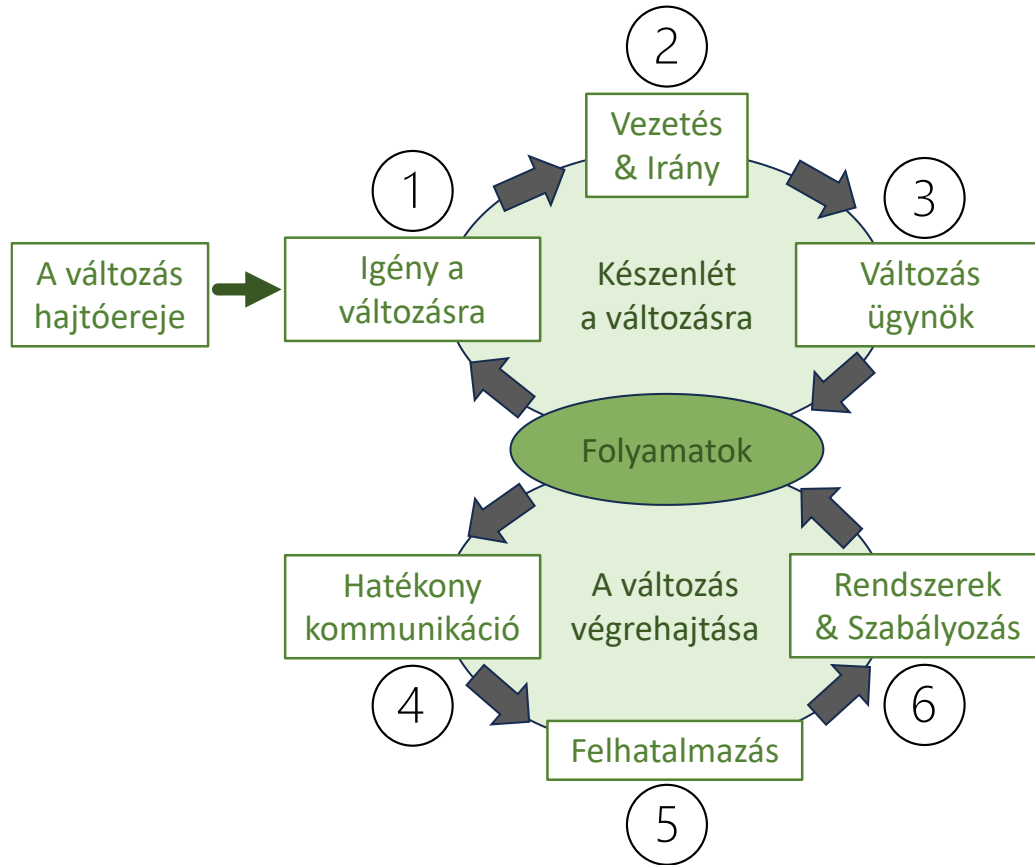
Forrás: saját szerkesztés

A szövegelemzés kimeneteleként létrejött eredményem egy új modell és ajánlás a főállású lean vezető feladatkörére vonatkozóan a lean transzformációt megkezdő szervezetek számára.

NORDIN et al. (2012) munkájában összekapcsolja a lean rendszer bevezetését a szervezeti változtatás menedzsmenttel. Megállapítja, hogy a lean termelési rendszer bevezetéséhez alapvető változtatást kell végrehajtani a változásra való készenlétben, a vezetési jellemzőkben és menedzsmentben, a változási ügynökök (change agent) rendszerében, a csapatmunka fejlesztésében és a felhatalmazásban, valamint a kommunikációban. A lean vezető feladatkörére vonatkozó eredményemet illesztettem a NORDIN et al. (2012) által

megalkotott, lean transzformáció folyamatát leíró változási keretrendszerhez, amelyet a 3. ábrán mutatok be.

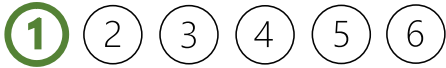
3. ábra: szervezeti változási keretrendszer hat eleme



Forrás: NORDIN et al. (2012) alapján

Az alábbiakban mutatom be a szövegelemzés eredményeként létrejött ajánlást a főállású lean vezető feladatkörére vonatkozóan, a szervezeti változási keretrendszer hat fő lépése szerint.

Lean vezető munkaköri feladatainak meghatározása



Lean vezető feladatai – igény megteremtése a változásra

- Részvétel a vállalat víziójának felsővezetőkkel, tulajdonosokkal történő kialakításában és közvetítésében a teljes szervezet felé.
- Közös célok kialakítása és lebontása, a szervezeti és munkavállalói célok összehangolásának támogatása.
- A vállalat stratégiáját támogató fejlesztési irányok meghatározása, a folyamatos fejlesztés irányítása.
- A vevői igények megértése és fókuszban tartása a Lean transzformáció során, fejlesztési prioritások meghatározása a piaci versenyképesség fenntartása és javítása érdekében.
- A belső vevő - szállító szemlélet támogatása és biztosítása.
- A folyamatok felülvizsgálata és fejlesztési potenciálok feltérképezése, a működési folyamatokban javítási lehetőségek keresése.
- A legnagyobb üzleti hatással bíró fejlesztési potenciálok meghatározása.
- A veszteségek / nem-értékteremtő folyamatok csökkentési lehetőségeinek feltárása, megmutatása a szervezet tagjainak.



Lean vezető feladatai – vezetés és irány

- Felső- és középvezetés számára a Lean szemlélet átadása, kultúraváltás elősegítése a menedzsmentben.
- Felső- és középvezetők támogatása, hogy a saját csapataik sikeresen tudják alkalmazni a Lean módszereket, vezetői coaching a Lean transzformáció során.
- A vállalati célokhoz illeszkedő Lean transzformáció stratégiai megalkotása a felső vezetéssel.

- Lean mérőszámok és KPI-ok meghatározása a teljes értékfolyamatban, folyamathatékonyág mérése.
- Lean képviselő a vezetőség felé, Lean transzformáció irányítása.
- Lean stratégia megvalósításának koordinálása, projekt menedzsment támogatás.
- Lean stratégia végrehajtásához szükséges erőforrások és idő meghatározása, optimális elosztása és rendelkezésre állásának koordinálása.
- Folyamat alapú működés megteremtése, folyamatmenedzsment támogatása.
- A folyamatok hatékonyság alapú fejlesztése, elemző munka a veszteségek objektív meghatározására.



Lean vezető feladatai – változás ügynök

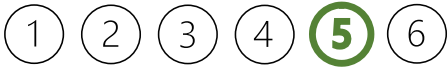
- Kultúra váltás segítése, a Lean filozófia és gondolkodásmód átadása a munkatársaknak.
- Paradigma váltás vezetése, inspiráció és személyes példamutatás a Lean transzformációban.
- A Lean szemlélet iránti nyitottság megteremtése.
- Emberek tisztelete és folyamatos fejlődés: a Lean két alapelvének képviselője és erősítése a szervezetben.
- Folyamatos közös fejlődés és bizalom kultúrájának hiteles képviselője, megteremtése és fenntartása.
- A Lean szemlélet gyakorlati módszereken és tapasztalatokon keresztül történő megértetése és elterjesztése a vállalatban belül.
- Önálló példák, jó gyakorlatok, megvalósított fejlesztéseken keresztül a Lean szemlélet beépítése a szervezet mindennapi életébe.
- A Lean tevékenység lényegének és előnyeinek bemutatása a vállalati összes résztvevője számára.
- A tudatosság erősítése, erős munkahelyi kohézió és együttműködés támogatása.
- Változásmenedzsment, fenntartható Lean transzformáció elősegítése.

- Veszteségvadászatok vezetése, Lean eszközök céljának és hasznosságának bemutatása a kollégáknak.
- A felesleges, nem célravezető projektek és látszat tevékenységek elkerülése a Lean transzformáció során.



Lean vezető feladatai – hatékony kommunikáció

- Nyílt, őszinte kommunikációs kultúra kialakításának támogatása.
- Célok lebontásának és kommunikálásának támogatása a szervezet minden szintjén.
- Lean tudásmenedzsment rendszer kialakítása, a Lean eszközök helyes használatának segítése.
- Lean oktatások tervezése, aktív részvétel a munkatársak képzésében a teljes szervezetben.
- Funkciók/osztályok/munkacsoportok közötti összhang, kommunikáció és transzparencia elősegítése.
- Folyamatos fejlesztési workshopok facilitálása.
- A lean szemlélet gyakorlati módszereken és tapasztalatokon keresztül történő megértetése és elterjesztése a vállalaton belül.
- A Lean fejlődés eredményeinek folyamatos nyomon követése és értékelése, sikerek elismerése.
- Transzparencia biztosítása, fejlesztések eredményeiről folyamatos visszajelzés a szervezet minden szintje számára.
- Lean eszközök alkalmazásának támogatása, standardok és best practice gyakorlatok kommunikálása a szervezetben.



Lean vezető feladatai – felhatalmazás

- A munkatársak bevonása, megnyerése és mentorálása a Lean fejlődés során.
- Az emberek előtérbe helyezése, a munkatársak fejlődésének elősegítése, a folyamatos tanulás fenntartása.
- Tanuló szervezet létrehozásában való vezető szerep betöltése, a munkatársak gondolkodásának formálása, gondolkodásra ösztönzés.
- Lean szemléletű, áramlás fókuszú csapatmunka elsajátításának segítése a szervezetben, csapatvezetők és csapattagok támogatása a folyamatos fejlesztésben.
- A fejlesztési feladatokon dolgozó csapatok részére Lean módszertani tanácsadás és coaching biztosítása.
- „Train the trainer” szerepvállalás, támogatás a változtatási lehetőségek feltérképezésében.
- A munkatársak képességeinek és tudásának folyamatos fejlesztése a Lean módszertan önálló alkalmazása érdekében.
- A működési kiválóság elérését és a fejlődést segítő szervezeti és munkakörnyezet megteremtése.
- Bottom-up fejlesztési keretrendszer működtetése, dolgozói ötletek támogatása, fejlesztési javaslatok kezelése és a megvalósítás koordinálása.
- Lean csoport, területi Lean specialisták szakmai irányítása.



Lean vezető feladatai – rendszerek és szabályozás

- Standard Lean módszertani tematikák megalkotása és folyamatos fejlesztése.
- A vállalati célok eléréséhez kapcsolódó, eredményekben mérhető, vevői elégedettséget növelő QCD fejlesztési projektek indítása, szervezése, koordinálása, monitorozása.

- Hatékonyságnövelés támogatása Lean eszközökkel a direkt és indirekt folyamatokban, aktív részvétel a különböző területek fejlesztési feladataiban (minőségfejlesztés, költségcsökkentés, szállítási pontosság és rugalmasság, erőforrás optimalizálás, layout, anyagáramlás és létszámtervezés támogatása).
- Rendszerszintű gondolkodásmód fejlesztése, folyamatok összehangolása.
- Problémamegoldó tevékenységek támogatása, gyors reagálású problémamegoldó rendszerek kiépítése a szervezetben.
- Ösztönző rendszerek kidolgozása és működtetése, motiváció fenntartása.
- A Lean működést segítő keretrendszerek megalkotása és működtetése, haladás értékelése.
- Lean transzformáció adminisztratív támogatása, költségtervek készítése, döntéselőkészítés.
- Lean audit rendszer megtervezése és működtetése, napi szintű „gemba walk” gyakorlat kialakítása.
- Résztvétel a vállalat folyamatainak, felépítésének, szervezetének átszervezésében a Lean transzformáció során.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

1) A kutatás során megalkottam a főállású lean vezető feladatkörére vonatkozó ajánlást a szervezeti változási keretrendszerbe illesztve. A munkaköri feladatok listája ajánlásként szolgálhat a jövőben a lean transzformációban lévő szervezetek vezetői számára arra vonatkozóan, hogy a lean vezetői munkakört hogyan tudják hatékonyan és eredményesen beilleszteni a szervezeti struktúrába. A megalkotott új modell használható mindazon szervezetek számára, akik már kialakítottak főállású lean vezető munkakört, vagy a jövőben tervezik ennek létrehozását.

2) Gyakorlati hasznot jelent továbbá az összefüggések feltárása a lean transzformáció eredményessége és a szervezeti környezet három jellemzője között: (1) a szervezet életciklus szakasza, (2) tanuló szervezeti jellemzők erőssége, (3) lean transzformáció éveinek a száma. A szakértői interjúk alapján összeállított értelmező szempontrendszerek alapul szolgálhatnak gyakorló szakemberek, vállalatvezetők számára a lean transzformáció eredményességét javító döntések meghozatalában és az adott szervezeti környezetben a lean transzformáció sikerét veszélyeztető szervezeti kockázatok csökkentésében.

3) A lean transzformáció eredményessége, valamint a szervezeti életciklusok, vállalati méret és a lean transzformáció éveinek száma között feltárt összefüggések jövőbeli empirikus kutatások alapját képezhetik annak érdekében, hogy a lean sikerességével kapcsolatban álló szervezeti struktúra tényezőket megértsük és értelmezni tudjuk, és a lean szemlélet minél szélesebb körben tudjon értékadó módon hozzájárulni a vállalatok működési és pénzügyi eredményességének növeléséhez és a fenntartható, élhető, az emberek tiszteletén és a folyamatos fejlődésen alapuló szervezeti kultúra kialakulásához.

6. TÉZISHEZ FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

1. Bhamu, J. – Sangwan, S. (2013): Lean Manufacturing: Literature Review and Research Issues, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 34:7, 876-940.
2. Bhasin, S. (2011): Performance of Organisations Treating Lean as an Ideology, in: *Business Process Management Journal*, 17:6, 986-1011.
3. Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése, in: *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 38.
4. Koenigsaecker, G. (2013): *Leading the Lean Enterprise Transformation*. 2nd edition. CRC Press, Boca Raton, FL. (ISBN 978-1-4398-5988-9)
5. Liker, J.K. (2004): *The Toyota Way*, McGraw-Hill. (ISBN0-07139231-9)
6. Losonci, D. – Demeter, K. – Jenei, I. (2011): Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations, in: *International Journal of Production Economics*, 131:1, 30-43.
7. Marsick, V. J. – Watkins, K. E. (2003): Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, in: *Advances in Developing Human Resources* 2003 5: 132.
8. Martínez-Jurado, P.J. - Moyano-Fuentes, J. - Gómez, P.J. (2013): HR Management during Lean Production Adoption, in: *Management Decision*, 51:4, 742-760.
9. Mirdad, W.K. – Eseonu, C.I. (2015): A Conceptual Map of the Lean Nomenclature: Comparing Expert Classification to the Lean Literature, in: *Engineering Management Journal*, 27:4, 188-202.
10. Nordin, N. – Deros, B. Md. – Wahab, D.A. – Rahman, M.N. Ab. (2012): A Framework for Organisational Change Management in Lean Manufacturing Implementation, in: *International Journal of Services and Operations Management*, 12:1, 101-117.
11. Pettersen, J. (2009): Defining lean production: some conceptual and practical issues, in: *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 2, 2009, pp. 127-142, Emerald Group Publishing Limited 1754-2731.
12. Renström, J. – Niss, C. (2015): Senior Managers' Perspectives on Lean Implementation, in: *International Journal of Lean Enterprise Research*, 1:4, 317-328.
13. Shah, R. – Ward, P.T. (2003): Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance, in: *Journal of Operations Management*, 21, 129–149.
14. Toarniczky, A. – Imre, N. – Jenei, I. – Losonci, D. – Primecz, H. (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál, in: *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 2012. különszám.
15. Tortorella, G. – Fogliatto F. (2017): Implementation of Lean Manufacturing and Situational Leadership Styles: An Empirical Study, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 38:11.
16. Tortorella, G.L. - Fogliatto, F.S. (2014): Method for Assessing Human Resources Management Practices and Organisational Learning Factors in a Company under Lean Manufacturing Implementation, in: *International Journal of Production Research*, 52:15, 4623-4645.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

Idegen nyelvű tudományos folyóirat

1. Mátrai, N. (2024): Correlation Between the Effectiveness of Lean Transformation and the Strength of Organisational Learning Factors, in: APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE, Közlésre elfogadva pp. 1-8. , 8 p. (2024)
2. Mátrai, N. (2023): Lean transformation: role of the lean manager, in: SEA: PRACTICAL APPLICATION OF SCIENCE, 11 : 33 pp. 185-195. , 11 p.

Magyar nyelvű tudományos folyóirat idegen nyelvű összefoglalóval

3. Mátrai, N. (2020): Szervezeti életciklusok és a Lean transzformáció, in: INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK 5 : 1 pp. 693-704. , 12 p.
4. Mátrai, N. (2020): Vezetés 2020 – a gemba szerepe, in: ACTA MEDICINAE ET SOCIOLOGICA 11 : 31 pp. 184-192. , 9 p.
5. Gurabi, A., Mátrai, N. (2018): Lean menedzsment evolúciója és a szervezeti tanulás, in: INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK 3 : 5 pp. 251-259. , 9 p.
6. Gurabi, A., Mátrai, N. (2017): A tanulható látás, in: MAGYAR MINŐSÉG 26 : 2 pp. 13-17. , 5 p.
7. Gurabi, A., Mátrai, N. (2016): PDCA – Hogyan tanul a szervezet?, in: INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK 1 : 1 Paper: 4812 , 9 p.
8. Matkó, A., Mátrai, N., Tóth, I. (2016): Minőségfejlesztés Lean eszközök segítségével a szarvasmarha tenyésztésben, in: MAGYAR MINŐSÉG 25 : 12 pp. 14-24. , 11 p.
9. Fehér, O., Mátrai, N., Tóth, Cs.L. (2004): Az 5S bevezetése a General Electric Hungary Rt. Energy Divíziójában, in: MINŐSÉG ÉS MEGBÍZHATÓSÁG 38 : 5 pp. 246-251. , 6 p.



Nyilvántartási szám: DEENK/403/2024.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Mátrai Norbert

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10063927

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (9)

1. **Mátrai, N.:** Correlation Between the Effectiveness of Lean Transformation and the Strength of Organisational Learning Factors.
Apstract. "Accepted by Publisher" (-), 1-8, 2024. ISSN: 1789-221X.
2. **Mátrai, N.:** Lean transformation: role of the lean manager.
SEA: Practical Application of Science. 11 (33), 185-195, 2023. EISSN: 2360-2554.
3. **Mátrai, N.:** Szervezeti életciklusok és a Lean transzformáció.
*International Journal of Engineering and Management Sciences. 5 (1), 646-656, 2020. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.53>*
4. **Mátrai, N.:** Vezetés 2020 - a gemba szerepe.
*Acta Medicinae et Sociologica. 11 (31), 184-192, 2020. ISSN: 2062-0284.
DOI: <http://dx.doi.org/10.19055/ams.2020.11/31/14>*
5. Gurabi, A., **Mátrai, N.:** Lean menedzsment evolúciója és a szervezeti tanulás.
*International Journal of Engineering and Management Sciences. 3 (5), 251-259, 2018. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.5.25>.*
6. Gurabi, A., **Mátrai, N.:** A tanulható látás.
Magyar Minőség. 26 (2), 13-17, 2017. ISSN: 1416-9576.
7. Tóth, I., Matkó, A., **Mátrai, N.:** Minőségfejlesztés Lean eszközök segítségével a szarvasmarha tenyésztésben.
Magyar minőség. 25 (12), 14-24, 2016. ISSN: 1416-9576.
8. Gurabi, A., **Mátrai, N.:** PDCA - Hogyan tanul a szervezet?
*International Journal of Engineering and Management Sciences. 1 (1), 1-9, 2016. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.21>.*





9. Tóth, C. L., **Mátrai, N.**, Fehér, O.: Az 5S bevezetése a General Electric Hungary Rt. Energy Divíziójában.

Minőség és Megbízhatóság. 38 (5), 246-251, 2004. ISSN: 0580-4485.

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudománymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2024.07.16.

