

Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben

Incentive methods of traditional and lean production

E. ZS. NAGY

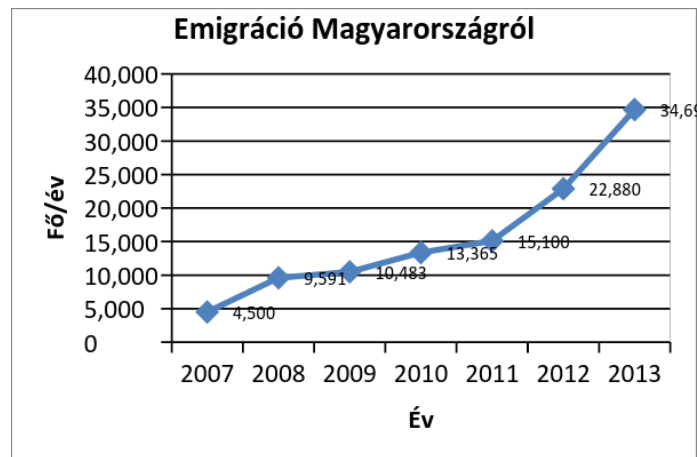
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Absztrakt. A lean menedzsmenttel számos kutatás foglalkozik, de elsősorban a tevékenységmenedzsment témaköréhez kapcsolódóan. A szerző tanulmányának célja, hogy megvizsgálja a lean termelésben megtalálhatóak-e olyan ösztönzők, amelyek a piac megváltozott igényeit támogatják. A munkaerő piaci kitekintést követően, ami segítségünkre lehet megérteni a téma aktualitását, az ösztönzési módszerek csoportosítása a Hay Group modellje alapján történik. Valamint összegyűjtésre kerülnek a szakirodalom alapján a lean-módszerek is. Azonosíthatók olyan különbségek a lean és hagyományos termeléshez kapcsolódó ösztönzők csoportosítása során, melyek esetenként jobban támogatják a munkavállalók elkötelezettségét a vállalatok felé.

Abstract. Many research deals with the lean management, but mainly related to the topic of operational management. The target of the author to investigate the lean production can be found there any incentives that could be support of the changed labour market. After the labor market outlook, which may help us to understand the actualities of the topic, grouping the incentive methods based on the model of Hay Group's happening, which is collected on the basis of literature lean processing methods. An identifiable differences in the grouping of lean and related traditional production incentives, which are sometimes more supportive of employees' commitment to the company.

1. Miért fontos ösztönöznünk a dolgozókat?

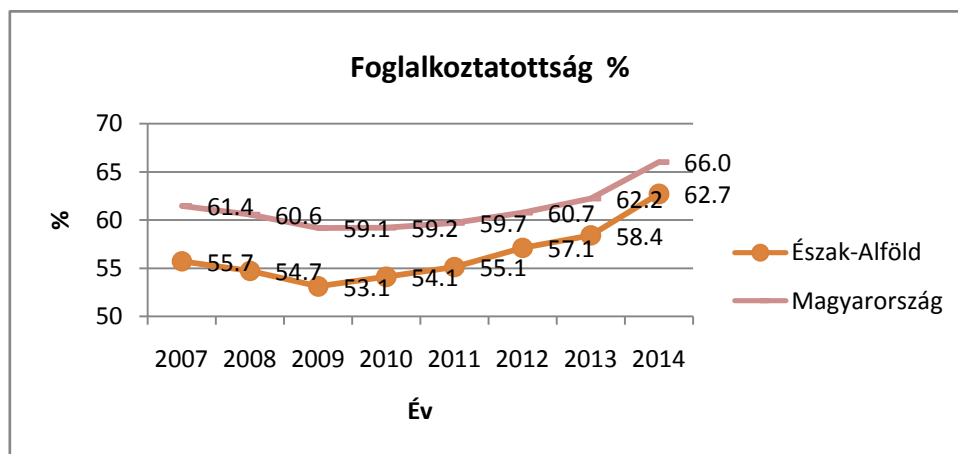
Pár évvel ezelőtt még a munkanélküliségi rátát követte figyelemmel mindenki. Az Eurostat 2015 decemberi adatai alapján, mely szerint Magyarországon 6,1% a munkanélküliség, ami jónak ítéltető, annak tükrében, hogy Németországban 4,3%, Görögországban pedig 24,6%. Napjainkban azonban mindenki a munkaerőhiányt említi a versenyszférában, mivel a vállalatoknál egyre nagyobb gondot okoz a munkaerő kiáramlása. A munkavállalók könnyebben váltanak, kevésbé ragaszkodóak munkaadójukhoz, és az elmúlt években a külföldi munkavállalás is kiváló lehetőség a fiatalok számára.



1. ábra: Emigráció 2007-2013 (2016)

(Forrás: Eurostat alapján saját szerkesztés [1])

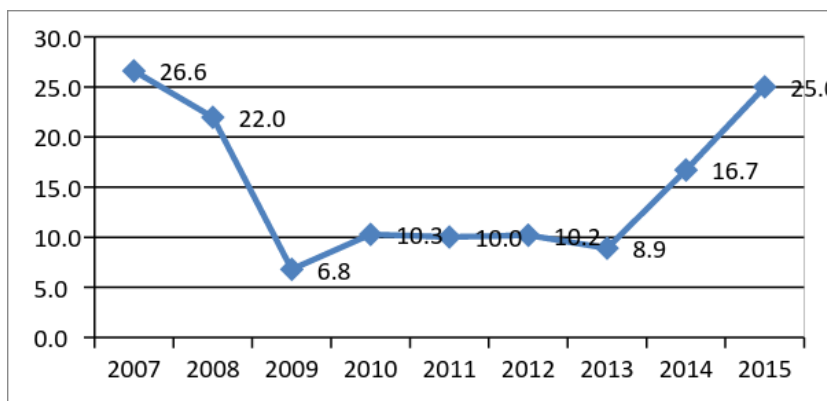
Ahhoz, hogy a munkavállalót hosszú távon meg tudja tartani a vállalat nem csak az alapbérben kell olyan fizetést ajánlani ami növeli a kilépési küszöböt a dolgozók számára, hanem olyan ösztönzési rendszer kidolgozása is szükséges, melyben a munkavállaló folyamatosan motivált marad és nem hogy a cég elhagyására nem gondol, hanem jól érzi magát munkahelyén és annak céljait maximálisan támogatja tevékenységével. Amennyiben ez nem sikerül, akkor olyan plusz ráfordításokkal kell számolni mint keresési, új dolgozó betanítási költség, melyek nehezen kalkulálhatóak és igen magasak lehetnek. Egy munkatárs megtartása mindig kevesebb befektetéssel jár, mint egy új dolgozó betanítása és integrálása a szervezetbe. Mindemellett az új pozíciók betöltéséhez is már olyan juttatási rendszert kell a munkavállalóknak felmutatni, amely arra ösztönzi a munkavállalót, hogy váltson a jelenlegi munkahelyéről. A vállalatok egymással versenyeznek a munkavállalókért, melynek oka, hogy a munkaerőpiacról egyre nehezebb munkavállalót találni.



2. ábra: Foglalkoztatottság 20-64 éves korosztály % (2007-2014) (2016)

(Forrás: Eurostat alapján saját szerkesztés [1])

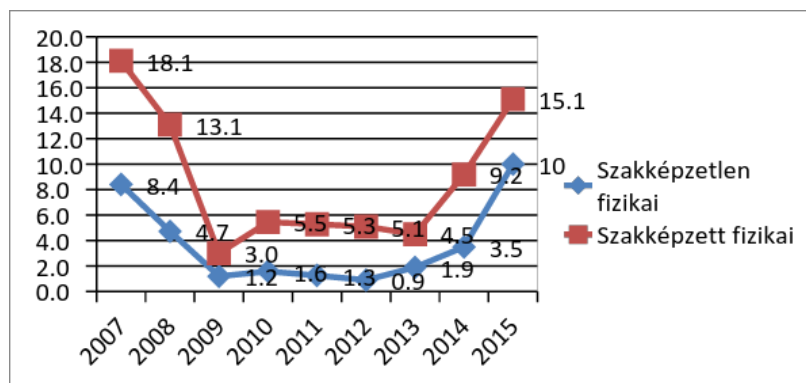
A Diószegi cikkében is az ipar munkaerőhiányáról ír, mely szerint az ipar volumene az elmúlt 5 évben 25%-al nőtt, de az ipar egyre gyorsabban szívja fel a mérnököket, kétkezi munkásokat, és a hiányok már projektek visszamondására is késztetett vállalatokat. [2]



3. ábra: Toborzási nehézségekkel szembesülő vállalatok aránya %

(Forrás: GVI alapján saját szerkesztés [3])

Az is jól látható, hogy leginkább a szakképzett munkaerő a „hiánycikk” a piacon. Ennek oka a szakképzési rendszerekben keresendő, melyre szintén az ösztönzési módszerek kapcsán a belső képzéseknél adhatnak jó megoldást a vállalatok. A Manpower 2015-ös hiányszakma felmérésénél az első helyen szerepel a szakmunkás, de megjelenik az első tízben a szintén termeléshez köthető mérnök, csoportvezető és gépkezelő is. [4]



4. ábra: Fizikai munkakörök hiányának alakulása (prognózis) (2007-2015) (2016)

(Forrás: GVI alapján saját szerkesztés [3])

Emiatt csökken annak lehetősége, hogy a vállalat az igényeinek megfelelő, elvárt szakképzettséggel, tapasztalattal rendelkező, szabad munkavállalót találjon. Az esetleg más munkahelyről való levadászás további HR kérdéseket vet fel, mint például a bérszintek megtartása, hiszen az új munkavállalót korábbi munkahelyéről ki kell vásárolni, így még inkább felértékelődik a saját emberek megtartása. Ennek egyik kulcspontja az ösztönzési rendszer megfelelő kialakítása. A motiválás fontossága előtérbe kerül a lean vállalatoknál a megélt változások hatására. [5]

2. Ösztönzés menedzsment

A javadalmazás-menedzsment stratégia feladat, amely azt szolgálja, hogy a szervezet üzleti céljainak elérése érdekében javadalmazási irányelveket, folyamatokat és gyakorlatokat alakítson ki és valósítsa meg. Célja, hogy a dolgozókat következetesen, méltányosan és igazságosan jutalmazza, képességeiknek, teljesítményüknek megfelelően, ugyanakkor az ösztönzési rendszereket és az egyének magatartását a szervezet céljaihoz illesszék. Mindennek egyre inkább felértékelődő szerepe van a szervezetek életében, mert egyre inkább növekedik a nyomás, hogy jó munkavállalókat toborozzanak, és meg is tudják őket tartani egy olyan környezetben, ahol megnőtt a mobilis alkalmazottak száma. Ezzel párhuzamban a munkaadóval szembeni elvárások is egyre igényesebbek és tudatosabbak, illetve egyes területeken a szakképzett munkaerőből komoly hiány mutatkozik.

Az ösztönzés menedzsment tárgyalásánál érdemes a teljes körű javadalmazási rendszert alkalmaznunk, ami több annál, minthogy a dolgozóink kezébe egyszerűen pénzt adunk, hiszen ez egy igen fontos tényezője, de nem az egyetlen. A dolgozó egy szervezethez szegődik el, de végül a főnökeit hagyja ott. Ezalatt azt értem, hogy a munkavállalónak a megszerzéséhez jó fizetést, juttatásokat elég ajánlani, hisz elsősorban ezeket láthatja a cégből. Emellett manapság számos helyről tájékozódhat a cégről, így egy jó HR marketing segíthet pozitív képet kialakítani, de a szervezeten belüli tényezőket leginkább már csak akkor fogja észlelni, mikor szerves részévé válik annak. Ha jó a javadalmazási rendszer, elkerülhető a későbbi csalódottság, és a szervezet elhagyása. Ehhez szükséges egy precízen kialakított célokat támogató, ösztönző rendszer.

Az ösztönzési rendszert a Hay Group modellje alapján tekintem át a teljes körűsége, és nem melleleg a munkahelyi pozitív tapasztalataim miatt, az általuk végzett munkával kapcsolatban. A Hay Group a 90-es évek végén dolgozta ki rendszerét, mely a javadalmazásnak nemcsak a racionális részeit vizsgálta, hanem hogy milyen tényezőket értékeltek a munkavállalók vonzó és kiemelkedő munkahelyi tényezőként. A modell hat kulcsfontosságú részt tartalmaz:

- Megfogható juttatások
- A munka minősége
- Munka/magánélet egyensúlya
- Kihívások, értékek
- Támogató munkakörnyezet
- Jövőbeli fejlődési lehetőségek [6]

A hat rész tárgyalásakor fontosnak tartom megemlíteni az ösztönzéshez a Liker által megfogalmazott 14 Toyota vállalatirányítási alapelvet is:

- Alapozzuk vezetési döntéseinket hosszú távú filozófiára, akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is!
- Hozunk létre megszakításmentes folyamatáramlást, hogy felszínre hozzuk a problémákat!
- Használjunk húzórendszereket a túltermelés elkerülésére!
- Egyenlítsük ki a termelést! (heijunka)

- Alakítsuk ki annak kultúráját, hogy megálljunk és orvosoljuk a problémákat, így már az első alkalommal is kiváló minőséget érünk el!
- A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önirányításának alapja.
- Alkalmazzunk vizuális irányítást, így nem maradnak rejtve a hibák!
- Csak megbízható, alaposan tesztelt, a munkatársainkat és a folyamatainkat szolgáló technológiát használjunk!
- Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mértékig ismerik a munkát, megélik és másoknak is megtanítyják a filozófiát!
- Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat!
- Tiszteljük partnereink és beszállítóink hálózataát: adjunk nekik feladatokat és segítsünk nekik, hogy fejlődjenek!
- Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet! (genchi gembutsu)
- Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket!
- Váljunk tanuló vállalattá a szünni nem akaró, folyamatos újragondolás (hansei) és a folyamatos fejlesztés (kaizen) segítségével! [7]

2.1 Megfogható juttatások

Munkám során elsősorban a termeléshez kapcsolódó juttatási formákat vizsgálom. Az ezen a területen dolgozóknál a fizetésük elsősorban alaplérből (törzsbérből), bérpótlékokból, kiegészítő fizetésből, prémium, jutalom, 13. havi fizetés és egyéb bérből állhat össze. Az alaplér a szerződés megkötésekor kialakított bér, mely fizetésemelésekkel illetve a dolgozó fejlődésétől függően bérrendezéskor változhat. Ez az a bér elem ami fontos, hogy a dolgozó alapvető szükségleteit kielégítse de folyamatos ösztönzésül nem fog szolgálni.

Az ösztönző rendszer szervezettől függően lehet egyéni darabbér, egyéni teljesítménybér vagy csoportos bónusz. Az egyéni darabbér elsősorban manuális munkáknál értelmezhető, ez a rendszer ebben az esetben egyszerűen üzemeltethető, költsége jól kalkulálható. A dolgozók motiváltak a darabszám növelésében, viszont ha a munka mennyisége ingadozik, kiszámíthatatlanná válhat és dolgozói demotiváltságot okozhat a kiegyensúlyozatlanság. A technológiák fejlődésével ez a bérfizetési módszer háttérbe szorult, egyre kevésbé használatos ösztönző rendszer. A tömeggyártásban már felváltották ezt az időnormaprogramok, illetve az egyéb bónuszfizetési normák.

Az egyéni teljesítménybér jó motiváció lehet, de gyártósoroknál, gyártócelláknál akadályoztathatja a csapatmunkát. Nagy előnye viszont, hogy kisebb szervezetnél a dolgozóval közösen lehet a célt kitűzni, így abban motiváltabbá válhat, és jobban megérti azt. Mérése és értékelése viszont okozhat gondot is, főleg a nagyobb létszámok esetében, időigényes és a csoportvezetők, munkavezetők bevonásával a vezető csak közvetett infókat kaphat, így szubjektív és torzulás is előfordulhat. Ott működhet jól, ahol a dolgozók egyszerű, ismétlődő feladatokat végeznek és maguk koordinálják a munkavégzés sebességét.

Napjainkban a leginkább elterjedőben lévő ösztönzési forma a csapatokat, csoportokat érinti, ahol egységes vagy arányos bónuszt kapnak tagjai. Nagy előnye, hogy fejleszti a munkát és különösen jól alkalmazható ott, ahol a munkafázisok összefüggnek, a folyamatok nem elkülöníthetőek. Ilyen lehet például a just-in time vagy a cellarendszerű gyártás, melyek a lean vállalatoknál elterjedtek. A lean szemléletű vállalatoknál a darabszámon kívül megjelenik számos egyéb tényező a veszteségfajtákhoz kapcsolódó programokban, úgymint minőség, selejt, beállítási idő, szállítási pontosság. Az ösztönző programok kialakításánál visszatérve a célkitűzés elmélethez, nagyon fontos, hogy a céloknak konkrétaknak, egyértelműnek kell lenniük. Folyamatos visszacsatolás szükséges ahhoz, hogy a dolgozóknak igazán motivációt jelentsen. Egy teljesen újfajta szemléletet közvetít Pink, mely alapján a jutalomnak és büntetésnek hét végzetes hibája van:

- Elnyomja a belső motivációt
- Csökkenti a teljesítményt
- Rombolja a kreativitást
- Háttérbe szorítja a jóra való törekvést
- Csalásra, kerülő utakra, erkölcsstelen magatartásra csábít
- Függhővé tesz
- Támogatja a rövid távú gondolkodást [8]

Ha végiggondoljuk ezt a 7 pontot biztosan eszünkbe jut saját példa is erre vonatkozólag. A vezetőknek komoly feladatot jelent, hogy dolgozóikat elismerjék, jutalmazzák és itt nem csak pénzbeli eszközökre kell gondolni. A fizetések megállapításánál érdemes figyelembe venni a piaci helyzetet, és átgondolni, hogyan fizessünk az átlagnál többet a dolgozóinknak, ami a Lean elvek alapján a dolgozók tiszteletének első jele. Treville kutatásában leírja, hogy az ilyen vállalatok ideális, versenyképes béreket fizetnek, amik jobbák, mint a versenytársaknál. [9] Itt fontos megjegyezni, hogy mindezt egyensúlyi állapotban kell tartani, és jól beépített nem manipulálható, áttekinthető bónusz rendszerrel kell kiegészíteni.

2.2 A munka minősége

Hogy a dolgozó jól érezze magát munkahelyén éreznie kell az általa elvégzett munka fontosságát és hasznosságát. Természetesen ez egy észlelt értékesség, és sokkal könnyebb olyan területeken dolgozók számára, mint a mentős, tűzoltó, de természetesen egy gyártósori minőségellenőr is érezheti ezt, amennyiben a vezetőség felől olyan visszajelzést kap, hogy munkájával nagyban hozzájárul a jó minőségű termékekhez. A termelő vállalatoknál a monotonitás is hátráltató lehet az ösztönzésben. Ez javítható a feladatok, munkaterület változtatásával, vagy munkakörbővítéssel, így érdekesebbé téve azokat. Erre egy jó módszer lehet, ha például az operátorokat minőségellenőrzési feladatokkal is ellátjuk. Sokat javíthat bizonyos fokú szabadság a munkában, ha nem minden folyamatot alakítunk standarddá, mint a hagyományos Ford termelési rendszer tette, hanem a dolgozók önállóan határozhatják meg a tartalmat. További ösztönző lehet a dolgozó bevonása a saját munkaterület, - folyamat kialakításába. Teret adva a dolgozóknak, hogy javítson fejlesszen a szabványokon, és ezen tapasztalatokat átadhassa kollégáinak, kompetencia érzetét fogja növelni. Ez hatással van a munkaterhek jobb felosztására is, nem vezet a „kiégett munkavállalók” megjelenéséhez. Az emberek és

berendezések túlterheltségének megszüntetése fontos alapelv a Leanben. A termelés kiegyenlítetttségével elkerüljük az elindulok-megállók elvet. [7], mindehhez segítség lehet a csapatmunka, ha a dolgozók át tudnak segíteni egymásnak túlterheltség vagy hiányzás esetén.

2.3 Munka/magánélet egyensúlya

Ez a fejezet szorosan összekapcsolódik a Maslow-i szükséglet hierarchiájával. Amennyiben a munkavállaló megélhetési gondokkal küzd, mert alacsony az alapbére, vagy az elbocsátástól tart, ez komoly hatással lehet a biztonságérzetre, és munkája hatékonyságára. Egyre nagyobb problémát okoz, hogy a dolgozók másodállásból próbálják fenntartani magukat, ami a magánélet és a pihenés kárára megy, és az elsődleges munkahely nem egy kipihent, koncentrált munkavállalót kap a munkanap kezdetén.

Adódnak az életben a munkavállaló életében olyan ciklusok, amikor is azzal ösztönözhetjük leginkább őket, hogy rugalmasságot biztosítsunk. Ilyen lehet például egy gyermek születése, amikor a kismamának a részmunkaidős foglalkoztatás megoldást jelent, és a későbbiekben is számíthatunk munkájára teljes elkötelezettséggel. Egy család barát munkahely megteremtésével a munka és magánélet egyensúlya jól fenntarthatóvá válik a dolgozó számára. Ennek kialakításánál lehetőséget biztosítunk a munkavállalónak, a munka mennyiségének és idejének tervezésére, szünetek, szabadnapok beosztására.

Egyre nagyobb szerepet kap a társadalmi szerepvállalás is a szervezeteknél, aminek egyik fontos része a tagok kapcsolatának építése. A közösséghez tartozás érzését erősítik például a céges sportnapok, családi rendezvények, kirándulások, csapatépítő programok. Ennek hiányában a munkahely személytelenné válhat, antiszociális közegnek ítélik meg, ami kihat az elégedettségi szintre.

2.4 Kihívások, értékek

Tapasztalataim szerint ez az egyik legfontosabb ösztönző kör. Ahogy Armstrong fogalmaz: szervezethez csatlakozunk, és főnökök mellől távozzunk [6]. A szervezetbe alkalmazott vezetési stílus és magatartás kiemelt hatással vannak a szervezet értékeire és viselkedésére. A vezető feladata az alkalmazottak irányítása, feladatok végrehajtása, de egyben támogató, segítő és mentor, szerepet is ki kell alakítaniuk a csapatukkal. Jó példa erre, a Toyotánál az ötletrendszer. Itt a csoportvezetők feladata, hogy bizonyos számú javaslatot kérjenek a csapattagoktól, majd mentori tevékenységükkel segítsék a beosztottjaikat az elképzelések finomhangolásában, az ötletek benyújtásáig [10]. Még mélyebben elemezve a Toyota módszert észrevehetjük, hogy az eredménymutatók háttérbe szorúlnak és nemcsak célokkal hanem célállapotokkal foglalkoznak, melyen segítik a végeredmény elérését. Ha a csapatok célállapotok és nem csupán eredménymutatók elérésére törekednek, és még azt is tudják hogyan tegyék ezt, akkor közös mederbe terelődnek ötleteik, és kibontakoznak képességeik. [10] A vezető teremti meg a szükséges munkakörnyezetet, biztosítja az erőforrásokat, értékkel, és lehetőséget biztosít a fejlődésre. A lean termelés sikerében kritikus a vezetők szerepe. [5] A nyugati vállalatok és Toyota menedzserek közti különbség, hogy ugyanúgy célokkal és célszámokkal dolgoznak, de a Toyota menedzsere/mentora számára ez csak aprócska részlet, mivel neki tanítania kell. A tanítvány felelős a

végrehajtásért, a mentor az eredményekért, ez összeköti őket. [10] Az elismerés is egy, a vezető kezében lévő nagyon fontos eszköz, ami nem is feltétlenül kell, hogy pénzjutalommal járjon. Az elismerésre való igény szintén megjelenik Maslownál, és számos formában hathat ösztönzőleg. Jó példák erre: a szervezet képviselője egy rendezvényen, projektvezetési feladatokra delegálás, a hónap dolgozója cím elnyerése, jubileumok megünneplése. A Toyota elve szerint „Légy kemény a folyamattal, de engedékeny az alkalmazottakkal szemben”. Ennek alapján abszolút kizárandó az egyéni felelősségre vonás, inkább a folyamatokban keresi a hiba okát. Hiszen megeshet, hogy ha másik munkavállaló kerül szembe az adott problémával, szintén kudarcot fog vallani a feladat elvégzésében.

A kommunikáció kétirányúsága, és folytonossága is ösztönzőleg hat. Mint korábban már említésre került a tagok tájékoztatása és informáltsága feltétlen szükséges a célok eléréséhez. Erre alkalmas a lean által használt vizuális irányítás, ahol a dolgozók rögtön láthatják megfelelően zajlanak-e a folyamatok. A meghallgatásuk, véleményük beépítése a változásokban szintén ösztönzőleg hathat.

Itt is bekapcsolódik a szervezetről alkotott kép. Mindenki a legjobb munkahelyen szeretne dolgozni, aminek reklámozásában segíthet a marketing, de az igazi érték a belső kultúra. A japán lean szervezeteknél jellemző a lojalitás alapú kultúra, azaz a japán menedzsereket kiterjedt személyi kapcsolatok jellemzik. Ezek a kapcsolatok teszik kézzelfoghatóvá a hűséges elkötelezettséget és kötelező lojalitást tanúsító munkavállalók széles körének befolyásolását. [11] A hatékony vezető nem mindig a legjobb szakember a japánoknál, hanem mentor aki a csoportot megfelelően tudja inspirálni. [12]

2.5 Támogató munkakörnyezet

A modell ezen pontjánál olyan ösztönzők szerepelnek, melyek mindegyikére fontos hatással bír a LEAN szemlélet. A fizikai környezet egyfajta adottság, melyben a szervezet az erőforrásait megpróbálja leghatékonyabban felhasználni, így a technológiáját is folyamatosan fejleszti. Az új technológia a munkatársak támogatására kell, hogy szolgáljon nem pedig kiváltásukra. Ez a dolgozóknál fontos szempont, hiszen egy új gépekkel felszerelt, tiszta, rendezett munkakörnyezetbe könnyebb betartani elvárásokat, mivel a vállalat értékei már szemmel láthatóak. Ebben segít az 5S bevezetése. A biztonságos munkakörnyezethez is hozzájárulhat az 5S kiterjesztése, mely szintén ezzel a filozófiával foglalkozó vállalatoknál szempont. A munkabiztonság kockázati tényezőinek csökkentése is a környezetre gyakorol hatást. A belső munkahelyi tréningek is ösztönzőleg hathatnak, mert elősegíthetik, hogy jobban, könnyebben, biztonságosabban elvégezhető legyen a feladat. Ezen kívül a piacon nehezen szerezhetőek meg a specifikus tudású munkavállalók, így belső képzésük még jobban felértékelődik. A Toyotánál a standardok, szabványosított munkakörnyezet is hozzájárul a megfelelő munkakörnyezethez, mellyel lehetőséget adnak a dolgozóknak, hogy felismerjék a helyzetek lényegét, és megfelelően reagáljanak, ezáltal önbizalmuk és biztonságérzetük is megnő. [10]

2.6 Jövőbeli fejlődési lehetőségek

A szervezet problémáját kiválóan írja le Zigler idézete: Annál, hogy képzéd embereidet, és elvadásszák tőled, csak egy rosszabb van, ha nem képzéd, és nálad maradnak. A szervezet külső

versenyfeltételezői nagyban függnének belső tudásától. Ennek alapján a lean szervezeteknél az emberek jelentik a legfontosabb vállalati vagyont, és elkerülhetetlen, hogy befektessenek tudásukba és képzésükbe. Ahogy Tömpe is lejegyzte Minoura gondolatát, a Lean szemléletnél elsőként a kollégákat kell fejleszteni, majd csak utána az értékteremtő folyamatokat. [13] Nem csak a szervezetek, hanem az emberek is szeretnének fejlődni, így az oktatás egy kölcsönösen előnyös kapcsolat. A lean elvek alapján inkább a cégen belül kell vezetőket kinevelni, mintsem kívülről toborozni. Az oktatások lehetnek külső, hosszabb időtartalmú komplex képzések, melyek lehetőséget biztosítanak a dolgozó előrelépéséhez, ami szintén kiváló ösztönző. Ehhez a szervezetnek ismernie kell milyen út is vezet az előrelépéshez a horizontális és vertikális irányú előrelépésekhez. A belső előrelépési lehetőségek támogatják a 14 Likert által összefoglalt Toyota alapelveket, azaz stabil gárda, megfontolt előléptetés és nagyon körültekintő utódlás segítségével óvjuk a vállalatunknál felhalmozódott tudást! [7] A belső tréningek, kijelölt témákban, kisebb egységekben is motiválóak, a dolgozó érzi fontosságát, csapathoz tartozás iránti érzése növekszik. Ilyen képzések a LEAN tréningek. A munkavállalók minden szintjére kiterjedőek a képzések a lean szervezetekben, szükség esetén a „karcsú” tréningeken kívül szakmai tréningek is. [14]

3. Ösztönzők – Az új igényekhez igazodva

Az 1900-es évek elején Taylor feltalálta a tudományos irányítást. Elve szerint a munkások olyanok, mint a bonyolult szerkezetek fogaskerekei. Ha a munkát megfelelő időben és megfelelő módon végzik el, a gépezet hibátlanul működik. Ennek alapján csak jutalmazni kellene az elvárt magatartást és büntetni a nem megfelelőt. Ám 1950-es években Maslow megkérdőjelezte, hogy az emberek viselkedése olyan primitív lenne mint a patkányé, amely keresi a pozitív ingereket és kerüli a negatívokat. A Pink által leírt példa, hogy a Wikipedia teljes egészében önkéntes alapon működik a nyílt forráskódjával, egyfajta belső motiváció alapján az embereknél, kiváló példa arra, hogy mit is szeretnének elérni a lean vállalatok is. [8]

Habár a Leannel kapcsolatosan számos kutatás készült hazánkban is, a dolgozók motiválására, ösztönzésére még kevés irodalom található. Mindezek ellenére leszűrhető, hogy a hagyományos terelési rendszerekhez képest, miben változtat. Az ösztönzések mindenesetben a csoport teljesítményére fókuszálnak, jól átlátható mutatószámokkal, melyekre a dolgozóknak közvetlen hatásuk van. A szervezet tagjait bevonják a döntésekbe, így azokat magukénak érzik, könnyebben elfogadják őket és a végrehajtás a hosszabb előkészítési fázis után gyorsabban végbemehet. A vezető és beosztott közötti kapcsolat is átalakult, sokkal „családiasabbá” vált, így ezzel növelhető a lojalitás. A lean szemlélet fontos eleme az ember tisztelete, mely a dolgozók megtartására pozitív hatást gyakorolhat. A tréningek szélesebb körűek, így ezáltal a szervezet tudását is növelhetjük, a munkatársak a megszerzett új ismeretekkel munkájukat könnyebben láthatják el. Csökkenhet a stressz is azáltal, hogy a munkások bevonása és felhatalmazása lehetőséget biztosít olyan változtatásokra, amelyekkel megszabadulhat a problémás termékek (lépések, folyamatok) okozta teherrel. [15] A munkahelyi biztonság megőrzése/javítása szintén kiemelt szerepet tölt be minden változáskor a lean termelési rendszerrel, ezzel támogatva a munka minőségére vonatkozó kritériumokat. A Lean és hagyományos termelési rendszer ösztönzőiről az alábbi táblázat mutat összefoglalást:

		Hagyományos	Lean
Megfogható juttatások	<i>Teljesítmény mérése</i>	Egyénileg, előfordulnak megvonások, büntetések hibák esetén	Csoportosan, problémák esetén ok a folyamatokban keresendő
A munka minősége	<i>Dolgozó szerepe</i>	Feladatot végrehajt	Dolgozók bevonása
	<i>Szabályzások</i>	Standardok, normák	Szabványosított módszer, mellyel nő önbizalmuk és biztonságérzetük
Munka/magánélet egyensúlya	<i>Rugalmas munkavégzés</i>	Termelési területen ritkán adódik olyan munkakör az operátorok szintjén, amely a családbarát légkört és a rugalmas munkaidőt biztosítani tudja szükség esetén	
Kihívások, értékek	<i>Kultúra</i>	Hierarchikus kultúra (főnök-beosztott)	Lojalitás alapú kultúra (vezető-dolgozó)
	<i>Vezetés</i>	Státusz alapján	Példamutatás, csoportvezetők mentorok is
	<i>Szemléletmód</i>	eredménymutatók középpontban	célállapotok is fontosak, melyek segítik a végeredmény elérését
	<i>Célok meghatározása</i>	vezetői szinten	Dolgozók bevonása mutatószámok meghatározásába
	<i>Kommunikáció</i>	felülről jövő	Kétirányú, rendszeres
	<i>Motiváció</i>	Kívülre való megfelelés	Belső
Támogató munkakörnyezet	<i>Beruházás</i>	Gépekbe, technológiákba, ez a növekedés kulcsa	Először munkatársak tudásába, képzésébe, ők a legfontosabb vállalati vagyon
Jövőbeli fejlődési lehetőségek	<i>Képzés, oktatás</i>	külső, tantermi	Nagyobb szerepet kap belső oktatás, az értékteremtés helyszínén, szervezeti tudás kialakítása
	<i>Utánpótlás, vezető nevelés</i>	Piacról	Belső nevelés

1. táblázat: Fizikai Hagyományos és Lean ösztönzők összevetése (2016)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A vállalatok végezhetnek önálló méréseket arra vonatkozólag, hogy mely tényezők azok, amelyek az általuk alkalmazott munkavállalókat motiválják. Mindemellett található a piacon olyan szolgáltató is, aki ezen felméréseket országokon átívelően, több ezer fővel végzi, így nem csak a jelenlegi állapotról, hanem előremutató adatokról is képet kapva. A Kelly Global Workforce Index (KGWI) egy évente

készülő globális felmérés, melynek 2015-ben publikált eredményeihez 31 országból 230.000 ezer dolgozót kérdeztek meg. Ezen felmérésből egyértelműen kiderül, hogy már nem csak a pénz motivál. A hazánkban megkérdezettek 51%-a jobban preferálja az új készségek, ismeretek elsajátítását, mint a pénzt vagy az, előrelépés lehetőségét. A tudás iránti vágy mellett megjelenik a magánélet és munka egyensúlya iránti igény is, a megkérdezettek 49%-ának elmondása alapján. Ami még kisebb arányban jelenik meg, de várhatóan növekedni fog, ha a világszintű eredményeket is nézzük, az a rugalmasabb munkavégzés iránti igény, amit a hazai munkavállalók 33%-a tart fontosnak. A társadalmilag tudatosabb munkavégzés lehetőségét, szintén kisebb hányad, 29% tart ösztönzőnek. [16] A felmérés eredményéből jól látható, hogy nem csak a pénz az egyedüli motiváció, sőt vannak olyan tényezők, melyekkel szemben hátrányba is kerül. Mint a táblázatban is látható a Lean szemlélet nagy hangsúlyt fektet a kihívásokra, a dolgozók bevonására, amitől munkájukat értékesebbnek tekinthetik, ezzel az újonnan megjelenő igények ezen részét kiválóan teljesíti. Azonban a munka/magánélet egyensúlyával kapcsolatban nem ajánl jó útmutatást, amely oka lehet hogy a szakirodalmak jelentős része inkább a termelési rendszerekre fókuszál, ahol ez nehezebben kivitelezhető, mint az adminisztratív érakban.

Nehéz olyan ösztönzőt találni, amely minden munkavállalót egyformán motivál, viszont annyi látható, hogy az oktatás, kiegyensúlyozottság, harmónia javarészt pozitívan hat. Mindemellett érdemes az egyedi ösztönzőket is vizsgálni, melyre kiváló módszereket ajánlanak a tanácsadó cégek.

Mint Losonci is írja nincs egyetértés abban, hogy lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásai inkább pozitívak vagy negatívak. [15] A lean termelési rendszer számos eszközt alkalmaz, amely a dolgozók ösztönzésére szolgálhat, ha a lean bevezetési program megfelelő. Probléma még, hogy számos esetben a filozófia nem terjed ki a vállalat egészére, külső nyomásra történik, nem alapos és ebben az esetben akár demotivációt is okozhat a dolgozóknak. Losonci tanulmányában is hivatkozik külföldi esettanulmányokra, vizsgálatokra, tehát ez a téma mindenképpen további kutatásra érdemes. Hazai vizsgálatokat végezve, esettanulmányokat áttekintve, tovább bővíthető az ismeretanyag arról, hogyan is működik a lean és ösztönzés kapcsolata a szervezeteknél.

Hivatkozások

- [1] Eurostat (2016), *Employment rate of the age group 20-64 by NUTS 2 regions*
- [2] <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tgs00102&plugin=1> Adatok letöltve:2016.01.31
- [3] J. Diószegi (2016), *A cégek egymástól próbálják elhappolni a jó szakembereket*, <http://www.vg.hu/vallalatok/quota-cegek-egymastol-probaljak-elhappolni-a-joszakembereketquot-464719> Adatok letöltve:2016.01.31
- [4] *Gazdaság és Vállalkozáskutató Intézet, Munkaerő-piaci prognózis 2016-ra* (2016), http://gvi.hu/kutatas/453/munkaero_piacy_prognozis_2016_ra
- [5] Manpower (2015), *Hiányszakma felmérés*, http://hianyszakmafelmeres.hu/system/files/letoltes/hianyszakma-felmeres_2015_0.pdf

- [6] A. Gelei A., D. Losonci, A. Torniczky, Zs. Báthory (2013), *A lean menedzsment és a leadership vizsgálatok kapcsolata*, Vezetéstudomány, XLIV. évfolyam, 4.szám, 2010/4 pp.1-17.
- [7] M. Armstrong (2005), *Javadalmazás-menedzsment*, KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
- [8] J. K. Liker (2008), *A Toyota-módszer – 14 vállalatirányítási alapelv*, HVG Kiadó Zrt. Budapest
- [9] D. H. Pink (2010), *Motiváció 3.0.*, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [10] S. D. Treville, J. Antonais (2006), *Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues*, Journal of Operational Management, XXIV.évfolyam, 2.szám, 2006/2 pp.99-123
- [11] M. Rother (2014), *Toyota-kata*, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [12] D. Losonci (2006), *Lean leadership*, TDK dolgozat Budapesti Corvinus Egyetem
- [13] Zs. Báthory (2011), *A lean és a vezetői stílus összefüggései*, 142. sz. Műhelytanulmány Budapesti Corvinus Egyetem
- [14] L. Tömpe (2010), *Lean szervezet és motiváció*, Magyar Grafika, LIV.évfolyam, 5.szám, 2010/5 pp.24-27.
- [15] D. Losonci, K. Demeter, I. Jenei (2010), *A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség*, Vezetéstudomány, XLI. évfolyam, 3.szám, 2010/3 pp.26-42.
- [16] D. I. Losonci (2011), *A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása*, Vezetéstudomány, XLII. évfolyam, Különszám, 53-63.
- [17] Kelly Global Service (2015), *Dolgozói preferenciák és munkahelyi agilitás*, http://www.kellyservices.hu/HU/Knowledge-Hub/_4kgwi-2014-dolgozoi-preferenciak/?hid=LK#.VqpuzfnhDDc Adatok letöltve:2016.01.28.