

# A csoportmunka bevezetése a gyártás területén

(A német autóipar 90-es évekbeli tapasztalatai)

*A felismerés más sokakban megfogalmazódott: ha üzemeiket és vállalataikat holnap is működtetni kívánják, s a 90-es évek nemzetközi versenyében jelentkező kihívásoknak meg akarnak felelni, akkor nem hagyhatják kihasználatlanul az egyik – ha nem a legnagyobb – termelékenységi tényezőt, a dolgozók motivációját. Ma már számos vállalat a karcsú(sított) termelés megvalósításában látja annak esélyét, hogy ezt a potenciált képes lesz kihasználni. Am a vállalati kultúra sikeres átforgalmazása, a munkaszervezet átalakítása, a csoportmunkának mint a karcsúsított termelés kulcstényezőjének a bevezetése időigényes folyamat, és nem egyedülvaló, de nem is pusztán recept. A dolgozóknak és a vezetőségnek egyaránt készen kell lennie arra, hogy ezeket a fogalmakat valóban a fejükbe és a szívükbe zárják.*

Elöljáróban két előítéletet szeretnék eloszlatni. Az egyik, hogy a csoportmunka ellentéte volna a futószalag-munka. Nem így van, a két módszer előnyei értelmes módon és nagyon hatékonyan összekapcsolhatók. A másik, hogy az európai vállalkozóknál alkalmazott új termelési koncepciók pusztán a japán példa kópiái lennének. Természetesen vannak olyan gondolatok, melyeket egyaránt tekintetbe kell venni akár japán, akár valamely európai vállalatról van szó. Emellett azonban vannak olyan vállalat-specifikus elképzelések, amelyek az egyik helyen alkalmazva ugyan sikeresek, de másutt nem lennének feltétlenül azok. Így például a személyzet kiválasztása olyan terület, ahol a japán és az európai gyakorlatot összehasonlítva egészen különböző módszereket találunk.

A csoportmunka kétségtelenül hatásos eszköz, de nem olyan új kalap, amit minden területre rá lehet húz-

ni. Sokkal inkább olyan, mint egy puzzle, melyben az egyes részeket esetről esetre újra kell rendezni, és a teljes kép csak a gondos összeillesztés után jelenik meg. Az egyes darabok vállalatonként, osztályonként, műhelyenként is különböznek, és mindig adódnak gondosan figyelembe veendő piaci különbségek, ha valóban a lehetséges legjobb csoportszervezetet akarjuk létrehozni.

## A munkacsoport – az elvek

*A munkacsoport társadalmi szerveződés – s nem egyszerűen a társadalmi szervezet egy speciális formája, találhatók csoport-orientált termelési szervezetek tényleges csoportmunka nélkül is. Ezért is fontos tisztázni, mit is értünk csoportmunkán. A fogalmi tisztázás oka tehát praktikus természetű, amennyiben ennek a szervezeti formájának ténylegesen stratégiai jelentősége van, s hatása döntően a saját minőségétől függ.*

A munkacsoport meghatározást az alábbiak mentén közelítjük meg:

### 1. feladat: Integráció

Alapvető követelmény a tervezés-előkészítés-kivitelezés és kontroll funkcióinak integrálása. A csoportfeladatnak ilyen értelemben teljes értékűnek kell lennie.

### 2. feladat: Önszabályozás

Az önszabályozás nem egyéni, hanem kollektív folyamat, mely azon a feltételezésen alapul, hogy a munkacsoport közösen felelős egy feladat végrehajtásáért. A feladatnak minden csoporttag számára átláthatónak kell lennie, és egyes részeinek összefüggésben kell lenniük egymással. A tevékenység kollektív önszabályozását csak a már az első pontban említett teljes értékű csoportfeladat teszi lehetővé a tervezés, az előkészítés, a végrehajtás és az ellenőrzés összekapcsolása által. A munkafeladat mellett mindenekelőtt a munkaidő, a képzettség, a teljesítmény és a minőség, amire az önszabályozás elve vonatkozik. Ebben az értelemben a munkacsoport relatíve autonóm.

A cikk a Mercedes Benz AG-nál és az Alcatel SEL AG-nál Stuttgartban a csoportmunka bevezetésnek tapasztalatait rögzítő interjúkon, valamint az e tárgyban a BMW AG München, BMW AG Gießerei, Landshut, a GETRAG Getriebe und Zahnradfabrik GmbH Ludwigsburg, a Krupp Stahl AG Bochum, az Opel AG Rüsselsheim, a Wandel und Goltermann GmbH Eningen és a Zahnradfabrik Friedrichshafen AG gyakorlatát bemutató beszámolókon, esettanulmányokon alapul.

### 3. feladat: Kooperáció

A kooperáció jelenlegi pozitív értékelése a menedzsmentben kevésbé az új ipari viszonyok visszatükröződése, mint inkább annak a kifejezése, hogy általában hiányzik a kooperáció, a csapatszellem. Ez tipikus dilemmája a Taylori struktúrának, ahol a kooperációs kapcsolatok kevés hangsúlyt kapnak. Ezzel ellentétben a csoportmunka az együttműködés intézményesített formája, mely – a Taylori szervezettől különbözően – nem informális, a szabályokon kívüli, megtúrt, hanem hivatalosan megkövetelt, elvárt működési mód. Alapja a közös feladat, amire egyaránt vonatkozhatnak egyéni és kollektív célok. Mivel kooperatív a résztvevők magatartása, így jó esély van arra, hogy az egyes egyéni célok felé törekvés egyben a másik céljainak elérését is lehetővé teszi.

Ha tömören akarunk fogalmazni, akkor azt mondhatjuk, hogy: *a csoportmunka több dolgozó együttes munkája egy közös munkafeladaton, melynek során a csoport tartalmilag körülhatárolt, teljes értékű, általa felülvizsgálható és szabályozott munkafeladatot kooperatív módon végez.*

### Taylorizmus kontra csoportmunka

Az új munkaszervezeti forma tartós és stabil sikerének feltétele egy új, alternatív munkapolitikai koncepció kialakítása, melynek alapelemei: professzionalitás, önállóság, saját elképzelés, cselekvési szabadság, személyes munkastílus. Az új modell és a Taylori elképzelés különbségei döntően az alábbiakban mutatkoznak meg:

Taylori modell	Karcsú modell
központosítás	decentralizáció
mély hierarchia	lapos hierarchia
autoritás	szakértői tanácsadás
külső ellenőrzés	önkontroll
előírt utak	folyamatrugalmasság

A koncepció kifejlesztése során az alábbi területek állnak különösképpen a figyelem középpontjában:

- A teljesítmény és terhelés terén a hangsúly a szakmai kompetencia, az önállóság és a felelősségátvétel kibontakozásának lehetőségén van. A cél a nagyobb teljesítmény, az pedig több feszültséggel, nagyobb erőfeszítéssel jár együtt.

- A dolgozók mentalitásának a megváltoztatása, az utasító és végrehajtó közti szerepjáték merevségének el-tüntetése – a vezetők gondolkodnak a dolgozók pedig az ő útmutatásai alapján dolgoznak –, helyette team-o-

”  
Az új munkaszervezeti forma tartós és stabil sikerének feltétele egy új, alternatív munkapolitikai koncepció kialakítása.  
”

rientált együttes felépítése. A kompetencia-kötelesség-jog-felelősség összhangján alapuló szervezeti struktúra létrehozása, mert csak ez képes a dolgozókat közös felelősségvállalásra, nyitott és partneri kooperációra készíteni.

- A szervezeti, személyzeti és technikai folyamatok és potenciálok, struktúra, a környezet, a dolgozók és a módszerek közti összhang biztosítása érdekében a csoportok együttműködnek saját munkafeltételeik formálásában. Biztosítani kell a szervezeti struktúra önálló, dinamikus igazíthatóságát, valamint az ehhez megfelelő erőforrásokat, információt és a kommunikációt a dolgozók számára.

- Szükség van a dolgozók tanulási

készségére, rendszeres és folyamatos képzésükre. A csoport általában erős befolyással kell, hogy rendelkezzen az egyes tagok képzése terén, de szükség van központilag irányított, átfogó oktatási programokra is. Mint például a Mercedes Benz rastall-i üzemében, ahol „tanuló szigetek” bevezetésével tették lehetővé a munka folyamatában való – de teljesítménypresszió nélküli – tanulást.

- A csoportmunka humán és szociális-kommunikatív aspektusa magától nem jön létre, ezért azt mind a csoportmunka előkészítésének, mind bevezetésének időszakában befolyásolni kell. Az előkészítés során szemináriumi keretben folyhat a tanulás, melynek célja a várható konfliktusok megoldási módjainak gyakorlása. A csoportbeszélgetések funkciója a felvetődő szociális és emberi problémák kezelése is, valamint a csoportonkénti összetartozás kialakítása.

- A csoportok kialakításánál messzemenően figyelembe kell venni az alábbi elveket:

- Munkacsoportba csak azok mennek dolgozni, akik ezt teljesen szabadon akarják. Erőszakkal nem lehet együttműködésre bírni a dolgozókat.

- A csoportok összetételénél a személyi preferenciák széleskörű figyelembe vétele szükséges.

- Biztosítani kell a gyengébb teljesítményre képes dolgozók csoportba integrálásának lehetőségét.

- A dolgozóknak érzékelniük kell a hatékonyság, a termelékenység és a szociális minőség terén bekövetkezett változásokat, és azok rájuk vonatkozó hatását. Pontos információk alapján tudják csak megítélni az új rendszer sikerességét.

### Új kompromisszum

A csoportmunka üzemi racionalizáció keretében történő bevezetése kizárólag egy új – a vállalat és dolgozói közt létrejött – kompromisszum bázisán lehetséges. A teljesítménynek és díjának, az előnyöknek és hátrányoknak,

A mérleg vállalati oldala		A mérleg dolgozói oldala	
Követel	Ad	Követel	Ad
hatékonyabb munkát	beruházásokat (a racionalizációhoz)	attraktívabb munkát	nagyobb teljesítményt
nagyobb teljesítményt	jobb minőséget	jobb munkatartalmat	rugalmasságot
képzést	rugalmasságot	nagyobb önállóságot	képzésre való készséget
aktív részvételt	a csoportjövedelem növelését	bővülő beleszólási lehetőséget	nagyobb aktivitást
	bővülő szakmai illetékességet: • az optimalizációban, • az üzemi érdekek érvényesítésében, • a racionalizációban	jobb munkakapcsolatokat	lojalitást
		jobb szociális kapcsolatokat	konszenzuskészséget

- egyéni – a többi dolgozóval való kapcsolat nélküli – munkahelyek vannak;
- hiányoznak a kielégítő szociális kapcsolatok s a megfelelő dolgozói karakter.

## Célok

A változási folyamatnak azzal kell kezdődnie, hogy világos, mindenki által érthető és elfogadható célokat tűzünk ki. Ez történhet akár ilyen profán módon is: „Mi jobban csináljuk...” Majd ezt az általános céltelezést kiegészíthetik a vállalat lényeges érintkezési pontjaihoz kapcsolódó irányító értelmezések:

- **dolgozók:** ezért támogatjuk dolgozóink önállóságát és felelősségvállalását, hogy ezáltal

a költségnek és a nyereségnek, az új politika mindkét oldalának nyilvánvalóvá kell lennie. Ez sokkal komplikáltabb mint a régi pénz-teljesítmény séma.

Hogy ez mennyire működik, az a gyakorlatban, s nem fehér asztal mellett dől el. Egy biztos, a mérleg mindkét oldalát konzekvensen figyelembe kell venni.

Az új szervezeti forma bevezetéséről szóló döntést meg kell, hogy előzze a csoportmunka vállalati és költségfaktorainak elemzése. Olyan vállalati tényezők gondos figyelembe vételéről van szó, mint a dolgozók száma, képzettsége, az életkor és a vállalatnál töltött idő szerinti megoszlása, tapasztalataik a változási folyamatok terén, motiváltságuk, a munkakultúra, az ösztönzési rendszer, a munka- és műszakrendi technika, a technológia valamint az üzemi tanács szerepe. Az üzemi tanács és az üzleti vezetés közti érdekegyeztetés, a gazdasági és szociális törekvés összhangjának biztosítása az első lépések egyike.

A csoportmunka kialakításának minden lépésénél jelen kell, hogy legyen az üzemi tanács. Együttműködésre feltétlenül szüksége van a menedzsmentnek, amennyiben hosszú távú és döntő változtatást kíván előidézni a munkaszervezetben. A gazdaságossági elemzés a csoportmunka bevezetésének olyan várható költségeit veszi számba, mint a projekt kialakítására és irányítására fordított és szociális képzése, a csoport-szövívői feladatokra (1 óra/műszak) és a csoportbeszélgetésekre (1 óra/hét) fordított idő (mindkettő munkaidő alatti és fizetett), a csoportbeszélgetések helyszínének kialakítása.

Azonban a csoportmunka korántsem alkalmazható mindenütt, komoly korlátai vannak. Nem vezethető be ott, ahol:

- nincs törzsállomány, állandóak a személycserék, ezért magas személyi ráfordítást követelne;

olyan bizalomteli és kreatív együttműködés alakulhasson ki, amely lehetővé teszi az örömteli munkavégzést.

- **vállalat:** ezért képesek vagyunk előnyt kovácsolni lojálisan gondolkodó és cselekvő dolgozóink együttműködésével a jobb technika és a magasabb színvonalú vállalati kultúra révén.

- **szállítók:** ezért vagyunk megbízható partnerei szállítóinknak, akik nyitottságuk és tisztességük által járulnak hozzá a közös sikerhez.

- **termék:** ezért vagyunk biztosak abban, hogy termékeink folyamatosan képesek lesznek megfelelni a minőség, a megbízhatóság és a gazdaságosság követelményeinek.

- **vevő:** ezért szolgáljuk termékeinkkel, kreativitásunkkal és innovációs készségünkkel vevőinket egy nyitott és tisztességes partnerkapcsolatban a közös jövő érdekében.

- **környezet:** ezért helyezünk hangsúlyt ökológiai és ökonómiai kapcsolatára, hogy ezáltal gyermekeink számára megóvjuk a környezetet.

- **család:** ezért törekszünk a foglalkozás és a családi élet közti harmónia biztosítására.

- **társadalom:** ezáltal biztosítjuk, hogy a vállalat sikeres stratégiánk révén, mérhető jövedelem mellett, a kölcsönös szociális felelősség talaján állva hosszú távon fennmaradjon.

Elengedhetetlen a célok pontosítása és strukturálása. A siker egyik feltétele, hogy a megvalósítás során a gazdasági és humán célokat egyenrangúként kezeljük.

A gazdasági célok az alábbiak lehetnek:

- Minőségjavítás a dolgozók felelősségvállalása segítségével.
- Költségcsökkentés a nem értékteremtő, hanem csupán költségnövelő tevékenységek (pl. selejtgártás, utómunkázat) redukciója által.

● Teljesítménynövekedés a dolgozók motivációjának kihasználásával.

● Termelékenység növekedés a veszteséigidők (ellenőrzés, javítás) csökkentése és a létesítménykihasználás fokozata által.

● A rugalmasság növelése a személyzet, a termelés és a munkaidő területén.

● Az állandó javítási folyamat biztosítása a dolgozók innovációs és problémamegoldó képességének kihasználásával.

● Konzekvens vevőorientáció.

A szociális célok – szoros összefüggésben a gazdaságiakkal – a következők lehetnek:

● A munkafeltételek javítása az egyoldalú terhelés, a monotónia csökkentése és a szélesebb munkakör segítségével.

● Növekvő munkaminőség elérése a saját felelősség, a munkagazdagítás, az önrendelkezés és a képesség kihasználása révén.

● Lehetőséget biztosítani a magasabb képzettség megszerzésére, hozzáigazított bérrel és plusz feladatok (pl. csoport-szóvivő) lehetőségével.

● A kommunikáció javítása a dolgozók és a vezetés közt, partneri vezetői stílus kialakítása.

● Biztosítani azoknak a dolgozóknak az integrációját, akik – különböző okokból – nem képesek az általában elvárt teljesítményt nyújtani.

A gazdasági és szociális célok mellett éppúgy fontos az ökológiai elkötelezettség mind a kutatásban, mind a fejlesztésben, mind pedig a termelésben. Az ökológiai orientációjú termelési folyamat egyben ember-orientációjú is.

## A munkacsoport – a gyakorlat

Rendszerint 8–15 dolgozó alkot egy munkacsoportot, melynek létrehozásánál a fentebb már említett elveket (önkéntesség, preferenciák stb.) célszerű figyelembe venni. Egy mester (művezető) 4-5 csoportért felelős. A mester számára a csoportmunka bevezetése – saját szempontjából – hatalom- és kontrollvesztést jelent, mely ráadásul új feladatokkal, szerepekkel és gyakran új emberkép kialakításának kényszerével is párosul. Továbbra is ő a „főnök”, de a csoporttagok magas szakmai kompetenciája és önálló felelősségvállalása következtében – a csoport képzettségétől és érettségétől függően differenciált módon – az egyes dolgozók számára nyújtott útmutatás és kontroll helyébe a csoportmunka keretfeltételeinek fenntartásáról való gondoskodás lép. Szerepe egyre inkább támogató-tanácsadó. Vezetői munkája lényegében a konkrét célokban való megállapodásra irányul.

A csoport munkájába csak akkor kell és szabad beavatkozni, ha a célok elérését veszélyeztetve látja. A mester

funkcióváltása következtében, főleg szociális képzettsége kerül előtérbe. A dolgozók megismerésének készségével kell rendelkeznie, és elő kell segítenie képzésüket. Munkaidejének majd 50%-át az ilyen jellegű „személyzeti” feladatok teszik ki. A fennmaradó idő technológiai, gyártásszervezési és tervezési feladatok végrehajtásával telik.

A mester megváltozott funkciója hangsúlyossá teszi a csoport-szóvivő szerepét, akit többnyire vagy szabadon, vagy a vezetéssel egyeztetve választ a csoport, először rövidebb (pl. 6 hónap), majd hosszabb (pl. 1 év) időre. A csoport-szóvivő elsődleges feladata pszichológiai jellegű. Gondoskodnia kell arról, hogy együttműködő csoport jöjjön létre, kialakuljon a különböző tehetségű, képzettségű és temperamentumú tagokban az együvé tartozás érzése, s a felmerülő konfliktusok konstruktív módon oldódjanak meg. Kifelé irányuló feladat, hogy együttműködve a mesterrel, a felmerülő technikai és szociális problémákkal foglalkozzon, valamint megoldásukra a csoport véleményével összhangban lévő javaslatot tegyen. Végül, a csoport-szóvivő feladata a heti csoportbeszélgetések levezetése és az ott elhangzó javaslatok gondozása.

Természetesen egy működőképes csoport létrejötte nem megy azonnal. Tudomásul kell venni, hogy a csoport szociális fejlődése, a csoportképző folyamat, s időre van szükség a kialakulásához. Ennek a folyamatnak különböző állomásai vannak. Kezdetben a kooperáció és a kommunikáció áll az előtérbe, majd a rugalmasság és a saját felelősség, s a harmadik lépcsőben ér el a csoport az állandó javítás módszeréhez. A megfelelő oktatás és a tényleges csoportmunka segít az előrehaladásban. Egy – a képzési rendszerben integrált – didaktikusan strukturált koncepció segítségével megy végig a csoport a szociális érettség eléréséhez vezető úton.

A csoport tagjai közösen tanulmányoznak üzemi példákat, esettanulmányokat, konfliktuskezelési módokat, gyakorolják a team-munkát, a kooperációt és a közös problémamegoldást. E tréning-szerű képzés a következő stratégiát követheti: az első fázisban a programot döntően külső szakértők irányítják és vezetik, majd – egy belső képzési folyamat után – fokozatosan átadják a mestereknek, így biztosítva a pedagógiai kontinuitást.

A kialakított munkacsoportokat ún. koordinátorok egészíthetik ki, akik rögzítik a felmerülő problémákat, és továbbítják a megfelelő szakértőkhöz. A koordinátorok nem csoporttagok és nem is előljárói a csoportoknak, hanem specialisták, akik önállóak és saját felelősséggel bírnak.

## A csoportmunka bevezetésének folyamata

A csoportmunka bevezetéséhez differenciált projektszervezetre és tervre van

„  
A siker egyik feltétele,  
hogy a megvalósítás során  
a gazdaságiés humán  
célokat egyenrangúként  
kezeljük.  
”

szükség az üzemi kísérlet átláthatósága és befolyásolhatósága érdekében. Első lépésként meg kell határozni és kinevezni a tervet irányító csoportot és a munkacsoportokat.

A tervet irányító csoport a projekt irányítását és koordinálását végzi. Készít egy – az üzemi követelményekkel összhangban álló – folyamattervet. Egyeztet a dolgozókkal, a vállalati vezetéssel, az üzemi tanáccsal, időkontrollt végez és értékeli az eredményeket. Feladata továbbá, hogy jelentéseket készítsen – a visszacsatolás biztosítása érdekében – a top-menedzsment számára. Így értesül a vezetés rendszeresen arról, hogy az eredeti ötletből a valóságban mennyit sikerült megvalósítani.

Az egyes munkacsoportok feladata az őket érintő munkaterületen a munkamódszer formájának, rendszerhatárainak és irányítási koncepciójának meghatározása. A munka során első lépésként a rendszer technikai-szervezeti feladataival foglalkoznak, majd a minősítési, szakképzési folyamatok kidolgozása és a csoportmunka tényleges bevezetése kerül sorra. A kifejlesztett megoldásokat terjesztik első körben a projektet irányító csoport elé, ahol azt megvitatják, s azután kerül döntésre az üzleti vezetés elé. Az egész folyamatnak a lehető legszélesebb alapon kell nyugodni, az érintetteket be kell vonni az őket és munkájukat közvetlenül érintő kérdések vitáiba. Ugyanilyen fontos a mesterek tanácsadóként való bevonása a munkacsoportok tevékenységébe.

A projekt sajátos dinamikával rendelkezik és a következő fázisokon mehet keresztül.

● **Nekifutás.** Az első fázisra a technikai folyamatok primátusa nyomja rá a bélyegét. Középpontban az anyagi folyamatok újraszervezése, egy új Fabrik Layout tervezése és bevezetése, az egyes munkakörök formáinak kialakítása áll. Párhuzamosan, de nem a tervezési folyamatba integrálva megkezdődik a különböző résztvevők számára a társadalomtudományi értelemben vett tanulási folyamat. Az időszak végére befejeződik a termelési vonal, valamint a termelésstervezés, -irányítás durva koncepciójának kifejlesztése. Interdiszciplináris együttműködés keretében komplex terv készült, mely magában foglalja a technika, a szervezet és a képzés fejlesztését.

● **Elbizonytalanodás.** Az első sikeres változtatások mellett megjelennek az első kudarcok, csatlódások is. Általában a vállalati és az üzemi vezetés azt szokta kifogásolni, hogy túl lassú, és nem elég hatékony az innováció, a dolgozók pedig a projekt humanizációs részével elégedetlenek. A kezdeti nyitottságot zárkózottság és cinizmus válthatja fel. Nem zárható ki, hogy bizonyos változások nyilvánvaló hátrányokkal is járnak. A tervezett és végrehajtott javítások pedig csak lassan, esetleg egyáltalán nem válnak be. A projekt ebben a fázisban egyrészt konkrét veszélybe kerül, másrészt tudatosodnak az új szervezeti struktúra bevezetésének következtében jelentkező hátrányok.

● **Kijózanodás.** Miután érezhetővé vált, hogy a vállalat átstrukturálódása nehézségekkel jár, megkezdődhet az okok kutatásának időszaka. Jóllehet, a probléma többnyire világos, mégis meg feltétlenül a készség az okok elemzésére. Ehelyett gyakran kölcsönös vádaskodások,

vagy a komplex probléma leegyszerűsítésére történő törekvések figyelhetők meg. Olyan problémák kapcsolódnak ide, mint a változástól való félelem, a tradicionális állapot iránti nosztalgia, a status quo védelme. Ezek áthidalására, áttörésére szükség van egy – a vállalatvezetés felől érkező – igen erős nyomásra, mely kikényszeríti a változás irányába való elmozdulást.

● **Problémamegoldás.** A szisztematikusan előkészített beszélgetések egyrészt az üzleti vezetés, másrészt a mesterek, harmadsorban a csoportok szintjén segítenek a veszteségek (mint pl. a kölcsönös meg nem értés) csökkentésében. Ezt szolgálják a későbbiekben az ún. menedzsment-konferenciák is, melyek az üzleti vezetést érintik. A tanácskozások a konfliktus-szabályozás és a problémamegoldás színterei. Olyan problémáké, mint az információval, a szervezettel és a képzéssel kapcsolatos veszteségek. A különböző szinteken zajló megbeszélések során a problémákat vizuálisan, írásbeli moderátortechnikát alkalmazva elemzik. Az üléseken mindenki egyenjogú tagként vesz részt, nincs titkos megbeszélés, csak az érvényes, ami a Flip-Chart-on felírva látható. Bárki változtathat, korrigálhat, kiegészíthet, s csak akkor zárul le a vita, ha mindenki egyetért. Az első eredmények mindenekelőtt új javaslatok formájában jelennek meg. Különösen nehéz helyzetekben sor kerülhet extra, vagy direkt helyi megbeszélésekre is, hogy a szükséges meg egyezést elérjük. Ez – bár időigényes, de – igen jól megtérülő befektetés, amelynek értékét csak akkor látjuk igazán, ha olyan csoporttal vagyunk kénytelenek együtt dolgozni, amelyben nincs ilyen összhang.

Egy ilyen átfogó projekt jelentős kihívás. A változások komplexitása és időtartama mind a vállalatot, mind az egyes résztvevőket gyakran alig legyőzhető nehézség elé állítják. Az ilyen projektek nem lineárisan játszódnak le, alakulásukat befolyásolja a fejlődési, változási és a sokrétű tanulási folyamat, amely minden résztvevőtől a folyamatok rugalmas megoldását és új szerepek tanulását követeli. Az egyik legfontosabb pont az emberképpen történő paradigmaváltás kényszere.

A folyamat során megjelenő konkrét, kvalifikálható sikerek a következők lehetnek:

● nő a dolgozók önirányító képessége a gyártásban, csökken a központi irányítás költsége, ellaposodik a hierarchia;

● egyre kreatívabbak a dolgozók, gyorsabb az új technológiák átvétele;

● javul a gazdaságosság, nő a hatékonyság;

● javul a minőségbiztosítás;

● nő a versenyképesség;

● javul a munkavédelem, csökken a balesetek száma.

A dolgozóknak az új munkaforma következtében lehetőségük nyílik személyes fejlődésre, mindenekelőtt a képzettségben való továbblépésre, a kreativitás fejlesztésére, felelősségátvételre, csoportban való cselekvésre. E pozitívumok ellenére vannak a folyamatnak a foglalkoztatottakat érintő veszélyei is. Mindenekelőtt az a bizonytalanság, amely a változási folyamat során minden területen jelentkezik. A dolgozók ugyan már kezdetben látják, hogy a részvételi lehetőségeken keresztül befolyá-

suk van a munka folyamatára, de ez – kezdetben – igen labilis, különösen ha felsőbb szinten nem eléggé szinkronizált a bevezetési stratégia. A technikát, az embert és a szervezetet érintő változásokat kielégítően kell rögzíteni mind a fejekben, mint a tényleges cselekvésben, hogy hosszú távú folyamatstabilitást érjünk el. A Lorenz-lánc itt is érvényes:

*Ha el is hangzott, még nem biztos, hogy hallották,  
ha hallották is, még nem biztos, hogy megértették,  
ha meg is értették, még nem biztos, hogy egyetértettek  
vele,  
ha egyet is értettek vele, még nem biztos, hogy tudják  
a módját,  
ha tudják is a módját, még nem biztos, hogy alkalmazzák.*

Jelentős teher a dolgozók és a csoport számára a nagyobb felelősség illetve a tisztázatlan vagy megváltozott üzemi kapcsolatrendszer is. Motivációjukat erősen csökkentheti ha ellentmondás van a hangoztatott új vállalati kultúra és a tényleges üzemi gyakorlat közt. A látszat-résztétel és valódi felelősség illetve a „saját nyomás alatt” történő – lopakodó – munkaintenzitás-növelés pedig önkiszákmányoláshoz vezethet.

A szervezeten belül mindig jelen vannak nemcsak a változást sürgető, de konzerváló aktorok is. A régi szervezethez szorosan kapcsolódó rangok, privilégiumok, státusok, karrierutak és karriercélok, mind ellenállásra készíthetnek. A szervezeti változás bizonyos értelemben üzemen belüli harc is, türelemjáték is, s csak ritkán hoz rövid távon mérhető sikert. A csoportmunkát legkorábban fél év tényleges működés után lehet értékelni.

Vannak továbbá olyan vizsgálati eredmények is a 90-es évekből, amelyek szerint a munkavállalók nem kis része munkájának szűken értelmezett kivitelezésére koncentrál. A foglalkozás az értékhierarchiában messze elmarad olyan értékek mögött mint család, barátok, a szabadidő. Míg a munkához olyan értékek kapcsolódnak mint teljesítmény, előmenetel, sok pénzt keresni, addig az olyan értékek mint önmegvalósítás, vagy saját ötlet megvalósítása a szabadidőhöz kötődik. Másként fogalmazva – a dolgozók nézőpontjából – a hangsúly a szabadidő és nem a munka humanizálásán van. Mindenesetre az alkalmazottaknak a magánéletbe való szellemi visszahúzódása – vállalati szempontból – igen értékes erőforrások eltékozlását jelenti.

## Kételyek és nehézségek

A dolgozók gyakran bizalmatlanok az üzemi racionalizációval szemben, s a munka optimalizálását saját érdekperspektívájukból értelmezik; passzív racionalizálási konszenzus jellemzi őket: teljesítményért – pénz, több teljesítményért – több pénz. Egy hagyományosan ellentétes érdekorientációt kell itt együttműködővé formálni a racionalizáció jegyében úgy, hogy elérjék a dolgozók teljesítmény-potenciáljának önoptimalizálást.

A csoportmunka körüli vitát nyilvánvalóan a japán cégek piaci sikere indukálta. Ennek köszönhető a karcsú menedzsment és a karcsú termelés térhódítása is. E koncepció célja a társadalmilag rögzült üzemen kívüli társadalmi integráció stratégiai kihasználása, az üzemi racionalizálási elképzelések megvalósításához. Az eredeti modell a japán társadalom olyan sajátosságaiból építkezik mint az életmód, a kollektív életstílus, a mindennapok tradicionális kultúrája, a családi szocializációs forma, a társadalmi értékhierarchia, a normalitás sztenderdje. Mindez nyilvánvalóvá teszi a kizárólag üzemi szintű összehasonlítás naivitását.

Már az első nagy próbálkozás a japán szervezeti és munkakoncepció a Generál Motors által – az USA-ban és Ausztriában – történő bevezetésére világossá tette, hogy új technikák, struktúrák bevezetése a gazdaságban nem függetleníthető a kultúrától, s annak sajátosságaitól. Csak kulturálisan adaptálható technikák hozhatnak eredményt. Egy új szervezeti elv mindig az adott gazdasági-társadalmi-kulturális környezetben minősíthető. Szem előtt kell tartani, hogy a munkacsoport formát nagymértékben befolyásolják olyan szocio-kulturális tényezők, mint: történeti-nemzeti- és kultúrspecifikumok; ökológiai feltételek; uralkodó vallások; idegen kultúrák befolyása; politikai dominanciák; szociális struktúrák; társadalmi tagozódás; társadalmi értékek és értékpreferenciák; nemzeti törvények, munka- és egyéb jogok; növekvő és általános fogyasztási sztenderd; jóléti különbségek; nemek jelentősége; társadalmilag elismert jövedelem-teljesítmény reláció; munkaidő-szabályozás és így tovább. Mindez arra figyelmeztet, hogy a modell biztosan nem másolható, legfeljebb adaptálható, s nagy valószínűséggel ennek minőségétől függ, hogy ezáltal a módszer lényegét veszti-e el, vagy csupán módosul.

Ezek a következtetések természetesen táplálják a szkepszt a modell bevezethetőségével kapcsolatban. Ám mégis jó az esélye annak, hogy éppen e koncepció segít abban, hogy a távol-keleti konkurencia előnyét belátható időn belül képes legyen behozni az európai ipar. A munkaszervezet és a vállalati kultúra karcsú termelés és igazgatás koncepciója szerinti átformálása a túlélés záloga lehet. A nemzetközi versenyképesség elérésének pedig – úgy tűnik – ma nincs más alternatívája.

*Szerzőnk egyetemi adjunktus,  
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetési és szervezési tanszékén*

*Malász*

**BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS  
KERESKEDELMI KFT.**

**ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM**

1055 Budapest, Bajcsy Zsilinszky út 78.

Telefon: 112-7480/114-es mellék