

Fehér Ottó Imre

*Total Creative
Management*

Módszertár
1.



*Szellemi technológiák a vezetési és
az alkotási hatékonyság növelésére*

Fehér Ottó Imre

Total Creative Management

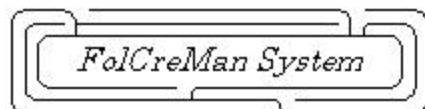
Módszertár 1.

Szellemi technológiák a vezetési és az alkotási
hatékonyság növelésére

Fehér Ottó Imre

TOTAL CREATIVE MANAGEMENT
MÓDSZERTÁR 1.

Szellemi technológiák a vezetési és
az alkotási hatékonyság növelésére



Fehér Ottó Imre, Budapest, 2012
MMXII

A mű címe:

Total Creative Management Módszertár 1.
Szellemi technológiák a vezetési és az alkotási hatékonyság
növelésére

Copyright© 2012 Fehér Ottó Imre

Minden jog fenntartva. E könyvet – a szerző írásos engedélye nélkül – sem egészében, sem részleteiben, semmilyen formában és értelemben, bármilyen eszközzel másolható, sokszorosítani, vagy egyéb módon reprodukálni és tárolni nem lehet, beleértve a nyilvános előadást vagy oktatást, a hangoskönyvet, bármilyen tömegkommunikációs, internetes közlést.

Felelős kiadó: Fehér Ottó Imre
Budapest, 2012.
Honlap: www.tcm.hu

Készítette

Könyvműhely
www.konyvmuhely.hu
Telefon (46) 532-0855

ISBN 978-963-08-5538-9

Tartalomjegyzék

Előszó	7
1. A Totál Kreatív Menedzsment	9
1.1. Az elindulás	9
1.2. A Total Creative Management meghatározása	10
1.3. A Total Creative Management tartománya	11
2. A kreativitásirányítási rendszer	13
2.1. A kreativitás bölcsője	13
2.2. A tudati technológiák	13
2.3. A kreativitás	14
2.4. A kreativitásfejlesztés gyakorlati irányai	16
2.5. A kreativitásirányítás mint rendszer	18
3. A gondolkodás hatékonyságának növelése	21
3.1. A gondolatok szerkezete és a gondolatformálás	21
3.2. A Gondolkodás Irányítás módszer	24
3.3. A Gondolkodás Irányítás módszer modellje	25
3.4. A Gondolkodás Irányítás módszer általános eljárása	26
3.5. Néhány vezetési kulcsszó minta	28
3.6. Alkalmazás	30
4. A problémakezelés egyszerűsítése	37
4.1. A probléma	37
4.2. A problémák fajtái	38
4.3. Az Egykéz módszer	42
4.4. Az Egykéz módszer modellje	43
4.5. Az Egykéz módszer általános eljárása	44
4.6. A probléma meghatározásának elvei	46
4.7. A probléma megfogalmazása	46
4.8. A Pareto diagram alkalmazása	46
4.9. A nyelvi adatok kezelése	47
4.10. A strati fikáció	47
4.11. Alkalmazás	48
5. A megismerés eredményességének növelése	51
5.1. Az Irányított Generálás módszer ki fejlesztése	51
5.2. Az Irányított Generálás módszer	52
5.3. Az Irányított Generálás módszer modellje	54
5.4. Az Irányított Generálás módszer általános eljárása	56
5.5. Alkalmazás	58

6. Új termékek, szolgáltatások kifejlesztése	65
6.1. Az alapkoncepció	65
6.2. Az Értékradar általános modellje	65
6.3. Újdonságok feltalálása, a Paletta módszer	67
6.4. A Paletta módszer modellje	68
6.5. A Paletta módszer általános eljárása	70
6.6. Alkalmazás	72
7. A termék-előállítás hozzáadott érték arányának növelése	75
7.1. Előzmények	75
7.2. A hozzáadott érték	75
7.3. A Fortis módszer	78
7.4. A Fortis módszer modellje	79
7.5. A Fortis módszer általános eljárása	80
7.6. Alkalmazás	82
7.7. A Fortis mátrix	85
8. Intenzív költségcsökkentés	87
8.1. A kiindulás	87
8.2. A termék megközelítése	87
8.3. A ráfordítások megközelítése	88
8.4. Az ár és a költség megközelítése	88
8.5. A folyamatok megközelítése	89
8.6. Az ÉRK térképezés modellje	91
8.7. Az ÉRK térképezés eljárása	94
8.8. Alkalmazás	96
9. Több időt a fejlesztésre – a látható önszabályozás	107
9.1. A láthatóságon alapuló irányítás	107
9.2. A Panoráma módszer	108
9.3. A módszer sajátosságai	109
9.4. A kifejlesztés logikai lépései	109
9.5. A szerkezet és hatásterület	109
9.6. A Panoráma módszer modellje	111
9.7. A Panoráma módszer általános eljárása	112
9.8. Alkalmazás	114
10. Fogalomtár	121
11. Felhasznált irodalom	129

„Sapere aude.”
„Merj gondolkodni.”
Horatius

Előszó

Köszöntöm Kedves Olvasó!

Kreatív szemléletet, gondolkodásmódot és gyakorlati eszközöket szeretnék adni a vállalkozások fejlesztéséhez.

A vállalatirányítás egy különleges szegmensét, a célirányos szellemi technológiafejlesztés és alkalmazás területét érintem könyvemben, amelyet vállalati tudatmenedzsmentnek neveztem el. A tudati technológiák kidolgozása azon a feltételezésen alapul, hogy lehetséges befolyásolni az elme működését úgy, hogy még hatékonyabban és eredményesebben végezzük a szellemi munkát.

A könyv két fő részből áll, először a felnőttek kreativitásfejlesztési lehetőségeiről írok, a jelentősebb második részben pedig a gyakorlatomban bevált eljárásokat mutatom be olyan részletességgel, hogy az Olvasó önállóan tudja azokat használni.

A rendszerek és a módszerek kifejlesztése tudományos kutatásaim és tapasztalataim eredményeként születtek, megjegyezve, hogy az elmével foglalkozó szakterületek autodidakta szintű megismerése közben több mint 30 éven át szervezési és vezetési tanácsadással kerestem kenyerem.

Kérem, ezért nézzék el nekem, ha a feltételezéseim és okfejtéseim avulnának az idők folyamán vagy éppen vélekedéseim ellenkezője bizonyosodna be.

Mentségemre a szellemi munka hatékonyságának növelésére való törekvésemet és megszállottságomat hoznám fel.

A bemutatott szellemi technológiák – az egyéni és csoportos képességfejlesztésen keresztül – a vállalati eredményesség növelésére irányulnak, egyszerűek és könnyűek, jóval nehezebb volt leírni, mint alkalmazni vagy tanítani. A módszereim sajátossága, hogy mindegyik egy-egy gyűjtőpontról indul ki, annak megragadásával és kiterjesztésével készült a modell, és a megvalósítási tapasztalatok eredményeként állt össze a lépéssorozat. Ha tehát elakadna kedves Olvasó, vagy szakszerűtlen eredmény születne, akkor javaslom, hogy a kútforráshoz térjen vissza, s az esszenciából kiindulva lehetne újraértelmezni a célt, az eszközt, az utat és az eredményt.

Szívből kívánom, hogy sikerrel alkalmazza a módszereket!

Itt szeretném kifejezni köszönetemet és szeretetemet drága feleségemnek, Margitkának, aki nélkül nem készülhetett volna el e könyv. Folytonos támogatása adott erőt a keresés és a megismerés rögzös útján, segített az elméletek és gyakorlatok tisztánlátásában, kialakításában.

Budapest, 2012. október

A szerző

*„Lásd meg az értéket,
Találd fel magad,
Járd az utadat!”
A TCM jelmondata.*

1. A Totál Kreatív Menedzsment

1.1. Az elindulás

Az 1990-es évek közepén kezdtem kutatni olyan univerzális eszközök és eljárások után, amelyek jelentősen megváltoztatják a szellemi képességeket és hasznosíthatók a vállalati gyakorlatban. Úgy véltem, előbb vagy utóbb a vállalatrányítási elvek és irányzatok fókuszába kerül majd az elme, a legkönnyebben és leghatékabban fejleszthető eszköz. Ráadásul mindig kéznél van.

A versenyképesség megtartásához és a vezető szerep biztosításához a cégirányításban nem csak az új termékekre és a hozzá kapcsolódó előállító eszközök beruházására van szükség, hanem a háttérben lévő szellemi kultúrát is változtatni kell. Hatékonyabb gondolkodásra, az elmék pallérozására is szükség lehet. A tudás és képességnövelés legújabb módjait is figyelniük kell, hogy a célirányos elmetechnológiákkal még gyorsabbak és sikeresebbek legyünk.

Elhatároztam hát, kialakítok egy menedzsment irányzatot a hozzátartozó új tudati technológiákkal.

A Total Creative Management koncepciót 1998-ban publikáltam, kidolgozása a szervezési-vezetési tanácsadásom közel két évtizedes tapasztalatán, a hazai és külföldi szervezéstecnológiák megismerésén, gyakorlatán és szintetizálásán, valamint kutatási tevékenységeimen alapultak.

1.2. A Total Creative Management meghatározása

A Total Creative Management a kreativitás kiteljesítésével történő értékeken alapuló megújulásirányítás, amelynek célja az élet jobbá tétele a működésen, a kibocsátott termékeken és szolgáltatásokon keresztül.

A TCM három fő területe:

1. A fejlődésirányítás

A változásokra történő ráhangolódás, a külső és a belső hatásokra történő folytonos reagálás, a változások és átalakulások befolyásolása valamint folyamataik irányítása.

A fejlődés sajátosságaira épített termék/szolgáltatás és működtetés fejlesztési és megújulásirányítási rendszer.

2. A kreativitásirányítás

A kreativitási képességek kibontakozásának elősegítése, az alkotóképesség fejlesztése, a kreatív módszerek alkalmazása és a megvalósítási lehetőségek biztosítása.

A kreativitási képességek és szellemi technológiák fejlesztésének és kiterjesztésének a rendszere.

3. Az értékirányítás

Az állandó és változó értékek megtestesülésének folyamatos felügyelete és az értékmegvalósulási hatékonyság növelési rendszere.

A vevői és üzleti kapcsolatok, a források, a működés és a folyamatok, az eredmények, a közösségek értékeire alapozott fejlesztési rendszer. (Korábbi anyagaimban értékeken alapuló irányításnak neveztem.)

1.3. A Total Creative Management tartománya

A Totál Kreatív Menedzsment felöleli a teljes vállalati működést vagy egy adott közösség teljes körű érték-előállító tevékenységét, kiterjed a legtágabban értelmezhető

- hardver (hardware) – fizikai eszközök,
- szoftver (software) – szoftverek és szabályozások,
- főmver (firmware) – standard kombinációk,
- májndver (mindware) – tudás, képesség, kreativitás, tapasztalat és
- gájdver (guideware) – irányhúzó és elkötelezettség elemekre, a tökéletesítés és az eredményesség növelésére.

A legegyszerűbben fogalmazva a TCM iránymutatása

- lásd meg az értéket,
- találd fel magad,
- járd az utadat!

„Aká a tömeg után megy, sohasem fog tömegeket vezetni.”

Donnel

2. A kreativitásirányítási rendszer

2.1. A kreativitás bölcsője

Alapvető dolognak tűnhet, ha az emberi kreativitást kívánjuk fejleszteni, akkor először azonosítsuk azt, ahol ez létrejön. A kérdés megválaszolása azonban közel sem olyan egyszerű nekem, számos elgondolás született az elme és tudat helyével kapcsolatban korszakoktól, világszemlélettől és kutatási eredményektől függően. Az egyik felfogás szerint például a tudat az agy – az anyag – terméke, és ott is van, egy másik megközelítésben a tudat kozmikus eredetű lehet és nem az agyban található. A megismerési és igazolási módszerek folyamatosan fejlődnek, kár lenne horgonyunkat kivetni bármelyik koncepcióra. Általánosan elfogadhatónak nevezném, hogy a kreativitás is az intelligenciához, az élőlényekhez, az egyedekhez kapcsolható, a személyes tudati formáció eleme és terméke.

2.2. A tudati technológiák

E könyv irányultságához igazodva tudati technológiáknak nevezem a kívülről vagy belülről befolyásolható elmeműködést, a tudattal és a tudatalattival összefüggésbe hozható folyamatokat, készségeket és képességeket, amelyek eredményeket hoznak létre és úgy hasznosíthatók, hogy jobbá teszik az egyének és a közösségek életét. Ugyanezt értem a szellemi technológiákon vagy az elmetechnológiákon is.

A tudati technológiákba sorolom az agy működésével összefüggésbe hozható szellemi tevékenységeket is, amelyek külső vagy belső vezérléssel irányíthatók és stabilizálhatók a tudat állapota szerint. Például: az olvasás, a tanulás, az emlékezés, a gondolkodás, a megértés, az összpontosítás, a megérezés, a kreativitás, a problémamegoldás, a szellemi képességek fejlesztése, érzékelés térből és időből, a test tudati befolyásolása, a tudatkarbantartás és a tudatfejlesztés.

2.3. A kreativitás

A kreativitás definíciójára számos meghatározást találhatunk, megközelítésemben a kreativitás az elme, a tudat által vezérelt, fejleszthető változtatási, alkotási képesség.

A kreativitás az élet fenntartásához szükséges alapvető képességekhez sorolható.

Kreativitásfejlesztés: a szellemi és cselekvési képességek fejlesztése.

Vállalatirányítási vonatkozásban a kreativitás megnyilvánulási formái lehetnek a következők:

- produktív gondolkodás, találékonyság, ötletesség, az új megalkotása,
- az összefüggés, a rend felismerése,
- probléma-felismerés és problémamegoldás,
- a korábbi tapasztalatok újbóli hasznosítása,
- a külső és belső információk eredményorientált kezelése,
- a tudatban és a tudatalattiban lévő, az érzékszervekhez köthető információk közvetlen gyakorlati hasznosítása

A kreativitási képességek intenzív aktíválására három csoportot különböztetek meg.



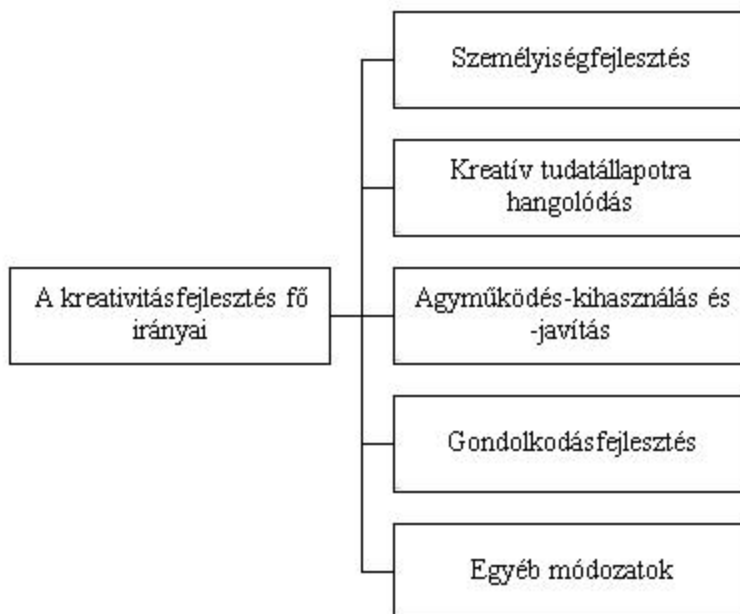
1. ábra A kreativitási képességek kiteljesítésének főcsoportjai

A „kívülről befelé” irányzatba érthetjük mindazon eseti és állandó technikákat, eljárásokat és módszereket, amelyek a külső érzékszerveken keresztül – más személytől, a tudaton kívülről – az információ befogadásával és feldolgozásával aktiválódnak. Mindezek reakcióként váltják ki a hatékonyabb működést.

A „belülről kifelé” irányzatba érthetjük mindazon eseti és állandósult technikákat, eljárásokat és módszereket, amelyek az elme, a tudat, a tudatalatti, az agy működésének, sajátosságainak és képességeinek kihasználásával és növelésével segítik elő belülről a hatékonyabb működést.

A kombinált csoportba sorolhatók mindazok, amelyeket nem lehet élesen egyik helyre sem kategorizálni. Például egy másik személytől jön a reakció kiváltása de a mélytudatból érkezik a megoldás.

2.4. A kreativitásfejlesztés gyakorlati irányai



2. ábra A kreativitásfejlesztés útjai

A személyiségfejlesztés körébe helyezhetjük az ideális én és az önmegvalósítás, a személyes küldetés teljesítése vagy a pozitív gondolkodás és életfelfogás tárgykörébe tartozó elvek, módszerek, eljárások alkalmazását. E kategóriába tartoznak az egyéni saját kreatív terület fejlesztésének módozatai, az önmotiváció, az életstílus vagy a sikeresség kulcsainak alkalmazása.

A kreatív tudatállapokra hangolódás alatt értem mindazokat a módszereket, eszközöket és eljárásokat, amelyekkel a kreatív-társi képességre vonatkozó ideális tudatállapot érhető el.

A tudattal foglalkozó szakirodalmak számos tudatállapotot vagy tudatszintet különböztetnek meg, nekünk az alkotóképesség szempontjából arra a tudatállapotra van szükségünk amelyben éppen legjobbak elménk képességei.

Az ideális-kreatív tudatállapot – mint célállapot elképzelés – az a tudatállapot, amikor a legjobbnak tekinthetjük a szellemi képességeinket, illetve megtaláljuk a megoldást a felvetett problémára.

Az ideális-kreatív tudatállapot elérése, befolyásolása számos módon történhet, például az elme programozásával vagy a meditációs és relaxációs technikák alkalmazásával. Ide vonhatók még az eszközökkel történő aktiválások is: az agystimulátorok és a különféle rezonátorok használata.

Az agyműködés-kihasználás és -javítás területébe helyeztem az elme, a tudat, a tudatalatti és az agyi funkciókhoz kapcsolható információfelismerési, -befogadási, -csatolási, -megőrzési és -felidézési módszereket. Ilyenek a tanulásra, a memorizálásra, a tudáshasznosításra, az álmodásirányításra, vagy a jobb és bal agyféltekék működési szinkronizálására alkalmazott módszerek, eszközök, eljárások és technikák.

A gondolkodásfejlesztés kategóriájába tettem a gondolatok kezelésével, megszüntetésével és megtartásával, valamint a kifejlesztésével és irányításával összefüggésbe hozható elme-technológiákat. Magába foglalja a megértéssel, a gondolkodási típusok alkalmazásával, a feltalálásra, vagy a probléma-kezelésre vonatkozó szellemi eszközök, technikák, módszerek és eljárások alkalmazását.

Az egyéb módozatokba érthetők az előző kategóriákba be nem sorolható, az agyműködést serkentő dolgok, cselekvések, események, helyzetek, anyagok és kondicionálók.

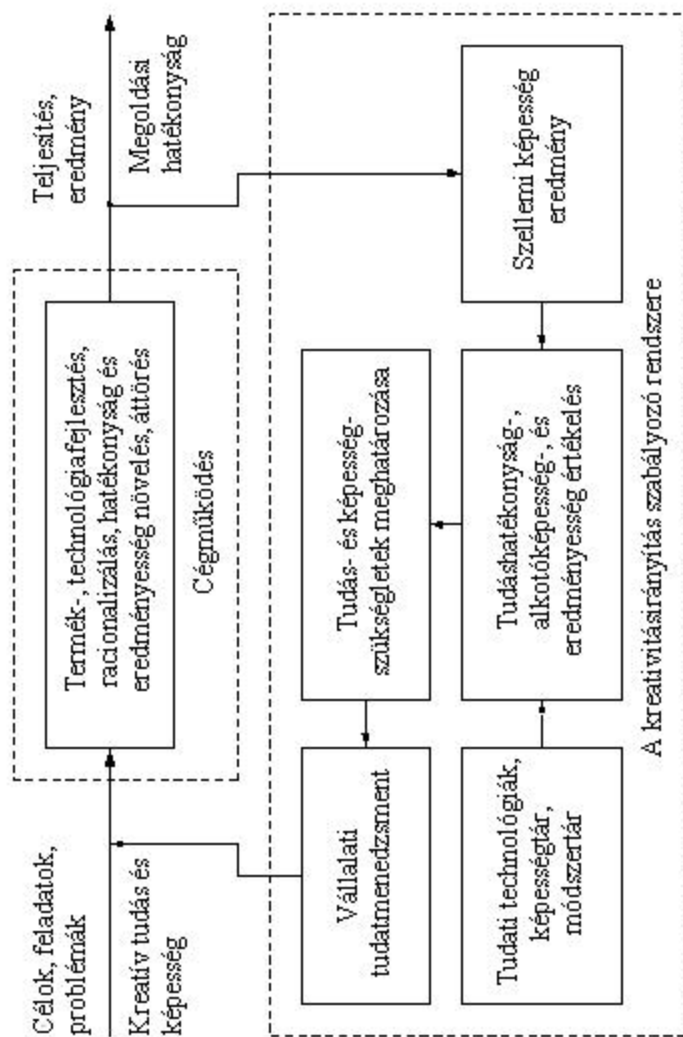
Például az étkezéssel, a serkentő szerekkel, a testmozgással történő képességnövelés, vagy a mások általi egyéni és/vagy csoportos testi és szellemi aktivizálási eszközök lehetnek itt.

2.5. A kreativitásirányítás, mint rendszer

A kreativitásirányítási rendszer két fő részre tagolódik:

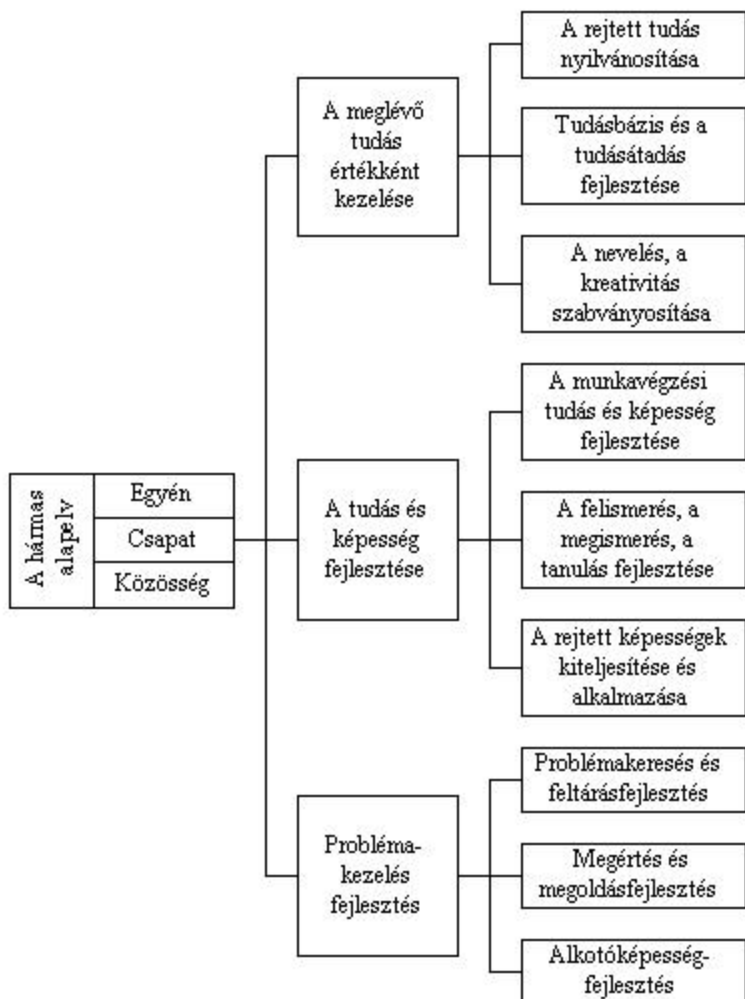
- az irányító rendszer: a szellemi/tudati technológiák és módszerek adatbázisa, a célokon át a tudás és a kreatív módszeralkalmazás szabályozása. Az eljárások, a technikák és módszerek, irányelvek kifejlesztése és továbbfejlesztése. Sajátossága, hogy részlegesen nyílt hatásláncú.

- az irányított rendszer: a cégműködtetéshez és a fejlődéshez szükséges, a belülről és kívülről befolyásolt értékképző- és egyéb szokásrendek, menetek forrásai, folyamatai, hatásai és eredményeinek összessége. Rendszerelméleti szempontból értékkövető és programozott tulajdonságú szabályozásról beszélhetünk.



3. ábra A kreativitásirányítás szabályozási köre

A rendszerműködtetés fenntartásának és fejlesztésének alapelvei:



4. ábra A hármas alapelv

„Az ember minden tapasztalatát a már létező ideának sablonjába illeszti be. Fikán gondol arra, hogy sablonja hibás és korlátozott, hogy csak akkor tudja kitalálni, valójában mit is jelent a tapasztalata, ha túllép sablonján.”

Paul Brunton

3. A gondolkodás hatékonyságának növelése

Az alkotások, a cselekvések, a szándékok és vágyak kiindulási pontja a gondolat, minden, amit az ember tudatosan létrehoz, vélhetően először gondolatban jelenik meg az információ jellegének megfelelő formában.

A gondolatalkotást egyéni sajátosságnak tekinthetjük, mindenki a maga módján teszi, vélhetően a tanulás, az élettapasztalat és a környezet befolyásolása szerint.

A gondolkodás hatékonyságának növeléséhez próbáltam megérteni, hogy

- vajon meghatározott rend szerint gondolkodunk, vagy csak valamiféle rögtönzés eredménye egy-egy gondolat,
- hogyan lehet szabályozni az állandó gondolatfolyamot,
- van-e struktúrája a gondolatok képződésének,
- milyen azonosságok lehetnek az emberek eltérő gondolkodásmódjában,
- lehet-e növelni elménk hatékonyságát a gondolkodás megváltoztatásával?

A sokasodó kérdések indítottak el a gondolkodás jellemzőinek felderítésében, látva, hogy a vállalati gyakorlatban a gondolkodásra szánt idővel is néha már szűkében lehetünk.

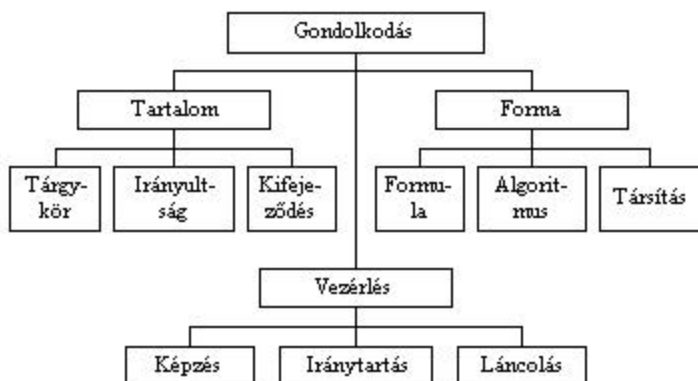
3.1. A gondolatok szerkezete és a gondolatformálás

Feltételezésem szerint a gondolati „műveletek” bizonyos sajátosságok szerint zajlanak, és létezhetnek olyan alapelemek, amelyek minden embernél azonosak.

Az alapelemek kombinációi és tartalmuk adhatják az eltérő gondolkodásmódot és gondolati eredményt.

Egyre többen vélik úgy, hogy a gondolat is az univerzum alapvető felépítését követi, vagyis egymásra épülő elemi formációkból áll össze.

A gondolatképzés hármas egysége vélelmezésem szerint: a tartalom, a forma és a vezérlés.



5. ábra A gondolkodás felépítése

A tartalom magába foglalja a gondolati energia elsődleges rendeződéseit, például: a tárgykört az irányultságot és a kifejeződést vagy állapotot. Tartalmi tényező lehet a külső és belső érzékelésekkel rögzített tapasztalások információi. Az irányultságba érthetjük mondjuk az érzelmeket és az érzeteket. A kifejeződés jelentheti a gondolat első megjelenésének tisztultságát, állapotát. E csoportba sorolható még a tartalomnélküliség is.

A gondolatformák struktúrák, a tartalmi elemekből képzett vagy összeállított egységek, esetünkben beszélhetünk formulákról, algoritmusokról és társításról.

A tanulás útján rögzített formai elemekről van szó, amelyek nagyrészt automatikusan, erőfeszítés nélkül, valamilyen indítatás alapján jelennek meg a gondolkodás során. Formula lehet egy séma vagy egy matematikai képlet, az algoritmus több formulából összeállított kényszerpályás sorozat, a társítás pedig magasabb szintű egységek képződéseit hordozza, például: kép-hang kombinációk vagy egy szimbólum.

A vezérlést is felbonthatjuk egy hármassá: képzés, iránytartás, láncolás vagy fűzés.

Gondolatképzés alatt érthetjük azt, hogy mikor és hogyan történik a gondolat létrehozása, a tartalom és a forma kinyilvánítása. Az iránytartás az, hogy mennyire tudjuk kézben tartani a gondolatokat, mennyire kalandozunk el a tárgykörtől vagy a várt végkifejtéstől.

A fűzés alatt értem a gondolatmenetet, a gondolkodásmódot, a gondolatkifejtés vezérfonalát, vagyis az adott pályán végigfuttatott gondolatsorozatot.

Itt jegyezném meg a kvantumfizikából származtatott vonzókat és a taszítókat mint befolyásoló tényezőket, amelyek nyílt vagy rejtett módon befolyásolják a gondolatláncolatot és a végeredményt. A vonzó és taszító elnevezések szubjektívek, a vonzókat úgy jellemezném, hogy a gondolati beállítódásból vagy valamilyen más okból „mindig arra jár az agyunk”. A taszítóknál „nem áll rá az agyunk”, bármennyire is szándékolnánk, szélsőséges esetben egyszerűen nem vagyunk hajlandóak elfogadni a másik álláspontot, véleményt, irányt. Más megközelítésben a vonzók valamilyen ok, szempont, irányultság alapján húznak, a taszítók eltávolítanak, távol tartanak.

Ha tehát szabályozottabban kívánunk gondolkodni, akkor egyrészt fel kell ismernünk a gondolkodásunk mechanizmusait és gyengeségeit, másrészt jobban figyeljünk a tartalomra, a formára és a vezérlésre.

3.2. A Gondolkodás Irányítás módszer

1997. nyarán véglegesítettem a Gondolkodás Irányítás módszert, amely azon a feltételezésemen alapul, hogy képesek vagyunk szabályozottan kezelni a gondolatainkat, felhasználva a tartalom, a forma és a vezérlés elemeit. Ne csak az éppen keletkező gondolatok alapján végezzük dolgainkat, hanem előre meghatározott, szabályozott módon.

A Gondolkodás Irányítás módszer meghatározása: a gondolkodási alapegységek holisztikus-rendszerelvű, szisztematikus alkalmazásának gyakorlata

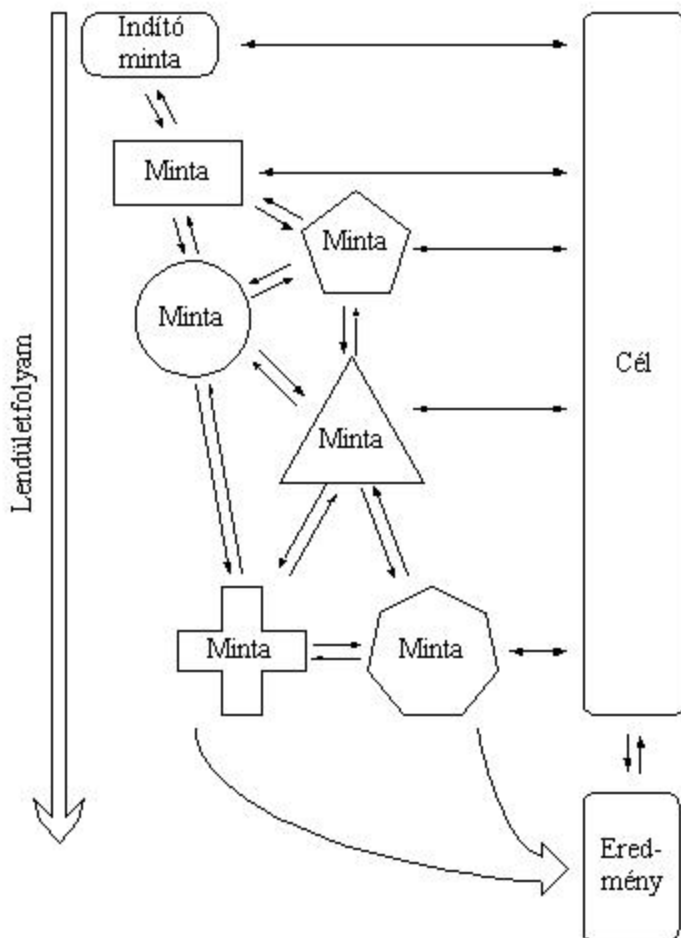
A gondolkodási alapegységek alatt a gondolkodás mindhárom sajátosságában fellelhető építőelemet értem, amelyekből megvalósul a gondolat. Tapasztalatom alapján a legegyszerűbben és a legkönnyebben kezelhető mód, ha az építőelemeket egységesen mintáknak nevezzük úgy, ahogy azt sokan teszik.

Válasszunk és használjunk mintákat a gondolkodás eredményesebbé tételére!

A gondolkodás irányításának alapelvei:

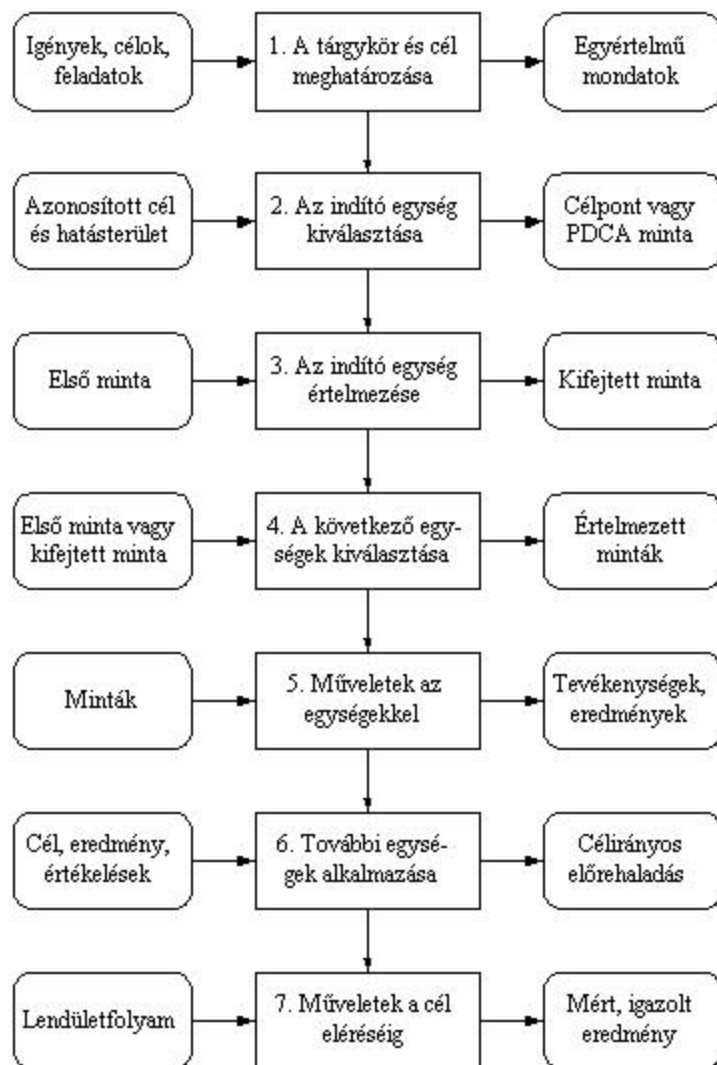
- előre meghatározott minták alapján építjük fel gondolatainkat és cselekedeteinket,
- tudatosan, célirányosan válasszunk mintákat,
- ha nincs jó minta, akkor készítsük el a megfelelőt,
- pontosan értelmezzük az adott helyzetre a minta tartalmát és szakszerűen kezeljük,
- a minták alapján haladjunk előre, ellenőrizve a gondolatvezetés és a várható eredmény helyességét.

3.3. A Gondolkodás Irányítás módszer modellje



6. ábra A Gondolkodás Irányítás módszer modellje

3.4. A Gondolkodás Irányítás módszer általános eljárása



7. ábra A gondolatirányítás folyamata

1. A tárgykör és cél mérhető, pontos megfogalmazása. A vonatkozási terület és az eredmény körvonalazása
2. A leglogikusabbnak tűnő első minta kiválasztása vagy elkészítése.
3. Az első minta értelmezése a cél figyelembe vételével:
 - mit jelent a minta a tárgykörre,
 - hogyan alkalmazható a tárgykörre?
4. Az előrehaladást segítő, további minták kiválasztása vagy elkészítése, értelmezése.
5. A minták értelmezéséből adódó tevékenységek elvégzése.
6. Az előrehaladást segítő, további minták kiválasztása vagy elkészítése, értelmezése és használata.
7. A minták szisztematikus alkalmazása a cél és eredmény eléréséig.

3.5. Néhány vezetési kulcsszó minta

Minták a minőség- és termelésirányítási szakirodalomból.

P D C A

Plan	Tervezés, programozás
Do	Megvalósítás, működtetés
Check	Ellenőrzés, felügyelet
Act	Intézkedés, visszacsatolás

CÉLPONT

Cél
Eredmény
Feladat
Tartomány
Eszköz
Módszer
Határidő

6W1H

Who?	Ki? Kit?
What?	Mi? Mit? Milyen?
Where?	Hol? Hová? Merre?
When?	Mikor? Milyen gyakran?
Which?	Melyik? Hányadik?
Why?	Miért? Mi az oka?
How?	Hogyan? Mivel? Mennyi?

RENDSZER

Rend
Rendszer
Alrendszer
Folyamat
Tevékenység
Művelet
Állapot
Esemény
Helyzet

PQCDSM

Product	Termék, szolgáltatás
Quality	Minőség
Cost	Költség, ráfordítás
Delivery	Ütemezés, határidő
Safety	Biztonság
Moral	Morál

ECRS

Eliminate	Megszüntetés, kivonás, megsemmisítés
Combine	Összevonás, szétválasztás, kombinálás
Rearrange	Átrendezés, átszervezés, áttervezés
Simplify	Egyszerűsítés

10MLE

Man	Ember, szervezet, csoport, beosztás
Machine	Hardver, gép, eszköz, műszer
Material	Anyag, alapanyag, segédanyag
Method	Módszer, eljárás, folyamat
Measurement	Mérés, ellenőrzés, teszt, értékelés
Memo	Dokumentum, előírás, irat, igazolás
Make	Termék, szolgáltatás, eredmény
Minit	Idő, határidő, programozás
Money	Pénz, ár, költség, nyereség
Mind	Tudás, szakismeret, képesség, információ
Environment	Környezet, munkaterület, biztonság

IRÁNYTŰ

Hít
Vágy
Elvárás
Érzet
Érzelem
Szándék
Cselekedet

NEVELÉS

Oktatás
Szoktatás
Példaadás
Támogatás
Elismerés
Mege erősítés

VEZETÉS

Fenntartás
Javítás
Változtatás
Fejlesztés
Áttörés

3 Mu

Muda	Kár, pazarlás, veszteség, feleslegesen végzett tevékenység, szükségtelen ráfordítás.
Muri	Túlterheltség, túlterhelés, természetellenesség.
Mura	Egyenetlenség, kiegyensúlyozatlanság, ingadozás, szabálytalanság.

JAVÍTÁS

Könnyebben	Egyszerűbben	Olcsóbban
Jobban	Pontosabban	Legjobb gyakorlat
Gyorsabban	Takarékosabban	Szabványosítás

3.6. Alkalmazás

1. lépés: a tárgykör és a cél meghatározása

Tárgykör: gyártási segédanyagok

Cél: az állandó készlet csökkentése 10%-kal.

2. lépés: az indító egység kiválasztása

Az indító egységre válasszuk a Célpont mintát.

3. lépés: az indító egység értelmezése

<p>Célpont</p> <p>Cél</p>	<p>A gyártási segédanyagok készletének csökkentése 10%-kal.</p> <p>1. A tárolt segédanyagok maximális készletének csökkentése 10%-kal. 2. A csökkentett készlet szabályozott fenntartása. 3. A gyártás és a készletgazdálkodás összehangolása.</p>
<p>Eredmény</p>	<p>1. Anyagonként, tételenként meghatározott minimális és maximális készletmennyiségek. 2. Készletezési rendek termékcsopontonként. 3. Megvalósított készletcsökkentés. 4. Biztonságos készletszabályozási rend.</p>
<p>Feladat</p>	<p>1. A készlet adatok elemzése. 2. Javaslatok a készletek csökkentésére és fenntartására. 3. Az elfogadott javaslatok bevezetése, értékelése, véglegesítése.</p>

Célpont Tartomány	<ol style="list-style-type: none"> 1. A 2-es raktár és az üzemi készletek adatai. 2. Módszeres készletezési technológia-vizsgálat. 3. Team-munka a bevezetés végéig. 4. 3 héten belüli eredmények. 5. Az eredmény-ráfordítás értékelése.
Eszköz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pénzügyi források. 2. Mozgató- és tároló-eszközök. 3. Számítógép. 4. A team létszáma: 5 fő.
Módszer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interjúk. 2. Készletfigyelési, -elemzési és -csökkentési technikák. 3. Teammunka szabályok és munkarend. 4. Raktári mozgató, tárolók kialakítása.
Határidő	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kezdés: 2012. 01. 10. 2. Bevezetés: 2012. 02. 01. 3. Vizsgálás és jelentés: 2012. 02. 10-től.

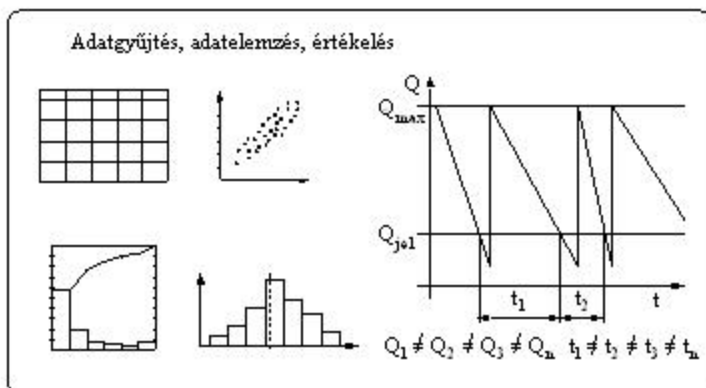
4. lépés: a következő egységek kiválasztása, értelmezése

A feladatok kijelölése után a végrehajtási terv következik, végül a PDCA mintát és fejtjük ki a feladatokat a megfelelő részletességgel.

	P	D	C	A
	Feladatok	Felelős	Idő	Igazolás
P	1. Adatgyűjtés, elemzés		—	
D	2. Javaslatok megvalósítása		—————	
C				
A	3. Felügyelet, értékelés		— — — — —	

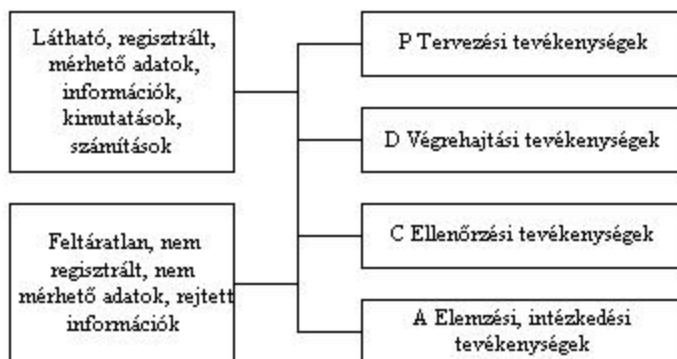
8. ábra A PDCA kivetítése a tervezésre

5. lépés: határozzuk meg az adatgyűjtés és elemzés mintáit, például:



9. ábra Az adatgyűjtés és elemzés formulái

6. lépés: vizsgáljuk és elemezzük a készleteket.

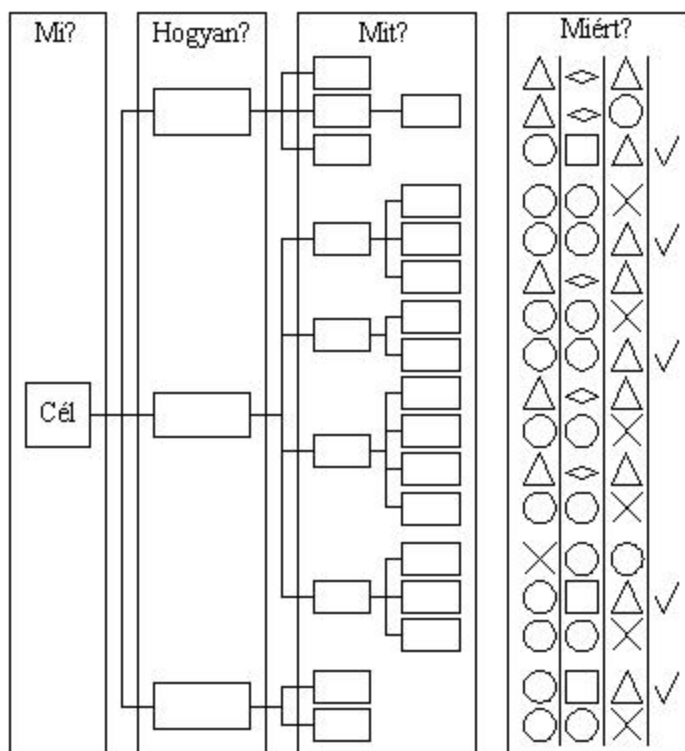


10. ábra A készletvizsgálat irányai

Ha szükséges, az elemzéseket elvégezhetjük a PQCDSM eleminek megfelelő értelmezésével és számszerűsítésével is.

7. lépés: határozzuk meg a javaslatok szerkezeti mintáját és töltjük ki.

A javaslatok összegyűjtésére és hatásosságuk értékelésére fejtjük ki a mintákat az alábbiak szerint. A kereteken belüli négyzetek egy-egy javaslatot jelentenek, a jobb oldalon lévő jelek pedig a javaslat minősítését mutatják.



11. ábra A javaslati rend felépítése

8. lépés: ellenőrzés

Az előterjesztési anyagot ellenőrizzük le és aktualizáljuk az Iránytű mintával annak érdekében, hogy a döntéshozók számunkra kedvezően nyilatkozzanak:

- Mi a hitük a résztvevőknek a javaslatok megvalósításával kapcsolatban?
- Milyen vágyaik vannak/lehetnek a résztvevőknek a megoldások vonatkozásában?
- Milyen elvárásaik lehetnek a résztvevőknek a javaslati anyaggal?
- Milyen közérzet várható az előterjesztés idején? Legyen előtte szünet?
- Milyen érzelmek jelentkezhetnek majd az előterjesztésnél?
- Milyen szándékkal állhatnak hozzá a résztvevők a javaslatokhoz?
- Mit tehetnek, vagy mit fognak tenni a javaslatok hatására a résztvevők?

9. lépés: bevezetés

Az új rend bevezetéséhez válasszuk a Nevelés mintát.

Oktatás

Az oktatás célja az új rend szerint szükséges tudás, jártasság, készség, képesség, ismeretek megszerzése, fenntartása és fejlesztése. Az oktatás tervezésére a Célpont mintát válasszuk.

Szoktatás

A szoktatás alatt érthetjük a felügyelet melletti folyamatos tanítást, az alkalmazói szintű mély begyakorlást, a szakszerű gyakorlat elősegítését és kialakítását. Az oktatás előtt célszerű meghatározni ezen tevékenységeket és a hatásterületüket.

Példaadás, példamutatás

Az új rend folyamatos fenntartásához szükséges a példamutatás, a bevezetés tervezésénél határozzuk meg a példaadás személyeit, eszközeit, módját és rendjét.

Célszerű megszerezni a vezetőség jóváhagyását is e tevékenységek érvényesítéséhez.

Támogatás, felügyelet

Az új rend folyamatos működtetéséhez szükséges szellemi és fizikai források biztosítása. Az alkalmazottak erőfeszítéseinek fenntartására és az előírások betartására irányuló cselekvések megtétele. Mindazon tevékenységeket érthetjük ide, amelyek a folyamatos működtetés alatti felügyelethez tartoznak.

Elismerés

Azon tevékenységek meghatározása és végrehajtása, amelyekkel a vezetőség elismeri az új rend szerinti gondos, szorgalmas, szakszerű munkavégzést és helytállást. Érthetjük ezt az anyagi, az erkölcsi és egyéb formákra.

Megerősítés

A megerősítés célja a hosszú távú elismerés, megbecsülés, gondoskodás. A tudás, a tapasztalat erősítése és megőrzése, a személyi állomány – a dolgozói kollektívák – összekovácsolása és megtartása.

10. lépés: visszamérés

A cél és az eredmény mintáknál meghatározott számszerű adatok alapján határozzuk meg a mérés, az értékelés és a beavatkozás szakmai mintáit és alkalmazzuk.

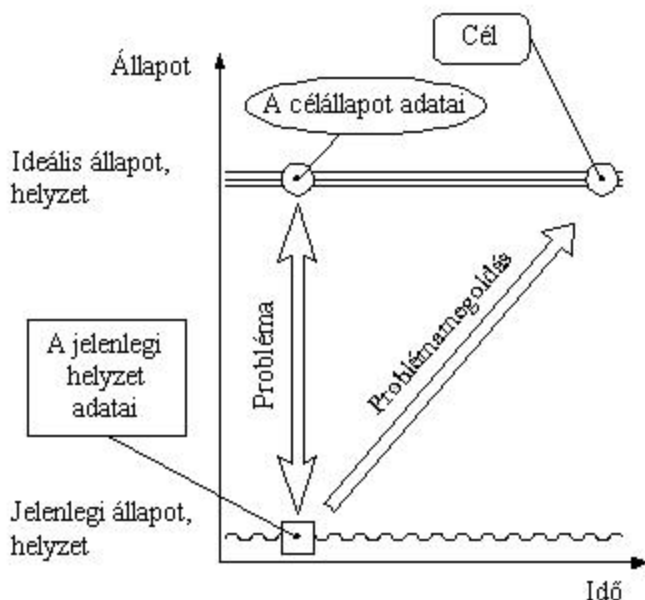
„Többet észszel, mint erővel!”
Magyar közmondás

4. A problémakezelés egyszerűsítése

4.1 A probléma

A probléma meghatározására a vezetési gyakorlatban a különbségképzés elvét szokták használni: az ideális vagy az elvárt állapot és a jelenlegi állapot közötti különbség.

A problémamegoldás pedig a két helyzet közötti eltérés megszüntetése.



12. ábra A probléma bemutatása

4.2. A problémák fajtái

A problémák megítélése

A megítélés szempontjából a problémákat két főcsoportba sorolom: szubjektív problémák és objektív problémák.

A szubjektív problémák alatt elsődlegesen az egyének elméjében jelentkező, a személyiséghez társítható, érzelmekhez és érzetekhez köthető problémák tehetők, például: fáradtság, képességhiány, nézeteltérés, hiányérzet, sértettség.

Az objektív problémák alatt pedig egy adott közösségben jelentkező, a vezetők és/vagy a közösség számára egyöntetűen problémának minősített, mérhető és igazolható dolgok érthetők. Ilyen problémák lehetnek a vállalatirányításban: a működésre előírt számszerű értékek hiányos teljesítése, ami jelentkezhethet például selejt, veszteség, pazarlás formájában.

A probléma nagysága

A megoldhatóság egyik minősítésében a két szélső érték a kis probléma és a nagy probléma. Kis probléma az azonnali, könnyen és biztosan megoldható problémát jelenti, míg a nagy problémához a jelentős ráfordításokkal megoldott problémák tartoznak.

Nem szabad összetévesztenünk a kis probléma minősítését azzal, hogy számunkra nincs jelentősége az ügynek, nem fontos számunkra. Ez lehet, hogy másnak éppen egy komoly probléma érzetét kelti.

A probléma megoldhatósága

Beszélhetünk megoldható problémáról, amely azt jelenti, hogy a megoldás előtt a megoldó személy úgy látja, hogy a célállapot elérhető vagy az eltérést előidéző okforrás teljes mértékben kiküszöbölhető.

Megoldhatatlan probléma minősítésénél a megoldó személy vélekedik úgy, hogy a problémát nem lehet kiküszöbölni, az eltérés, az állapotkülönbség folyamatosan fenn fog maradni. Az eredményt tekintve lehet teljes- és részleges problémamegoldás.

A probléma megoldásánál három fő irányt szoktak a rendszer-szervezésben említeni:

- helyreállítás, fenntartás,
a működő rendszerben bekövetkezett negatív irányú változások kijavítása és az eredeti állapot fenntartására irányuló cselekedetek,
- javítás, tökéletesítés, fejlesztés,
a működő rendszer egy magasabb szintű állapotának elérésére tett intézkedések,
- gyökeres változtatás vagy innováció,
olyan mélyreható és alapvető változtatások, amelyek a célállapot eléréséhez és fenntartásához új eszközöket és rendszer-
elemeket vagy rendszert kell kialakítani.

A problémák megoldásához három fő fázist különböztetnek meg – megjegyezve, hogy például a minőségirányítási és termelés-szervezési gyakorlatban a legtöbb esetben legalább 5 lépéstől 15 lépésig részletezik a problémamegoldás folyamatát, attól függően, hogy milyen egységekre bontják a tevékenységeket.

A három fő fázis:

a) Mérés

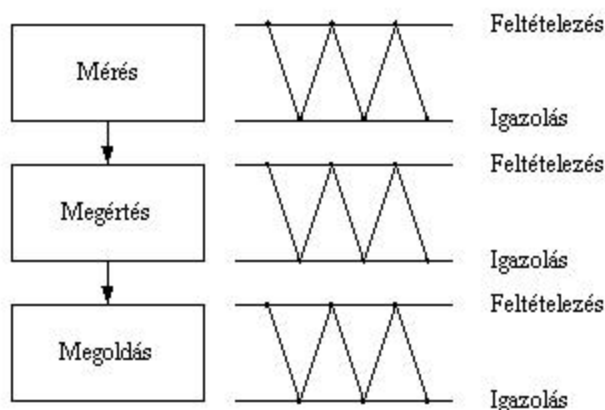
a jelenlegi állapot és a célállapot adatainak megállapítása. Például a PQCDSM és a 6W1H minták szerinti jelenség és sajátosság azonosítás, körülhatárolás. Térbeli, időbeli, esemény, hely és állapot rögzítése, a statikus és dinamikus formációk megállapítása

b) Megértés

a jelenlegi állapot és a célállapot közötti eltérés mibenlétének és a megoldásnak az értelmezése és tisztánlátása. Az állandó és a változó, valamint a véletlenszerű tényezők és hatások egyértelmű megismerése.

c) Megoldás

a célállapot elérése és folyamatos fenntartása. Mindazon intézkedések megtétele, amelyekkel biztosítható, hogy a kiindulási állapot és sajátosságok a későbbiekben semmilyen módon ne jelentkezzenek.



13. ábra A problémamegoldás 3 fázisa

A 3 fázisú mérőföldköves megközelítés segítséget nyújthat abban, hogy a probléma megszüntetésének folyamatához mindig az adott probléma sajátosságának megfelelő koncepciót, eszközöket fejlesszünk ki, ugyanis minden problémának más a megoldása. Lehetőséget ad arra, hogy eltérhessünk a korábbi korlátozó logikáktól vagy szabványosított eljárásoktól úgy, hogy következetes és megbízható maradjon a teljes ügymenet, betartva Kawakita W modelljét.

A következőkben bemutatott Egykéz módszer a „helyreállítás, fenntartás” problémafajtákra irányul, ezért ilyen vonatkozásban fejteném tovább a gondolatmenetet.

A probléma mérése

Az első fázis befejezettségéhez pontosan kell látnunk a probléma ismertségi állapotát, amelyek a következők lehetnek:

Azonosított probléma

A probléma minden tulajdonsága ismert a megoldásához, például: azonosított, megismert, mért, tényekkel igazolt a probléma jelensége, bizonyított az észlelési és a származási helye.

Azonosítható probléma

A probléma sajátossága csak részben ismert, például: a probléma jelensége ismert, nem azonosított az észlelési és az okozati hely, viszont lehetőség van mindazon tulajdonságok feltárására és mérésére, amelyek szükségesek az egyértelmű meghatározáshoz.

Sejtett probléma

A probléma sajátossága nem ismert. A probléma jelensége is csak részben ismert vagy nem ismert, valamilyen ellentmondás, sejtés utalhat arra, hogy a probléma a későbbiekben felmerülhet.

Rejtett probléma

A probléma jelensége nem ismert, még nem fordult elő. A probléma jelensége felmerülhet, ha a korábbiakhoz képest egy új tényező hatása érvényesül.

Látszólagos probléma

A probléma látszólagos, a valóságban nem létezik, semmilyen formában nem igazolható és nem érvényesülhet.

4.3. Az Egykéz módszer

Az 1980-as évek végén részt vettem a japán menedzsment elveken nyugvó Total Quality Management magyarországi bevezetésében, amely akkor Átfogó Minőségvezetési Rendszer (ÁMR) elnevezéssel vált ismertté.

A TQM alkalmazásánál gyakran tapasztaltam a túl általános vagy megoldhatatlan probléma megfogalmazásokat és nehéz volt azok felbontása. Az idők folyamán kialakítottam egy eljárást a gyors mérhetőségre és pontosításra. 1996-ban egy konferencián mutattam be a véglegesített változatot.

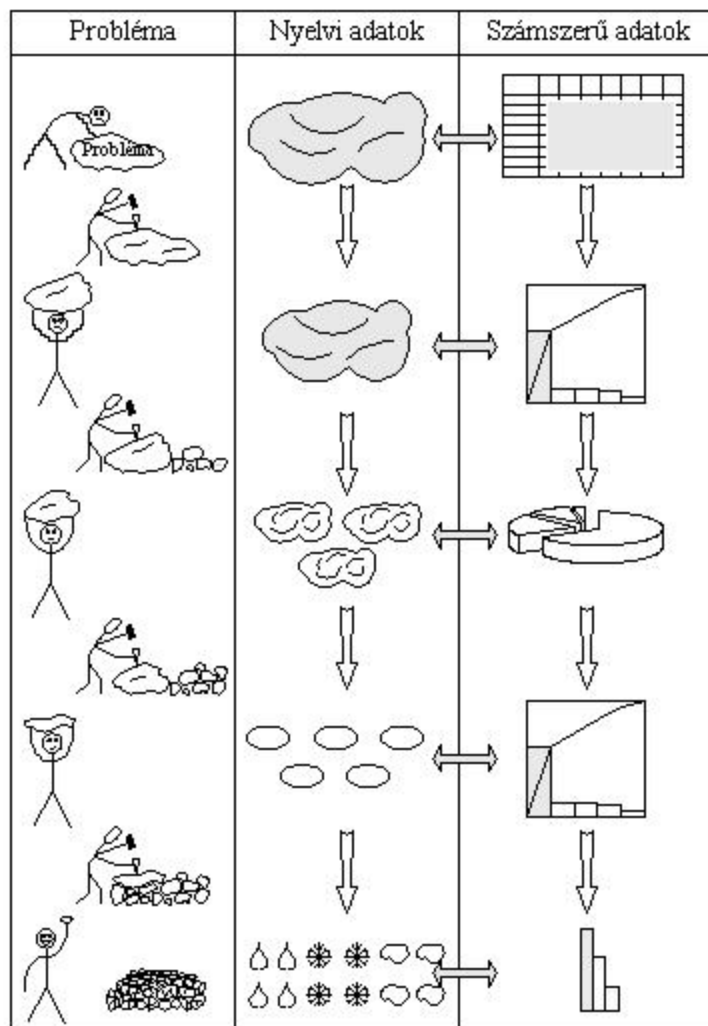
Az Egykéz módszer meghatározása: a problémák, a rendelkezések, a hiányosságok azonosított problémaszintre történő lebontása

A lefejtési rendet a Pareto diagram, a nyelvi adatok kezelése és a stratifikáció ötvözetéből állítottam össze.

Alkalmazási alapelvek:

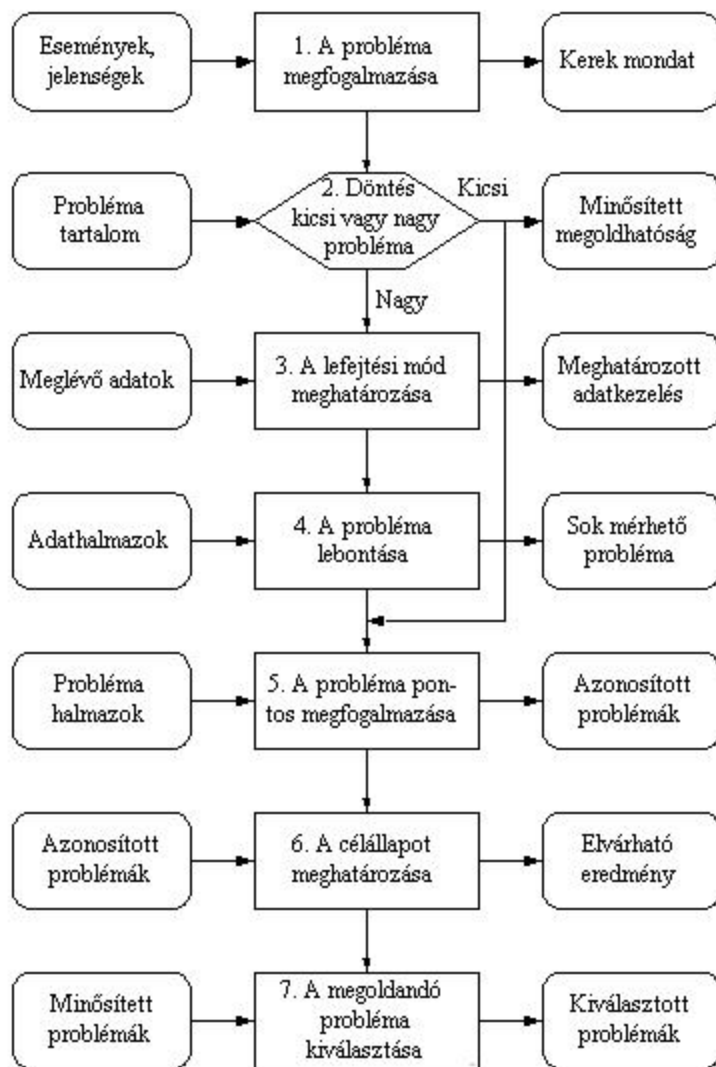
- a nagy probléma lebontása sok kicsire,
- kívülről befelé történő fókuszálás,
- szisztematikus szeletelés,
- meghatározott elvek szerinti továbbfejtés,
- egy probléma – könnyebb megoldás,
- kis probléma – könnyű megoldás.

4.4. Az Egykéz módszer modellje



14. ábra Az Egykéz módszer modellje

4.5. Az Egykéz módszer általános eljárása



15. ábra Az Egykéz módszer folyamata

1. A problémafelhő, a jelenség, az eltérés, az állapot, a hiba, a képzet, az érzet kijelentése és rögzítése.

2. A probléma minősítése. A probléma és megfogalmazása tényyszerű, valós, azonosított, mért, igazolt, elfogadott és könnyen megoldható?

3. Stratifikáció, az osztályozás és a lebontássorozat meghatározása attól függően, hogy számszerű vagy nyelvi vagy kombinált megközelítés szükséges a lefejtéshez.

4. Az osztályozás és a lefejtés során kapott adatok szisztematikus szeletelése az adott helyzetre és állapotra vonatkozó logikát követve.

5. A problémajelenségek, adatok szakszerű megfogalmazása, tényyszerű rögzítése a rendelkezésre álló információk szerint. Ha szükséges, adatok gyűjtése.

6. Különbségképzés, a megoldási szint meghatározása.
A megoldhatóság, a várható ráfordítás értékelése.
A megoldási mérföldkövek és módszerek előre jelzése.

7. A kiválasztási elvek meghatározása, a kiválasztott problémák rangsorolása. Annak megállapítása, hogy mikor érdemes a problémával foglalkozni és megéri-e a várható ráfordítás.

4.6. A probléma meghatározásának elvei

- Egyértelmű körülhatárolás – egy probléma.
- Azonosított a probléma jelensége.
- Azonosított a probléma jelentkezési helye.
- A probléma jelensége mérhető és megmért.
- A probléma tényekkel igazolt.
- A probléma elfogadott.

4.7. A probléma megfogalmazása

Kritériumok:

- egyértelmű, teljes kijelentő mondat legyen,
- egy mondatban egy problémát rögzítsünk,
- a mondat mindenki más számára ugyanazt jelentse,
- a mondat tartalmazzon adatot a probléma jelenségére, helyére, idejére, sajátosságaira,
- a mondat ne tartalmazza az okot, a megoldást, a hatást, a következtetést, a magyarázatot, az elérendő célt,
- a megfogalmazásból értelmezhető legyen az okok vizsgálati tárgyköre és területe,
- kicsi, apró probléma legyen,
- tegyük láthatóvá a problémát, ha szükséges: ábra, fénykép, diagram stb.,
- legyen egyszerűen és könnyen igazolható,
- legyen igazolt,
- a megoldás könnyű legyen,
- a probléma az érintettek által is elfogadott legyen.

4.8. A Pareto diagram alkalmazása

Vilfredo Pareto (1848-1923) közgazdász és szociológus tárta fel a vagyonok megoszlásánál, hogy a tulajdonok 80%-át a lakosság 20%-a birtokolja. Ezt az arányt később más területekre is elismerték.

Munkásságának elismeréseként a későbbiekben róla nevezték el a vizuális ábrázolást bemutató speciális oszlopdigrammot, a Pareto diagramot.

A Pareto diagram szerinti lebontás azt jelenti, hogy a problémajelenség számszerű adatait valamilyen elv szerint oszlopokba csoportosítjuk és mindig a bal oldalon elhelyezett legnagyobb értéket választva folytatjuk a kifejtést. Az adatokat úgy kell csoportosítanunk, hogy a tárgykör folyamatosan szűküljön, például:

Gyártási selejt – termékre vetített selejt – gyártási folyamatokra vetített selejt – műveleti hely szerinti selejt – műszakonkénti megoszlás – személynkénti megoszlás.

4.9. A nyelvi adatok kezelése

A nyelvi adatok kezelése alatt a beszéd, a probléma verbális kijelentését érthetjük. Tartalmi vonatkozásában – a szakirodalom szerint – két szintet különböztessünk meg: vélemény – tény.

A vélemény pártatlan bizonyítékkal nem igazolható, míg a tény magában hordozza az igazolást és igazolhatóságot.

A probléma lebontásánál arra kell törekednünk, hogy a véleményt a lehető legpontosabban és legrészletesebben tényé formáljuk.

4.10. A stratifikáció

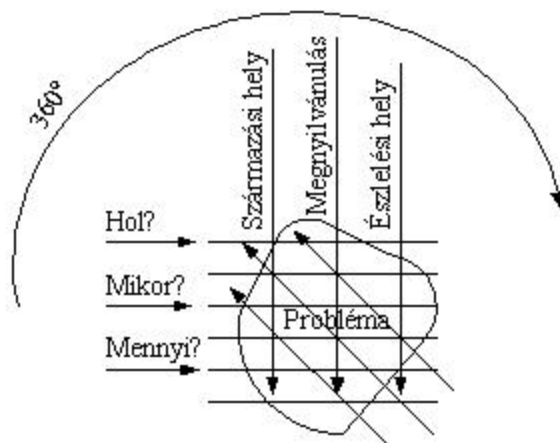
A stratifikáció a japán minőségmenedzsmentből átvett szemlélet, a műszaki életben

- halmazok, adathalmazok különböző szempontok szerinti osztályozását,
- többszempontú, rétegenkénti, részletenkénti szemléletet, vizsgálatot, elemzést,
- a prioritások, a fontossági sorrend meghatározását jelentheti.

Az alkalmazás lépései:

- a tárgy és tárgykör meghatározása,
- az osztályozási szempontok meghatározása,
- osztályozás és vizsgálat a szempontok szerint,
- értékelés és döntés.

A stratifikáció végrehajtásánál a nézetünk szerint megfelelő szempontok és részletek szerint vizsgáljuk át a problémát. A megközelítési szempontok elve az, hogy minden rétegében és elemében vizsgáljuk a jelenséget, teljesen járjuk körbe.



16. ábra A többretegű átvizsgálás

4.11. Alkalmazás

Egy vezetői megbeszélésen a termelési vezető bejelentette, hogy a karbantartás miatt nem tudták teljesíteni a heti tervet.

A karbantartás vezetője azt válaszolta, hogy több hete nem adták ki a gépeket a tervszerű karbantartási munkák végrehajtására. A karbantartási problémák miatt lehetett volna teljesíteni a tervet, a géptörési létszám volt kevés.

A termelési vezető elmondta, hogy a nem tervezett termékváltás miatt lett kevesebb a felhasználható létszáma.

A karbantartási munkát akadályozta az alkatrészhiány – mondta a karbantartási vezető.

Mindkét vezetőnek igaza volt a saját szempontjából, de hogyan lehetne tisztábban látni a problémát? Fejtsük le a probléma jelenségét!

A kiindulás: a 14. heti gyártási terv nem teljesült.

Alkalmazzuk a stratifikációt és a 6W1H mintát.

– Melyik terméknel nem teljesült a terv?

– A ZT 21-es terméknel.

– Mennyi volt az eltérés a terv és tény között?

– 10%.

– Hány darabot jelent a 10%?

– 186 db terméket, a terv 1860 db volt.

– Hol akadt el a gyártás?

– A sajtoló üzem 3-as gépén, üzemzavaros leállítás volt.

– Mikor volt az üzemzavar?

– Csütörtökön, a második műszakban, 17.00 órakor.

– Mennyi ideig tartott a leállítás?

– 3 óra.

Most összegezzük a lebontott tényadatokat:

– 186 db termékkel kevesebb van a tervezett 1860 db-os szállítmányhoz.

– A 14. hét csütörtöki napján 17 órakor a sajtoló üzem 3-as gépén 3 óra hosszú megállás volt a ZT 21-es termék gyártásánál.

A következő lefejtés a 186 db termékhiányra irányulhatna, hogy pontosan lehessen látni a gyártási fázisokban keletkezett selejteket, a gépleállás és a végállapot között fennálló tényeket.

A további problémafókuszálás pedig a karbantartási munka sajátosságára irányulhatna

A lefejtések után a tényállás:

- 186 db termékkel kevesebb lett a tervezett 1860 db-os szállítmányhoz a 14. héten a ZT 21-es termékből.
- A 14. hét csütörtöki napján 17 órakor a sajtoló üzem 3-as gépén 3 óra megállás volt a ZT 21-es termék gyártásánál.
- A 3-as gépen a KF-24-es végálláskapcsolót cserélték ki.
- A végálláskapcsoló érzékelő feje sérült volt.
- Nem volt raktáron a KF-24-es végálláskapcsoló.
- Beszerezték és kicserélték a KF-24-es végálláskapcsolót.
- Az üzemzavar-elhárítást a hiba jelentését követő 10 percen belül megkezdték.
- A sajtoló üzem 3-as gépe óránként 56 db ZT 21-es terméket gyárt, a 3 órás kiesés 168 db-ra számítható.
- A ZT 21-es termék összeszerelésénél 12 db selejt keletkezett a megengedett százalékon felül.
- A raktárban megsérült 6 db ZT 21-es termék.
- Ha nincs a 3 órás leállítás, akkor sem teljesült volna az 1860 db-os szállítmány, mert a gyártási többletselejt és a raktári sérülés miatt csak 1842 db termék lett volna ki szállítható.

A kiválasztott könnyen megoldható problémák például:

Jelenlegi helyzet	Célállapot
10 percen belüli hibaelhárítás kezdés.	2 percen belüli hibaelhárítás kezdés.
Nem ellenőrzik a gép állapotát.	Napi 2 perces gépszemle minden gépen.
6 db ZT 21 raktári sérülés.	0 db ZT 21 raktári sérülés.
12 db ZT 21 szerelési selejt.	0 db ZT 21 szerelési selejt.

„A megismerés felébreszt.”
Dr. Weninger Antal

5. A megismerés eredményességének növelése

5.1. Az Irányított Generálás módszer ki fejlesztése

Az elmeműködés érdekességeit tanulmányozva próbáltam megoldást találni a felidézés hatékonyságának növelésére. Kutatásaim egyik eredménye az Irányított Generálás módszer lett, egy szisztematikus rend szerinti fókuszálási metodika.

Ha több szemtanút kérdeznénk meg egy balesetről, valószínűleg mindenki mást mondana a részleteket illetően. Ugyanazt az eseményt másként jelenítik meg és mondják el az emlékeik alapján. Ha azt vélelmezzük, hogy jó szándékkal és az általuk valóságnak hitt dolgokat jelentik ki, akkor vélhetően vagy a beviteli, vagy a feldolgozási, vagy a felidézési módban lehet az eltérés a nyilatkozók között.

Vajon miért nem tudjuk felidézni tisztán a korábban – minden valószínűség szerint – agyunkba jutott információkat úgy, ahogy azok beérkeztek?

Miért emlékezik másként minden ember ugyanarra a közösen megélt eseményre?

Miért szelektív a felidézési képességünk? Miért nem emlékszünk mindenre?

Miért nem látjuk – adott esetben – a fától az erdőt?

Léteznének az elménkben bizonyos szűrők és osztályozók, amik befolyásolják a bevített, a feldolgozást a megőrzést és a felidézést?

Mi lenne, ha valamilyen „segédszűrőt”, vagy „ellenszűrőt” alkalmaznánk a felidézésre, a felismerésre, a megértésre, a valóság és a képzelet másképpen történő szemlélésére?

A legutolsó kérdés megválaszolására fejlesztettem ki 1998-ban az Irányított Generálás módszert, alap gondolatát az agy vélelmezett „szűrési” sajátossága adta: használjunk olyan célirányos szűrőket a megismerésben és a gondolkodásban, amelyek elősegítik az elfelejtett, a „nem látott” vagy „nem idézhető” vagy a fel sem merült dolgok észlelését.

A koncepció az a feltételezés, hogy valamilyen formában és ok miatt megváltoznak az agyba érkező vagy onnan kijövő információk az „objektív valósághoz” képest és emiatt előfordulhat, hogy nem mindig tudjuk tisztán felidézni a korábban érzékelt állapotot vagy felismerni a nyilvánvalót.

Ha tehát „kívülről” is segítenénk az elménket a szűrésben és a feldolgozásban, akkor könnyebben juthatnánk el a kívánt eredményhez.

5.2. Az Irányított Generálás módszer

Az Irányított Generálás módszer meghatározása: egy azonosított tárgykör szisztematikus átvizsgálása előre meghatározott rend szerint.

A módszer egy körülhatárolt terület, tárgykör, esemény, jelenség, fejlesztés részletes vizsgálatára, elemzésére használható. A fókuszban a kitűzött cél áll, az eredmények a tárgy átvilágításával keletkeznek. A feltárás előre kitalált megközelítésekkel és szűrőkön keresztül történik, az eredmények száma a megközelítések és a szűrők számától, valamint kombinációjuktól függ.

Az alkalmazás alapelvei:

- előre kijelölt szempontok szerint történik a tárgy átvilágítása,
- előre szervezett az átvilágítás iránya és fókuszja,
- a vizsgálathoz fel kell nyitni a vizsgálat tárgyát,
- a vizsgálathoz fel kell bontani a megközelítést,
- megválaszolható, nyílt kérdéseket kell feltenni,
- a válaszok adják a céliránynak megfelelő eredményeket.

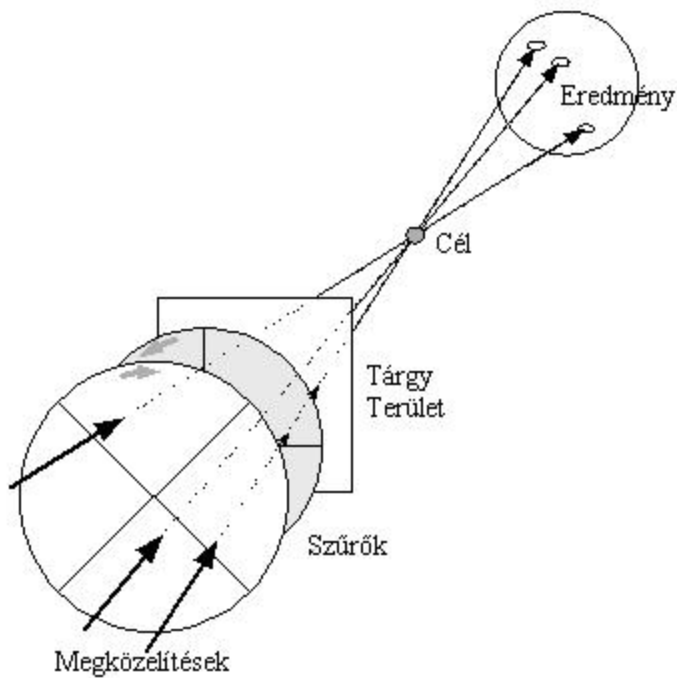
A leggyakoribb műveleti területek:

- a vezetői munka hatékonyságának növelése,
- termékfejlesztés,
- folyamatfejlesztés,
- problémák feltárása,
- veszteségek összegyűjtése,
- költségsökkentés,
- megoldások bemutatása,
- összefüggések, kapcsolatok meglátása,
- lehetséges új termékváltozatok összegyűjtése.

Az eredmény a vezetési gyakorlatban egy felsorolás formájában jelentkezik, például:

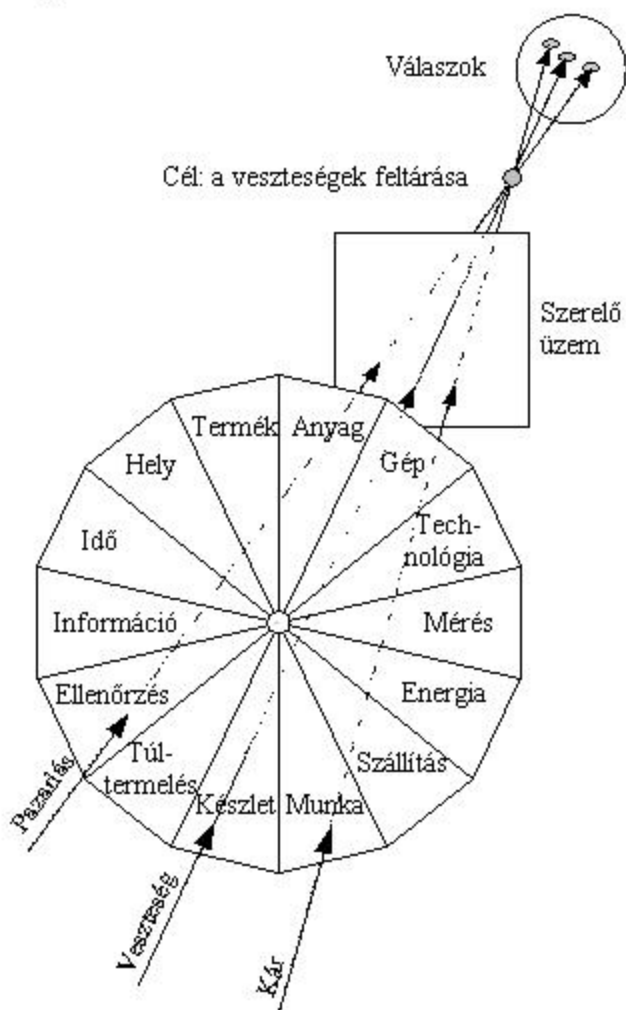
- problémák jegyzéke,
- javaslatok jegyzéke,
- megoldások jegyzéke,
- hiányosságok jegyzéke,
- hatások jegyzéke,
- okok jegyzéke,
- újdonságok jegyzéke,
- események jegyzéke.

5.3. Az Irányított Generálás módszer modellje



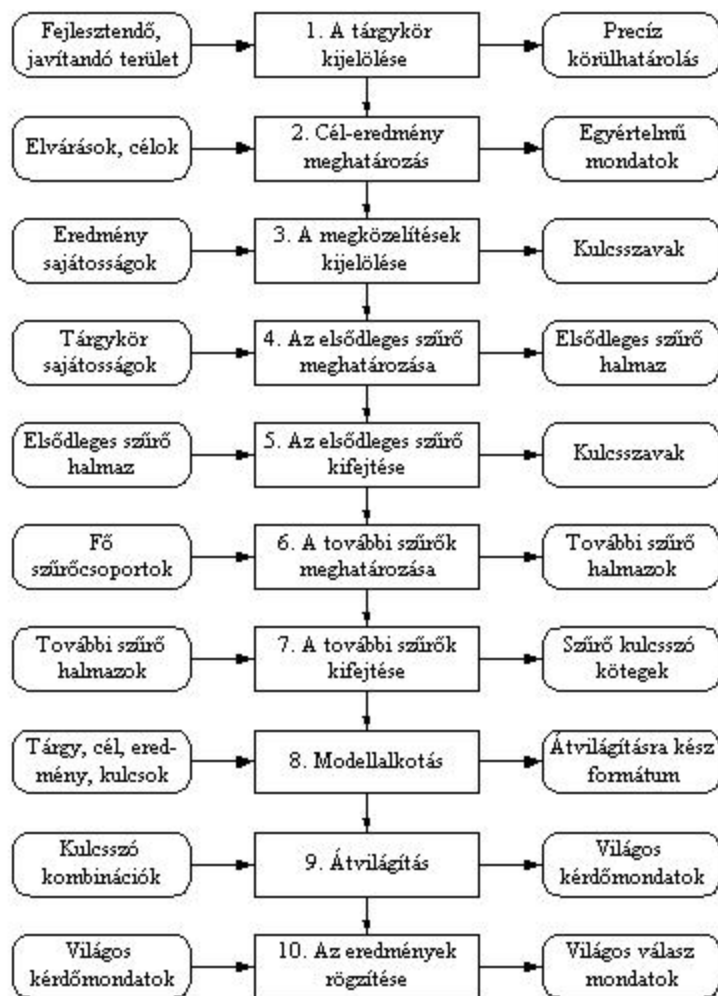
17. ábra Az Irányított Generálás módszer modellje

Példa egy kitöltött modellre:



18. ábra Egy valós modell ábrázolása

5.4. Az Irányított Generálás módszer általános eljárása



19. ábra Az Irányított Generálás módszer folyamata

1. A vizsgálat körvonalazása, a kezdet és vég, a hatósugár, a kizárások és egyéb fontosságok rögzítése.
2. A fókuszálás irányának, céljának és elvárt eredményének rögzítése.
3. Az átvilágítás szempontjainak keresése, kifejtése, kiválasztása
4. Az elsődleges szűrő témaköreinek kijelölése.
5. Az elsődleges szűrő témaköreinek jelentéstartalom szerinti kifejtése, lebontása, összevonása
6. A további szűrők témaköreinek kijelölése.
7. A további szűrők témaköreinek jelentéstartalom szerinti kifejtése, lebontása, felsorolása
8. A modell vizuális megalkotása a szisztematikus átvizsgáláshoz.
9. Kérdések feltevése a megközelítések és a szűrők szabadon választott, szisztematikus kombinálásával.
10. A válaszmondatok érthető, pontos, egyértelmű leírása

5.5. Alkalmazás

1. lépés: a tárgykör kijelölése, meghatározása, azonosítása

A tárgykört úgy kell megfogalmazni és leírni, hogy az eljárást alkalmazók és az eredményt kezelők egyértelműnek minősítsék.

Egy jól körülhatárolt egységet célszerű kiválasztani, ha szükséges, a körvonalait, a határokat és a kizárásokat is írjuk le a félreérthetőség elkerülése érdekében.

A tárgykörünk legyen mondjuk a heti felsővezetői megbeszélés. Az az esemény és időtartam, amikor a vezetők minden hétkeddjén standard napirendi pontok szerint értékelik a teljesítéseket, meghatározzák a következő feladatokat és döntenek a céggel kapcsolatos ügyekben.

2. lépés: a cél és az eredmény meghatározása

Világos, rövid, egyszerű mondatban fogalmazzuk meg a célt. Csak egy célt jelöljünk ki, több cél esetén zavarossá válhat az alkalmazás.

Az eredmény kerek, egyértelmű mondatokból álló lista lesz, ami a cél eléréséhez ad útmutatást. Nyilvánvaló, hogy a mondatok valóságtartalmáról vagy a megvalósíthatóságáról tételesen meg kell majd győződnünk, mielőtt intézkednénk.

A példánkban a cél: a vezetői megbeszélések hatékonyságának növelése.

Az elvárt eredmény: javaslatok a vezetői összefügetések hatékonyságának növelésére.

3. lépés: a megközelítések kijelölése

A megközelítés az egyik alapfeltétele a sikeres alkalmazásnak, igen gondosan kell eljárunk a meghatározásánál.

Mondhatjuk azt, hogy a megközelítés egy magasabb elvonatkoztatási szintről képzett, a tárgykör cél-szemponitű kémlelési kulcsszavainak egysége.

Más megfogalmazásban a megközelítés a célt teljesítő eredmény várható megnyilvánulásainak, általános tulajdonságainak kifejtése, lebontása

Esetünkben gondolkodjunk el azon, hogy

- miben nyilvánulhat meg a cél,
- mit jelent a cél,
- milyen szempontok szerint közelítsük meg a cél elérését,
- milyen fő csoportok szerint fókuszáljunk?

A válaszainkból szűrjük ki a kulcsszavakat – ezek lesznek a megközelítések.

Csak kulcsszavakat lehet írni a megközelítésekre.

A vezetői megbeszélések hatékonyságát jelentő kulcsszavak a következők például:

- egyszerűbb,
- könnyebb,
- gyorsabb,
- jobb,
- eredményesebb.

Az első alkalommal ne legyen több a megközelítések száma 5-nél.

4. lépés: az elsődleges szűrő meghatározása

A szűrőkkel biztosítjuk a tárgykör rendszerszemléletű, részletekbe menő, számunkra minden fontos dologra kiterjedő átvizsgálását. A szűrőket tekintjük egyfajta „szemüvegnek” amellyel a tárgykört nézzük. Képzeljük el úgy, mintha egy színes szemüveggel néznénk egy képet és a szemüveg színe és a kép színeinek kölcsönhatásaként jelentkező kioltásból vagy felerősítésből adódóan más-más jellegzetességet mutat a kép. A nézés a megközelítés, a szemüveg színe a szűrő, a szemüvegen át tapasztaltak pedig a látás, az eredmény.

A „szűrés” úgy is elképzelhető mintha egy rajzon a hiányosságokat, vagy az oda nem illő dolgokat keresnénk. Ott is előre meghatározott írott vagy íratlan elvek szerint keressük az eltéréseket – kiszűrjük a megítélésünk szempontjából lényeges vagy lényegtelen jeleket.

A szűrők témaköreinek kijelölési alapelvei:

- általánosságokra törekvés,
- teljes-körűsége való törekvés,
- a tárgykör többsikű tér-, idő-, állapot-, esemény szerinti metszése,
- 360 fokos pásztázott körbejárás,
- folyamat- és sodrástényezők,
- rendszerezési elv szerinti keresés és bontás.

Csak kulcsszavak alkalmazhatók a szűrők leírására

Jelen esetünkben válasszuk az elérendő hatékonyság szabályozottságának fenntartásához szükséges PDCA elemeket.

Az első módszer próbánál csak egy szűrőcsoportot és maximum 5 szűrőelemet válasszunk.

5. lépés: az elsődleges szűrő kifejtése

A PDCA-t értelmezve a vezetői megbeszélések szabályozottságára mondjuk például a következőket:

- tervezés,
- végrehajtás,
- felügyelet,
- visszamérés.

6. lépés: a további szűrők meghatározása

Következő szűrőnek a megbeszélések folyamatát válasszuk.

7. lépés: a további szűrők kifejtése

Osszuk fel a megbeszélések folyamatát a következő szakaszokra például:

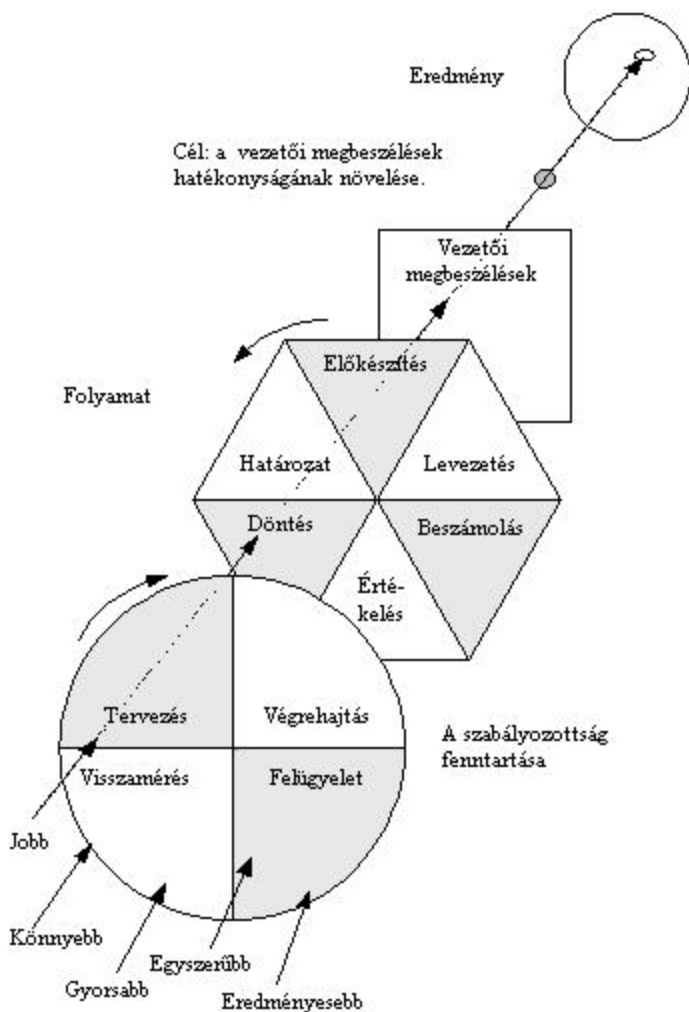
- előkészítés,
- levezetés,
- beszámolás,
- értékelés,
- döntés,
- határozat.

8. lépés: modellalkotás

Készítsük el a feltárási térképet a módszer általános modellje szerint.

Ezt elegendő egy gyakorló alkalommal elkészíteni, a későbbiekben választhatunk könnyebb ábrázolási formákat is, ha megértettük az átvilágítás elvét. Bármilyen grafikus megoldás jó, amelyen egyértelműen megkülönböztethetők a megközelítések, a szűrők, a tárgykör, a cél és az eredmények. Olyan formációt célszerű kialakítani, amely lehetővé teszi, hogy egy lehetséges kombináció se maradjon el.

Jelen esetünkben a feltöltött modell:



20. ábra A feltöltött modell

9. lépés: az átvilágítás

A megközelítés, a szűrők és a tárgy kulcsszavainak összeolvasásával tegyünk fel értelmes kérdéseket, például:

- Hogyan tehetjük egyszerűbbé a vezetői megbeszélések előkészítését?
- Hogyan tudnánk eredményesebbé tenni a döntéshozatalt?
- Hogyan gyorsíthatnánk a határozatok teljesítésének visszamérését?

Minden kulcsszóra és variációra tegyünk fel értelemszerű kérdéseket.

Nyilvánvaló, hogy nem értelmezhető minden kulcsszó-pár, ezért az ilyen kulcsszavak szerinti kérdéseket hagyjuk el.

10. lépés: az eredmények rögzítése

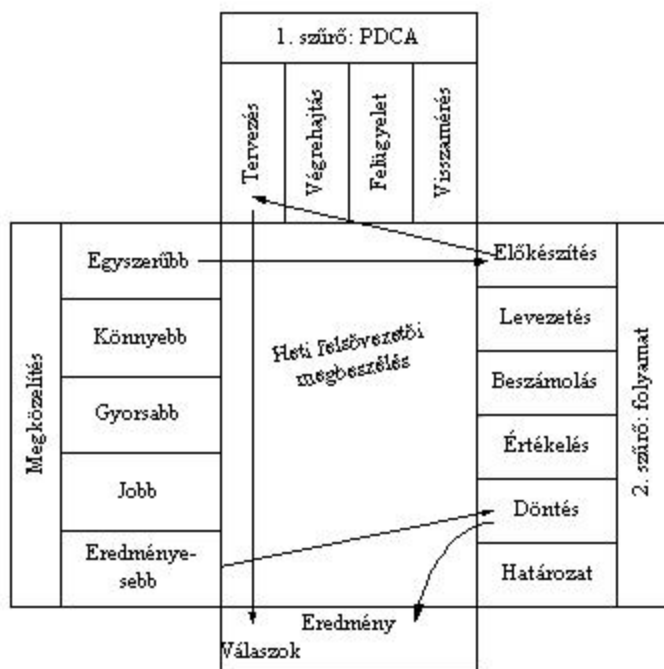
A kérdésekre adott válaszokat leírva kapjuk a megoldási javaslatokat a vezetői megbeszélések, összejövetelek hatékonyságának növelésére.

A javaslatokat pontosan, mérhetően fogalmazzuk meg a könnyű elbírálhatóság és megvalósíthatóság érdekében, például:

- alkalmazzunk standard formulát a javaslatok előkészítésére,
- közös döntéseket csak előkészített és korábban átvizsgált információk alapján lehessen hozni, rögtönzés kizárva,
- az előterjesztéseket mindenki tudomására kell hozni a megbeszélés előtt,
- egy felszólalás legyen 3 mondat, egy mondat pedig legyen 7 szó,
- legyen kijelölt személy a napirendi pontok tervezett idejének betartási felügyeletére.

5.6. A modell vizuális ábrázolása

Elégge bonyolult lenne minden esetben a modell megrajzolása, egyszerűbb, ha valamilyen táblázatos formát alakítunk ki. Az előbbi példa táblázatos bemutatása:



21. ábra Az Irányított Generálás mátrix

„Mihelyt a vizek megfürdették a megalkotott formát, felszívódnak és felhasználódnak. A forma megnövekszik erejében; így folytassa a mágus, amíg a mű kielégítő nem lesz.”

Alice A. Bailey

6. Új termékek, szolgáltatások kifejlesztése

6.1. Az alapkoncepció

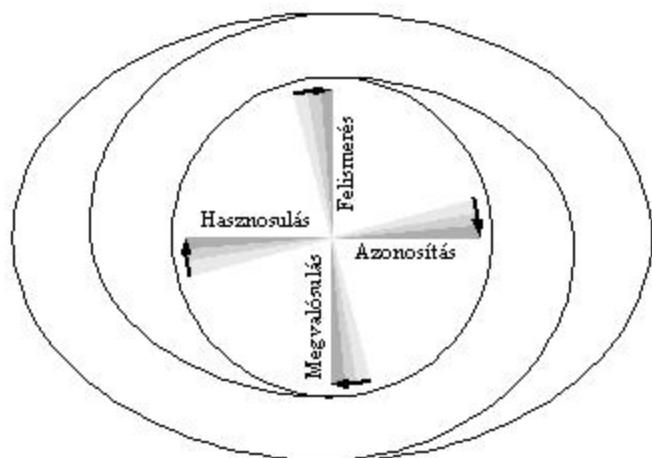
1989-ben ösztöndíjat nyertem egy japán vállalatirányítási továbbképzésre, ahol lehetőségem adódott a hozzáadott érték elvű vállalat- és termelésirányítás megismerésére és 2 hetes üzemi gyakorlására

A termék-előállítás hozzáadott érték elve adta az ötletet az érték-központúság továbbfejlesztésére, az érték-megközelítés kiteljesítésére. Az Értékradar alapmodellt 1997-ben alkottam meg, amely kiinduló pontul szolgálhat az értékeken alapuló fejlesztésekhez, és az érték-növelő módszerek kidolgozásához.

6.2. Az Értékradar általános modellje

Az elvi alap az értékek kezelésének 4 fő fázisát öleli fel, amelyek körforgása és kapcsolódása a következők szerint képzelendő:

- értékfelismerés,
- értékazonosítás,
- értékmegvalósulás és
- értékhasznosulás.



22. ábra Az értékadar általános modellje

A modell számos koncepció és módszer kifejlesztésére ad lehetőséget az új termékek feltalálásától az előállításán keresztül a tényleges hasznosulás értékeléséig és a visszacsatolásra. Az alapelv az, hogy minden dolog, termék és szolgáltatás az érdekelt fél szempontjából értéket képvisel. Az érték alapján vásárol a vevő. Mindig újabb értékformációkat kell kitalálnunk a piaci versenyben maradáshoz, meg kell találnunk a vevő számára is ellenállhatatlan értékeket. Tudatosan és szisztematikusan szemléljük és keressük az adott termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolható értékeket az újdonságok létrehozásához. Pontosán, mérhetően, megragadhatóan azonosítsuk a tervezéshez és a fejlesztéshez az új érték tulajdonságaiban rejlő paramétereket. Az értékmegvalósítás kialakításához, az előállításához vagy az értéknyújtáshoz mindig a vevőnek adandó érték legyen a legfontosabb.

A zárt hatáslánc fenntartásához és a folyamatos fejlődéshez figyelniünk kell, hogy az adott érték ténylegesen milyen mértékben hasznosult és ennek alapján mit tegyünk az értékszolgáltatásunk fejlesztésére.

Ahogy a radar is folytonosan pásztázza a céletteret, ugyanúgy nekünk is folytonosan pásztáznunk kell a vevőket és a piacot az új értékek szolgáltatásához.

6.3. Újdonságok feltalálása, a Paletta módszer

1998-ban tanítottam először a Paletta módszert Értékradar megnevezéssel, de mivel az Értékradar koncepcióból további módszerek születtek, ezért adtunk más nevet az új termékek kitalálására.

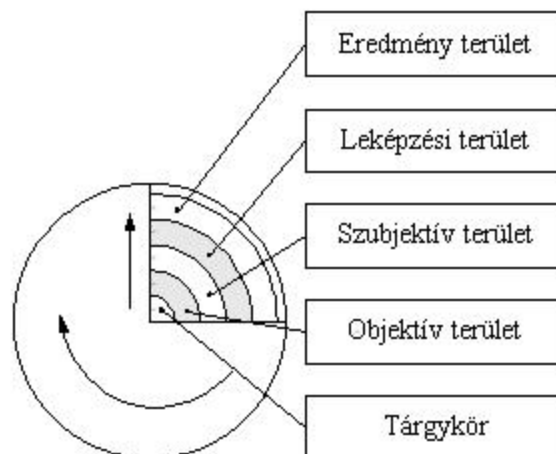
A Paletta módszer meghatározása: előre kijelölt irányba történő újdonságok feltalálása

A feltalálás jöhet például egy gondolati szikrából és lehetséges egy már meglévő termék vagy szolgáltatás továbbfejlesztéséből. A bemutatott eljárás az utóbbira vonatkozik, a kiinduláshoz mindenképpen kell egy már meglévő dolog. A módszer alkalmazása „mechanikus standardokon” alapszik, így bárki bármit feltalálhat, nem kell hozzá különleges képesség csak be kell tartani az alkalmazási rendet.

Az alkalmazás alapelvei:

- a már meglévő dologból történik a kiindulás,
- azonosítani kell az újdonsághoz kapcsolható érzelmeket vagy motivációkat,
- azonosítani kell az újdonság felhasználóinak körét,
- társítani és kombinálni kell a kiindulási elemeket,
- vizuálisan is el kell képzelni az újdonságot,
- minden részlelemnél a teljes körű megközelítést kell alkalmazni.

6.4. A Paletta módszer modellje



23. ábra A Paletta módszer modellje

A modellen az öt szint a következőket jelenti:

Tárgykör: a továbbfejlesztendő ügy egyértelmű, azonosított meghatározása

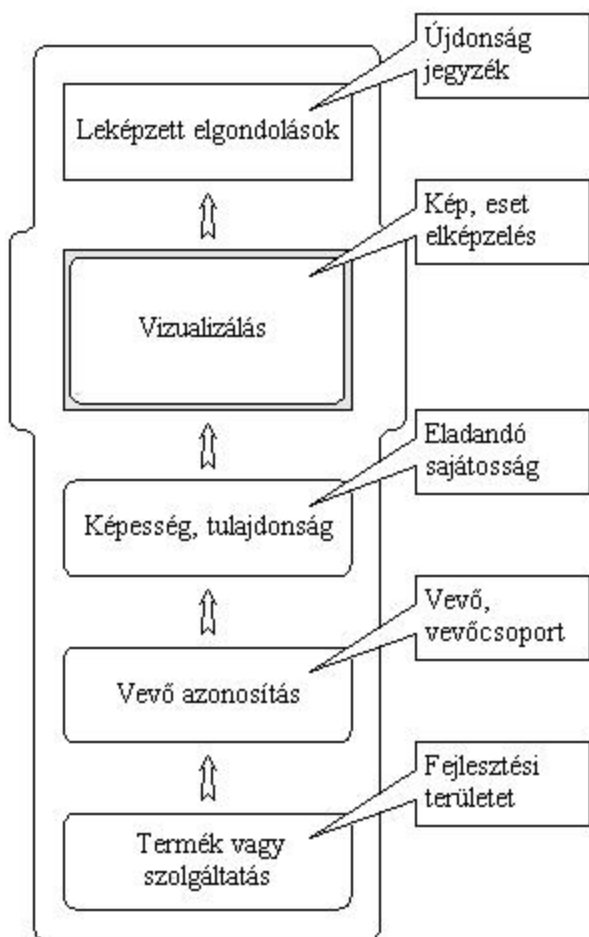
Objektív terület: az új érték tervezett és lehetséges vevőinek, befogadóinak az összessége.

Szubjektív terület: az új érték tervezett és lehetséges emocionális vagy funkcionális megnyilvánulásának összessége.

Leképzési terület: a szubjektív és objektív területen képzett dolgok pásztázott, tételes vizuális megjelenítése.

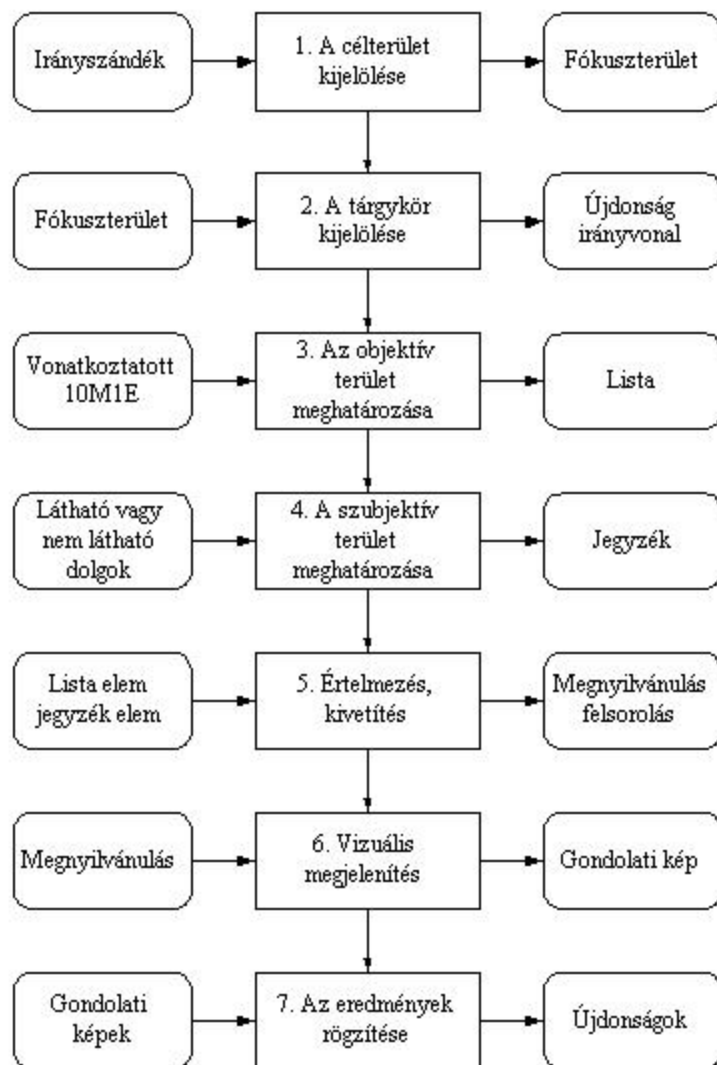
Eredmény terület: a pásztázások és a variációk alapján megjelenő újdonságok azonosított, tételes jegyzéke.

Egyszerűsített megközelítésben a szintenkénti gondolatáramoltatás letről felfelé történő vetítése:



24. ábra A megjelenítés szintjei

6.5. A Paletta módszer általános eljárása



25. ábra A Paletta módszer folyamata

1. A kívánt szakterület eredmény körvonalazása és iránymutatás a szintek formálásához.
2. A meglévő vagy tervezett dolog azonosított eredményterületi hatásirány megfogalmazása.
3. Az újdonsággal érintettek (személyek, szervezetek, folyamatok, állapotok, események stb.) felsorolása
4. Az érzelmek, funkciók, megnyilvánulások keresése és tételes rögzítése.
5. A szubjektív terület értelmező kivetítése az objektív területre.
6. A szubjektív terület értelmezett állapota és az objektív terület elemeinek tételes kombinálása és gondolati képben történő kifejtése.
7. A leképzések alapján az eredmények rögzítése, finomítása, véglegesítése, kiteljesítése.

6.6. Alkalmazás

1. lépés: a célterület kijelölése

Tegyük fel, hogy a pattogatott kukorica gyártását kívánjuk növelni és olyan új termékeket és szolgáltatásokat szeretnénk kitalálni, amelyekkel növelhető az eladás.

2. lépés: a tárgykör kijelölése

A tárgykör legyen tehát a pattogatott kukorica.

3. lépés: az objektív terület meghatározása

Készítsünk egy listát a lehetséges vevőkről, rangsoroljuk a sorrendjüket és válasszunk ki egyet közülük, mondjuk legyenek a gyerekek.

(A későbbiekben minden egyes vevőt kiválasztva végezzük el az alábbiakban leírtakat a listák és rangsorok szerint.)

4. lépés: a szubjektív terület meghatározása

Készítsünk egy jegyzéket a gyerekekkel kapcsolatos, lehetséges érzelmekről, funkciókról, megnyilvánulásokról, képességekről. Rangsoroljuk e tényezők sorrendjét és válasszunk ki egyet közülük: kreativitás.

5. lépés: értelmezés, kivetítés

Azonosítsuk és értelmezzük az objektív terület elemét a szubjektív terület elemével: mit jelent, miben nyilvánul meg a gyermeki kreativitás?

Készítsünk felsorolást a megnyilvánulásokról és rangsoroljuk azokat és válasszunk ki egyet közülük: legyen mondjuk a rajzolás.

6. lépés: vizuális megjelenítés

A rajzolás végeredményét képzeljük el: ez egy rajzolt kép. Értelmezzük a tárgykörünkre: pattogatott kukorica szemekből készített kép.

7. lépés: az eredmények rögzítése

Új termékünk lehet például

- színezett pattogatott kukorica pl.: kék, zöld, lila,
- készen árult, ehető pattogatott kukorica képek,
- pattogatott kukorica festő készlet,
- pattogatott kukorica ragasztó-, festő- és építő készlet.

Új szolgáltatásunk lehet például:

- pattogatott kukorica képkészítő verseny iskolák közötti szervezése,
- pattogatott kukorica várépítő tábor szervezése.

A későbbiekben vevőnként és/vagy termékenként készítsünk jegyzéket a lehetséges új termékekről és szolgáltatásokról.

Válasszunk egy másik vevőcsoportot az objektív területről: vegyük vevőknek a tinédzsereket, s folytassuk a harmadik lépésnél.

3. lépés: az objektív terület meghatározása

Objektív terület: tinédzserek.

4. lépés: a szubjektív terület meghatározása

A fiatalok egyik erős érzelmi megnyilvánulása a szeretet, a szerelem.

5. lépés: értelmezés, kivetítés

Azonosítsuk és értelmezzük az objektív terület elemét a szubjektív terület elemével: mit jelent, miben valósul meg a szeretet kinyilvánítása?

A tárgyasítható formák közül válasszuk mondjuk az ajándékozást.

6. lépés: vizuális megjelenítés

Képzeld el, vagy emlékezzünk, milyen ajándékot szoktak adni egymásnak a szerelmes fiatalok.

Legyen mondjuk a virág.

Értelmezzük ezt a tárgykörünkre: a virágcsokorra hasonlító, színes pattogatott kukorica csokor.

7. lépés: az eredmények rögzítése

Új termékünk lehet például

– ehető, szemenként különböző színű és ízű pattogatott kukorica virágcsokrok, szívecskék, ajándéktárgyak és árusításuk az idegenforgalmi helyeken.

*„Ami igazán lényeges, az a szemnek láthatatlan.”
Antoine de Saint-Exupéry*

7. A termék-előállítás hozzáadott érték arányának növelése

7.1. Előzmények

1991-től oktattam a hozzáadott érték szerinti folyamatfejlesztési eljárást. 2005-ben finomítottam rajta és elneveztük Fortis módszernek. Az alapgondolatot a japán The Association for Overseas Technical Scholarship Osakában tartott tréningjén megismert hozzáadott érték elv adta.

7.2. A hozzáadott érték

A hozzáadott érték előállításának fő elemei



26. ábra A hozzáadott érték előállításának elemei a munkavégzésnél

A tiszta érték-előállítás alatt értendők azok a műveletelemek, tevékenységek, állapotváltoztatások, amelyek eredményei közvetlenül megjelennek a termékben vagy szolgáltatásban és a vevő azt értéknek fogadja el.

Kiegészítő műveleteknek tekinthetők azok a műveletek és tevékenységek, amelyek közvetlenül hozzájárulnak – megelőzik vagy követik – a tiszta érték előállításához. Szükségesek a kiegészítő műveletek, de ezek nem állítanak elő tiszta értéket, a vevő elvileg ezt már nem kívánja megfizetni.

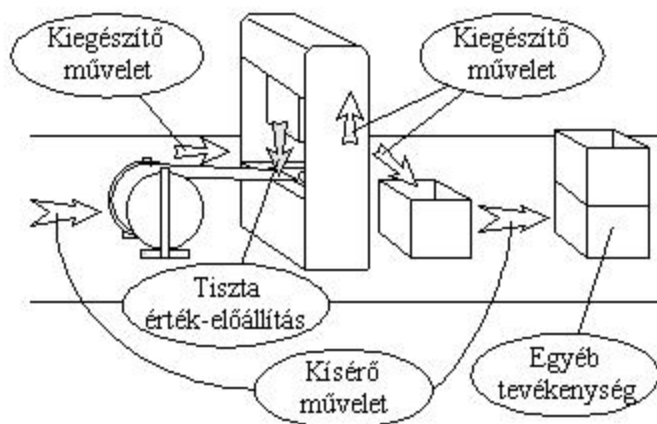
A kísérő műveletek felölelik azokat a műveleteket és tevékenységeket, amelyek ugyancsak szükségesek és kapcsolatban vannak az érték-előállítás folyamatával, de közvetlenül ezek sem állítanak elő értéket. A vevő kinyilvánítottan nem akarja megfizetni e ráfordításokat.

Az egyéb tevékenységek nem állnak szoros kapcsolatban az érték-előállítás folyamatával, de a folyamat működtetéséhez és az érték szolgáltatásához szükségesek.

Az érték-előállítás teljes folyamatát, vagy csak egy kiemelt szakaszát részleteiben áttekintve minden egyes tevékenységet, pillanatot be kell helyoznünk e négy kategória valamelyikébe. Gyakorlással lehet jól megérteni és néha egy kicsit „más” gondolkodásmódot kell alkalmaznunk, hogy mindig tisztán lássuk meg az érték-előállítás pillanatát és a változtatás lehetőségét.

A tevékenység megítélésénél mindig a vevő szempontjából kell megközelíteni az értékelő-állítás minősítését és nem a tevékenység fajtájából. Lehet, hogy értékképző tevékenységnek minősíthetünk egy raktározást (pl.: gumiabroncs-megőrzés) vagy a szállítást, amelyeket a gyártói telephelyen értéket nem hozónak minősítünk.

A hozzáadott érték értelmezése a gyártási tevékenységeknél:



27. ábra A hozzáadott érték értelmezése a sajtolásnál

A tiszta érték-előállítás – amit a vevő megfizet – az a sajtolásból a lemez alakformálása és a kivágás pillanata, azzal kezdődik, hogy a szerszám éppen megérinti a lemezt, mozog lefelé, a benyomódással kialakítja az alakot és körülvágja azt. A szerszám további lefelé, majd felfelé történő mozgása már nem érték-előállítás.

Kiegészítő műveletnek tekinthetjük a szerszám lefelé való mozgását és a kiinduló állapotba való felmozgását. Ide kell sorolnunk a munka tárgyának, a lemeznek a gépbe táplálását és a sajtolt munkadarab kidobását.

Kísérő műveletnek tekinthetjük például a lemeztekerics mozgatását a raktárból a sajtológéphez, vagy a sajtolt áru elszállítását a géptől. Ide vehetjük még például a hulladékok helyszíni gyűjtését, a szerszámcserét, a sajtolt darabok ideiglenes helyi tárolását.

Az egyéb műveletekbe tartozik például a készáru raktározása.

7.3. A Fortis módszer

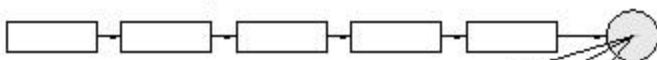
A Fortis módszer meghatározása: a hozzáadott érték elvére épített, a folyamatok hatékonyságának és eredményességének növelésére irányuló technikák együttese.

Az alapelvek:

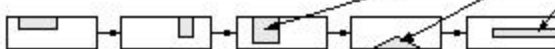
- az érték meghatározása a vevők szempontjából történik,
- vevőknek tekinthetjük a terméket/szolgáltatást megvásárlókat, továbbá az egyéb közvetlen és közvetett külső és belső vevőket, a folyamatokat, a személyeket, a szervezeteket, a közösségeket,
- egyszerre csak egy vevő szerint célszerű az értékmeghatározást végrehajtani,
- folyamatnak tekintendő az érték létrehozása, megalkotása,
- hozzáadott érték elvű megközelítés alkalmazandó az elemzéseknél,
- az érték-előállítás hatékonyságát növelni kell,
- a nem érték-előállító műveleteket minimalizálni kell,
- a racionalizálás elvei a nem érték-előállító tevékenységek csökkentéséhez:
 - ha lehetséges, akkor meg kell szüntetni,
 - ha nem lehet megszüntetni, akkor csökkenteni kell,
 - ha nem lehet csökkenteni, akkor egyszerűsíteni kell,
 - ha nem lehet egyszerűsíteni, akkor össze kell vonni,
 - ha nem lehet összevonni, akkor át kell rendezni,
 - ha nem lehet átrendezni, akkor át kell szervezni,
 - ha nem lehet átszervezni, akkor gyökeresen új megoldást kell találni.

7.4. A Fortis módszer modellje

1. Az értékek meghatározása



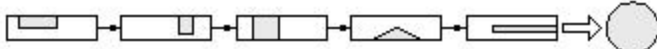
2. Az értékek kivetítése



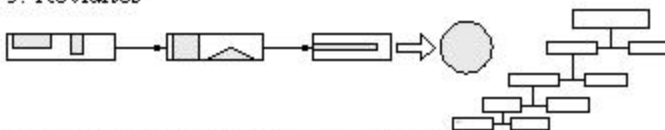
3. Értékazonosítás, célkijelölés



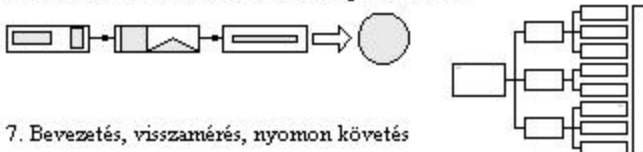
4. Karcúsítás



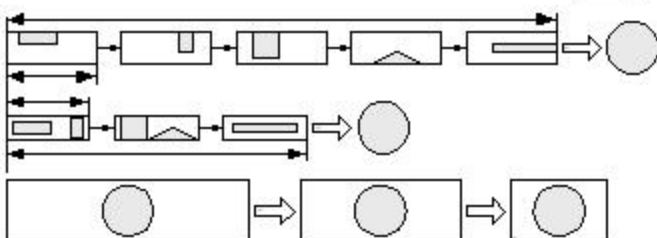
5. Rövidítés



6. Szinkronizálás, cél/eredmény értékelés

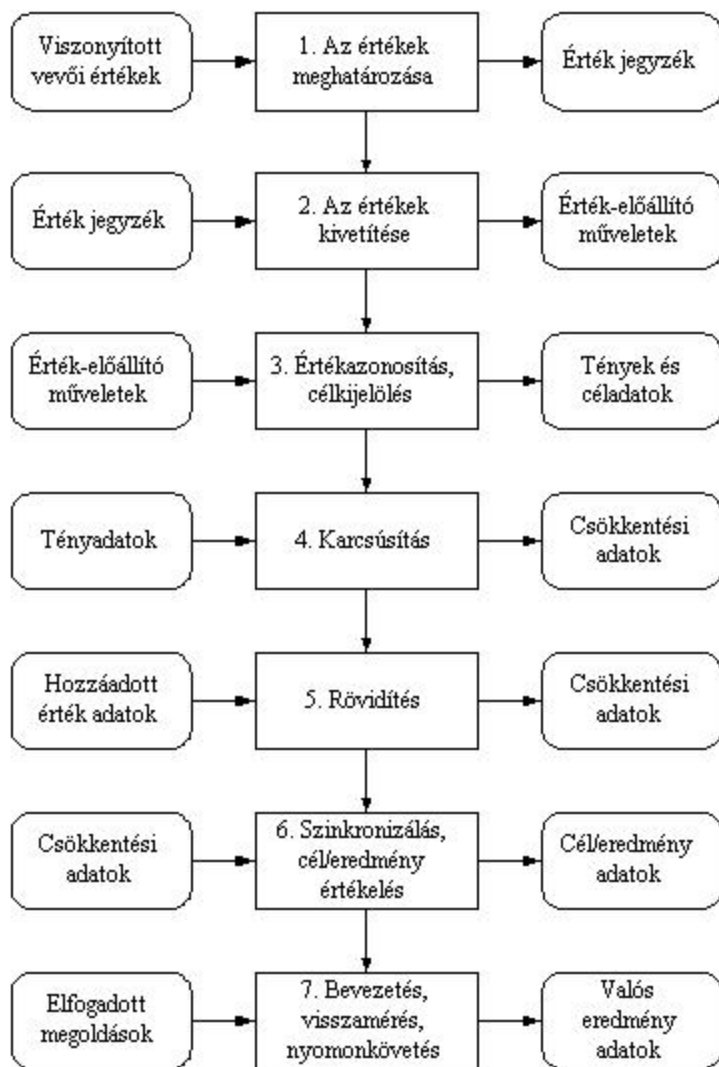


7. Bevezetés, visszamérés, nyomon követés



28. ábra A Fortis módszer modellje

7.5. A Fortis módszer általános eljárása



29. ábra A Fortis módszer folyamata

1. A folyamat végeredmény érték vevőközpontú, tételes meghatározása.
2. Az értékelemek előállítási megnyilvánulási formáinak azonosítása
3. Az érték-előállítási elemek adatainak meghatározása
Az adatok alapján a cél kijelölése.
4. A folyamat működési folytonosságát befolyásoló veszteségek, kiesések, problémák felszámolása
5. A folyamatokhoz hozzáadott érték arányának növelése.
6. A folyamatok optimalizálása és szinkronizálása
Az elvárt eredmény elérhetőségének értékelése.
7. A javaslatok megvalósítása, értékelése, az alkalmazás figyelemmel kísérése.

7.6. Alkalmazás

1. lépés: a folyamat végeredmény érték vevőközponitú, teteles meghatározása

A gyártásnál a termék specifikációkból és a megrendelésből célszerű meghatározni a termék értékeit, azokat a dolgokat, amiért azt a vevő megveszi. A gyakorlatban a műszaki és egyéb adatokkal történő azonosítást jelenthetik, például mennyiségi, minőségi, funkcionális és egyéb teljesítési paramétereiket.

A szolgáltatások vizsgálatánál is mérhető paraméterekre célszerű vetíteni a tulajdonságokat, például: szállítási gyorsaság, vagy a mosolyogva történő telefonos beszélgetés.

A folyamat eredményességének növelését tekintve nem kell foglalkoznunk a vásárolt értékekkel, csak az általunk előállítottakkal.

2. lépés: az érték elemek előállítási megnyilvánulási formáinak azonosítása

Az érték kivetítése alatt azt értjük, hogy a vevő által értéknek tekintett dolgok melyik folyamatban tárgyasulnak és a folyamaton belül hol, mikor és hogyan realizálódnak.

Tehát a folyamatok által létrehozott vagy befolyásolt értékeket, a terméktulajdonságok létrehozását keressük és azonosítjuk.

A megtapasztalásnál megint csak műszaki paramétereket érthetünk, például az alapanyaggyártásnál lehet a vegyi összetétel és mennyiség, a lemezmegmunkálásnál például a méret vagy a síkkihelyezés, a szerelésnél lehet egy-egy működési funkció, az éttermi szolgáltatásnál például az étel hőmérséklete.

3. lépés: az érték-előállítási elemek adatainak meghatározása. Az adatok alapján a cél kijelölése.

Az értékazonosítás alatt értjük a tiszta érték-előállítás időigényének a meghatározását és rögzítését. Ezeket a kijelölt folyamat minden egyes fázisában, helyén és műveleteiben meg tapasztalt adatokkal mérjük vagy számítsuk.

A cél meghatározása a termékre és azon belül a kiválasztott folyamatra történik, lehet származtatni a hozzáadott érték és a teljes időráfordítás viszonzyszámából vagy egyéb választott időparaméterrel mérhető kimenetre. Lehet például a folyamat átfutási idejének csökkentése, vagy az időegységnyi kibocsátás növelése.

4. lépés: a folyamat működési folytonosságát befolyásoló veszteségek, kiesések, problémák felszámolása

A karcsúsítás célja minden olyan művelet, tevékenység, esemény vagy eredmény megszüntetése vagy időigényének csökkentése, amelyek befolyásolják vagy befolyásolhatják a folyamat kibocsátási ritmusát és közvetlenül nem a tiszta érték-előállításához tartoznak. Ilyenek lehetnek például a selejt gyártása, a termelő eszközök karbantartása, a típusváltás vagy a műszakváltás.

5. lépés: a folyamatelemek hozzáadott érték arányának növelése.

A rövidítés célja kimondottan a folyamatelemek hozzáadott érték arányának növelése, és azokon belül pedig a tiszta érték-előállítás hatékonyságának és eredményességének a növelése, a nem érték-előállító dolgok megszüntetése vagy csökkentése. Vizsgáljunk meg minden előállító egységet a hozzáadott érték elv szerint. A kiegészítő és a kísérő műveleteket a racionalizálás elvei szerint kezeljük és törekedjünk a megszüntetésre.

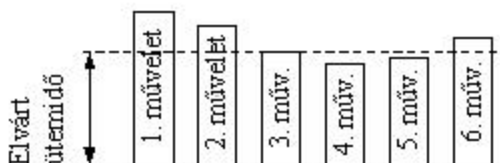
A tiszta érték-előállítás hatékonyságát pedig a vonatkozó technológia szerint növeljük.

6. lépés: A folyamatelemek optimalizálása és szinkronizálása
Az elvart eredmény elérhetőségének értékelése.

Az optimalizálás és szinkronizálás célja a tevékenységek egyensúlyának és egyenszilárdságának az elérése, a megfelelő ritmus biztosítása. Ezen fejlesztéshez – többek között – figyelembe kell vennünk a folyamat kiszolgálási és egyéb kapacitási lehetőségeket is.

Az optimalizálásnál a műveletek végrehajtási teljesítményszint azonosságára kell törekedni, egyrészt, hogy ne legyen kiugró teljesítményszint igény/követelmény a többi művelethez képest, másrészt minden műveletet standard intenzitással lehessen végrehajtani.

A szinkronizálás alatt a folyamatelemek ciklusidejének az azonosságára kell törekedni, hogy a folyamat tervezett ütemideje tartható legyen.



30. ábra Az ütemidő szinkronizálása

Az elvart eredmény elérhetőségének értékelésénél az elemzésekből és értékelésekből született javaslatok megvalósíthatóságát és eredményességét kell értékelni azért, hogy biztonságosan el lehessen érni a kívánt célt a lehető legkisebb ráfordítással a lehető legrövidebb idő alatt.

7. lépés: a javaslatok megvalósítása, értékelése, az új változat figyelemmel kísérése.

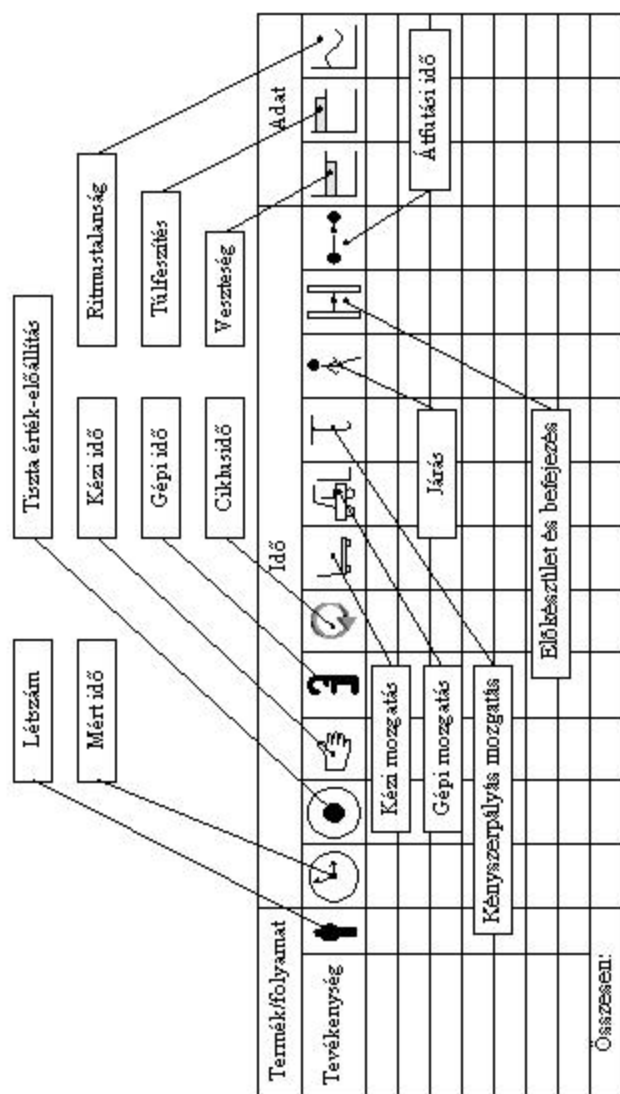
A megvalósítási tervnek nemcsak a bevezetés követelményeit és feladatait kell tartalmaznia, hanem a későbbi felügyelet és nyomonkövetés tevékenységeit is. A terv alapján történhet a bevezetés, a működtetés és a figyelemmel kísérés, betartva a terv PDCA elemeit.

Az értékelést a már biztonsággal működő folyamat paramétereivel kell végezni figyelembe véve a kiindulási adatokat, a céladatokat és a mért új folyamat valóságadatait.

7.7. A Fortis mátrix

A mátrix használatának célja a folyamatelemzés adminisztrációs tevékenységének a könnyítése és egyszerűsítése.

Tanulmányozzuk a kiválasztott folyamatot, azonosítsuk a folyamatelemek jellemző tevékenységeit. A tevékenységfajtákhoz rendeljük hozzá mások által is értelmezhető szimbólumokat, majd készítsük el a Fortis mátrixot. A táblázatban a tevékenységek beírása mellett a megfelelő oszlopba írjuk be az időadatokat. Az összesítések segítik a hozzáadott értékre vetített időarányok kiszámítását. Próba után véglegesítsük.



31. ábra A Fortis mátrix

*„A bölcs ne zavarja meg a gyümölcsöző
tettekhez ragaszkodó tudatlanok elméjét.”*

Bhagavad Gíta

8. Intenzív költségcsökkentés

8.1. A kiindulás

Az ÉRK térképezést 2006-ban fejlesztettem ki, az analitikus költségelemzés, az értékfolyamat szempontú megközelítés és a különböző „térképezési” technikák elveinek felhasználásával.

Az ÉRK elnevezés betűszó, az érték, a ráfordítás és a költség szavak kezdőbetűit jelenti.

A módszer kifejlesztésénél az volt a célom, hogy a lehető legkisebb felesleges ráfordítástól is mentesítsük a vállalatot a termék-előállítás és a szolgáltatások vonatkozásában. Ezt a legkönnyebben úgy érhetjük el, ha a gazdasági és a műszaki szakemberek megértik egymást. A közös nyelv megjelenése és eredménye az ÉRK térkép, amellyel a lehető legnagyobb nyereség elérését kívánjuk realizálni.

Az ÉRK térkép meghatározása egy termék vagy szolgáltatás érték-ráfordítás-költség halmaz szerinti szisztematikus elemzése és a költségcsökkentési lehetőségek teljes körű feltárása.

8.2. A termék megközelítése

Terméknek tekinthetjük mindazon kimeneteket, amelyek bevételi forrást jelentenek.

A termék-előállítási és szolgáltatási tevékenységek kimenete szempontjából terméknek tekinthetjük az eladásra szánt produktumot.

Az elemzés szempontjából nem tekintjük terméknek az eredmény megvalósulásánál jelentkező egyéb hasznosítható vagy nem hasznosítható kimeneteket, pl.: melléktermékek, hőtermelődések, hulladékok, veszteségek, várakozás, szellemi tulajdon.

8.3. A ráfordítások megközelítése

Ráfordításnak nevezhetjük mindazon erőfeszítéseket, amelyeket az adott termékkel kapcsolatban kifejtettek és ki fognak fejteni.

Jelen esetünkben a célunk az, hogy a ráfordításokat és következményeiket aktuális költséggé tudjuk konvertálni és előre tudjuk vetíteni a jövőbeni alakulásukat.

A ráfordítások értelmezéséhez és valamilyen tárgyiasult következményeinek megállapításához kiindulásként a stratifikációt alkalmazzuk. A megjelent elemeket és hatásait olyan mérhető formában fejezzük ki, amelyek igazolhatóan számszerűsíthetők.

Vegyük figyelembe, hogy

- a ráfordítások nem mindig ott mérhetők, ahol keressük őket,
- vannak olyan ráfordítások, amelyek közvetlenül nem számszerűsíthetők,
- a ráfordítások következményei és hatásai több módon és helyen tárgyiasulhatnak.

8.4. Az ár és a költség megközelítése

A termék vagy szolgáltatás árának meghatározásakor a vevői érték lehet az egyik kiindulási szempont.

A pénzgységben kifejezett vevői értéket a piac vagy egyéb tényezők változásának következtében folyamatosan változó adatnak tekinthetjük.

Az üzlet akkor jön létre, ha a vevő értékítélete alapján elfogadja az eladó ajánlásait és ezek összességére kifizeti a megállapodott összeget.

$$\boxed{\text{Vevői érték}} = \frac{\boxed{\text{Minőség}}}{\boxed{\text{Ár}}} + \boxed{\text{Kondíciók}} \pm \boxed{\text{Motivációk}}$$

32. ábra A vevői érték és a befolyásoló tényezők

A képletben a

- vevői érték: a realizált üzlet pénzben kifejezett értéke,
- minőség: a termék/szolgáltatás minősége,
- ár: a termék/szolgáltatás pénzben jelzett ára,
- kondíciók: a termékhez/szolgáltatáshoz kapcsolódó mérhető és igazolható sajátságok,
- motivációk: a vevő és az eladó motivációi, amelyek az áron, a minőségen és a kondíciókon kívül hatnak az értékesség megítélésében, az üzlet létrejöttében.

A termékre/szolgáltatásra jutó nyereség a vonatkozó bevételek és a kiadások különbözete, amely jelen esetünkben azt jelenti, hogy az előállítás, a minőség, a kondíciók és a motivációk kiadásait kell csökkentenünk úgy, hogy a bevétel állandó maradjon, vagy növekedjen.

8.5. A folyamatok megközelítése

A termék-előállítás alatt mindazon saját, általunk végzett műveletsorozatok értendők, amelyek szükségesek a kiindulástól az átadásig. A térképezéshez kialakított és rögzített folyamat lehet, hogy el fog térni a jelenlegi szabályozás elemeitől, de ez ne jelent senki számára gondot, hiszen esetünkben a ráfordítási költség a legfontosabb szempont az átláthatóságban.

Az adott termék vagy szolgáltatás előállításához szükséges, tényleges tevékenység sorozatot kell összegyűjtenünk.

Törekedni kell arra, hogy az ábrázolásánál ne maradjon befejezetlen, kapcsolódás nélküli szál.

A folyamatok vonalrajzán be kell mutatni minden aktív és inaktív vagy produktív-improduktív tevékenységet, hogy jól meg lehessen ragadni az állapotokat és a ráfordításait.





8.5.1. A folyamatok jelölése

Egységesített ábraelemeket alkalmazva, a lehető legegyszerűbb módon kell leképezni a termék-előállítást.

Az üzem- és munkaszervezési gyakorlatban a következőket szokták alkalmazni:

Megnevezés	Szimbólum	Jelölési példa
Művelet	○	Ⓜ ₁ Ⓜ ₂ Ⓜ ₃
Szállítás, mozgás	⇨	Ⓢ ₁ Ⓢ ₂ Ⓢ ₃
Tárolás	▽	Ⓣ ₁ Ⓣ ₂ Ⓣ ₃
Várakozás	◻	Ⓥ ₁ Ⓥ ₂ Ⓥ ₃
Minőségellenőrzés	◇	Ⓢ ₁ Ⓢ ₂ Ⓢ ₃
Mennyiségellenőrzés	□	Me ₁ Me ₂ Me ₃

33. ábra Az egyszerű műveletek jelölése

Megnevezés	Szimbólum
Elsődlegesen minőségellenőrzés, másodlagosan mennyiségellenőrzés	
Elsődlegesen mennyiségellenőrzés másodlagosan minőségellenőrzés	
Elsődleges a művelet, azon belül mennyiségellenőrzés	
Elsődleges a művelet, mozgatóssal egy időben	

34. ábra Az összetett műveletek szimbólumai

8.6. Az ÉRK térképezés modellje

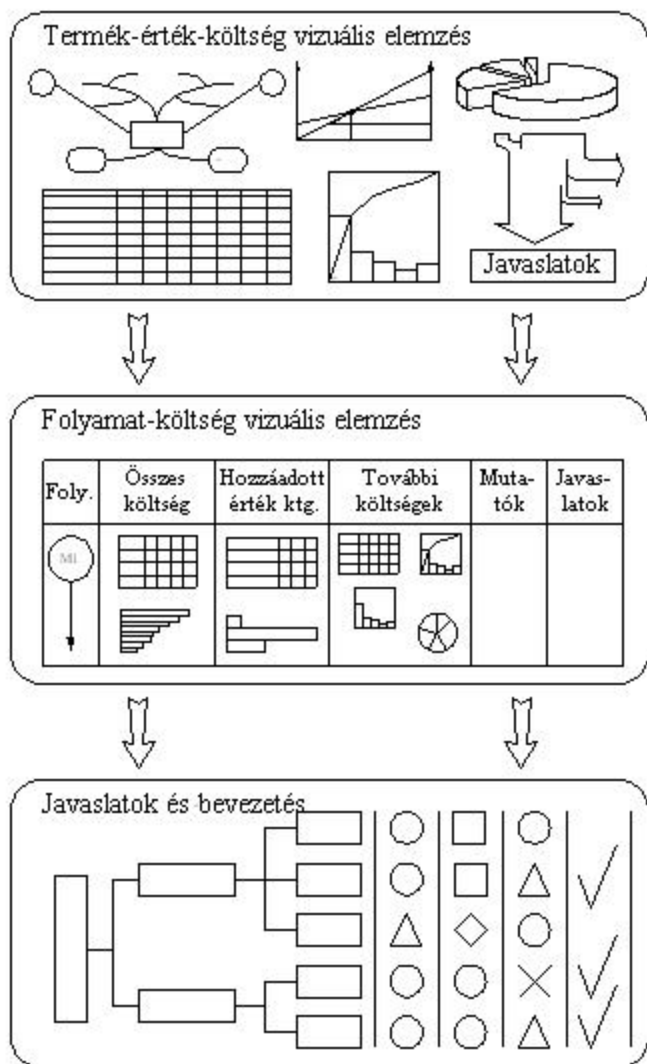
8.6.1. A modell három fő térképe

Az első fázis a termék/szolgáltatás érték meghatározása, valamint a számviteli szempontból történő statikus és dinamikus költségelemzése, a költségfajták és összefüggéseik vizuális ábrázolása termék–költség térkép elkészítésével.

A második fázis a termék-előállítással összefüggésbe hozható, a folyamatoknál észlelt vagy vetíthető ráfordítások költségeinek és változásaik vizuális ábrázolása.

A harmadik fázis a javaslatok strukturált kifejtése, a hatások és a várható eredmények értékelése.

8.6.2. Az ÉRK térkép modellje



35. ábra Az ÉRK térkép három fő eleme

A modell alkalmazásának a kritériumai:

1. Legyen gyors az eredményig való eljutás

A teammunkában végzett tevékenység sok időt vehetne el az emberektől, ha nem jutnak el 1-2 héten belül a javaslatok minősítéséig. A limitidő legyen maximum 2 hét.

Kerülni kell a részletekben való elidőzést vagy a túlzott elmélyülést.

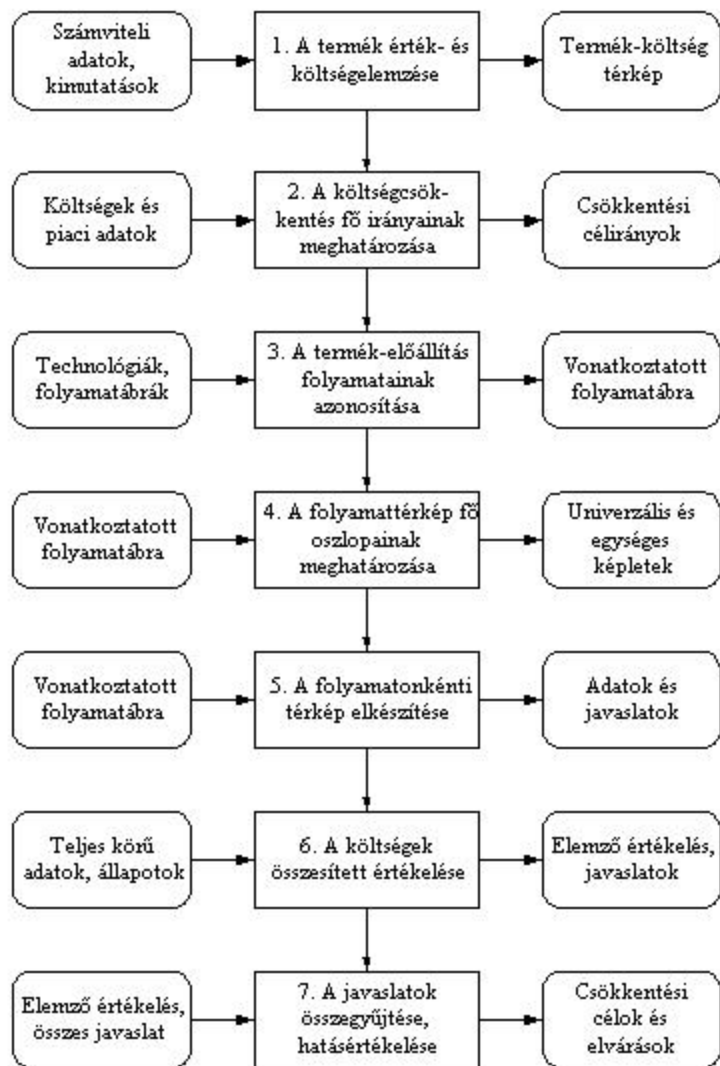
2. Szabványosított adatkezelés

Már az első alkalommal úgy gyűjtsük és dolgozzuk fel az adatokat, hogy a későbbiekben más termékekre és folyamatokra is könnyen tudjuk alkalmazni, ne kelljen újra kitalálni még egyszer a metodikát.

3. Legyen rugalmas és hajlékony az adatbázis

Olyan háttérrel célszerű kialakítani a számszerű adatok kezeléséhez, amellyel egyszerűen és gyorsan követhetők és jelezhetőek a változások.

8.7. Az ÉRK térképezés eljárása



36. ábra Az ÉRK térkép folyamata

1. A termék számvitel szerinti költségeinek elemzése, a tételes és fajlagos költségek vizuális bemutatása. Az értékhordozók költségeinek kimutatása.
2. A közvetlen és közvetett költségek kölcsönhatásainak és kapcsolatainak értékelése alapján a költségcsökkentési prioritások meghatározása és a javaslatok összegyűjtése.
3. A termék-előállítás folyamatainak felülvizsgálata, a termékre vetített, részletezett folyamatokra elkészítése vagy aktualizálása.
4. A ráfordítások és hatások elemeinek elemzéséhez és értékeléséhez szükséges egységesített oszlop- és számítási rend megtervezése.
5. A folyamatelemek szerinti elemzések elkészítése, a költségcsökkentési lehetőségek, irányok, javaslatok rögzítése.
6. A termék-előállítás fázisainak és folyamatainak összefoglaló értékelése, költségcsökkentési lehetőségek, irányok, javaslatok rögzítése.
7. A javaslatok egységesített rendszerben történő ábrázolása, a megvalósíthatóság és az eredményesség minősítése. Döntés a végrehajtandó intézkedésekről.

8.8. Alkalmazás

1. lépés: a termék kijelölése és értékmeghatározása

Válasszunk ki egy terméket, vagy szolgáltatást. Írjuk le néhány mondatban, vagy készítsünk gondolatterképet az értékekről vagy más módon tegyük láthatóvá a vevő által értéknek tekintett sajátosságokat. A célunk az lesz, hogy úgy csökkentjük a költségeket minden szinten és területen, hogy a vevők által értéknek tekintettek ne csorbuljanak.

A költségcsökkentési lehetőségek feltárásánál mindig szem előtt kell majd tartanunk az értékeket és megvalósulásukat.

2. lépés: a termék költségelemzése

A kiválasztott egységre vonatkoztatottan ábrázoljuk – a pénzügyi és számviteli rendszerből könnyen kigyűjthető – a közvetlen és közvetett költségeket vizuális formában.

Ha lehetséges, például oszlop vagy kördiagrammal mutassuk be a termékalkatrészek egyedi és összesített be- és kimeneti költségeit, ráfordításait.

Az alapvető ábrák elkészítésére javasolt az ÁKN számviteli struktúra szerint a részletezések kifejtése.

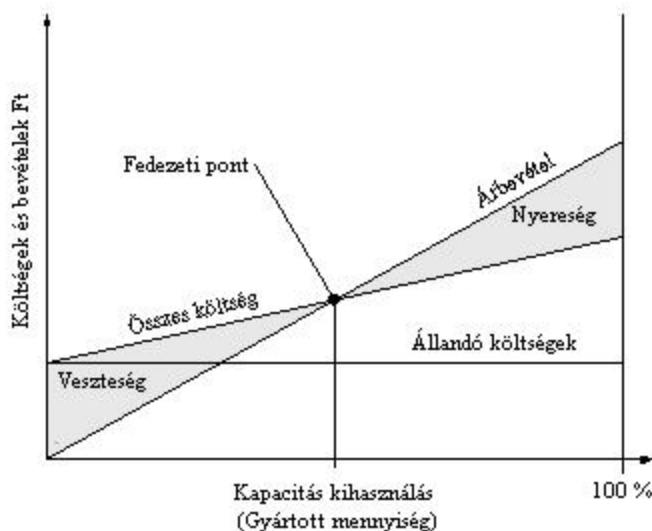
A termék és szolgáltatás tervezésénél meghatározott fedezeti pont újraszámítása és ábrával történő érzékeltetése is javasolható.

A legnagyobb nyereséghez tartozó optimális mennyiséget is célszerű bemutatni.

Minden elemzés és ábra után 3 mondatot kell írni:

- általános konklúzió,
- pozitív hatású változások a nyereségre és a kiemelt szempontokra vonatkozóan,
- negatív hatású változások a nyereségre és a kiemelt szempontokra vonatkozóan.

Példa: a költségek és fedezeti pont kapcsolata



37. ábra A fedezeti pont

3. lépés: a termékre vonatkozó költségcsökkentés fő irányainak meghatározása

A komplex gyorselemzésből (a cég helyzete, a termék helyzete, a piaci változások stb.), valamint a közvetlen és közvetett költségek kölcsönhatásainak és kapcsolatának értékelése alapján határozzuk meg a költségcsökkentési prioritásokat, korlátokat, kritériumokat.

Az irányok mutathatnak a konstrukció elemzésére és megújítására, vagy a vásárolt értékek árcsökkentési lehetőségeire. Jelen esetünkben az eljárásunk az előállítással összefüggésbe hozható költségek csökkentésére irányul.

4. lépés: a termék-érték-költség térkép elkészítése

A részletes elemzések anyagait felhasználva válasszuk ki a fontosnak tartott ábrákat, diagramokat, felosztásokat és tendenciákat. Egy A0-ás vagy nagyobb papírlapra rakjuk fel úgy, hogy az adatok valamely elv szerinti logikai sorrendet, hatásirányt vagy sodrást mutassanak.

A térkép feladata az, hogy mutassa a jelenlegi állapotot, a változtatási lehetőségeket és hatásait, a végső elemzést és konklúziókat, valamint a kijelölt általános költségcsökkentési irányokat, határozatokat.

5. lépés: a termék költségeiben megjelenő, közvetlen kapcsolatban álló folyamatok azonosítása

A megfelelő fázisokra vagy blokkokra bontva rögzítsük a termék/szolgáltatás előállítási folyamatának elemeit. A folyamatelemek körülhatárolásánál olyan egységeket választunk, amelyek önállóan kezelhetők és követik a technológiát térben és időben.

6. lépés: az ÉRK folyamattérkép oszlopainak meghatározása

Első oszlop: a folyamatelem azonosítása.

E helyen rögzíteni kell a vonatkozó megnevezést, a műveleti jelet és szükség szerint a fizikai azonosítást: hely, eszköz, berendezés, végrehajtó, körülmények, stb.

Második oszlop: összes költség.

Itt költségnemenkénti bontásban, táblázatban és oszlop diagramban képezhetjük le a termékre vonatkozó folyamat- és költség-összesítést. Határozzuk meg a költségnem-megnevezéseket, a mért, a számított és a vetített adatfajtákat és jelölésüket.

Harmadik oszlop: a hozzáadott érték előállításának költségei. Ebben az oszlopban azt jelezzük, hogy a folyamatem költségein belül mennyibe kerül maga az érték-előállítás. Táblázatban és diagramban szerepeltessük a tiszta érték-előállítás, a kiegészítő és kísérő műveletek költségeit. Meg kell határozni, hogy milyen adatokból végezzük majd a számításokat.

Negyedik oszlop: további költségek.

A rejtett, az eltakart, vagy közvetlenül nem látható ráfordítások megfoghatóvá tétele. A ráfordítások és a hozzájuk tartozó költségek feltárásához és kimutatásához javasolható a munkaidő-felosztás és -elemzés. A kiesések, a veszteségek, a hibák, a problémák, az eltérések pontos feltárásához pedig a stratifikációt alkalmazzuk. Azonosítsuk a kimutatható időkiadásokat, veszteségeket, az értéket nem produkáló ráfordítások költségeinek számításai lehetőségeit és ábrázolásukat.

Ötödik oszlop: mutatószámok, viszonyszámok.

A mutatószámoknak az a célja, hogy az adott soron belül és a folyamatra vonatkozóan költségarány összehasonlításra adjon lehetőséget. A termék és a műveletek sajátosságainak megfelelően határozzuk meg a korábbi oszlopok adatai alapján a legfontosabb viszonyításokat. A javasolt megközelítés: a tiszta hozzáadott érték előállítási költségét vegyük az egyik vetítési alapnak, másik szempont lehet a folyamatem és a folyamat összes költségére való vetítés, a harmadik szempont lehet például a költségnemekre való vetítés. Olyan mutatószámegységeket válasszunk, amelyek az adott folyamaton belül egységesen értelmezhetők és számíthatók.

Hatodik oszlop: javaslatok.

Az adott sorra vonatkozó költségcsökkentési ötletek leírása.

A számadatok, a helyszíni megfigyelés, és ha szükséges, akkor további adatgyűjtések alapján állítható össze a megvalósítható költségcsökkentési javaslatok jegyzéke.

Elvart követelmény a pontos, egyértelmű mérhető és igazolható megfogalmazás.

Lehetnek olyan megoldások is amelyek több, vagy minden folyamatlemre is alkalmazhatók lesznek, ezeket nem szükséges mindenhová beírni, elegendő valamilyen jelzéssel feltüntetni a hozzárendelést.

7. lépés: az ÉRK folyamattérkép elkészítése

Az első oszlopban rögzítsük a művelet megnevezését, a jelét és a szükséges egyéb információkat.

Írjuk be a többi oszlopba az adatokat, a vizuális megjelenítésüket, a rátákat és a javaslatokat.

A folyamatelemeket vízszintes vonallal válasszuk el a jobb áttekinthetőség érdekében.

A folyamatelemzés végén készítsünk egy összesítő értékelő sort a folyamatoszlop elemeinek adatait felhasználva.

Minden folyamatra el kell készíteni az ÉRK folyamattérképet, amelyek összefüggésbe hozhatók a kiválasztott termék vagy szolgáltatás nyújtásával kapcsolatban.

8. lépés: összesített folyamat-ráfordítás-költség értékelés

A vizsgált termékre vagy szolgáltatásra vetítve, a folyamattérképen jelölt tevékenység típusokra (pl.: művelet, szállítás, moztatás, tárolás, ellenőrzés), az oszlopokra és a jelentősebb problémás dolgokra/kiugró adatokra készítsünk összesítést.

Az elemzést és értékelést a legkedvezőbb formában táblázatban és diagramban mutassuk be.

Az összesített értékelés alapján felbukkanó újabb lehetőségeket is írjuk össze.

9. lépés: a javaslatok rendezése

A javaslatok rendezésére és értékelésére a japán Fa diagram módszer alkalmazási alapvetéseit építettem be e részbe, kiegészítve a korábbi tapasztalataim alapján fontosnak ítélt dolgokkal.

A javaslatok megfogalmazásával kapcsolatos kritériumok:

- egyértelmű, teljes kijelentő mondat legyen,
- egy mondatban egy javaslatot és javaslati területet rögzítsünk,
- a mondat mindenki számára ugyanazt jelentse,
- a mondat tartalmazzon adatot a javasolt megoldásra, módjára, helyére, az elérendő célra,
- a mondat ölelje fel a 6W1H szükséges elemeit,
- a mondat ne tartalmazzon a várható eredményt, a megoldási problémákat és a megvalósíthatóságot,
- a megfogalmazásból értelmezhető legyenek a ténylegesen végrehajtandó cselekmények és események,
- a nagy hatókörű javaslatokat célszerű lebontani kicsi, kis hatókörű javaslatokra,
- tegyük láthatóvá a megoldásokat, ha szükséges: ábra, fénykép stb.,
- egyszerű, áttekinthető és értelmezhető legyen a javaslat, ne igényeljen magyarázatot,
- a javaslatok összegyűjtésénél és írásánál tilos minősíteni vagy törölni a mások által adott ötleteket, bármilyen okra hivatkozva is.

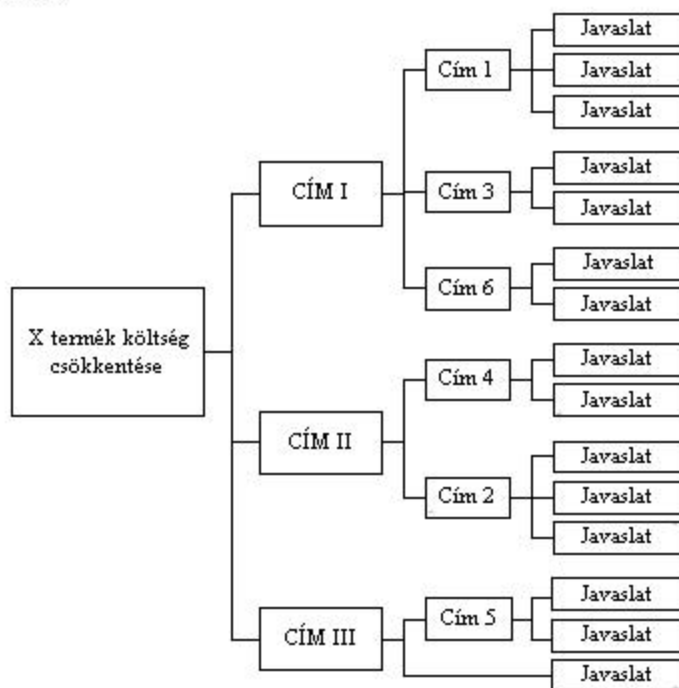
A térképezések során összegyűjtött, minden egyes javaslatot kis öntapadó cetlikre ajánlott írni.

A cetliket a szöveg- és jelentéstartalmuk hasonlósága szerint maximum hármass csoportokba rendezzük.

A csoportokra külön-külön összefoglaló címetek (teljes mondatokat) írjunk.

Folytassuk a címek csoportosításait és a csoportok címzéseit addig, amíg 3-5 főcsoportig, főcímig, fő javaslati területig jutunk.

Terítsük ki a címkéket egy nagy papírlapra a címkelebontások szerint.

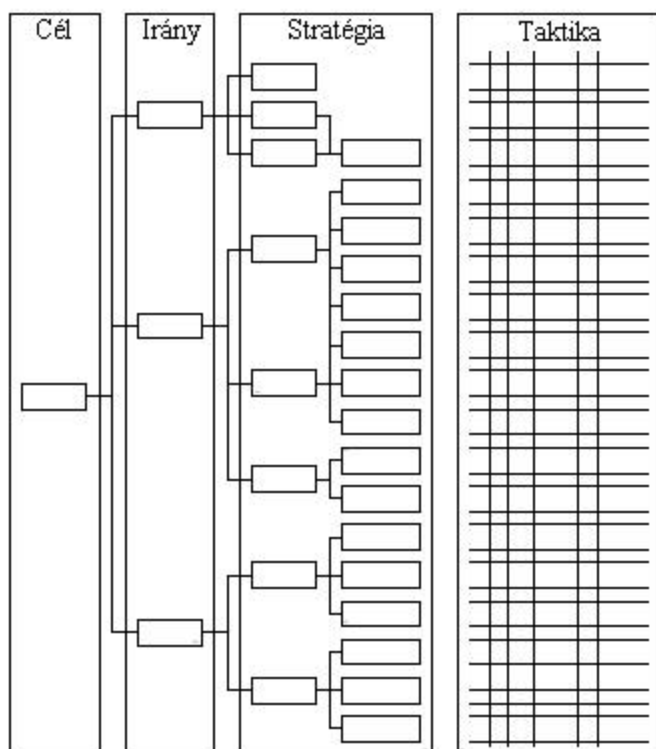


38. ábra A címkék elrendezési elve

Ellenőrizzük le és egészítsük ki a javaslatcsoportokat további javaslatokkal új cetlikre írva és behelyezve.

A további javaslatok generálását egy szisztematikus és analitikus átvizsgálás fogja adni, belefoglalva az első termék-költség térkép en kijelölt irányokat is.

A cetlik végső elrendezéséhez és a papírlapon a további helyek tervezéséhez a javaslati térkép véglegesített helykihasználására a következőket tekintjük a javaslati térkép főcsoportjainak:



39. ábra A javaslati térkép felépítése

10. lépés: a taktika oszlopok megtervezése

Ebben az oszlopocsoportban mutassuk be a javaslatok, a megvalósíthatóság és eredményesség minősítését, a döntéseket és a végrehajtás eredményességét.

Az oszlopok elnevezései lehetnek például:

- eredmény,
- ráfordítás,
- hatékonyság,
- megvalósíthatóság,
- kiválasztás,
- elrendelés,
- határidő,
- felelős,
- teljesülés.

Ragasszuk fel a címkéket a nagy papírlapra úgy, hogy a jobb oldalon maradjon elegendő hely a hatásértékelésre, a megvalósítandó javaslatok és nyomon követésük jelölésére.

11. lépés: a javaslatok hatás-eredmény értékelése

Becsléssel vagy számítással határozzuk meg a javaslatok megvalósítása esetén a várható költségcsökkenési eredményt. Az adatokat vagy kis cetlikre, vagy a térképre célszerű írni.

12. lépés: a javaslatok minősítése

A javaslatok szakmai és megvalósíthatósági értékelése. Tételen vizsgáljuk át minden javaslatot.

A termék/szolgáltatás, valamint a javaslatok sajátosságait figyelembe véve határozzuk meg a minősítési és értékelési kritériumokat és jelölésüket.

A javaslatok megvalósíthatósága és eredményessége szerinti minősítési kategóriák meghatározása, például:

- eredmény adat – a javaslattal elérhető egyszeri vagy folyamatos eredmény,
- ráfordítási költség – mennyibe kerül a javaslat megvalósítása és fenntartása,

- hatékonyság – mutatószám, a javaslat hatásossága, eredményessége,
- megvalósíthatóság – a javaslat kivitelezhetősége,
- egyéb fontos szempontok,
- a javaslat elfogadása és megvalósításának elrendelése,
- idő – a megvalósítás határideje,
- egyéb adatok, pl.: felelős, végrehajtók, források,
- megvalósulás és eredmény – idő- és számadatok,
- eltérések és okaik.

A nem számszerű minősítésekre alkalmazunk szimbólumokat, jeleket vagy számokat, például:

Az idő – megvalósítási idő – oszlop javasolt jelölései:

- 1 – azonnal, egy hónapon belül,
- 3 – három hónapon belül,
- 6 – hat hónapon belül,
- V – várákozás, további feltételek teljesülése esetén.

13. lépés: terv készítése a költségcsökkentés végrehajtására

Az elfogadott és a vezetőség által jóváhagyott és elrendelt javaslatok megvalósítására célszerű egy intézkedési tervet készíteni. A terv fő szerkezetére a PDCA, a végrehajtás részleteire pedig a 6W1H ajánlott.

14. lépés: nyomonkövetés

A felügyelet tervezését és megvalósítását a terv tartalmazza, de az áttekinthetőséghez és a projekt könnyű értékeléséhez tüntessük fel a javaslati térképen a tervezetthez képest a valószínűleg mért tényleges eredményeket és az eltérések okait.

A teljesülés oszlop javasolt jelölései:

T – teljesült, a várt eredmények bizonyítottak,

R – részben teljesült, az elvárt eredmények nem teljesültek teljes egészében, a jobb áttekinthetőség érdekében %-os eredményességet is lehet írni,

N – nem teljesült, a megvalósítás nem hozott költségcsökkenést.

Az elvárt eredménytől való pozitív és negatív eltérés esetén kulcsszavakkal és számadatokkal rögzítsük az eltérést és okait.

*„Rend a lelke mindennek.”
Magyar közmondás*

9. Több időt a fejlesztésre – a látható önszabályozás

9.1 A láthatóságon alapuló irányítás

Japánból terjedt el a vizuál menedzsment vállalati kifejlesztése. A magyarországi bevezetéshez célszerűnek láttam egy logikai struktúrát kialakítani, amelyre alapozható és értelmezhető a láthatóságon alapuló irányítás.

A különböző tréningeken és vállalati tanácsadásoknál sokszor tették fel a kérdést a vezetők:

- miért jó nekem a vizuál menedzsment,
- mi a haszna?

A válaszom: azért célszerű alkalmazni, hogy

- lássuk, hogy jó termékeket bocsátunk ki és a vevők elégedettek,
- lássuk, hogy minden hibamentesen működik,
- lássuk, hogy nem okozhatunk kárt,
- ne legyen semmiféle akadály a munkában,
- kevesebbet kelljen foglalkozni a napi problémákkal,
- mindent kézben lehessen tartani egy pillantással, ezáltal
- kevesebb időt fordíthassanak az operatív irányításra.

Más megközelítésben: tegyük fel a kérdést, mit kell tenni annak érdekében, hogy a vezetők a munkaidejük több mint ötven százalékában a fejlesztéssel tudjanak foglalkozni?

A válaszok között biztosan szerepelni fog, hogy

- hagyjanak nyugodtan dolgozni,
- rövidebb megbeszélések legyenek,
- ne kelljen keresgélni, kérdezni, egyeztetni, megfigyelni, magyarázni, megbeszélni,

- legyen nagyobb rend a munkaterületen,
- legyen nagyobb rend a fejekben,
- könnyen és azonnal győződhessünk meg a teljesítésekről és a ráfordításokról,
- mindenki azt csinálja, ami a dolga,
- időben lássuk meg a problémákat,
- a problémák „maguktól” oldódnak meg.

9.2. A Panoráma módszer

2004-ben fejlesztettem ki a Panoráma módszert a japán menedzsment technológiák bevezetési tapasztalatai alapján.

A Panoráma módszer meghatározása: a láthatóságon alapuló irányítás működtetése és fejlesztése.

Az elvart célok:

- a rend fenntartása, a problémák megelőzése, felderítése és megszüntetése,
- az előírások, a célok, a tervek, a programok, a feladatok teljesítésének közben tartása,
- a veszteségek, a kiesések, a túlterhelések, a kilengések és az ingadozások csökkentése,
- a tudásból, képzettségből és tapasztalatokból eredő hiányosságok megszüntetése,
- szabványosított operatív irányítás és működés.

Tegyünk mindent láthatóvá a vállalatnál a tájékoztató, a rend, a szabályozottság, a tisztaság, a fegyelem, a tervezés, a szervezés, a végrehajtás, a figyelemmel kísérés, az intézkedések, a kommunikáció és a változások látható nyomon követésére.

9.3. A módszer sajátosságai

A láthatóságon alapuló szabályozás sajátosságai:

- univerzális elemi állandók, alapelemek,
- helyi szintre kivetített értelmezés,
- helyi szintre alkalmazott láthatóvá tétel,
- egységesített eszközrendszer-kialakítás,
- egységesített fenntartás és fejlesztés.

9.4. A kifejlesztés logikai lépései

- a) Határozzuk meg az univerzális alapelemeket.
- b) Válasszuk ki egy területet, folyamatot.
- c) Válasszuk ki a területre, folyamatra jellemző elemi állandókat.
- d) Értelmezzük az alapelemeket az adott helyre és tevékenységre.
- e) Szabványosítsuk az adott helyre vonatkozó elemeket.
- f) Határozzuk meg a láthatóvá teendő dolgokat.
- g) Határozzuk meg a láthatóvá tétel módját.
- h) Szabványosítsuk a bemutató eszközöket.
- i) Határozzuk meg a láthatóvá tett dolgok aktualizálásának módját és rendjét.
- j) Helyezzük ki a láthatósági elemeket.

9.5. A szerkezet és hatásterület

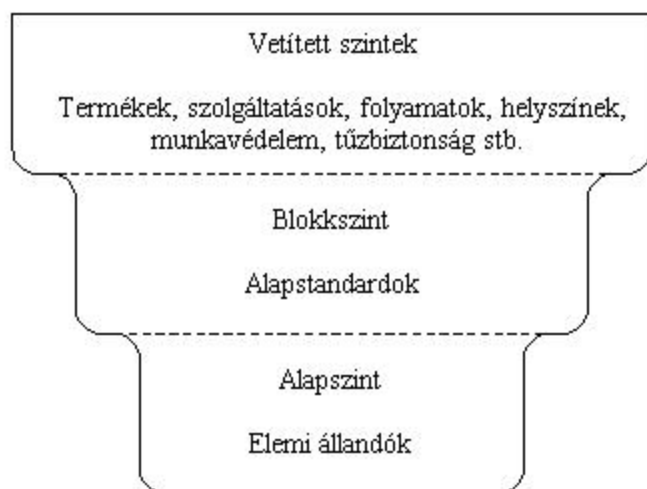
A felépítés az elemi állandókból történik, ezek együttesét nevezhetjük alapszintnek. Itt találjuk meg az összes elemi információ egységet, amelyekből összerakhatók a tájékoztatási információcsoportok.

Az elemi egységekből fejleszthetjük ki a szabványosított alapelemeket, például a padlófelületek jelzéseit és méreteit.

A következő lépés a kifejlesztésben a vetített szintek: a folyamatok, szervezetek, speciális helyek és az általánosított ügyek szintje. A láthatósági rend kialakításánál a vonatkozó tevékenységekre, helyekre, eseményekre, állapotokra és helyzetekre kell értelmezni és kivetíteni az elemi állandókat és a szabványosított egységeket.

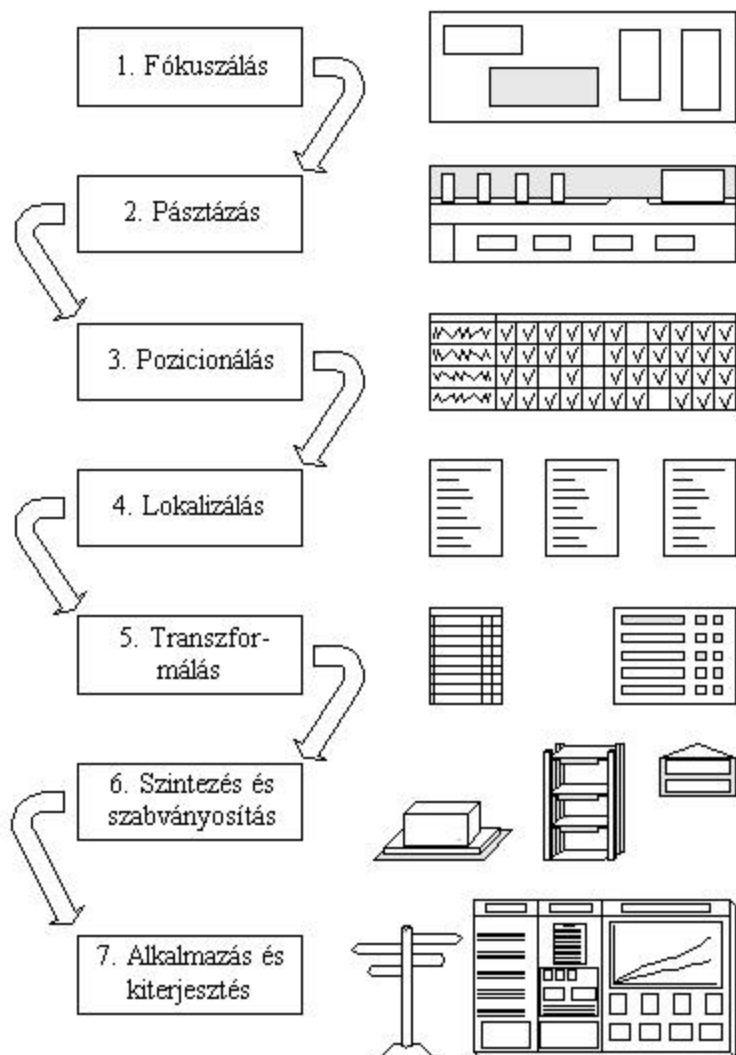
Igen fontos a vetített szintek szabványosítása is, ezért már a kezdetekkor létrehozhatjuk például a munkavédelem, a környezetvédelem, a vagyonvédelem, a tűzbiztonság, a raktározás, a közlekedés és a szállítás alapstandardjait, követve a vonatkozó jogi előírásokat.

A vállalat teljes fizikai területére és az összes tevékenységre alkalmazni kell a vizuál menedzsmentet, gyakran még tovább is szoktak menni a gyárterületnél, például: irányító táblák a közlekedési utakon és menet közbeni kommunikáció az érkező vevőkkel.



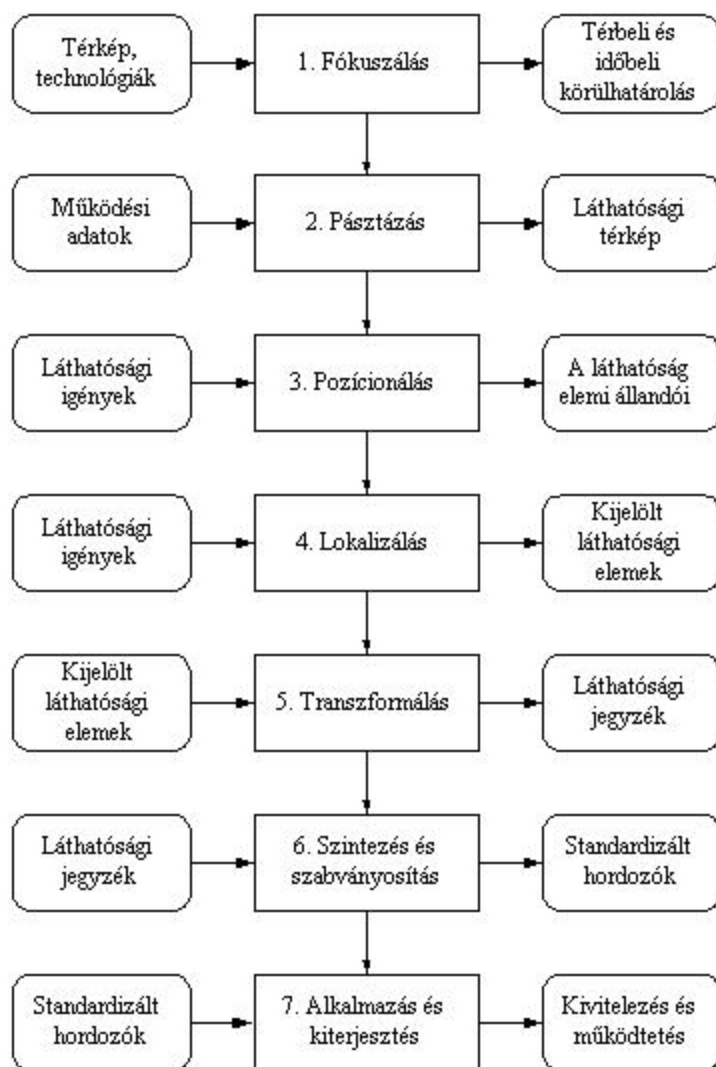
40. ábra A Panoráma módszer alkalmazási szintjei

9.6. A Panoráma módszer modellje



41. ábra A Panoráma módszer modellje

9.7. A Panoráma módszer általános eljárása



42. ábra A Panoráma módszer folyamata

1. A terület, a hely azonosítása, meghatározása, amelyre a láthatóság irányítást alkalmazni kívánjuk.

2. A területen lévő objektumok, helyek, területek, szervezetek, folyamatok, tevékenységek, funkciók meghatározása és rögzítése a láthatósági térképen.

3. Az elemi állandók kiválasztása. A láthatóvá teendő dolgok és az elemi állandók összerendelése, értelmezése.

4. A láthatósági térképen az elemi állandók soronkénti értelmezése. Döntés az információk láthatóvá tételéről.

5. A láthatósági térképen megjelölt metszéspontok szerint jegyzék készítése a láthatóvá teendő információkról.

6. Az elkészült jegyzékek alapján a láthatóvá teendő információk helyének, hordozóinak, formáinak, karbantartásának meghatározása és szabványosítása.

7. A területre vonatkozó szabványosított információhordozók elkészítése, véglegesítése. Az egységesített jelölések és jelzések alkalmazása a további területeken, kiegészítve az újabb láthatósági igényekkel.

9.8. Alkalmazás

1. lépés: egy terület kiválasztása

Az aktuális térkép, üzemelrendezés alapján válasszunk ki egy jól körülhatárolható területet, emeletet, csarnokot, helyiséget vagy egy terület által körülhatárolható tevékenységcsoportot.

2. lépés: a tevékenységek, események, állapotok azonosítása

Készítsünk egy felsorolást a kiválasztott alapterületen végzett tevékenységekről, személyekről, folyamatokról, eseményekről, állapotokról, helyekről, az elkülönített objektumokról és írjuk be a láthatósági térkép bal oszlopába.

Elemi állandók

	Tárgy	Anyag	Eszköz	Hely	Állapot	Minőség	Mennyiség	Funkció	Áramlás	Módszer
Közlekedési út										
Helyi raktár										
Szerelő 1.										
Csomagoló										
Művezető iroda										

Tevékenységek, helyek, folyamatok, események

43. ábra A láthatósági térkép

3. lépés: a láthatósági alapelemek meghatározása

A kiválasztott terület körülhatárolásának megfelelően a helyiségekre és az azokon belüli tevékenységekre, eseményekre, állapotokra, az állandó és változó elemekre gyűjtsük össze az értelmezhető elemi állandókat.

Az elemi állandók azok a tényezők, amelyek valamilyen formában befolyásolják a rendet és a szabályozottságot.

Például:

– a hely. Ha valaminek nincs meg a helye, az rendetlenséget és hibalehetőséget okoz.

– A mennyiség. Ha nem láthatjuk, hogy az előírásnak megfelelő mennyiség áll a rendelkezésre, akkor nehezebb dönteni a továbbiakat illetően.

Az elemi láthatósági állandókat írjuk be a térkép fejlécébe.

Ha az első láthatósági térképek jellemző területre történtek, egyszerűen összeáll majd egy elemi állandó sorozat, amelyet szabványosként alkalmazhatunk a továbbiakban.

Az univerzális elemek a következők lehetnek, például:

tárgy,	anyag	eszköz,	hely,
idő,	állapot,	mennyiség	tevékenység,
minőség,	személy,	funkció,	módszer,
szabvány,	áramlás,	eredmény,	teljesítés,
ráfordítás,	költség	tudás,	szabályozás,
probléma,	érték,	fejlődés,	kommunikáció,
mozgás,	higiénia,	nyomonkövetés.	

4. lépés: a láthatósági jellemzők kijelölése a térképen

A térképen jelöljük meg és rendezzük össze a láthatóvá teendő dolgokat. A mátrix bal oldalán az első oszlopban rögzített tevékenységeket, helyeket, személyeket, folyamatokat, eseményeket, nyitott és zárt objektumokat és a jellemző dolgokat egyenként, tételiesen vessük össze a mátrix fejlécében levő elemi állandókkal. Értelmezzük, hogy mit jelenthet a mátrix adott metszéspontja és döntjük el, hogy szükséges-e a láthatóvá tétel.

Ha kell a láthatóság, akkor jelöljük meg a kapcsolatot egy pipával, vagy kereszttel.

	Tárgy	Anyag	Eszköz	Hely	Állapot	Minőség	Mennyiség	Funkció	Áramlás	Módszer
Közlekedési út				√	√			√	√	
Helyi raktár	√	√	√	√	√	√	√			
Szerelő 1.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Csomagoló	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Művezető iroda	√		√	√	√		√	√		√

44. ábra A láthatósági elemek kapcsolatának jelzése

5. lépés: a láthatóvá tétel meghatározása

A mátrix megjelölt négyzetei szerint elemezzük a kapcsolatot és írjuk le a vizuális bemutatás sajátosságait. Tételesen határozzuk meg a szükséges információkat és rögzítsük. Kis tapasztalattal már az információhordozó sajátosságai szerint is rendezhetjük az adatokat.

Itt kell figyelembe vennünk a már egységesített alapstandardokat, például:

- a padlófelületi jelzések színe, szélessége, kombinációja,
- a megfelelőségek és a hiányosságok színjelzése,
- a feliratozások módja és méretei,
- egyedi azonosítások, pl.: személyek, eszközök, gépek,
- munkavédelmi jelzési előírások.

Vegyünk például az első sort, a közlekedési utat.

Hely – az út szélessége, vonalvezetése, megállások helye.

Állapot jelentheti az útszakasz használhatóságát vagy zártságát, vagy speciális helyzetet, pl.: felső konvejorpályakeresztződést.

A funkció mutathatja a gyalogos, targoncás, egyéb szállítóeszközzel történő közlekedést vagy a kijelölt megállót.

Áramlás értelmezhető a közlekedés irányának és rendjének.

Az elemzés után a láthatósági jelzések például:

eszközzel történő közlekedésre kijelölt terület: 10 cm-es sárga, folyamatos vonal mindkét oldalon,

gyalogos közlekedésre kijelölt terület: 1 m szélességű, 10 cm-es, fehér folyamatos vonal, mindkét oldalon.

Látogatók közlekedése: 5 cm széles, folyamatos, nyílas, lila vonal a padlón, az indulási helyen és a kereszteződéseknel falon tájékoztató felirat.

Munkavédelmi, tűzbiztonsági, közlekedési jelzések a padlón, falon és jelzőkészülékekkel – a vonatkozó előírások szerint.

Közlekedési irányok jelölése padlón, 10 cm széles, 80 cm hosszú sárga egyenes vagy köríves vonal, nyíllal.

Gyalogátkelőhely jelölése – szabvány szerint.

Csomópontoknál szabályozó- és jelzőlámpák elhelyezése szabvány szerint, és padlón is jelezve az adott funkció szerint.

Kapunyitók jelölése falon és térben a vonatkozó előírások szerint.

Közlekedési szabály feliratok, engedélyezések és tiltások minden bejáratnál szemmagasságban.

Megállók, várakozók jelzése padlón, a meghatározott szín szerint, szaggatott vonallal, szemmagasságban felirat.

Kereszteződések, hidak, kényszerpályás vagy eseti mozgatók jelölése szabvány szerint, padlófelületen és szemmagasságú feliratokon.

Lépcsők jelölése szabvány szerint.

Ajtók nyitási íveinek jelzése padlón, 3 cm-es fehér, szaggatott körív.

Lábbelítisztítási helyek, padlón 5 cm-es fehér keret, falon használati rend képekkel.

Veszélyes vagy eseti helyzetek vagy nem várt speciális hatások jelölése padlón, falon valamint hang- és fényjelző készülékekkel.

Szóródási, kifolyási helyeken figyelmeztetés, speciális padlószín és bevonat, amely mindig láthatóvá teszi a szennyeződést.

Standard szállítási útvonalak jelölése, ellátás: 3 cm-es, kék folytonos vonal, elszállítás: 3 cm-es narancs színű folytonos vonal.

Gyakori, speciális helyek megközelítésének folytonos vonalai (bejáratától az objektumig), laboratórium: 3 cm-es zöld vonal, vezetői iroda: 3 cm-es lila-sárga vonal stb.

Felügyeleti és biztonsági kamerák helyei és jelzései.

Továbbközlekedés engedélyezési helyek padlón, falon és eszközön történő jelölése.

Előjelzések a közlekedésnél előfordulható esetleges problémákra, falon, padlón, ajtón, szimbólum, felirat.

	Tárgy	Anyag	Eszköz	Hely	Állapot	Minőség	Mennyiség	Funkció	Áramlás	Módszer
Közlekedési út				✓	✓			✓	✓	
Helyi raktár	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Szerelő 1.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Csomagoló	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Művezető iroda	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓

45. ábra Jegyzékek a láthatóvá teendő információkról

6. lépés: a láthatósági információhordozó meghatározása

A mátrix elemeinek tételes kifejtésekor azonosságokat is fogunk tapasztalni, ilyenkor csak jelöljük a listán a hasonló területeket.

Az információhordozókat egyrészt a rögzítési hely szerint csoportosítsuk, másrészt pedig az információk aktualitásához szükséges frissítés szerint.

Alapvető szintezésnek tekinthetjük:

- a padlófelületen és közvetlen közelében kialakított információhordozók,
- az asztalokon, polcokon, munkafelületeken rögzítendő információk,
- a szemmagasságban és felette rögzített információhordozók,
- a függőleges felületeken, falakon feltüntetendő információhordozók.

Padlón Asztalon Állványon Szekrényen Falon



46. ábra Az információk helyi megjelenése szerinti csoportosítása

7. lépés: a vizuál menedzsment elemek szabványosítása

Miután teljes körűen áttekintettük a bemutatandó információkat, véglegesítsük a hordozók tulajdonságait.

Mindenekelőtt a munkavédelmi, tűzbiztonsági, higiéniai, információbiztonsági és egyéb jogi és saját előírásokat kell betartanunk.

Vegyük figyelembe a korábban már szabványosított színeket, jeleket, piktogramokat, feliratokat, címkéket, táblákat, jelzőberendezéseket.

A helyek, szövegek, helyzetek és szintek szerint a lehető leg-részletesebben rögzítsük a szabványosított elemeket.

8. lépés: a vizuál menedzsment elemek elkészítése és kihelyezése

A hordozók meghatározásánál bizonyosan felmerül az a kérdés is, hogy melyeket kell megvásárolnunk és melyeket tudjuk magunk elkészíteni. Készítsük el mi az egyszerű és a gyakran változtatandó információhordozókat. A véglegesítés előtt először könnyen eltávolítható módon jelöljünk – a padlón például szalag felragasztásával.

9. lépés: bővítés, fejlesztés

A folytonos változások miatt gyakran kell módosítani az adat-hordozókon és a tartalmukon. Az újonnan felmerülő problémákat is mindig láthatóvá kell tenni az előfordulásuk megelőzésére. A célunk egy önállóan, óramű pontossággal működő, önszabályozó rend kialakítása azért, hogy a vezetőknek a lehető legkevesebb időt kelljen az operatív munkairányítással foglalkozni.

10. Fogalomtár

Jelen könyvben használt fogalmak és rövidítések alatt a következők értendők.

3Mu

Betűszó a muda, muri, mura japán szavak kezdőbetűiből.

6W1H

Betűszó a who, what, where, when, which, why, how angol szavak kezdőbetűiből.

10M1E

Betűszó a man, machine, material, method, measurement, memo, make, minit, money, mind, environment angol szavak kezdőbetűiből.

Agykontroll

Jose Silva által kifejlesztett módszer, Silva-féle Agykontroll módszernek is nevezik.

ÁKN

Betűszó az árbevétel, költség, nyereség szavak kezdőbetűiből.

ÁMR

Betűszó az Átfogó Minőségvezetési Rendszer szavak kezdőbetűiből.

Átfogó Minőségvezetési Rendszer

Prof. Dr. Shoji Shiba irányításával, a japán minőségfejlesztési módszerek adaptálásával szabványosított magyar, teljes körű minőségirányítási rendszer.

ECRS

Betűszó az eliminate, combine, rearrange, simplify angol szavak kezdőbetűiből.

Egykéz módszer

A problémák, a rendellenességek, a hiányosságok azonosított problémaszintre történő lebontása.

Elmetechnológiák

Lásd: tudati technológiák.

Érték előállítás – szervezéstechnológiai vonatkozásban

Mindazon tevékenységek összessége, amelyek olyan minőségi és mennyiségi tulajdonságok és állapotok létrehozására irányulnak, amelyet a vevő elfogad a termék és/vagy szolgáltatás megvásárlásakor.

Értékirányítás

Az állandó és változó értékek megtestesülésének folyamatos felügyellete és az érték-megvalósulási hatékonyság növelési rendszere. (Korábbi anyagokban értékeken alapuló irányítás volt az elnevezés).

Értékradar

Az értékek szisztematikusan pártázott felismerésére, azonosítására, előállítására és hasznosulására irányuló körfolyamat elv.

ÉRK

Betűszó az érték, a ráfordítás és a költség szavak kezdőbetűiből.

ÉRK térkép

Egy termék vagy szolgáltatás érték–ráfordítás–költség halmaz szerinti szisztematikus elemzése és a költségsökkentési lehetőségek teljes körű feltárása.

Fejlődésirányítás

A változásokra történő ráhangolódás, a külső és a belső hatásokra történő folytonos reagálás, a változások és átalakulások befolyásolása valamint folyamataik irányítása.

FolCreMan System

A TCM és elemeinek kifejlesztésére, bevezetésére, működtetésére és kiterjesztésére irányuló rendszer, felöleli az összes, TCM-be sorolható tevékenységet.

Fortis módszer

A hozzáadott érték elvére épített, a folyamatok hatékonyságának és eredményességének növelésére irányuló technikák együttese.

Főmver (firmware)

A TCM megvalósítási környezetére, hatásterületére vonatkoztatott, standardizált és elválaszthatatlan fizikai és szellemi állományok összessége.

Gondolattérkép

Tony Buzan által kifejlesztett és védjegyzett módszer.

Gájdver (guideware)

A TCM megvalósítási környezetére, hatásterületére vonatkoztatott, a célt, az elvárt eredményt meghatározó és a megvalósítást mutató szándékok, elkötelezettségek és cselekvések dinamikus összessége.

Gondolkodásirányítás

A gondolkodási alapegységek holisztikus-rendszerelvű, szisztematikus alkalmazásának gyakorlata.

Hardver (hardware)

A TCM megvalósítási környezetére, hatásterületére vonatkoztatott statikus és dinamikus fizikai állományok összessége.

Hozzáadott érték – szervezéstecnológiai vonatkozásban

A vevő által elismert, mindazon tulajdonságok és állapotok összessége, amelyet az értéket előállító hozzáad a vevői értékhez.

Irányított Generálás módszer

Egy azonosított tárgykör szisztematikus átvizsgálása előre meghatározott rend szerint.

Kreativitás

Az elme, a tudat által vezérelt, fejleszthető változtatási, alkotási képesség.

Kreativitásfejlesztés

A szellemi és cselekvési képességek fejlesztése.

Kreatív tudatállapot

Az a tudat- vagy elmeállapot, amikor a legjobbak a szellemi és cselekvési képességek a megoldásra.

Kreativitásirányítás

A kreativitási képességek kibontakozásának elősegítése, az alkotóképesség fejlesztése, a kreatív módszerek alkalmazása és a megvalósítási lehetőségek biztosítása.

Lendületfolyam

Megszakítás és megtorpanás nélküli, fókuszáltan irányított, egyhuzamban végzett, ritmusban tartott tevékenységek és események sorozata.

Májdndver (mindware)

A TCM megvalósítási környezetére, hatásterületére vonatkoztatott, az emberi aggyal, a tudattal és az elmével összefüggésbe hozható tudástár, képességtár, tapasztalattár, alkalmazástár és megvalósítástár.

Paletta módszer

Előre kijelölt irányba történő újdonságok feltalálása.

Panoráma módszer

A láthatóságon alapuló irányítás fejlesztése és működtetése.

PDCA

Betűszó a plan, do, check, act angol szavak kezdőbetűiből.

PQCDSM

Betűszó a product, quality, cost, delivery, safety, moral angol szavak kezdőbetűiből.

Probléma

A jelenlegi állapot és az ideális állapot közötti különbség.

Stratifikáció

Halmazok rétegenkénti osztályozása

Szemle technológiák

Lásd: tudati technológiák.

Szoftver (software)

A TCM megvalósítási környezetére, hatásterületére vonatkoztatott programok és eljárások, amelyek előírják és szabályozzák a működéssel összefüggésbe hozható tevékenységeket, dolgokat és ügyeket.

TCM

A Total Creative Management betűszavas rövidítése.

Tiszta érték-előállítás – szervezéstechológiai vonatkozásban
Egy tevékenység vagy folyamat pozitív kimenetéből leszármaztatott vevői értékek közvetlen megvalósulásának pillanatai, eseményei, állapotai és változásai.

Total Creative Management

A kreativitás kiteljesítésével történő értékeken alapuló megújulásirányítás, amelynek célja az élet jobbá tétele a működésen, a kibocsátott termékeken és szolgáltatásokon keresztül.

Magyar nyelvű megfelelője: Totál Kreatív Menedzsment.

Totál Kreatív Menedzsment

Lásd: Total Creative Management.

Tudati technológiák

Az elme, az agy működésével összefüggésbe hozható tudati/szellemi állapotok, folyamatok, tevékenységek és képességek, amelyek külső vagy belső vezérléssel irányíthatók és fenntarthatók.

Tudatmenedzsment

Célirányosan kifejlesztett és alkalmazott tudati technológiák a vállalatirányítás hatékonyságának és eredményességének növelése érdekében.

TQM

Betűszó a Total Quality Management angol szavak kezdőbetűiből.

Vizuál menedzsment

A láthatóságon alapuló irányítás.

W modell

Jiro Kawakita által kifejlesztett modell, a gondolati szint és a tapasztalati szint közötti szisztematikus váltás elve.

WV modell

Shoji Shiba által továbbfejlesztett W modell.

11. Felhasznált irodalom

Dr. Bánki M. Csaba: Az agyévtizedében, Texoft Nyomdaipari Számítás-technikai Kft., BIOGRÁF kiadója, Budapest, 1994.

Dr. Bánki M. Csaba: Életünk és az agy, Texoft Nyomdaipari Számítás-technikai Kft., BIOGRÁF kiadója, Budapest, 1995.

Besser-Sigmund Cora: Fedezze fel kreativitását, Bioenergetic Kft., Piliscsaba, 1997.

Brunton Paul: Az Önvaló Bölcsessége, Arkánium Szellemi Iskola Kiadó & Szukits Könyvkiadó, 1994.

Brunton Paul: A felsőbbrendű Én, Szukits Könyvkiadó, 1994.

Csikszentmihályi Mihály: Flow Az áramlat A tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1997.

Fehér Ottó: A magyarországi TQM tapasztalatai, A XXI. század minőség kihívásai szeminárium, WNF, Kairó, 1999.

Fehér Ottó: A Total Creative Management – új utak a vezetésben, VII. Magyar Minőségi Hét, Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1998.

Fehér Ottó: A minőségfejlesztés forrása a kreativitás, V. Minőségbiztosítás, környezetközpontú irányítás és termékfejlesztés a gyakorlatban konferencia, AA Stádium Kft., Szeged, 1999.

Fehér Ottó: A Total Creative Management, a kreativitás fejlesztése, Minőség és Megbízhatóság, 1999/6. sz. 278-281.o.

Fehér Ottó: A vállalati minőségfejlesztés egyik megközelítése, <http://www.egroups.com/group/nmpt>, 1999.

Fehér Ottó: A vezetési kreativitás fejlesztése. Új tudati technológiák alkalmazása az eredményesebb vezetés, a szellemi hatékonyság és a vállalat versenyképességének növelése érdekében, tanfolyami jegyzet, SIRIUS Bt., 1999.

Fehér Ottó: A vezetési kreativitás fejlesztése – új tudati technológiák alkalmazása a vezetésben, Ipari Szemle, 1999/5. sz. 57–58.o.

Fehér Ottó: Creative Management – Application of New Mind Technologies, ISO 9001:2000 & TQM, WNF Training Program, BAOTS, Sofia, 2003.

Fehér Ottó: Irányított Generálás módszer, távoktatási jegyzet, SIRIUS Bt. Budapest, 2002.

Fehér Ottó: Japán menedzsmentelvek alkalmazása az ISO 9000-esek bevezetésére való felkészülés során, Minőség és Megbízhatóság, 1996/5. sz.

Fehér Ottó: Management Consulting Techniques, Management Training Course, JICA Third Country Training Programme, Hungarian Productivity Center, 2002.

Fehér Ottó: Minőségfejlesztés kreativitással, VIII. Magyar Minőségi Hét, Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999.

Fehér Ottó: Quality Development Tendency in Hungary, Seminar on Quality Imperatives in the 21st Century, WNF, Cairo, 1999.

Fehér Ottó: Termelés-szervezési ismeretek, továbbképzési jegyzet, Phare Program, SIRIUS Bt., 2003.

Fehér Ottó: Trends of Quality Development in Hungary, KENSHU Quarterly, No. 156, Spring, AOTS, Tokyo, 2001.

Fehér Ottó: Új irányzat a minőségfejlesztésben: a tudati technológiák alkalmazása a vállalati gyakorlatban, VI. Minőségbiztosítás, környezet-központú irányítás a gyakorlatban konferencia, AA Stádium Kft., Szeged, 2000.

Fehér Ottó: Methods of Total Creative Management, The Focused Generating method, PIM Project, SIRIUS Bt., Budapest, 2008.

Fehér Ottó: Methods of Total Creative Management, The Fortis method, PIM Project, SIRIUS Bt., Budapest, 2008.

Fehér Ottó: Methods of Total Creative Management, The Thought Driving method, PIM Project, SIRIUS Bt., Budapest, 2008.

Fehér Ottó: Methods of Total Creative Management, The Value Cost Mapping method, PIM Project, SIRIUS Bt., Budapest, 2008.

Fehér Ottó: Methods of Total Creative Management, The Value Radar method, PIM Project, SIRIUS Bt., Budapest, 2008.

Hegedűs József – Fodor Árpád: Értékelemzési kézikönyv, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Budapest, 1988.

Hosotani Katsuya: The QC Problem Solving Approach, 3A Corporation, Tokyo, 1992.

Imai Masaaki: Kaizen; The Key to Japanese Competitive Success, McGraw-Hill Book Company, 1989.

Ishikawa Kaoru: Introduction to Quality Control, 3A Corporation, Tokyo, 1990.

Kline Peter: Zseninek születésével, Agykontroll Kft., Budapest, 1997.

Kume Hitoshi: Statistical Methods for Quality Improvement, The Association for Overseas Technical Scholarship, Tokyo, 1985.

László Ervin: Kozmikus kapcsolatok, Magyar Könyvklub, Budapest, 1996.

László Ervin szerk: A tudat forradalma, Új Paradigma Kiadó, 1999.

Nayatani Yoshinobu, Eiga Toru, Futami Ryo, Miyagawa Hiroyuki: The Seven New QC Tools, 3A Corporation, Tokyo, 1994.

O'Connor Joseph, McDermott Ian: A rendszerelvű gondolkodás művésze, Bioenergetic Kft., Piliscsaba, 1998.

O'Connor Joseph, Seymour John: NLP, Bioenergetic Kft., Piliscsaba, 1996.

Oech Roger: A Whack on the Side of the Head, Creative Think, Menlo Park, 1992.

Pietrasinski Zbigniew: Alkotó vezetés, Gondolat Kiadó, Budapest, 1977.

Rubinstein Sz. L.: Léte és tudat, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1967.

Starr Martin Kenneth: Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelés-szervezés, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1976.

Selye János: Életünk és a stressz, Akadémiai Kiadó, 1964.

Dr. Shiba Shoji: ÁMR kézikönyvek 1-3. Prodinform, Budapest, 1990.

Shiba Shoji, Graham Alan, Walden David: A New American TQM, Center for Quality Management, Productivity Press, Cambridge, 1993.

Silva Jose - Miele Philip: Agykontroll, Dr. Domján László, Budapest, 1989.

Silva Laura, Seavey Gerard, Seavey Marlon: Elménk univerzális ereje, Agykontroll Kft., Budapest, 1996.

Simonfalvy Tamás: Gyógyító agy, gyógyító lelki kulcs, Simonfalvy Tamás, 1999.

Dr. Susánszky János: A racionalizálás módszertana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1982.

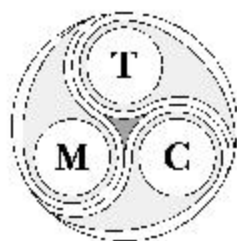
Taniguchi Tsuneaki: IE for Productivity Facilitators, Japan Productivity Center, Tokyo, 1989.

Dr. Varga János: Munka és időelemzés II. NME Kohó és Fémmipari Főiskolai Kar, Dunaújváros, Tankönyvkiadó, Budapest, 1986.

Dr. Varga János: Vállalati gazdaságtan, Kézirat, NME Kohó- és Fémmipari Főiskolai Kar, 1978.

Dr. Weninger Antal: Az idő partján, Tankönyvkiadó, Budapest, 1986.

Winking Frank: Gondolatok a valóságról, Winking Frank, 1998.
www.frankwinking.van.hu



Vége az első könyvnek,

Sok sikert kívánok az alkalmazáshoz!



A Totál Kreatív Menedzsment első módszertár könyve egy különleges irányzatot nyit az alkalmazott szervezés-tudományok területén a tudati technológiák és a tudatmenedzsment vállalati kiterjesztésével.

A szerző az elme működését szabályozható rendszerként közelíti meg és e koncepció alapján kifejlesztett eljárásokból mutat be néhányat.

Felvázolja a kreativitási képességek fejlesztési lehetőségeit és a vállalati kreativitásirányítás elveit.

A mű elsősorban egy munkahelyi gyakorlati kézikönyv, 7 módszer alkalmazói szintű leírását tartalmazza.

A könyv segítséget nyújt a következő kérdések megválaszolásában:

- hogyan növelhető a gondolkodás hatékonysága,
- hogyan bonthatók le a nagy problémák megoldási szintre,
- hogyan tárható fel az összes lehetséges veszteség,
- hogyan lehet feltalálni új termékformációkat,
- hogyan növelhető a gyártás hatékonysága a vevői szempontok szerint,
- hogyan csökkenthetők tovább az előállítási ráfordítások és költségek,
- hogyan lehet láthatóvá tenni a gyakran felmerülő problémákat?

