

DEMETER Krisztina – LOSONCI Dávid – JENEI István

# A BEOSZTÁS ÉS A NEMEK HATÁSA A VÁLTOZÁSOK ÉRZÉKELÉSÉRE

## EGY LEAN PROJEKT TAPASZTALATAI EGY MAGYAR AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓNÁL

Tanulmányukban a szerzők egy magyar tulajdonú autóiipari beszállító *lean* (továbbiakban karcsú) átalakulását vizsgáljuk. Bár az új rendszer bevezetése alig több mint egy éve kezdődött el a vállalatnál, mégis a rövid idő ellenére komoly eredményekről számolhatnak be. Különösen látványos a pénzügyi mutatók és a vevői elégedettség területén elért javulás. Kutatásuk célja kettős volt: (1) megvizsgálni, hogyan érzékelik a vezetők és a beosztottak a változásokat, valamint (2) összehasonlítani a vállalat két üzemében dolgozó nők és férfiak átalakítással kapcsolatos reakcióit és érzeteit. Az eredmények alapján elmondható, hogy a vezetők és a beosztottak, csakúgy, mint a két nem képviselői, nagyon eltérően gondolkodnak a változásokról és az átalakítás sikerének háttéréről. Eredményeik tükrében megállapítható, hogy a vizsgált szervezetnél a női munkavállalóknál a hit, a férfiaknál az elkötelezettség az a tényező, amely leginkább hatással van a sikerérzetre. A kutatás tapasztalatait felhasználva tanácsokat fogalmaznak meg a karcsú menedzsment sikeres bevezetésével kapcsolatosan.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* karcsúsítás, karcsú átalakítás, nemi reakciók, vezetői attitűdök, dolgozói attitűdök

Az autóiiparban tapasztalható éles versenyhelyzet az ellátási lánc szereplőit – minden szinten – hatékony üzleti megoldások keresésére kényszeríti. Az utóbbi évtizedek iparági változásai arról tanúskodnak, hogy az OEM-ek (**original equipment manufacturer**) és beszállítói számára a Toyota által lefektetett karcsú „ösvény” a követendő út. Ennek talán egyik legjobb bizonyítéka, hogy napjainkra az 1990-es évek autóiipari kutatásai során fókuszba került karcsú menedzsment (Womack és társai, 1990) az autóiiparban tevékeny vállalatok számára megkerülhetlenné vált. Az elmúlt évtized fejlődésének eredménye, hogy a gazdaságos és rugalmas működést egyszerre biztosító karcsú termelés mára már jóval túlmutat eredeti gyökerén, a termelésen, és a tevékenységmenedzsment legjobb gyakorlatai (**best practices**) között tartják számon.

A karcsú menedzsment előnyei és eredményei széles körben „öszönzik” a Toyota termelési rendszerén (**Toyota production system** – TPS) alapuló elvek adaptálására és bevezetésére. A karcsú rendszer alkalmazása

közvetve vagy közvetlenül a vállalati élet szinte valamennyi területét érinti, átfogó szervezeti változtatásokkal jár. A karcsúsítás a munkavállalókat is komoly kihívások elé állítja: a vezetőktől és a beosztottaktól egyaránt új képességek sorát követeli meg. Az előbbieket amúgy is központi szerepet játszanak a radikális, fentről lefelé irányuló, szervezeti pálfordulásként is aposztrofálható karcsúsító transzformációban. Az ok, hogy az újítási kísérletek bukása, vagy a várakozásoktól elmaradó teljesítményjavulás jól ismert akadályai között az első helyeken tartják nyilván a vezetők ellenállását, elkötelezettségük, valamint a karcsúsítással kapcsolatos gyakorlati ismereteik hiányát. Nem csoda, hogy csupán néhány vállalat jelentheti ki magáról, hogy a karcsú projektektől elvárt eredményeket sikeresen elérte (LEI, 2004).

A továbbiakban megvizsgáljuk egy sikeres, karcsú átalakítás körülményeit egy magyar autóiipari beszállítónál. A bevezetés után pontosítjuk a kutatási fókuszot, amelyet a karcsú átalakítás irodalmának feldolgozása

követ. Az irodalmi áttekintésben az átalakítási folyamat fő érintettjeire helyezzük a hangsúlyt, és ebben a részben vizsgáljuk a nemek szerepét is. Ezután a válalat bemutatása, majd a kutatási módszertan leírása következik. Végül operacionalizáljuk modellünket, és elvégezzük az elemzést. A dolgot következtetésekkel fejezzük be.

## A kutatás fókuszja

A karcsúsítás megvalósítása hosszú és gyakorlatilag soha véget nem érő folyamat, melynek során a résztvevőknek állandó feladata a változások menedzselése (Karlsson – Ahlström, 1996). A karcsú változások sorozata jelentős, de mértékében eltérő hatást gyakorol az érintettekre. Különösen az üzemi dolgozók mindennapi munkáját alakítja át radikálisan, és hozzájuk képest a változás sokkal kisebb mértékben érezteti hatását a vezetők szintjén. Ennek fényében ugyanakkor talán meglepő, hogy mindössze két cikket találtunk, amely a karcsú átalakítást dolgozói szemszögből közelíti. Mehri (2006) a karcsúsítás hatásait a humán erőforrásra esettanulmányos környezetben vizsgálta, saját tapasztalatain keresztül. Newsome (2003) pedig az új termelési rendszerek között is elemezte, hogyan hat a karcsúsítás a nemekre.

Az irodalom témában tapasztalható hiányossága miatt döntöttünk úgy, hogy a dolgozók nézőpontjából tanulmányozzuk a karcsú átalakítást: hogyan gondolkodnak a változásokról, hogyan érznek, viszonyulnak azokhoz? A kutatás során a karcsúsítás bevezetési folyamatával kapcsolatos dolgozói reakciókkal és érzetekkel foglalkoztunk, és ezeket hasonlítottuk a vezetői reakciókhoz és érzetekhez.

A kutatást egy 600 főt alkalmazó, magyar tulajdonú autóipari beszállítónál végeztük 2006-ban. A Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft. karcsú kirándulásának (**lean journey**) első évét a móri telephely két üzemében, a varrodában és a hegesztőben követtük végig. Az előbbiben csak nők, az utóbbiban csaknem kizárólag férfiak dolgoznak. A két helyszínen a karcsú átalakítás folyamata alapvetően megegyezett, ráadásul szinte a kezdetektől fogva egyazon lean menedzser irányította azokat. A nemek fizikai elkülönülésének felismerése kiváló kutatási lehetőséget adott: összehasonlítottuk a vállalatnál dolgozó nők és férfiak reakcióit és érzékelését. A nemek vállalaton belüli vizsgálatának relevanciáját Ely és Padavic (2007) is alátámasztja. Véleményük szerint a nemek közötti különbségeket a vállalati kultúra, az ott élő szabályok és normák jelentősen befolyásolják, ezzel azonban eddig a kutatók nem foglalkoztak.

Tanulmányunkban tehát két érdemi témára koncentrálnak:

1. A karcsú átalakítás folyamatában tapasztalható-e valamilyen eltérés a *vezetők* és *dolgozók* attitűdjeiben és érzeteiben?
2. Van-e különbség a karcsúvá váló vállalatnál a *női és férfi dolgozók* attitűdjeiben és érzeteiben?

A cikkben az eltérő érzetek okait keressük, és néhány tanácsot fogalmazunk meg azzal kapcsolatban, hogy hol és mire kell(ene) nagyobb figyelmet fordítani a bevezetés időszakában. Arra is kitérünk, hogyan érdemes a feltárt különbségeket tudatosan menedzselni, hogy segítségükkel előnyt szerezhessünk, elkerüljük a nehézségeket, vagy rosszabb esetben a felmerült problémákat hatékonyabban orvosolhassuk.

## Irodalmi áttekintés

A Toyota termelési rendszeréből eredeztetett karcsú termelés mint legjobb gyakorlat, termelési stratégia és mint a növekvő versenyképesség ígérete hódított teret az utóbbi évtizedekben (Voss, 2005). A rendszer globális expanzióját leghitelesebben az elmúlt 10-15 évben megsokszorozódott **karcsú átalakítások** bizonyítják. A karcsú kiránduláson részt vevő vállalatok nagy száma ellenére csak keveseknek sikerült a várt teljesítményjavulást elérniük (Bashin – Burcher, 2006; LEI, 2004). Ez összhangban van Kotter (1995) eredményeivel, mely szerint a radikális szervezeti és kulturális változásokkal járó vállalati átalakítások többsége általában sikertelenül végződik, vagy kismértékű javulást eredményez, ami alól a karcsúsítás sem kivétel (Koenigsaecker, 2005). Nem csoda, hogy ma a karcsú változásmenedzsment a tudományos világ és az üzleti élet érdeklődését egyaránt felkelti (Doss – Orr, 2004; Emiliani – Stec, 2005; Koenigsaecker, 2005). Habár van néhány széles körben ismert akadályozó tényező, amelyek a karcsúsítási erőfeszítések kudarcához vezethetnek, pl. a felső- és középsővezetők elkötelezettségének hiánya, a vezetés és/vagy alkalmazottak ellenállása, a karcsúsítás ismeretének és know-how-jának hiánya, de egyelőre még rengeteg fontos és megválaszolatlan kérdés vár válaszra a területen.

A karcsú átalakítás a radikális üzleti újrászervezés egyik lehetséges formája, így tehát a sikeréhez szükséges kritikus lépések és elemek lényegében nem különböznek egy **általános újrászervezési folyamat siker-tényezőitől**. Az irodalom feldolgozása alapján Udo és Ehie (1996) az AMT<sup>2</sup> bevezetéséhez kapcsolódóan 18 kritikus sikertényezőt gyűjtöttek össze, és ezeket négy nagyobb kategóriába csoportosították. Azt találták, hogy az AMT bevezetésére – többek között – az elkötelezettségnek, a kommunikációnak és a hitnek van a legnagyobb hatása. Mindezen tényezők pozitív irányba

és szignifikánsan befolyásolták a változástól várt megfogható és megfoghatatlan előnyöket. Linstead és társai (2005) szerint a mai versenyző szervezetek egyik tipikus jellemzője a vezetők és beosztottak közötti kétirányú és lentől felfelé irányuló kommunikáció. A szerzők kutatásuk során arra jutottak, hogy a vezetők a beosztottakból úgy tudják a legtöbbet, a legjobb teljesítményt kihozni, ha kommunikálnak velük, ahelyett, hogy parancsokat osztogatnának nekik (Linstead és tsai, 2005). Kotter (1995) úgy tekint a kommunikációra, mint a sikeres szervezeti megújulás egyik elemére. Az általa megalkotott szervezetátalakítási modellben a vezetőknek (**leader**) minden lehetséges eszközt fel kell használniuk az új vízió és stratégia kommunikálására. A sikeres vezetői fejlesztési kezdeményezések egy további fontos elemének tekinti a felsővezetők változás melletti elkötelezettségét. A vezetés elkötelezettségét a reformokban való személyes részvétellel lehet demonstrálni (Mihm – White, 1999). Fontos még kiemelni, hogy mielőtt bármilyen radikális változás bevezetésére kerülne sor, a vállalatnak a változtatási folyamatba vetett hite és bizalmon keresztül el kell nyernie az alkalmazottak elkötelezettségét. Ha az alkalmazottak változásba vetett hite erős, és úgy érzik, hogy annak iránya egybeesik saját legjobb érdekükkel, a lehetséges előnyök nagy része könnyen realizálhatóvá válik (Udo – Ehie, 1996).

Az irodalomban a szerzők általában a vezetők és tanácsadók nézőpontjából vizsgálódnak, kevesebben fog-

lalkoznak a karcsú rendszert az **alsó szinten működtető dolgozókkal**. Ugyanakkor találkozhatunk néhány kivétellel. Mehri (2006) a Toyotánál dolgozóként gyűjtött tapasztalatai alapján például azt állítja, hogy „a karcsú munka valódi költségét az emberek fizetik meg, ... és ez többnyire a következő okokra vezethető vissza: kreativitás és innováció korlátozott lehetősége, szűk professzionális szakértelem, munkavállalók elszigeteltsége és zaklatása, balesetveszélyes termelési terület, balesetek eltussolása, túlzásba vitt túloráztatás és a dolgozóknak biztosított gyenge életminőség”. (Mehri, 2006: 21. o.)

A karcsú átalakítás sikere nagymértékben függ attól, hogy a dolgozók hogyan reagálnak a változásokra. Várakozásaik, a változásokkal szembeni lehetséges félelmeik, a bevonhatóságra való hajlandóságuk, együttműködési készségük már a kezdetek kezdetétől hatással lehet az átalakulás előrehaladásának sikerességére. A felsorolt tényezőket nem csak általában, a dolgozók teljes körén lehet vizsgálni, azok ugyanis nemenként eltérő jelentőséggel bírhatnak. A férfias és nőies értékek közötti jelentős eltéréseket számos, a nők és férfiak munkával kapcsolatos attitűdjeit vizsgáló kutatásban megtalálhatjuk. Az 1. táblázatban a fellelt értékek áttekintő összefoglalása szerepel. Érdemes megjegyezni, hogy egyes kutatók szerint (Ely – Padavic, 2007) a nőies és férfias értékek közötti fő különbségek egyetlen gyökérokra, a hatalomra vezethetők vissza, minket azonban ez a cikk témájában kevésbé érint, hiszen mi nem az értékek forrását keressük,

1. táblázat

Férfias és nőies értékek összefoglalása

Férfias értékek	Nőies értékek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalitás</li> <li>• Objektivitás</li> <li>• Magabiztosság</li> <li>• Logikus, lineáris gondolkodás</li> <li>• Döntésképeség</li> <li>• Érzelemmentesség</li> <li>• Kitartás</li> <li>• Versengés</li> <li>• Határozottság</li> <li>• Öntudatosság</li> <li>• Akcióorientáltság</li> <li>• A kvantitatív megoldások előnyben részesítése, tényekre fókuszálás</li> <li>• Az értelem magasabbra értékelése az érzelemtől</li> <li>• A hierarchiában elfoglalt hely fontossága, a munka státusa</li> <li>• Védekezés a kihívásokkal szemben</li> <li>• Foglalkoztatás biztonsága</li> <li>• Jövedelem</li> <li>• Agresszivitás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jó személyes kapcsolatok, közösség</li> <li>• Együttműködés</li> <li>• Felelősség</li> <li>• Gondoskodás</li> <li>• Érzelmesség</li> <li>• Jótékonyság, adományozás</li> <li>• Intuíció, érzelemorientáltság</li> <li>• Tisztelet</li> <li>• Szeretet, gondosság</li> <li>• Reciprocitás</li> <li>• Önmeghatározás</li> <li>• Őszinteség</li> <li>• Érzékenység</li> <li>• Altruizmus</li> <li>• Lojalitás</li> <li>• Elkötelezettség</li> <li>• Megbocsátás</li> <li>• Az élet minősége</li> </ul>

Forrás: Grunig és tsai (2000); Hofstede (1983); Linstead és tsai (2005); Neil – Snizek (1987) alapján

hanem azzal foglalkozunk, hogy a mindennapi munkahelyi gyakorlat milyen érzeteket vált ki a férfiakból és a nőkből, hogyan reagálnak a változásokra.

Singh és tsai (2004) tanulmányában a *nemi attitűdökkel* kapcsolatos tudományos irodalom nagyon jó összefoglalását olvashatjuk. A szerzők azt találták, hogy bár a nők és a férfiak munkával kapcsolatos attitűdjei közötti különbségeket az elmúlt évtizedekben a pszichológiai eltérésektől a nemi szerepekig számos dimenzióban vizsgálták, a különféle kutatások eredményei *ellentmondásosak*. A kérdést újravizsgálva megállapították, hogy valójában csak egyetlen szignifikáns különbség létezik: a nők sokkal *elkötelezettebbek* a szervezet iránt, mint a férfiak. Medgyesi és Róbert (1998) magyar nők és férfiak munkaattitűdjeinek idősoros összehasonlító elemzése során arra az eredményre jutott, hogy nincs semmilyen különbség a nemek között. A szerzőpáros kutatása szerint csak az oktatás és a beosztás van hatással a munkaattitűdre. Ugyanakkor megjegyzi, hogy a második tényezőt nagyrészt az első határozza meg.

A legújabb tanulmányok már túllépnek a nemek statikus felfogásán, és a *nemek változási folyamatokban játszott fontosságát* hangsúlyozzák. Lintstead és társai (2005) azt találták, hogy a változásmenedzsment vezetői gyakorlatában a nemek szerepét meglehetősen marginális kérdésként kezelik. Arra jutottak, hogy bár a maskulin értékek továbbra is túlsúlyban vannak, de a vezetők körében terjedő női értékek az 1980-as évektől kezdődően „feminizálják” a vezetést. Konklúziójukban ugyanakkor mégiscsak elismerik a haladás korlátait: ha egy nő sikert szeretne elérni, akkor ma még férfiként kell viselkednie. (A női vezetőről és szervezeti hatásaikról ld. Nagy Beáta, 2007.)

Néhány szerző a *nemek szempontjából tanulmányozta az átfogó szervezeti változásokkal járó menedzsmentrendszer bevezetését*. Jackson (2004) teljes körű minőségmenedzsment-programokat vizsgáló empirikus kutatásának eredményei arról tanúskodnak, hogy a minőség felé való elköteleződést meghatározó tényezők közül a kornak, a nemnek és a munkavégzés jellemzőinek van hatása. A szerző megjegyzi, hogy az idősebbek és a nők esetén magasabb minőség iránti elköteleződés tapasztalható. Abrahamsson (2001) a stratégiai szervezeti változásokra (pl. karcsú termelés, teljes körű minőségmenedzsment, üzleti folyamatok újraszervezése) koncentrálva megállapítja, hogy a nemek szegregációjának, valamint a munkahelyek és tevékenységek nemek szerinti sztereotip kódolásának nagyon erős a visszahúzó hatása, számos akadályt gördítenek a változások elé. Taylor (2006) sokkal kisebb jelentőséget tulajdonít a nemi kérdésnek, és ő maga

a munkahelyi környezet fontosságát hangsúlyozza. Állítása szerint sokkal inkább a nők szociális beállítottsága és munkatapasztalata könnyíti meg az együttműködési hajlandóságot, és ennek okát nem a japán termelési gyakorlatokban kell keresni. A munka intenzitásának fokozódását és a rugalmasságot a nők munkafolyamataokban betöltött, alárendelt pozíciójával magyarázza, és nem a japán vezetési technikákkal. Newsome (2003) azokat a nemek közötti különbségeket vizsgálja, amelyek az új termelési rendszerek (pl. karcsú termelés, teljes körű minőségmenedzsment, just-in-time) bevezetésével hozhatók összefüggésbe. Véleménye szerint a férfi dolgozókat ért változásokhoz képest a női munkavállalók által dominált munkaintenzívebb és „alacsonyabb képzettséget” igénylő termelési területeket aránytalanul érintik az átalakítások. Vizsgálódása során arra jutott, hogy a nők munkájuk jellege következtében erősebb felügyelet alatt vannak, mint a férfiak, ami az esetükben sokkal merevebb folyamatokhoz és kontrollhoz vezetett, miközben a férfiak relatíve több szabadságot tarthattak meg.

A feldolgozott tanulmányok alapján megállapítható, hogy a munkaattitűdöket nemek szerint vizsgáló irodalom eredményei alapvetően *ellentmondásosak*. A kutatások tükrében az általában a férfiaknak és a nőknek tulajdonított értékek munkahelyi jelenléte, a munkát befolyásoló hatása korántsem egyértelmű, ha egyáltalán tetten érhető. Az új termelési rendszerek bevezetéséhez kapcsolódóan a nemek szerepének és – esetleges – jelentőségének vizsgálata új kutatási területnek tekinthető.

### A vállalat és karcsú történetének bemutatása

2006-os kutatásunkat egy magyar tulajdonú vállalatnál, a Rába Járműipari Holding Nyrt. móri üzemében végeztük. Az ország szerény autóipari múltja, valamint az erős kormányzati támogatás tette lehetővé, hogy a móri üzem az 1990-es évek elején a Suzuki első körös beszállítójává válhatott. A két vállalat kapcsolatát majd egy évtizeden keresztül bizalom és kiszámíthatóság fémjelzte. 2000 körül Mór veszített pozíciójából, mivel képtelen volt megküzdeni a változó üzleti környezet jelentette kihívásokkal, pl. új modellek bevezetésével, a megnövekedett termelési volumennel, a versenytársak megjelenésével stb. A termelési rendszer rugalmasságának és hatékonyságának megőrzéséhez szükséges technológiai, strukturális és szervezeti változtatások implementálásával éveken keresztül sikertelenül próbálkoztak. Az elmaradt fejlesztések csökkenő eladási mennyiséggel, elvesztett tenderekkel és tömeges

elbocsátásokkal jártak. A vállalat tett ugyan néhány erőltetett újrászervezési kísérletet, de a vezetés elkötelezettségének és szakértelmének hiánya miatt ezen akciók kudarca a kezdetektől biztos volt.

2005-ben új ügyvezető igazgató érkezett a móri egység élére. Az új vezető azonnal nekilátott a vállalat átalakításának, és mindezt a holding vezetésének támogatását maga mögött tudva tehette. Az új ügyvezető széles körű karcsúsítási tapasztalattal rendelkezett, több karcsú vállalat menedzsmentjében dolgozott, és maga is számos karcsú átalakítási projektet vezetett korábban. A vállalat két legfontosabb területén kezdte el a változtatásokat: a legfőbb vásárló számára készterméket gyártó hegesztőben és varrodában. Ebben a két egységben dolgozik a munkavállalók mintegy fele, és ez a két helyszín adja az árbevétel körülbelül 50%-át. Az első lépések megtétele óta rengeteget tanult a szervezet, elég, ha csak a projektek lefutási idejét tekintjük. Míg az első karcsúsítási projekt két és fél hónapot vett igénybe, egy év elteltével, 25 projekt után, a vállalatnál egy háromhetes szabványosított bevezetési folyamatot használnak.

A karcsúsítás sikerei a legmerészebb várakozásokat is túlszárnyalták, az új gyakorlat minden mérhető dimenzióban eredményesnek bizonyult: alacsonyabb lett az egységköltség, javult a hatékonyság, csökkent az átfutási idő, alacsonyabbak lettek a készletszintek a munkahelyeken, átláthatóvá váltak a folyamatok, egyértelműek lettek a felelősségi körök, növekedett a kibocsátás. Hosszú évek veszteségei után mindezen változások jelentős mértékben hozzájárultak az utolsó negyedévben elért nyereséghez. A növekedési pályára állított vállalat stratégiájának értelmében a móri egységnek meg kell erősítenie a Suzuki ellátási láncában elfoglalt helyét, és folyamatosan új lehetőségek után kell kutatnia a dinamikus bővülő közép-kelet-európai autóiipari piacon.

## Kutatásmódszertan

Jelen tanulmányunk egy átfogó kutatás része. Az átfogó kutatás fő célja az volt, hogy egy sikeres karcsúsítási tapasztalatai alapján, gyakorlati szinten hasznosítható tanácsokat fogalmazzunk meg magyar beszállító vállalatok számára. Ennek megfelelően kutatásunk fókuszában a móri üzem egyéves karcsú múltjának vizsgálata állt. Az elmúlt év során a vállalatról esettanulmányt készítettünk, elemeztük a sikeres karcsúsításhoz szükséges egyéni és szervezeti képességeket és azok struktúráját (Losonci és tsai, 2007).

A kitűzött feladat a kialakult helyzet alapos megismerését követelte meg, ezért igyekeztünk az érintettek lehető legszélesebb körének véleményét megismerni.

Tíz interjút készítettünk a vezetőkkel, köztük az ügyvezetővel, a termelésvezetővel, a gyárigazgatóval, az egyik műszakvezetővel, a HR-vezetővel, a logisztikai vezetővel, a pénzügyi vezetővel, a minőségügyi vezetővel, a műszaki vezetővel és a lean-menedzserrel. Az egyes interjúk hossza fél és két óra között változott. Az interjúk során fő kérdéseink a karcsú átalakítási folyamathoz (kezdeményező lépések, elfogadottság, problémák és megoldások, a folyamatban betöltött szerepük) és a sikeres karcsúsításhoz szükséges képességek fejlesztéséhez kapcsolódtak.

Az üzemi munkavállalók véleményét egy kérdőív segítségével ismerhettük meg. A kérdőív mindösszesen 51 kérdést tartalmazott, amelyek többségét egy korábbi felmérés adaptálása alapján készítettük el (Tracey, 2004). Első lépésben a kérdőív próbakérdését végeztük el: két dolgozót kértünk meg, egy hölgyet a varrodából és egy urat a hegesztőből. A kérdőív kitöltésében a lean menedzser volt segítségünkre, munkavállalóként az egész procedúra mintegy 20-25 percet vett igénybe. A kitöltés folyamata a következőképpen zajlott: a lean-menedzser megkérte a dolgozókat, hogy erre az időre álljanak le a munkával (10-12 ember minden egyes alkalommal), vonuljanak át az ebédlőbe, és töltsék ki a kérdőívet.

Mint ahogy korábban említettük, a vállalat két üzemet vizsgáltuk meg: a varrodát és a hegesztőt. A hegesztőből 22 kérdőívet kaptunk vissza (ebből kettőt női alkalmazottak töltöttek ki). A varrodából összesen 61 kérdőív érkezett, valamennyi női válaszadótól. Mindösszesen 134 fő dolgozik a két üzemben. A 62%-os válaszadási arány elég magas ahhoz, hogy a vizsgált kérdéseinkkel kapcsolatosan a szervezetre érvényes következtetéseket fogalmazhassunk meg. A két üzem válaszadási arányában tapasztalható eltérés oka a termelési technológiák különbözőségében rejlik: a hegesztőüzem gépei állandó emberi felügyeletet igényelnek. Az üzemekben dolgozók mellett kilenc vállalatvezető is kitöltötte a kérdőívet, az interjúalanyok közül mindössze egytől nem kaptunk visszajelzést.

Jelen cikkünkben döntő részben az üzemi munkavállalók által kitöltött kérdőíveket elemeztük statisztikai módszerekkel, a következtetések levonásánál azonban felhasználtuk az interjúkból nyert szélesebb körű információkat.

## A modell felépítése

Tanulmányunk célja annak bemutatása, hogy a karcsú transzformáció során miként lehet sikeresen menedzselni a nőket és a férfiakat, valamint a vezetőket és az alkalmazottakat. Pontosabban fogalmazva az érdekelt

minket, hogy *melyek azok a tényezők, amelyek hatására a dolgozók és a vezetők sikeresnek érzik az átalakítást.* Az irodalmi áttekintésben tárgyalt nemzeti attitűdök alapján építettünk egy modellt, amely a karcsúsítás sikerére ható tényezőket, valamint azok irányát és a köztük lévő összefüggéseket tartalmazza (1. ábra).

Az általunk kialakított modell mögött a következő logika húzódik meg. Általában elmondható, hogy az erősebb elkötelezettség, a bevezetésre kerülő rendszerbe vetett erősebb hit, a hatékonyabb kommunikáció és a jobb munkamódszerek növelhetik a siker(érzet) esélyeit (valamennyi együttjáró várhatóan pozitív lesz). Ezeken túl a karcsú rendszer bevezetési okairól és a karcsú folyamatban részt vállaló emberek szerepeiről történő tájékoztatás is elősegítheti a karcsúsítást. A szükséges információk megosztása a dolgozókkal szintén növelheti az elkötelezettséget, erősítheti az emberek hitét. A kommunikáció tehát közvetett hatással van a karcsúsítás sikerére. Jobb eredmények érhetők el, ha több ember hisz a filozófiában (Vasilash, 2000). A jobb munkamódszerek szintén erősíthetik az elkötelezettséget.

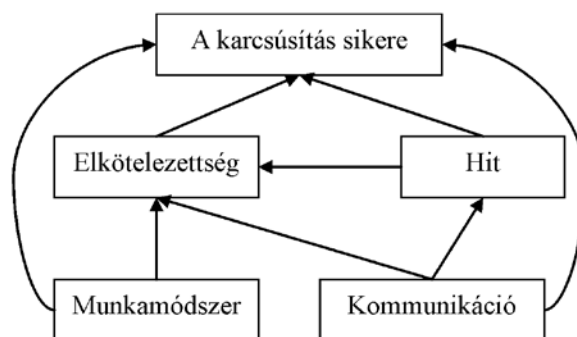
Modellünkkel a nemek közötti különbségek is megragadhatók. Közhelynek számít, amit az 1. táblázat egyértelműen alátámaszt, hogy például a nők sokkal érzelmesebbek, mint a férfiak. A nőket érzelmeik és hiteik motiválják. Nem feltétlenül szükséges, hogy megértsenek vagy ismerjenek dolgokat ahhoz, hogy lelkesedjenek azokért. Hosszabb távon a hit elköte-

lezettebbé teheti őket, amint a mögöttes okok megértéséhez szükséges információ elérhetővé válik. Ezek alapján azt várjuk, hogy a fő ok, amiért a nők az átalakítást sikeresnek tartják, ha hisznek a rendszerben, nem megfélemlítve arról, hogy az elkötelezettség is fontos lehet.

A férfiakat ugyanakkor sokkal inkább a logika irányítja, sokkal racionálisabbak. Érteniük kell a történések hátterét, nem fogadnak el dolgokat csak úgy, mindenféle magyarázat nélkül. Ennek az a következménye, hogy elköteleződésük megteremtéséhez meg kell kapniuk a szükséges információkat. Ezen túl az is elfogadott, hogy a férfiak sokkal munka- és karrierorientáltabbak, mint a nők. A férfiak számára a munkahely az a hely, ahol valójában élnek. Akkor tartanak

1. ábra

A karcsúsítás sikerének előrejelzéséhez használt modell



2. táblázat

Az elemzésekhez használt eredeti változók és indexek<sup>3</sup>  
(összes termelésben dolgozó)

Indexek	Eredeti változók <sup>3</sup>	Átlag	Szórás	Cronbach alfa	Index átlag
A karcsúsítás sikerének érzete	Véleményem szerint vállalatom sikeres a lean bevezetésében.	2,12	0,999		–
Elkötelezettség (a bevonás érzése)	Vállalatomnál a vezetők és az alkalmazottak együtt dolgoznak a problémák megoldásán.	2,94	1,223	0,76	2,79
	Kész vagyok többet tenni, mint amennyire megkérnek, vagy mint amennyit elvárnak tőlem.	2,41	1,200		
	Lehetőségem van a vállalat és a munkafolyamatok javítására.	3,00	1,322		
Hit	Hiszek a lean bevezetésének fontosságában.	2,44	1,118		–
Munkamódszer	A lean óta a munkámhoz korábbinál több fajta termelési műveletet kell ismernem.	2,30	1,274	0,82	2,43
	A lean óta a korábbinál több kiegészítő műveletet kell ellátnom.	2,55	1,441		
Kommunikáció	Vezetőim elmondták a lean bevezetésének okait.	2,09	1,020	0,84	2,09
	Vezetőim elmondták, hogy mikor és miként kerül bevezetésre a lean.	2,12	0,883		

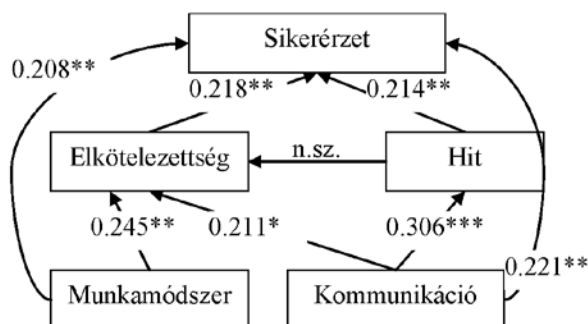
egy módszert sikeresnek, ha úgy gondolják, hogy az általuk használt rendszer és a munkamódszerek racionálisak. Mindezek alapján azt várjuk, hogy a férfiak esetében mind a munkamódszerek, mind a kommunikáció erősíti az elkötelezettséget, azaz a mi esetünkben a karcsúsítás sikerének érzetét keltik (1. ábra).

2. ábra

**A regressziók standardizált együtthatói<sup>4</sup>**

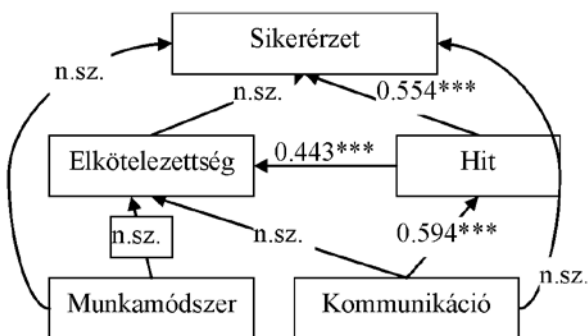
2. a ábra

**A regressziók standardizált együtthatói az összes munkavállaló esetén**



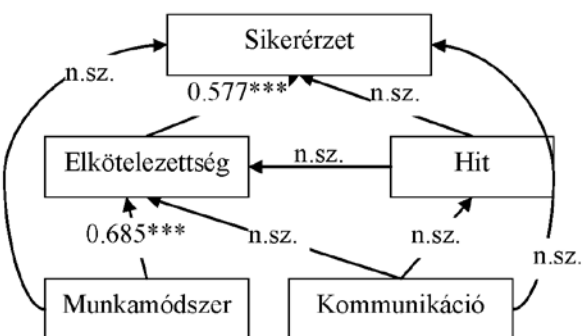
2. b ábra

**A regressziók standardizált együtthatói a női munkavállalók esetén**



2. c ábra

**A regressziók standardizált együtthatói a férfi munkavállalók esetén**



**Operacionalizálás**

A karcsúsítás sikerének előrejelzéséhez használt modell egyes elemeinek hatását, azok erősségét és irányát útelemzéssel (SPSS 15.0) vizsgáltuk. Az útelemzés lehetővé teszi, hogy a modellt többszörös regressziós egyenlőségek sorozataként elemezzük. A modell bármelyik két eleme közötti korreláció direkt és indirekt hatásokra bontható, és így az esetünkben releváns utak egyszerűen meghatározhatók. Az 1. ábrán látható modellt összesen három regressziós egyenlőség alkotja: (1) a karcsúsítás sikere (négy független változó), (2) az elkötelezettség (három változó) és a (3) hit (egy változó).

Mivel a felmérésben részt vett vezetők és dolgozók száma viszonylag alacsony volt, ezért korlátoztuk az elemzésbe bevont változók számát. A 2. táblázatban foglaltuk össze a kutatás során használt változók legfontosabb jellemzőit. Először ellenőriztük a változók-ból képzett indexek érvényességét Cronbach-alfával. Mindegyik Cronbach-alfa meghaladja a 0,6-os küszöbértéket, ami azt jelenti, hogy az indexbe vont változók egyrészt valóban összetartoznak, konzisztensen illeszkednek egymáshoz, másrészt ugyanannak a dolognak különböző oldalait mutatják, tehát a több változó használata indokolt. Így az eredeti változók átlagát felhasználva létrehoztuk a szükséges indexeket (2. táblázat). Következő lépésben valamennyi termelésben dolgozó munkavállalóra (83 munkavállaló) kiterjedő regressziószámítást végeztünk a megalkotott modell három regressziós egyenlőségére, majd ugyanezt a regressziószámítást külön-külön a nőkre, a férfiakra és a vezetőkre is elvégeztük. A vezetőknél egyik út sem bizonyult szignifikánsnak. A másik három útelemzés regressziós együtthatóit a 2. ábrában, a regressziók fő jellemzőit és a független változók teljes hatásait a sikerérzetre a 3. táblázatban foglaltuk össze.

Az összes alkalmazottra kiterjedő modellben valamennyi regressziós egyenlet szignifikáns, és a modell magyarázó ereje viszonylag magas értéket mutat (0,25). Csúpan egyetlen út, a hit és az elkötelezettség közötti együttható nem szignifikáns. A kapott eredményekből az látható, hogy a karcsúsítás sikerének érzetére a kommunikációnak van a legnagyobb hatása. Ez a megállapítás alátámasztja és megerősíti a kommunikáció kiemelkedően fontos szerepét a karcsú átalakításban. További következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy a munkamódszerek szintén fontosabbak az implicit személyes tényezőknél, mint például az elkötelezettség vagy a hit.

Valamennyi dolgozó együttes vizsgálata után nemek szerinti bontásban is próbára tettük a modell használhatóságát. A női munkavállalóknál, az általános modell-

**Az útelemzés eredményei (korrigált R<sup>2</sup>-ek, valamint a karcsúsítás sikeréhez kapcsolódóan a regressziók mértékét és a független változók teljes hatását bemutató statisztikák)**

	Teljes minta (N=83)	Nők (N=63)	Férfiak (N=20)
<b>A regresszió eredményei</b>			
Sikerérzet	R <sup>2</sup> = 0,25 F = 7,415***	R <sup>2</sup> = 0,42 F = 11,45***	R <sup>2</sup> = 0,46 F = 5,050***
Elkötelezettség	R <sup>2</sup> = 0,11 F = 4,249***	R <sup>2</sup> = 0,34 F = 32,12***	R <sup>2</sup> = 0,33 F = 4161**
Hit	R <sup>2</sup> = 0,08 F = 8,135***	R <sup>2</sup> = 0,16 F = 4,69***	R <sup>2</sup> = -0,06 F = 0,000
<b>Teljes hatások</b>			
Elkötelzettség	0,218	–	0,577
Hit	0,214	0,554	–
Kommunikáció	0,332	0,329	–
Munkamódszer	0,261	–	0,395

**A vezetők sikerérzetével szignifikánsan korreláló változók<sup>5</sup>**

Változók	Átlag	Szórás	Spearman korreláció	Szignifikancia
Véleményem szerint vállalatom sikeres a lean bevezetésében	1,78	0,667	1,000	–
A tanulás nagy jelentőséggel bír vállalatomnál	2,78	0,667	-0,688	0,041
Az újításokkal járó esetleges hibákat tolerálja a vezetés	2,44	0,882	0,674	0,046
A vezetőim a lean gyakorlat bevezetésére buzdítanak engem és munkatársaimat	1,44	0,726	0,668	0,049
Vezetőim elmondták a lean bevezetésének okait	1,63	0,744	0,741	0,036
Teljesítményem értékelésénél szempont a lean bevezetésének előrehaladta is	2,50	1,195	0,665	0,072

hez hasonlóan, valamennyi regressziós egyenlet szignifikánsnak bizonyult. Sőt, a modell magyarázó ereje összességében magasabb, mint az általános esetben volt (0,42). Az előzetes várakozással összhangban a karcsúsítás sikerének érzetére messze a hitnek van a legerősebb hatása (0,554). A kommunikáció befolyása szintén erős (0,329), és a hiten keresztül közvetlenül és közvetve is hatással bír. Érdekes eredmény, hogy bár az elkötelezettségre nagy a hit hatása, az mégsem érinti a karcsúsítás sikerének érzetét.

A sikerérzetet magyarázó modell a férfiak körében bizonyult a legjobbnak (a korrigált R<sup>2</sup> 0,46). Esetükben a siker érzetének legjobb indikátora a bevontság érzése (az együttható 0,577). A bevontság érzésére ható elemeket vizsgálva megállapítható, hogy arra a karcsú menedzsment új munkamódszerei nagy hatással vannak (0,685). Talán nem meglepő, hogy a hit regressziós egyenlete a férfiaknál nem szignifikáns.

A munkavállalók közül kiemeltük a vezetőket, és modellünkkel megpróbáltuk megragadni az ő sikerérzetüket befolyásoló tényezőket is. Náluk a modell statisztikai szempontból nem bírt semmilyen magyarázó erővel. A vezetőket ezért más szempontból kellett görcső alá venni, tehát megvizsgáltuk, hogy náluk milyen változók korrelálnak a siker érzetével. A korreláló változókat a 4. táblázatban mutatjuk be.

A vezetőkre egy igen furcsa, előre nem várt eredmény adódott. Meglepőnek találtuk, hogy a tanulás negatívan korrelál a karcsúsítás sikerérzetével (-0,688). Ez azt jelentheti, hogy mindazok, akik sikeresnek ítélik a vállalat karcsúsítását, nem érzik, hogy abban nagy jelentősége lett volna a tanulásnak. Az érem másik oldalát nézve: úgy gondolhatják, hogy a karcsúsítás sikeréhez kevesebb tanulás is elegendő lehet. Ez meglehetősen furcsa kapcsolat, amely mindenképpen további és mélyebb vizsgáldást igényel.



Az általunk feltárt további kapcsolatok egyértelműbbek. Tolerancia, támogatás, az egyéni teljesítmények értékelésében megjelenik a karcsúsítás bevezetésének előrehaladása, valamint a karcsúsítás bevezetésének körültekintő indoklása és kommunikálása (amely modellünk kommunikációindexének egyik változója) – ezen tényezők mindegyike kapcsolatban van a vezetők sikerérzetével. Ugyanezen fogalmakkal, változókkal a karcsúsítás bevezetési nehézségeit tárgyaló szakirodalomban a sikeres karcsúsítás alapkövetelményeiként találkozhatunk.

### Az eredmények értelmezése, következtetések

Kutatásunkban a karcsúsítás sikeres bevezetéséhez kapcsolódó érzeteket meghatározó kritikus tényezőket két dimenzióban elemeztük. A hierarchiában elfoglalt pozíció, azaz a vezetők és a dolgozók mellett a nemek hatását vizsgáltuk. A második esetben kutatásunk csak üzemi szintre terjedt ki, a vezetőket nem érintette. Eredményeink arról tanúskodnak, hogy az érzetet meghatározó tényezők az egyes dimenziókban nagymértékben eltérhetnek, és el is térnek egymástól.

#### A vezetők érzetei

A bevezetés okainak ismertetése, a támogatás (odafigyelés, a személyes elkötelezettség a karcsú projektek mellett, az ügyvezető igazgató kimondott és kimondatlan elvárásai), az értékelési rendszer (pénzügyi ösztönzők, pl. termelékenységjavuláshoz vagy minőséghez kötött fizetésemelés) és a tanulás (a tanulás fontossága a vállalatnál) sorolhatók azon tényezők közé, amelyek leginkább befolyásolták a vezetők sikerérzetét.

Mivel a karcsúsítás soha véget nem érő folyamat, ezért magától értetődő, hogy a karcsúsítás egyik érdekelemene a tanulás. A folyamatos egyéni és szervezeti alkalmazkodás és változás másképpen el sem képzelhető. A tanuló környezet fenntartása a vállalati karcsú kultúra kialakításának alapvető követelménye (Bashin – Burcher, 2006: 58.o.). Mind a radikális, mind a folyamatos fejlesztés a karcsú eszközök, az elvek és módszerek, valamint a közöttük lévő kapcsolatok mélyreható ismeretén alapulnak (Koenigseacker, 2005).

A vizsgált vállalatnál számos vezető rendelkezett már karcsúsítási tapasztalatokkal. Néhányan a japán Suzukinál dolgozva, testközelben ismerkedhettek meg a rendszerrel; mások karcsútréningeken vettek részt. A tanácsadók által tartott képzések szerepe az új ügyvezető megérkezésével megnőtt. Érdemes megemlíteni, hogy házon belül is volt oktatás, és a karcsúsításról maga az ügyvezető is tartott egy rövid bevezető képzést a menedzsmentnek. A kurzusokon való részvétel után a veze-

tők minden bizonnyal úgy érezhették, hogy a sikereket kevesebb tanulással, a tanulás kisebb hangsúlyozásával is el lehetett volna érni. Ezt az érzést tovább erősíthette az a tény, hogy tudásukat egyelőre nem tudják közvetlenül hasznosítani. A vezetőknek a karcsúsításhoz kapcsolódóan kevesebb többletmunkája van, a karcsúsítás sokkal inkább az üzemben dolgozók mindennapi munkájának újraformálását jelenti. A vezetők napi teendői nem sok mindenben változtak, kivételt a lean menedzser képez.

Az előző bekezdésben leírt okfejtés a negatív korreláció egyik lehetséges magyarázataként szolgálhat. A kérdés más oldalról is megközelíthető: elmélet kontra gyakorlat aspektusból. Azt is elképzelhetőnek tartjuk, hogy kevesebb tréninget és több projekt munkát hasznosabbnak értékelték volna.

A karcsúsításra a próba-hiba elv és „a két lépés előre, és egy lépés hátra” politika jellemző. A japán eredetű rendszerben éppen ezért a fejlesztések bátorításának és fenntartásának kulcsfontosságú eleme a tolerancia. A karcsú fejlesztések során el kell fogadni az újításhoz kapcsolódó hibákat, és a tétlenség az, amit nem lehet eltérni, amit büntetni kell (Womack – Jones, 1996). A kutató vállalatnál a próba-hiba elvet és a folyamatos változtatás szellemiségét jól tükrözi az a tény, hogy a varrodában a gépek elrendezését és a munkafeladatok csoportosítását már legalább öt alkalommal változtatták meg. A hiba elismerése, a rossz döntések felülvizsgálata a normák meghatározása (dolgozók bevonásával történik) során is tetten érhető, azokat folyamatos dolgozói panaszok esetén korrigálják.

Az emberek érdekltségét nagymértékben befolyásolják a teljesítmény mérésére és értékelésére használt mérőszámok, erőfeszítéseik irányára jelentős hatást gyakorolnak. A vezetőket a vállalatnál mind pénzbeli, mind nem pénzbeli tényezők ösztönzik a karcsúsításban való részvételre. A nem pénzbeli ösztönzők közé tartoznak a következő tényezők: a vezetők részt vettek az első karcsúsítási projektekben, heti vezetői értekezletet tartanak; és ahogy egyik interjúalanyunk megfogalmazta, valamennyien érzik, hogy a „karcsúsítást komolyan kell venni”. A pénzbeli ösztönzés a fizetésemeléshez kötődően jelenik meg, amelyet a termelékenység határoz meg, és mértéke megegyezik a mindenkori termelékenységjavulás mértékével.

*A vezetők mindennapi munkáját alapvetően nem változtatta meg a karcsúsítás. Következtetésként tehát megfogalmazhatjuk, hogy esetükben a tanulásnak kisebb jelentőséget kellene szentelni. Természetesen a karcsú filozófiát bemutató rövid és általános oktatásra mindenképpen szükség van. Annak hiányában ugyanis a menedzsment tagjai nem értik meg a változtatási folyamat lényegét, és a jövőben sem várható el tőlük a rendszer támogatása.*

### ***A dolgozók érzetei és a nemek szerepe***

Kutatásunkban arra jutottunk, hogy a karcsúsítás sikeréhez kapcsolódó alkalmazotti érzetre a hit, az elkötelezettség, a munkamódszer és a kommunikáció is jelentős hatással van. Modellünkben csak egyetlen olyan út van, nevezetesen a hitből az elkötelezettség irányába mutató, amely statisztikailag nem bizonyult szignifikánsnak. A kapott eredmények arról árulkodnak, hogy a tréningek és a változtatási okok bemutatása nem elegendő ahhoz, hogy az emberek úgy érezzék, őket is bevonták a karcsú transzformáció folyamatába. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a hatások nemenként nagyon eltérő képet mutatnak. A férfiak sikerérzetét csupán az elkötelezettség és a munkamódszer befolyásolja, míg a nőknél a hitnek és a kommunikációnak van jelentősége.

Eredményeink alapján elmondható, hogy (csak) a nőknél azért hogy higgyenek a rendszer működésében, szükségük van a karcsúsítás bevezetésének mértékeihez és a karcsúsítási folyamat lefolyásához és üteméhez kapcsolódó információkra és ismeretekre. Bár azt érzik, hogy bevonták őket a rendszer kiépítésébe, de ennek esetükben sem pozitív, sem negatív hatása nincsen a karcsúsítás sikerének érzetére. Az adatok alapján azok a nők, akik igazán hisznek (a hitnél a legnagyobb értéket jelölték be), a karcsúsítást társaiknál valamennyi szempontból jobbra értékelték. Általában is elmondható, hogy a hit értékei a nők körében szignifikánsan magasabbak, mint a férfiaké.

*Következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy a nőket az érzelmeiken keresztül kell megközelíteni, és irányukba valamennyi változást nagyon jól kell kommunikálni. A férfiakat mindenképpen be kell vonni, hogy érezzék a változás eredményeit, a szavak önmagukban nem fogják őket teljesen meggyőzni. A férfiaknál csak a munkakör-gazdagítás és a munkakörbővítés bír jelentőséggel.*

Eredményeink a meglehetősen ellentmondásos irodalom egy részével szemben állnak (Singh és tsai, 2004; Medgyesi – Péter, 1998). *Kevert csoportoknál a vezetőknél a nők megnyerése érdekében az egész munkacsoportot tájékoztatniuk kell, a férfiak kezdeti hitelenségét pedig el kell fogadniuk. A következőkben a vezetőknél arra kell figyelniük, hogy a férfi dolgozókat a futó projektekbe a lehető legnagyobb mértékben vonják be, forgassák be.*

Eredményeinket és várakozásainkat összehasonlítva kijelenthetjük, hogy csak egyetlen váratlan eredmény adódott: a férfiak önmagában nem sokra értékelik a tájékoztatást és az ismereteket. Ez a kép nagyon közel áll ahhoz, amit korábban a vezetőknél találtunk (tegyük hozzá, mindegyikük férfi!) és bemutattunk.

A vezetők is úgy vélekedtek, hogy a tanulás felülmúlta a szükséges mértéket. (A férfi dolgozóknál is negatív a tanulás és a sikerérzet közötti korreláció, miközben a nőknél pozitív.)

### **Következtetések és a kutatás korlátai**

A 70–80-as évektől nyilvánvalóvá vált, hogy a sajátos japán kulturális hatások által is formált japán menedzsmenttechnikák átvétele és implementálása csak akkor lehetséges, ha a helyi körülményekhez adaptálják. Bár azóta a globális gazdaságban tapasztalható konvergencia, részben a japán viszonyok átrajzolásával, részben a multinacionális vállalatok térnyerésével minden bizonnyal csökkentette a különbségeket, de mindenképpen érdemes lehet a japán eredetű rendszert egy tágabb kulturális kontextusban is vizsgálat alá vonni. Esetünkben a kérdés úgy fogalmazható meg, hogy a *karcsúsítás* mennyire viseli magán a szélsőségesen *maszkulin japán társadalom* jegyeit, és ebből következően bír-e valamilyen hatással, formálja-e a benne dolgozók nemi identitását. Kevésbé maszkulin társadalmak sikeres vállalati példái, valamint a japánok – sokszor Japánon belüli – kudarcai arra engednek következtetni, hogy az eredet semmiképpen nem hat determináló tényezőként. A vállalati karcsúsítási esetek tanulságai arra hívják fel a figyelmet, hogy a siker mindenkor a szervezeti szintű változásmenedzsment-képességek függvénye. A *szervezetek szerepét* a nemek viselkedésében Ely és Padavic (2007) is hangsúlyozzák. Állításuk szerint a férfi vagy női lét önmagában még nem feltétlenül jelent férfias vagy nőies viselkedést. Ez utóbbit a szervezeti normák, szabályok, a szervezet kultúrája is jelentősen befolyásolja.

A szervezet fontossága ellenére annak vizsgálata is érdekes lenne, hogy a *közép-kelet-európai környezetben* végbemenő karcsú transzformáció más eredményekhez vezet-e, mint amelyek egy hasonló változtatás következtében a fejlettebb országokban adódnának. Úgy gondoljuk, hogy – bizonyos határok között – nem túl nagyok a különbségek, mivelhogy a karcsú átalakítás jól kialakított folyamaton alapul, valamint a vezetők a módszertant nemzetközi tanácsadóktól tanulják el. Ellenérvként felhozható, hogy eltérés lehet a munkavállalók attitűdjében. Itt elég, ha csak a Japánban vagy az Amerikai Egyesült Államokban tapasztalható karcsúsítási bevezetési problémák különbözőségeire utalunk. Továbbhaladva, meg kell még említeni, hogy a magyar munkavállalók nem lelkesednek az élethosszig tartó tanulásért. És ez a megállapítás nemcsak más fejlett országokhoz viszonyítva állja meg a helyét,

de még a régió többi országához hasonlítva is. Az említett korlátok a jövőben a terület új kutatási irányainak alapjaként is szolgálhatnak.

Az eredmények arról tanúskodnak, hogy nagyon óvatosnak kell lennünk, miről és mennyit kommunikálunk a vezetők és dolgozók, illetve a nők és a férfiak irányába. A legjobb stratégia, amit követhetünk, hogy a változások támogatása érdekében a nőket leginkább az érzelmeiken, a férfiakat a bevonáson keresztül közelítjük és nyerjük meg.

Kutatásunknak számos korlátja van. Először úgy gondoltuk, hogy a vállalat tökéletesen alkalmas a nemek szerinti eltérések vizsgálatára, mivel a nők és a férfiak csaknem teljesen elkülönültek a két üzemegegységben. Később rájöttünk, hogy ez az elgondolásunk több ok miatt sem állja meg a helyét. Bár a karcsúsítás bevezetésének módszertana, a lean-menedzser és az ügyvezető igazgató ugyanazok voltak a két üzemegegységben, a változtatások fókusza meglehetősen különbözött egymástól. A hegesztőüzemben a termelési folyamatok már a karcsúsítás előtt jól összehangoltak voltak, mindösszesen a logisztika igényelt komolyabb fejlesztést. A varrodában sokkal mélyebb és átfogóbb változások zajlottak le: a termelési folyamatokat, a munkaműveleteket, a munkaerő csoportosítását és a logisztikát egyaránt új alapokra kellett helyezni. Márpedig Newsome (2003) szerint a munka jellege erősen befolyásolja az ahhoz való hozzáállást, sokkal jobban, mint a nemek. Ezért a jövőben olyan szituációban érdemes vizsgálni a karcsú átalakítást, ahol a nemek keverten dolgoznak hasonló munkakörben, így a férfiak és nők viselkedését és érzeteiket a munka változásának jellege nem téríti el.

A közvetlen felettesként és felelősként megjelenő műszakvezetők személyisége is különbözött. Tudván, hogy a változtatások során a vezető kiemelkedő jelentőséggel bír, ez szintén az eredmények torzulásához vezethetett.

Kritikus pontja elemzésünknek, hogy a különböző vizsgált dimenziókban nem mindig állt rendelkezésünkre elég adat. Így a férfiak és a vezetők útelemzésének eredményeit fenntartásokkal kell kezelni, azokat a kis mintaelemszám miatt statisztikailag nem tekinthetjük robusztusnak, még ha a vezetők döntő többsége részt is vett a felmérésben.

És végül ne feledjük el, hogy mindössze egy szervezetet vizsgáltunk. Mivel a szervezet, annak kultúrája, gyakorlata, mindennapjai lényeges hatást gyakorolnak a benne dolgozóakra, ezért könnyen elképzelhető, hogy más vállalatnál egészen más tényezők fogják okozni a munkások, a férfiak és nők sikerérzetét, mint amit enél a szervezetnél tapasztaltunk.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A kutatás az OTKA (témaszám: 49147) támogatásával készült.
- <sup>2</sup> **Advanced Manufacturing Technology**: magában foglalja a termelési és információs technológiákat, a Just-in-time-ot, a sejtyszerű termelést, a számítógéppel támogatott tervezést és termelést, az automata raktárt stb.
- <sup>3</sup> Valamennyi kérdést 1–6 terjedelmű skálán kérdeztük le, ahol a skála egyes értékei a következő tartalommal bírtak: 1 – a teljes mértékben egyetértek, 2 – egyetértek, 3 – inkább egyetértek, 4 – inkább nem értek egyet, 5 – nem értek egyet, 6 – egyáltalán nem értek egyet.
- <sup>4</sup> n. sz. = nem szignifikáns, \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$
- <sup>5</sup> Valamennyi kérdést 1–6 terjedelmű skálán kérdeztük le, ahol a skála egyes értékei a következő tartalommal bírtak: 1 – a teljes mértékben egyetértek, 2 – egyetértek, 3 – inkább egyetértek, 4 – inkább nem értek egyet, 5 – nem értek egyet, 6 – egyáltalán nem értek egyet.

## Felhasznált irodalom

- Abrahamsson, L.* (2001): Gender-based learning dilemmas in organizations, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 7/8, 2001, p. 298–307.
- Bhasin, S. – Brucher, P.* (2006): Lean viewed as a philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 1, 2006, p. 56–72.
- Bruno, R. – Jordan, L.* (2002): Lean production and the discourse of dissent, *WorkingUSA*, Vol. 6, No. 1, p.108–134.
- Doss, R. – Orr, C.* (2004): Lean Leadership in Healthcare, White Paper, 2005, <http://www.rwd.com/docs/Lean%20Leadership%20White%20Paper.pdf>,
- Ely, R. – Padavic, I.* (2007): A feminist analysis of organizational research on sex differences, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, p. 1121–1143.
- Emiliani, M.L. – Stec, D.J.* (2005): Leaders lost in transformation, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, 2005, p. 370–387.
- Grunig, L.A. – Toth, E.L. – Hon, L.C.* (2000): Feminist Values in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, No. 1, p. 49–68.
- Hofstede, G.* (1983): Natural Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, No. 1–2, p. 46–74.
- Jackson, P.R.* (2004): Employee commitment to quality, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 7, p. 714–730.
- Karlsson, C. – Ahlström, P.* (1996): Assessing changes towards lean production, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 2, p. 24–41.
- Koenigsaecker, G.* (2005): Leadership and the Lean Transformation, *Manufacturing Engineering*, Nov 2005; Vol. 135, Issue 5; p. L7–L11.

- Kotter, J.P.* (1995): Leading change, Harvard Business Review, Mar/Apr 1995, Vol. 73, Issue 2, p. 59–67.
- Linstead, S. – Brewis, J. – Linstead, A.* (2005): Gender in change: gendering change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 18, No. 6, 2005, p. 542–560.
- LEI* (2004): LEI's First Annual State of Lean Report Defects Solid Gains and Common Obstacles, [www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/LEI%20State%20of%20Lean%20Report%202%2004.doc](http://www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/LEI%20State%20of%20Lean%20Report%202%2004.doc)
- Losonci, D. – Jenei, I. – Demeter, K.* (2007): Karcsúsítás és képességépítés – egy hazai autóipari beszállító tapasztalatai alapján, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/201/>
- Medgyesi, M. – Róbert, P.* (1998): A munkaattitűdök időbeli változása 1989–1997 között, TÁRKI Társadalompolitikai Tanulmányok 4., TÁRKI, 1998
- Mehri, D.* (2006): The darker side of lean: An Insider's perspective on the realities of the Toyota Production System, Academy of Management Perspectives, May 2006, p. 21–42.
- Mihm, J.C. – White, J.R.* (1999): Management Reform: Elements of Successful Improvements Initiatives, United States General Accounting Office
- Nagy Beáta* (szerk.) (2007): Szervezet, menedzsment és nemek, Aula Kiadó, Budapest
- Neil, C.C. – Snizek, W.E.* (1987): Work values, job characteristics, and gender, Sociological Perspective, Vol. 30, No. 3, Jul1987, p. 245–265.
- Newsome, K.* (2003): The Women Can Be Moved to Fill in the Gaps: New Production Concepts, Gender and Suppliers, Gender, Work, Organization, June2003, Vol. 10, No. 3, p. 320–341.
- Parker, S.K.* (2003): Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, p. 620–634.
- Singh, P. – Finn, D. – Goulet, L.* (2004): Gender and job attitudes: a re-examination and extension, Women in Management Review, Vol. 19, No. 7, 2004, p. 345–355.
- Taylor, B.* (2006): A feminist critique of Japanisation: employment and work in consumer electronics, Gender, Work and Organization, Jul2006, Vol. 13, Issue 4, p. 317–337.
- Tracy, M.* (2004): Lean Transformation Questionnaire, <http://www.oakland.edu/lean/download/LeanMfgSurveyforEmployees.pdf#search=%22lean%20questionnaire%22>.
- Udo, J.G. – Ehie I.C.* (1996): Advanced Manufacturing technologies: Determinants of implementation success, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 16, No. 12, 1996, p. 6–26.
- Vasilash, G.* (2000): How Toyota does it, Automotive Manufacturing and Production, August
- Voss, C.A.* (2005): Alternative paradigms for manufacturing strategy, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25, No. 12, 2005, p. 1211–1222.
- Womack, J.P. – Jones, D.T.* (1996): Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation, Simon&Schuster, London
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, D.* (1990): The Machine that Changed the World, New York

Cikk beérkezett: 2007. 12. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Prof. DSc. Barakonyi Károly**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Kenesei Zsófia**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kolos Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Futó Péter**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vas Réka**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Losonci Dávid**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jenei István**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csapó Krisztián**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szirmai Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Czakó Erzsébet**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem