

OPPONENSI VÉLEMÉNY

Nyerki Emil

Karcsú-e a magyar lean?

Értékek megváltozása, korszerű termelés-és minőségmenedzsment eszközök alkalmazása a magyar középvállalatoknál..... (2.0 verzió)

című
PhD értekezésről

A. ÁLTALÁNOS MEGJEGYZÉSEK

Opponensi véleményemet a 212 számozott oldal terjedelmű értekezés alapján fogalmaztam meg. A saját publikációt csak egyet láttam a hivatkozások között. Az is társszerzőségben készült. A Tézis füzet mutatja be a valós publikációs teljesítményt, ami a fokozatszerzés követelményeinek megfelel.

Műfaját tekintve az anyag leíró – elemző, összefoglaló – szintetizáló és önálló, kreatív elemeket tartalmazó fejezetekből épül fel.

A disszertáció témaválasztása szerencsésnek tekinthető, hiszen olyan problémakör vizsgálatára vállalkozott a szerző, amelyben – mind szűkebb, mind tágabb értelmezésben – ma még lezáratlan viták folynak, mind a hazai, mind a külföldi kutatók körében. A disszertáció alapvetően egy érzékelhetően egyre népszerűbbé váló, ugyanakkor sok kutatási lehetőséget kínáló témakörbe enged betekintést. (Az internetes keresőben megjelenő források száma hétről hétre dinamikusán növekszik).

A témaválasztás indokolása meggyőző és a kutatási mező lehatárolása elfogadható.

A kutatás módszertana megfelel a szakmai követelményeknek, mind az elméleti megalapozottság, mind az empirikus alátámasztottság tekintetében.

A feldolgozott szakirodalom relevánsnak minősíthető, annak ellenére, hogy a könyvtárnyi terjedelmű forrásanyagból egyre nehezebb szelektálni a valóban progresszív műveket. Az egyes fejezetek szakirodalmi beágyazása azonban nagyon ingadozó minőségű. Ezt a megfelelő helyeken külön jelzem.

A jelölt szakirodalmi felkészültsége és interpretációs készsége összességében megfelelő a kutató munkához. Hivatkozásai korrektek.

A dolgozat újdonságértékeinek – a szerző által megfogalmazott – struktúráját és súlypontozását elfogadom. Az egyes megállapítások minősítését a tézisekhez kötve adom meg.

B. A DISSZERTÁCIÓ FEJEZETEI

1. A dolgozat felépítése

A disszertáció világos, jól elhatárolt szerkezetben került megírásra. A tagolás logikája és a tárgyalás módja megfelel a Doktori Iskola által támasztott követelményeknek.
A beépített melléletek hasznosak.

2. A kutatási terület behatárolása

A kutatási téma behatárolásához használt modell jól segíti az alappillérek azonosítását és a tervezett szintetizálás színtereinek értelmezését.

A kutatási terület behatárolása világos, egyértelmű.

A mérési módszerek és rendszerek bemutatása szakszerű és meggyőző részletezettségű ahhoz, hogy a saját koncepció megvalósíthatóságát szakértői szinten bizonyítani tudja. A szerző a szakirodalom feldolgozásakor kritikai jellegű megállapításokat is megfogalmazott, amellyel jól segítette a kronológikus és a tartalmi jellegű összevetések áttekintését, megértését és a saját felfogás bemutatását.

A szerzővel egyetértünk abban, hogy valójában egy tudásváltozási jelenség együtttest vizsgál, a lean szemüvegen át.

Ebben az összefüggésben célszerű kiemelni, hogy a tudástranszfer (knowledge transfer) összességében: technológiai, intézményi, gazdasági és kulturális jelenségek egymásra épülő rendszere. A tudástranszfer a gazdaság új hajtóanyaga, az ebből származó információ viszont látszólag paradox hatásokat hoz létre. Ezek szerint:

- „Az információs korban egyre kevésbé vagyunk informáltak, mivel a tudás exponenciálisan gyarapodó állományának egyre kisebb hányadát vagyunk képesek feldolgozni.” Az egyén tudásában az egyre bővülő ismeret mellett egyre több a hézag, miközben versenyt futunk az idővel.
- „Az információs társadalom egyben a minőség társadalma is. Ennek ellenére a minőségről szóló ismereteink szűkülnek, mivel mindig az új minőség létrehozására törekszünk, nem a régi ésszerűbb, pontosabb feltárására.”
- A tudás komplex ismeretek halmaza. Egyetlen egyén vagy intézmény sem képes átfogni a problémákat a maguk teljességében. Mindenki csak a komplex jelenség egy-egy részét látja. A részinformációk szükségképpen félrevezetik az embert, s a félreértések csak növekednek, ha közvetítőket, információbrókereket veszünk igénybe e résztudások összekapcsolására. Könnyen lehet, hogy az információs társadalmat inkább „misinformation society-nek” kell tekinteni, hiszen a komplexitás növekedésével párhuzamosan a félreértések is egyre gyakoribbá válnak”.

A tudásállomány növekedésével párhuzamosan, egyrészt a gazdaság szereplői a felhalmozódott tudás egyre kisebb részét érik el, másrészt a már meglévő ismeretek (tudás stock) gyorsan átértékelődnek, miközben egyre nagyobb a verseny az új ismeret (tudás flow) eléréséért.

Ahhoz, hogy az adott tudás egyáltalán transzferálható legyen, a módszerek kiválasztása, illetve alkalmazása esetében figyelembe kell venni a tudás típusát, hiszen a különböző módszerek lehetőségei eltérőek a többértelműségek elkerülhetősége, az értelmezési szükségletek kielégítése és a tudás transzferálása területén. Sok – főleg az implicit tudás átvitelére alkalmas – módszer az explicit tudás esetében is alkalmazható, a fordított eset viszont nem áll fenn. A módszereket lehetőleg vegyesen kell alkalmazni. A transzfermódszereknek mindenesetre a szervezeti kultúrához kell igazodniuk.

A szervezeti tanulás feltételeinek megteremtése az új tudás befogadásának szükséges előkészületi mozzanata. Ezzel párhuzamosan azonban szükség van az elavult ismeretanyag szelektív kirotálására

is. A „szervezeti felejtés” (unlearning) az új tudás befogadásához nélkülözhetetlen. Korlátai abból származnak, hogy a szelekciós kritériumok bizonytalanok (mit felejtsünk?) és a személyi beágyazódottság magas szintű (szakértőhöz kötődik). Az új tudásnak a szervezet tudásbázisába való integrálásakor és ennek intézményesítése során szükségessé válhat a régi szervezeti tudás elfelejtése, a régi tudás átrendezésével párhuzamosan. Ennek hiányában ui. az újonnan szerzett tudás csak egyes „tudásszigetekre” korlátozódhat.

A szervezeti tudásba való beillesztés csak úgy eredményes, ha a menedzserek szellemi mozgásteret teremtenek munkatársaik számára, saját tapasztalataik ésszerű beépítéséhez. Az egyéni tudásnak a kollektív tudásba való integrálását három mechanizmus „közös vállalkozása” teszi lehetővé: felejtés, ismeretrögzítés, terjesztés. Fontos kiemelni: a tudásnak a tudásbázisba, illetve az értelmezésekbe és cselekvésekbe való integrálása nélkül a transzfer nem zárulhat le: a „le nem nyelt, meg nem emésztett” tudás nem épül be!

A kutatási terület körülhatárolására szerkesztett ábra segít a koncepció megértésében és struktúrálásában.

3. A lean menedzsment

A lean menedzsment történetét bemutató alfejezet, nyúlfarknyi szakirodalmi tallózásnak tekinthető. Segíti a ráhangolódást, a fogalmi rendszer megismerését.

A további alfejezetek szakirodalmi áttekintései szépen épülnek egymásra és a fokozatosan bővítik a vizsgálati teret.

Az elméleti összefoglaló keretei között a szerző jelzi a hipotézisek származási területét. Ez jó, hiszen a gondolati modell mentén haladva az olvasó is könnyebben érti meg a beágyazási összefüggéseket. Hiba, hogy a tartalomról itt még semmit nem tudunk meg, így csupán azonosítási segítség és nem valódi támasz.

A disszertáció sokoldalúan, ám időnként csak prakticista alapon tekinti át a vizsgálati területeket. Ennek kapcsán néhány, elsősorban a jövőbeli kutatások szempontjából érdekes területet lehet megjelölni:

- a szervezeti kultúra és annak változási szakaszai,
- a termelés-szervezés rendszerek alkalmazásának tapasztalatai, különös tekintettel az iparági sajátosságokra,
- a módszertani innovációk diffúziójának sajátosságai.

A lean szemléletről és a logisztikai összefüggésekről szóló alfejezetek (3.4. - 3.5.), a disszertáció érdemi részét képezik. Ebben már felismerhető a kutatói gondolkodás és az újszerű rendszerezés, súlypontosítás, szintetizálás. Az agilis szervezettel kapcsolatos összefüggések ill. értelmezések hasznosak és jól érzékeltetik az új keletű irányzatok kialakulását.

A lean menedzsment contra Volvo kísérlet összevetés tudománytörténeti értékkel bír, a mára vonatkozó releváns konzekvenciája azonban nincs.

A lean contra Toyota összevetés már hasznosabb, hiszen keretbe foglalja a módszertant és filozófiát.

Az opponens kétkedései mellett azért rögzíthető az a tény, miszerint e disszertációs részlet is szépen, szakszerűen és gondosan megírt anyag.

4. A minőségirányítási rendszerek rövid áttekintése

A kutatóhely hagyományaihoz illő színvonalú, dokumentatív értékű fejezet. Minden vonatkozásban megfelel egy PhD szintű szakanyaggal szemben támasztható követelményeknek.

5. A kutatáshoz használt „korszerű módszerek” definiálása

A kialakított „módszerkosár” egy logikus és tematikus szűrésnek bátran elfogadható. A versenyképességi mérésekhez való hozzájárulásuk nem vitatható, parciális jelentőségük mellett. Az alfejezet a szerző tudatos szelektálását bizonyítja.

6. Magyar vállalatok a rendszerváltás előtt

A rendszerváltás előtti időszak vállalatának leírása, a célcsoport pontos körülhatárolása nélkül (iparág, méret, piaci orientáció, stb.) egy rövid fejezetben teljesíthetetlen vállalkozás. A leírtakat így, mint – példászerű elemeket felvillantó - környezeti ernyőt megteremtő részeknek kell tekintenünk, a tárgyalt szempontok esetlegessége miatt.

Erényének – az előző alfejezettel együtt – a kortörténeti dokumentumok összegyűjtését és rendszerezését tekintem. Ez fontos azokban a pillanatokban, amikor az intézményes felejtés a tudományos gondolkodásban is erősen tetten érhető.

7. A rendszerváltozás hatása a magyar vállalatokra

Az előző fejezetek kapcsán leírt bíráló és egyetértő megjegyzések az itt áttekintett másik korszakra is igazak. Érdekes betekintés, általánosítható tapasztalat nélkül.

8. Kutatásba bevont vállalatokat jellemző változók azonosítása

A változók definiálása segíti a következtetések terének meghatározását. A változók egyediek és izgalmasak. A szokványos kategorizálást meghaladóak. Az előző fejezetek hátrányai, itt előnyné válnak.

9. Kutatási modell, módszertan

A korábbi fejezetekhez képest minőségi ugrás következett be a disszertációban.

A kutatási modellben definiált keretek és a hozzárendelt célok ill. a hipotézisek szakszerűek, egyértelműen meghatározzák a kutatás fő indítékait, prioritásait és következtetési területeit. A hivatkozott elmélettörténeti keretek szakmailag indokoltakká váltak, de szisztematikusabb rendszerezésük továbbra is megoldandó feladat.

A hipotézisek megfogalmazása világos, logikus és szakszerű.

A hipotézisek leírásában többször előfordul a kikacsintó, bennfentes jelzős szerkezet használata. (szakik, barkácsmegoldások, stb.) Az új generációnak ezek a jelenségek nem evidensek, értelmezésre szorulnak. A lábjegyzetek ebben sokat segítettek! Oktatási anyagként a fejezet nagyon jól hasznosítható, hiszen a fiatal nemzedék számára átfogó képet ad egy korszak valós viszonyairól

A hipotézisek mögött nyíltan vagy rejtve ott áll az a jelenség, hogy: a jól tervezett – szervezett rendszerekben, ahol a normativitás és a sztenderdizáltság messze magasabb, mint a spontán kialakuló – önszerveződésre hagyatkozó szervezetekben, a rendezettségből fakadóan, a hipotézisekben rejlő jellemzők jobb minőségűek, mint a viszonyítási alapul szolgáló rendszerekben. A hipotézisek értékét és ésszerűségét ez a megjegyzés természetesen nem kérdőjelezi meg, csak egy másik nézőpontot fogalmaz meg.

A hipotézisek és a kutatási modell összefüggéseinek bemutatása hasznos és a kutatói munka szakszerűségét jól alátámasztja.

Az empirikus vizsgálatot megalapozó kérdőív szakszerű, jól használható kutatási eszközt testesít meg.

A kutatás módszertana megfelel a szakmai követelményeknek, mind az elméleti megalapozottság, mind az empirikus alátámasztottság tekintetében.

A lefolytatott mélyinterjúk hasznosan egészítették ki ezeket a kutatási mozzanatokat és a szubjektív, személyorientált hatások felismerése szempontjából jó hozadékot eredményezett.

Módszertanilag hasznosak és a minőség szempontjából fontosak az interjú tervek készítéséhez használt szakirodalmi tapasztalatokat összegző útmutatások.

10. Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatás előkészítettsége, tartalma, a minta mérete és annak ellenőrizhetősége megfelel a kutatási követelményeknek. A minta alapján levont következtetések megalapozottak lehetnek.

Az operacionalizálás folyamatának és tartalmának bemutatása korrekt segítséget biztosít a tézisek hitelességének elfogadásához. Sok tekintetben példaértékű mozzanata ez a disszertációnak.

A hipotézisek statisztikai értékelése: szakszerű és értékes kutató munka dokumentuma, és egyben a szerző kutatói alkalmasságának bizonyítéka.

A működési mód jellemzésére szolgáló klaszter tipológia (Garázs,) szellemes és érzékletes, ugyanakkor szakszerű értelmezési keretet teremt. Ezzel a kutatás legpopulárisabban publikálható részét is megalkotta.

11. Kvalitatív kutatás

A mélyinterjúk disszertációba való beillesztése feleslegesnek tűnik. A dokumentatív szándék érthető és pozitívan minősíthető. Ezzel együtt egy strukturált, a kvalitatív kutatási fázisokra is visszautaló tartalmú tömörítvény méltóbb lenne a disszertáció egészéhez. Erre a szerző is rádöbrent írás közben, de ettől inkább megunt, mint jól megírt ez az alfejezet.

12. Hipotézisek verifikálása

Ez az új alfejezet nagyon hasznos, ugyanakkor a tézisek kialakítását kiválóan megalapozza. Különösen meggyőzőek az eredmények gyakorlati jelentőségét taglaló megjegyzések, még akkor is, ha ezeket is esetlegesnek és nem átfogóknak kell tekintenünk.

13. A kutatás eredményeinek összefoglalása

A négy tézis megfogalmazása. Az előző fejezettel együtt a tézisek sokoldalú kifejtése és magyarázata. Dokumentatív értékű gondolkifejtés.

C. A DISSZERTÁCIÓ TÉZISEI

A tézisek minősítése kapcsán fontosnak tartom azt a minősítési szempontomat kiemelni, hogy ***a jelölt által ebben a szerkezetben közzétett téziseket, egy logikai lánc csomópontjainak megjelenítésére szolgáló komplex gondolat fűzérnek tekintem és egészében értékelve***

magas színvonalúnak tartom. Az egyes tézisek erőssége persze ingadozik, de a lefedett gondolati ív értékes megállapításokat és a kutatói kvalitás magas minőségének bizonyítására alkalmas szakmai tartalmakat hordoz.

A 9. -10. alfejezetekben rögzített és tételesen felsorolt megállapításokkal együtt, a téziseket az alábbiak szerint minősítve fogadom el:

➤ **Kiemelkedő újdonság tartalmúnak** tartom a:

- Th2: A gazdasági átalakulás a vállalatok céljainak, értékrendjének megváltozásával járt, a megváltozott értékrend a működési kiválóságot támogatja.

➤ **Módszertani jellegű, újszerű összegzésnek** tekintem:

- Th1: Magyarországon a korszerű módszereket alkalmazó közép vállalatok jellemzően külföldi tulajdonban vannak.
- Th3: A vállalatok által bevezetett új módszerek jellemzően nem végrehajtó dolgozók általi kezdeményezésre vezethető vissza.
- A tézisekhez nem köthető, de szerkezetében újszerű „módszertani kosár” megalkotását és elemzési célú használatát.

➤ **Dokumentatív értékűek** a:

- Th4: A korszerű módszereket használó közép vállalatok jellemzően definiált és betartott folyamatok szerint működnek.

Összefoglaló megjegyzések:

Nyerki Emil disszertációja kapcsán, a minősítési folyamat követelményeivel összefüggésben, négy alapvető kérdéskörben kívánom véleményem összefoglalni:

- ❖ **A jelölt, a disszertációban aktuális probléma kutatását tűzte ki célul. A kitűzött célt, dokumentált módon teljesítette. Az alkalmazott kutatási módszertan megfelel a szakmai szabályoknak. A kutatói etikai követelmények teljesülnek, mind a szakirodalmi feldolgozásban, mind az empirikus vizsgálatokban. A jelölt szakirodalmi jártassága megfelelő, elemző és szintetizáló képessége bizonyított.**
- ❖ **A szerző kutatását a disszertációból megismerve, egyértelmű, hogy a minősítésre benyújtott anyag önálló, kreatív szakmai alkotás.**
- ❖ **A disszertációban részletezett tézisek (a korábban részletezett vélemény szerint) olyan új és újszerű megállapításokat tartalmaznak, ami alapján a disszertáció, a PhD minősítési folyamatban, jó szívvel ajánlható elfogadásra, a kutató pedig a – dokumentált egyéni publikációkat is fegyelembé véve - fokozat elnyerésére.**
- ❖ **Külön említésre méltó, kiemelendő, hogy a „tézis-füzér” egy nagyon szép gondolati ív kreatív leképzése és így összességükben egymást kiegészítve, mintegy rendszert alkotva testesítenek meg értékes kutatási eredményt.**

Megválaszolandó kérdés:

A kutatás tapasztalataira és a vállalkozások igényeire gondolva: Mit tekint a lean menedzsment hazai gyakorlata fejlesztése legfontosabb feladatainak és nehézségeinek?

Miskolc, 2015.03.13.

***dr. Szakály Dezső, CSc
tanszékvezető
egyetemi docens***