

# **A DOLGOZÓI ELKÖTELEZETTSÉG SZEREPE A VÁLLALATI LEAN KONCEPCIÓ SIKERÉBEN**

*THE ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT IN THE SUCCESS OF  
CORPORATE LEAN CONCEPT*

**KELEMEN TAMÁS** mestertanár

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és  
Társadalomtudományi Kar

**KRAJCSÁK ZOLTÁN** főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar

## **ABSTRACT**

In our article we examine the methods to motivate employees to take part with an increased commitment in internal process developments based on lean management philosophy. We want to determine the motivation factors, which makes the involvement of employees successful. Our biggest challenge is the individual aspirations as primary objective for workers in the western production culture, whilst in the Japanese collectivist society it is beyond question to embrace the corporative challenges. Therefore adequate involvement and motivation strategies are suggested to be created, otherwise the changes implemented by lean methodology will not fulfill the management expectations, as reported in another research results. In our article we summarize the required steps to increase the level of commitment and the theoretical background of our research.

## **1. Bevezetés**

Az elmúlt néhány évtized két jelentős forradalmat, pontosabban jelentős szemléletváltást hozott az ipari termelésben, melyek először külön-külön, majd mostanában egyre inkább összefonódva jelennek meg a mindennapi gyakorlatban. Az első a minőségi forradalom volt, mely a formalizált minőségi rendszerekkel kezdődött (ISO 9000), majd a teljes körű minőségmenedzsmentben csúcsosodott ki (TQM – Total Quality Management). A másik a lean menedzsment elterjedése, mely a termelési folyamatokban a hatékonyságra koncentrál, azaz a különböző veszteségek felismerését, feltárását és kiküszöbölését helyezte a középpontba. Mindkét irányzat alapelve, hogy igényli a szervezet munkatársainak teljes elkötelezettségét. Mindkét irányzat folyamatelvű és azon a felismerésen alapul, hogy mind minőségi, mind termelékenységi szempontból azok tudnak a legtöbbet tenni a siker érdekében, akik ténylegesen ezekben a folyamatokban dolgoznak. Amennyiben nem sikerül meg-

nyerni az ő együttműködésüket, úgy ezek a próbálkozások kudarcra vannak ítélve. Nagyon látványos bizonyíték erre az a vállalat, ahol az 5S módszer bevezetése után mindössze 3 héttel, már vissza is rendeződött minden a bevezetés előtti állapotába, és a menedzsment is úgy ítélte meg, hogy reménytelen ezt a dolgot erőltetni.

## **2. A dolgozói elkötelezettség a klasszikus tömeggyártásban**

Mielőtt elemeznénk a dolgozói elkötelezettség szerepét a korszerű menedzsment irányzatokban, kicsit tekintsünk vissza ennek a történetére. A klasszikus tömeggyártás – és ezt számos helyen látjuk még a mai napig – a Henry Ford féle termelés-szervezési alapelvek szerint történik. Ez azon alapul, hogy a folyamatokat nagyon kicsi, elemi lépésekre bontjuk, majd ezeket egy – egy műveleti helyhez rendeljük hozzá, ahol nagyobb arányban betanított, kisebb arányban szakmunkások fogják elvégezni. Ebben a rendszerben a dolgozó szerepe marginális, „mindössze” annyit várnak el tőle, hogy a rábízott feladatot kritika nélkül, az előírt minőségben és mennyiségben elvégezze. A dolgozónak nem feladata azt találgatni, hogy miként lehetne az adott feladatot jobban és/vagy gyorsabban elvégezni, mert azt nálánál okosabb emberek, mérnökök és technológusok dolgozták ki. Az ő szerepe a pusztá végrehajtás.

## **3. A dolgozói elkötelezettség a lean menedzsmentben**

A korszerű lean szemlélet ezen belül is a kaizen elv azt mondja, hogy egy folyamat általában nem tökéletes, hiszen megalkotásakor elsődleges cél a működőképesség, termelékenység biztosítása volt. Ezt természetesen mérnökök, technológusok tervezik meg és alakítják ki, de ugyanúgy nem tudják az összes lehetséges problémát feltérképezni, ahogy egy szoftverben sem lehet a ciklusok és elágazások összes lehetséges kombinációját maradéktalanul letesztelni. Ennek az lesz a következménye, hogy a folyamat ugyan működik, de kisebb nagyobb hibák, leállások, megszakítások történnek. Ezek az információk először a folyamatban részt vevő dolgozóknál gyűlnek össze, és először nekik is kell(ene) ezeket leereagálni. Ezen helyzet kezelése többféle kimenettel lehetséges. Mindazon dolgozók, akik pusztán az adott feladat elvégzésére koncentrálnak, ezeknél a hibáknál megállnak és megvárják, míg a karbantartók újraindítják a gépet, az anyagosok feltöltik a tartályt, stb.. Ezen a helyzeten lehet javítani, amennyiben az érdekeltségi rendszert úgy alakítják át, hogy a dolgozó érdekelt legyen a veszteségidők csökkentésében, így egy kisebb leállás esetén ne a karbantartóknak jelezzen, hanem ő is újraindíthatja a gépet, megfelelő oktatás, betanítás után. A másik lehetőség, hogy a dolgozó bármiféle probléma fellépése esetén igyekszik feltárni azokat az okokat, melyek a leálláshoz vezettek, majd javaslatot tesz olyan beavatkozásra, ami a továbbiakban kiküszöböli a hiba újbóli bekövetkezését ezáltal növelve a folyamat stabilitását, megbízhatóságát és termelékenységét. Nyilvánvaló, hogy minden menedzser ezen

második „típusú” dolgozóra vágyik. Míg azonban a dolgozó eljut az elkötelezettség eme szintjére, nagyon komoly fejlődési folyamaton kell keresztül mennie, melyhez számos vállalat csak az elvárásokat és a követelményeket „adja”, de a feltételeket nem, vagy csak korlátozottan biztosítja. Számos szerző vizsgálta a lean menedzsment alkalmazásának hatását (pl. Kovács-Rendes; 2015), melyben ugyan nem a dolgozói elkötelezettség volt a vizsgálat tárgya, de az eredmények között ez is megjelent. Direktebb vizsgálatról olvashatunk Losonci munkájában (Losonci, 2011), ahol a lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt pozitív és negatív hatásai is összefoglalásra kerültek a szakirodalmi kutatások áttekintő elemzése és értékelése révén. Fontos megállapítása, hogy a szakirodalomban nem egyértelmű annak megítélése, hogy a negatív vagy pozitív hatások dominálnak-e. Ugyanakkor a menedzsment számára nagyon fontos lenne, ha olyan motivációs rendszert tudna kialakítani, mellyel a dolgozói elkötelezettség kialakítható lenne. A napi vállalati gyakorlatban ugyanis számos esetben nem az elkötelezettség alakul ki a dolgozóknál, hanem a frusztráció. Ennek oka, hogy a folyamatosan mantrázott hatékonyságjavulással kapcsolatos elvárások párosulva az elégtelen menedzsment támogatással és a nem kellő felhatalmazással, nem engedik érvényesülni a rendszer nyújtotta előnyöket. Kérdés, mitől függ, és hogyan alakítható ki az az elkötelezettség, melynek révén a munkatársak állandó vezetői felügyelet és utasítások nélkül, kihasználva a felhatalmazásuk adta lehetőségeket. Saját indíttatásukra vesznek részt a problémamegoldó megbeszéléseken, hozzájárulva a vállalat sikeréhez. Ennek elérése nem egyszerű, hiszen számos motivációs elmélet próbálja meghatározni, hogy miként lehet az elkötelezettséget kialakítani, de ezek sokszor eltérő dimenziókban határozzák meg a motivációs rendszerük elemeit.

#### **4. A motiváció és az elkötelezettség kapcsolata**

Fairchild et al. (2005) nézete szerint a motivációs folyamat amotivációs végpontjától eljutni a belső motivációig a külső motivációs eszköztár alkalmazásán keresztül lehet. Ebben az összefüggésben a motivációs folyamat leegyszerűsített, annak három, egymástól világosan elkülöníthető szakasza van. Az amotiváció olyan attitűdöt takar, aminek során hiányzik az általános akarat valaminek a véghezvitelére. A viselkedés bekövetkezhet a kompetencia hiánya miatt, vagy teljesíthetetlennek vélt célok tudatosulásakor (Ryan & Deci, 2000). A külső motivációs megoldások egy tevékenység elvégzése érdekében a kötelességtudatot erősítik, a célérés eszközei. Ezek vezetnek el a belső motivációig, aminek során a cselekvés az abból fakadó örömeért vagy elégedettség érzetéért valósul meg. Az így előálló háromtényezős folyamatmodell erősen leegyszerűsíti a motiváció előforduló lehetséges értelmezéseit. Mind az intrinzik, mind az extrinzik motivációnak több megnyilvánulási formája lehetséges. A külső motiváció különböző formáinak hatására történő cselekvés belsővé válási folyamatának vizsgálata árnyaltabb képet a motivációról.

Gagné et al. (2010) alapján a külső és belső motivációs végpontok között még három viselkedési minta lehetséges. A külső szabályozás során az egyén a bűntetések elkerüléséért vagy javak megszerzéséért cselekszik – ez az attitűd teljes mértékben külső orientáltságú. Az introjektált szabályozás esetén a cselekvés azért valósul meg, hogy ezzel az egyén saját önértékelését növelhesse, vagy hogy a szégyenérzetet elkerülje. Az integrált szabályozás a külső és belső motiváció eredményezte viselkedésminták határán áll, ami az extrinzik motiváció leginkább autonóm szabályozási módjának tekinthető, mivel a cselekvés itt integrált része az egyénnek. Az azonosított szabályozásban az egyén a cselekvés fontosságát értékeli, és azt személyesen is fontosnak tartja.

Visser-Wijnveen et al. (2012) a tanárok motivációját vizsgálva azt állapították meg, hogy a motivációs folyamatot alapvetően a hatékonyság (személyes hatékonyság, munka és teljesítménybeli hatékonyság), az érdeklődés (a munka élvezete) és az erőfeszítés (az elvégzett munka egyéni fontossága) adja. Értelmezésük alapján a motiváció belső indíttatású folyamat, amire a munkaadónak csak korlátozottan van hatása, mert az elsősorban az egyéni értékrenden alapul. Az elkötelezettség koncepciójához ugyan ez a felfogás áll a legközelebb, ugyanakkor az azonosított dimenziók nem kapcsolhatók egyértelműen az elkötelezettség Meyer-Allen (1991) féle három (affektív, normatív, folytonos) dimenziójához. A hatékonyság és az erőfeszítés a normatív és az affektív elkötelezettség forrása is lehet, viszont a folyamatból teljes mértékben hiányzik a folytonos elkötelezettséget eredményező attitűd. Igaz, hogy a szellemi munkát végző alkalmazottak esetében a folytonos elkötelezettség szintje minimálisra adódik (Medallon, 2013), de az elkötelezettség koncepciójában ennek kialakulására ható motivációs tényezőket is figyelembe kellene venni.

Kutatásunkban arra keressük a választ, hogy a motiváció mely elméletei és konkrét eszközei járulnak hozzá legnagyobb mértékben az elkötelezettség kialakulásához és fenntartásához a lean szervezetekben. Ennek megragadásához három motivációs modellt veszünk alapul. Napjaink számos motivációelméleti kutatása visszanyúlik a külső és belső motivációs folyamatok elemzéséhez. Érdemes lehet megvizsgálni, hogy a külső és belső motiváció közötti különbségeket nagyobb részletességgel megragadó értelmezés milyen összefüggést mutat az elkötelezettség egyes formáival. Ehhez Guay et al. (2003) és Vallerand (2004) kutatási eredményeit választottuk. Guay et al. (2010) szerint a tisztán belső motiváció (belső hajtóerő a tudni vágyásért) eredményezte attitűd és a motiválatlanság (amotiváció) között öt közbülső eset különböztethető meg a cselekvés belső indíttatásának mértékétől függően: külső motiváció a környezetnek való megfelelésért; külső motiváció az introjektált szempontokért; külső motiváció az azonosított értékekért; belső motiváció a megtapasztalt érzelmekért; belső motiváció a teljesítmény fokozásáért.

Érdekes, hogy a motivációelméleti vizsgálatok elsősorban a tartalomelméleti motivációs modellekre, a külső versus belső motivációra, vagy valamilyen önálló koncepción alapuló saját modellre épülnek, és sokkal kevésbé nyúlnak vissza a

folyamatelméletekhez annak ellenére, hogy elsősorban ezek írják le a munkahelyi ösztönzés folyamatát és mozgatórugóit. Ezért kutatásunkban azt is vizsgáljuk, hogy a folyamatelméleti megalapozottság milyen összefüggést mutat az elkötelezettség négy faktorával. Chiang és Jang (2008) modellje megmutatja, hogy melyek azok a területek, ahol a menedzsmentnek az elváráselmélet alapján be kell avatkoznia a motiváció fokozásáért. Az egyéni preferenciák és a javítandó szervezeti változók közötti összefüggéseket képes az elmélet megvilágítani. Elkülönítik a külső és belső motivációs elemek valenciáját, a belső motivációs elemek és a teljesítmény kapcsolatát, a külső motivációs elemek teljesítményre gyakorolt hatását, valamint az elváráselmélet megalapozottságának (az erőfeszítés és a teljesítmény közötti párhuzam felismerésének) dimenzióját.

Az előbbi két modell alapvetően az egyén munkával szembeni attitűdjén keresztül ragadja meg a motivációt. Fontos ugyanakkor annak ismerete is, hogy a munkafeltételek minősége milyen hatással van az alkalmazottak motivációjára. Ennek meghatározására dolgozott ki Seiler et al. (2012) egy validált modellt, amelyben a szervezeti változókkal szembeni elégedettséget állította párhuzamba a dolgozói motivációval. Ez a vizsgálati kérdés felfogható szervezeti szempontként, mert az egyes konkrét szervezeti változók minősége általában befolyásolja a motiváció erősségét és ezen keresztül az elkötelezettség alakulását. A modell összesen nyolc dimenzió dolgozói értékelésén keresztül ad választ a motiváció fokára, amelyek a következők: kapcsolat a csoporttagokkal; kapcsolat a menedzserrel; belső kommunikáció, elfogadás és tisztelet; feladatok változatossága; munkakörnyezet; empowerment; személyes fejlődési lehetőségek; juttatási rendszer.

## **5. A kutatás fókusza**

Összefoglalóan tehát Guay et al. (2003) és Vallerand (2004) motivációs modellje a többdimenziós külső és belső motivációs skálán helyezi el a dolgozókat, Chiang és Jang (2008) elmélete megmutatja, hogy az elváráselméleti megalapozottság hogyan hat az elkötelezettség faktoraira, valamint Seiler et al. (2012) modellje képes azonosítani a motivációra legnagyobb befolyással bíró szervezeti változókat, így felhasználása arra is választ adhat, hogy mely szervezeti környezeti dimenzió javítása milyen mértékű változást eredményezhet az alkalmazottak elkötelezettségében, ami pedig egy lean szervezet esetében kritikus fontossággal bír. Meggyőződésünk tehát, hogy minden szervezetnek elsősorban az kell legyen a célja, hogy elkötelezett munkatársakkal dolgozzanak, és ennek kialakításában illetve fokozásában van helye a motivációnak, mint az elkötelezettség felé mutató egyéni tanulási folyamatnak. A külső motivációs eszköztár valódi elkötelezettséget nem teremt, az esetleges többlet teljesítmény addig áll fenn, amíg a motiváció tárgyának valenciája megfelelően nagy. A külső motivációs eszközök ugyanakkor közvetlen kapcsolatba hozhatók a már említett Meyer-Allen féle elkötelezettségi modellben értelmezett folytonos elkötelezettséggel. Egyéni ambíciók, a szervezet adottságai,

illetve átmeneti menedzsment megfontolások alapján elképzelhető, hogy annak a folytonos elkötelezettségnek nő meg a szervezeti jelentősége csupán, amely attitűd fennállása során az egyén mindaddig hűséges marad a szervezethez, amíg nem válik kifizetődővé a munkahelyváltás, illetve van alternatívája, de jelenleg nem éri meg számára a váltás – pl. mert a már kialakult partnerkapcsolatait veszni kellene hagynia (Krajcsák és Jónás, 2014). A belső motiváció gyakorlati eszközei (fejlődési lehetőségek, felelősség, alkotómunka, megbecsülés és önmegvalósítás lehetősége, stb.) a szakmai és normatív elkötelezettséggel mutatnak korrelációt. A szakmai elkötelezettség magas szintjénél az alkalmazott teljes mértékben azonosul szakmájának értékeivel, munkájában az etikai szempontoknak megfelelően, a szakmai célok megvalósítása érdekében cselekszik. A normatív elkötelezettség olyan belső meggyőződést takar, amikor az egyén erkölcsi megfontolások alapján érzi úgy, hogy hosszú távon a szervezet tagjának kell maradnia. Nem egyértelmű, hogy az affektív elkötelezettség fokozása milyen motivációs eszközzel érhető el a leghatásosabban. Az affektív elkötelezettség olyan attitűdöt jelent, amiben a dolgozó emocionálisan kötődik a szervezethez vagy csoporton belüli kollégáihoz, illetve kulturális értékekhez vagy csoportnormákhoz. A külső motivációs eszköztár egy része (pl. a munkakörülmények javítása) fokozhatja az affektív elkötelezettséget, de az attitűd számos olyan belső szervezeti munkaszervezési jellemző eredője (pl. csoporthatások, szervezeti kultúra elemei, belső kommunikáció), amelyek külön vizsgálatot igényelnek – ez alátámasztja Seiler és munkatársainak elméletét.

Az elkötelezettség egyes faktorairól nem csak az állapítható meg, hogy fokozásuk más és más motivációs eszköztárat igényelnek, de azt is figyelembe kell venni, hogy az elkötelezettség vizsgált komponensei (affektív, normatív, folytonos és szakmai) bonyolult, komplex módon alakítják az attitűdöt, amelyben a komponensek egymást gyengítő módon is hathatnak a viselkedésben (Krajcsák, 2014). Cohen (2000) szerint például a szakmai elkötelezettség a szervezeti elkötelezettség ellen is hathat, ha feltételezzük, hogy a magasan képzett munkavállalót jobban vonzhatja egy új szakmai kihívás, mint egy adott szervezet által élethosszig biztosított karrierlehetőség. Célunk ezért az, hogy a lean menedzsment munkaszervezési elveinek szem előtt tartásával, annak követelményeinek való maradéktalan megfelelés mellett megtaláljuk azokat a motivációs módszereket, amiket e speciális vállalatok kifejezetten igényelnek (és amelyek e keretek között alkalmazhatók), és a lean szervezetek példáján keresztül bemutassuk, hogy az egyes motivációs eszköztárak mely elkötelezettségi dimenziókra milyen relatív mértékű hatást gyakorolnak.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Chiang, C.-F. – Jang, S. (2008): An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313–322.
- Cohen, A. (2000): The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387–417.
- Fairchild, A. J. – Horst, S. J. – Finney, S. J. – Barron, K. E. (2005): Evaluating existing and new validity evidence for the Academic Motivation Scale. *Contemporary Educational Psychology*, 30, 331–358.
- Gagné, M. – Forest, J. – Gilbert, M.-H. – Aubé, C. – Morin, E. – Malorni, A. (2010): The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- Guay, F. – Mageau, G. A. – Vallerand, R. J. (2003): On the hierarchical structure of self-determined motivation: a test of top-down, bottom-up, reciprocal, and horizontal effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(8), 992–1004.
- Kovács Z. – Rendes I. (2015): A lean projektek hatásai. *Vezetéstudomány*, 2. szám, 19.
- Krajcsák Z. – Jónás, T. (2014): Commitment Profiles in Special Groups of Employees in Hungary: The Role of Deliberate Commitment. *Acta Oeconomica*, 64(3), 357–379.
- Losonci D. I. (2011): A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása. *Vezetéstudomány*, különszám, 53–63.
- Medallon, M. C. (2013): Faculty performance as a function of teaching goals and organizational commitment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 11(2), 66–72.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Seiler, S. – Lent, B. – Pinkowska, M. – Pinazza, M. (2012): An integrated model of factors influencing project managers' motivation – findings from a Swiss survey. *International Journal of Project Management*, 30, 60–72.
- Vallerand, R. J. (2004): Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 427–435.