

Hozhat-e újat a lean menedzsment a TQM-hez képest?

Dr. Jenei István, Budapesti Corvinus Egyetem,
Andriska Pál, Európai Lean Egyesület

Korábban az IME folyóirat hasábjain megjelent írásunkban a lean menedzsment, mint alternatív vezetési rendszer alkalmazását javasoltuk az egészségügyi intézmények vezetőinek. Ebben a cikkünkben a lean menedzsmenthez szemléletében legközelebb álló TQM-et alapul véve mutatjuk be, hogy miben hozhat újat ez az alternatív rendszer. Mindehhez összehasonlítjuk a két rendszer céljait, alapelveit, elemeit és a rendelkezésre álló eszközeit. Az összehasonlítás rávilágít a lean menedzsment több előnyére, de legfőképp a gyakorlatias eszközök sorára.

In our previous article in IME we suggested the leaders of the healthcare institutions to use an alternative management system – lean management. In this publication starting from the TQM – the approach which is the most similar to lean management, we show what novelty this alternative system can bring. To do so, we compare the aims, concepts, elements and available tools of both systems. The comparison highlights more the advantages of lean, the many ready-to-use tools above all.

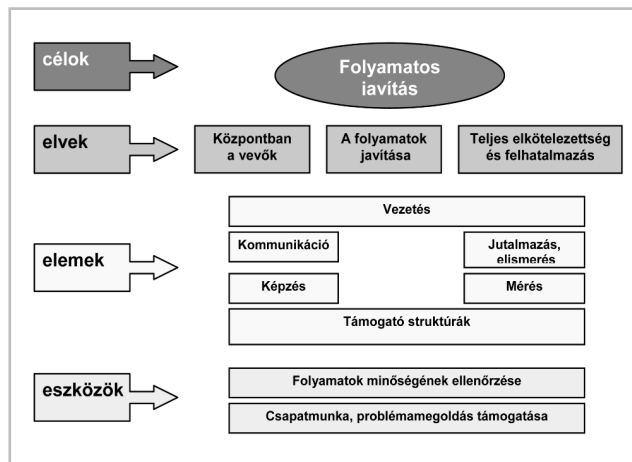
BEVEZETÉS

Korábbi cikkünkben azt hangsúlyoztuk [1], hogy az egészségügyi szolgáltató intézmények menedzsmentjének minősége jelentős hatással van az egész ellátórendszer teljesítményére, ezért fontos, hogy az intézményekben új, a jelenkor kihívásainak megfelelő menedzsment rendszerek kerüljenek alkalmazásra (lean menedzsment, hat szigma, kockázatmenedzsment stb.). Cikkünkben a lean menedzsment megismerését és átvételét javasoltuk a szektorban dolgozó vezetőknek. Számos olvasónk teheti fel azonban a kérdést, hogy ha már alkalmazza az egészségügyi menedzsment tananyagában helyet kapott menedzsment eszközöket, akkor miért kellene újabbakkal megismerkednie? Vajon mennyiben nyújthat újat a lean menedzsment a többi vezetési rendszerrel szemben? Főként mennyiben hozhat újat a hozzá szemléletében igen közel álló teljeskörű minőség menedzsmenthez (TQM) képest? A kérdések jogossága miatt a továbbiakban a lean menedzsment és a TQM közötti kapcsolatot, az egyezőségeket és a különbségeket fogjuk bemutatni. A TQM rendszerrel való összehasonlítás másik oka az a tény, hogy az ISO 9000-es rendszer mellett a TQM filozófia is részévé vált a magyar egészségügyi vezetési gyakorlatnak, habár mindkettő eredetileg az iparból származó rendszer volt. A TQM elterjedtségét és alkalmazását jól érzékelteti, hogy két meghatározó kórház is részesülhetett már a Nemzeti Minőségi Díjban, mely a nemzetközi szintű EFQM (European Foundation for Quality Management) díj hazai változata, s mely a TQM szemlélet megvalósításában elért eredmé-

nyeket ismeri el [2]. A Nemzeti Minőségi Díjon túl számos egészségügyi ellátó intézmény, osztály és egyén részesült a minőségszemlélet megvalósításában nyújtott teljesítményéért további díjakban (IIASA-Shiba Díj, EFQM különböző szintű elismerései) [3]. Éppen ezért úgy érezzük, hogy a lean menedzsment kiépítésére és alkalmazására van fogadókészség, hiszen a lean menedzsment szemlélete megegyezik a TQM szemléletével, eszközeivel viszont további segítséget nyújthat a TQM megvalósításában megrekedt intézményeknek.

A TQM FILOZÓFIÁJA ÉS ESZKÖZEI

A TQM Gődény és társai szerint [4] „olyan vezetési filozófia és gyakorlat, amely a szervezet céljainak érdekében a leghatékonyabb módon használja fel a szervezet rendelkezésére álló emberi és anyagi erőforrásokat. Átfogja az egész szervezet működését; nem csak a folyamatokra terjed ki, hanem a fő és támogató folyamatokra is. A hangsúlyt a vevői elégedettség-re és a szervezeti működés folyamatos fejlesztésére helyezi.” [4, 680. old.] Mindez három alapvető és hat kiegészítő elemre épül (1. ábra). Alapvető elemei:



1. ábra
A TQM rendszere, Forrás: [4, 681. old. nyomán]

- Vevőközpontúság: „... a vevők igényeit, szükségleteit és elvárásait mindenkor, minden alkalommal ki kell elégíteni. Ehhez az szükséges, hogy a vevők igényeit folyamatosan felmérjék és értékeljék. Amikor ezekről az igényekről megfelelő adatok állnak rendelkezésre, olyan szolgáltatást kell kialakítani, ami ennek megfelel.” [4, 681. old.]
- A folyamatok javítása: „... egyre magasabb színvonalú, megbízható folyamatok valósuljanak meg, abban az értelemben, hogy minden egyes esetben az előre meghatározott, elvárt kimenetet, eredményt kapjuk, eltérés nélkül.” [4, 681-682. old.]

- Összpontosítás a dolgozókra – teljes elkötelezettség és felhatalmazás: „... a szolgáltató minden egyes dolgozója hasznosítsa tehetségét, tudását és képességeit az egészségügyi szolgáltatás javítása érdekében és a szolgáltató hasznára.” [4, 682. old.]

A három alapvető elv és a hat kiegészítő elem önmagában csak iránymutatást ad. Vannak azonban a TQM-hez kapcsolódó eszközök, melyek (bizonyos szinten) támogatják az egyes elvek megvalósulását. Ezeket az eszközöket [5] alapján mutatjuk be. Az eszközök alkalmazásának keretét ad az u.n. minőségfejlesztő, vagy Deming ciklus (PDCA), melynek különböző szakaszaiban különböző eszközöket javasolnak alkalmazni. Az eszközök két nagyobb csoportba sorolhatók be; (i) a folyamatok minőségét ellenőrző, ábrázoló technikák csoportjába, és (ii) a csapatmunkát, problémamegoldást támogató technikák csoportjába.

Az egyes csoportokhoz tartozó technikák az alábbiak (azok tartalmának részletes kifejtése nélkül):

- A folyamatok minőségét ellenőrző eszközök: adatgyűjtő lap, esemény-lefutási ábra, oszlopdiagram, szórásvázlat, folyamatábra, ellenőrzőkártyák.
- A csapatmunkát, problémamegoldást támogató módszerek: ötletroham, Delphi módszer, nominális csoporttechnika, ötletrendező ábra, SWOT elemzés, fadiagram, ok-okozati diagram, Pareto-diagram, kölcsönhatás-háló, Gantt-ábra.

Ebből a felsorolásból is látható, hogy az elvek és elemek által meghatározott rendszer komplexitásához (vevői kapcsolatok-, folyamatok- emberi erőforrások menedzselése stb.) képest a TQM viszonylag kevés konkrét eszközzel rendelkezik. Véleményünk szerint részben ez a tény lehet annak az oka, hogy legtöbb esetben a TQM megvalósítása egy ponton megakadni látszik [6].

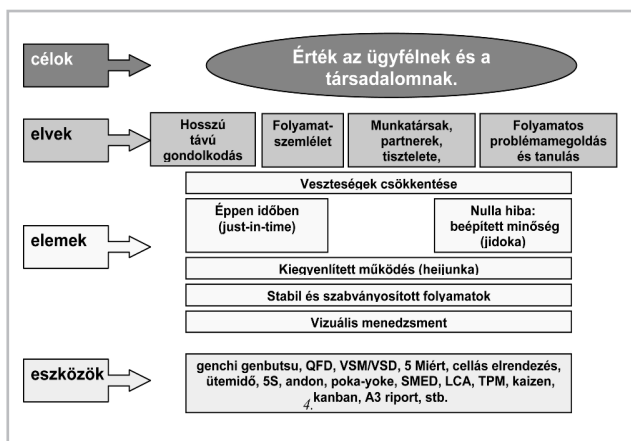
A LEAN MENEDZSMENT MEGHATÁROZÁSA

Ezt ez eszköz- és gyakorlatrendszer többségében a Toyota szakemberei dolgozták ki az 1930-as évektől kezdődően kb. 40 év alatt. Az eszközök leírása, rögzítése azonban csak az 1960-as évektől kezdődött meg, először a Toyota szakemberei, majd később japán és külföldi kutatók segítségével. A lean menedzsment tehát folyamatos referenciaként (benchmark-ként) tekint a Toyota működésére. A Toyota ugyanis képes volt hosszú távon is igazolni megközelítésének helyességét, menedzsment rendszerének életképességét. Alátámasztja mindezt, hogy a minőségmenedzsment és a TQM iránti kezdeti érdeklődést alapvetően a japán vállalatok és a köztük is előkelő helyet elfoglaló Toyota amerikai kontinensen elért sikerei gerjesztették.

A lean menedzsmentre nem létezik egy általánosan elfogadott definíció. Éppen ezért itt most a lean menedzsment legfőbb jellemzőinek összegzésével határozzuk meg azt. A lean menedzsment egy olyan, a Toyota működési gyakorlatában gyökerező rendszer, melynek célja az érték biztosítása a célzott ügyfelek számára; a folyamatokhoz kapcsolódó pazarlások

megszüntetése és a ráfordítások csökkentése, az igények mennyiségi és minőségi változásaihoz való alkalmazkodás. Mindehhez a lean menedzsment előtérbe helyezi a hosszú távú gondolkodást, az együttműködő, bizalmi kapcsolat kialakítását, a hibátlan termékek, szolgáltatások és információk folyamatos áramlását, a folyamatok rugalmasságának fokozását.

A korábbiakban a TQM rendszerét bemutató ábrát alapul véve megszerkeszthető a lean menedzsment rendszerének hasonló felépítésű ábrája is (2. ábra).



2. ábra
A lean menedzsment rendszere [7]

A LEAN MENEDZSMENT ÉS A TQM ÖSSZEVETÉSE

A két ábra összevetésével máris számos egyezőség és eltérés láthatóvá válik az olvasó számára. Ezek elemzésére helyezzük a továbbiakban a hangsúlyt.

- **Eltérés a két rendszer céljai között**
Míg a TQM a folyamatos fejlesztésre helyezi a hangsúlyt, addig a lean menedzsmentnél az a cél megvalósításának egy elve. A cél itt az értékteremtés, annak kiterjesztett értelmében.
- **Eltérés az elvek mentén**
A vevőközpontúság eltérő értelmezése: míg a TQM-ben a „vevő” szükségleteit, elvárásait minden alkalommal ki kell elégíteni (tekintet nélkül arra, hogy mindez mekkora áldozattal jár az intézmény, vagy a társadalom számára), a lean menedzsment hangsúlyozza, hogy a „vevő”-nek csak azokat az igényeit kell kielégíteni, amelyeket ő maga is lényegesnek tart – vagyis amelyekért akár (anyagi) áldozatot is képes lenne hozni. Ez a különbség véleményünk szerint jelentős az egészségügyi ellátásban, ahol az igények és a technikai lehetőségek bővülése messze túlszámolja a rendszerek lehetőségeit, így a prioritások felállítását, a valódi értékre való koncentrációt kiemelve fontos.
A következő lényeges különbség, melyet az értékeknél meg kell említenünk, az időtényező különös szerepe a lean menedzsmentben. Míg a TQM egyáltalán nem helyez hangsúlyt a gyorsaságra, addig az idő a lean menedzsment egyik központi kérdésköre. Az igény felmerülése és a ki-

szolgálat között a lehető legrövidebb idő teljen el, sőt, az egész folyamat (beleértve pl. a szolgáltatáshoz felhasznált anyagokat is) a lehető leggyorsabban folyjék le, mert így biztosítható a legkisebb erőforrás lekötés. Az egészségügyi ellátásban véleményünk szerint az időtényező még inkább hangsúlyos, mint az ipari termelésben, hiszen a gyors intézkedéssel a feladat nagysága (eset súlyossága) jelentősen korlátozható.

Ahogy már korábban írtuk, a lean menedzsment az ügyfelei számára az értékteremtést magasabb szinten kezeli, mint a TQM, viszont az ehhez vezető út egyik elvének tekintik a folyamatos fejlődés, fejlesztés, a problémamegoldáson alapuló folyamatos tanulás elvét (tanuló szervezet kiépítése).

• **Azonosságok az elvek mentén**

Mindkét rendszer hangsúlyozza a folyamatokban való gondolkodás jelentőségét (ne egy-egy részterületre koncentráljunk csupán, hanem legyünk tisztában a beteg útjával a teljes ellátási út során). Mindkét rendszer hangsúlyozza a hosszú távú gondolkodás fontosságát, illetve a munkatársak bevonásának szükségességét.

• **Azonosságok és eltérések az elemek szintjén**

A két rendszer elemei közötti egyik látványos és lényeges különbség a pazarlások megszüntetésének hangsúlyozása a lean menedzsmentben. E szerint bármilyen tevékenység-sorozatban megtalálható a pazarlások hét formája, melyek a túlzott idő-, pénz, és emberi munka ráfordítást okozzák. Amennyiben ezeket sikerül csökkenteni, úgy az egész tevékenység gyorsabbá, olcsóbbá és egyszerűbbé válhat anélkül, hogy új eszközöket, új technológiát, vagy további embereket kellene alkalmaznunk. Úgy véljük, ez a gondolat az erőforrás gondokkal (mind anyagi, mind emberi erőforrásokra gondolunk) küzdő magyar egészségügyi ellátó rendszerben kiemelkedően fontos lehet a kivezető út felfedezése szempontjából.

Az elemek szintjén számos hasonlóság is felfedezhető: pl. a lean menedzsment hasonlóan fontosnak tartja a mérést, a kommunikációt, a képzést, a jutalmazást, mint a TQM.

Eltérés ugyanakkor a megfelelő időben elvégzett tevékenységek fontosságát hangsúlyozó just-in-time koncepció, mely a korábban említett időtényező fontosságára utal. A másik fontos koncepció az un. jidoka, melynek célja, hogy fizikai eszközökkel megakadályozza a hibás feladatvégzést, illetve a berendezések esetében azonnal leállítsa a berendezést, ha ilyesmi történik. Az elemek szintjén tapasztalható további eltérések részletes elemzésétől itt most eltekintünk.

• **Eltérések az eszközök szintjén**

Habár a célok, alapelvek és elemek között is találunk számos hangsúlybeli eltérést a lean menedzsment és a TQM között, a gyakorlatban talán az eszközök szintjén érezhető a leginkább a két rendszer különbsége. Szemben a TQM-nél felsorolt eszközökkel, a lean menedzsment minden ele-

méhez kapcsolódó területen számos gyakorlati megoldással, eszközzel is rendelkezik. Ez önmagában nem meglepő, hiszen a lean menedzsment tulajdonképpen a Toyota vállalat menedzsment rendszerét (a terméktervezéstől a beszállítókkal való kapcsolaton és a termelésen át az értékesítésig) tekinti alapjának. A világ egyik legnagyobb autógyártójánál mindezen folyamatok menedzseléséhez számos konkrét eszközre van szükség. Ezek az eszközök magukba foglalják mindazokat az eszközöket is, melyeket felsoroltunk a TQM-nél.

Ugyan az 1. és 2. ábrából ez nem derül ki, mégis van egy további igen lényeges különbség a két rendszer között, mely a fejlesztések kezdőpontjával és irányával kapcsolatos. A TQM esetében a cél a folyamatos fejlődés, a vevői igények minél teljesebb kielégítése. Nincs azonban arra vonatkozólag pontos iránymutatás, hogy mikor hol szükséges beavatkozni a rendszerben ahhoz, hogy a célunkhoz a leggyorsabban, a legkisebb ráfordítással elérjünk. Ezzel szemben a lean menedzsment rendelkezik egy „útleírással”, mely iránymutatást ad arról, hogy hogyan kezdjük, és hol folytassuk a fejlesztéseket. Ezt az „utat”, vagy lépéssorozatot James P. Womack és Daniel T. Jones kutatók azonosították és tették közzé [8]. Ennek az útleírásnak és a hozzájuk rendelhető eszközöknek a segítségével minden vezető számára rendelkezésre áll az a segítség, mellyel meghatározhatja a cselekvési tervét a megcélzott kiválóság eléréséhez. (A megvalósításban természetesen szükségeltetik a lean elveit és gyakorlati fogásait jól ismerő tapasztalt változásmenedzser és vezető is.) A továbbiakban ezt az öt lépéses gondolatsort mutatjuk be.

- **Érték:** a vevői érték meghatározása.
- **Értékáram (értékfolyamat):** annak az „áramlásnak” a feltérképezése, mely során a vevő által kívánt termék, vagy szolgáltatás (érték) létrejön.
- **Áramlás:** a folyamatos értékteremtés, az „áramlás” biztosítása. – A lean menedzsment lényegi eleme a termék folyamatos áramlásának biztosítása a szakadási pontok megszüntetésével. Ebbe tartozik a folyamat szempontjából összetartozó műveletek közötti fizikai távolság csökkentése, a lépések közötti átadás gyorsítása. A szakadási pontok késlekedést, információvesztést, a készletek felhalmozódását okozzák, amelyek mindegyike akadályozza a rugalmasságot és a gyors vevőkiszolgálást, így ellentétesek a menedzsment filozófiájával. Szakadási pontot jelentenek pl. az osztályok, műszakok közötti látható, vagy láthatatlan falak, a szakmák, technológiák elkülönítése.
- **Húzóelv:** annak biztosítása, hogy az értékteremtés a vevői igény felmerülése esetén kezdődjék csak el – a húzás elve. A lean menedzsment a rendszer rugalmasságát használja fel a vevői igényekhez való alkalmazkodáshoz.
- **Tökéletesítés:** a rendszer tökéletesítése, a tökéletességre való folytonos törekvés. A vevői igények változnak, így azok követése érdekében a rendszernek is folyamatosan változnia kell. Másrésztől maguk a gyártási, szolgáltatás nyújtási megoldások is vég nélkül fejleszthetők. Csak akkor lehet képes egy rendszer a folyamatosan magas teljesítményre,

ha nem elégszik meg az elért eredményekkel, hanem szakadatlanul keresi a lehetőséget a jobb teljesítmény (minőség) elérésére.

A fenti öt lépés áttekintésével jól látható, hogy a tulajdonképeni kapcsolatot a lean menedzsment és a TQM között (az alapvető szemléletük azonosságán túl) a lean szemlélet ötödik lépése teremti meg. A TQM erre, a folyamatos fejlesztésre koncentrál.

ÖSSZEGRZÉS

Cikkünk a korábban az IME folyóirat hasábjain megjelent írásunk folytatásaként arra hívja fel a figyelmet, hogy a lean menedzsment részben jól illeszkedik az egészségügyi szakma által jól ismert minőségmenedzsment rendszerekhez, főként a

TQM filozófiájához. Másrésztől azonban a lean menedzsment eltér a társaitól annyiban, hogy egy működő vállalat gyakorlati megoldásait használja fel, így számos eszközt sorakoztat fel az elvei megvalósítására. Emiatt feltehetően sikeresebb megvalósítást tesz lehetővé más szervezeteknél is. Bizakodásra ad pl. okot, hogy a Jósa András Oktatókórházban korábban már működő 5S rendszert megál hozta a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Egészségügyi Holdingon belülré is. Várható tehát, hogy mind az 5S mind a további lean eszközök idővel alkalmazásra kerülnek más kórházakban, egészségügyi ellátó intézményekben is.

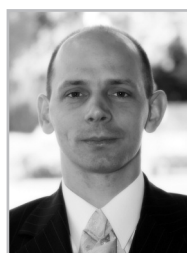
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A cikk létrejöttét a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatta.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Jenei, I., Andriska, P. (2011). Egy alternatív vezetési rendszer – a lean menedzsment. IME – Az egészségügyi vezetők szaklapja, X. évfolyam, 8. szám, 29. old
- [2] Sugár, K. (2004). A TQM sikeres alkalmazásának európai szintű elismerése. Minőség és Megbízhatóság, 2004(1). pp. 25-28.
- [3] Szódi, S (2011). Falra hányt borsó – egészségügy és a szervezeti kiválóság. Konferencia kiadvány 77-81. old., XI. Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok, június 2-3. Debrecen
- [4] Gódné, S. – Tarr, J. – Szy, I. – Sinka Miklósné – Dobos, É. – Fűredi, Gy. – Uhrík, T. – Topár, J. (2007): „A hatékonyságot támogató modellek, minőségirányítási és standardrendszerek”, tartalmazza: Gódné S. (szerk.) (2007): A klinikai hatékonyság fejlesztése az egészségügyben, Pro Die Kiadó, Budapest, 671-741. old.
- [5] Topár, J. – Katonai, Zs. – Gódné, S. (2007): „A minőségfejlesztés technikái az egészségügyben”, tartalmazza: Gódné S. (szerk.) (2007): A klinikai hatékonyság fejlesztése az egészségügyben, Pro Die Kiadó, Budapest, 781-829. old.
- [6] Hackman, J R.; Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. Administrative Science Quarterly; 40 (2). pg. 309.
- [7] Liker, J.K. (2008). A Toyota-módszer. HVG Kiadó, Budapest, Eredeti mű: Liker, J.K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill
- [8] Womack, J. – Jones, D. (2009): Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja, HVG Könyvek, Budapest (fordítás) eredeti mű: Womack, J. – Jones, D. (1996): "Lean Thinking", Simon and Schuster, New York, NY

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Dr. Jenei István, mérnök-közgazdász, egyetemi tanársegéd, PhD, mezőgazdasági gépészmérnöki diplomáját a Gödöllői Agrártudományi Egyetemen szerezte. Az Egyesült Államokban és Olaszországban végzett gyakornoki munkát. Pályáját egy gépgyártó vállalatnál termelési részlegvezetőként kezdte, majd egy autóipari beszállító cégnél volt termelésvezető. A BKÁE-n (mai Budapesti Corvinus Egyetem) kiegészítő közgazdasági diplomát szerzett, majd 2002-től a BKÁE Vállalatgazdasági Intézetébe került, tanársegédként. PhD fokozatát 2011-ben szerzett meg a Gazdálkodástani Doktori Iskolában. 2011-től az Európai Lean Egyesület együttműködő partnere. Kutatási

területe termelésmenedzsment, a karcsúsított (lean) menedzsment egészségügyi szolgáltatások területén való alkalmazása.



Andriska Pál a Külkereskedelmi Főiskola külgazdasági szakán végzett 1999-ben. 2001-ben MBA képesítést szerzett a Master's College-ben, Kaliforniában. 2004-től dolgozik a Sämling Solution Consulting Kft-nél mint lean üzletágvezető, tanácsadó. 2008-tól az Európai Lean Egyesület elnöke. Az egészségügyben a hatvani kórházban és a Szent Margit Rendelőintézetben indított lean pilot projektet.