



PÉCSI
TUDOMÁNYEGYETEM

Dr. Titkos Csaba

**CSOPORTMUNKA
A 90-ES ÉVEKBEN**

Dr. Titkos Csaba:
CSOPORTMUNKA A 90-ES ÉVEKBEN
Bővített 2. kiadás

Pécs, 2000.

A mű szerzői jogilag védett minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli engedélye nélkül részeiben sem reprodukálható , elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

"KELL EGY CSAPAT"

Sándor Pál: Régi idők focija c. filmjéből

1973

"EGYEDÜL NEM MEGY....."

Sándor Pál: Ripacsok c. filmjéből

1981

???

2000

Szerző: *Dr. Titkos Csaba*
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Vezetési és Szervezési Tanszék

Lektorálta: *Dr. Szűcs Pál*

ISBN 963 641 539 0

Felelős kiadó: *Dr. Farkas Ferenc*
dékán
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Műszaki szerkesztő: Balogh Józsefné

TARALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	4
1. A CSOPORTLÉLEKTAN VÁZLATA	6
1.1. A csoportlélektan rövid története	7
1.2. A csoport fogalma és a csoporttudat kialakulása	8
1.3. A csoportok fajtái	10
1.4. A csoporttagság és a személyes azonosságérzet	12
1.5. A csoportképződés alapjelenségei	15
1.6. A csoportfejlődés folyamata	21
1.7. A csoportlét struktúrái	23
1.7.1. <i>A munkamegosztáson alapuló struktúra</i>	23
1.7.2. <i>A szerepstruktúra</i>	25
1.7.3. <i>A kommunikációs struktúra</i>	27
1.7.4. <i>A társas-vonzalmi struktúra</i>	27
1.7.5. <i>A hatalmi struktúra</i>	28
1.8. A csoportthatás	29
1.9. A csoportdöntés	30
2. A CSOPORTMUNKA ALKALMAZÁSÁVAL ELÉRHETŐ CÉLOK ÉS HATÁSOK	32
2.1. A vállalatra vonatkozó hatások	33
2.2. Csoportspecifikus előnyök	34
2.3. A dolgozókat érintő hatások	35
2.4. Empírikus tapasztalatok	36
3. A MUNKACSOPORTOK FORMÁI	38
3.1. A részautonóm munkacsoport	39
3.2. A Team-Work-Management	41
3.3. A minőségi kör/műhely kör	43
3.4. A tanulócsoport	46
3.5. A projekt csoport	48
3.6. Az értékelemző csoport	50
3.7. Az átalakulás műhelye	51
3.8. Összegzés	52
4. A MUNKACSOPORTOK SZERVEZETBE INTEGRÁLÁ- SA	54
4.1. Az időszakonként együttműködő csoportok szervezet- hez illesztése	55
4.2. Csoportszervezet párhuzamos hierarchiában	57
4.3. Tartósan együttműködő csoportok szervezethez illesz- tése	58
4.4. A Team-Work-Management szervezet	60

5. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE	62
5.1. A döntés és az előkészítés	62
5.2. A bevezetés	66
5.3. A működő csoportok ellátása	69
5.4. Összegzés	70
6. CSOPORTMUNKA ÉS KARCSÚ TERMELÉS	74
6.1. A csoportmunka története	74
6.2. A csoportmunka meghatározása	77
6.3. A karcsú termelés	78
6.4. A kialakuló új szervezetek karakterjegyei	81
7. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE A KARCSÚ TER- MELÉS KERETÉBEN	86
7.1. Új munkapolitikai koncepció	87
7.2. Az új munkaszervezeti forma előnyei, hátrányai, költsége és korlátai	89
7.3. A célmeghatározás folyamata és tartalma	91
7.4. Új szerepek a munkacsoportban és körülötte	93
7.5. A csoportképződés folyamata	94
7.6. A csoportmunka bevezetése	95
8. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE AZ ALCATEL- NÉL (Esettanulmány)	101
8.1. A kezdeti szituáció	101
8.2. Az új koncepció elemei	102
8.3. Csoportmunka a részegység-összeszerelésben	103
8.4. A bevezetés folyamata	107
8.5. A kísérleti csoportok	108
8.6. Költségek – nehézségek	110
8.7. Összegzés	113
9. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE A MERCEDES- BENZ AG-NÁL (Esettanulmány)	114
9.1. Előzmények	114
9.2. A Mercedes-Benz ún. "Sikerprogramja"	115
9.3. A csoportmunka bevezetésének kezdete	116
9.4. A kísérleti program eredményei	117
9.5. Az általános bevezetés	127
9.6. Produktivitás és költségek	128
9.7. Záró megjegyzések	131

10. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE AZ ALCOA KÖFÉM KFT-NÉL /ESETTANULMÁNY/	132
10.1. Cégtörténet	132
10.2. A módszer	133
10.3. A konfiguráció váltás	136
10.4. Az átalakítási folyamat kezdete	138
10.5. Új rendszer, új munkakörök	141
10.6. A cellarendszer	145
10.7. Tapasztalatok	149
10.8. Összegzés	152
ÖSSZEGZÉS	154
FORRÁSOK	156
FÜGGELÉK	161
John F. Krafcik: A karcsú termelési rendszer győzelme	

BEVEZETÉS

A szociológiai gondolkodás fejlődésének fontos pontjaként, a szociológia mint tudomány kialakulásának pedig első lépéseként tartják számon azt a kérdésfeltevés változást, aminek következtében a "Minek kellene lenni?" kérdést a "Mi van?" kérdése váltja fel. E kérdésváltás az utópiák korát választja el a tudomány korától a társadalmi gondolkodásban. Érdekes analógiát fedezhetünk fel a munkacsoportok története és az előbbi szociológia-történeti adalék között. A hasonlóság a két történet közt az, hogy a munkacsoportok ma már több mint fél évszázados "tudományosan" vizsgált történetét éppen ez a kérdésváltás szabja ketté. A minek kellene lenni kérdését ma már a mi van kérdése váltja fel. A munkacsoport ma már nem "tudományos" ajánlás, hanem szociológiai értelemben vett tény. Nem elméleti konstrukció, hanem működő valóság. Mint ilyen, szigorú metodológiai követelmények mellett vizsgálható is. Mindez nem jelenti azt, hogy korábban nem vizsgáltak tudományosan, s korrekt módon munkacsoportokat, ám ezek a vizsgálatok többnyire az informális csoportokra vonatkoztak. A változás nem tudományos, hanem történeti jellegű. Létrejöttek, mert kényszerűen aktuálissá váltak e dolgozat tárgyai: a munkacsoportok.

A dolgozat logikája a témaszűkítés, valamint az elmélettől a gyakorlat felé haladás elvein alapul. A csoportlélektani vázlatot követően a csoportmunka alkalmazásának általános indítékaitól a munkacsoportok fajtáin, szervezetbe integrálásán és bevezetésén keresztül jut el a speciálisan a karsú termelés keretében működő, részautonóm munkacsoportok bevezetésének elméleti és gyakorlati problémáihoz. Elmélet és gyakorlat természetesen nehezen szétválasztható. Egymással szoros kölcsönhatásban van e dolgozat keretei közt is. Az elméleti részek gyakran éppen a különféle vállalatoknál (vállalati lista) a csoportmunka bevezetésének tapasztalatait rögzítő beszámolókon alapulnak. Az esettanulmányok forrásai a vállalati (Alcatel SEL AG Stuttgart-Zuffenhausen és Mercedes-Benz AG Stuttgart-Untertürkheim, ALCOA Kőfém Kft. Székesfehérvár) belső anyagok, interjúk és gyárlátogatások.

Köszönettel tartozom *Marcell Schweitzer* professzornak azért a szakmai és emberi támogatásért, amit a Tübingeni Egyetemen való tartózkodásom alatt tőle kaptam. Az első esettanulmány elkészítésének lehetőségét *Jürgen Duhm* főmérnök úrnak köszönöm, aki az Alcatel SEL AG Stuttgarti gyárában a csoportmunka bevezetését felügyelte és irányította. Köszönettel tartozom *Dr. Roland Springer* Úrnak, aki a Mercedes-Benz-nél a munka-

szervezettel foglalkozó osztály Munkapolitikai részlegének vezetője, és *Michael Thomas* Úrnak, a Rastatti Üzem mérnökének, akik időt szántak rám és segítettek azt a munkát, melynek eredménye a második esettanulmány. A harmadik esettanulmány elkészítésének lehetőségét Horváth Józsefnek, a Székesfehérvári ALCOA Kőfém Kft. személyügyi és oktatási vezetőjének, az ottani empirikus segítséget Pálfi Anikónak köszönöm. John F. Krafcik alaptanulmányának magyar nyelvre fordítását Primecz Henriett végezte. A kézirat formába rendezése Balogh Józsefné gondos munkája.

1. A CSOPORTLÉLEKTAN VÁZLATA

Csoportlétünk hétköznapi trivialis. "... Ha egy képzeletbeli Marslakó a maga friss szemével egy pillantást vethetne a Föld lakóira, valószínűleg mély benyomást tenne rá, hogy az időnek milyen nagy részét töltik csoportos tevékenységgel. Észrevenné, hogy a legtöbb ember aránylag kicsiny csoportokban van együtt. Ezeknek tagjai közös hajlékokban tartózkodnak, a csoporton belül elégitik ki alapvető biológiai szükségleteiket, gazdasági létükben ugyanattól a forrástól függenek, gyermekeket nemzenek és kölcsönösen óvják egymás egészségét. Megfigyelné, hogy a gyermekek nevelése és szocializálása általában más, nagyobb csoportokban történik, templomokban, iskolákban vagy más társadalmi intézményekben. Megállapítaná, hogy a világon a munka zömét úgy végzik az emberek, hogy tevékenységük a szoros kölcsönös függés keretei között folyik, viszonylag állandó társulásokon belül. Esetleg elszomorítaná az a felfedezés, hogy bizonyos embercsoportok hadviseléssel foglalkoznak, s hogy ezeknek az embereknek az ad bátorságot és harci kedvet, hogy dicsőségre tehetnek szert alakulatuknál, s hogy tudják: ők is függhetnek a bajtársaiktól. Talán örömmel töltené el, amikor látná azokat az embercsoportokat, amelyek különféle szórakozásokban és sportokban keresnek élvezetet. Végül nyilván nem értené, hogy miért töltt annyi ember olyan sok időt kis csoportokban beszélgetve, tervezgetve, "értekezve". Bizonyára arra a következtetésre jutna, hogyha igazán megakarná érteni azt, ami a Földön történik, akkor azt kellene gondosan megvizsgálnia, hogy hogyan alakulnak ki, hogyan működnek és hogyan oszlanak fel a csoportok.

Ha most visszatérünk egy megszokottabb látószöghöz és a Föld lakóinak szemével vizsgáljuk társadalmunkat, azt találjuk, hogy a csoportok megfelelő vagy fogyatékos működésében egyre inkább felismerik a társadalom egyik fő problémáját. Az üzleti, állami és katonai szervek élénken érdeklődnek az iránt, hogy hogyan lehet javítani a csoportok eredményességét. Sok gondolkodó ember riadtan szemléli a család kézzelfogható gyengülését és bomlását. A pedagógusok egyre inkább arra a meggyőződésre jutnak, hogy munkájukat nem végezhetik tökéletesen mindaddig, amíg mélyebben meg nem értik, hogyan működik szociális csoport minőségében az iskolai osztály. A társadalmi harmóniával foglalkozók buzgón keresik annak a módját, hogy enyhítsék a munkások és a vállalatvezetés csoportközi konfliktusait....."¹

¹Cartwright, D. - Zander, A.: A csoportdinamika keletkezése. In: Csoportlélektan. Gondolat Budapest, 1980. 33-34. o.

Az ember társas lény és ennek egyik megnyilvánulása, hogy minden ember - hol szándékosan, hol akaratlanul - csoportokhoz tartozik és ez a tény meghatározza magatartását, gondolkodásmódját. Az emberek különféle csoportosulások végtelen szövedékében élnek, s életük során, de akár csak egyetlen nap leforgása alatt is sok és sokféle csoporttal kerülnek kapcsolatba.

1.1. A csoportlélektan rövid története

Csoportlétünk hétköznapi trivialisitás, s - mint az ilyenek általában - titkok tárháza is, néha "vakságunk", olykor a dolgok rejtettsége okán. E "titkok" megfektetésére meglehetősen későn érzett késztetést a tudomány. A csoportdinamika a huszadik század 30-as éveinek végén vált önálló kutatási területté az Egyesült Államokban. Megszületése elsősorban Kurt Lewin (1890-1947) nevéhez fűződik.

1942 egyik szép, meleg szeptemberi napjának estéjén Lewin beszédet tartott Washingtonban (D.C.) a Társadalmi problémák lélektani vizsgálatának Társasága (Society for the Psychological Study of Social Issues) munkavacsoráján. Hallgatósága alábbi jóslatainak lehettett fültanúja:

"Bár a csoport-tevékenység vizsgálatára irányuló tudomány csak néhány éves múltra tekinthet vissza, nem habozok megjósolni, hogy a csoport-tevékenység, - vagyis az a tevékenység, amikor az embereket nem egymástól elszigetelt egyedekként kezeljük, hanem adott csoportok társadalmi környezetében és körülményei között -, nemsokára mind elméleti, mind gyakorlati szempontból egyike lesz a legfontosabb vizsgálati területeknek.

..... Remény sincs arra, hogy jobb világot teremtsünk anélkül, hogy mélyebb bepillantást nyernénk a vezetés és a kultúra funkciójába, valamint a csoportélet egyéb lényeges tényezőibe".²

Lewin jóslata bevált és Ő maga is jelentős szerepet játszott annak megvalósításában. A 40-es és 50-es évek amerikai szociálpszichológiájának kulcsszava lett a csoport. S habár a 60-as években a kutatás lendülete némiképp alábbhagyott e területen, azért a csoportkutatás folytonossága fennmaradt, sőt eredményeinek felhasználása a legkülönbözőbb - terápiai, önismereti, gyakorló-tanuló - csoportokban éppen ekkortájt vált valóságos mozgalommá. A hetvenes évek elejétől aztán ismét erőteljesebbé vált a kutatók csoport iránti érdeklődése. Olyan közismert amerikai szociálpszichológusok adták fejüket a csoportjelenségek kutatására, mint Aronson vagy

² Zander, A.: A csoportfolyamatok lélektana. Annual Review Psychology

Zimbardo. A 80-as évek visszafogottsága után a 90-es évek ismét a csoportok évtizede.

A szociálpszichológiai kutatások csoportérzékenységének időszakaival meglehetősen analóg módon alakultak a munka világának csoporttal kapcsolatos törekvései. Azok, akik vezetési elveket igyekeztek kidolgozni, egészen a 30-as évekig jóformán vakok voltak azzal a ténnyel szemben, hogy csoportok léteznek. Az individuális szemlélet csupán 1933 táján kezdett háttérbe szorulni, akkor, amikor Mayo és munkatársai ezirányú könyve megjelent³.

A Western Electric Hawthorne-i üzemében lefolytatott, nagyszabású vizsgálatsorozat (1924-1932) végkövetkeztetései olyan hatással voltak az ipari szférára, amelyet aligha lehetne túlbecsülni. A kutatási program eredményei felhívták a figyelmet a munka folyamán kialakuló interperszonális kapcsolatok fontosságára, arra készítve az ipari vezetést, hogy az eddiginél sokkal jobban figyeljen a munkacsoportok társadalmi szervezetére, a viselkedésüket vezérlő informális szabályokra, valamint tagjaik beállítódására. Ezt a felfogást erősítette Barnard, saját sokéves tapasztalatok alapján írt könyvében⁴, rámutatva, hogy a vállalatvezetés csak akkor lehet eredményes, ha a szervezetet olyan társadalmi intézményként kezeli, melyet egymással társas kapcsolatban élő emberek alkotnak.

Az ún. Emberi Viszonyok (Human Relations) iskola a 30-as évektől kezdődően és az 50-es évekkel bezárólag, kidolgozta azt az elméleti koncepciót, amely később az üzemi kísérletek alapjául szolgált. A megvalósítás lelkes időszaka a 70-es évekre esett, s olyan törekvések jellemzik, mint "A Munka humanizálásának programja" az NSZK-ban és az ún. svéd kísérletek (Kalmar és Uddevalla). A sikereket és a korlátok felismerését követte a 80-as évek "csendje", míg a 90-es években ismét a csoportoktól hangos az üzem világa.

1.2. A csoport fogalma és a csoporttudat kialakulása

Amikor *csoportról* beszélünk, egyúttal bizonyos szociálpszichológiai természetű kötelékre utalunk. Egy csoport három, vagy több olyan személyből áll, akik:

- 1) egy vagy több közös tulajdonsággal rendelkeznek,
- 2) önmagukat minden mástól megkülönböztethető egységként szemlélik,

³ Mayo, E.: The human problems of industrial civilization. Macmillan NY 1933

⁴ Barnard, C.: The functions of the executive. Harvard 1938

- 3) bizonyos célok és érdekek pozitív kölcsönös összefüggésének tudatában vannak,
- 4) interakcióban állnak egymással,
- 5) céljai egymást kölcsönösen feltételezik és e célok elérésére együttesen törekszenek,
- 6) a huzamos időn át fennálló csoportokban idővel közös normarendszert alakítanak ki,
- 7) szabályok sorát alakítják ki, melyek a tagok meghatározott tevékenységeit, kötelezettségeit és jogait feltételezik.

Ezek alapján a *csoportszerűség* különböző fokozatai:

- a) *kvázi csoportok*, melyekre a fent felsorolt megkülönböztető jegyek közül az első három jellemző,
- b) *funkcionáló csoportok*, melyekre az első öt megkülönböztető jegy jellemző,
- c) *szervezett csoportok*, melyekre a felsorolásban szereplő összes jegy jellemző.

A szervezett csoportok tagjai:

PPT

- jobban hajlanak arra, hogy odafigyeljenek egymásra és megértsék egymást,
- között zajló kommunikáció hatékonyabb,
- szívesebben segítik egymást és nagyobb mértékben könnyítik meg egymás cselekvéseit, egymással szemben érzett attitűdjük gyakrabban rejt magában barátságosságot és bizalmat,
- könnyebben jutnak egyetértésre,
- esetében valószínűbb, hogy azonos értékek és szokások jellemzik őket,
- konfliktusok előadódásakor valószínűbb, hogy azokban közös erőfeszítések árán megoldandó problémákat fognak látni, nem pedig egymás befolyásolására való alkalmat és nem a konfliktus kiélezésének útját fogják választani.

A csoport több, mint egymással együttműködő egyének együttese. Olyan tagokból áll, akik tudatában vannak annak, hogy egységet képeznek: a csoport önnön létének tudatával rendelkezik. Számos csoportba születés, és nem választás révén lehet bejutni (ilyenek például a családi, a faji vagy az etnikai csoportok). Ezekben az esetekben a pozitív csoportöntudat az együttműködés kialakulásának előfeltételét képezi, nem pedig fordítva. Az együttműködés kialakulása és a csoportöntudat kisarjadása persze kölcsönösen előmozdíthatja egymást.

A sikeres együttműködésen kívül számos egyéb tényező is kulcsszerepet tölt be a csoporttudat kialakulásában. Így:

1) *Mások bánásmódja*: ha egy csoport tagjaival mások egyformán bánnak, egy és ugyanazon csoport tagjaiként viszonyulnak hozzájuk.

2) *A folyamatosság* minden átmenet nélkül történő *megszakadása* a csoporttagok és a csoporthoz nem tartozó személyek jellemző vonásai között (nézeteik, értékeik, külső megjelenésük, egymáshoz való közelségük, múltbeli tapasztalatuk, nyelvük, szokásaik, stílusuk tekintetében).

3) *A csoportot jellemző szimbólumok használata*: a csoportot jelképező jelzések az egyenruhák, megnevezett pozíciók, szertartások.

4) A tagok és a csoporton kívüli személyek közötti *interakciók sűrűsége*, típusa és stílusa tekintetében kiütöző különbségek.

5) *A csoport feladatai*: melyek szükségképpen maguk után vonják a megvalósításukhoz szükséges eszköz -és intézményrendszer kiépítését és ennek leszabályozását. Ilyen módon válik a feladat a csoportszervezet fejlődésének tényezőjévé. A feladatok szerepe ezen túl a csoport létjogosultságának biztosítása, legitimációja más csoportok szemében. A csoport feladatait néha a csoport különleges küldetéseként fogják fel, melyet a csoport a gondviselés vagy a történelem megbízatásából végez el. Azonban nem csak azokat a csoportokat fűti saját felsőbbrendűségük érzése más közösségekkel szemben, amelyek valamilyen missziót töltenek be, ugyanis minden csoportban meg kell hogy legyen - legalább bizonyos vonatkozásban - saját tökéletességének tudata. Ilyen érzés nélkül a csoport gyorsan felbomolna, ugyanis az olyan csoportokhoz való tartozás, amelyek semmivel sem tűnnek ki és nincs szép tradíciójuk, sem pedig magasra értékelt eredményeik és tulajdonságaik, nem vonzóak az egyén számára.

6) *Az együttműködés múltja*: a feladatok múltbeli ellátására való visszaemlékezés a csoport hagyományainak lényeges elemévé válik. Emellett megfigyelhető még, hogy minden csoportban természetes hajlandóság mutatkozik múltjának és múltbeli feladatai ellátásának idealizálására.

1.3. A csoportok fajtái

1) *Formális és informális csoportok*

A formális csoportok tagjaik akaratától független, társadalmi értelemben véve objektív léttel rendelkeznek. Létük nagyon sok tekintetben független az őket alkotó tagok sajátos tulajdonságaitól, sőt igen sok esetben - pl. az

egyházban, a hadseregben - kifejezetten az a cél, hogy a személytelenség uralkodó legyen.

Informálisak azok a csoportok, amelyek olyan egyének együtteseiből állnak, akik önnön elhatározásuk folytán kerültek be és maradtak ott a csoportban, mintegy saját individualitásuk, kényük-kedvük, sajátos hajlamaik, ízlésük stb. szabta keretként vállalják a csoport hovatartozást.

A formális csoportok létfontosságúak a társadalom - mint egész - fennmaradása szempontjából, az informális csoportok létfontosságúak az individuuum - mint egész - tekintetében.

Tarthatatlan azonban a formális és az informális csoportok közötti merev szétválasztás. A formális csoportok aktuális hétköznapijai sok tekintetben informális viszonyokká változnak. A formális szervezet tehát bizonyos mértékben töredezik az informális hatások következtében. De az informális csoportok mindennapjai is tartalmazznak formális mozzanatokat, pl. szokásokat, konvenciókat, megszabott viselkedési módokat, amelyek mintegy csírái a formális csoportok merev előírásainak.

2) A kiscsoport

Az alapkérdés: hány személy együttesét tekinthetjük kiscsoportnak? Nos, a valódi csoportjelenségek zöme a három személyből álló együttesekben már előfordul (már van lehetőség koalíció alkotására). 20-25 főn felül pedig érdemleges kiscsoportról már nemigen beszélhetünk. Ilyen létszámon felül a csoport felbomlik.

Következő kérdésünk: hány személyből állhat az ideális kiscsoport?

A pontos szám nem is létkérdés. Fontosabb az elv, amely a kiscsoportok létszámának alakulása mögött ott lappang: Egy időpillanatban csak korlátozottan vagyunk képesek a környezet ingereire odafigyelni. Az ingerlést kiváltó ingerek száma nem lehet több, mint 7 ± 2 . Ha a figyelem számára kínálkozó ingereknek tekintjük a személyeket egy csoportban, kézenfekvő, hogy az optimális csoportnagyság is hét személy körül kell hogy ingadozzék. Ezt támasztja alá az az amerikai vizsgálat is, mely szerint a spontán csoportok többsége 5-7 fős.

3) A nagycsoport

Általában túl nagy létszámú ahhoz, hogy az összes tag személyesen ismerhetné egymást. A nagycsoportban nagyobb szabadságot élvez az egyén,

kevésbé kötik konvenciók, társadalmi szabályozók. Ezt különösen az teszi lehetővé, hogy nagycsoportban megszűnik a személyünkben való szakadatlan azonosíthatóságunk. Így például az azonosíthatóság, mely a falusi közeg sajátja, nagyvárosi körülmények között elveszik. A társadalom kontroll-mechanismusai és szervei azonban jellemzően ennek fenntartására törekszenek.

4) Elsődleges és másodlagos csoportok

Az elsődleges csoportok a kiscsoportok különleges válfaját alkotják. A csoport ügyei iránt nagyfokú érzelmi elkötelezettség jellemző, amely a tagok csoporttal való nagy mértékű azonosulását eredményezi. Cooley értelmezésében a csoportok azért elsődlegesek, mert elsődleges jelentőségük van az ember szocializációjának folyamatában. De elsődlegesek azért is, mert a másodlagos viszonyaiba az egyén ilyen csoportok révén integrálódhat.

A másodlagos csoportok célra irányultan, mesterségesen jönnek létre. Létesülésük többnyire külső akarat elhatározástól függ. Nem a szemtől-szembeni intimitás, hanem a racionális munkamegosztásból fakadó kötelek adják fő jellemzőjét.

5) A vonatkoztatási csoport

A vonatkoztatási csoportok olyan csoportok, melyekhez az egyén méri magát, amelyekhez saját helyzetét viszonyítja. Ezeknek két fajtája van: az egyik összehasonlító funkciót lát el, a másik pedig normatív jellegű. Jellemző, hogy saját csoportja helyett külső, idegen csoportot az ember akkor választ magának vonatkoztatási csoportjául, ha be kíván kerülni abba a csoportba.

6) Izolált csoportok

A csoportok többségének jelentős szerepe van a társadalom integrációjában. Ezek társadalom-integratív csoportok. Kivételt képeznek az izolált csoportok, mint például:

- kriminális csoportok,
- elit csoportok (világiak illetve vallási orientációjúak)

1.4. A csoporttagság és a személyes azonosságérzet

Az egyén nem egész személyiségével tartozik egy csoporthoz, hanem csupán a csoportban betöltött társadalmi szerepe tekintetében. Így teljes személyiségét, önazonosságát a sok csoportlét, mint részek együttese adják. Ugyanakkor az egyén csoportjai tevékenységében nem "desztillált" személyiségével vesz részt, hanem többé-kevésbé magával viszi más csoportokban kapott képességeit, tapasztalatait, viszonyait.

Az azonosságtudatot alkotó elemek abban a tekintetben különböznek egymástól, hogy mennyire fontosak, illetve mennyire töltenek be központi szerepet az egyén önértékelése szempontjából. Egy-egy elem központi helyzetének mértéke úgy állapítható meg, hogy mennyire képes ellenállni a sértésnek és a semmibevételi kísérletekkel szemben. Az azonosságtudatot alkotó elemeknek az önértékelésben betöltött fontosságát pedig az határozza meg, hogy a személyt az adott elemhez kapcsoló kötelék mennyire erős.

Beszélünk:

- készen talált,
- elkötelezettségen alapuló,
- befektetésen alapuló,
- ragaszkodáson alapuló,
- hasznot hajtó kötelékekről.

Az első három köteléktípust "kelepce-kötélékeknek" nevezzük, mivel ezek rendkívül nehézé, olykor lehetetlenné teszik a csoporttag távozását. A másik két köteléktípus a "mágnes-kötélékek", mivel ezek mintegy vonzzák a csoporttagot a csoporthoz. Nézzük ezeket egyenként!

1) Készen talált kötelék

A kelepceként működő kötelékek közül azok számítanak a legerősebbeknek, amelyek bizonyos készen talált státuszokhoz fűződnek. A családi, nemi, faji, etnikai, valamint a nemzeti csoport-hovatartozások mind ilyen státuszok. Ezeken ritkán van mód változtatni. Változatlanáguk és társadalmi jelentőségük együttesen okozza, hogy rendkívül jelentősek a személy azonosságtudata szempontjából. Ráadásul ezek a csoport-hovatartozások kizárnak minden egyéb hasonló jellegű csoport-hovatartozást. Mivel az ilyen jellegű csoport-hovatartozásokkal együttjáró sajátos élményanyag jó részét korai gyermekkorban gyökerezik, egyáltalán nem rendkívüli jelenség, ha valaki érzelmileg is ragaszkodik ezekhez a csoportokhoz.

2) *Elkötelezettségen alapuló kötelék*

Az elkötelezettségen alapuló kötelékek azzal járnak, hogy a személy bizonyos csoportokkal korábban vállalt - fizikai, szellemi, értékalapú – együvértartozása következtében korlátozottan ura választásainak, tetteinek és véleményének. Olyan korábbi - elkötelezettségen alapuló - függő helyzet alakul ki, melyben az egyén, akarva-akaratlanul, korábbi kötődései és ígéretei rajbjává lesz, s melyek során függetlensége szinte teljességgel illúzióvá fajul.

3) *Befektetésen alapuló kötelék*

A befektetésen alapuló kötelék esetén az egyén sokszor annyi időt, energiát, sorsalakító akaratot, pénzt és érzelmet pazarol egy-egy azonosságérzés megszerzésére és fenntartására, hogy kénytelen-kelletlen akkor is fenntartja azt, mikor már belátja, hogy tévedett, s másképpen kellett volna hajdanán döntenie. Jellemző egyébként, hogy minél több energiát fektet valaki abba, hogy egy bizonyos csoportnak tagja legyen, annál vonzóbbnak fogja ítélni azt a bizonyos csoportot, a befektetett energia és a csoport értékességének tudata általában egyenes arányban áll egymással⁵. Említésre érdemes azonban, hogy az emberek mégis képesek arra, hogy hosszú időn át fennálló kapcsolatukból, jól megalapozott életpályákból kilépjenek, különösen, ha valamilyen reményt keltő alternatíva kínálkozik.

4) *Ragaszkodáson alapuló kötelék*

Valahányszor lényeges személyes szükségletek, például biztonság, vagy a jelentőség vágyának kielégítését nyújtja a csoport, kialakulnak a ragaszkodáson alapuló kötelékek. A személy rendszerint semmi mással fel nem cserélhetőnek és pótolhatatlannak érzi ezeket a csoportokat. Feltehetően abban az esetben ítélik egy csoportot mással felcserélhetetlennek:

- ha más, könnyen elérhető alternatíva szóba sem jöhet,
- amikor a csoport elhagyására és egy másik csoportba való átkerülésre gyakorlatilag semmi esély nincs,
- amikor a csoportban hosszú időn át betöltött szerepe folytán, a csoport lemoshatatlan bélyeget nyomott személyiségére.

5) *Hasznot hajtó kötelék*

A hasznot hajtó kötelékek oly módon keletkeznek, hogy a csoport sikeresen képes jutalmazni az egyént annak fejében, hogy meghatározott szerepeket,

⁵Eliot Aronson-Judson Mills: A csoportba való felvétel szigorúságának hatása a csoport iránti vonzalomra. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest 1981.

vagy funkciókat lát el a csoporton belül és vállalja, hogy a csoport tagjának tekintsék őt.

A környezeti tényezőknek jelentős szerep jut annak meghatározásában, hogy adott időben az azonosságtudat melyik elemének jut vezető szerep: különböző társas helyzetekben az azonosságtudat különböző részlemeinek van esélyük arra, hogy hangsúlyosak és döntő módon befolyásolók lehessenek. Így például:

- ha más, különböző vagy éppen ellentétes irányultságú csoportok tagjai is jelen vannak,
- amikor a személyt pusztán csoporttagsága miatt fenyegetés, veszedelem, hátrányos megkülönböztetés vagy egyéb lehetséges ártalom érheti,
- ha egy adott csoporthoz való tartozás valamilyen előnnyel vagy egyéb lehetséges nyereséggel kecsegtet.

1.5. A csoportképződés alapjelenségei

1) Az együttműködés

A csoporttá válás folyamatának legfőbb feltétele, mely nélkül egyének együttése semmiképpen nem alakul át szervezett alakulattá, az együttműködés választása, azaz, hogy az egyének másokkal együttműködjenek.

Az együttműködés kívánatos voltát azok a célok, örömök és értékek határozzák meg, melyek elérését és megvalósulását a személy az együttműködéstől várja. Az együttműködés nemkívánatos voltát pedig azok a költségek, fájdalmak és értéktelen dolgok határozzák meg, melyek bekövetkezésére az egyén az együttműködés következményeként számíthat. Nyilvánvaló, hogy nem lesz nagy valószínűsége annak, hogy az egyén az együttműködés mellett tegye le a garast abban az esetben, amikor úgy látja, hogy a választást követően a "negatívumok" túltengenek majd a "pozitívumokkal" szemben. Kivételt képez persze az az eset, amikor az együttműködés még mindig a kisebb rosszat jelenti a többi alternatívához képest.

Az együttműködés kívánatos voltát azonban nemcsak a személy elvárásainak mérlege szabja meg, hanem számos egyéb tényező is:

- A személy beállítódásai meghatározzák, hogy általában véve milyen mértékben hajlik az együttműködésre, kivel akar, és kivel nem akar együttműködésre lépni.
- A társadalomban uralkodó értékek egyes esetekben kedveznek, más esetekben nem kedveznek az együttműködésnek.

- Számos sajátos külső tényező is befolyásolja, mint például a többi csoporttag társas és személyiségbeli jellemző vonásai, a csoport hírneve, a személytől elvárt tevékenységek, valamint a személy helyzete a csoporton belül.

Sikeres együttműködésre csak a kölcsönösség problémájának megoldása esetében kerülhet sor. A kölcsönösség alapfeltétele: a bizalom.

2) A bizalom

A bizalom problémája azt jelenti, hogy a szóba jöhető résztvevők megbíznak-e egymásban eléggé ahhoz, hogy vállalják az együttműködéssel járó kockázatot.

A következő táblázat elvont formában ábrázolja a bizalom problémáját.

P_1 -nek C és D között kell választania, és választását azt megelőzően kell bejelentenie, hogy tudná, mit választott P_2 . P_2 előtt ugyanez a döntés áll. Nyilvánvaló, ha nem bíznak meg egymásban a tekintetben, hogy a másik D helyett C-t fogja választani, akkor mindkettőjüknek a D-t kell választania, holott az mindkettőjük számára veszteséget jelent.

Ha viszont együttműködnének és mindketten C-t választanák, akkor mindketten nyernének a dolgon. Nem kizárt azonban, hogy mindkét fél úgy érzi, a másikat megkísértheti a nagyobb nyereség ördöge, ezért inkább a D-t fogja választani.

		P_2	
		C	D
P_1	C	+1, +1	-2, +2
	D	+2, -2	-1, -1

A probléma részletesebb elemzését a társadalmi dilemmák játékelméleti közelítése adja.⁶

⁶Hankiss Elemér: Társadalmi csapdák. Magvető, 1979.

A bizalmon alapuló kapcsolat nem mindig feltételezi azt, hogy a résztvevők tudatában vannak a másik megbízhatóságának. A bizalom az adott kapcsolat keretein kívül eső tényezőkben is gyökerezhet, mint például:

- a fennálló társadalmi intézményeknek a megbízhatatlanságot gátló erejébe vetett hit,
- egy harmadik fél megbízhatóságába vetett hit, aki biztosíték a másik ember megbízhatóságára,
- vagy a személy általában véve, a saját magához hasonlónak vélt személyek megbízhatóságában hisz.

Történeti szempontból nézve a partikuláris bizalom, mely a másik személyes ismeretségén alapszik, a kicsi, hagyományörző társadalmak sajátja. Az univerzális bizalom, mely a másik személy társadalmi sajátosságainak, nem pedig személyes adottságainak az ismeretén alapszik, a modern társadalmak életbenmaradásának és fejlődésének egyik nélkülözhetetlen összetevője.

Az egyének egymás iránt megnyilvánuló bizalma, mint társadalmi norma, lényeges feltétele annak, hogy az egymás számára idegennek számító személyek közötti kapcsolatok nélkül összeomló, nagyszabású szervezetek gördülékenyen működhessenek.

A bizalom fontosságát aligha lehet túlhangsúlyozni. Most nézzük meg hol, és miből születik a bizalom!

a) Tudásból

Ez bizonyára furcsának tűnik, hisz a bizalom kifejezés valamiféle nemes emberi érzésre utal, holott mindössze bizonyos információkra van szükség ahhoz, hogy a résztvevők bízassanak abban, hogy a másik együttműködik velük. Mik ezek az információk?

- *Azonos helyzetmegítélés:* tudniuk kell a résztvevőknek, hogy partnereik ugyanúgy ítélik meg a helyzetet.
- *A racionális gondolkodás képessége:* tudniuk kell egymásról, hogy a másik képes-e racionális gondolkodásra, vagyis képes mérlegelni döntéseinek következményeit, s a következmények ismeretében képes a helyes megoldást választani.
- *Bizonyos személyiségtényezők megléte:* tudniuk kell egymásról, hogy a másiktól van lelki, akarati ereje arra, hogy feszült helyzetben is racionálisan döntsön és az esetleg kockázatos stratégiát is végigjátssza.

- *Azonos érdek, illetve értékrendszer:* ismerniük kell partnereik érdek, illetve értékrendszerének alapvető motívumait. (Közös sikerre törekvés, vagy a "Legalább a szomszéd tehene is dögölgjön meg" stratégia)
- *Végezetül: az információk visszacsatolása:* tudniuk kell a másikról, hogy ő is mindezt tudja róluk.

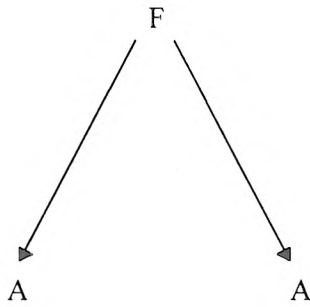
b) Közösségi tapasztalatból

A közösségek fontos szerepet játszanak a felgyülemlett feszültségek levezetésében, a kudarcok enyhítésében, az emberi érdekek, törekvések megfogalmazásában, a bizalomra szocializálásban. Ha egy társadalomban nem jön létre, s nem működik a legkülönbözőbb közösségek hálózata, ha az emberek maguk maradnak feszültségeikkel, nem találnak biztonságot, megerősítést és bizalmon alapuló kapcsolatokat, s ha körülöttük mindenki ugyanilyen bizonytalanságban, s kiszolgáltatottságban érzi magát, akkor lábra kap a társadalmi együttélés egyik legpusztítóbb betegsége: mindenki bizalmatlan mindenkivel szemben.

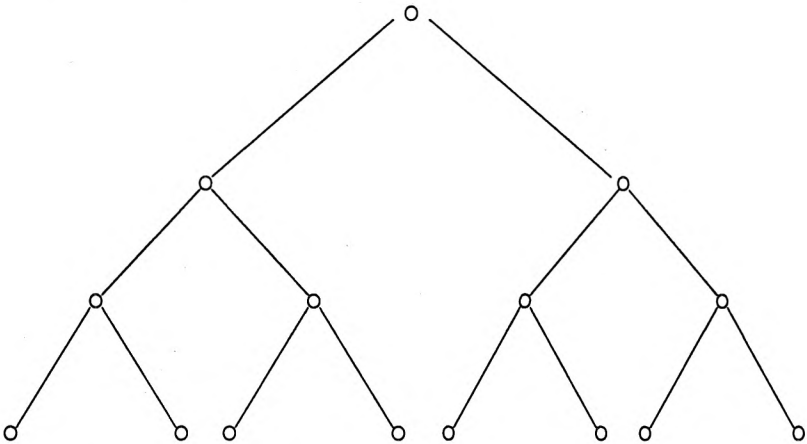
Az általános bizalmatlanság a társadalom mindenkori normális működéséhez szükséges, ún. "társadalmi szerződés" a reciprocitás mechanizmusának sérüléseihez is vezet/vezethet. Létrejöhet egy negatív társadalmi szerződés, mely egy sajátos negatív reciprocitás mintájára (te se nekem, én se neked) jár. A sérült szerződés réseibe fészkelheti be magát - a társadalmi működést és csereviszonyokat ezáltal fenntarva - a paraszolvencia, a csúszópénz, a borralaló és a viszontszolgálat.

c) A struktúrából

Amennyiben - persze egyéb feltételek mellett - a társadalom, s benne a gazdasági szervezetek horizontális struktúrája markáns, erős és képes a vertikális struktúra ellenpontosására, úgy van esély olyan szimmetrikus emberi kapcsolatok erősödésére, mint a bizalom. Amennyiben azonban a hierarchikus rendeződés a domináns, s a kapcsolatok függőleges rendszere hátrózza meg a struktúrát, úgy olyan aszimmetrikus emberi kapcsolatok erősödésére van inkább esély, mint a hatalom-függőség. Feudális vagy "újfeudális" szerveződésnek nevezik a szakértők a személyi függőségeknek ezt a rendszerét. Alapeleme egy lefelé nyitott háromszög,



ahol is - a szakmai zsargonban - az F Főkutyát, az A Alkutyát jelent. Maga a függőségi rendszer e háromszögek fűrtszerű összekapcsolódásából áll, és bár sehol sem ölt ilyen szabályos formát, nagy általánosságban a következőképp ábrázolható:



E struktúra legfőbb sajátosságai a következők:

- A döntő kapcsolatok e rendszerben vertikálisak, főkutyákat kötnek össze alkutyákkal. A horizontális kapcsolódások sokkal gyengébbek. Az érdekek vízszintes egybekapcsolódására, érdekközösségek, bizalmi kapcsolatok kialakítására nincs, vagy alig-alig van lehetőség.
- A személyes függőségek szálain a döntések lefelé áramlanak, a felül levők határozzák meg az alattuk levők életét, életlehetőségeit. Fordított irányba, alulról felfelé a hatás csekély.
- Minden lényeges kérdésben a felettesen át vezet az út az esetleges megoldáshoz, s így az emberek még egymás közti ügyes-bajos gondjakkal is hozzájuk kell hogy forduljanak, ezzel akarva-akaratlan erősítik a felettük levők hatalmát, és egyre gyengítik a társaikkal őket összefűző

kapcsolataikat, csökkentik a horizontálisan szerveződő közösségek létrejöttének lehetőségét.

- Minél lejjebb megyünk az említett függőségi rendszerben, annál távolabb kerülnek az emberek egymástól, s ezáltal az együttműködés lehetőségétől is.

3) Az alku

Nemcsak maga az együttműködés, de létrejötte is folyamat, melynek során a lehetséges résztvevők az őket elválasztó különbségeket próbálják áthidalni. Ezek, a másikat engedékenységre szorító befolyásolási kísérletek adják az alku folyamatát. Az ígéret és a fenyegetés tipikus befolyásolási módszerei az alkudozásnak. Hatékonyságuk szociálpszichológiai vizsgálata nem haszontalan. Amennyiben arra vagyunk kíváncsiak, vajon alku esetén helyese, ha engedményeket teszünk, illetve milyen arányú engedmény a jó stratégia és milyen feltételek mellett, úgy két elméleti válaszmodell is rendelkezésünkre áll. Osgood a kölcsönös reciprocitást kiváltó engedményt tartja a sikeres stratégiának, míg a Siegel-Fouraker féle felfogás a nyereség maximalizálása érdekében a nagyon kicsi engedmények "kemény" stratégiáját ajánlja. A kísérletek⁷ a második elméleti válasz helyességét igazolták, hozzátéve, hogy bizonyos feltételek mellett az első modell a siker garanciája. Mégpedig akkor, ha:

1. Az egyezség elmaradása miatti veszteségek messze felülmúlják az egyezség megkötése révén várható előnyöket;
2. Az idő költségtegyezőként szerepel.

A fenyegetés kísérleti vizsgálata⁸ egyértelműen igazolta, hogy már az egyoldalú fenyegetés is rendkívül negatívan befolyásolja az alku kimenetelét. A fenyegetés lehetősége és az azzal való élés ugyanis megkettőzi a problémát: a tényleges mellett megjelenik az önértékelésért folytatott harc is. Sőt, az utóbbi sajátlagosan viselkedve elfedi az elsőt, s a résztvevők viszonylag rövid idő leforgása alatt megfeledkeznek az eredeti - valódi - problémáról, s rendkívüli áldozatokat hozva veszítik el megoldásának lehetőségét az utóbiért folytatott harcban.

A magyarázat a kényszer következtében történő engedelmeskedés kultúra által megszabott jelentésében rejlik, s egészen másként fest a helyzet a

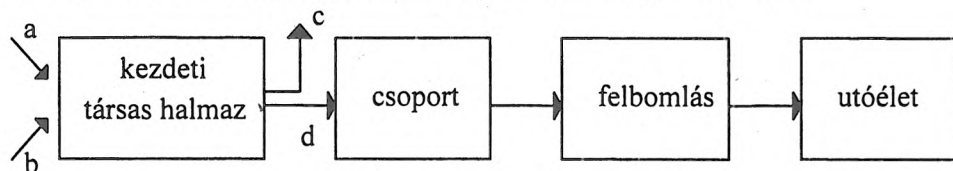
⁷Samuel, S.-Komorita, A. Brenner: Alku és engedmény kétoldalú monopólium mellett. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest 1981.

⁸Morton Deutsch-Robert M. Krauss: A fenyegetés hatása az interperszonális alkura. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest 1981.

kényszer nélküli engedelmeskedés esetében. Nevezetesen: az előbbi én-kép veszélyeztető azon személyre vonatkozóan, aki így cselekszik, míg az utóbbi személy viselkedésének kultúrálisan meghatározott értékelése az lesz, hogy "éretten" viselkedik.

1.6. A csoportfejlődés folyamata

A csoportfejlődés folyamatának vázlatát az alábbi rajz szemlélteti:



- a) személyi tényezők
- b) nem személyes tényezők
- c) felbomlik, széthull
- d) továbbfejlődik

A csoportok kialakulásának egyik legerősebb ösztönzője az ember azon tulajdonsága, hogy bizonytalan, rendezetlen, strukturálatlan helyzet redukciójára törekszik. ("a")

Az emberi kultúra története során kitermelte azokat az intézményeket, eszközöket, melyek ezeket a törekvéseket kanalizálják, keretül, foglalatul szolgálva nekik. ("b")

Az előbbi két feltétel alapján létrejött "kezdeti társashalmaz" pusztán esély, a csoportképződés valószínűségét adja, ugyanakkor a "felbomlás" ("c") lehetőségét is. Amennyiben a társas mag nem abortál, úgy új szociális minőség: csoport születik ("d"). E minőség kialakulásának kezdeti folyamatai:

1) Primer társas tájékozódás

A csoportalakulás kezdetén a tagok bizonytalansága következtében belső feszültségek keletkeznek. A tagok csoportbeli bizonytalan helyzetük, pozíciójuk miatti feszültség feloldására törekszenek. Ennek módja:

- a) Értékelik, stabilan elhelyezik a többi tagot.
- b) A többiek viselkedésének prognosztizálására törekszenek.
- c) Kapcsolatokat alakítanak ki, mégpedig úgy, hogy a közvetlenül érzékelhetőtől a kognitív szint felé haladnak. Azaz, az első időszak-

ban inkább a felszínen látható hasonlóságok (nem, öltözködés), később tartalmi jellemzők (érdeklődési irány, értékek) alapján szövődnek a kötelékek.

2) Szerepalakítás (önmagunk prezentálása)

Mivel az egyén szeretne pozitív visszajelzéseket kapni magáról, ezért tudatosan igyekszik - többnyire önmagának tetsző - képet konstruálni magáról. Így próbálja a csoport interperszonális szerepei egyikét megszerezni. E szerepekért olykor harc folyik, interperszonális taktikák, stratégiák segítségével. Ilyenek:

- a) Az *aktív szerepteremtés*, melynek során korábbi tapasztalatai alapján az egyén megtesz mindent régi - korábbi csoportbeli - szerepei átmentéséért. Korlátozottság esetén harc folyik e szerepekért.
- b) A *szerepfelkínálás várása*, melynek során - ellentétben az előbbivel - az egyén passzív módon kivárja, hogy a csoport felkínálja, rá szabja a szerepet. Ennek ellenére, később kiválóan idomulhat ehhez.
- c) A *szerepfelborítás* (lényegében "hülyéskedés", mely valójában "a" taktika folytatása, melynek során - mivel nem sikerült kiharcolnia bizonyos szerepet - felborítja azt. Azaz, játékos, hülyéskedő, színész - clown-módra adja elő.

A csoport kialakulását viták és konfliktusok sora kíséri, míg nem a csoport kialakítja sajátos hierarchiáját, struktúráit majd normarendszerét. Ezek birtokában stabilizálódik működése, s hozza létre produktumait. Ezek részben olyan objektíválódott produktumok, mint a csoport tárgyi termékei, másrészt pedig olyan szubjektív lenyomatok, mint a tagokba beépült csoporttörténet. Bizonyos tekintetben már a csoport normák is ilyen nem objektíválódott csoportterméknek tekinthetők. Annak a folyamatnak a kikristályosodott produktumai, melynek során a csoporthoz való tartozás hatására, a tagok a csoport tevékenységének tengelyében vagy ahhoz közel álló dolgok tekintetében, egységesülni kezdenek.

A felbomlás időszaka, a csoportok létének utolsó állomása lehet előre tervezett, szándékolt vagy "véletlen" folyamat.

A csoport felbomlása utáni élete is sokszínű. Olyan események illetve jelenségek tartoznak ide, mint az öregdiák, valamint veterán találkozók vagy a protekció.

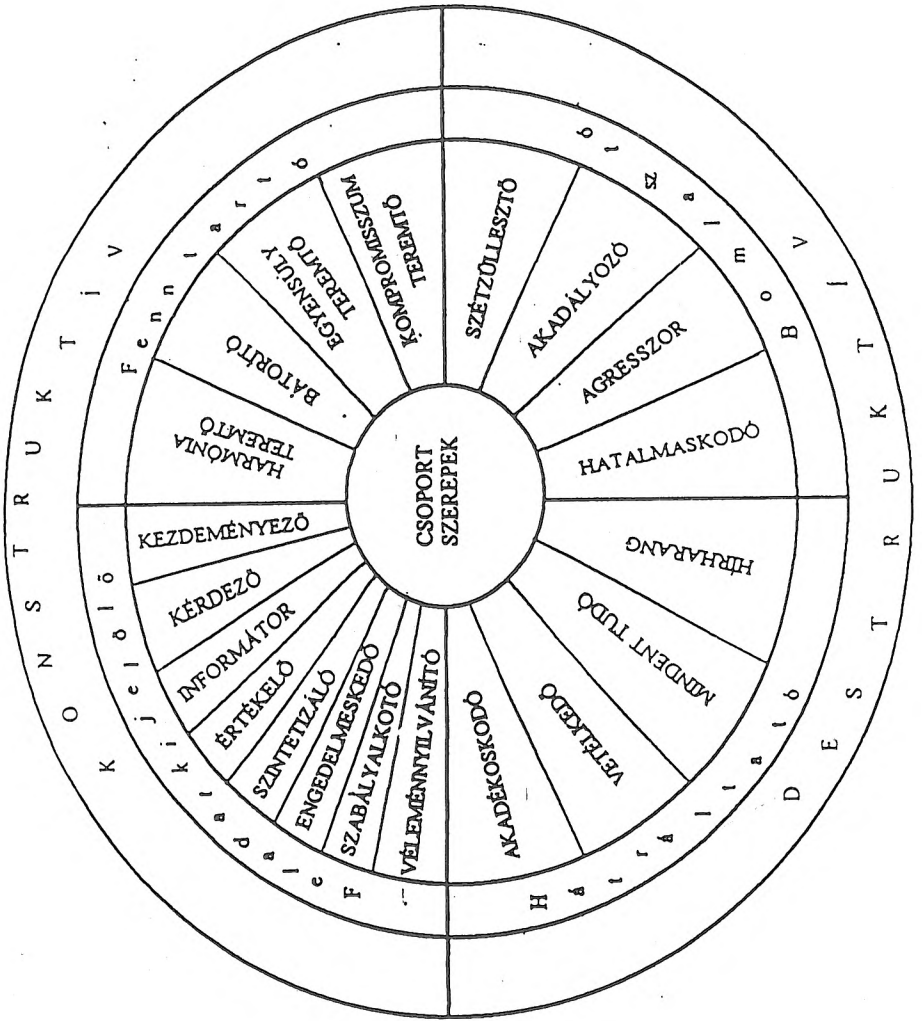
1.7. A csoportlét struktúrái

1.7.1. A munkamegosztáson alapuló struktúra

A munkamegosztás azt jelenti, hogy a tevékenység logikájának megfelelően munkakörök, pozíciók alakulnak ki, melyek betöltése meghatározott szakértelmet és meghatározott viselkedést (cselekvést) követel. A munkamegosztási szisztéma a formális csoportok alapja.

A társadalmi kiscsoportok interakciós szerkezete általában nem ad lehetőséget ilyen világos és egyértelműen elkülöníthető pozíciók és szerepek megállapítására, azonban amennyiben tartós és a tagok szempontjából fontosnak tartott tevékenység végzéséről van szó, a pozíció-és szerephálózat feltétlenül kialakul. Más esetekben, ha a kiscsoport tevékenység alkalmi és inkább társas motívumok kielégítését szolgálja, a szerepképződés spontánabb, nem kötődik meghatározott pozíciókhoz. Inkább egy-egy személyiség és egy-egy szituáció összetalálkozásának eredménye.

Érdekes ezekkel a spontán szerepekkel foglalkozni, mert előfordulásuk igen gyakori.



1.5. ábra

1.7.2. A szerepstruktúra

Szemléletesen két dimenzió mentén ábrázolható. Vannak a feladatmegoldást illetve a csoport fennmaradást befolyásoló szerepek, valamint megkülönböztetünk konstruktív illetve destruktív szerepeket. A két dimenzió egy koordinátarendszert feszít ki, melynek negyedei az imént leírt kategóriák segítségével válnak értelmezhetővé. Így beszélünk konstruktív szerepekről, melyek a csoportfeladat megoldásának (feladatkielölő szerepek) illetve a csoport működésének (fenntartó szerepek) előmozdítói, és destruktív szerepekről, melyek a csoportfeladat megoldásának (hátráltató szerepek) illetve a csoport működésének (bomlasztó szerepek) gátlói. Az egyes szerepek tartalma:

Feladatkielölő szerepek

Kezdeményező:

Módszereket, célokat, változtatásokat és eljárásokat javasol.

Kérdező:

Információkat gyűjt, kérdéseket tesz fel, ezzel figyelmeztet, fókuszál, elgondolkoztat.

Informátor:

A kérdező párja, adatokat, tárgyi ismereteket közöl, személyes tapasztalatokat ad át.

Értékelő:

Célok, cselekvések, módszerek és javaslatok minősítését végzi.

Szintetizáló:

Az elért eredményeket rögzíti, a "hol tartunk?" kérdést tisztázza, összefoglal.

Engedelmeskedő:

Passzív, elfogadó, alárendelődő.

Szabályalkotó:

Kimondja, megfogalmazza a csoport normáit, értékeit, szabályait.

Véleményilvánító:

Van véleménye, s amellet utolsó érvéig (de csak addig!) kitart.

Fenntartó szerepek

Harmónia teremtő:

Kibékíti a csoport tagjai közt keletkező ellentéteket. Feszültséget old, hangulatot javít, konfliktust enyhít.

Bátorító:

Dicsér, melegséget áraszt, erősítő viselkedést (odafordulás, megerősítés, elfogadás jelzése nem verbális eszközökkel is), együttérzést tanúsít.

Egyensúly teremtő:

A tagok arányos részvételét biztosítja, fenntartja az engedékeny, elnéző légkört.

Kompromisszum teremtő:

Rugalmas, engedékeny viselkedés, saját tévedés elismerése, korábbi álláspont módosítása jellemzi.

Hátráltató szerepek

Akadékoskodó:

A "hogyan lehet?" helyett fő kérdése a "miért nem lehet?"

Vetélkedő:

Csoportbeli helyzetével, szerepével elégedetlen, saját státusza és nem a feladat foglalkoztatja, rivalizál (vezetővel vagy másik taggal).

Mindentudó:

Az informátor szerepének túlhajtott formája, minden kérdésre magánál érzi a választ.

Hírharang:

Dezinformál, rémhíreket talál ki és terjeszt.

Bomlasztó szerepek

Szétzüllesztő:

Nem a feladathoz, szituációhoz, helyhez illő tevékenységet folytat.

Akadályozó:

Blokkolni igyekszik a folyamatot, kifogásokat emel (pl. ha nem az általa szándékolt irányba mennek a dolgok).

Agresszor:

Másokat semmibe vesz, helytelenít dolgokat, agresszív, rosszindulatú, ordít.

Hatalmaskodó:

Utasít, parancsolgat, közbeszól, mindent a maga módján kíván elintézni.

1.7.3. A Kommunikációs struktúra

A munkamegosztási struktúra egymás mellé, illetve alá és fölrendelt szerepekből álló együttese nem nélkülözheti a megfelelő kommunikációs hálózatot. Többféle típust különböztetünk meg a kommunikációs alakzatok között.

- a) Az ABSZOLÚT típus, amikor a csoport minden egyes tagja mindenkivel mással kommunikációs kapcsolatban áll. Ez lehet a csoport teljes struktúralatlanságának a jele, de lehet a csoport sajátos tevékenységének a tünete.
- b) A KÖR típus, melyben minden csoporttag két másik csoporttaggal tart fenn kétoldalú kommunikációs kapcsolatot. Itt senkinek sincs hírmnopóliuma, sőt, az ilyen csoportokban elkülönült vezető sincs (már, vagy még).
- c) A LÁNC típusban a két végponton levő csoporttag hátrányos helyzetben van, mivel csak egyetlen partnerrel léphet kommunikációba.
- d) Az Y vagy X alakzat centralizált kommunikációt hoz létre, ahol a központi személy (aki az Y vagy az X közepén található) a másik három illetve négy személy mindegyikével közlési kapcsolatba léphet, de azok csak vele, rajta keresztül közölhetnek bármit is. Tiszta esete ez a hírmnopóliumnak. Sajátossága, hogy nem kedvez a csoporton belüli demokratizmusnak, valamint a csoport manipulációjának hatékony eszközévé válhat.

1.7.4. A társas-vonzalmi struktúra

A csoport érzelmi struktúráját a csoporton belüli látenszen meglévő, ún. rejtett hálózat, a személyes kötődések rendszere, a tagok rokon-és ellenszenv kapcsolatai adják. Ennek feltárása a Jacob Moreno által kidolgozott szociometriával történik.

A szociometriai vizsgálatban a csoport tagjainak szóban vagy írásban kérdéseket tesznek fel. A kérdések segítségével derítik ki, hogy különböző helyzetekben a megkérdezettek kit választanának társul. A választások nyomán az egymást kölcsönösen választó személyek között felrajzolt kapcsolatokat nevezik szociogramnak. A következő jellegzetes alakzatok találhatók egy-egy szociogramon:

PÁR: két személy kölcsönös választása úgy, hogy másokat nem választanak (őket természetesen választhatják, ebben az esetben vonzó párról beszélünk).

HÁRMAS: három személy kölcsönös kapcsolata, rendszerint klikkesedésre utaló jegy.

ZÁRT NÉGYZET: négy személy hat kölcsönös kapcsolata, maga a megtestesült klikk.

CSILLAG: a kommunikációs alakzatok közül ismert X variációja a társasvonzalmi szférában. Egy személynek több kölcsönös kapcsolata van, de azok között akik hozzá kötődnek, nincs kapcsolat. Rendszerint számos egyirányú kapcsolat is irányul még a központi figura, a "sztár" felé.

LÁNC: nem lezárt párok egymáshoz kapcsolódása.

PEREM: legsúlyosabb esete, amikor az illető sem nem választ, se őt nem választják.

Egy csoport akkor volna tökéletesen kiegyensúlyozott, ha mindenki, a csoport minden egyes tagja egyenlő eséllyel választaná egymást. Ez azonban sosem fordul elő. A csoportot általában már akkor harmónikusnak nevezük, ha a csoportban több központ található (ha a csoportban csak egyetlen központ van, az "sztár" vagy "zsarnok" jelenlétére enged következtetni). A harmónia jele az is, ha az egyes kérdésekre adott válaszok alapján felrajzolható kapcsolati háló zöme zárt alakzatot rejt magában, kevés a magányos és a láncszerűen egybekapcsolódó ember.

Két technikai megjegyzés még:

- Igen lényeges, hogy a szociometriai kérdések csak a választást (pozitív aktus) vagy az elutasítást (negatív aktus) is lehetővé teszik. Elutasítást lehetővé tevő kérdések esetén probléma ugyanis, hogy a nem tudatosult elutasítás tudatosan és csoportbomlasztó erővé lesz.
- Nem mindig alkalmazható a kérdőív, vagy kérdés (hideg szociometria). Ekkor egyéb módon (meleg szociometria) akcióban térképezik fel a csoport érzelmi struktúráját.

1.7.5. A hatalmi struktúra

A csoportok a kommunikációs és az érzelmi mellett hatalmi hálózattal is rendelkeznek. A hatalom eloszlása a csoportokban többé-kevésbé egyenetlen. A nagyobb befolyással rendelkezők egy látható vagy láthatatlan hierarchia magasabb pontjain helyezkednek el. E hierarchia csúcspontjaiban elhelyezkedők hatalomgyakorlásának módja döntően befolyásolja a csoportban a hatalmeloszlást. A Kurt Lewin-féle - klasszikus - felosztás szerint e mód lehet:

1. autokratikus (tekintélyelvű), ami totális hatalom koncentrációt jelent,

2. demokratikus, ami kvázi kiegyenlített hatalomeloszlást jelent,
3. laissez faire (anarchikus), ami hatalmi szabadrablást jelent.

Fontos szempontot jelent még a csoport számára a hatalom formalizáltsága, legitimitása és alapja.

1.8. A csoportthatás

A csoport tagokat érintő legszembeütőbb hatása, hogy egységesíti őket mind a viselkedés, mind a gondolkodás, mind érzelmeik terén. Ezek a tényleges, vagy csoportnyomásra végbemenő változások adják a konformitás jelenségét. Előfordulási típusai:

1. Behódolás ill. engedelmesség, amikor a jutalom reménye, vagy a büntetés elkerülése motiválja az egyént saját hiedelmeivel és preferenciáival ellentétes viselkedésre.
2. Azonosulás, amikor mások viselkedésének modellálására szimpátiája viszi rá az egyént.
3. Internalizáció, amikor a viselkedés azonosság a csoport és az egyén értékeinek, normáinak és hiedelmeinek azonosságából fakad.

A csoportthatás következtében a csoport teljesítménye merőben különbözhet az egyének teljesítményének összegétől. Két tényező: a csoportnorma és ennek elfogadása befolyásolja. Vagyis a magas csoport-teljesítmény, a csoportnorma magas elvárásszintje és egységes elfogadása következtében alakulhat ki, s nem a csoportlét szükségszerű velejárója. Ugyanakkor a tagok csoport által biztosított kölcsönös egymásrahatása - szociális facilitáció, kommunikáció révén - kellő motiváció esetén "automatikusan" is növelheti a teljesítményt. Azonban a csoport teljesítményfokozó befolyása függ a feladat jellegétől is, így a mechanikus illetve a rutin tevékenységekben, vagy az asszociatív gondolkodás terén van erre esély. Intellektuális jellegű feladatok esetén az individuális szituáció a termékenyebb.⁹

⁹F.H. Allport: A csoport befolyása az asszociációra és a gondolkodásra. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat Budapest, 1981.

1.9. A csoportdöntés

A csoportdöntésre vonatkozó kutatói vélemények kétféle szabályszerűsége mutatnak rá. Az egyik szerint a társas interakció az ítéletalkotást mértékletessé teszi, s az ítéletek konvergenciájához vezet, a másik szerint a csoportok kockázatvállalási hajlandósága, merészsége nagyobb, mint az egyéneké. Nyilvánvaló ellentmondás feszül e két szabályszerűség közt, bár kísérletileg és elméletileg egyaránt alátámasztottnak tűnik mindkettő.

Az első feltevés hipotézisei szerint:

- Az együttes jelenlét helyzetében levő egyéneknél nagyon valószínű, hogy készítés jelenik meg arra, hogy "elfogadhatóak" legyenek a többiek számára, hogy "hasonlóak" legyenek hozzájuk, s ez azt eredményezi, hogy az egyén nem mer szélsőséges válaszokat adni.
- Kétértelmű ingerek megítéléséhez a személy egy vonatkoztatási rendszert alakít ki. Csoporthelyzetben ez a vonatkoztatási rendszer magában foglalja a másoktól kapott információkat is. Ennek pedig szükségszerű következménye a megítélések konvergenciája.
- Olyan csoportban, ahol minden tag szabadon kommunikálhat mindenkivel és egyenlő befolyást gyakorolhat, a megítélések olyan egyensúly felé közelítenek, mely az egyéni álláspontok átlagos értékével esik egybe.

A második feltevés hipotézisei szerint:

- Közös döntésnél a felelősség megoszlik, s így az egyén nem fél a nagyobb kockázatvállalástól.
- Azok az egyének, akik eleve jobban szeretik a kockázatot, nagyobb meggyőző erővel bírnak, mint a csoport többi tagja, például azért is, mert a kockázat jelentősége kultúránkban retorikailag jobban hangsúlyozható, mint az óvatosságé.

A nyugati kultúrában a kockázatot jobban értékelik, mint az óvatosságot.

A kísérleti vizsgálatokat szemügyre véve azt látjuk, hogy a központi érték felé ható konvergenciát főleg fizikai vagy fizikaihoz hasonló ingerek, míg a szélsőség felé való eltolódást "választási dilemmák" esetében mutatták ki. Vagyis igen lényeges a csoportdöntés tárgya, annak axiológiai vonatkozásai. Amennyiben nem semleges, azaz értékterhes normák által meghatározott probléma a tárgy, úgy a döntés polarizáltabb lesz. A normák logikája ugyanis rendszerint kétértékű. Olyan végpontokkal dolgozik, mint "jó", "rossz", "pozitív", "negatív", "mi", "mások", "bűnös", "ártatlan" stb. A

kérdéses probléma értékelése tehát nem egy folyamatos, hanem egy megszakított skálán történik. S mivel valamilyen módon értékek forognak közben, a személyek többé vagy kevésbé kötődnek azokhoz az álláspontokhoz, melyeket kifejtenek. Miért egyeznének bele a fele-fele alapba, a kompromisszum elfogadásába? Miért ne próbálnák meg álláspontjuk érvényre juttatását? Amikor az ember véleményéhez, elképzeléseihez ragaszkodik, sokkal kevésbé hajlamos beadni a derekát, elkerülni a konfliktust. Ez az ítéletek szélsőségessé válásának egyik forrása. Az eltérő véleményeket valló és közös vélemény kialakítására megkért személyek nem "statisztikusokként" viselkednek, akik valamilyen középértéket keresnek. Ha a személyek a vita során meg tudják védeni álláspontjukat, következetesen szélsőségesebb álláspontot választanak annál, mint ami a minimális engedményeket tevő kompromisszum esetében előállna. A más személy előtt folyó érvelés kidolgozását kísérő elkötelezettség, s a vitatott probléma bizonyos dimenzióinak kiemelése a kollektív döntés "radikalizációjához" vezet.

2. A CSOPORTMUNKA ALKALMAZÁSÁVAL ELÉRHETŐ CÉLOK ÉS HATÁSOK

A munkacsoportok a 70-es években mind a szervezetszichológia, mind a menedzsment tudományok érdeklődésének homlokterében álltak. A 90-es évekre az olyan menedzsment koncepciók megjelenésével és térnyerésével, mint a karcsú menedzsment, a total quality management vagy a Kaizen a munkacsoportok és a team-munka visszanyerte a 80-as években elvesztett jelentőségét. Világossá vált, hogy az emberek közötti kapcsolatok fontossága a munkahelyen a munka megváltozott természetéből fakad, s nem csupán kozmetikai kellék, amely bármikor félredobható. Az emberi erőforrások hasznosítása központi kérdéssé vált. Az új termelési koncepciók, a rugalmassá tétel, a decentralizáció, az önálló szerveződés az önkontroll elveinek alkalmazásával a csoportmunkát a siker fontos tényezőjévé tették. Időközben nemcsak lehetőségként, hanem nélkülözhetetlen módszerként vált ismertté.

A beszámolókat olvasva, az a benyomás támadhat, hogy a csoportmunka által fémjelzett új szervezeti forma uralja az autóiipart. Ez - a számtalan publikáció és kísérleti projekt ellenére sincs így. Az átfogó átalakításig még nagyon hosszú és fáradságos az út. A másik - a zömmel az autóiiparból származó jelentések hatására kialakuló - tévképzet, miszerint ez az átalakulás kizárólag, vagy főképp az autógyártást érinti. Ez sem igaz. Ez a szervezeti forma a legkülönbözőbb ipari területen és szektorokban alkalmazható, beleértve a kereskedelmet, a szolgáltatást, a harmadik szektort, a kommunális és állami szervezeteket.

A csoportmunka bevezetésének oka - szemben a 70-es évek kifejezetten személyügyi, humanizációs törekvéseivel - az emberi erőforrások jobb kihasználása révén elérni a költségek, a minőség, a rugalmasság, az átfutási idők és a vevőorientáltság terén megfogalmazódó célokat.

Az alábbi három, egymással összefüggő célcsoportot remélték elérni:

1. A dolgozók magasabb motivációs szintje, nagyobb elkötelezettsége és erősebb integrálódása a vállalatba.
2. Innovatív és rugalmas feladatvégzés, újszerű és komplex feladatok megoldása a vevőorientáltság jegyében.
3. Olyan, szigorúan gazdasági-gazdaságossági jellegű szempontok, mint: csökkenő költségek, javuló minőség, az átfutási idő csökkentése.

A csoportmunka-módszer alkalmazásának következtében egymással kölcsönösen összefüggő - mind a vállalatot, mind a csoportot, mind a dolgozókat sajátosan érintő - hatások jelentkeznek.

2.1. A vállalatra vonatkozó hatások

1) *Költségcsökkentés*

A csoportmunka bevezetésével elérni kívánt legfőbb cél a költségek csökkentése. A feladatok és a személyek átszervezésének következtében leépül a hierarchia, csökken a szükséges létszám. A csoportkonceptiók közül különösen a részautonóm munkacsoportok és részben a minőségi körök esetén érvényesül ez.

2) *Folyamat optimalizálás és minőségbiztosítás*

Az üzembzavarok elhárítása, kezelése a koordináció mellett a vezetés egyik legfontosabb feladata. E zavarok felrázzák a vállalatot a megszokás, a kényelem és a mindennapi rutin "langymelegéből" és - sokszor improvizatív - reflexiókat kényszerítenek ki. Ez az olykor mesterségesen is előidézett, modellált folyamat segíti a lehetőségek és megoldások mérlegelésén keresztül a rátermettség tesztelését és az újjáformálást. A csoportkonceptiók közül a tanulócsoporthok és a minőségi körök azok, amelyek egy önreflexió segítségével az üzemi folyamatok át- és újragondolását, megvalósítását illetve a minőség javításának lehetőségét vizsgálják.

3) *Vevőorientáció*

Az utóbbi időben egyre többet fáradoznak a vállalatok a vevőorientáció erősítése érdekében. Előtérbe kerül olyan funkció, mint a szervíz és annak minősége (a szolgáltatási skála spektrumszélessége és gazdagsága). Olyan módon történik a folyamatok kialakítása, hogy az közvetlen - esetenként személyes - vevőkapcsolatot tegyen lehetővé, s ezáltal a releváns vevőcsoportok esetén a teljesítmény javításának és kontrolljának interaktív és folyamatos módját biztosíthatják.

4) *A folyamatok gyorsítása illetve rugalmasabbá tétele*

A csoportmunka bevezetésekor kitűzött cél gyakran az üzemi folyamatok gyorsabbá és rugalmasabbá tétele. Az új kommunikációs-információfeldolgozási és irányítási technológiák az irodai, igazgatási és termelési folyamatban ma már lehetővé teszik, hogy a központtól távol pl. egy részautonóm munkacsoport központi információkat érjen el, s direktbben, gyorsabban, valamint rugalmasabban reagáljon a változó kihívásokra.

5) *Innováció*

Egyre erősödő követelmény, hogy a vállalat az állandósuló környezeti változásokra lehetőleg gyorsan, kreatívan és innovatívan reagáljon, képes legyen a komplex, egyszeri és újszerű feladatok esetén megfelelő - azaz kreatív és innovatív - teljesítményt és problémamegoldást nyújtani.

E feladatok többnyire nem esnek egybe a reguláris szervezet és tagjainak "rendes" tevékenységével. A szervezetből kihalított csoportok, mint pl. a projekt vagy értékelemző csoportok képesek ezeket a feladatokat szimultán, az éppen futó munkák mellett elvégezni, újszerű megoldásokat kidolgozva és megvalósítva.

6) *Integráció és célorientáltság*

A szervezet meghatározott célok érdekében folyamatosan koordinál különféle embereket és tevékenységeket. E feladat koncentrált megvalósítása érdekében jöttek létre az olyan csoportosulások, mint a management-team, vagy a felelősséget is átvevő önszervező és önirányító csoportok. E csoportok részben mentesítik a hierarchiát és ellátják az alacsonyabb szintű koordinációs és integrációs tevékenységeket. Ezáltal laposabb és karcsúbb szervezetek jönnek létre.

2.2. Csoportspecifikus előnyök

1) *Gördülékenyebb szervezeti változások*

A közösen végzett munka során a csoportokban a látens ellentétek korábban előtérbe kerülnek, láthatóvá és így egyben kezelhetővé is válnak. Ezen túl, a csoportban rögződött szabályok, eljárások, normák gyorsabban és hatékonyabban változnak, mint ahogy az a szokásos úton, a hierarchián keresztül történne.

2) *Hatékonyabb magatartásirányítás*

Csoportok jóval hatékonyabban képesek a tagok teljesítményét és magatartását befolyásolni, mint az üzemvezetés. Már a hírneves Hawthorne-i vizsgálatnak is ez volt a legfőbb tanulsága, s az 1968-as Héthy-Makó (1972) Rába vizsgálat is igazolta - a hazai környezetben - ennek érvényességét.

3) *Jobb problémamegoldó és döntésképeség*

Azáltal, hogy a csoportban különböző képességek és tehetségek együttese van jelen, növekszik a problémamegoldás minőségi, szakmai szintje és kreativitása. A meghozandó döntésekre is előnyösen hat a különböző - részben szemben álló - nézőpontok jelenléte és a csoport széles tudás-spektruma.

4) *Az új dolgozók jobb integrációja*

Egy csoporthoz való tartozás -kötődés gyorsabbá teszi a vállalatba integrálódást is. A csoportban - informális módon - tapasztalják meg a résztvevők, hogy melyek a kívánatos illetve nem kívánatos magatartások és milyen, többnyire íratlan normák és értékek érvényesek a vállalatnál.

2.3. A dolgozókat érintő hatások

1) *Önállóbb és érdekesebb munka*

Részben a társadalmi értékváltozások és a demokratizálódás vezetett a hierarchikus és direktív struktúrák, a túlhajtott munkamegosztás legitimációs válságához, mivel ezek többé már nem voltak képesek kielégíteni a dolgozók szükségleteit. A motivációval és a munkamorál kérdésével foglalkozó kutatások (Staehele, W.H. 1989.) szerint egyre nagyobb a munkavállalók igénye az attraktívabb, változatosabb, felelősségteljesebb, jobb együttműködést feltételező munkatevékenységre. A csoport és a team-munka képes ezeknek a követelményeknek megfelelni.

2) *Gazdagodó munkatartalom*

A csoportban dolgozóknak lehetőségük nyílik a problémák kollégákkal való együttes megbeszélésére, s a csoport átvesz olyan lényeges feladatokat, mint a tervezés, az irányítás, a kontroll. Ezáltal a dolgozók számára jóval nagyobb a cselekvési tér és sokkal bővebb és gazdagabb munkájuk tartalma.

3) *A személyiség fejlődése*

A csoportban folyó kommunikáció, a viták, a különböző érdekek összeüt-közése és a konfliktusok tapasztalatai fejlesztik a résztvevők személyiségét is, növelve szociális kompetenciájukat.

4) *A szociális szükségletek kielégítése*

A társadalmi értékváltozás egyik velejárója az ún. kommunikatív életstílus megjelenése. Az interperszonális kapcsolatok olyan kifejeződési formái, mint:

- saját vélemény kinyilvánítása,
- nyitottság,
- jólinformáltság,
- másokra figyelés

nagy jelentőségűek lettek és egyben motivátorokká váltak.

Egy, a munkamorált vizsgáló kutatás (Schmidtchen, G. 1984.) szerint a megkérdezettek 54%-a tartotta nagyon fontosnak, hogy egy csoport hasznos tagjává váljon, és első helyen szerepelt ez a szükségletek közt is.

5) *A szakmai kompetencia növelése*

A csoportmunka lehetővé teszi a dolgozók szakmai kompetenciájának növelését azáltal, hogy a csoportban a tagok megtanulják a problémák tudatos és célzott kezelését, konfrontálódnak információkkal és helyzetekkel, s növekvő tapasztalataik segítségével egyre inkább képesek ezeket szakmailag is kezelni.

6) *Jobb tájékozódás*

A csoportban végzett munka során a dolgozók több információt kapnak a vállalat céljairól, problémáiról, az elért eredményekről, jobban átlátják az összefüggéseket. Ezáltal jobban megértik saját munkájuk jelentőségét, helyét a szervezetben, s növekszik a vállalattal szembeni elkötelezettségük.

2.4. Empirikus tapasztalatok

A kérdőíves szociológiai vizsgálatok (Palass, B.-Risch, S.1992.) számszerűsíthető eredményekkel is szolgálnak arról, hogy a dolgozók pl. az Opel Művek bochumi gyárában miként értékelik a bevezetett csoportmunka-módszert. Először néhány adat a sikerekről:

- A kérdezettek csaknem 60%-a értékelte pozitívnak, vagy nagyon pozitívnak az új munkaszervezetet;
- Kevesebb, mint 10% fogalmazott meg összességében negatív ítéletet;
- Összehasonlítva a hagyományos munkahelyeken dolgozókkal, a csoportmunkát végzők elégedettebbek voltak helyzetükkel (változatosság a munkában, karrierlehetőség, napi feladatok, előljárók, képzés);
- A csoportmunkások háromnegyede érzett erős, vagy nagyon erős elkötelezettséget munkája iránt;
- A hagyományos munkahelyen dolgozók 20%-ával szemben, a csoportmunkásoknak csak 4%-a volt teljesen közömbös munkája iránt.

Az Opelnél végzett kutatások eredményei jól mutatják a változások negatív következményeit is:

- A csoportmunkások jó fele úgy érezte, állandó időhiánnyal küzd; - mint a kutatók rámutattak, ennek oka nem a termelés növekedése volt, hanem sokkal inkább a járulékos tevékenységek növekedése. Plusz terhet jelentett a különböző gépekre való átállás, ezenkívül a gyakoribb viták és nézeteltérések is.
- A megkérdezettek 70%-a sürgetett változást a képzés terén, és 57%-uk szeretett volna több beleszólási lehetőséget.

Ezeknek a hatásoknak az értékelésénél figyelembe kell venni, hogy a csoportmunka bevezetése egy komplex, átfogó szervezeti változás része, így a sikerek és a kudarcok is egy teljes reorganizáció eredményeként jelentkeznek, s igen nehéz volna teljesen tisztán elkülöníteni a kizárólag a csoportmunka bevezetésére visszavezethető következményeket.

3. A MUNKACSOPORTOK FORMÁI

Az utóbbi években csoportkoncepciók fogalmilag többnyire tisztázatlan vadhajtásai tarkították a szervezetátalakítási törekvéseket. Ritkán egyértelmű, mit is értünk csoportmunka, csoportgyártás, gyártósziget, részautonóm munkacsoport, projekt csoport, minőségi kör, tanulócsoporthoz alatti.

A könnyebb osztályozás érdekében két dimenzió mentén rendezhetők a különböző csoportkoncepciók (Bungard, Antoni 1993.) A két dimenzió a következő:

- A szervezethez való kapcsolódás módja: a csoport a szervezet részeleme, vagy kívül áll rajta?
- Az együttműködés tartama: a csoport tartósan és folyamatosan dolgozik-e együtt, vagy csupán szakaszosan, időről-időre?

A munkacsoportok vállalati formái

		Az együttműködés tartama	
		Tartós, folyamatos	Szakaszos
Szervezeti	Az adott szervezet integrált része	Részautonóm munkacsoport Team-Work Management	Minőségi kör Műhely kör Tanulócsoporthoz
	Az adott szervezeten kívül, vele párhuzamos	Projekt-csoport	Értékelemző-csoport Az átalakulás műhelye
Ötödés			

1. sz. táblázat

A csoportkonceptiók elkülönítése és pontos definiálása rendkívül fontos, hisz más-más szervezeti és személyi feltételeket igényel bevezetésük, s más-más hatást gyakorolnak bevezetésükkor a munkaszervezetre.

3.1. A részautonóm munkacsoport

A "részautonóm munkacsoport" kifejezés olyan szervezetbe integrált csoportot jelöl, amely a következő ismertetőjegyekkel rendelkezik:

- kicsi, hat - maximum húsz főt magában foglaló,
- funkcionális egysége egy reguláris szervezetnek,
- amely kész-vagy részterméket illetve valamely szolgáltatást hoz létre,
- úgy, hogy e tevékenységet indirekt támogató feladatokat,
- s az elvégzésükért való felelősséget is átvállalja.

A munkacsoportoknak ma már viszonylag hosszú története van. Először a 20-as évek német szakirodalmában találkozhatunk a csoportgyártás elvein alapuló gyár leírásával (Lang-Hellpach 1922.). Az első részautonóm munkacsoportok pedig az ötvenes évek elején Angliában jöttek létre, amikor a londoni Tavistock Intézet útmutatásai alapján bányákban vezették be és próbálták ki ezt a csoportmunka-formát.

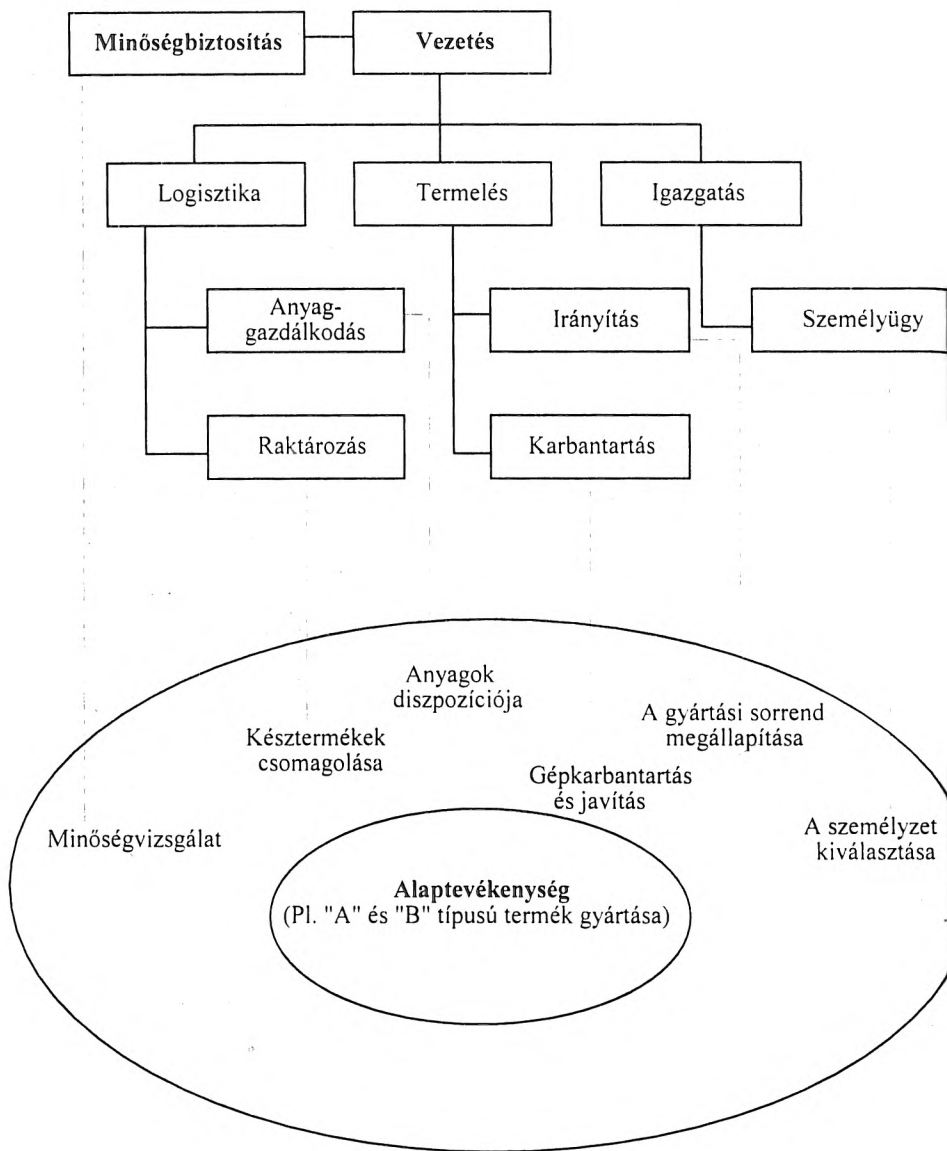
A módszer elterjedésében nagy szerepe volt azoknak a pozitív tapasztalatoknak, amelyeket a Volvo szerzett a 70-es években Kalmarban és Uddevalában lévő autógyáraiban.

A 90-es években ismét erősödött az érdeklődés a részautonóm munkacsoportok iránt főképpen a New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) - a General Motors és a Toyota Fremontban (USA) lévő joint-ventura vállalata - rendkívül pozitív tapasztalatai következtében. Az erről szóló tanulmány (Womack 1992.) a szervezetátalakítók bestsellere lett. Aki ma a karcsú termelés kapcsán csoport illetve team-munkáról beszél, a részautonóm munkacsoportra gondol.

A részautonóm munkacsoportok esetén az átvett felelősség, az önszerveződés és a cselekvési tér bővülése áll az előtérben. A csoportok, mint autonóm szociális egységek, önállóan cselekszenek és döntenek. A csoporttagoknak a munkarotáció révén lehetőségük nyílik tapasztalatszerzésre és szaktudásuk bővítésére. A részautonóm munkacsoport bevezetése átfogó szervezeti átalakítással és feladatmegosztással is együttjár. Így a csoport alaptevékenységén (pl. "A" és "B" típusú termék gyártása) kívül, tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési feladatokat is ellát. Továbbá végeznek e csoportok anyagbeszerzési és karbantartási tevékenységet is. Összességében ez azt jelenti, hogy a részautonóm munkacsoportok bevezetésével - ahogyan ezt a 2. sz. ábra is mutatja -, átfogó szervezetátalakítás jár együtt, ahol e

csoportok tevékenységi spektruma jóval szélesebb szorosan vett alaptevékenységüknél. E spektrumon belül messzemenő önállósággal rendelkezik a csoport mind tevékenységei, mind a más csoportokkal való egyeztetés terén.

A részautonóm munkacsoportok feladatai és azok kapcsolódási pontjai a gyártás területén



2. sz. ábra

A gyakorlati megvalósítás során alkalmazott modellek mindenekelőtt a csoportok autonómiafokában mutatnak eltérést.

Értve ezalatt:

- milyen nagy döntési szabadsággal rendelkeznek?,
- milyen erős befolyásuk van az őket érintő döntésekre? (pl. a csoportszóvivő választása során).

A beszámolók tanúsága szerint a csoportmunka bevezetésének hatása igen kedvező mind közgazdasági, mind szociális értelemben.

Gazdasági előnyök:

javulás a termékminőség, termelékenység, rugalmasság terén; rövidülő átfutási és fejlesztési idők; csökkenő fluktuáció

Szociális előnyök:

csökken az egyoldalú pszichikai és fizikai terhelés; javuló kapcsolatok, kommunikáció, kollegialitás és segítőkészség; nő az érdeklődés és az elkötelezettség a munka és a vállalat iránt; nő a munkával való elégedettség.

Természetesen a kép nem ilyen rózsaszínű. Mind az átalakulás, mind a működés - mint ez jelentősebb szervezeti mozgásoknál szokásos - ellentmondásokkal és konfliktusokkal terhes. Általánosságban érvényes az az összefüggés, miszerint minél több autonómiával és feladattal rendelkezik a csoport, annál jelentősebbek az átalakulások a szervezeti és vezetési struktúrában és ezzel együtt, annál több ellentmondás és konfliktus merül fel az alsó és középső vezetői szinten. E nehézségek, ha nem is kerülhetők el, de mindenképp csökkenthetők, amennyiben a vezetés minden szintje tisztában van az új szervezeti forma sajátosságaival, valamint - bevonva az érintetteket is - átfogó előkészítés és tájékoztatás előzi meg a bevezetést.

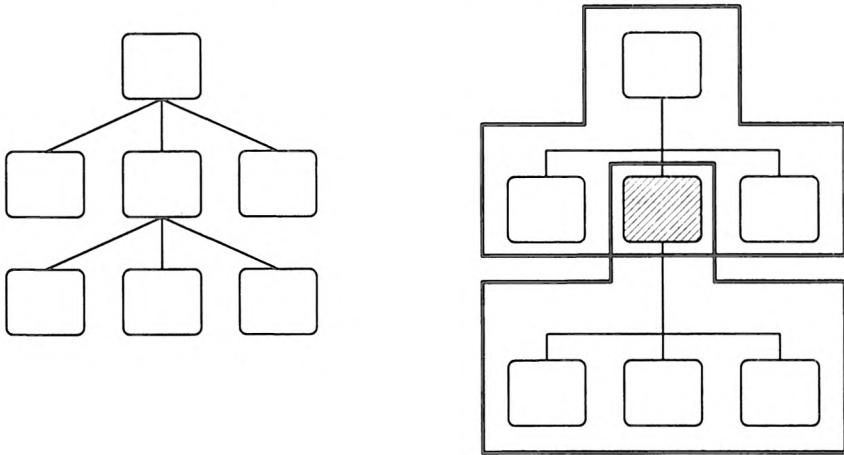
3.2. Team-Work Management

A team gondolatnak manapság csaknem mágikus jelentőséget tulajdonít a management. A kooperatív vezetés szerepét folyamatosan hangsúlyozza mind az elmélet, mind a praxis. De mit is jelent valójában a Team-Work-Management fogalom?

A T-W-M szándéka a munkamegosztás, a specializáció hátrányainak csökkentése azáltal, hogy a vezetés különféle képességekkel és szakismerettel rendelkező tagjait csoportokba fogja össze, kihasználva ennek pozitív hatásait. E csoportok, mint a részautonóm munkacsoportok is, egy szervezeti egység keretében képződnek. (pl. egy főosztályvezető és közvetlenül alárendelt osztályvezetők). Miképpen alakítható ez ki, s milyen szervezeti kon-

figuráció felel meg ennek? A kérdésre a Likert-féle elképzelés nyújthat választ (Likert. R. 1972). Teóriájának alapja az az új szervezeti séma, ahol az egymásba nyúló csoportok fedik le a korábbi struktúrát.

A hagyományos hierarchia és az egymásba nyúló csoportok



3. sz. ábra

A vezetők nem mint izolált individuumok, hanem mint kimagasló teljesítményre képes csoportok tagjai tevékenykednek.

Itt felmerül a kérdés, mi is a különbség csoport és team között? Ezért tegyünk egy kis kitérőt és fogalmilag határoljuk el a team-et a csoporttól! A team olyan specifikus ismertetőjegyekkel rendelkezik, amely jegyek a csoportból eredeztethetőek. A team közös célokat alakít ki és követ az intenzív és hosszú együttlét során. Egyre erősödő csoportszellemmel és közös szimbólumokkal rendelkezik, s amilyen mértékben rendelkezik e fenti kritériumokkal, olyannyira lehet team-nek nevezni. Azaz team és csoport nem ki-és felcserélhető fogalmak. Nem minden csoport team. A team-mé válás olyan időbeli folyamat, amelyet szabályok, gyakorlat és elvek követése érlel. Így fejlődik a csoport, mindenekelőtt akadályok legyőzésével és közös sikerek révén, kiváló teljesítményekre képes csapatná, amelyet az együttműködésnek ebben a relatív fejlett stádiumában "team"-nek nevezünk, s amelynek identitását ekkor már szimbólumok is erősítik.

A team tagjai horizontálisan kapcsolódnak egymáshoz, árnyalva a merev vertikális struktúrát. A közös tag révén pedig nemcsak a kapcsolat, de az alsóbb hierarchiaszinten lévő csoport érdekeinek képviselője is biztosított. A felmerülő problémákat e csoportok a rendszeres megbeszéléseken vitatják meg és itt hozzák közös döntéseiket is. A cél, hogy a vezetők

mindegyike egy, vagy több hatásosan működő munkacsoporthoz tartozzék, s ennek következtében erősödjék a csoportkohézió és az emberek közti kapcsolatok is javuljanak.

Összefoglalva, a T-W-M lényeges jellemzői a következők:

- a formális szervezeti tagolódáshoz igazodik;
- vezetői szinteken egymást átfedő csoportokat alakítanak ki;
- a csoport tagjai kooperatív munkastílust dolgoznak ki és
- közösen vitatják meg problémáikat,
- közösen hozzák döntéseiket;
- közösen viselik a felelősséget az elért eredményekért.

3.3. A minőségi kör/műhely kör

Minőségi kör - műhely kör fogalma alatt olyan csoportot értünk, amely a következő ismertetőjegyekkel rendelkezik:

- kicsi, (6-9 fős) beszélgető csoportban,
- egy munkaterületen dolgozó
- munkások, szakmunkások és munkavezetők,
- heti rendszerességgel
- kb. 90 perces megbeszéléseket tartanak, ahol
- egy körvezető segítségével
- saját munkaterületükhöz kapcsolódó,
- felvetett, vagy saját maguk választotta problémát vitatnak meg és
- speciális problémamegoldó technikák segítségével
- megoldási javaslatokat dolgoznak ki, majd
- megvalósításukat kezdeményezik és ellenőrzik.

A minőségi kör szervezet további alkotórészei

Az irányító csoport

A vállalati, illetve üzemi vezetés tagjaiból kiválasztott és kiképzett segítők, akik a keretfeltételek meghatározásáért és a projekt működéséért felelősek.

A koordinátor

A koordinátor feladata, hogy a minőségi kör működéséhez szervezeti, szakmai és pedagógiai segítséget nyújtson, azt támogassa és koordinálja. Ő nem tag, az irányító csoport és a körvezető közt helyezkedik el.

A körvezető (moderátor)

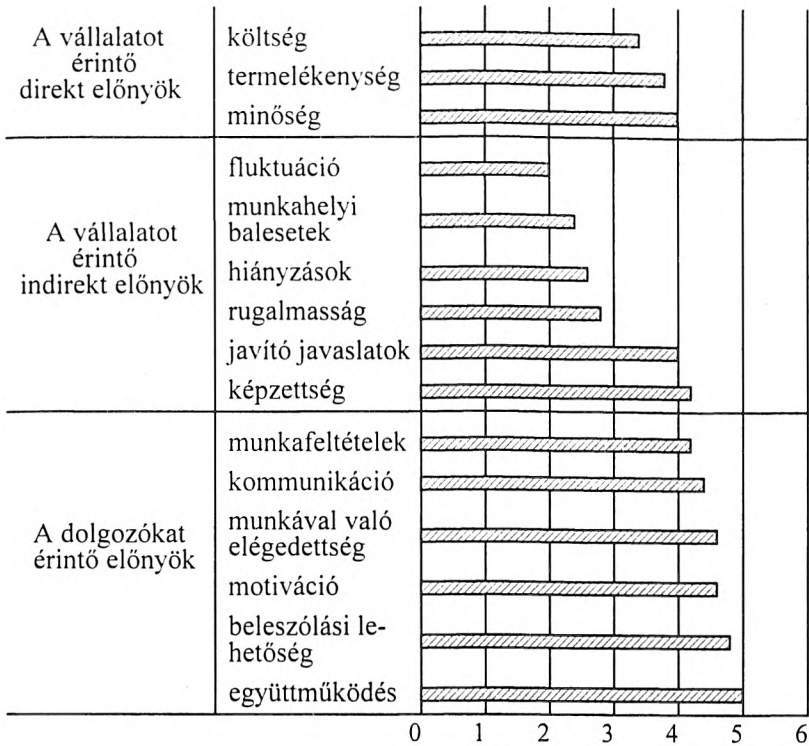
A körvezetőt többnyire az alsó vezetői szintről választják ki. Feladata a kör üléseinek előkészítése és levezetése. Erre a feladatra egy többnapos tréning

során készítik fel, ahol részint a csoportmunka sajátosságaival, értelmével és céljaival ismerkedik, részint elsajátít moderátortechnikákat, problémamegoldó módszereket (ok-hatás elemzés, Brainstorming technikák, az adatgyűjtés és prezentáció módszerei).

A módszer története (Deppe, J. 1992) lassan félévszázados. Az ötvenes évek elején szervezték a két amerikai W.E. Deming és J.M. Juran első kurzusait és szemináriumait Japánban, a Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) kezdeményezésére, a statisztikai minőségkontrollról, majd később a minőségi körökről. A hatvanas évek közepére a minőségi köröket a japán vállalatok jó részénél alkalmazták. Európába csupán a 70-es évek végére importálták a minőségi körök módszerét Japánból. Ez a szociotechnikai eszköz lett aztán az ezt követő évek távol-keleti csodafegyvere, amely egyrészt a dolgozók motivációs problémáira, másrészt a termelékenység növelésére kínált megoldást.

A módszer nem csekély gazdasági haszna - többek közt - költségcsökkenés, termelékenység növelés és minőségjavulás formájában jelentkezik. egyidejűleg a dolgozók számára észlelhető, olyan pozitív hatásai vannak, mint a jobb együttműködés, magasabb elégedettség és motiváltság. Egy németországi, 100 iparvállalatra kiterjedő vizsgálat eredményeit mutatja a következő (4. sz.) ábra (Antoni-Bungard-Lehnert, 1992). A megkérdezett koordinátorok az egyes kritériumokat a Likert-skála szerint 0-6-ig értékelték (ahol 0: egyáltalán, nem igaz, 6: teljességgel így van).

A minőségi körök munkára gyakorolt pozitív hatása



4. sz. ábra

Míg korábban, a minőségi körök bevezetése során szinte kizárólag a gazdasági előnyöket tartották szem előtt, addig ma a szociális és személyi hatások is legalább ilyen fontosak. Az utóbbi években a minőségi körök egyre sokszínűbb alkalmazása a jellemző. Alkalmazzák:

- a csoportmunka funkcionális kiegészítőjeként, amiben a részautonóm munkacsoport bevezetését a minőségi körök módszerével kombinálják,
- a dolgozók képzésének eszközeként, ugyanis a minőségi kör lehetővé teszi kommunikációs és problémamegoldó képességük-készségük fejlesztését,
- az izolált dolgozók integrációjának elősegítéséhez, amikor is az üzemi információktól elzárt (pl. külszolgálaton lévő) dolgozókat minőségi kör révén integrálja az üzem.

A problémák, amelyek a minőségi körök bevezetésénél adódnak, többnyire ugyanazok, amelyek a többi csoportkonceptió bevezetésénél is felmerülnek, nevezetesen:

- a középszintű vezetők hiányzó támogatása, akik félnek a hatalom-és kontrollvesztéstől,
- a hierarchiával összefüggő problémák,

- félelem a leépítésektől,
- a minőségi kör működtetéséhez hiányzó idő,
- a javító elképzelések késedelmes megvalósítása,
- idegenkedés a szokatlan feladatoktól.

3.4. A tanulócsoport

A tanulócsoport kifejezés olyan csoportot jelöl, melynek ismertetőjegyei a következők:

- munkakapcsolatban lévő,
- 6-9 fős beszélgetőcsoport,
- melynek tagjait az üzemvezető vagy művezető választja ki, s akik munkaidő alatt egy 2-3 hónapos időszak során,
- egyszer egy héten,
- kb. egy órányit
- egy moderátor (többnyire kiképzett kolléga) segítségével,
- munkahelyük problémáiról
- szabadon beszélgetnek,
- azokra megoldást keresnek ill. dolgoznak ki.

A szabadon választott témák tartalma általában a következőkből kerül ki:

- a munkahely általános kérdései,
- minőségi és átfutási problémák,
- új gépek és termelési eljárások bevezetése,
- a munkamegosztás és a munkafolyamat kérdései,
- üzemi tapasztalatok és szakmai nehézségek.

A tanulócsoport szervezet további részelemei:

Tanácsadói kör

A tanácsadói kör az üzemvezetésből, a személyzeti osztály vezetőiből és az üzemi tanács tagjaiból verbuválódik. Feladata, hogy segít a fellépő problémák kezelésében, szakembereket biztosít: pl. tanácsadókat a csoportfolyamat kezeléséhez, vagy megfelelő üzemi szakembereket a tisztán szakmai kérdések esetén. A felmerülő javaslatokat a hierarchia megfelelő döntéshozójához továbbítja, vagy maga dönt. Végül témákat javasolhat megvitatásra a csoport számára.

Koordinátor

Ő az illetékes és felelős a csoportmunka végrehajtásáért, koordinátori és tréneri tevékenységet folytat. Legfontosabb feladatai, a tanulócsoport munkájának tervezése és szervezése, a megbeszélések és kapcsolattartás a kü-

lönféle vállalati osztályokkal, a csoport gondozása és didaktikai támogatása, szakemberek közvetítése és a moderátorok kiképzése.

Moderátorok

A moderátorok egyhetes intenzív képzésen vesznek részt, melyen részint saját élményű gyakorlatokon, részint tanulás segítségével sajátítják el a moderátori tudnivalókat. Megismerkednek a csoportmunka alapjaival, tanulnak a moderátor tevékenység módszertanáról, valamint kommunikációs és brainstorming technikákat sajátítanak el.

A tanulócsoporthoz ötlete a 70-es években merült fel. Először Németországban a BMW-nél és a HOECHST-nél alkalmazták. Az első időkben a külföldi vendégmunkások ki- és továbbképzésére szolgált, ám az évek során olyan komplex módszerré vált, amely lehetővé tette szélesebb alkalmazását. A tanulócsoporthoz célja ma már az, hogy a dolgozó jobban érdeklődjön munkája iránt, elkötelezett, szociális kompetenciával bíró tagja legyen munkahelyének. Jóllehet, ez azt sugallja, hogy a tanulócsoporthoz bevezetésének elsősorban a munka humanizációjával kapcsolatosak céljai, ám e módszer vállalati bevezetésekor ez többnyire nincs így, mindenekelőtt remélt gazdasági előnyökért alkalmazzák. Nevezetesen a dolgozók nagyobb elkötelezettsége, motivációja, valamint a csoportok által kidolgozott jobbitó elképzelések megvalósításából eredő haszon adja a tanulócsoporthoz módszer vonzerejét. A célokat a BMW-nél (BMW Lernstatt, 1983) a következőképpen definiálták:

- Fokozni a felelősségtudatot;
- Jobbítani a termékminőséget;
- Optimalizálni a munkafeltételeket és a munkafolyamatokat;
- Leépíteni az osztályegoizmust;
- Hasznosítani a dolgozók ötleteit;
- Növelni a probléma-érzékenységet;
- Megoldásokat találni;
- Konkrét javaslatok megvalósítása;
- Erősíteni a személyes elkötelezettséget;
- Javítani a munka- és vezetési stílust;
- Javítani az egymással való bánni tudás képességét;
- Támogatni a csoportban a személyes fejlődést;
- Elismerni az egyéni fejlődés lehetőségét.

Az üzemi gyakorlatban a tanulócsoporthoz sokszor alig különbözik a minőségi körtől és éppen ezért hasonlóak pozitív hatásai is. A hasonlóság természetesen nem jelent azonosságot. Az éppen megoldandó vállalati gondoktól függ, hogy melyik csoportmódszer alkalmazása a célravezető. Amennyiben

olyan gazdasági feladatok állnak az előtérben, mint a hatékonyságnövelés, minőségi és átfutási problémák megoldása, úgy a minőségi kör minden bizonnyal a jobb eszköz ezek megoldására, ám ha az elkötelezettség mértékének és a dolgozók motiváltságának növelése áll a vállalati törekvések homlokterében, úgy erre a tanulócsoport kínál jobb lehetőséget. Van példa - elméleti (Deppe, J. 1992) és gyakorlati (Fischer, G. 1986) egyaránt - a két modell elegyítésére is. A tanulócsoport modell fejlődésével pedig kialakult annak specializációja is.

Így létezik ma:

Tanulócsoport, ahol a dolgozók együttműködésének és identitásának fejlesztése áll a középpontban.

Szakmai csoport, ahol információ és tapasztalatcsere, szakmai problémák átgondolása követi a gyengeségek feltárását segítő közös elemzést.

Akciócsoport, ahol a cél az éppen aktuális és általában több területet érintő (hatáskörökön átnyúló) problémák megoldása.

3.5. A projekt-csoport

A modell szülőhazája az Egyesült Államok. Európában a 60-as évek közepén vették át a koncepciót komplex tervezési és kivitelezési munkák végrehajtásához. A csoportok által projektként megvalósított feladatok sajátosságai a következők:

- nagy kiterjedésű, komplex és határidős feladatok, amelyek a rutinfeladatok mellett járulékosan jelentkeznek, illetve
- olyan egyszeri és újszerű feladatok, amelyek a meglévő szervezeti keretek közt optimálisan nem megoldhatók.

Ezek a projektek célozhatják:

- új termékek kifejlesztését,
- új szervezeti formák, módszerek (pl. csoportmunka) bevezetését,
- átfogó elemzések (pl. vállalati stratégia) kidolgozását,
- komplex létesítmények (pl. gyár, erőmű) építését.

Magát a projekt-csoportot a következők jellemzik:

- többnyire az alsó-és középvezetés tagjaiból,
- szakmai szempontok alapján,
- az adott feladat végrehajtására létrehozott
- 3-9 fős csoport, amely
- a projekt befejezéséig dolgozik együtt.

A projekt-csoportnak, szervezethez való kötődése és az együttműködés tartama szempontjából két formáját különböztetik meg a gyakorlatban:

Koordinált projekt-csoportok

A projekt munkának ebben a formájában egy, az adott szervezetbe integrált projekt-csoport végzi a munkát. A projekthez rendelt dolgozók osztályaikon - eredeti szervezeti helyükön - maradnak, és saját addigi munkájukkal párhuzamosan tevékenykednek a projektben. Kinevezett vezetője van az így kialakuló csoportnak, aki a projekt számára biztosított erőforrásokat allokálja. Közvetlen utasítási jogkörrel általában nem rendelkezik, funkciója egy munkaközösség vezetőjéhez hasonlatos. Maga a csoport a szervezetbe szorosan illeszkedő szekunderszervezetet alkot.

Önálló projekt-csoportok

Ennél a formánál az adott szervezetből kiválasztott dolgozók olyan elkülönített projekt-team-et alkotnak, amely a projektcél eléréséig kizárólag a projekt-feladaton dolgozik. A feladat elvégzése után a team-et egy másik elvégzendő projekthez rendelik, vagy ennek hiányában a tagok visszatérnek a szervezetbe.

A projekt-szervezet az adott szervezetből jön tehát létre, s önálló párhuzamos szervezetté válik. Feladatának végrehajtásáért a szükséges pénzügyi, szervezeti és személyi erőforrások felett rendelkező projektvezető felel.

A projekt-csoportmunka szemléletében és megvalósításában jelentős változások történtek az idők folyamán. Míg korábban egy hierarchikus és instrumentális szemlélet állt előtérben, addig ma a módszer csoportszemléletű megközelítése kerül előtérbe.

Az első elképzelés szinte kizárólag a gazdasági célokra koncentrált, a mai projekt-csoportok esetén pedig az önszerveződés kap hangsúlyt. Ahogy a LEGO projekt-csoport szervezetéről szóló beszámolóban (Palass, B.-Risch, S. 1992/11. 328.o.) olvasható:

"Aki hisz abban, hogy van egy remek ötlete és egyúttal erről másokat is képes meggyőzni, annak lehetősége nyílik megvalósítására úgy, hogy egy projekt élére állhat, függetlenül a hierarchiában elfoglalt saját egyébkénti helyétől".

Számos projekt meghiúsulásának egyik oka, hogy kialakításánál kizárólag a hierarchikus-instrumentális szemlélet érvényesült. Azonban a személyközi kapcsolatok és kommunikációs folyamatok, valamint ezek kihatásai a projektmunka minőségére, olyan tényezők, amelyek elhanyagolása végzetes lehet a projekt sikere szempontjából. A csoporton belüli horizontális és vertikális információáramlás minősége a projekt munkaszervezet egyik legnagyobb problémája. Ennek következtében kapott az utóbbi években lényegesen nagyobb figyelmet a team-gondolat, a vezetési-, kommunikációs és koordinációs folyamatok, s ezzel együtt a projektvezetők moderátori képése is.

Csak az alábbi szempontokat figyelembe véve lehet sikeres a projekt-csoport módszer, s csak ekkor érhető el vele a kívánt pozitív hatás.

- 1) Meg kell találni az instrumentális-hierarchikus és az önszerveződő-decentralizált felfogás közti helyes középutat, mert ezek a gazdasági célok elérésének egyidejű biztosítékai.
- 2) Hangsúlyozottan kell foglalkozni a csoporton belüli kapcsolatokkal - interakciókkal, a team-mé fejlődés folyamatával, az irányítás, a kommunikáció, koordináció és konfliktuskezelés kérdésével és ennek folyamánként a projektben dolgozók elkötelezettségével, motivációjával és elégedettségével.
- 3) Biztosítani kell, hogy a projektben résztvevők egyaránt bővíthessék szakmai és szociális kompetenciájukat.

3.6. Az értékelemző csoport

Az értékelemző csoportot általában a következők jellemzik:

- a vállalati alsó-és középvezetés szintjéről,
- különböző funkcionális területekről jövő szakemberek
- 6-9 fős interdiszciplináris kiscsoportja,
- az értékelemzés rendszerét alkalmazva
- módszeresen elemzi a
- termékfejlesztés és/vagy költségcsökkentés lehetőségeit,
- vitatkozik és megoldási javaslatokat fejleszt ki.

Az értékelemző csoport a vállalati vezetés szintjén kombinálja a minőségi kör alapelveit az értékelemzés rendszerével.

Magát az értékelemzést a 40-es évek közepén fejlesztette ki L.D. Miles, a General Electric árubeszerezési főnöke. Az elemzés célja, hogy egy termék költségét úgy minimalizálják, hogy ezzel ne befolyásolják negatívan az elvárható minőséget és piacképességet. Az ehhez vezető lényegesebb lépések a következők:

- 1) A jelenlegi helyzet kiértékelése (Milyen a termék?)
- 2) A költségek elemzése (Mennyibe kerül?)
- 3) Alternatívák keresése (Milyen azonos piaci értékű terméklehetőségek léteznek alacsonyabb költségszinten, vagy jobb funkciókkal?)

A módszer sikerének záloga, hogy a különböző területekről érkező szakemberek interdiszciplináris csoportja jöjjön létre. Ez lehetővé teszi a felmerülő kérdések különféle szemszögből történő megválaszolását és a több szakmai szempontnak is megfelelő megoldások kimunkálását.

Az értékelemző csoport munkájának nyilvánvaló gazdasági haszna mellett, olyan el nem hanyagolható hatásai is lehetnek, mint a csoporttagok szakmai és szociális kompetenciájának növekedése. A vezetők számára a csoportban való részvétel a team-mé válás folyamata, ahol az egyénieskedés (karrier-vágy, tudálékosság, frázisok) következményeként a közös munka eredménye sérül, hatalmas tapasztalatot, sőt egyfajta tudati változást jelenthet, amelyet tanulni nem, legfeljebb gyakorlati munkában megtapasztalni lehet.

3.7. Az átalakulás műhelye

Az átalakulás műhelye fogalom módszertani eszköztárat jelöl, ahol:

- egy vállalat vezetői
- rendszeres összejöveteleiken
- racionális és játékos formában,
- különböző módszerek segítségével (pl. csoportvita, drámajáték)
- szakmai jellegű (pl.: Hogyan érhető el jobb vevőorientáltság?),
- vagy emberi kapcsolatokat érintő problémákat (pl.: Hogyan kommunikálhatunk hatékonyabban egymással?)
- elemeznek és vitatnak,
- közös megoldásokat keresnek és dolgoznak ki.

A modellben a műhely szó többértelmű, jelent:

- Intézményt, amely a csoport munkáját, annak helyi és technikai keretet adva segíti.
- Fórumot, ahol a konfliktusokból tanulni lehet, mielőtt azok az álláspontok megmerevedéséhez vagy elfojtásához vezetnek.
- Módszert, amely segít a komplex összefüggéseket egy face-to-face jellegű csoportban átláthatóvá és ezáltal vitathatóvá tenni.
- Magatartást, melynek során egyenértékű vitapartnernek közös elve: "Inkább kérdezni, mint ítéletet mondani".

A modell kialakításánál abból indultak ki, hogy a vállalati problémák jó része megoldható a hierarchián belüli hagyományos módszerekkel: konferenciákkal, megbeszélésekkel, azonban vannak hagyományos módszerekkel kezelhetetlen problémák. Ezek egy része egy jó, lehetőleg semleges moderátor segítségével hatásosan kezelhető, ám a fennmaradó rész így sem. Nyitott és rejtett hatalmi harcok keresztüzében a tisztázás éppoly kívánatos, mint lehetetlen. Az ilyen problémákat a dramaturgiai feldolgozás a drámajátékokon keresztül reflektálhatóbbá teszi, ami aztán az ellentétek oldásához vezethet.

A módszer újdonsága az elemzés eszközeként szolgáló drámajáték, amelynek segítségével a hatalom és az emberi kapcsolatok kérdéskörébe tartozó problémák tematizálhatók. Játékos formában mutatják be a vállalat eresztékeiben és hierarchikus szintjei közt meghúzódó konfliktusokat, valamint az emberi kapcsolatok és kommunikáció mintáit. A cél az, hogy e szimbolikus játék segítségével a szokás szerint ki nem mondott problémákat azonosítsák, és eljussanak arra a pontra, hogy ezek megfoghatók és kezelhetők legyenek. Az ilyen játékokon résztvevők hirtelen ráeszmélnek (leesik a hályog a szemükről), ha az üzemben a mindennapok során átélnek, illetve elszenvednek ehhez hasonló - drámába sűrítve már átélt, konfliktusig feszített - szituációt.

A módszer rendkívül szokatlan módon kezeli a vezetői szintek problémáit és konfliktusait. A drámajáték során a résztvevők és érintettek saját maguk - szinte moderátori segítség nélkül - diagnosztizálják és oldják meg problémáikat, konfliktusait. A közös gondolkodás és játék során a résztvevők eljutnak odáig, hogy úgy vitatkoznak problémáikról, hogy ezt nem elkeseredett ellenzéki pozícióból teszik, hanem a probléma találó és tisztességes ábrázolásának (megjelenítésének) szemlélőjeként. Megtanulják kicsit kívülről, kicsit felülről - nem szerepeik foglyaként, hanem alakítójaként szemlélni önmagukat.

3.8. Összegzés

A bemutatott csoportformák sokmindenben különböznek. Különböznek vállalt feladataikban, céljaikban, célcsoportjaikban és az együttműködés időtartamában. Közös azonban abban, hogy problémákat elemeznek és megoldásuk során a kommunikatív folyamatok állnak az előtérben.

Problémaelemzés

Minden csoportkoncepció esetén a vállalati hierarchiából vagy magából a csoportból adódó, a szervezet rutinfeladatain túli problémákat elemez és old meg a csoport. A probléma fakadhat az üzemi folyamatokból, mint a részautonóm csoport és a tanulócsoporthoz; lehet minőségi probléma, mint a minőségi körnél, vagy az értékelemző csoportnál; adódhat új, komplex rendszerek bevezetéséből vagy termékek fejlesztéséből és akkor ez a projektcsoport feladata; és lehet emberek közti együttműködést érintő probléma, amelyet az átalakulás műhelye keretében, jórészt játékos módon dolgoznak fel.

A csoportok által elemzett problémák két típusát lehet elkülöníteni. Vannak messzemenően determinált és definiált feladatok, mint például egy új termék kifejlesztése vagy új módszer bevezetése projekt-csoport segítségével. Ezek a feladatok általában több ember és több funkcionális terület együttműködését igénylik, mégpedig úgy, hogy a szervezeti hierarchiától elkülönült, önálló egység jöjjön létre. Több csoport munkájának koordinálásakor - különösen nagyon nagy projektek esetén - hierarchikus struktúra jön létre, mégis a vezetés ill. egyeztetés a csoportokban és csoportok között, a nem direktív kommunikációs és vezetési technikák bázisán alapul.

A másik típusú probléma esetén a csoport a rögzült struktúrák és folyamatok zavarainak megfigyelésével foglalkozik. A csoportok saját maguk és az üzem világának reflektív környezetét adják, és olyan kérdésekre keresik a választ, mint: "Mi hátráltat bennünket állandóan?"; "Miképpen lehet a belső folyamatokat és struktúrákat jobbra alakítani?"; "Mit tehetünk, hogy teljesítményünk jobban megfeleljen vevőink és a piac elvárásainak?"

A kérdések megválaszolása segít abban, hogy a vállalati stabilitást a környezethez való folyamatos illeszkedés révén ériék el.

Kommunikáció

A kommunikáció jelentőségét ma aligha lehet túlbecsülni. Kommunikáció és interakció a szociális rendszerek életnedvei. Nélkülük akár egy vállalat, akár egy csoport elképzelhetetlen. Minőségük e rendszerek - léten túli - minőség-meghatározója is. A kommunikáció fontosságát jól példázza, hogy vállalati vezetők összmunkaidejének 50-90%-a kommunikációval telik. A csoport-módszerekben is központi szerep jut a kommunikációnak. Mind e módszerek bevezetése, mind működtetésük elképzelhetetlen magas szintű kommunikáció, s a résztvevők ezzel kapcsolatos szociális kompetenciája nélkül.

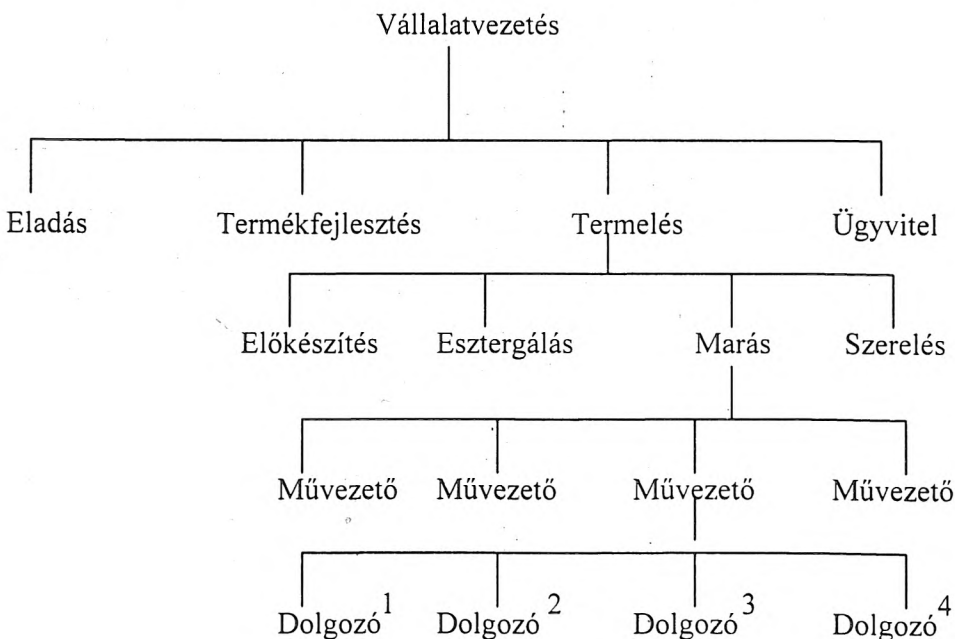
4. A MUNKACSOPORTOK SZERVEZETBE INTEGRÁLÁSA

A következőkben arról lesz szó, hogy miképpen illeszthetők a csoportok a vállalati szervezetbe.

A különböző csoportkonceptiók különböző integrációs módszereket követnek, s más-más horderejű a szervezetre gyakorolt hatásuk is. Így például a projekt-csoport vagy a minőségi kör viszonylag egyszerűen illeszthető az adott hierarchiához. Ha azonban több, egymással kapcsolatban lévő csoport vállalati integrációjáról van szó, az már egy elkülönült szervezet - egy párhuzamos hierarchia - felépítését követeli. Még messzemenőbb következményei vannak a részautonóm csoportok bevezetésének. A célkitűzés, a tervezés, az irányítás és az ellenőrzés funkcióinak átfogó rendszerére van szüksége a csoportoknak. Ez a vállalati vezetés számára lényegesen több tennivalóval és magának a szervezeti struktúrának változásával jár együtt.

A különböző integrációs módok szemléltetésére egy olyan középállalati szervezeti sémán kerül sor (5. sz. ábra), amely az egyszerűség kedvéért a termelésre korlátozódik, és azt a legelső szintig tartalmazza.

Egy középállalat szervezeti sémájának részlete

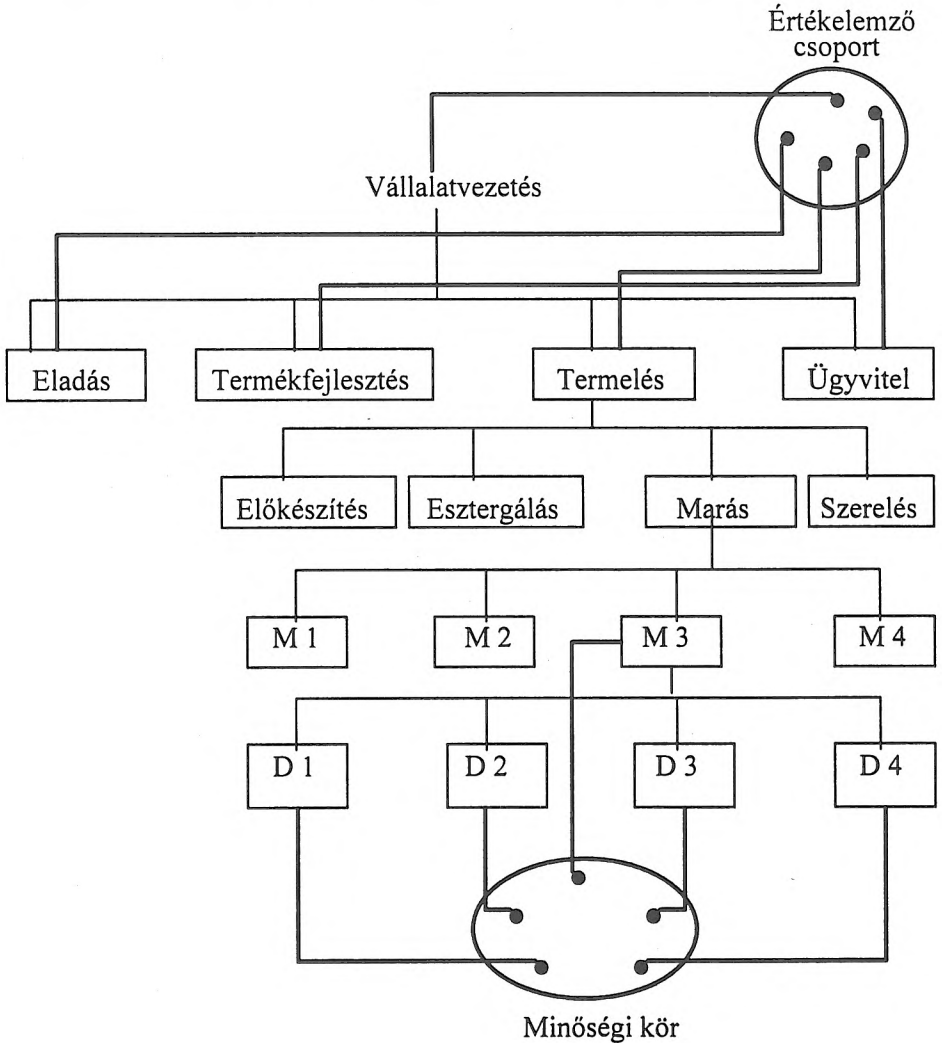


5. sz. ábra

4.1. Az időszakonként együttműködő csoportok szervezethez illesztése

A szakaszosan együttműködő csoportok (pl. minőségi kör, tanulócsoport, értékelemző csoport) sok esetben csupán egyszerűen hozzátapadnak a szervezethez. (6. sz. ábra)

Az időszakonként együttműködő csoportok hierarchiához illesztése



6. sz. ábra

A csoportok tagjai ennél a szervezeti megoldásnál egyrészt a hierarchikus struktúrához kötődnek, másrészt szakaszosan, időről-időre - alá-fölérendeltségi viszonyokat mellőzve - csoportban tevékenykednek.

Az egymás mellett létező hierarchikus és hierarchia mentes struktúrák illetve munka-és magatartásmódok - különösen ha a csoport különböző hierarchikus szinteken lévőkől tevődik össze - nem elhanyagolható problémákat okoznak.

Nehézséget okoz mindenekelőtt az, ha a vezető beosztottjával egy csoportban van. Megfigyelhető ilyenkor, hogy a vezető domináns szerepet játszik a kommunikációban, annak arányát, folyamatát és tartalmát tekintve egyaránt. Sajátos jelenség az is, hogy a dolgozók számára nehézséget okoznak a hierarchia és csoport által determinált különböző magatartás-, viselkedés-és munkamódok közti váltások. A csoportok működése során azonban a vezetők is komoly nehézségekbe ütköznek. Jóllehet, ők nyitottságot, bizalmat és kritikus gondolkodást propagálnak, a dolgozók viselkedése mégis visszahúzó és sajátos taktikát követ. Azt mondják, amiről úgy gondolják jó fényt vet rájuk a főnök szemében, s akkor vitatkoznak vagy éppen hallgatnak, amikor úgy vélik ez hasznos számukra.

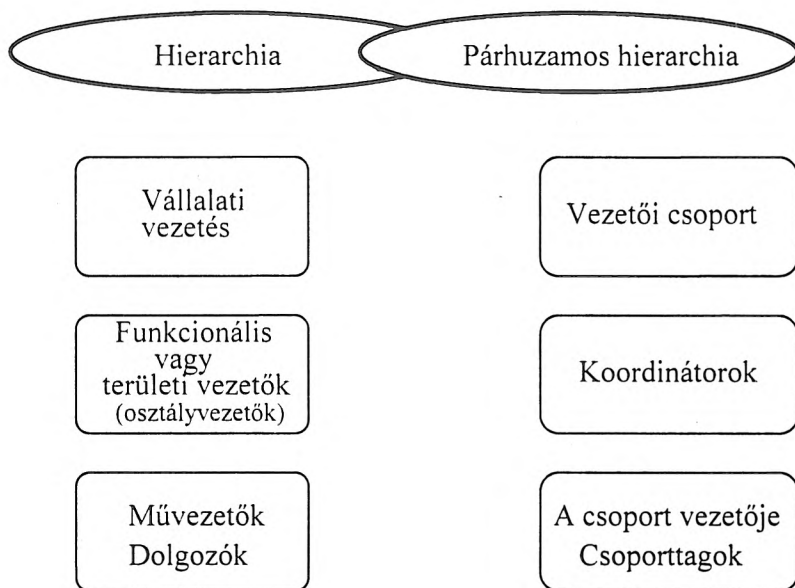
A vállalatoknál a hierarchikus szintek közt mindig vannak kisebb-nagyobb, ám - Bourdieu kifejezésével élve - (Bourdieu, P. 1987) igen hatásos, "finom különbségek". A vezetőknek több a hatalmuk, szankcionálhatnak és vállalati pénzek fölött diszponálnak. Ők vannak a fontos információk birtokában, nagyobb és szebb az irodájuk, a cég autót biztosít számukra, s mindez pontosan visszatükrözi rangjukat. Szélesebb, illetve más fogalmi és szókészlettel, s többnyire jobb retorikai képességgel rendelkeznek. Mindez természetesen rányomja bélyegét az emberek közti kommunikációs és magatartásformákra a vállalatnál. Igen nehéz ennyi aszimmetria ellenében egyenjogú, szimmetrikus struktúrákat kiépíteni. Ebben a tudatos építkezés és a nyílt kooperáció, bizalomteli együttműködés új tapasztalatai segíthetnek sokat.

A hierarchikus rendhez csak úgy lehet pozitív hatásokat elérve csoportot rendelni, ha a hierarchiát megfelelő módon megváltoztatjuk. Ez lehetséges participatív-delegatív vezetés bevezetésével, továbbá bizalomra épülő kommunikációs struktúrák vagy egy általános Team-Work-Management kiépítésével. Csak a hagyományos hierarchiák és a hozzájuk tapadó magatartásformák tudatos megváltoztatásának következményeként fog a dolgozók magatartása is megváltozni.

Azoknál a csoportoknál viszont, ahol a tagok egyenrangúak, nem lépnek fel a fenti problémák, ezért a szükséges kommunikációs és interakciós folyamat lényegesen gyorsabban fejlődik.

4.2. Csoportszervezet párhuzamos hierarchiában

Amennyiben a vállalatnál több azonos fajtájú csoportot (pl. tanulócsoporthoz vagy minőségi kör), vagy egymástól függő csoportokat (pl. projekt szervezet) képeznek, úgy ezek az adott szervezetből kiválva egy párhuzamos - hierarchikusan egymáshoz kapcsolt - szervezetet alkothatnak. Ez - többnyire három hierarchikus szintre tagolódva - a következőképpen néz ki (7. sz. ábra):



7. sz. ábra

Vezetői csoport

(irányító csoport, tanácsadói kör, a projekt menedzsmentje)

A felső csoport a vállalati vezetésből és a felső menedzsmentből jövő tagokat foglalja magában. E grémium felelőssége, hogy meghatározza a csoportmunka célját és értelmét, valamint biztosítsa a szükséges vállalati támogatást működéséhez. A vezető csoport feladata az általános problémák kezelése és tisztázása a bevezetés és működés során, valamint a vállalati vezetéssel való egyeztetés. Ezen túl, az irányító csoport értékeli a csoportok fejlődését és eredményeit.

Koordinátorok (pártfogók, projektvezetők)

A koordinátorok többnyire az alsó és középvezetői szintekről kerülnek ki és az a feladatuk, hogy koordinálják és támogatassák a csoportok munkáját. Ők az összekötő kapocs a csoportvezetők és az irányító csoport között, ők gondoskodnak a csoportvezetők képzéséről és ők közvetítik a csoportok által kért szakértőket.

Csoportvezető (körvezető, moderátor, teamvezető)

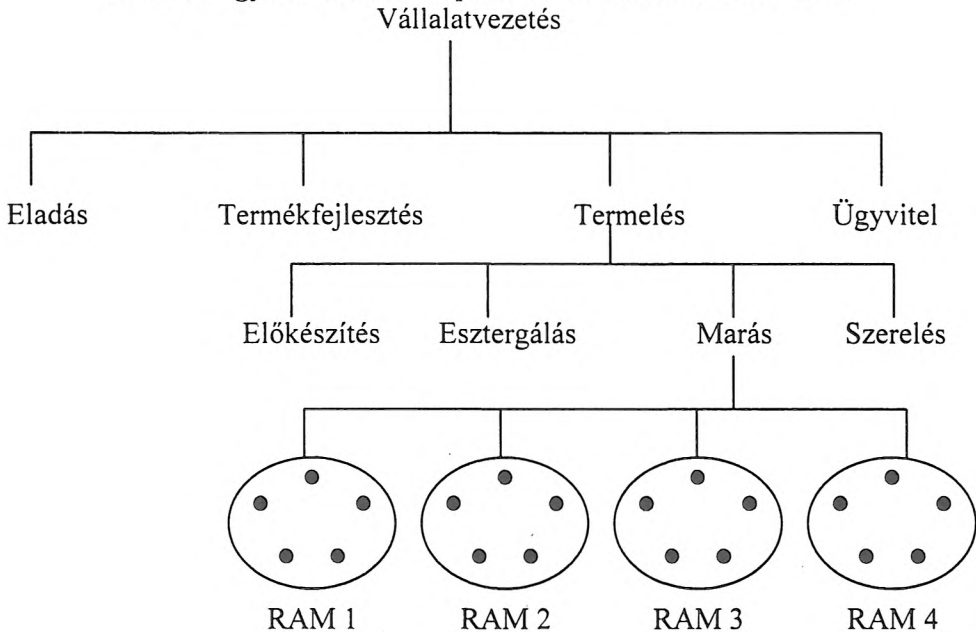
A csoportvezetőt többnyire az alsó szintű vezetők, vagy a dolgozók közül választják. Az ő feladata a csoport munkájának szervezése és vezetése. A szükséges részleteket a koordinátorral kell egyeztetnie. Csoportvezetői feladataira - mindenekelőtt a csoportmunka alapjaira és a moderátortechnikákra koncentrálva - kiképzik.

Mindenekelőtt nagyméretű projektszervezetek esetén célszerű az előbb vázolt hierarchiát létrehozni, ezáltal koordinálva egy meghatározott cél felé közösen haladó csoportok tevékenységét. Minőségi körök és tanulócsoportok esetén ennek a háromszintű párhuzamos hierarchiának a kiépítése csak több mint 10 működő csoport esetén szükséges. Kevesebb csoport esetén elégséges egy felsőbb grémium, ami a fentebb leírt irányítási és koordinációs funkciókat összefogja.

4.3. Tartósan együttműködő csoportok szervezethez illesztése

A következő (8. sz.) ábra mutatja a tartósan együttműködő csoportok, (ill. részautonóm munkacsoportok - RAM) szervezethez illesztését a már előbb is használt szervezeti séma segítségével. Ebben a modellben két struktúraalakító elv keveredik: a hierarchikus strukturáltság a csoport-struktúrával.

Tartósan együttműködő csoportok hierarchiához illesztése



8. sz. ábra

Ebben a modellben a kétféle struktúra találkozási pontjánál adódhatnak problémák. A leginkább érintett ez ügyben a csoport vezetője, aki felfelé egy klasszikus hierarchiában mozog, lefelé pedig egy részautonóm csoportban. Felfelé a hierarchia szabályai érvényesek rá, csoportjában viszont moderátori funkciót tölt be és nem élhet a hatalomgyakorlás olyan eszközeivel, mint a formális autoritás, a parancs. Sok esetben, ha a két rész összeillesztése nem megfelelő, akkor a hierarchia a maga eszközeivel hatást gyakorol a csoportra.

Ezen kívül állandóan újratermelő probléma a két szervezeti forma együttműködése. A csoport javító szándékú javaslatai elakadhatnak a hierarchiában. Kommunikációs nehézséget okoz a csoport más-más jellege és stílusa. A csoport nyílt és direkt kommunikációja áll itt szemben a hierarchia gyökeresen más szabályaival. Azok a szervezeti szabályok és formalitások, amelyeknek egy hierarchiában értelmes funkciói vannak, zavaróan hathatnak a csoportban. A közép-és felsővezetés pedig gyakran úgy érzi, peremhelyzetbe szorult, és ezért hátráltatja a csoportmunkát. Nehéz beletörödni pl. a művezető (mester) számára, hogy ő függ csoportja kooperációs készségétől, s nem fordítva. Néhány menedzser is nehezen szokik hozzá, hogy a dolgozók csoportmegbeszélésére szóló meghívás kötelezettséget jelent, melyet csak igen alapos okkal háríthat el.

"Felismertük - mondja az Opel Bochum csoportmunkáért felelős egyik menedzsere -, hogy a csoportmunka pozitív hatásai semmibe vesznek, ha a

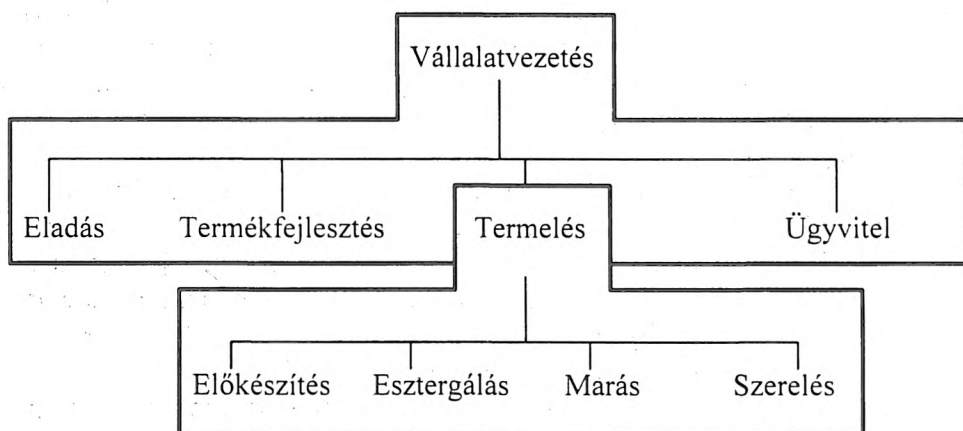
szervezetben egyébként minden a régiiben marad. Mert mit ér az alul optimálisan kiépített szervezet, ha felülről értelmetlen utasítások jönnek? És mit ér a legjobb javító szándékú javaslat, ha útja végén egy fiókban köt ki, mert valaki megvalósíthatatlannak tartja, habár a javaslat tevőjével sohasem vitatta meg". (Palass, B.-Risch, S. 1992/11. 388. o.)

A nehézségek ellenére a modell rendkívül sikeresen működik. A fenti idézet folytatásában olvasható, hogy - az Opel Bochum esetében - hozzádeka az utóbbi három évben a motorgyártás termelékenységének 50%-os emelkedése, míg korábban évi 1-3%-os növekedést tudtak elérni.

4.4. A Team-Work-Management szervezet

Amennyiben egy vállalat a csoportmunka bevezetésére törekszik - fentebb nevezett okok miatt - célszerű, ha előbb megvizsgálja, hogy a vezetői szinteken történő együttműködés miképpen fejleszthető a csoport, illetve team struktúrák irányába. A következő (9. sz.) ábra - a már ismert szervezeti sémán - a Team-Work-Management szervezetet mutatja be.

A Team-Work-Management szervezet



9. sz. ábra

Ebben a szervezeti megoldásban - mint korábban már volt róla szó - a Likert-féle teória által ismert egymásba nyúló csoportok, team-szerű vezetési rendszere váltja fel a korábban szokásos individualista rendszert.

Hierarchikus, egymást átfedő csoportok jönnek így létre, ahol - a csúcs kivételével - a vezető két csoportnak is tagja: annak amit vezet, és annak ami e felett áll.

Döntő fontosságú a séma tartalommal való megtöltése a mindennapi együttműködés során. Sokszor előfordul ugyanis, hogy bár a vezetés hangoztatja a team-munka fontosságát, mégis konkurencia és hatalmi szempontok dominálják az együttműködést. A Team-Work Management a vezetés számára közös felelősséget és célokat, a problémák megoldásán való együttes munkálkodást, új képességek, értékek és magatartásmódok elsajátítását jelenti.

5. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE

A csoportmunka-módszer vállalati bevezetése nagyon gondos munkát igényel mind az előkészítés, mind a működés fázisában. A következőkben egy három szakaszból álló modell segítségével írjuk le a folyamatot.

A szakaszok - mint ez a későbbiekből is kitűnik - részben átfedik egymást, így a bevezetés időszakában olykor párhuzamos munka folyik.

5.1. A döntés és az előkészítés

1) A szükséges döntési folyamatok

A csoportmunka bevezetése, különösen ha a szervezeti struktúra átalakításával is együttjár, az egész vállalatot érintő, igen jelentős változás. A folyamatot - ahogyan ezt a gyakorlati beszámolók is megerősítik - félelmek, ellenállás, feszültség és dühödtt viták kísérik, mindenekelőtt a vezetés részéről. Éppen ezért, a csoportmunka irányába tett első lépések egyike egy tudatát-alakítási folyamat, melynek végére el kell érni, hogy a döntési helyzetben és kulcspozícióban lévő vezetők elkötelezzék magukat emellett a szervezeti és munkaforma mellett. Ez a tudati változás olyan mértékű, hogy felér egy paradigma váltással. Gyakran az "így már tovább nem megy" tudata és sokkoló élménye képes kikényszeríteni, ha a kiúttalanság érzése lesz úrrá a vezetőkön, mert más eszközökkel már nem képes a vállalat kijutni a válságból.

A gondos előkészítést követően jönnek elő a megvalósítás akadályai, problémái. Egyik - igen fontos - ezek közül, hogy a hierarchia különböző szintjein lévők bizalmatlanok egymással szemben. Ugyancsak jelentős az autoritás és a hatalmi struktúrák leépítésétől való félelemre visszavezethető ellenállás ereje. Szimpatizánsokat és szabotőröket egyaránt kitermel a szituáció. Ekkor kell a menedzsmentnek határozottnak lenni és a megkezdett úton következetesen és egységesen továbbmenni. Ez az a pont, ahol a legtöbb kudarc születik.

Fontos követelmény, hogy a vezetők tisztában legyenek a csoportmunka bevezetésének következményével és egyetértésre jussanak az átalakítás megvalósítását illetően. Ezen kívül, amennyiben a csoportmunka bevezetéséhez és működtetéséhez szükséges tudással nem rendelkezik a vállalat, feltétlenül szükség van a csoportmunkában jártas szakemberek támogatására.

2) A bevezetés előkészítése

Ha megszületett az egyértelmű döntés a csoportmunka bevezetéséről, akkor egy - már a kezdeti stádiumban létrehozott - irányító csoport kitűzi a csoportmunka bevezetésével elérni kívánt, a vállalati politikával és kultúrával összhangban lévő célokat, valamint megállapítja a keretfeltételeket és a megvalósítás módját. Ehhez az alábbi kérdésekre kell választ találni:

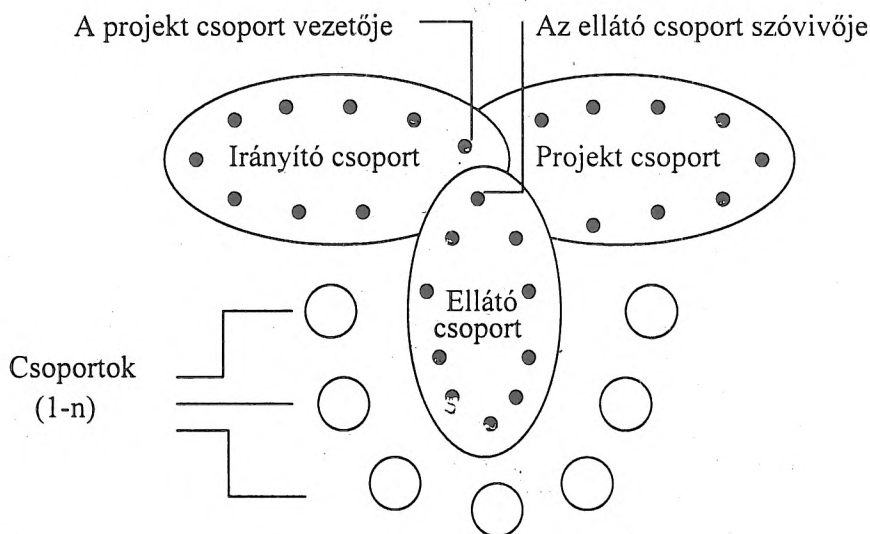
- Milyen gazdasági és személyzeti célokat kíván elérni a vállalat a csoportmunka bevezetésével, és mely csoportkoncepció felel meg ennek leginkább?
- Milyen szervezeti és személyi konzekvenciák adódnak a kiválasztott csoportkoncepcióból (pl. új feladat és szerep struktúra)?
- Hogyan lehet támogatni a csoportok létrehozásától a biztonságos működésükig tartó egész folyamatot egy projekt szervezet segítségével?
- Miképpen lehet biztosítani a szükséges szakmai támogatást - szervezetfejlesztő szakemberek és trénerek segítségével - mind a tervezés, mind a megvalósítás időszakában?
- Milyen csoportokat képezzenek és ezek milyen (funkcionális) feladatokat lássanak el, azaz mi lesz decentralizált és mi nem, valamint hogyan fog kinézni a szervezet többi része?
- Hogyan szabályozható a csoportokon belüli és csoportok közti, valamint a magasabb szintű együttműködés a koordinációs-, a kommunikációs-, az irányítási- és ellenőrzési folyamatok kialakításával?
- Hogyan lehet a folyamatba integrálni az üzemi munkavállalói érdekképviseletet? Milyen egyezségekre és szabályzatokra van szükség, tekintetbe véve pl. a bérmegállapodás, a munkarend vagy a kollektív szerződés kérdését?
- Hogyan lehet előkészíteni a csoportot, különösen annak vezetőjét - pl. információk, iskolázás, tréning segítségével - a rá váró feladatokra?
- Miképpen kezdődjék a csoportmunka, szükséges-e első lépésként egy kísérleti csoport létrehozása?
- Hogyan segíthető a csoport munkája során személyek (pl. a tréner vagy a moderátor támogatása) és eszközök (pl. csoportmunkára kialakított helyiség) révén?
- Mit kell tenni annak érdekében, hogy minden dolgozó megismerhesse az új koncepciót és véleményt alkotva vitatkozhasson a tervezett változtatásokkal?

3) Projekt szervezet létesítése a csoportmunka megvalósítása érdekében

A gyakorlatban bebizonyosodott, hogy a csoportmunka bevezetése egy projekt szervezet irányításával mehet végbe legsikeresebben. Az alábbiak egy - a csoportmunka bevezetéséhez létesített - projekt szervezetet mutatnak

be. A következő (10. sz.) ábra egy ilyen projekt szervezet lényeges alkotórészeit ábrázolja.

A csoportmunkát bevezető projekt szervezet



10. sz. ábra

Az ábrán vázolt projekt szervezet a mindenkori tényleges vállalatméret és a csoportok számának figyelembevételével adaptálható. A modellben szereplő három grémium: az irányító csoport, a projekt csoport és az ellátó csoport.

Az irányító csoport

Az irányító csoportnak szem előtt kell tartania a vállalati politikát és az elérendő célokat, valamint befolyással kell lennie a megvalósítási folyamatra, megszabva annak irányát. A vállalati vezetés tagjaiból, a funkcionális területek vezetőiből, valamint az üzemi munkavállalói érdekképviselő és a projekt- illetve ellátó csoport vezetőjéből tevődik össze. Az irányító csoport az alábbi feladatokat vállalhatja fel:

- A politikai és szociális területek befolyásolása a célok és a koncepció megvalósításának biztosítása érdekében.
- A tevékenységek összehangolása, figyelembe véve a törvény által szabályozott keretfeltételeket.
- A tevékenységek összehangolása az üzemi munkavállalói érdekképviselővel.
- A projekt csoport és az ellátó csoport tagjainak kinevezése.

- A személyi és anyagi források biztosítása.
- A projekt csoport terveinek és javaslatainak felülvizsgálata, megvalósíthatóságuk és a célokkal, valamint a vállalati politikával való összeegyeztethetőségük szempontjából.

A projekt csoport

A projekt csoport feladata, megtervezni és irányítani a csoportmunka adott vállalatnál történő bevezetését és működtetését. A projekt csoport kidolgozza az egész folyamatot, majd irányítja az egyes fázisokat, értékeli és dokumentálja is egyben. Önálló vezetője van, aki a projekt csoportot az irányító csoportban is képviseli. Itt a projekt csoport vezetője az egyes funkcionális területek képviselőivel, az ellátó csoport vezetőjével, az üzemi tanács képviselőjével valamint külső és belső szakemberekkel együtt dolgozik a szervezet és a csoportmunka felmerülő problémáinak megoldásán.

A projekt csoport feladatai a következők lehetnek:

- Javaslatot dolgoz ki a csoportmunka szervezeti kialakítására és meghatározza a csoportok feladatait.
- Javaslatot dolgoz ki munkaszervezeti kérdésekben és a munkahely kialakítására (térbeli elrendezés, munkaeszközök, információ-ellátással kapcsolatos kérdések).
- Meghatározza a kísérleti csoport munkájának keretfeltételeit (pl. feladatok, felelősség, hatalom és szabadságfok, koordinációs feladatok).
- Tervezi és kialakítja minden érintett információs kapcsolatait.
- Tervezi és biztosítja a szükséges képzést (kiknek, és milyen képzést kell kapniuk, és ez hogyan hajtható végre?).
- Tervezi a szükséges személyi és anyagi forrásokat (pl. hol lehet együtt a csoport és milyen segédeszközre van szüksége?).
- Tisztázza a bérrel és munkaidővel kapcsolatos kérdéseket (milyen bérezési formát vezessenek be a csoportmunkát végzőknél?).
- A projekt szakmai és időbeli lefolyására javaslatot dolgoz ki (pl. hová telepítsék a kísérleti csoportot?).
- Javaslatot dolgoz ki az eredményesség mérhetőségére és a kontroll biztosítására.

Az ellátó csoport

Az ellátó csoport tagjai viselik gondját az egyes munkacsoportoknak, koordinációs, patronáló és tréning feladatokat végezve. Az egymás közti kölcsönös tapasztalatcsere segítségével készülnek a tagok saját csoportjaik mind nívósabb ellátására. Szóvivő vezeti az ellátó csoportot, aki a csoport érdekeinek képviselőjeként részt vesz az irányító és a projekt csoport munkájában is. Az ellátó csoport tagjai a hozzájuk rendelt csoportoknál a következő feladatok ellátásáért lehetnek felelősek:

- Terveznek, szerveznek és irányítanak a csoporttevékenység kezdetekor;
- Magyarazzák a csoportmunka célját, tartalmát és fejlődési folyamatát;
- Módszertani és didaktikai segítséget nyújtanak, támogatják a csoportot a külső prezentációk előkészítésénél, valamint a munkaterület és az időbeosztás kialakításánál;
- Tanácsot adnak a felmerülő problémák és konfliktusok esetén;
- Kapcsolatot létesítenek a csoport számára szükséges belső és külső szakemberekkel.

A csoportmunka kialakítását, szervezetbe ültetését és gondozását is csoportok végzik. A projektszervezet három csoportjának példa értékű együttműködése és csoport orientált tevékenysége eredményezheti a sikeres bevezetést. Hiszen ha ezekben a csoportokban sem sikerül visszاسzorítani a hierarchikus struktúra elveit és új magatartásformákkal helyettesíteni a régiakat, akkor hogyan sikerülhetne az általuk létrehozottakban ugyanez?

5.2. A bevezetés

1) *A dolgozók informálása*

A második szakasz lényeges feladata mindenekelőtt, az érintett vezetők és dolgozók átfogó informálása a koncepció egészéről, indítóokairól, a célokról, a várt hatásokról és a bevezetés tervezett folyamatáról. A mihamarabbi információadás célja: minden érintett számára világossá, láthatóvá és jól érthetővé tenni az eljövendő változásokat, azok mozgatórugóit és következményeit. Így meg lehet akadályozni az információhiányból és a rémhírekből táplálkozó félelmet és ellenállást.

Mindenki számára nyilvánvaló lesz, mire számíthat a jövőben, milyen változások következnek be saját helyzetében és az eddigi rendszerben.

Arra, hogyan lehet ezzel a - későbbi megvalósításra olyan jelentős hatást gyakorló - feladattal megbirkózni, jó példa a Volkswagen emdeni gyárában bevezetett program. (Gottschall, D.1991/11.) Az általában szokásos, fentről lefelé haladó információs utat célzottan, információs és kommunikációs folyamatok által, alulról felefelé haladó utakkal gazdagították. Lemondtak a szokásos nagy rendezvényekről (üzemi gyűlés), helyette a különböző célcsoportokhoz lehetőleg kis csoportokon keresztül juttatták el a szükséges információkat, így téve lehetővé a hasznos vitát és kritikus kérdések felmerülését.

Az érintettek informálásának és a velük való viták folyamán a következő fokozatok észlelhetők:

1) Az első lépés a vezetők informálása a tervezett változtatásokról. Ekkor még egy változtatható, nyers koncepcióról van szó, amit a vállalatvezetés

egyik tagja (mint általános patrónus) és társa, pl. a projekt csoport vezetője (mint szakmai patrónus) ismertet. Ezt a durva koncepciót kell a vezetői körnek megvitatnia és végleges formába öntenie. Különös figyelmet kell szentelni a közép és alsó szintű vezetésnek, ugyanis az a tapasztalat, hogy különben bojkottálják a későbbi megvalósítást.

- 2) A második lépés az érintett dolgozók csoportmegbeszélések keretében történő informálása. Ezeket a megbeszéléseket a vállalat méretétől függően, az általános és szakmai patrónus, vagy kiképzett moderátorok vezetik. Igen fontos, hogy a dolgozók átfogó és konkrét képet kapjanak a leendő munkaszervezetről és új feladataikról. Ezekben a rendezvényeken is elegendő teret és időt kell biztosítani a felmerülő kérdések megválaszolására, illetve viták folytatására. Csak ezúton lehet a dolgozók ellenállását és félelmét csökkenteni, illetve eloszlatni.

A verbális kommunikációt ki kell egészíteni írásos információkkal is. Ezek az írásos anyagok (brosúrák) a lényeges szempontok ismertetésével közérthető stílusban próbálják leírni a leendő változtatásokat. Létező gyakorlat, hogy a vállalati tanács tagjait és a dolgozók egy részét olyan vállalatokhoz viszik el tapasztalatcsere céljából, ahol a csoportmunkát már korábban bevezették.

2) A képzés

A csoportmunka későbbi sikerének szempontjából az informáltság mellett a szükséges képzettségnek van döntő jelentősége. A csoportmunka kezdetének időpontjára képzések segítségével fel kell készíteni mind az érintett vezetőket (pl. csoportszóvivő), mind a dolgozókat.

Így történt ez az Opel Művek eisenachi gyárában is, ahol "a dolgozók egyhetes képzés keretén belül ismerkedtek a karcsú termelés alapfogalmaival, szerepjátékok segítségével próbálták elsajátítani a csoportos munka és problémamegoldás fogásait és megismertedek az állandó javítási folyamat egyszerűével". (Gottschall, D.-Hirn, W. 1992/4. 207. o.)

A képzésnek a következő három területet kell felölelnie:

- szakmai előkészítés

A csoporttagok szakmai képzés és tréning keretében készülnek fel a jövőbeni szervezetben általuk, illetve a csoportjuk által elvégzendő feladatokra.

- mentális előkészítés

Munkamegbeszélések és tréningek keretében megtárgyalják az érintettekben a csoportkonceptió kapcsán felmerülő kérdéseket, elvárásokat és

félelmeket. A leendő csoporttagok a tervezett koncepcióval kapcsolatos további információkhoz juthatnak.

- csoportspecifikus képzés

Mindenekelőtt a csoportok vezetői részesülnek olyan speciális képzésben, amely során a csoportfolyamatok kezeléséhez (pl. problémamegoldás vagy konfliktuskezelés) szükséges kommunikációs, konfliktusmegoldó és moderátor technikákat sajátítják el. A képzés során megtanulják a csoportmunka elméleti alapjait és gyakorlati teendőit.

Igen lényeges, hogy a fent vázolt tanulási folyamat reális, a csoportba átvihető feladatokra és ismeretekre orientálódjon, és az így szerzett tudás megfeleljen a későbbi helyi-gyakorlati követelményeknek. Ezért a képzés cselekvés és tapasztaláscentrikus, ahol a - később a gyakorlati problémamegoldás során is felmerülő - feladatokon van a hangsúly.

A különböző csoportkoncepciók különbözőek a képzés terén is: különbözik a célcsoport, a képzés tartalma és időigénye. A tanulócsoporthoz vagy a minőségi kör esetén csak a moderátorokat illetve csoportvezetőket képzik 2-4 napos workshop keretében. A részautonóm munkacsoportnál viszont a vezetők 3-5 napos szemináriumán kívül a tagok is részt vesznek tréningen, ahol a csoportmunkára készítik fel őket.

Fontos megemlíteni, hogy a képzések a vállalat számára nem elhanyagolható mértékű költségként jelentkeznek. Így például a részautonóm munkacsoportok bevezetésekor a Sulzer-Weise nevű németországi cégnél, a kezdeti időszakban a képzési költségek elérték a bevezetéssel kapcsolatos önköltség 20%-át, bár a későbbiekben folyamatosan csökkentek. (Warnecke, H.-I. 1993.) A Mettler-Toledo a munkaidő 7%-át a dolgozók ki- és továbbképzésére fordítja, s ez sem kevés költséget jelent. (Schneider, M. Manager Magazin 1994/2.) Talán még beszédesebb - ezért érdemes idézni - az, ami a Levi Straussnál történt. "Észak-Amerika minden üzemében átálltak a futószalagról a team-munkára. 35 fős csoportok készítik az ingeket és a nadrágokat... Ennek megvalósítására jó százmillió dollárt költött a vállalat, s ebben természetesen benne van a 15 000 USA-beli dolgozó átképzése is. (Tenbrock, Ch. Die Zeit, 1994. 03. 25.)

3) A csoportok beszabályozása és beindítása

Az információs és képzési folyamat végeztével, ha egyúttal rendelkezésre állnak a szükséges személyi és anyagi források, beindíthatók az első csoportok. A gyakorlatban nagyon hasznosnak bizonyult, ha a csoportmunkát először egy, vagy pár kísérleti csoportban vezették be. Az itt szerzett tapasztalatok lehetővé tették, hogy az eredeti koncepciót felülvizsgálják és a gya-

korlati adottságokhoz igazítsák. Az egyes csoportok indításakor a következő lépések szerint lehet haladni:

- Az első csoportülés levezetése, az ellátó csoport illetékes tagja segítségével;
- A második már a csoportvezető által irányított csoportülés. Ekkor az ellátó csoport illetékes tagja már csak megfigyelőként vesz részt és csak szükség esetén avatkozik közbe;
- A további csoportüléseket a csoportvezető irányítja és a csoport mellé rendelt ellátó csoportbeli tag szükség-és hívás estén áll rendelkezésre.

A csoportmunka kezdeti szakaszában igen fontos, hogy az első lépéseket képzett segítő jelenlétében tegyék meg, aki tanácsaival, tapasztalatával támogatja és a kezdeti nehézségeken átsegíti a csoportot. A csoportvezetők képzése lehetővé teszi, hogy viszonylag hamar képesek legyenek önállóan vinni csoportjukat. A továbbiakban is megmarad azonban a csoport és a csoportvezető lehetősége, hogy konfliktushelyzetben vagy új problémák jelentkezése esetén támogatást kérjen és kapjon az ellátó csoporttól.

5.3. A működő csoportok ellátása

Az előbb leírt fázisoknak a csoportmunka bevezetésében, kialakításában áll a jelentőségük. A gyakorlati tapasztalat azonban azt mutatja, hogy ennek ezzel még egyáltalán nincs vége. A létrehozott csoportokat folyamatosan gondozni kell. A lefektetett csoportkonceptiót pedig - figyelve a kitűzött célokra - a változó feltételekhez kell illeszteni. Ez folyamatos munkát igényel mind a projekt csoport, mind az ellátó csoport részéről. Mindkét grémium létszáma csökkenthető a csoportok beindulásával, azonban ez a kvantitatív átalakulás kvalitatív nem érintheti őket, mint a csoportokat segítő konzultatív és tanácsadó szervek, továbbra is fennmaradnak. Lényeges szerepe ebben az időszakban a következő tevékenységeknek van.

1) A csoportok folyamatos gondozása

A csoportfolyamatok tanulása hosszú folyamat. A gyakorlati tapasztalatokon túl - mindenekelőtt az új feladatok vagy csoporton belüli konfliktusok esetén - mindig szükség van külső támogatásra is. A csoportvezető kiképzése nem zárul le a 2-4 napos tréning végeztével. A moderátori teendők során gyakran felmerülhetnek olyan kérdések, problémák és feladatok, melyek megoldásához külső segítségre van szükség. A csoport ugyan önálló, de a háttérben mindig ott van a csoport segítője (az ellátó csoport kirendelt tagja), aki ha szükséges, rendelkezésre áll, aki a csoportvezető továbbképzését segíti és lehetőséget biztosít a folyamatos tapasztalatcserére.

2) Az elért eredmények értékelése

A folyamatos értékelés szerepe, hogy a csoport mindig tisztában legyen saját helyzetével: milyen mértékben sikerült elérnie a lefektetett célokat, mely célok bizonyultak irreálisnak, s ennek tudatában milyen intézkedéseket szükséges hozni. Fennáll továbbá a veszély, hogy egy erős, összetartó csoport olyan intenzíven követi saját érdekeit és céljait, hogy közben a vállalati céloktól egyre távolabb kerül és így az egész szempontjából inkább kontraproduktív válik. Ezt a csoportegoizmust kell a folyamatos megfigyelés segítségével az ellátó csoport tagjainak még idejében tetten érni és visszaszorítani.

3) A folyamat fenntartása

Hosszan tartó csoportműködés magában hordja annak veszélyét, hogy a csoport egyre többet foglalkozik saját kommunikációs szükségletével, vagy lankad a készsége a projekt-munkában való részvételre, és ezáltal a csoportmunka hatékonyságát és eredményességét veszíti el. A csoportfolyamatok karbantartása a megfelelő információs politika és ösztönzési rendszer segíthet abban, hogy a fenti negatív hatásokat csökkentsék, illetve visszaszorítsák. Lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a csoportmunka sikerei - pl. a vállalati újság révén - publicitást kapjanak és a kiemelkedő csoportteljesítmény jutalma ne maradjon el. Tapasztalatcsere céljából létrehozott csoportokban pedig lehetőség nyílhat arra, hogy a csoportvezetők elkötelezettségét újra és újra megerősítsék.

5.4. Összegzés

Összességében elmondható, hogy a csoportmunka bevezetése rendkívül sokoldalú és rengeteg időráfordítást igénylő tevékenység mind a bevezetés, mind a folyamatos működés időszakában.

Így például a részautonóm munkacsoportok bevezetésének előkészületi munkái 8-10 hónapot vesznek igénybe. Az elképzelés megvalósulásáig, azaz a csoportmunka tényleges kezdetéig további 8-10 hónap telik el. Ezután a csoportok kb. még egy éven át tartó intenzív figyelemben és gondozásban részesülnek. A csoportmunka-módszer bevezetése és működése terén elért, egy-egy vállalati siker mindig sokéves munka gyümölcse. Így pl. amikor 1994 elején, a már hivatkozott Mettler Toledo sikeréről beszéltek, nem volt szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ott a bevezetés első lépéseit 1985-ben tették meg. (Tikart, I. 1993.) Az igazsághoz hozzá tartozik persze, hogy a minőségi körök, vagy tanulócsoporthoz bevezetésének időigénye jóval kisebb. Azonban azzal ott is számolni kell, hogy a pozitív hatások csak hónapokkal később jelentkeznek.

Általánosságban elmondható, hogy

- a csoportmunka egy formájának kiválasztása azoktól a céloktól ill. feladatoktól függ, amelyeket a vállalat követni, ill. megoldani kíván;
- a különböző csoportkonceptiók mind a fennálló szervezetre való hatásukban, mind a tájékoztatás és képzés terén hozandó intézkedések tekintetében különböznek.

A legátfogóbb hatása a szervezetre a részautonóm munkacsoport bevezetésének van. Amennyiben a csoportmunkának ezt a formáját választja a vállalat, fel kell készülnie a szervezet teljes átalakítására, továbbá tájékoztatnia és képeznie kell dolgozóit, hogy felkészítse őket az új szervezeti viszonyokra. Az átalakítás fontos része a hierarchia átstrukturálása, de legalábbis a Team-Work-Management bevezetése.

A Team-Work-Management bevezetése lényegesen kevesebb szervezeti változtatással jár együtt, mint a részautonóm munkacsoporté. A szervezetfejlesztés fontos lépése, hogy a régi struktúrák, beidegződések, procedúrák köztöszöveve fellazuljon és a vezetők partnerré váljanak a régi Status Quo átalakításában.

A képzések és tréningek az új együttműködési formákra fogékonyá és alkalmassá teszik a vezetőket. A Team-Work-Management bevezetése magára a szervezetre nem gyakorol különösebb befolyást. A koncepció sikeres alkalmazását az mutatja, ha a hierarchikus, hatalomorientált és centralisztikus magatartásformák leépülnek, és kialakul a kooperatív közös munkára, együttműködésre és célokra orientált magatartásmód és viselkedési preferencia-rendszer.

A minőségi kör, a tanulócsoporthat, a projekt csoport és az értékelemző csoport viszonylag könnyen hozzáilleszhető a fennálló szervezethez, vagy elhelyezhető egy párhuzamos hierarchiában. Azonban ennél a viszonylag könnyűnek tűnő megoldásnál gyakran előfordul, hogy a csoport és a fennálló hierarchia közt feszültté válik a viszony. Éppen ezért a csoportok hierarchiához illesztése csak első lépése lehet egy általános - az üzemi folyamatok átalakítását és jobbítását célzó - változásnak, amit később például a karcsú termelés koncepciója követ majd. Semmi esetre sem úgy működik a dolog, hogy létrehoznak egy pár minőségi kört, kacérkodnak egy keveset a team-munkával, de különben minden marad a régiben. Azaz, kudarcra vannak ítélve a parciális próbálkozások: az újat a régiben megvalósítani. Amennyiben a szándék

- a költségek jelentős csökkentése,
- a minőség javítása,
- az átfutási és termékfejlesztési idő lerövidítése,
- a piaci és vevői igényekhez való rugalmasabb alkalmazkodás,

úgy a hierarchikus struktúra konzervens leépítésére és átfogó csoportkonceptió strukturális reformmal összekötött bevezetésére van szükség.

Csoportkoncepció	A csoport elsődleges céljai és feladatai	A szervezetre gyakorolt hatása	A tájékoztatással és a képzéssel kapcsolatos intézkedések
Részautonóm munkacsoport	Komplex feladatok csoportban való önálló, saját felelősségen alapuló végzése.	Az adott szervezet átfogó átalakítása, különös tekintettel a hierarchikus struktúrára.	A csoportvezetők és az érintett dolgozók átfogó tájékoztatása és képzése.
Team-Work-Management	Vezetői csoportok kooperatív módon közösen fāradoznak célok eléréséért és problémák megoldásán.	Legfejlebb csekély mértékű szervezeti átalakítás a hierarchikus struktúrára való közepes hatással.	A vezetők tréning-rendszerű képzése (csoportdinamikai tréning)
Minőségi kör	Minőségi problémák megoldása	Csekély hatás mind a szervezetre, mind a hierarchiára.	A képzés szinte kizárólag a moderátorokat érinti
Tanulócsoport	Saját feladatkörbe tartozó feladatok, problémák megoldásának keresése.	Csekély hatás mind az adott szervezetre, mind a hierarchiára.	A képzés szinte kizárólag a moderátorokat érinti
Projekt csoport	Komplex, nem rutinjellegű, időben behatárolt feladat végzése.	Csekély hatás mind az adott szervezetre, mind a hierarchiára.	A képzés főként a projekt vezetőkre koncentrá.
Értékelemző csoport	Termékfejlesztés vagy egyéb projekt keretében végzett értékelemző munka.	Csekély hatás mind az adott szervezetre, mind a hierarchiára.	A képzés szinte kizárólag a moderátorokra koncentrá

A különböző csoportkonceptiók áttekintése

2. sz. táblázat

6. CSOPORTMUNKA ÉS KARCSÚ TERMEELÉS

Egy régi és egy új fogalom szoros összefonódásának lehetünk tanúi az utóbbi években, mind a management szakirodalmában, mind a gazdaság területén. Szakmai viták és üzemi kísérletek sora jelzi e téma fontosságát. Olyan kérdések merülnek fel ennek kapcsán, mint:

Milyen új lehetőségek vannak az üzemi és munkaszervezet alakítására?

Vajon a csoportmunka bevezetése a karcsú termeléshez vezető út?

Mi ebből az időtálló, jövőre orientált, s mi csupán divat?

A kérdések megválaszolásáig hosszú út vezet. Ennek egy állomásaként vázoljuk a két fogalom összekapcsolódásának rövid történetét, s mai állapotát.

6.1. A csoportmunka története

A *csoportmunka* évtizedek óta vitatott formája a munkaszervezetnek. A vita olyannyira nem újkeletű, hogy már a 20-as évek Németországában folyt, igaz ott és akkor a csoportmunkának a technikán túli, társadalmi oldala kapott hangsúlyt. A Hellpach-féle "asszociatív csoportmunka" (Hellpach, 1925) kínált megoldást a tőkés ipari társadalom problémájára: üzemi közösséget osztályharc helyett. A 30-as években Franciaországban Georges Friedmann és csoportja folytatta az első francia üzemi kísérletet "Az emberi tényező határai" címen (Friedmann, 1952.).

A csoportnak, mint teljesítményfaktornak a felfedezése a Hawthorne Művekben 1924 és 1932 között végzett - ma már klasszikusnak számító - vizsgálat sorozat eredménye. A kutatások időben és koncepcióban is hosszú utat tettek meg. Az 1924-es kiindulópont a fizikai munkafeltételek (pl. világítás) teljesítményre gyakorolt hatása volt. A végső konklúzió már az informális csoportok teljesítményszabályzó hatásáról szólt. Kimondták, hogy sem a fizikai munkafeltételek, sem az egyéni képességek nem olyan erős befolyásolói a munkateljesítménynek, mint maga a csoport, mely normáival, szabályaival és sajátos kényszerítő eszközeivel hatásosabban regulál, mint ahogyan azt addig bárki gondolta volna. A Hawthorne tanulmány volt a kiindulópontja és ösztönzője a 30-as évek számos szociálpszichológiai vizsgálatának és teóriájának. Kiemelkedik ezek közül a csoportban alkalmazott, különböző vezetői stílusok eredményességét elemző Lewin-féle vizsgálat a 30-as évek végén.

A háború utáni évek újabb lendületet adtak a kiscsoportokkal való foglalkozásnak. Az 1947-ben Bethelben (USA) alapított "National Training Labora-

tories" (NTL) és az 1945 óta fennálló Londoni "Tavistock Institute of Human Relations" élen jártak e próbálkozásokban. Ez utóbbi nevéhez fűződik az 50-es évek elején az első részautonóm munkacsoportok (Integrated Task Teams) bevezetése a Waliseri szénbányánál.

Mint látható, a probléma gyökerei itt Európában is messze nyúlnak, mégis igazi jelentőséget a csoportmunka az utóbbi pár évtizedben kapott. Ma már meglehetősen mozgalmas karriert tud maga mögött, méghozzá igen univerzális célhorizonttal. Különbőféle hullámok formálta mozgalmak, hol amerikai, hol svéd, máskor japán köntösben, ám mindig szuggesztíven, mint a siker elérésének varázslatos eszközét hirdették. Ha visszatekintünk a munkaszervezet e formájának történetére azt látjuk, hogy alig volt olyan problémája az ipari munkának, melyre megoldásként ne javasolták volna.

A 70-es években a csoportmunka jórészt a nem, vagy kevésbé vonzó munkaterületek munkaerő-szükségletét próbált segíteni, majd az ipari demokrácia és humanizáció követelményének eszköze lett. 1974-ben indul Németországban az ún. "Munka világának humanizálása" program, amelynek keretében a 70-es évek közepén egy sor csoportmunkán alapuló projekt veszi kezdetét a német üzemekben.

Figyelemre méltó, hogy ekkor fogalmazódik meg az e korszakon is túlmutató jelszó: "A minőséget a termelés és nem az ellenőrzés hozza létre".

A kedvező előjelek ellenére a 70-es évekbeli recesszióra adott válasz technikai és nem humanisztikus jellegű: a versenyképesség fenntartása a technicizáció révén. Ennek korlátai a 80-as évekre váltak világossá és az elképzelés a 80-as évek közepére kifulladásra jutott. A gyártási költségeket további automatizáció már nem volt képes csökkenteni, ugyanis az új és új termékfajták miatt állandóan változtatni kellett a szerelőautomatákat is. Így, a rugalmasság iránti igény következtében ismét előtérbe kerülhettek a munkacsoportok. Továbbá nyilvánvalóvá vált, hogy az innováció korántsem merül ki a technikai megújulásban. Gyakori tény, hogy az új technika csak új szervezeti formák keretei közt képes működni. Ha egy technika nem nyújtja azt, amit valójában tud, az túlnyomórészt nem a technológián múlik, hanem a módon, ahogyan azt alkalmazzák. Vagyis a technikai innováció egyidejűleg szervezeti és munkapolitikai innovációt is követel, ugyanis tudatos és célzott fejlesztés nélkül a munkaszervezetet tervezetlenül - spontán módon - a technológiai innováció hozza létre. S ez esetben fennáll a veszélye a hiányzó technikai képzettségnek, a technika hatékonytalan kihasználásának és nemkívánt munkatevékenység keletkezésének. Megoldásként erre is a csoportmunka kínálkozott, mert olyan szervezeti formának tűnt, amely képes egy üzem innovációbarát klímáját biztosítani.

A 80-as években tehát, a csoportmunka részint az új technológia bevezetésének eleme volt, más esetekben a gépesítés hézagainak áthidalására

szolgált, ám túlnyomórészt a megmerevedő struktúrák rugalmassá tételének eszköze lett. A kidolgozott új megoldásokon és koncepciókon azonban alig érződött a "régi" csoportmunka vita közvetlen hatása. Hiányoztak a részautonóm csoportkoncepció olyan fontos elemei, mint például a csoport önszerveződés formális szabályozása, a szabályozott csoportbeszélgetések és csoportképviselő. Igaz, ezen részelemek nélkül is elérték, hogy működött a koncepció központi eleme: "az állandó javítási folyamat". Ez úgy volt lehetséges, hogy döntően megváltozott a munkaszituáció, az automatizálás következtében új hangsúlyok keletkeztek. Míg a hagyományos ipari munka esetében - a kézi előállításnál - a teljesítményszabályozáson, a terhelés szabályozásának lehetőségén volt a hangsúly, addig a munka karakterének megváltozásával a munka tartalmának kérdése került a középpontba. Amennyiben e tartalom a képességeknek és képesítésnek megfelelően lett szabva, úgy a munkások készek voltak a speciális üzemi racionalizálási és optimalizálási igényeknek megfelelni s ezek folyamatában közreműködni. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy nem működtek továbbra is olyan hagyományos érdekkellentétek, mint: a bér, a terhelés, az egészségre káros hatások, a munkaidő kérdése, vagy nem keletkeztek olyan újak, mint a cselekvési tér, az ellenőrzési stílus, a kompetencia.

Mindenesetre a 80-as évek végén az előállítási munkát még mindig a hagyományos, rövid ciklusú munka, és hierarchizált szervezet jellemezte.

Ezt az egyhangú képet csak néhány kísérleti projekt (pl. Opel - Bochum, Mettler - Toledo) színteljesen oldotta. Ezek eredményei egyértelműen egy új munkaszituáció megteremtéséből adódtak.

A 70-es és 80-as évek tapasztalatai alapján továbbra is nyitott maradt a kérdés, hogy vajon a csoportmunkával érhető-e el a termelési folyamat hatékonyságának és humanizáltságának növelése. Így a 90-es évek a harmadik évtizede és egyben talán fordulópontja egy működőképes csoportmunka koncepció keresésének. Az évtized első felében az európai gazdasági élet olyan jelentős autóiipari vállalatok mint a Mercedes-Benz, az Opel, a VW, a Volvo látják úgy, hogy a munkaszervezet e formája jelentős eszköze a termelékenység növelésének. A csoportmunka bevezetésére azonban recesszió és struktúraváltás jellemezte környezetben, ahol:

- a kutatásból és fejlesztésből származó innováció nehézségekkel küzd - különösen látszik ez, ha a távol-keleti versenytársakkal teszünk összehasonlítást;
- azonos, vagy javuló minőségi szintet kell egyre csökkenő költségek mellett produkálni;
- kibővült az európai piac, így nőtt a versenytársak száma is (A Mercedes-Benz például középtávon 80%-ról 75%-ra csökkentette a belföldi szállítói értéket) (Stuttgarter Zeitung 1993.)

csak úgy kerülhet sor, ha azt szorosan összekapcsolják más folyamatokkal, így különösképpen a költségcsökkentéssel. Azaz óvatosan kell bánni azzal a lelkesedéssel, mely egyeseket eltölt mondván, a 70-es évek úttörőinek koncepciói végre valóra válnak.

Gondos felülvizsgálatot igényel, hogy vajon a két koncepció - a 70-es és a 90-es évekbeli - elképzelései mennyire azonosak és mennyire mások.

Az új felfogás ugyanis a csoportmunkát a karcsú termelés keretei között képzelel el, ahol a csoportmunka része egy átfogó racionalizálási stratégiának, amely koncepció háttérében a Toyota termelési rendszere és annak gazdasági sikere áll.

6.2. A csoportmunka meghatározása

A munkacsoport a társadalmi szerveződés - s nem egyszerűen a társadalmi szervezet - speciális formája. A helyzet úgy fest tehát, hogy találhatók csoportorientált termelési szervezetek tényleges csoportmunka nélkül. Ezért fontos tisztázni, mit is értünk csoportmunkán. A fogalmi tisztázás oka praktikus természetű, amennyiben ez a szervezeti forma ténylegesen stratégiai jelentőségűnek tűnik, s hatása döntően saját minőségétől függ.

A csoportmunka meghatározását az alábbi dimenziók 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. önszabályozás

Az önszabályozás nem egyéni, hanem kollektív folyamat, amely azon a feltételezésen alapul, hogy egy munkacsoport egy feladat végrehajtásáért közösen tartozik felelősséggel. Ezért a feladatnak minden csoporttag számára átláthatónak kell lennie, valamint az egyes munkafeladatoknak összefüggésben kell lenniük egymással. A tevékenység kollektív önszabályozását csak a már az első pontban említett teljesértékű csoportfeladat teszi lehetővé a tervezés, az előkészítés, a végrehajtás és az ellenőrzés összekapcsolása által. Az önszabályozás lehetőség szerint többet jelent a felelősség delegálásánál. A munkafeladat mellett mindenekelőtt a munkaidő, a képzettség, a teljesítmény és a minőség, amire az önszabályozás elve vonatkozik. Ebben az értelemben a munkacsoport relatív autonóm, részautonómiával rendelkezik.

3. kooperáció

A kooperáció jelenlegi pozitív értékelése a managementben kevésbé az új ipari viszonyok visszatükröződése, mint inkább annak a mind érzékenyebb hiánynak az értékelő kifejezése, hogy általában hiányzik a kooperáció, a csapatszellem. Ez a deficit tipikus dilemmája a taylori struktúrának, ahol a kooperációs kapcsolatok kevés hangsúlyt kapnak.

Ezzel ellentétben a csoportmunka a kooperáció intézményesített formája, amely - a taylori szervezettől különbözően - nem informális, a szabályokon kívüli, megtűrt, hanem hivatalosan megkövetelt, elvárt. Alapja a közös feladat, amelyre 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 tehát azt mondhatjuk, hogy: *a csoportmunka több dolgozó együttes munkája egy közös munkafeladaton, amelynek során a csoport tartalmilag körülhatárolt, teljes értékű, általa felülvizsgálható és szabályozott munkafeladatot kooperatív módon végez.*

6.3. A karcsú termelés

"A karcsú termelés" elnevezést először John Krafcik használta. Krafcik az első amerikai mérnök, akit a Toyota szerződtetett.

Hosszú időt töltött Japánban a Toyotánál, ahol az ún. karcsú termelés rendszerét ott tanulmányozhatta, ahonnan ez származik.

Krafcik közreműködője volt a Massachusetts Institute of Technology (MIT) által 1985-1990 között lefolytatott International Motor Vehicle Program (IMVP) elnevezésű projektnek. Az IMVP keretében - autógyártók, szállítók és kormányok által nyújtott, összességében 5 millió dolláros támogatás segítségével - öt éven át zajló kutatás az autóipar jövőjét volt hivatott vizsgálni, különös tekintettel a piacn rendkívül offenzíven előretörő japán konkurenciára. Ezt az offenzívát jól jellemezte, hogy a japán gyártók 15 év leforgása alatt az USA piacának több mint 30%-át szerezték meg és üzeimiek az észak-amerikai autógyártás több mint 25%-át adták. A vizsgálat a japán autógyártók európaiakkal és amerikaiakkal szembeni fölényét a távolkeleti ország sajátos menedzsmentjében véli felfedezni, különösképpen az erős csoport-, illetve team-orientált gondolkodásban és cselekvésben. Akkoriban (1989) a japán autógyárakban - legyenek azok akár Japánban, akár az USA-ban - a dolgozók 70%-a csoportba vagy team-be szervezve dolgozott, míg ez az arány az USA-ban 17,3%, Európában pedig 0,6% (Womack 1992. 97. o.) Az arányok azóta természetesen változtak. Egy IG-Metall tanulmány (Spiegel 1993) szerint a német autóiparban 1993-ban már $\approx 10\%$, a mai adatok pedig már ennél is magasabb arányt mutatnának.

A kutatás eredményét 1990-ben publikálták (Womack, Jones, Ross 1990.). Ez a könyv a tömegtermelésből a karcsú termelésbe való - a kutatók véleménye szerint - szükségszerű átmenetben kívánt segítséget nyújtani. A szerzők szándéka szerint nem egy újabb "japán könyv", ami arról szól, hogy egy relatív kis ország kis csoportja új módon termel javakat, hanem ezzel szemben a karcsú termelés alapideájának univerzalizmusát hirdeti. Vagyis, hogy a módszer mindenütt, mindenki által alkalmazható. Őva int attól, hogy az évszázad végén ismét elkövessük ugyanazt a hibát, amit az évszázad elején már elkövettünk.

Nevezetesen, hogy képtelenek voltunk megkülönböztetni a tömegtermelés ötletét és előnyeit annak sajátos amerikai kezdeteitől. Ma - a szerzők véleménye szerint - a karcsú termelés és japán vonatkozásában áll fenn ugyanennek a veszélye. A könyv egyszerű, konkrét fogalmakkal mutatja meg mit jelent a karcsú termelés, honnan jön és hogyan funkcionál. Az összehasonlító módszert alkalmazva, a karcsú termelést mint innovatív termelési szisztémát a kézi és a tömegtermeléssel szembeállítva írja le:

A kézműves üzemben magasan kvalifikált dolgozók és egyszerű, de rugalmas szerszámok szolgálják a célt: pontosan azt előállítani, amit a vevő rendelt, egyiket a másik után. A módszer rendkívül vonzó, de roppant költséges.

A tömegtermelésben specializált szakemberek olyan terméket konstruálnak, amelyet segéd- és betanított munkások állítanak elő, drága, speciális gépeken. Ugyanolyan terméket állítanak elő nagy mennyiségben. Mivel a gépek igen költségesek és nem viselnek el semmiféle zavart, a tömegtermelés sok puffert épít be: tartalék készlet, tartalék munkaerő, tartalék kapacitás formájában, hogy a zavarmentes termelést biztosítsa. Ez a környezet igen drágává tesz egy új terméket, ezért a tömegtermelés ameddig csak lehet, a régit termeli. Az eredmény: a felhasználó olcsóbb terméket kap ugyan, de szűk termékskálát sokrétű költségek és olyan munkarendszer által, amelyet a legtöbb dolgozó unalmasnak és lélekölőnek talál.

A karcsú termelés a kézműves termelés és a tömegtermelés előnyeit kombinálja, miközben elkerüli az előbbi magas költségét és az utóbbi merevségét. Ebből a célból a karcsú termelés munkacsoportokba szervezett, sokoldalúan képzett munkaerőt foglalkoztat, nagy rugalmassági és növekvő automatizáltsági fokú gépeken. Így éri el, hogy nagy tömegű terméket nagyon sokrétű formában állít elő. A termelés azért karcsú, mert mindenből kevesebb kell mint a tömeggyártásnál: a gyári személyzetnek a fele, a termelési tér fele, a szerszámokba való befektetés fele és fele idő egy új termék kifejlesztésére. Sokkal kevesebb mint a fele a szükséges raktárkészlet, sokkal kevesebb a hiba, nagyobb és sokrétűbb a termelés. A

lényeges különbség a tömeg-és a karcsú termelés közt a célokban rejlik, részben azok jellegében, részben azok tartalmában. A tömegtermelés korlátozott célokat tűz ki, nevezetesen: számára elegendő, ha valami "elég jó" ami annyit tesz, hogy elfogadja a hibák egy bizonyos számát, egy maximalizált raktárkészletet és az állandó termékek kis választékát. Jobban csinálni úgymond, túl sokba kerülne, vagy egyszerűen meghaladná a dolgozók képességeit.

A karcsú termelés a tökéletesre törekszik: állandóan csökkenő költségek, hibátlan és raktárkészlet nélküli termelés, termék-sokrétűség. Természetesen még egy karcsú vállalat sem érte el az "ígéret földjét" és talán soha nem is fogja senki, de a tökéletességre való törekvésről nem mondanak le. A célok tartalmát tekintve a karcsú management a következőkre törekszik:

- folyamatosan javítani a kapcsolatot a vevőkkel, vevői információs rendszer kiépítése;
- folyamatosan javítani a kapcsolatot a szállítókkal, Just in Time rendszer bevezetése;
- folyamatos szervezetfejlesztés, a termelési és vezetési szervezetben csoport-orientált struktúrák kiépítése;
- a gyártási struktúra folyamatos javítása, a puffer nélküli termelésre törekvés;
- folyamatos minőségjavítás, a nulla hiba-elv megvalósítása a TQM rendszerének segítségével;
- a termékfejlesztés folyamatos javítása;
- a munkakapcsolatok konszenzus-orientált formálása.

A karcsú termelés koncepciójának központi gondolata - mely köré annak egész rendszere épül - karakterisztikusan szemben áll a 80-as évek elejének "ember nélküli gyár" ideájával, mely az embert, mint bizonytalansági tényezőt tartotta a gyártási folyamat legnagyobb problémaforrásának és mint ilyet, megpróbálta amennyire csak lehet kiküszöbölni. Az új koncepció az embert nem mint probléma-vagy költség-, hanem mint sikertényezőt veszi figyelembe. Egy japán manager szavaival élve:

"Számunkra a management lényege az a mód, ahogyan az alkalmazottak szellemi erőforrásait a cég érdekében mozgósítja és egyesíti. Csak az alkalmazottak együttes szellemi teljesítménye képes egy céget a jelenlegi, gyorsan változó kényszerhelyzetek közepette élvonalban tartani."(Konosuke Matsuhita 1979.)

Az emberi tényező figyelembevétele, mint lényeges és potenciális sikerforrás, nem mai találmány. Csakhogy itt ma már nem a 70-es és 80-as évek humanizációs elképzeléseiről van szó, ahol a vita arra irányult, hogy milyen esélyei vannak az anti-taylorista modellnek a termelésben és az igazgatásban. Ahol az általános probléma az volt, hogy mennyi humanizáció realizálható egy fejlett ipargazdaságban. A karcsú termelés csoportmunka-

koncepciója esetén lényegesen más a helyzet. Itt az előtérben egy átfogó munkaerő-kihasználás és racionalizálás áll az üzemre vonatkoztatott szociális konszenzussal egybekötve. Hatékonyság (a termelés gazdaságossá tétele) és lojalitás (átfogó konszenzus) egyidejű biztosítása a cél. A humanizáció ebben az esetben a folyamat esetleges mellékterméke. A munkacsoport a 90-es évekre a racionalizálási stratégia részelemévé vált, ami itt egyértelműen azt jelenti, hogy fokozni kell a termelékenységét a "nulla hiba" és a "nulla puffer" stratégia teljesítésével.

E koncepció sok tekintetben kvalitatív, mást jelent mint a csoportmunka a hagyományos európai kontextusban. Így például a karcsú termelésben a foglalkozási karrier jelentése is más. Nyugaton a karrier állandó emelkedést jelent a hierarchiában, egyben specializációt is és növekvő felelősséget. A karcsú termelést viszont ellaposodott hierarchia és az a törekvés jellemzi, hogy a felelősséget a hierarchiában a lehető legalsó szintre vigye le. Ez a módszer több szakmai képességet kíván és annak kreatív alkalmazását egy csoporton belül, nem pedig egy merev hierarchiában. Ebből a sajátosságból következik, hogy a vállalatnak folyamatosan komoly feladatokkal kell megbíznia a csoportokat, hogy tagjaik úgy érezzék, képességeiket és tudásukat javíthatják, és hogy erre igényt is tartanak. Enélkül az állandó kihívás nélkül a dolgozók úgy érezhetnék, hogy már karrierjük kezdetén elérték annak végpontját. Ezután előfordulhat, hogy tudásukat nem alkalmazzák, hozzáállásuk romlik és a karcsú termelés legfőbb előnyét vesztené el.

6.4. A kialakuló új szervezetek karakterjegyei

A 90-es években a karcsú termelés - nem utolsó sorban gazdasági sikereinek köszönhető - hatása mélyreható változásokat idézett elő az arra nyitott vállalatoknál a munkaszervezetben és a management struktúrában: kevesebb hierarchia és több kooperáció, szélesedő delegálás és több felelősség, növekvő képzettség. A változások következtében felértékelődött a munkerkérdés, az olyan lágy erőforrások, mint kommunikáció, kompetencia és kultúra. Az új koncepció felhívta a figyelmet a részvételőrientált munkaszervezetre és a csoportmunkára. A kialakuló új szervezeteket a következő karakterjegyek jellemezték:

1. autonómia - ellaposodó hierarchia

A karcsú termelés sikere arra kényszerítette a managementet, hogy utána gondoljon, hány vezetési szint és a munkamegosztás milyen foka szükséges a hatékony termelés biztosításához. Az üzemi folyamatok komplexitásának növelésével a munkatevékenység lineáris, hierarchikus szervezésű irányítása csődöt mondott, ezért kényszerré vált az önirányító, relatív autonóm

munkaegységek képzése. Ezek az egységek formájukat tekintve lehetnek: osztályok, részlegek, profitcenterek, cost-centerek, termelési-vagy gyártó-szigetek, illetve munkacsoportok. A lényeges különbség a post-taylori és a munkacsoport-szerű gyártási koncepció között éppen abban áll, hogy míg az előbbi a vállalkozás komplex rendszerének modul-rendszerüvé tétele által redukciót hajt végre, addig a részautonómia elvén működő csoportok egyesítik, egységként kezelik egy modul elemeit. Egyesítik a funkciókat és ennek keretében önállóan szabályoznak. Működnek mint gyár a gyárban, üzem az üzemben (Scheer-Ruffing 1987.)

Az autógyártás területén például ezidőtájt erősödő tendencia figyelhető meg a részlegképzés irányába, melynek legismertebb formái a "terméksziget", amely egy részlem komplett gyártását jelenti (pl. motorszerelés), vagy "gyártó sziget", amely komplex részek kidolgozását, megmunkálását jelenti különböző megmunkáló gépek segítségével (pl. sajtoló vagy festő részleg). Ezek a részlegek önirányító vállalati részek, amelyek nemcsak az anyavállalat részére gyártanak, hanem szállítanak kifelé, harmadik félnek is. Ezáltal változik a vevői-szállítói kapcsolat és fennáll a kényszer, hogy e részlegek a vevőkben saját termékeikkel keltsenek jó benyomást. Ez egyben erős minőségi kontrollt is jelent.

Az önálló termelési egységek létrehozásával csökken az igény a hierarchia iránt. A hierarchia ellaposodása a főnökök csökkenésével kezdődik és a művezetők megtakarításával ér véget. Ha sikerül már az alsó szinten (a munkacsoportok szintjén) az ún. szekunder tevékenységeket mint a minőségbiztosítás, karbantartás, logisztika és munkatervezés részben integrálni, úgy további irányítási hierarchiák - mint pl. logisztikai vezetés, karbantartás vagy munkaszervezés - szűnnek meg. Az osztályvezetők (termelési-gyártási) ebben a modellben részfelelősséget vállalnak a szekunderfunkcióban. A szükséges szakállományt (anyag-előkészítők, karbantartók, minőségellenőrök) részben vagy egészben integrálják, s azok - a termelésért felelős művezető vagy osztályvezető gondoskodása alá tartozva - részint termelési tevékenységet folytatnak.

2. részvétel

A felelősség átadása azoknak, akik a feladatot ténylegesen végzik, központi elv a karcsú termelésben. Ez azonban csak úgy képes működni, ha a dolgozók a lényeges információk birtokában vannak, tehát informáltak, valamint a döntési folyamatokhoz szükséges elegendő jártassággal és képesítéssel rendelkeznek. A dolgozók részvétele itt mindig a felelősség és a döntési kompetencia delegálását jelenti a lehető legalsó szintre. Az új termelési rendszerben ez a szint a csoport. A csoport átveszi a felelősséget a feladatok végrehajtásáért, koordinálja a belső munkamegosztást és részt vesz a munkamódszer meghatározásában. Az autonómia fokának növeke-

désével nő a felelőssége is a költségekért, a mennyiségért, a minőségért és a termelékenységért. A hatáskörébe tartozó feladatok a következőképpen lajstromozhatók:

- önállóan szervezi és végzi munkáját;
 - biztosítja a szükséges szerszámok és eszközök készenlétét;
 - ellátja a kisebb javítási és karbantartási munkákat;
 - diszponálja saját munkafeladatait;
 - felelősséget vállal a rendért és tisztaságért saját környezetében;
 - felülvizsgálja saját munkatevékenységét a javítás érdekében;
 - átfogó felelősséget vállal munkája minőségéért;
 - kontrollálja a határidőket és a költségeket;
 - gondoskodik a csoport tagjainak alapképzéséről és a szükséges, csoporton belüli rugalmasság biztosításáról;
 - segít a személyzet-biztosítási problémák megoldásában;
 - rendszeresen csoportmegbeszéléseket tart;
 - összehangolja saját tevékenységét más csoportokéval.
- E feladatok magas szakmai színvonalon történő végrehajtásának fontos biztosítéka, hogy a csoportnak bármikor jogában áll a vállalatvezetéstől információkat kérni és tanácsadókat igénybe venni, például a tervezés, a fejlesztés, a személyzet vagy a minőségbiztosítás területén. Így integrálódik teljes mértékben a csoport a munkafolyamatba, s tud szükség esetén befolyást gyakorolni olyan kérdések esetén, mint akár az előszerelés, a felügyelet, vagy akár az anyagok diszpozíciója.

3. érdekképviselő

Az üzemi tanácsok szerepe és jelentősége megváltozik a csoportmunka átfogó bevezetésével. Az üzemi tanácsok részint befolyásukat veszítik, jogaik egy része a csoportra delegálódik. Ezért fontos a csoportok érdekképviselői rendjének rögzítése.

Kifelé a csoportot szóvivő képviseli. Ezt a funkciót minimum fél éven keresztül egy személy tölti be, akit a csoport vagy titkosan választ (pl. Opel, Rüsselsheim), vagy az előjárósággal egyeztetve (pl. Mercedes-Benz, Sindelfingen). Máshol, (pl. Digital Equipment, Kautbeuren) rotálódik a csoportszóvivő feladata az egész csoportban, s minden erre képesített csoporttag egy vagy két héten keresztül betölti a csoportszóvivői (koordinátori) szerepet.

Fáradtságos és konfliktusokkal teli tanulási folyamat az üzemi érdekképviselői rendszer új formájának működtetése. Más orientációt követel: az eddig érvényes, munkatársakért való alkudozás érke helyett a munkatársakkal való alkudozás készségét.

4. állandó javítási folyamat

Nem az egyszeri technológiai innováció a garancia a vállalat egzisztenciájának biztosítására, hanem az állandó és folyamatos javítás és optimalizálás. A dolgozók minden valóban működőképes javaslatát a lehető leggyorsabban kell átvinni a gyakorlatba. Az üzemi javító elképzelések kezelésének bürokrácia-mentessége éppolyan jelentős, mint részesevé a pénzügyi hatásokban.

Az állandó javítási folyamat a termelékenység növekedés, a minőségjavítás és a költségsökkentés állandó folyamatát jelenti. A pazarlás megszüntetését és a munka nem értéktermelő részének redukcióját. Ezek megtakarítási potenciálját 1993-ban 35%-ra becsülték a német autóiparban.

A munkacsoport egyre inkább mint használható ötletek tárháza ismert. A csoportjavaslatok mind számukban, mind minőségükben felülmúlják az egyéneket. Ezt jelzi elfogadásuk magas száma is, ami a javaslatok kb. felét teszi ki, míg egyéni esetekben ez csupán harmada. A csoportban folyó vita vezet oda, hogy a csoportjavaslatok jobban átgondoltak és gondosabban strukturáltak mint az egyénié.

5. rugalmasság

Ahogy a vállalatnak rugalmasan a piac változó igényeihez kell igazodni, úgy ez a rugalmasság a dolgozóktól is elvárt. Elvégre is részben ők maguk a vállalat. A karcsú termelés munkacsoport koncepciója éppen a rugalmasság követelményére adott válasz. Ez a rugalmassági követelmény egyaránt vonatkozik a dolgozók:

- a) időbeni rendelkezésre állására,
- b) helyi mobilitására és
- c) képezésére is.

- a) A munkanapok csökkentése (4 napos munkahét bevezetése) egyben a dolgozók készségét is jelenti a gépidő növelésére, a szezonális ingadozások kiegyenlítésére és a kapacitás szűkösség megszüntetésére. A következmény: plusz műszak, meghosszabbodott napi munkaidő (9-10 órás műszak), szombati munka, készenléti idő. Gondot okoz, hogy a vállalatok szociális infrastruktúrája ehhez a munkaidő modellhez még nem kielégítő.
- b) A lakó-és munkahely közti nagy távolság s a tömegközlekedés hiányosságai növekvő közlekedési zajhoz vezetnek éjszaka is. Ez persze a Just in Time gyártás következménye is. Ezek miatt elvárásként fogalmazódik meg a dolgozók készsége a mobilitásra - átköltözésre. Ismét előtérbe kerül az üzemi lakások kérdése, bár ezidáig hiányzik egy kidolgozott ezirányú koncepció.
- c) A képezésre vonatkozó rugalmassági követelmény azt jelenti, hogy egy csoporton belül minél több tagnak minél több feladat végrehajtására kell

egyidejűleg képesnek lennie, így biztosítva a változó követelményekre való gyors reakciót és egymás helyettesíthetőségét. Ezt egy átfogó, magas színvonalú alapképzés valamint a munkaidő alatti folyamatos továbbképzés együttesen hivatott biztosítani.

6. egyszerűség - folyamatbiztonság

A gyártervezők 80-as évek eleji optimizmusát, hogy a gyártás szélesedő és fokozódó automatizálásával sikerül a konkurencia előnyét behozni, mára egy realisabb elképzelés váltotta fel. A rugalmasan beiktatható ember a drága robottal szemben előterbe került. Többnyire csak ott automatizálnak, ahol az egészségre káros és veszélyes munkát a gépesítés-automatizálás segítségével csökkenteni lehet. Az egyszerűbb gépesítés, valamint a kézi munkahelyek optimális elrendezése kap hangsúlyt.

7. környezetbarátság

Az ökológiailag is megfelelő termelési folyamat kialakításának kényszere az eddigiek átgondolását jelenti az iparban is. Végül a vállalatnak is előnyére válik a konkurenciaharcban, ha minél előbb törekszik az energiatakarékos termelési folyamatok kialakítására és bevezetésére. A nappali fény felhasználása, a természetes szigetelőanyagok (földfeltöltés) alkalmazása hozzájárulhat a világítási és klímaköltségek csökkentéséhez. A csomagoló anyagok csökkentése, az osztályozott hulladék, az újrafelhasználható anyagok növekvő részesedése, a káros anyagok kiiktatása éppolyan fontos, mint egy ökológiai céltételezésű elkötelezettség a kutatásban és a fejlesztésben.

Ez a szemléletmód érvényes kell hogy legyen magára a gyárépítésre is. Mindenkinek, aki létrehoz egy terméket tisztában kell lennie annak környezeti hatásaival is. Világosan kell lássuk, hogy az ökológiai központú gondolkodásmód egyben emberközpontú is.

7. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE KARCSÚ TERMELÉS KERETÉBEN

Előjáróban két előítéletet szeretnék eloszlatni. Az egyik, hogy a csoportmunka ellentéte volna a futószalag munkának. Nem így van, inkább a két módszer előnyeinek értelmes összekapcsolása az, amiről beszélhetünk. A másik, hogy az európai vállalatoknál alkalmazott új termelési koncepciók nem mások, mint a japán példa kópiái. Természetesen vannak olyan alap gondolatok, melyeket egyaránt tekintetbe kell venni, akár egy japán, akár valamely európai vállalatról van is szó. Emellett azonban vannak olyan vállalat-specifikus elképzelések, melyek az egyik helyen alkalmazva sikeresek, de nem lennének feltétlen azok egy másikon. Így például a személyzet kiválasztása olyan terület, ahol nagy valószínűséggel egészen különböző módszereket találunk, ha összevetjük a japán és az európai gyakorlatot.

A karcsú termelés részelemeként működő csoportmunka követelményrendszerének első vonalában a minőség, a rugalmasság és a racionalizáció áll. Ezt követi a képesség a kommunikációra, kooperációra, konfliktus- és problémamegoldásra. Az új termelési koncepcióban növekvő jelentőségű az emberi hozzáértés, az alkalmazottak motivációja és részvétele. Azonban a koncepció szűk értelmezése, az egyoldalú gazdaságossági orientáció magában hordja annak a veszélyét is, hogy a csoportmunka a további munkaintenzitás-növelés és a munkaerő-leépítés pusztá eszköze lesz, s végül a munkavállalók önmegvalósítása helyett önkizsákmányolásukhoz vezet. Az így kialakuló alulmotiváltság révén pedig hosszú távon maga a rendszer válik kontraproduktívvá. Ezért bevezetése rendkívüli körültekintést, felkészültséget és türelmet igényel.

A vállalati kultúra sikeres átformálása, a munkaszervezet strukturális átalakítása a csoportmunkának, mint a karcsú termelés kulcstényezőjének a bevezetése időigényes folyamat. Az új módszereket nem lehet - mint egy áruházi polcról - leemelni. Nem lehet egyszerűen azt mondani, hogy a csoportmunka kiváló, tehát holnaptól mi is ezt alkalmazzuk, hogy dolgozóink kreatív potenciálját jobban kihasználjuk. A csoportmunka nem egyedülálló valami, nem is egyszerű recept. Rajta kívül még sok más utat kell egyidejűleg járni. Olyan dolgok tartoznak ide, mint az ütemezett szállítás, a minőségbiztosítás, a gyártásra alkalmas konstrukció, a technikai innováció. Elsőként ezek tartalmát kell megértetni és elfogadtatni a dolgozókkal, hangsúlyozva, hogy valóságos működtetésük team-munkát és kommunikációt igényel. A dolgozóknak és a vezetőgárdának egyaránt készen kell lennie arra, hogy ezeket a fogalmakat ne csak elszajkózza, hanem valóban a magáévá tegye.

Ahogy Saint-Exupery írja:

"Ha akarsz építeni egy hajót, akkor ne azzal kezd, hogy embereket toborzol akik fát szereznek, előkészítik a szerszámokat, elosztják a munkát vagy kiadják a feladatokat,.....hanem ébressz vágyakozást az emberekben a végtelen tenger iránt."

A csoportmunka kétségtelenül hatásos eszköz, de nem egyszerűen egy új kalap, melyet minden területre rá kell húznunk. Sokkal inkább olyan mint egy puzzle, melyben az egyes részeket lépésről-lépésre, esetről-esetre újra kell rendezni és gondosan összeilleszteni. Az egyes puzzle darabok vállalatról-vállalatra, osztályról-osztályra, műhelyről-műhelyre gyakran különböznek, és ha látszólag egyformák, akkor is adódnak olyan picik különbségek, amelyeket gondosan figyelembe kell venni, ha valóban a lehetséges legjobb csoportszervezetet akarjuk létrehozni.

7.1. Új munkapolitikai koncepció

Az új munkaszervezeti forma tartós és stabil sikerének feltétele egy új, alternatív **munkapolitikai koncepció** kialakítása, amelynek alapelemei: profeszszionalitás, önállóság, saját elképzelés, cselekvési szabadság, személyes munkastílus. Az új modell az alábbi sajátosságokban döntően különbözik a hagyományos taylori elképzeléstől:

<i>taylori modell</i>	↔	<i>karcsú modell</i>
Központosítás		decentralizáció
Mély hierarchia		lapos hierarchia
Autoritás		szakértői tanácsadás
Külső ellenőrzés		önkontroll
Előírt utak		folyamatrugalmasság

Ennek elérése érdekében a koncepció kifejlesztése során az alábbi területekre kell különös figyelmet fordítani:

- a) A teljesítmény és terhelés dimenziójában a hangsúly a szakmai kompetencia, az önállóság és a felelősség-átvétel kibontakoztatásának lehetősége

gén van, egy racionalizálási kompromisszum keretén belül. Végül is a cél a nagyobb teljesítmény, az pedig több feszültséggel, nagyobb erő kifejtéssel jár együtt. Éppen ezért rendkívül fontos a nagy cselekvési szabadság biztosítása a munkafeladat végrehajtásában, ugyanis a munkagazdagítás behatárolt lehetőségei nem biztosítanak elégséges ellen-súlyt és nem kompenzálják azokat az érdeksérlemeket, amelyek a terhelés és teljesítmény dimenzióban keletkeznek.

- c) A szervezeti, személyzeti és technikai folyamatok és potenciálok, a struktúra, a környezet, a dolgozók és a módszerek közti összhang biztosítása érdekében a csoportoknak együtt kell működniük saját munkafel-tételeik formálásában. Biztosítani kell a szervezeti struktúra önálló, dinamikus igazíthatóságát és optimalizálhatóságát valamint az ehhez megfelelő erőforrásokat, információt és a kommunikációt, mint szükséges információ-visszacsatolást a dolgozók számára.
- d) Szükség van a dolgozók tanulásra való készségére és egy képzési program által történő elő- és felkészítésükre. Nem szabad lebecsülni az iskolázás jelentőségét, képezni kell a vezetést, a csoporttagokat, a csoportszóvivőt. A foglalkoztatottak képzettségébe való beruházás esélyt ad a képzettségi hiányok pótlására. Az így kialakuló fejlődési és tanulási folyamat befolyásolja a munkakapcsolatokat, elősegíti az önszerveződést és a kooperációt. A csoport általában erős befolyással kell hogy rendelkezzen az egyes tagok képzése terén, de kellene központilag irányított átfogó képzési programok is. Mint például a Mercedes Benz rastatt-i üzemében, ahol "tanuló szigetek" bevezetésével tették lehetővé a munka folyamatában való - de teljesítmény presszió nélküli - tanulást.
- e) A csoportmunka humán és szociális-kommunikatív aspektusa magától nem jön létre, ezért ezt mind a csoportmunka előkészítésének, mind bevezetésének időszakában befolyásolni kell. Az előkészítés során szemi-náriumi keretben folyhat a tanulás, melynek célja a várható konfliktusok megoldási módjainak gyakorlása. A bevezetés és működés során a csoportbeszélgetések hivatottak a felvetődő szociális és emberi problémák kezelésére, s a csoportonkénti összetartozás-érzés kialakítására. Fontos tisztázandó kérdés a szociális status és üzemi tevékenység presztízsének alakulása, valamint a vezetők szerepének megváltozása. Így például a művezető, mint szociális és pedagógiai gondozó, moderátor és tanácsadó megjelenése.
- f) A csoportok kialakításánál messzemenően figyelembe kell venni az alábbi elveket:

- Munkacsoportba csak azok mennek dolgozni, akik teljesen szabadon ezt akarják, erre készek. Erőszakkal nem lehet együttműködésre bírni a dolgozókat.
 - A csoportok összetételénél a személyi preferenciák széles körű figyelembevétele szükséges.
 - Biztosítani kell a gyengébb teljesítményre képes dolgozók csoportba integrálásának lehetőségét.
- g) A dolgozók számára láthatóvá kell tenni az új rendszer eredményeit. Érzékelniük kell a hatékonyság, a termelékenység és a szociális minőség dimenzióiban bekövetkezett változásokat és azok rájuk vonatkozó hatását. Pontos információkkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy önmaguk is hitelesen megítélhessék az új rendszer sikerességét és ezáltal elkötelezetten vállalják azt.

7.2. Az új munkaszervezeti forma előnyei, hátrányai, költsége és korlátai

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

A mérleg vállalati oldala:

<i>igényel</i>	<i>nyújt</i>
* hatékonyabb munkát	* beruházásokat (a racionalizáció biztosításához)
* nagyobb teljesítményt	* képzést
* jobb minőséget	* csoportjövedelem növelést
* rugalmasságot	* bővülő szakmai illetékességet
* aktív részvételt - a racionalizációban - az optimalizációban - az üzemi érdekek érvényesítésében	

A mérleg dolgozói oldala:

<i>igényel</i>	<i>nyújt</i>
* attraktívabb munkát	* nagyobb teljesítményt
* jobb munkatartalmat	* rugalmasságot
* nagyobb önállóságot	* képzésre való készséget
* bővülő beleszólási lehetőséget	* nagyobb aktivitást
* jobb munkakapcsolatokat	* lojalitást
* jobb szociális kapcsolatokat	* konszenzus készséget

Hogy ez mennyire működik, az a gyakorlatban - s nem fehér asztal mellett fog eldőlni. Egy biztos, a mérleg mindkét oldalát konzekvensen figyelembe kell venni. A racionalizálás kezdete egy olyan széles szociális kompromisszumon túl van, amely egyben a kooperatív konfliktuskezelés alapja is.

Az új szervezeti forma bevezetéséről szóló döntést meg kell hogy előzze a csoportmunka módszer vállalati- és *költségtényezőinek* elemzése. Olyan vállalati tényezők gondos figyelembevételéről van szó, mint a dolgozók száma, képzettsége, 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 törekvések összhangjának biztosítása az első lépések egyike.

A csoportmunka kialakításának minden lépésénél jelen kell hogy legyen az üzemi tanács. Együttműködésre feltétlenül szüksége van a managementnek, 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 idő, a csoportszóvivő és a csoporttagok szakmai és szociális képzése, a csoportszóvivői feladatokra (1 óra/műszak) és a csoportbeszélgetésekre (1 óra/hét) fordított idő, (mindkettő munkaidő alatti és fizetett) a csoportbeszélgetések helyszínének kialakítása.

A csoportmunka bevezetése gazdaságossági szempontok által vezérelt kísérleti projekt keretében történhet. A széleskörű alkalmazásra csak e projekt tapasztalatainak birtokában kerülhet sor. A kísérleti stádium tiszta projekt szervezetet és egyértelmű felelőségeket követel. Igen fontos - különösen a kezdeti időszakban - a projektben összefogott személyek folyamatos irányítása és a projektvezetés elképzeléseinek a központi vezetéssel és az üzemi tanáccsal való folyamatos egyeztetése.

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

- nincs törzsállomány, állandóak a személycserék, ezért magas személyi ráfordítást követelne;
- egyéni - a többi dolgozóval való kapcsolat nélküli - munkahelyek vannak;
- hiányoznak a kielégítő szociális kapcsolatok és a megfelelő dolgozói karakter.

7.3. A célmeghatározás folyamata és tartalma

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

* *dolgozók*

~ , ezért támogatjuk dolgozóink önállóságát és felelősségvállalását, hogy ezáltal olyan bizalomteli és kreatív együttműködés alakulhasson ki, amely a munka örömteli végzését biztosítja.

* *vállalat*

~ , ezért vagyunk képesek előnyt kovácsolni lojálisan gondolkodó és cselekvő dolgozóink együttműködésével a jobb technika és a magasabb nivójú 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.

* *vevők*

~ , ezért szolgáljuk termékeinkkel, kreativitásunkkal és innovációs készségünkkel vevőinket egy nyitott és tisztességes partnerkapcsolatban a közös jövő érdekében.

* *környezet*

~ , ezért helyezünk hangsúlyt ökológia és ökonómia 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 fennmarad.

E vállalati credo jellegű megfogalmazást követően, elengedhetetlen a célok pontosítása és strukturálása. A célkitűzések durván két csoportra tagolhatók: gazdaságiakra és szociálisakra. A siker egyik feltétele, hogy a megvalósítás során a gazdasági és humán célokat egyenrangúként kezelje.

A *gazdasági célok* az alábbiak lehetnek:

- 1) Minőségjavítás a dolgozók felelősségvállalása segítségével.
- 2) Költségsökkentés a nem értékteremtő, hanem csupán költségnövelő tevékenységek (pl. selejtgtyártás, utómunkálat) redukciója által.
- 3) Teljesítménynövekedés a dolgozók motivációjának kihasználásával.
- 4) Termelékenység növekedés a veszteségidők (ellenőrzés, javítás) csökkentése és a létesítmény-kihasználás fokozása által.

- 5) A rugalmasság növelése a személyzet, a termelés és a munkaidő területén.
- 6) Az állandó javítási folyamat biztosítása a dolgozók innovációs és problémamegoldó képességének kihasználásával.
- 7) Konzekvens vevőorientáció.

A *szociális célok* - szoros összefüggésben a gazdaságiakkal - a következők lehetnek:

- 1) A munkafeltételek javítása az egyoldalú terhelés, a monotonia csökkentése és a szélesebb munkakör segítségével.
- 2) Növekvő munkaminőség elérése a saját felelősség, a munkagazdagítás, az önrendelkezés és a képességek kihasználása révén.
- 3) Lehetőséget biztosítani a magasabb képzettség megszerzésére, hozzáigazított bérrel és plusz feladatok (pl. csoportszóvivő) lehetőségével.
- 4) A kommunikáció javítása a dolgozók és a vezetés közt, partneri vezetői stílus kialakítása.
- 5) Biztosítani azoknak a dolgozóknak az integrációját, akik - különböző okokból - nem képesek az általában elvárt teljesítményt nyújtani.

A gazdasági és szociális célok mellett éppúgy fontos egy *ökológiai* cél-tételezésű elkötelezettség mind a kutatásban, mind a fejlesztésben. Ez a szemléletmód kell hogy érvényes legyen magára a gyárépítésre is. Mindenkinek, aki létrehoz egy terméket, világosan kell látnia annak környezeti hatásait. Egy ökológiai orientációjú termelési folyamat egyben ember-orientációjú is.

7.4. Új szerepek a munkacsoportban és körülötte

Rendszerint 8-15 dolgozó alkot egy *munkacsoportot*, melynek létrehozásánál a fentebb már említett elveket (önkéntesség, preferenciák,...) figyelembe kell 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 egy 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 *csoportszóvivő* szerepét, akit többnyire vagy szabadon, vagy a vezetéssel egyeztetve választ a csoport, először rövidebb (pl. 6 hónap), majd hosszabb (pl. 1 év) időre. A csoportszóvivő 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 feladata, hogy együttműködve a mesterrel, a felmerülő technikai és szociális problémákkal foglalkozzon, valamint megoldásukra a csoport véleményével összhangban lévő javaslatot tegyen. Végül, a csoportszóvivő feladata a heti csoportbeszélések levezetése és az ott elhangzó javaslatok gondozása.

A kialakított munkacsoportokat ún. koordinátorok egészíthetik ki, akik problémák felmerülése esetén ezeket rögzítik és továbbítják a megfelelő szakértők felé. Ezek a koordinátorok nem csoporttagok és nem is előljárói a csoportnak, hanem specialisták, akik önállóak és saját felelősséggel bírnak.

A munkacsoport ma egy többrétegű együttműködés gyújtópontjában áll. Korábban a *szakértők* felülvizsgálták a helyi problémákat és előírták azok pontos korrekcióit. Az új koncepció szerint ezek a szakértők ma inkább tanácsadói szerepet töltenek be. Nagyon lényeges, hogy ők is elfogadják a változást, s meghívottként résztvéve a csoportbeszéléseken, a csoport javaslataival összhangban lévő megoldásokat legyenek képesek javasolni.

7.5. A csoportképződés folyamata

Természetesen egy működőképes csoport létrejötte nem megy azonnal. Tudomásul kell venni, hogy a csoport szociális fejlődése, a csoportképződés folyamat, s *időre* van szükség kialakulásához. Ennek a folyamatnak különböző állomásai kristályosodhatnak ki. Kezdetben a kooperáció és a kommunikáció problémája áll az előtérben, majd a rugalmasság és saját felelősség kérdése, s a harmadik lépcsőben ér el a csoport az állandó javítási folyamat módszeréhez. A megfelelő iskolázás és a tényleges csoportmunka segít az előrehaladásban. Egy - a képzési rendszerbe integrált - didaktikusan strukturált koncepció segítségével megy végig a csoport a szociális érettség kialakulásának folyamatán.

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 csoport folyamatosága és összetartozása által formálódik. Ezért nem szerencsés *áthelyezésekkel* megzavarni struktúrájának kialakulását. Ez persze a gyakorlatban nem mindig tartható, s ezért merül fel az ún. személyzet-kölcsönzés problémája. Minél hosszabbak az ilyen kölcsönzési időszakok, annál nehezebb lesz megőrizni a csoportot a kívánt formában. A csoportban ugyanis csak az együtt töltött - relatív hosszú - idő alatt alakul ki az együttműködéshez szükséges bizalom, barátság, csapatszellem. Szükség esetén azonban a személyzet-kölcsönzést nem lehet kizárni. Ám akkor úgy kell működnie, hogy a csoportnak nagy beleszólási jogot biztosítsunk. Pozitív tapasztalatok vannak az ún. kölcsönzési listákkal, amelyeket a dolgozók állítanak össze a mesterrel együtt. A kölcsönzés azonban szabály szerint nem lehet hosszabb 14 napnál.

7.6. A csoportmunka bevezetése

1) A bevezetés kerete

A csoportmunka bevezetésének végrehajtásához differenciált *projekt-szervezetre* és tervre van szüksége a managementnek 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, idő-kontrollt végez és értékeli az eredményeket. Feladata továbbá, hogy jelentéseket készítsen - a visszacsatolás biztosítása érdekében - a top-management 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.

A dolgozók a projektet irányító csoport munkájában az üzemi tanácson keresztül - közvetve - vesznek részt. A munkacsoportok munkájában pedig az üzemi tanács mellett, választott képviselők által - tehát közvetlenül - is. 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.

2) A bevezetés dinamikája

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

1) Nekifutás

Az első fázisra a technikai folyamatok primátusa nyomja rá a bélyegét. Középpontban az anyagi folyamatok újraszervezése egy új munkaszervezet 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 termelés tervezés- és irányítás durva koncepciójának kifejlesztése. Interdiszciplináris együttműködés keretében egy komplex terv készül, mely magában foglalja a technika, a szervezet és a képzés fejlesztését.

2) Elbizonytalanodás

Az első sikeres változtatások mellett megjelennek az első kudarcok, csalódások, az elvárások nem teljesülése. Általában a vállalati és az üzemi vezetés azt kifogásolja, hogy túl lassú és nem elég hatékony az innováció, a dolgozók pedig a projekt humanizációs részével elégedetlenek. A kezdeti nyitottságot zárkózottság és cinizmus váltja fel. Bizonyos változások nyilvánvaló hátrányokkal is járnak, ez nem zárható ki. 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.

3) Kijózanodás

Miután érezhetővé vált, hogy a vállalat átstrukturálódása nehézségekkel küzd, megkezdődhet az okok kutatásának időszaka. Jóllehet, a probléma többnyire világos, mégis meg feltétlenül a készség, okainak analizá-

lására. Ehelyett gyakran kölcsönös vádaskodások, vagy a komplex probléma leegyszerűsítésére történő törekvések figyelhetők meg.

Az okok ilyen kezelése deficithez vezet a szervezetben, a deficitek pedig gyakran személyes hiányosságként interpretálódnak. A fejekben lévő sorompók is akadályozzák a tényleges változtatásokkal való foglalkozást. 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. A vezetés megpróbálja megértetni, hogy az új technológia iránti követelmény, az új piaci kihívások és az élesedő konkurenciaharc feltételrendszerében az új módszer a talponmaradás esélyét kínálja.

4) Problémamegoldás

A szisztematikusan előkészített beszélgetések egyrészt az üzleti vezetést, másrészt a mestereket, harmadsorban a csoportok szintjén segítenek az analizált veszteségek (mint pl. a kölcsönös meg nem értés) csökkentésében. Ezt szolgálják a későbbiekben az ún. management konferenciák is, amelyek 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 vizualizálva, írásbeli moderátorteknikát 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 közvetlen helyi megbeszélésekre is, hogy a szükséges megegyezést elérjék. Ez - bár időigényes, de - igen jól megtérülő befektetés, amelynek értéke csak akkor látszik igazán, ha olyan csoport dolgozik együtt, amely ezzel az összhanggal nem rendelkezik.

A csoportmunka bevezetése nem fájdalommentes. Analógiával élve azt mondhatjuk, hogy a szülési fájdalmakat követi a csecsemőkor időszaka, mely a maga napi problémáival egy igen intenzív gondozási szakasz. Ezután jön - mint minden felnővekvőnél - az ismeretszerzés időszaka és nem utolsó sorban a dackorszak. A fiatalkori érettség eléréséig adódik jó néhány olyan probléma, mint a visszabeszélés, a félreértés vagy a belső és külső gátlások. De mindez pontosan beleillik egy felnővekvő képébe, aki a határait keresi.

Egy ilyen átfogó projekt jelentős kihívás. A változások komplexitása és időtartama mind a vállalatot, mind az egyes résztvevőket gyakran alig legyőzhető nehézségek elé állítják. Az ilyen projektek nem lineárisan játszódnak le, alakulásukat befolyásolja a fejlődési, változási és a sokrétű tanu-

lási folyamat, amely minden résztvevőtől a folyamatok rugalmas megoldását és új szerepek tanulását követeli. Az üzemi projekt- és részprojekt irányítók ebből a szempontból éppolyan fontosak, mint a végrehajtók és első alkalmazók. Az egyik legfontosabb pont az emberképpen történő paradigma-váltás kényszere.

3) A bevezetés hozadéka

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, gyorsabban történik 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, felelősség-átvételre, 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 befolyásuk 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 változtatásokat kielégítően kell rögzíteni mind a fejekben, mind a tényleges cselekvésben, hogy hosszú távú folyamatstabilitást érjünk el. Figyelembe véve, hogy 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 velem,
ha egyet is értettek velem, 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 csökkenti ha ellentmondás van a hangoztatott új vállalati kultúra és a tényleges üzemi gyakorlat közt. A látszat részvétel és valódi felelősség illetve a "saját nyomás alatt" történő - lopakodó - munkaintenzitás növelés pedig önkizsákmányoláshoz vezethet.

4) A bevezetés gátjai

- 1) A csoportmunka módszer bevezetésének az elmúlt évtized tapasztalataira épülve kell történnie, figyelembe véve, hogy a 80-as évek kísérleteiben igen komoly gondot jelentett a dolgozók *konzervativizmusa*, amely minden olyan változtatást visszautasít a munkában, mely az eddigi status quo-t - az abban való kiszámíthatóságot és helyismeretet - veszélyezteti. A régi szervezethez szorosan kapcsolódó rangok, privilégiumok, statusok, karrierutak és karriercélok, mind ellenállásra készíthetnek. A szervezeten belül mindig jelen vannak, nemcsak a változást sürgető, de konzerváló aktorok is. A szervezeti változás bizonyos értelemben üzen belüli harc is.
- 2) Az új orientáció mindenki - vagy akár csak a többség - által érvényesnek elfogadott új mértékké válása hosszú időt vesz igénybe. A szervezeti változás türelemjáték is, s csak ritkán hoz rövid távon mérhető sikert. A tapasztalat azt mutatja, hogy bár lehet, hogy a karcsú termeléssel és a csoportmunkával szembeni elvárások reálisak, de ha a felsőbb management fokozza a nyomást az alsó felé, annak érdekében, hogy ezt a termelékenység-növelési lehetőséget rövid távon realizálja, az ellenreakciót vált ki: a foglalkoztatottak ötletpotenciálja zárva marad. A csoportmunka értékelésére legkorábban fél év tényleges működés után kerülhet sor.
- 3) A dolgot tovább nehezíti, hogy vannak vizsgálatok 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.
- 4) A dolgozók gyakran bizalmatlanok az üzemi racionalizációval szemben, s a munka optimalizálását saját érdekperspektívájukból értelmezik: azaz a cél, a munkakönnyítés és a terhelés szabályozás javítása. Passzív racionalizálási konszenzus jellemzi őket: teljesítményért - pénz, több teljesítményért - több pénz. A legtöbb fejtörést okozó kérdés az, hogy vajon milyen úton sikerülhet a munka-optimalizálás és az üzemi racionalizáció az elkötelezett munkakapcsolatokra apellálva. Egy hagyományosan

ellentétes érdek-orientációt kell itt együttműködővé formálni a racionalizáció jegyében úgy, hogy elérjék a dolgozók teljesítménypotenciáljának önoptimalizálását.

- 5) A csoportmunka körüli vitát nyilvánvalóan a *japán* cégek piaci sikere indukálta. Ennek köszönhető a karcsú management 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 standardja. Mindez nyilvánvalóvá teszi a kizárólag üzemi szintű összehasonlítás naivitását. Már az első nagy próbálkozás a japán szervezeti és munkakoncepció a General Motors által - az USA-ban és Ausztriában - történő bevezetésére világossá tette, hogy az a kérdés, vajon a japán modell más társadalmi feltételek és környezet esetén miképpen funkcionál, nem válaszolható meg minden további nélkül. Új technikák, struktúrák bevezetése a gazdaságban nem függetleníthető a kultúrától, s annak sajátosságaitól. Csak kultúrálisan 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 standard; 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.

- 6) Ezek a következtetések természetesen táplálják a szkepszist a modell bevezethetőségével kapcsolatban. Ám mégis jó az esélye annak, hogy éppen e koncepció segít abban, hogy a távolkeleti 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.

8. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE AZ ALCATEL-NÉL (Esettanulmány)

Az esettanulmány az ALCATEL SEL AG stuttgarti gyárában a 90-es években lezajlott szervezet-átalakítási törekvéseket mutatja be. A gyár termékei: kommunikációs rendszerek és központok, a vezetékes (üvegszál) átviteli technika körébe tartoznak. A termelési érték meghaladja az évi 200 millió márkát. A létszám 800 fő feletti, amelynek több mint fele vesz részt direkt módon a termelésben. Az 1993-as adatok szerint:

termelési érték: 225 millió DM,
létszám: 828, ebből
486 direkt (termelésben résztvevő dolgozó),
341 indirekt (alkalmazott).

A múltban a termékeket a nagy darabszám és a hosszú távon tervezhető biztos kereslet jellemezte. A 70-es évek anonim, raktárra történő termelését azonban a 80-as évek végén a fogyasztónak való direkt termelés váltotta fel. A - már a 80-as évek elején - kirajzolódó struktúraváltás: az elektromechanikus gyártási feladatokról az elektronikus termékek összeszerelése felé, a 80-as évek végére a piacra való céltermék-gyártás keretében történik. A technológiaváltás és a megváltozott versenyszituáció együttesen képezték a háttérét annak az 1991-ben megfogalmazódó felismerésnek, amely szerint a kihívásoknak csak egy megújult szervezet képes megfelelni, mert "amit a technológia nyújtani tud, azt a vevő el is várja". Míg a 70-es évek sorozatgyártásához jól illett a taylori modell, addig a 90-es évek komplex vevői igények szerinti egyedi berendezései rugalmasabb technológiát, s ennek megfelelő szervezeti keretet tételeznek fel. Megoldásképpen a csoportmunka-módszer bevezetésének ötlete vetődött fel. Az 1991-es ötletet 1992-ben szűk körű kísérleti projekt követte. 1993-ban a dolgozók 2/3-a, s 1995-re az összes dolgozó e rendszerben dolgozott.

8.1. A kezdeti szituáció

A munkaszervezetet erősen teljesítményorientált, gyártási struktúra által szorosan behatárolt hatáskörök, pontosan elhatárolt diszpozíciós és végrehajtó tevékenységek jellemezték. A dolgozók az egyes munkafeladatokat írásbeli vagy szóbeli útmutatás formájában kapták meg. A diszpozíciós feladatokat kizárólag az előljáró mester, vagy előljáró funkciókkal felruházott dolgozó (pl. előmunkás) végezte. A részegységek összeszerelése a munkásoktól csak csekély szakmai képességet követelt: ügyességre, nagy vizuális teljesítőképességre és koncentrációs képességre szorított.

Ennek megfelelően a dolgozók e területen általában semmilyen szakmai képzettséggel nem rendelkeztek. A 8-10 hétig tartó betanítási idő alatt az új dolgozók el tudták sajátítani a szükséges ügyességet, jártasságot és ezzel jó darabbért érték el. A munkastruktúra ezen formájával, amelynek kétségtelenül megvannak az erős és gyenge oldalai, az addig érvényes gyártási célok, - mint a nagy tömegű termelés és a magas minőség - nagyon jól elérhetők voltak. A 90-es évek elején azonban (különösen a német posta megváltozott beszerzési politikája és az európai integráció következtében) erős elmozdulás vált érzékelhetővé: az addig érvényes minőségi standardok emelkedése, a termelési ciklus átfutási idejének csökkenése, a hierarchia leépítése, a munkások magas szintű motiválása s a termelési rugalmasság emelése felé. A jövőbeni követelmények elemzése világosan megmutatta, hogy a részegység-összeszerelésben fennálló munkaszervezéssel a kitűzött célok már nem elérhetőek. A helyzet továbbgondolása vezetett el egy olyan új munkaszervezeti modellhez, melynek legfontosabb ismertetőjele a csoportmunka és a tevékenységi körön belüli rugalmas munkavégzés.

8.2. Az új koncepció elemei

Olyan csoportmunka-modellt fejlesztettek ki, ami a részegység-összeszerelés speciális feltételeit veszi számításba. Az új munkaszervezés legfontosabb elemei a következők voltak:

- 1) *A csoport messzemenőlegesen önszerveződése (az üzemi keretfeltételeken belül). Ez magában foglalja:*
 - az egy munkaterülethez tartozó tevékenységek végrehajtását,
 - a saját felelősség alapján történő munkaerő-szükséglet tervezést és feladatmegosztást,
 - a műszakok közti egyeztetést és egybehangolást,
 - a szünetek szabályozását,
 - az elvégzendő feladatok szabályozását a csoport által megállapított prioritások szerint (az üzemi előírások figyelembevételével),
 - a megbízás vagy anyaghiány miatt keletkezett idő felhasználását (pl. képzésre vagy csoportbeszélgetésekre),
 - a konfliktusok szabályozását.
- 2) *A csoport megfelelő személyi összetételének biztosítása oly módon, hogy képes legyen rugalmasan alkalmazkodni mind a tevékenységi kör egyes munkahelyein elvégzendő munkamennyiség változó mértékéhez, mind a változó létszámhoz - pl. betegség vagy szabadság esetén.*

3) *A tevékenységi kör definiálása*

- végrehajtó tevékenységek kibővítése,
- tervező és ellenőrző funkciók integrációja.

4) *A csoport a vállalat alvállalkozójaként jelenik meg.*

5) *A munka erőteljes vevőorientáltsága (befelé és kifelé egyaránt)*

8.3. Csoportmunka a részegység-összeszerelésben

A csoportokat a volt csoportvezetők és mesterek javaslatai alapján állították össze. A dolgozóknak csupán 5%-a kért új beosztást. Két hét türelmi idő állt rendelkezésre az esetleges változtatásokhoz. Úgy próbáltak a képzettség és tehetség alapján balanszírozni, hogy ne jó és rossz csoportok jöjjenek létre. Kerülték a nemzetiségi csoportok kialakulását is, preferálva a kevert csoportokat. Kikötötték, hogy a csoport személyi összetételét a rövid idejű, termelésfüggő igények miatt nem lehet megváltoztatni.

12-15 dolgozó tartozott egy csoportba, ami műszakonként 6-7 főt jelent. Így biztosították, hogy a csoport - két műszakban dolgozva - befejezhesse délután, amit délelőtt elkezdett, s ne álljon a munka másnapig.

Minden csoport szóvivőt választott (a korábbi csoportvezetői beosztás megszűnt). Önállóan és szabadon választották őket fél év elteltével, miután megismerték egymást a tagok. Érdekes - és a vezetés számára némiképp meglepő is - volt, hogy a csoportok azt választották szóvivőnek, akire (nem publikusan) a vezetés is gondolt. A megbízás egy évre szólt, s egy év után mindannyiukat újraválasztották. A sikeres választás garanciája az volt, hogy nem a legjobb szakembert választották, hanem azt, aki mindenben jó (pl. szociális érzék). Tevékenységéért a szóvivő plusz pénzt nem, csak plusz időt (1 óra/műszak) kap. A csoportszóvivőnek helyettese is van, aki a második műszakért felel.

Egy mester az első időszakban három csoportnál látta el az irányítási és tanácsadói illetve moderátori feladatokat. A későbbi időszakban csökkentették a mesterek számát, s ma már a mester 5-6 csoportért, azaz kb. 70 emberért felel. Az illetékes mester csak kevés, jól meghatározott esetben avatkozik be irányítóan a fejlődési folyamatba.

A csoportgondozó a csoportok moderátora és segítője. Egy évig maradt a csoportok mellett és egyszerre 100 dolgozóért (7 csoport) volt felelős. Mivel

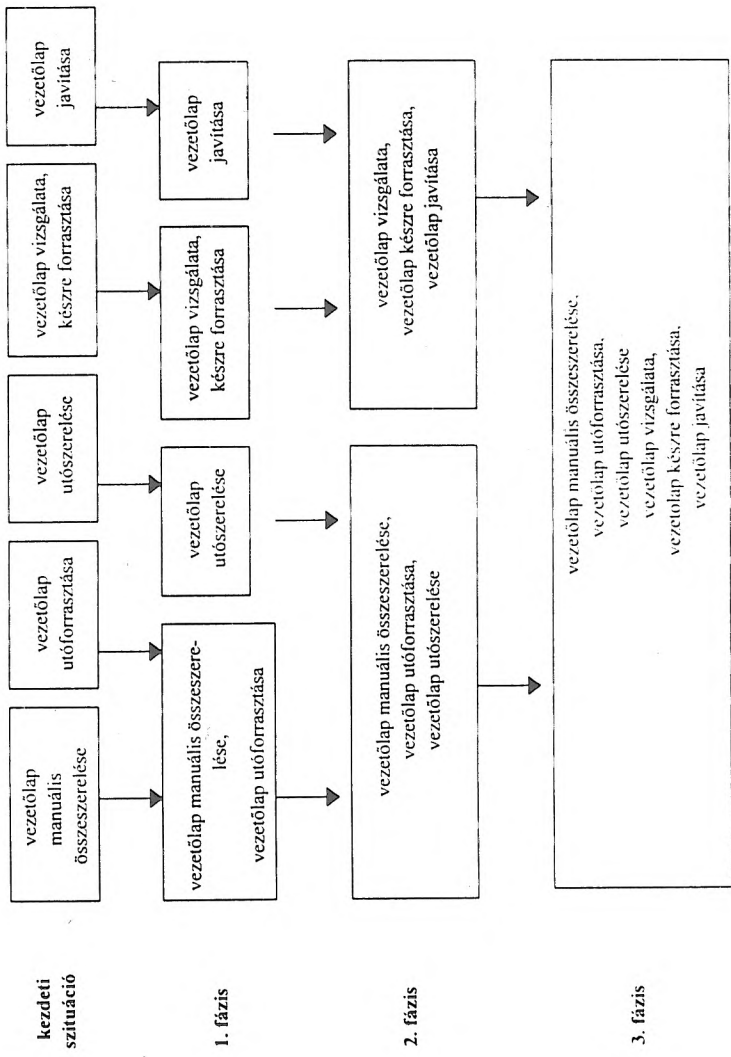
lépcsőzetesen vezették be az új módszert, az egy év leteltével vette át az újabb 100 csoporttagot. Feladata igen sokrétű:

- információt közvetít az üzemi vezetés és a csoport között,
- szorosan együttműködik a mesterekkel,
- koordinálja a tréningeket,
- segíti a csoportfejlődési folyamatot.

A csoport önállóan szabályozza a létszámot. A cél az, hogy bármilyen szituációban munkaképes maradjon a csoport. Betegség vagy szabadság esetén szükség szerint túlórával pótolják a hiányzók teljesítményét. A heti négy napos munkarendet rugalmasan értelmezik. A csoport önállóan szabályozza még a munkaszüneteket és az elvégzendő feladatokat is.

Műszakkezdés előtt a csoport megbeszéli a napi tervet, vagy programot (pl. az elkészítendő mennyiséget, a személyi feltételeket, a határidőt, a szükséges anyagokat és prioritásokat). Műszakváltáskor a két műszak között műszakátadási megbeszélés zajlik (pl. termelési szempontból fontos események megbeszélése).

Az elsődleges munkafunkciókat adó, a részegység-összeszerelés tevékenységi körébe tartozó munkákat egy lépcsős koncepció szerint bővítették. (11. sz. ábra)



A csoport elsődleges tevékenységi körének fejlődése (lépcsős koncepció)
11. sz. ábra

Másodlagos munkafeladatokkal is bővítették a csoportok tevékenységi körét. Ilyen, ún. szekunderfunkciót jelentett az irányítási, tervezési, ellenőrzési és logisztikai feladatok egy részének átvétele.

A csoportoknak dokumentálniuk kell az anyagáramlásban jelentkező zavarokat és gépkiesést (meghibásodást).

A tervezett szervezeti változás kvalifikációs előfeltételeit átfogó képzés segítségével teremtették meg. A képzés egyrészt a szakmai ismeretek közvetítésére, másrészt a szükséges szociális kompetencia - mint pl. a csoporton belüli együttműködés és kommunikáció - fejlesztésére koncentrált. Arra törekedtek, hogy a 6 féle tevékenységből 4-5-öt mindenki képes legyen elvégezni, s így betegség vagy szabadság idején is munkaképes maradjon a csoport. Mivel az érintett dolgozók eltérő előismerettel és képzettséggel rendelkeztek, képzési igényük is egyéni volt.

A bérrendszer kialakítása során figyelembe vették az egyéni képzettség, a csoport teljesítmény és az egyéni teljesítés ismérveit. A dolgozó bérének alapját a képzettsége (hány féle munkatevékenységet tud elvégezni) alapján megállapított tarifa adja. Ehhez jön a csoport teljesítménye (produktivitás, minőség és átfutási idő) által meghatározott, az előző összeg maximum 30%-át kitevő, minden érintett csoporttagnak járó bérpótlék. Egyéni megítélés alapján további, a tarifa maximum 20%-át kitevő személyes pótlék adható. Így a tarifa által meghatározott bérnél 20-50%-kal kaphatnak többet a dolgozók. Ez elméletileg lehet alacsonyabb a korábbi bérnél, de a rendszert úgy szerkesztették, hogy a dolgozók az eddigi bért a korábbihoz hasonló intenzitású munkával elérjék. A bevezetett csoportmunka koncepció e fejezetben bemutatott változóit a 12. sz. ábra szemlélteti.

A megvalósított csoportmunka-koncepció változói



12. sz. ábra

8.4. A bevezetés folyamata

Rendkívül fontos volt, hogy az egész vezetés egyöntetűen az ötlet illetve a koncepció mögé álljon. A bevezetés folyamatában a vezetők közül senki sem közvetíthet - még informálisan sem - ellenzéki magatartást.

A döntést kampány követte, amelynek során információkkal árasztották el a különböző vállalati szinteket. Ennek során olyan alapvető kérdésekre igyekeztek választ közvetíteni, mint: "Mi ez az új módszer?" vagy "Mit akarunk elérni vele?" Arra törekedtek, hogy a vállalat minden dolgozójához eljusson az információ, ne csak a közvetlenül érintettekhez.

Az új módszert egy analógián keresztül próbálták megértetni a dolgozókkal. Azt mondták, olyan a csoportmunka, mint a futball. 8-12, maximum 15 fős csapatok játsszák. A játéktér a csapat (csoport) munkaterülete, amelyet ők uralnak, s ahol ők felelősek az ott lévő gépekért, rendért stb. A csapat világos, közös céllal rendelkezik:

- gólt lőni, ami annyit jelent, mint minőséget javítani, és termelékenységet növelni, illetve

- az öngólt megakadályozni, ami azt jelenti, hogy kevesebb hibát véteni, kevesebb selejtet gyártani és kevesebb segédeszközt felhasználni.

Az ellenfelek a SEL konkurensei. Van egy csapatkapitány: a csoportszóvivő. A csoportszóvivő azonban nem bíró. Egy mesterhez több csoport tartozik, amelyek munkáját a mester szakmailag segíti, s egyben támogatja a csoportmunkát is. Azaz, ő az edző. Instruktorkok illetve csoportgondozók állnak a mester és a csoportszóvivő mellett, segítve őket a csoportban felmerülő nehézségek megoldásában. Azaz, ők a tanácsadók.

Az elérni kívánt célt egy mondatba sűrítve így fogalmazták meg: "A megfelelő terméket a legjobb minőségben, profítképes áron és gyorsan eljuttatni a vevőhöz." E cél operacionalizálása során három célcsoportot különítettek el:

gazdasági célok:

- a munkaidő hatékony kihasználása, (ez azért is rendkívül fontos, mert a 35 óra/hét munkaidő alacsonyabb, mint az amerikai ill. japán konkurenciáé.)
- a hibahányad minimalizálása,
- az átfutási idők csökkentése.

a dolgozók tudatváltozása:

- vevői-szállítói gondolkodásmód,
- a jobbtásért érzett felelősség,
- csoporton belüli kooperáció.

szervezeti cél:

- a csoportautonómia növelése által leépíteni a vezetői szintek egy részét.

A projekt-team kialakítása az első lépések egyike volt. Munkájában kezdetől részt vett az üzemi tanács is. Ez a vállalati konszenzus megteremtésének fontos garanciája. E team feladata a bevezetés konkrét terveinek kidolgozása ill. megvalósítása. A szakmailag elfogadott és másutt már jól bevált módszert követve, az általános bevezetést kísérleti csoportok előzték meg.

8.5. A kísérleti csoportok

Az üzemi kísérletről rendezvények során át tájékoztatták a közvetlenül érintetteket és az egész kollektívát. A tájékoztatók alkalmával kialakult viták és megbeszélések a nyílt kérdések tisztázását szolgálták. Esélyt adva, arra ösztönözték a dolgozókat, hogy már a tervezés korai stádiumában részt vegyenek a koncepció konkretizálásában.

A kísérletben egy modellcsoport 20 héten át dolgozott az újonnan megfogalmazott munkaszervezési modell és az ezt megelőző intenzív képzés alapján. Egy referenciacsoport állt vele szemben, amely azonos feladatot látott el, de nem csoportmunka-, hanem hagyományos módszerrel dolgozott. Mindkét csoport 12 emberből állt, 6-6 fő műszakonként. A modellcsoportot csoportgondozó kísérte mindkét műszakban. Egy hét után csoporton belül műszakot váltottak a munkatársak. Az eredmények összehasonlíthatósága érdekében mindkét csoport azonos munkafeladatokat végzett. A munkatársak kiválasztásánál arra is figyeltek, hogy a két csoportban hasonló képességű és képzettségű dolgozók legyenek. A modellcsoport tagjai a kísérlet alatt korábbi teljesítményükön alapuló átlagbért kaptak, a kontroll csoport tagjai továbbra is darabbérben dolgoztak.

A kutatási előkészületeket is beleértve - ide tartozik a modellcsoport képzése is - a kísérlet 11 hónapig tartott. A vizsgálat kiinduláskori állapotát rögzítették, s a két munkaforma különböző eredményességét folyamatosan mérték. Az értékelés bázisául az 1992. 29-48. naptári hétig feljegyzett adatok szolgáltak.

A modellcsoport tagjai meglehetősen újszerű feltételek mellett érték el eredményeiket. A dolgozók egy számukra teljesen új és szokatlan munkaszituációba kerültek. A sokféle tevékenység és a csoportmunka magas követelményeket állított az előjárók és a csoporttagok elé mind szakmai képzettség, mind a szociális kompetencia területén.

A kísérlet kezdetén a modellcsoport és a kontrollcsoport ugyanazt a minőségi teljesítményt nyújtotta. Ez nem meglepő, hiszen ebben a stádiumban (1. fázis) az új munkaszervezés (különös tekintettel a gyakori tevékenységcserére) még nem olyan meghatározó. Azonban a többlépcsős koncepció szerint haladva a modellcsoportban dolgozók tevékenységi köre fokozatosan bővült. A csoporttagok 75%-a 10-15 különböző munkafázisban dolgozott, míg a kontrollcsoport munkatársai maximum 3 munkafázist hajtottak végre. A modellcsoport tagjai természetesen nem rendelkeztek a szokásos rutinnal a sok új tevékenységben, így a kitűzött célok rövid távú megvalósítását nem lehetett elvárni. Egy, a kísérlettől függetlenül, a részegységgyártásban végrehajtott kvalifikációs tréning eredményeként, a hibaarány a kontrollcsoportban láthatóan csökkent, míg a modellcsoportban csak csekély javulást lehetett elérni. Ennek okát keresve jutottak arra a következtetésre, hogy a rugalmas feladatvégzés kiszélesítésének következménye az elégtelen rutin-képződés, ami aztán átmenetileg minőségvesztéshez vezet. A szükséges rutin hiányából adódó veszteségeket a kísérlet alatt nem lehetett kiegyenlíteni, de az eredmények így is lehetővé teszik annak a végkövet-

keztetésnek a levonását, hogy hosszabb időtávon növekvő rutinnal lényegesen jobb eredmények várhatók.

Az előző okokra vezethető vissza a teljesítmény mennyiségének 10-20%-os csökkenése. Nevezetesen, a modellcsoportban a nagyobb feladatrugalmasság miatt, a dolgozók a kísérlet alatt még nem tudtak olyan mértékű rutinra szert tenni, ami a magas teljesítmény szükséges előfeltétele. A betanulási idő növekedésével viszont a teljesítmény újra nőhet.

Az új szervezeti forma legjelentősebb hatását az átfutási időre gyakorolta, méghozzá meglehetősen rövid idő alatt. Az átfutási idő tekintetében a modellcsoport eredményei átlagosan 10-20%-kal jobbakká a kontrollcsoporténál.

A modellcsoport dolgozói nagyon gyorsan tanultak: éltek az új munkaszervezési koncepció által nyújtott szabadsággal, s önállóan alakították mozgásterüket. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a csoport egyre növekvő kompetenciával vett részt azokon a szakmai jellegű tárgyalásokon, ahol gyártás-előkészítéssel, munkaidő-tanulmányokkal és olyan alapkérdésekkel foglalkoztak, mint pl. a minőségbiztosítás vagy a feladatszabályozás. A diszpozíciós tevékenységek végzése (pl. a napi munka megtervezése, műszak átadási megbeszélés) az üzemi folyamatok és belső összefüggéseik jobb megértéséhez, nagyobb mozgásszabadsághoz, a munkák elosztásának lehetőségéhez s a csoport általi felelősségvállaláshoz vezetett. Az érintett dolgozók körében végzett felmérés eredményei azt mutatják, hogy a kezdeti kétségek elmúltával nagyon pozitív az új munkamódszerről vallott véleményük, s ez megnövekedett motivációjukban is kifejeződik.

Az eredmények és a kedvező trendek alapján a stuttgarti üzem elhatározta, hogy a kipróbált modellt az 1993-as év folyamán, egy határidő-terv szerint a részegység-gyártás minden költséghelyére bevezeti. 1993 végére a dolgozók kétharmada e modell szerint dolgozott, 1995-re pedig mindenki.

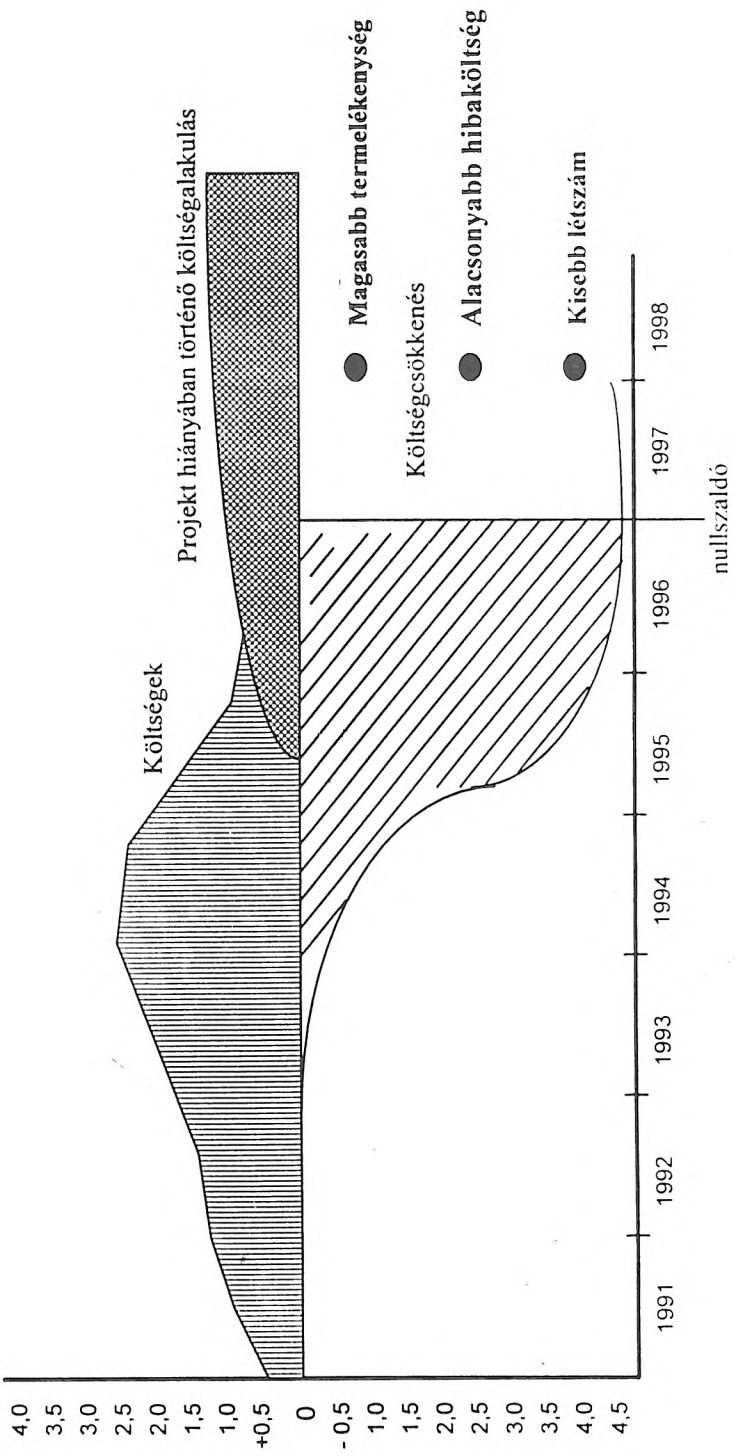
8.6. Költségek - nehézségek

A csoportmunka-koncepció bevezetése meglehetősen költséges. Többek közt sokba kerül a képzés, ugyanis mindenkit képezni kell, vezetőket és beosztottakat egyaránt. Az iskolázás költségei e vállalatnál a következők szerint alakultak: 260 dolgozó átlag 35 órás képzésben részesült, átlagosan 80 már-kás óradíjjal. Már ez hétszázezer márkán felüli összeg. Ehhez természetesen adódik még egy sor egyéb költség is, mint pl. a műhelystruktúra átalakítása, a kezdeti rutintalanságból adódó teljesítménycsökkenés, vagy a bevezetést segítő belső PR költségei. További nehézség, hogy a projekt először csak viszi a pénzt, s eltelik pár év míg a termelékenység növekedése, a selejtszám csökkenése, a minőségjavulás és a kisebb létszám következtében adódó költség-megtakarítás illetve nyereség hoz valamit a

konyhára. A nullszaldó elérése is hosszú távú folyamat. Ezt szemlélteti az ALCATEL SEL konkrét példáján a 13. sz. ábra.

ALCATEL - SEL

millió DM



A csoportmunka bevezetésének költség-hozam vonzata az ALCATEL-SEL stuttgarti gyárában
13. sz. ábra

A felmerülő számtalan nehézség és probléma közül hármát emelek ki. Először is nehéz volt az embereket motiválni a csoportmunkára és világossá tenni számukra, mit is jelent ez. Az első reakció sokszor az volt: "Mi mindig is ezt csináltuk." A dolgozói konzervativizmus legyőzése mindig projektvezetést próbáló feladat.

Másodsor nehézséget jelentett, hogy a létszámleépítést a csoportmunka bevezetésének hozadékaként értékelték. A leépítés természetesen hozzá tartozik a racionalizációhoz és ez a módszer is része egy általános racionalizációs törekvésnek, de nem lehet elkülöníteni, hogy az elbocsátások az általános leépítés következményei, vagy a csoportmunka direkt hatása.

Végül nehézséget okozott a szakszervezettel való megegyezés is. Az IG Metall - a vállalatvezetés szerinti - merev, dogmatikus és hatalomföltő hozzáállása megnehezítette az olyan alapvető elvek, mint a rugalmasság érvényesítését (pl. a szombati munka kérdésében).

8.7. Összegzés

A csoportmunka-módszer bevezetése az ALCATEL SEL stuttgarti gyárában sikeresnek mondható. Belátható, előre tervezett határidőn belül sikerült elérni az új koncepció vállalati szervezetbe ágyazását. Természetesen adódtak nehézségek, az ilyen jellegű fejlesztéseket nem a linearitás jellemzi. Vannak visszaesések és a siker gyakran jön lassabban, mint várják. Ugyanakkor az eredmények arra sarkallják a vállalatot, hogy a módszert más területekre is kiterjessze. Egyrészt a termeléssel kapcsolatos gyártástervezés, gyártásirányítás és anyaggyártás, másrészt a vevőszolgálat került szóba e téren. Maga a módszer jellege sem teszi lehetővé, hogy a vállalat befejezettnek tekintse e munkát. A munkacsoportok működtetése is sok feladatot kínál.

9. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE A MERCEDES-BENZ AG-NÁL (Esettanulmány)

A Mercedes-Benz számára a 90-es évek elejének krízise olyan új tapasztalatokkal szolgált, amelyek következtében a hangsúly áttevődött a folytonosságról a változásra. Mint ahogyan a többi autóiipari vállalatnál, úgy a Mercedes-Benz-nél is, a vállalatfejlesztés központi feladatává az új munkaformák kialakítása lett, ezen belül pedig különösen fontos szerepet jutott a munkacsoportoknak.

9.1. Előzmények

A fellendülések és krízisek - többé-kevésbé ciklikusan - egymást felváltó folyamata jellemezte az utóbbi 30-40 évben a német autóiipart. A Mercedes-Benz sajátos, kivételezett helyzetben volt ebben az időszakban. Különösen a felső kategóriájú személyautók piacán érződött ez, ahol a cég termékei iránti kereslet meghaladta a kínálatot, s termékminőségben hosszú ideig alig akadt komolyan veendő versenytárs. Ez a monopolhelyzet - egy igen erős vásárlói kötődés és kapcsolatrendszerrel együtt - tette lehetővé, hogy a költségeket többé-kevésbé problémamentesen a vevőkre hárítsák.

Ez a védettség a 80-as évek végére felerősödött versenyszituációban jelentősen gyengült. Ahogyan korábban a haszongépjárműveknél, úgy ekkor már a személyautók területén is érezhetően erősebbé lett, a minőségben és az árban egyaránt jelentkező konkurenciaharc, még a felső kategóriák területén is. A vállalat ebben az új helyzetben sem kívánván elveszíteni uralkodó pozícióját, reakcióra kényszerült: hatékonyság és teljesítménynövekedés által jelentős költségcsökkenést elérni úgy, hogy egyidejűleg javuljon a minőség is. A stratégia másik részeként az eddigi termékspektrum erőteljes bővítése mellett döntöttek.

Egy ilyen horderejű hatékonyság és teljesítményjavulás nemcsak mélyreható strukturális változásokkal jár együtt, hanem változásokat jelent mind a vezetők, mind a dolgozók cselekvés -és gondolkodásmódjában - a vállalati kultúrában - is. Azaz, a változás mélyen érinti a munkavállalók széles skáláját: funkcióikat, pozíciójukat, érdekeiket, s ahhoz, hogy azt támogassák - ami a sikeres megvalósulás legfőbb záloga - jelentős politikai munkát kell végezni.

9.2. A Mercedes-Benz ún. "sikerprogramja"

A "sikerprogram" a 90-es évek elején a Mercedes-Benz-nél megindult változásokat nevesíti, amelyek során négy, jól definiált stratégiai célt tűztek ki.

1) Kompromisszum-mentes vevőorientáció:

Nevezetesen: A vevő maximális kiszolgálása a mi (M-B) érdekünk. Ez évenyenes a M-B AG-n belüli vevőkre is.

Hatása:

- A vevők központilag kidolgozott, és mindenütt ehhez igazodó kezelése.
- Az egyéni teljesítmények a vevő kiszolgálására irányulnak.
- Az egyéni teljesítmények megítélésének bázisa a mindenkori piaci jelenlévők legjobbika.

2) A cél: A hibamentes termelés

Nevezetesen: Belső és külső vevőink számára a megállapodott minőséget nyújtjuk, a termelő folyamatokat pedig hibamentessé tesszük!

Hatása:

- A hibákat keletkezésük helyén küszöbölik ki.
- A hibaokok feltárásával javul a folyamatbiztonság.
- Elérhetővé válik a vásárló által igényelt minőség.

3) A döntések következetes delegálása

Nevezetesen: A dolgozók maguk döntenek feladatuk, kompetenciájuk, felelősségük és a megegyezéssel kialakított célok keretei közt.

Hatása:

- Kompetencia a döntésekben, a tevékenységekért és eredményükért való felelősség, azok lefolyásának és keletkezésének helyén.
- Az egyéni felelősség öntudatnövelő és ezáltal nagyobb teljesítményre, önállóságra sarkall.
- A munka -és döntési folyamatok leegyszerűsödnek.

4) Folyamatos javítás

Nevezetesen: A munka során új megoldásokat keresve, a lényeges folyamatok tökéletesítésén, erőforrásaink hatékony kihasználásán fáradozunk.

Hatása:

- A pazarlás elkerülésének következtében csökkennek a költségek.

- Új megoldások születnek.
- A szervezet az üzleti folyamatokhoz igazodik.

Ezek az alapvető elvek, kellett hogy orientálják mind a vezetőket, mind a dolgozókat. Ezeket kellett most már területről-területre konkrétá tenni és megvalósítani. Ennek első lépéseként felmérték az egyes területek akkori állapotát és az új rendszerben reálisnak tekinthető célokat. Természetesen az állapotok, a változások és a lehetőségek jó része nehezen mérhető egzakt módon. Mégis, a közös viták, a rendszeresen tartott műhelybeszélgetések alkalmat nyújtottak az akkori állapotok felülvizsgálatára és arra, hogy láthatóvá váljék, milyen lehetőségeket kínál a változás. A szervezetfejlesztést: a szervezeti kultúra megváltoztatását a szervezetátalakítás folyamata kísérte és támogatta.

9.3. A csoportmunka bevezetésének kezdete

A csoportmunka bevezetésének mind a vállalatvezetés, mind az Összüzemi Tanács nagy jelentőséget tulajdonított. Ettől várták, hogy lehetőséget biztosít a munkavégzés szétaraboltságának visszaszorítására, a feladatok újrafelosztására, a munka érdekesebb tételére, a munkaerő kihasználásának javítására, s egyidejűleg hatékonyságnövelő is. 1992-ben a módszer 3 éven keresztül tartó, széles körű kísérleti bevezetéséről üzemi megállapodást kötöttek. Ebben a vállalatvezetés és az Összüzemi Tanács egyaránt kifejezte azon szándékát, hogy a kísérleti projektek tapasztalatai szolgálnak majd alapjául annak a későbbi megállapodásnak, amely a Mercedes-Benz-nél általánosan bevezetendő csoportmunka-módszert szabályozza majd.

A kísérleti projektek két, egymással egyenrangú célt fogalmaztak meg. Egyrészt a gazdaságosságot kívánták javítani, másrészt a dolgozók számára akartak új munkaszituációt teremteni a nagyobb cselekvési tér és szakmai képzés biztosításával. A megállapodás pontosan rögzítette és tisztázta (definiálta és értelmezte) a módszer olyan kulcsfogalmait, mint: csoportmunka, csoportfeladat, csoportösszetétel, csoportszóvivő, csoportmegbeszélés és képzés.

A *csoportmunka* alatt több dolgozó közös munkafeladaton való együttes munkáját értették, ahol a csoport tartalmilag körülhatárolt, általa felülvizsgálható, teljes értékű munkafeladatot végzett, önmaga szabályozva a munkamegosztást és tevékenységcserét, az adott technikai és szervezeti keretek közt.

A *csoportfeladat* a direkt mellett olyan indirekt tevékenységeket tartalmazott, mint a karbantartás, az ellenőrzés, az anyagbiztosítás. A meg-

növekedett cselekvési téren és kompetencián túl, a csoport közös felelősséggel tartozott a mindenkori eredményességért, a minőség, a mennyiség, a kapacitás-kihasználtság, a határidők és a költségek terén. Mindezen túl, a csoporttagok kötelessége volt, javaslataikkal elősegíteni tevékenységük és a munkafolyamatok optimalizálását.

A csoporthozzáértel a korábbi mintát követve, az adott munkafeladathoz igazodott mind a képzettség, mind a létszám terén. A csoportonkénti 8-12 fő kiválasztásánál alapelveként vették figyelembe, hogy akarata nélkül senkit sem lehet egy csoportba beilleszteni.

A csoporthozvívő a csoport választja, kivételes esetben az eljáróság egyetértésével, annak azonban minden esetben érvényesülnie kell, hogy mind a csoporttagok, mind a vezetés elfogadja őt. Feladatai egyaránt irányulnak befelé és kifelé. A csoportban a munkafolyamatok szervezése és a csoportmegbeszélések moderálása a feladata, kifelé pedig ő képviseli a csoportot a vezetés felé.

A csoporthozbeszélés rendszeres, kb. heti 30 percet igénybe vevő, munkaidőben lefolytatott munkamegbeszélés, amelynek célja a munkafeladattal összefüggő szakmai vagy szociális természetű problémák, kérdések, javaslatok megvitatása, az állandó javítási folyamat elősegítése.

A képzési folyamatot mind a csoporttagok, mind a csoporthozvívő, mind a vezetés számára a csoportfeladatban definiált, széleskörű tevékenység teszi szükségessé. Ebben a folyamatban egyaránt szükség van a szakmai (pl. minőségbiztosítási, logisztikai, karbantartási), a módszertani (munkaszervezési, problémamegoldási) és a szociális (kommunikációs, konfliktusmegoldó, együttműködési) képességek és tudás fejlesztésére. A csoport maga is tehet javaslatot képzésre.

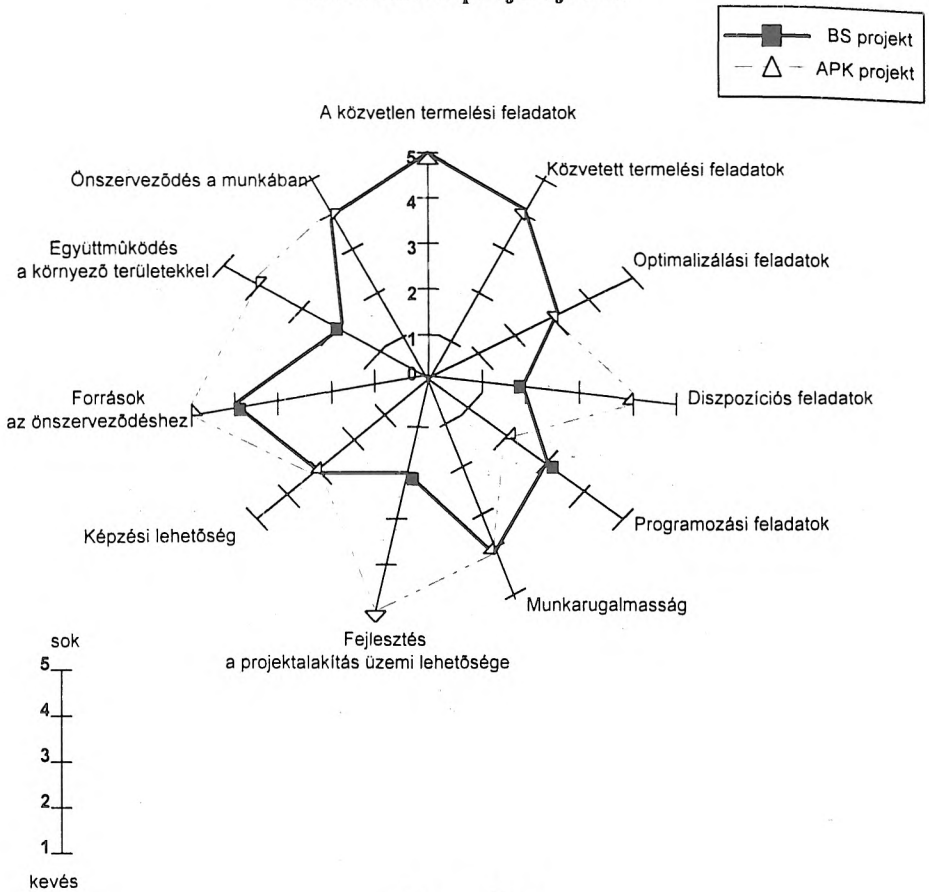
9.4. A kísérleti program eredményei

A vállalatvezetés és az Összüzemi Tanács által aláírt, 1992-es megállapodás keretében, az 1992-1994-ig terjedő időszakban számos kísérleti projekt futott a Mercedes-Benz különféle üzemeiben. A vezetés és az Összüzemi Tanács abban is egyetértett, hogy ezt a rendkívül széleskörű kísérletet tudományos vizsgálódás tárgyává kell tenni. Ezért megbízták Prof. Dr. Michael Schumant, a Göttingeni Szociológiai Kutatóintézet (SOFI) munkatársát egy több üzemet érintő vizsgálat lefolytatására.

A kutatók 3 üzem 6 különböző - a csoportmunka bevezetését szolgáló - projektjét vizsgálták. Megállapításaikat azokra a megbeszélésekre, interjúkra, csoport -és munkahely-elemzésekre, valamint kérdőíves megkérdezésre alapozták, amit a kutatás fél éve alatt folytattak le. A 6 projekt közül hármat az automatizált gyártás, hármat a kézi szerelés területéről választottak. Ez az elkülönítés aztán szerfölött gyümölcsözőnek bizonyult. Megerősítést nyert ugyanis, az a hipotézis, hogy jelentős különbség van a csoportmunka bevezetését illetően a tőkeintenzív és a munkaintenzív területek között. Azaz, a munkaalakítás játéktere erőteljesen profilmfüggő: a tőkeintenzív területen jóval nagyobb. Jól látszik ez akár a közvetett termelési, optimalizálási, diszpozíciós feladatok, akár a környező területekkel való együttműködés terén. (14. ill. 15. sz. ábra)

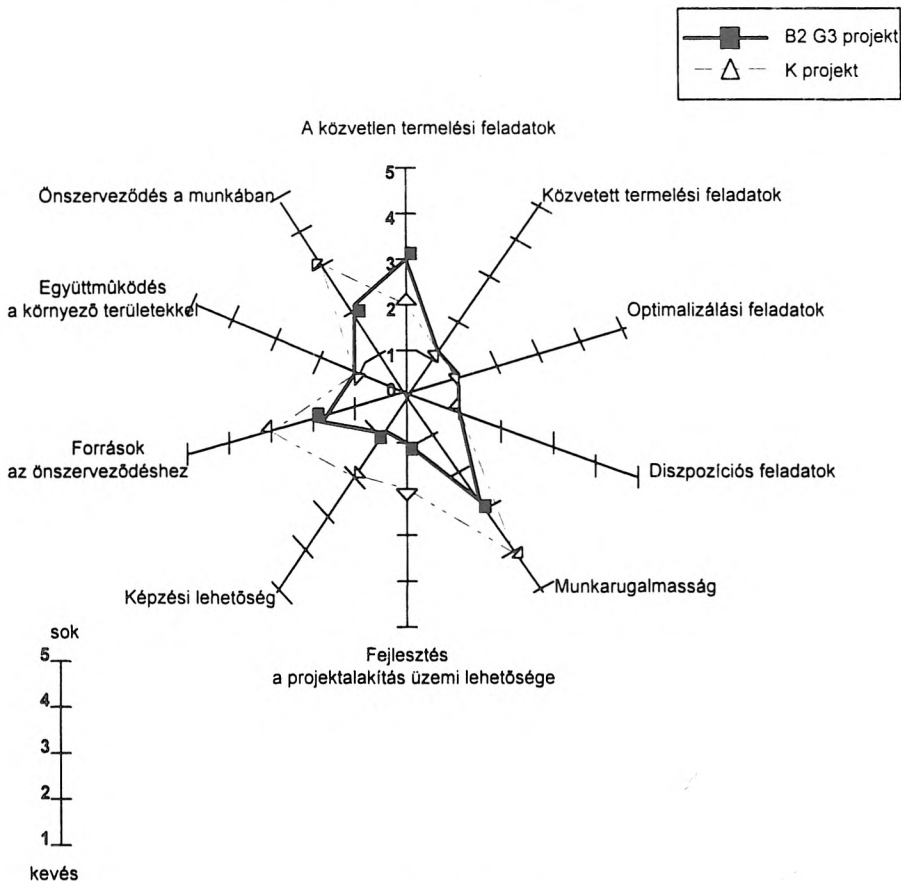
Az automatizált gyártás és a kézi összeszerelés közvetett ill. közvetlen tevékenységstruktúrája éppen fordítottja egymásénak. Az előbbi esetén az indirekt, míg az utóbbinál a direkt tevékenységek túlsúlya a jellemző. További, igen lényeges különbség a közvetlen tevékenység jellege, ami az automatizált gyártás esetén mindig problémamegoldás, míg a kézi összeszerelésnél manuális munka.

A csoportmunka jellemzői az automatizált gyártás két kísérleti projektjében



14. sz. ábra

A csoportmunka jellemzői a kézi összeszerelés két kísérleti projektjében



Ebből adódóan a teljesítmény maximalizálás is mást jelent az egyik, és mást a másik esetben. Az automatizált munkánál ez technikai probléma, itt a gépet kell maximálisan kihasználni, a dolgozó szerepe a szabályozás, a döntés, a hibaelhárítás, azaz a folyamatos problémamegoldás, a direkt munkatevékenységet a gép végzi. A dolgozó - akár egy laboratóriumban - indukálja és regulálja a folyamatokat, de nem tevételes része annak. Ha látszólag - "nem csinál semmit" (szemléli a működő gépsort), akkor a legtermelékenyebb.

Jelentősen különbözik ettől a kézi összeszerelés, ahol a nagyobb teljesítmény nem technikai, hanem munkaintenzitást érintő probléma. Itt a dolgozók közvetlen résztvevői a termelési folyamatnak. Saját kétkézi munkájuk gyorsasága és minősége a tét, s jóval kevesebb az esély "érdekessé tenni" a munkát és egyúttal növelni a teljesítményt.

A kísérleti projektek eredményeit a munkatevékenység tőkeintenzív, illetve munkaintenzív jellegén túl, jelentősen befolyásolja még egy tényező: a projekt megvalósításának jellege, pontosabban hitelessége.

A dolgozók nagyon gyorsan és pontosan észlelték, hogy a bevezetett változások csupán munkaerejük kihasználásának fokozására irányulnak-e, vagy egyben a munka tartalmának érdekesebbé tételét is segítik. Éppígy észlelték azt is, hogy csoportjuk ténylegesen nagyobb cselekvési és döntési szabadsággal rendelkezik-e, vagy a vezetés továbbra is a hagyományosan szűk játékeretet biztosítja számukra. Megkülönböztetett figyelemmel kísérték a dolgozók, hogy optimalizálási kísérleteiket valóban komolyan veszik-e, és javaslataikat átültetik-e a gyakorlatba. A csoportmunka követelményeit és tényleges megvalósulását a projektek résztvevői magától értődően összevetették, és ennek eredményétől függően reagáltak.

A szociológiai kutatás kérdőíves vizsgálatának eredményei világosan mutatják, hogy a dolgozók munkaszituációkra vonatkozó kérdésekre adott válaszait alapvetően az előbb leírt tényezők határozták meg. A hat vizsgált projektből négyet elemezve, a két dimenzió mentén a következő osztályozás adódik.

APK = Auspuffkrümmer
 BS =
 Bremsscheibenfertigung
 KOMP = Komplettierung
 B2 G3 = Band 2 - Gruppe 3

jelleg \ profil	tőkeintenzív	munkaintenzív
Hiteles	APK	KOMP
Kevésbé hiteles	BS	B2 G3

A fentiek értelmében a legpozitívabb válaszok a tőkeintenzív terület hiteles projektjeinél várhatóak, míg a munkaintenzív terület visszafogottabb eredményeket hozhat, különösen, ha kevésbé hiteles volt a projekt megvalósítása. Nézzünk néhány példát!

Kérdés: A csoportmunka bevezetése hogyan változtatta meg az Ön munkaszituációját?

B2 G3	17	35	48
KOMP	49	28	23
BS	48	28	24
APK	73	10	17
	javította	változatlan maradt	rontotta

Figyelemre méltó, hogy a projekt hiteles megvalósítása még a - nehezebb - munkaintenzív területen is pozitív mérleget eredményezett, hiszen a dolgozók 49%-a számolt be javulásról, s csak 23%-uk romlásról.

Kérdés: Hogyan hatott munkája érdekességére a csoportmunka?

B2 G3	14	50	36
KOMP	58	38	4
BS	61	18	21
APK	97		3
	javította	változatlan maradt	rontotta

Itt ugyancsak azt figyelhetjük meg, hogy bár a munkatevékenység profilja igen fontos adottság, ám a hitelesség döntő módon befolyásolja a projekt dolgozókra való hatását.

Kérdés: Hogyan hatott a csoportmunka a munkatársakkal való együttműködésre?

B2 G3	26	49	25
KOMP	62		17
BS	48	45	7
APK	89		4
	javította	változatlan maradt	rontotta

Hasonló a kép az előzőekhez. Érdekes, hogy a munkaszituáció minőségére vonatkozó kérdések közül itt a legkedvezőbb a legrosszabb konstellációjú csoport válasza: mérlege egyedül itt pozitív (ha csak 1 ponttal is).

Kérdés: Miként hatott a mesterrel való együttműködésre a csoportmunka bevezetése?

B2 G3	16	67	17
KOMP	57		3
BS	17	59	24
APK	45	49	6
	javította	változatlan maradt	rontotta

A válaszok nagyon pontosan megmutatják, hogy ebben a kérdésben a munkatevékenység profilja nem befolyásol, egyedül a bevezetés hitelessége dönti el, hogy a dolgozók észlelnek-e valós változásokat a kérdésben jelzett viszonyban. Erre - mint a vizsgálatból kiderült - különösen érzékenyek a dolgozók, rendkívül erősen igénylik a változást. Mindenek előtt azt, hogy a

mester jobban informálja a csoportot, cselekvési szabadságot, mozgásteret biztosítson neki és idejekorán bevonja a döntési folyamatba.

Kérdés: *Hogyan változott a munkaterhelés a csoportmunka által?*

B2 G3	2	14	84	
KOMP	21	24	55	
BS	7	20		73
APK	12	28	60	
	csökkent	változatlan maradt	nőtt	

A csoportmunkát ért kritikák ellenében megállapítható, hogy a vizsgált projektekben a dolgozók nagy része tapasztalt egyértelmű javulást a munkaszituáció igen fontos dimenzióiban. Ez különösen a hitelesen megvalósított projektekben volt így. Egészen más azonban a helyzet a munkaterhelés kérdésében. Itt kivétel nélkül minden projektben a terhelés növekedéséről számolt be a jelentős többség, mégpedig mindenek előtt a fokozódó időpresszió, időhiány és részben a nagyobb fizikai terhelés miatt.

Kérdés: *Hajlandó Ön a jövőben is csoportban dolgozni?*

B2 G3	43	31	26
KOMP	59	17	24
BS	52	20	28
APK	76	10	14
	igen	részben	nem

A csoportmunka bevezetésének következtében megnövekedett munka-terhelés ellenére a dolgozók többsége négyből három projektben hajlandó volt a jövőben is csoportban dolgozni: a negyedik esetben is jelentős (43%) az igennel válaszolók aránya, pedig itt a dolgozók 84%-a ítélte úgy, hogy számára ez az új munkaforma növekvő megterhelést jelent. Vajon miképpen lehet megérteni ezt az első pillantásra ellentmondásos választ? Miért preferál sok dolgozó olyan munkaformát, amely - véleményük szerint - nagyobb megterhelést jelent?

A vizsgálat megállapítása szerint, a vélemények alakulásában kevésbé játszott szerepet, az a talán kézenfekvő megoldás az ellentmondás feloldására, hogy a munka érdekesebbé vált. A döntő sokkal inkább az volt, hogy a csoportmunka lehetőséget biztosít a kölcsönös segítségnyújtásra. Mint alább látható, a B2 G3 projekt kivételével a dolgozók jelentős többsége javulásról számolt be e téren.

Kérdés: Hogyan alakult a kölcsönös segítségnyújtás lehetősége a munkában?

B2 G3	28	37	35	
KOMP	52	28	20	
BS	66		31	3
APK	87		7	6

javult változatlan rosszabbodott
maradt

Ám térjünk vissza még egy pillanatra az előbbi dilemmára: miért, és honnan e nagy hajlandóság a csoportmunka iránt, holott ez érezhetően fokozott terhelést jelent? Nos, hogy ezt megértsük, nem szabad figyelmen kívül hagyni néhány fontos információt. Ezek a következők:

- A vizsgálat időpontjában (1994) még csupán a dolgozók 30%-a dolgozott csoportban, de már ekkor érezhető volt, hogy ez az arány növekedni fog, sőt a csoportmunka a jövőben a Mercedes-Benz-nél alkalmazott domináns munkaforma lesz.
- 1995-ben már publikus elvárás volt a 70-80%-os arány az ezredfordulóra.
- 1994-ben pedig, ha még informálisan is, de jelen volt ez az elvárás.

Ennek ismeretében viszont a feltett kérdés mögött, miszerint: Hajlandó-e Ön a jövőben is csoportban dolgozni? - ott bújkál egy másik: a jövő kérdése. Márpedig a jövőben a csoportmunka 70-80%-os mértékűvé válásakor a kérdés nem úgy hangzik: Hajlandó-e csoportban....? - hanem: Akar-e a Mercedes-Benz-nél dolgozni? S a M-B. jó munkahely. Ezek után már könnyebben feloldható az ellentmondás: a dolgozók, vagy egy részük, jól felfogott érdekük által vezérelve, már a jövő kérdésére válaszoltak.

A csoportmunka bevezetésekor a vezetés szándéka az volt, hogy a munkateljesítmény és a megterhelés fokozódását, a dolgozók számára nyújtott érdekesebb munkafeladatokkal, nagyobb önállósággal, a cselekvési tér és szabadság növelésével ellensúlyozzák. Ennek sikerét tesztelte a következő kérdés.

Kérdés: A csoportmunka során tartósan összeegyeztethetőek-e az olyan célok, mint: a munkafeltételek javítása és a javuló gazdaságosság?

B2 G3	35	32	33
KOMP	40	40	20
BS	61	18	21
APK	59	24	17
	igen	részben	nem

A válaszok rendkívül biztatóak, hisz - projektől függően - a dolgozók abszolút, vagy relatív többsége válaszolt igennel. Ezt a lehetőséget azonban csak a dolgozók aktív részvételével képes kihasználni a vállalat. Erre utal, és ezért fontos a következő kérdés.

Kérdés: Mit gondolnak arról a véleményről, miszerint: a költségcsökkentés és a racionalizálás nem a munkás, hanem az üzemvezetés dolga?

B2 G3	39	31	30
-------	----	----	----

KOMP	53	36	11
------	----	----	----

BS	59		35	6
----	----	--	----	---

APK	48	30	22
-----	----	----	----

nem érték egyet részben egyetértek
 egyetértek

A pozitív válaszok meglepően nagy aránya (mindenütt relatív, vagy abszolút többség) részben azzal a krízishelyzettel is magyarázható, amely a kérdezés időszakában a Mercedes-Benz-t jellemezte. A termelés visszaesése és a leépítések idején a gazdasági kategóriákban való gondolkodás és az ezek vezérelte cselekvések nemcsak a menedzsment sajátja, hanem a munkások számára is természetes.

9.5. Az általános bevezetés

A csoportmunka-módszer Mercedes-Benz-nél történő bevezetésének kísérleti szakasza 1994-ben lezárult. Megszerezte a vállalat - vezetés és munkások - azokat a tapasztalatokat, amelyek a továbblépés biztosítékai lettek:

- 1) A termelés profilja, tőke -ill. munkaintenzív jellege más-más feltételeket biztosít a csoportmunka-módszer bevezetéséhez.
- 2) Az új módszer sikerességét és a dolgozók általi fogadtatását alapvetően befolyásolja a bevezetés hitelessége.
- 3) A dolgozók csak akkor fogadják el a magasabb teljesítmény követelményeket, ha ezt munkagazdagítás ellensúlyozza, és egyúttal a vezetés biztosítja a csoport önszerveződésének lehetőségét.
- 4) Az önszerveződés magasabb foka növeli a dolgozók készségét a nagyobb teljesítmény nyújtására.

5) A dolgozók elismerik a racionalizálás szükségességét és készek együttműködni is ennek érdekében.

A kísérleti időszakban valós üzemi keretek közt próbálták ki a csoportmunka koncepciót. Megtörtént a munkafeladatok újrafelosztása. Nemcsak a munkafolyamat vált hatékonyabbá, hanem javult a dolgozók munkaszituációja, s jórészt feladták a munkával, teljesítménnyel és racionalizálással szembeni, korábbi ellenállásukat. A bevezetés során többnyire sikerült a kettős cél együttes elérésére törekedve megvalósítani a programot: a nagyobb teljesítmény és hatékonyság-növekedés együtt járt a munkagazdagítás és önszerveződés folyamatával.

A Mercedes-Benz a kísérleti időszak pozitív tapasztalatai alapján, a csoportmunka termelésben történő széles körű bevezetéséről döntött. A vállalatvezetés és az Összüzemi Tanács 1995 elején aláírta a csoportmunkát szabályozó keretmegállapodást, amely az 1992-es ideiglenes, a kísérleti időszakot szabályozó megállapodást váltotta fel, 2000-ig szóló érvényességgel. A megállapodás meghatározta a csoportmunkát és a csoportfeladatokat, szabályozta az információáramlást, a csoportösszetételt, a munkaértékelést és a képzést, valamint megszabta a csoportszóvivőt, a csoportmegbeszélés és az irányítói kör feladatait. Az állandó javítási folyamatot (KVP) - jöllehet a csoportmunka szerves része - ugyanakkor külön megállapodásban szabályozták, s ezt a csoportmunkáról szóló keretmegállapodásban is rögzítették.

1994-ben, a kísérleti időszak utolsó évében, a közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak mintegy 30%-a dolgozott csoportban. 1995-ben, első M.B.-nél tett látogatásom során interjú partnereim az 50% két éven belüli elérését prognosztizálták. S valóban, 1997-ben - második látogatásomkor - pontosan ez volt az arány: 80.000 közvetlenül a termelésben foglalkoztatott közül 40.000 csoportban dolgozik. Az 1997-es interjú során 1999-2000-re tették a végső cél, a 80%-os arány elérését.

Az általam meglátogatott rastatti üzemben ez az arány már 1997-ben 100% volt. A M.B. legújabb büszkesége a Stuttgartban lévő központi gyárak új üzeme, 1997 szeptemberétől már teljes kapacitással termel. Kidolgozott termelési rendszerének (RPS - Rastatter Produktions-System) központi eleme a csoportmunka.

9.6. Produktivitás és költségek

A 80-as évekig a Mercedes-Benz abban a hitben élt, hogy a legproduktívabb autógyárak közé tartozik, akkor azonban kiderült - s ez sokkolta a vállalatot -, hogy ez tévhit. A 80-as évek elején a vállalat produktivi-

tásban 35%-kal maradt el az élenjáró japán autógyártóktól. Ráadásul egyre kevésbé volt abban a helyzetben, hogy a rossz produktivitás okozta többletköltséget továbbhárítsa. A piacra az erősödő konkurencia, a dolgozókra az erős szakszervezet (IG Metall) miatt nem lehetett. További nehézségeket okozott, hogy amíg a 80-as éveket a minőség és az árak együttes emelkedése jellemezte, addig a 90-es évekre a tovább növekvő minőségi igényekhez csökkenő árak párosultak.

Megoldásként kínálkozott, hogy a közvetlen termelő tevékenységgel nem 100%-osan kihasznált munkaidő fennmaradó részét, közvetett tevékenységgel töltsék ki, így növelve a produktivitást. Természetesen az 1989 óta érlelt koncepciónak ez, sőt maga a csoportmunka is, csak részleme. Az új termelési szisztémának olyan további, igen fontos építőkövei vannak, mint a rugalmas munkaidő bevezetése, a hierarchia-szintek 5-ről 3-ra csökkentése, új termékek gyártása, szélesebb termékpaletta, a logisztika. Az új rendszer eredményeként sikerült az 1997-ig terjedő időszakban 30%-os produktivitás növekedést elérni. Így valamelyest csökkent az élenjáró japán autógyártóktól - a produktivitás terén - való lemaradás: 1997-ben 20%-ra becsülték a Mercedes-Benz-nél.

A produktivitás növekedésének ilyen üteme csak a dolgozóknak a racionalizálási folyamatban való aktív részvételével lehetséges. Ennek három szükséges feltételét kellett biztosítani a vállalatnak.

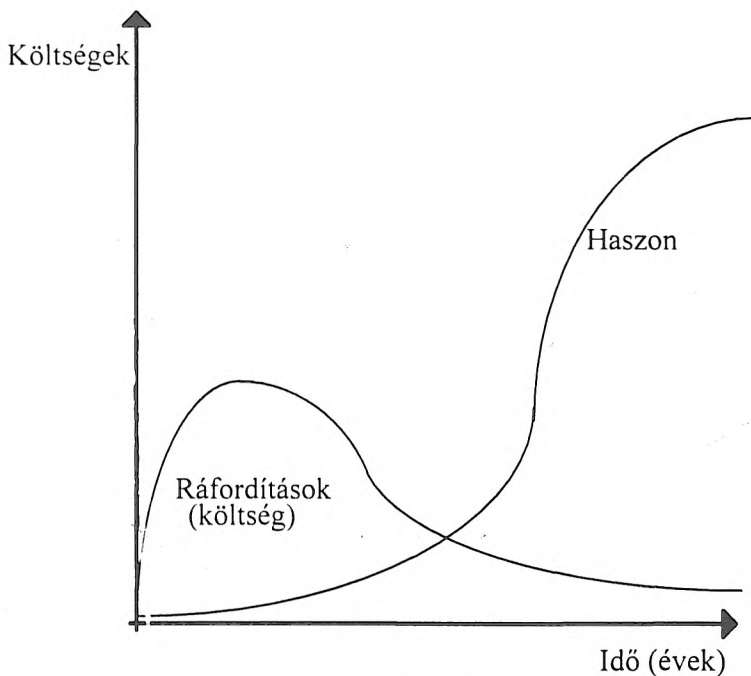
- 1) A dolgozóknak részesedniük kell a produktivitás növekedés által termelt nyereségből.
- 2) Foglalkoztatási biztonság, azaz: a dolgozók racionalizálási tevékenysége nem vezethet munkanélkülivé válásukhoz.
- 3) Az elvárt teljesítmény meghatározásának és mérésének korrekt és gyakorlatias szabályozása.

A csoportmunkának - gazdasági haszna mellett - jelentős költségei is vannak. Ezek a költségek részben egyszeriek, részben folyamatosan merülnek fel. Az egyszeri költségek az új munkamódszer bevezetéséhez kötődnek, s olyan dolgok tartoznak ide, mint az új termelési struktúrák és terek kialakítása, vagy a dolgozó szakmai-, módszertani -és szociális képzése. A folyamatosan felmerülő költségek közül a csoportmegbeszélésre fordított idő, és a kvalifikáltabb munkáért járó magasabb bér a jelentős. A csoportmegbeszélések heti fél órájában a dolgozók a vállalat "pénzén" beszélgetnek. Nagyobb szabadságuk egyben a vállalat nagyobb rizikója. Vajon, mire használják fel ezt a fél órát? A Bundesliga eseményeinek, vagy az üzemi problémáknak a megtárgyalására? A költségek jelentősek a Mercedes-Benz számára: átlagosan és fejenként 60 DM költséget jelent egy fizetett munkaóra a termelésben. Ez - figyelembe véve a magas német

bérszínvonalat - jelentősen befolyásolja a versenyképességet is, hisz egy átlagos autóiipari munkaóra költsége Franciaországban ≈ 40 DM, Angliában pedig csupán 30 DM (1997-es adatok). Ezeket a költségeket és ezt a rizikót a M.B. nem vállalja minden területen. Így van ez például a haszongépjármű gyártásban, ahol olyan erős piaci konkurenciaharc van az árakban és költségekben, hogy a M. B. az e területre való befektetés (költségek) helyett, a munkanélküliség pressziójával operál.

A megtérülést tekintve, a haszon folyamatos és időbeli eltolódással jelentkezik, gyakran csak évek múltával számottevő.

A költségek és haszon jelentkezése az idő függvényében (A csoportmunka bevezetésének megtérülése)



16. sz. ábra

A 16. sz. ábra természetesen csak a tendenciák érzékeltetésére képes, az arányok és a konkrét számok projektől-projektre mások.

A költségekről szólva, fontosnak tartom megjegyezni a csoportmunka-módszer bevezetésének ritkán szóba hozott, szociális költségét. A módszer által egzisztenciálisan veszélyeztetett csoport: az alsó management feladat-,

majd munkahelyvesztéséről van itt szó. Mivel korábbi feladataikat átveszi a csoport, feleslegessé válnak.

9.7. Záró megjegyzések

A Mercedes-Benz számára a csoportmunka korántsem új fogalom. Ami új, az a csoportszóvivő és csoportmegbeszélés funkcióinak megjelenése, valamint a csoport feladatai az optimalizálás terén. A vállalat nem kívánta másolni a japán példát, saját elképzeléseket akartak megvalósítani. Hosszú utat tettek meg a 70-es - 80-as évek "humanizációs törekvéseitől" a 90-es évek munkacsoport koncepciójának megvalósításáig. A 70-es - 80-as évek törekvéseit a munka attraktívva tétele jellemezte, ugyanis versengeni kellett a jó és szakképzett munkaerőért a szűkös munkaerő-piacon. A 90-es éveket már más munkaerő-piaci helyzet jellemzi: túlkínálat van szakképzett munkaerőből. Jól képzett lengyel és magyar szakmunkások is telítik a piacot. Ami ma problémát jelent, az a produktivitás és a költség.

A megoldás - ahogyan a 70-es - 80-as években úgy ma is -, szituációfüggő. Dr. Roland Springer az interjúban elhangzott szavaival élve: "Ma a humanizációs stratégia abszurd, motivációs stratégiára van szükség."

Végül, fontos megjegyezni, hogy a Mercedes-Benz-nél bármely stratégia sikerének egyik alapfeltétele - s erre kínosan ügyelnek is - az erős szakszervezettel (IG Metall) és a befolyása alatt álló Összüzemi Tanáccsal való szoros, kompromisszumra törekvő együttműködés.

10. A CSOPORTMUNKA BEVEZETÉSE AZ ALCOA KÖFÉM

Kft.-nél

(Esettanulmány)

Az esettanulmány az ALCOA székesfehérvári gyárában a 90-es évek második felében lezajlott szervezet-átalakítást mutatja be.

10.1 Cégtörténet

1992. október 21-én az állami tulajdonban lévő HUNGALU Magyar Alumíniumipari Rt. – a KÖFÉM „tulajdonosa” – és az ALCOA Aluminium Company of America aláírta azt a megállapodást, mellyel megalakult az ALCOA-KÖFÉM Kft., amely 50,1%-ban ALCOA, 49,9 %-ban HUNGALU tulajdon lett.

Az ALCOA a világ legnagyobb és legjelentősebb alumíniumipari társasága, amely tevékenységével átfogja e terület szinte minden fázisát. Első üzemét 1888-ban Martin Hall alapította meg Pittsburgh-ben, ahol a cég mai központja is található. Az öt földrészen több mint 180 termelőegységgel rendelkező vállalat, amelynek első terméke az alumíniumból készült teáskanna volt, ma már ugyanúgy jelen van mind a bányászat, mind az űrrepülőgép-gyártás területén. A vállalat-komplexum 21 üzletágra tagozódik, 30 országban van jelen és kb. 100.000 munkavállalót foglalkoztat. Tevékenységi körét kiszélesítve, az ALCOA megvetette lábát az autóiparban és az építőiparban éppúgy, mint az elektromos termékek piacán. Az Audival közösen a világon elsőként sikerült kifejlesztenie az alumínium-autót, az A8-ast. Ez a tudományos siker is azt igazolja, hogy a könnyűfémekben rejlő lehetőségeket csak most kezdik igazán megismerni és kihasználni.

A vegyesvállalat tényleges működését 1993. január 1-én kezdte meg. A KÖFÉM fénykorában meglévő mintegy négyezer fős létszám párhuzamosan a profiltisztítással 2100 főre csökkent. A nagyfokú centralizációra épülő funkcionális szervezet helyébe a decentralizált, divízionális szervezeti forma lépett.

1996. július 1-től az ALCOA további 25 millió USD befektetéssel 100 %-os tulajdont szerzett. Tovább folytatódott a szervezet átalakítása, a vezetési szintek csökkentése, a lapos szervezet kialakítása.

Az ALCOA-KÖFÉM Kft. az európai központhoz tartozik és az ALCOA 19 divíziójának egyikeként Európa egyik legnagyobb alumínium félkész-termék gyártója. Korszerű technológia, szigorú minőségellenőrzési rendszer, a piac által kívánt termékösszetétel és jó szaktudás - ezek a tényezők biztosítják a megfelelő minőség folyamatát a termelési vonal mentén az alumínium tuskók öntvényeitől a hengerelt és préselt termékekig

csakúgy, mint a továbbfeldolgozott félkésztermékekig. Különálló csoportként a speciális kamion-felépítmények tartoznak még a termékskálába.

Az ALCOA-KÖFÉM Kft. Magyarország egyik legnagyobb exportőre. Termékei több mint 75 %-át a világ magas követelményeit támaztó piacaira exportálja, forgalma éves szinten meghaladja a 70 milliárd forintot, termelését mintegy 1800 dolgozójának összehangolt munkája biztosítja.

A vállalat célja, hogy a társaság nemzetközi szinten versenyképessé váljon, illetve a földrajzi fekvésből származó előnyt összekapcsolja az amerikai Aluminium Company of America világszerte működő know-how-jával.

10.2. A módszer

Az átalakítást sok tényező segítette, mind elméleti, mind gyakorlati szinten. Az elméletek sorában az átalakítás és elfogadtatás során kiemelkedő szerepet játszott Suzaki: *The New Shop Floor Management* című könyve, melynek ajánlásában ez olvasható: "Azoknak, akik kivilágítják a világ sarkait." Bizonyos tekintetben az ALCOA Köfém Kft.-nél végzett átszervezés is egy kis lámpafény, és akik felgyújtották ezt a fényt, úttörő munkát végeztek.

Suzaki szerint az üzemi managementnek 3 alapvető dologból kell felépülnie. Ezek japán elnevezése a genba, vagyis valós helyszín, a genbitsu, vagyis a valós dolog és a genjitsu, vagyis a tények. Tehát a gyakorlatban el kell mennünk a valós helyszínre, hogy láthassuk a valós dolgokat, történéseket és megérthessük a tényeket annak érdekében, hogy folyamatos fejlődést érthessünk el. De nézzük részletesebben a három alapelvet.

Genba, vagyis valós helyszín, azaz az üzem, a műhely. A felmerülő problémákat ott kell megoldani. Felesleges a megoldás helyszínét eltávolítani az üzemtől, hiszen a megvalósítás helyszíne ismét az lesz.

Genbitsu, vagyis valós dolog. Itt a dolog szó a terméket, a gépeket, az anyagot jelenti. Mivel a termék hozza a cég számára a profitot, annak tökéletesnek kell lennie, a kifogások keresése nem érdekli a vevőket. A valós helyszínen kell megvizsgálnunk a terméket, a berendezéseket, és minden részletet egyeztetni kell a kívánt tényekkel.

Genjitsu, vagyis a tények. Amikor üzemi problémák merülnek fel nagyon sok összekapcsolódó ténnyel találkozhatunk. Amikor emberi tényezők is közrejátszanak még nagyobb elővigyázatossággal kell a megoldást megkeresni. De a megoldásnak gyakorlatinak kell lennie, mivel az olyan elméleti megfontolások, melyek nem valós tapasztalaton alapulnak, nem hozhatnak hathatós megoldást. Szabályozott keretek között kell megoldást

keresni, és a folyamat ellenőrzésének segítségével biztosítani kell, hogy az a probléma nem merülhet fel újra.

Suzaki többször, több szempontból összehasonlítja a tradicionálisan vezetett vállalatot a modern, üzemi management által irányított vállalattal. Az attitűd szempontjából a következő különbségek állapíthatók meg.

SZINTEK	TRADICIONÁLIS VÁLLALAT	TANULÓ SZERVEZET
FELSŐ VEZETÉS	Kevés ismeret az üzemi tevékenységről	Folyamatos kapcsolat az üzemben dolgozókkal
KÖZÉP VEZETÉS	Egyszerűen utasításokat ad	A fejlődés felé irányítja az embereket
TÁMOGATÓ SZERVEK	Csak a saját munkájára koncentrálnak	A fejlődésre koncentrálnak
DOLGOZÓK	Meghallgatja az utasításokat és aszerint cselekszik	Tanárként, edzőként, támogatóként tiszteli főnökét

Forrás: Suzaki, K. 1993. 29. o.

Ahogy a táblázat is mutatja a tradicionális vállalatnál a tudás és az ismeret kevés számú, főleg a management területén dolgozó ember fejében koncentrálnak. A munkamegosztást úgy is meghatározhatjuk, hogy van, aki gondolkodik, és van, aki fizikai munkát végez. További jellemzők még: a dolgozók monoton munkát végeznek, a menedzsment nem osztja meg a birtokában levő információt a dolgozókkal, a dolgozók fejlődés iránti kívánsága nem talál meghallgatásra. Ezzel szemben a tanuló szervezet menedzsmentje azt állítja, hogy egy vállalat akkor tud hatékonyan megbirkózni az őt ért kihívásokkal, ha összes alkalmazottjának intelligenciáját felhasználja, mivel a pazarlás legrosszabb formája az, ha nem használják ki az emberek tehetségét. A tanuló szervezetté való átalakítás útján a következő pontokat kell megvalósítani. Egyértelmű víziót és missziót kell megfogalmazni, meg kell valósítani a vevőorientációt, mindenkit be kell vonni a folyamatba, fejleszteni kell a problémamegoldó képességet, egyértelművé kell tenni a menedzsment támogató szerepét.

Ha a tradicionálisan vezetett vállalatot folyamatosan átalakítják tanuló szervezetté, az a következő előnyökkel járhat.

- Minél több embert vonnak be, annál több kreativitást tudnak kihasználni és a fejlődés irányába állítani.
- Az emberek eddig ismeretlen tudását, kihasználatlan energiáit is fel tudják használni. Minél több lehetőséget biztosítanak a képességek fejlesztésére, annál nagyobb lesz a munkakedv, és a sikerhez való hozzájárulás.

- Minél több ember ért egyszerre több munkafolyamathoz, annál könnyebb lesz munkájukat koordinálni, a folyamatos, problémamentes termelést megvalósítani. (Multi skilled workers alkalmazása)
- Amint a dolgozók kapacitását hatékonyabban kihasználják, a szervezet versenyképesebbé válik a piacon.

Suzaki hangsúlyozza a vevő-orientáció fontosságát. Szerinte a vállalat kiválóságát bizonyítja vevőivel való jó kapcsolata, melyet a vállalat összes funkcionális területén meg kell valósítani. A vállalat egész tevékenységét vevő-szállító kapcsolat hálózza be, hiszen a vállalati folyamatok is vevői, illetve szállítói egymásnak. A teljes vevői elégedettség nyomon követésére egy vevő-szállító elégedettségi táblázat felállítását javasolja Suzaki, melyen nyomon követhető a teljesítmény és a kiszolgálás fejlődése.

Ahhoz, hogy a célokat elfogadják és magukénak vallják a dolgozók több segédeszközt vethet be a menedzsment. A legfontosabb szerepe a kommunikációnak van, amely segítségével az összes információ átáramlik a dolgozókhoz. Az oktatás és képzés szerepe szintén nagyon nagy, hiszen csak ezzel lehet elérni a képességek maximális kihasználását és a vállalati hatékonyság növelését. Ahogy Suzaki mondja: *"A minőség biztosítása az oktatással kezdődik és az oktatással fejeződik be."* (Suzaki, 1993, 67. o.)

Az Üvegfal Menedzsment is része a fejlesztésnek, oktatásnak. Az üvegfal kifejezés (Glass wall management, mely megközelítést Konosuke Matsushita fejlesztette ki) a kommunikáció nyitottságát jelenti, mely az egész vállalatot áthatja. A módszer fő jellemzője, a nyitottság és őszinteség ahol minden információ eléri az összes dolgozót.

Az üvegfal menedzsment a felső vezetés számára az irányítást, a koordinációt jelenti, az emberek kreativitásának kihasználását a versenyelőny elérésére továbbá a hosszú távú gondolkodásmódot és az eredmény-és fejlődés orientációt. A középvezetésnek széleskörű látásmóddal kell rendelkeznie, segíteni kell a beosztottait, de el is kell fogadnia a segítséget másoktól, bátorítani kell a dolgozókat az önálló feladatmegoldásra, kreativitásuk kihasználására. Az üzemekben dolgozóknak be kell látniuk a folyamatos képzés szükségességét, ki kell használniuk kreativitásukat, hozzá kell járulniuk a vállalat sikeréhez és el kell fogadniuk a gondolkodás szabadságát. Az egyén szemszögéből a folyamatos fejlődés négy fázist jelent. Standardizálás, problémák felmerülése, problémák megoldása és végül új metódusok bevezetése. A vállalat szempontjából három fázisból áll. Az első az eszközök biztosítása a fejlődéshez, a második az atmoszféra megteremtése a fejlődés támogatásához és végül a visszacsatolások megjelenítése, amely azt is szolgálja, hogy minél több dolgozó vegyen részt a fejlesztési folyamatban.

A képzés, oktatás fontosságát Suzaki kiemelten kezeli. Több olyan tipikus problémát vet fel a menedzserek részéről, amelyek hátráltatják a

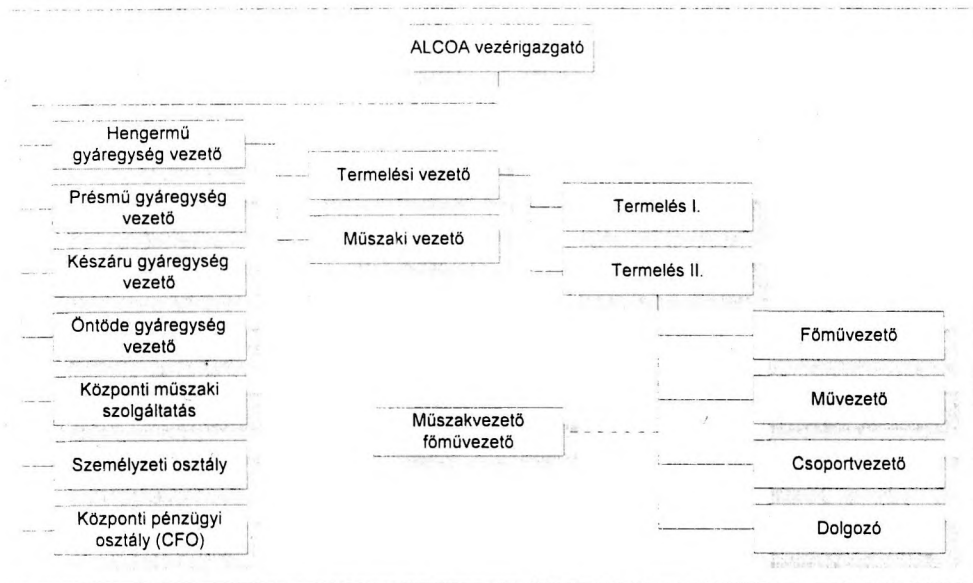
képzést. Többek között kiemeli, hogy sokszor a menedzserek nem veszik észre a továbbképzés fontosságát, bizonytalannak ítélik az új ismeretek megszerzésének időszerűségét, előítéleteik vannak dolgozóik szellemi képességeit illetően, saját maguk képzését pedig előtérbe helyezik. Javaslatait ezek elkerülésére a következő pontokban foglalhatjuk össze:

- A dolgozókat olyan vevőként kell figyelembe venni, akiknek igénye van a képzésre, és ezt az igényt a vevői megelégedettség elérése érdekében ki kell elégíteni.
- Közvetlennek és barátságosnak kell lenni a dolgozókkal szemben, sokszor személyes problémáikat is meg kell hallgatni.
- A minőség elérésére kell ösztönözni a dolgozókat, nem gyengeségeiket kell hangsúlyozni.
- A feladatokat őszintén és emberséges módon kell átadni, nem egyszerűen utasítani a dolgozókat a feladat végrehajtására.
- Ha a dolgozó hibát követ el, el kell magyarázni neki a hiba okát, következményeit. A hiba azt a tudáshiányt jelenti, amelyet a felettes nem tanított meg beosztottjának.

Végül, amit még fontos kiemelni Suzaki művéből az autonóm munkacsoport vezetőjének - vagy az ALCOA Kőfém Kft. megnevezésével élve - a cellavezetőknek, vagy területfelelősöknek a feladatai és felelőssége. Suzaki felfogásában a területfelelősök azok, akik egyszerre tartják a kapcsolatot a felettel, a csoporttagokkal, a folyamat vevőivel és szállítóival, ellenőrzik a folyamatot, beszámolókat készítenek az elvégzett munkáról illetve tervekről. A csoporttagok felé közvetítik a célokat, és annak elérése érdekében meghallgatják a dolgozók ötleteit, javaslatait. Képzésekre, oktatásra tesznek javaslatot a csoporttagok számára, majd kikérik véleményüket az elvégzett tanfolyamról. A vevők irányában ellenőrzik a folyamatot, a vevői elégedettség elérése érdekében, hiszen a termelési lánc következő szakasza jelenti a csoport tevékenységének vevőjét. A szállítók felé közvetítik elégedettségüket, vagy kifogásaikat a kapott szolgáltatást illetően, illetve támogatást adnak olyan területeken, ahol kifogásaik vannak.

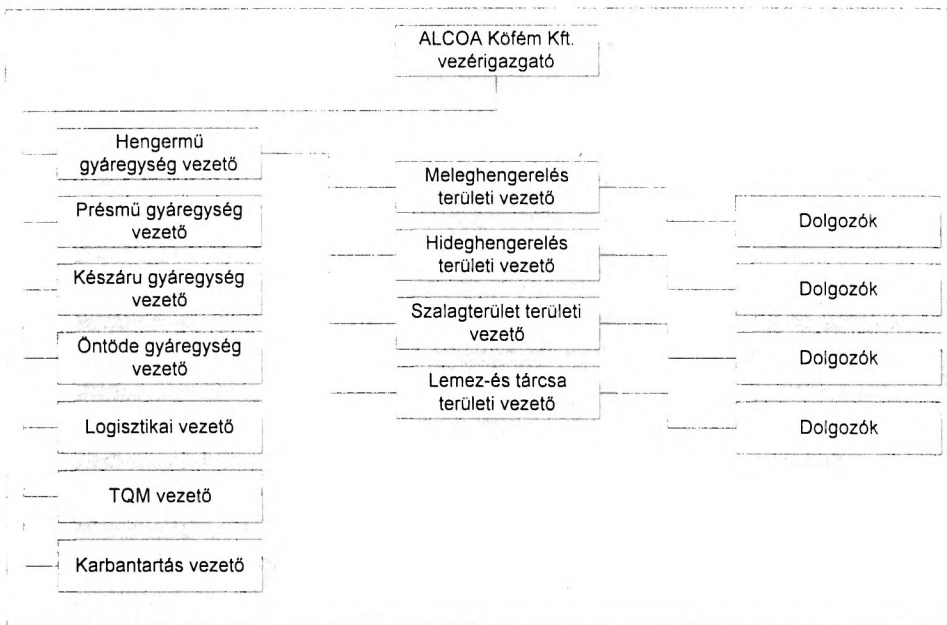
10.3. A konfiguráció váltás

Az ALCOA Kőfém Kft. a teljes privatizáció befejezése után legfőbb feladatának tekintette a folyamatos fejlődés feltételeinek megteremtését, a vásárlók követelményeinek való megfelelést és ennek érdekében a szervezeti felépítés átvizsgálását és átszervezését. Az 1993-es állapotokat tükröző szervezeti ábra jól mutatja a soklépcsős, lineáris funkcionális szervezet felépítését



A vállalati hierarchia 8 szintre tagolódott, míg a közvetlen termelésben 4 szint dolgozott. A műszakvezető főművezető a különböző termelési területek művezetőinek volt a koordinálójára, ezért ez a beosztás a támogató szervezetekhez tartozott, a termelésben közvetlenül nem vett részt. A főművezetők a termelés vezetőinek voltak a helyettesei. Ők csak egy műszakban dolgoztak, míg a többi három beosztás 3 műszakos munkarendben dolgozott.

A korszerű management filozófiáknak megfelelően az ALCOA Köfém Kft. amerikai tulajdonosai feladatuknak érezték a szervezeti struktúra megreformálását, a hierarchiai szintek csökkentését. Az ALCOA vezetése olyan új termelési rendszer bevezetését tűzte ki célul, amely a munkatársakat önálló termelési egységekbe szervezi. A legelső próbálkozás az ALCOA Köfém Kft. Hengermű gyáregységében történt meg, mivel ez a legfontosabb terület a termelésen belül. A "Lapítsd le a piramist" elvét követve ma már csak négy szint létezik a vállalat szervezeti felépítésében.



A szintek csökkentése magával vonta a felelősségi körök, tevékenységi körök újragondolását, átszerkesztését. A legtöbb döntési jogkört, felelősséget lefelé kellett delegálni, tehát a szervezet alsóbb szintjein dolgozóknak -és kiváltképp a fizikai állománynak- megváltozott a munkaköri leírása összetettebb és felelősségteljesebb munkát biztosítva számukra. Az átalakítás legfontosabb alapelve az volt, hogy a lehető legszélesebb körben be kell vonni a folyamatba a dolgozókat, minden információt meg kell adni nekik, ki kell kérni a véleményüket, ötleteiket annak érdekében, hogy magukénak érezzék az új rendszert. Az átalakítás nem ment egyszerűen. A mai eredményekig, sikerekig hosszú és fáradságos út vezetett.

10.4. Az átalakítási folyamat kezdete

Az ALCOA gyáraiban szerte a világban több helyen is dolgoznak ilyen szervezeti felépítéssel. Az autonóm munkacsoportok sikeres működése már több országban bizonyította a termelési rendszer helyességét, többek között Braziliában is, ezért az akkori vezetés fél éves időszakra, tanulmányútra küldte el az Öntőde gyáregység igazgatóját azzal a céllal, hogy tanulmányozza az ottani Hengermű tevékenységét, folyamatait, a menedzsment technikákat. A kiküldött szakember anyagot gyűjthetett a bevezetésről, a kudarcokról és sikerekről, videofelvételeket készíthetett a gyárak területén, megvizsgálhatta, hogy kinek mi a feladata, milyen alapon működik a munkamegosztás. A brazíliai tapasztalatok felhívták a figyelmet néhány lényeges pontra, amely a későbbiekben segítette a magyar viszo-

nyokra való adaptációt. Braziliában ugyanis az új rendszer bevezetése után a munkaerő-állomány 80 %-a kicserélődött: a dolgozók többsége nem felelt meg a magasabb szintű elvárásoknak, vagy nem vállalta a nagyobb felelősséggel járó, de egyben sokszínűbb munkát. A nagyarányú létszám-cseréhez az ipari kultúra fejletlensége is hozzájárult, hiszen a dolgozók számára az elkötelezettség ilyen mértéke teljesen újszerű volt. Ezt a tapasztalatot egészítette ki egy amerikai gyárban történt sikertelen próbálkozás, mely arra hívta fel a figyelmet, hogy alapos és részletes kommunikáció nélkül nem lehet ezt a rendszert bevezetni. Ebben a gyárban ugyanis az új termelési rendszer bevezetését mindenféle előzetes tájékoztatás és megbeszélés nélkül egyszerűen bejelentették egy adott időponthoz kötve azt. Természetesen a dolgozók nem értették meg, és nem fogadták el az új struktúrát, így az törvényszerűen kudarcot vallott.

A következő mérföldkőhöz 1996 májusában érkezett el a cég. Az ALCOA Kőfém Kft. havonta megjelenő újságában egy cikk adott hírt arról a csapatépítő tréningről is, amely 3 napig tartott és 30 ember képzését jelentette a területi vezetőtől a vezető hengerészen, mérnökökön keresztül egészen a lakatosig, targoncásig. Ez a Team Syntegrity® csapatépítő tréning volt. A résztvevők kiválasztása volt az első lépés. Az volt a szándékuk, hogy a Hengermű minden területéről összegyűjtsék az ötletgazdag és vitaképes embereket, de ne csak a mérnökök és vezetők közül. A részvétel nem jelentett semmilyen jövőbeli pozíciót, szerepet. A második lépés annak a célnak, vagy jelmondatnak a meghatározása volt, ami köré a tréninget szervezték. Hosszas vita után a "Hogyan alakítsuk át százfejű szervezetté a Hengerművet?" kérdést fogalmazták meg, mint a probléma kulcsát.

A bemutatkozások és a módszer ismertetése után a fenti kérdést figyelembe véve mindenki számolatlanul onthatta ötleteit azokról a tenni-valókról, amelyek szerinte szükségesek a cél eléréséhez. A harminc résztvevő közel 400 javaslatot mondott. A következő körben a saját javaslatához négy támogatót kellett szerezni. Így ezek közül már csak 46 érte meg a következő fordulót, melyet 12 témakörbe kellett rendezni és címet adni neki. Ebben a folyamatban indult el igazán a kommunikáció a résztvevők között, mivel több támogatót kellett ahhoz szerezni, hogy a saját ötlet tovább élhessen.

A következő napon a szerepek kiosztása volt az első feladat. Eszerint öt fős csoportokban egy-egy téma tulajdonosaként, másik két téma kritikusaként kellett dolgozniuk a résztvevőknek. A témák egy részénél, ha éppen nem volt más dolguk, szótlán résztvevőként lehettek jelen. A végső megoldás három napon keresztül három fordulóban alakult ki. Minden forduló végén összegzés készült a többiek számára, melyet mindenki véleményezhetett, kiegészíthetett.

Az utolsó napon a csoportok képviselői előadásokon mutatták be, mit végeztek, ahol további kérdéseket, véleményeket lehetett hozzáfűzni az elhangzottakhoz. A cél megvalósulása érdekében fontosnak ítélt 12 kérdéskör a következő volt: a technológiai információs rendszer kialakítása; a termelés és a karbantartás együttműködése; a gyártmány-összetétel meghatározása; az üzembiztonság megteremtése; a felületi problémák megszüntetése; a 3 mm vastag melegen hengerelt szalag gyártási lehetőségeinek megteremtése; a munkakapcsolatok a minőségért; a termék elvárt minőségének biztosítása; a stratégia meghatározása a százfejű szervezet kialakításához; a százfejű szervezet bevezetésének kérdései; kit mire és hogyan képezzenek és végül a termelésinformatikai rendszer.

A végső, és egyben a legnagyobb eredményt hozó találkozó 1996 nyarán zajlott a szakszervezet és az új rendszer bevezetését felügyelő szakemberek között. A dolgozóknak érezhető volt a félelem, a bizonytalanság az új rendszerrel szemben. Sokan egy burkolt létszámleépítést, tömeges elbocsátás jeleit vélték felfedezni a bevezetendő rendszer és a növekvő elvárások mögött. A találkozó célja a bizalom kiépítése volt az emberekben a vezetés és az autonóm munkacsoportok bevezetése iránt. Azt kellett megértetni a dolgozókkal, hogy a szervezeti ábrán is látható 5 beosztásból csak egy marad, és mindenki egyenlő lesz. Fel kellett vázolni továbbá a dolgozóknak az alábbi 6 választási lehetőséget:

- elmegy a cégtől, ha nem vállalja a nagyobb felelősséget, önállóságot, összetettebb feladatkört
- gépkezelővé válik
- cellavezető, más néven területfelelős lesz, aki az autonóm munkacsoport vezetőjének funkcióit, feladatait látja el.
- minőségtechnikus lesz (összesen 2 fő), akinek feladata a termelés és anyagvizsgálat folyamatában a különleges minőségi követelményű, vagy új termék figyelemmel kísérése és a tanácsadás lesz.
- folyamattechnikussá válik, aki a folyamatmérnök segítője, adatokat, információkat gyűjt a területről, elemzéseket végez, projektekhez szolgáltat adatokat.
- termelési asszisztens (összesen 4 fő): a szolgáltató, támogató rendszerben foglal helyet, legfőbb feladata az erőforrások biztosítása, a termelési program koordinációja, az emberek mindennapi tréningje.

A több éve a cégnél dolgozó, nagy tapasztalatot szerzett embereknek nehéz volt elfogadni, hogy műszakvezetőből dolgozóvá válnak, épp úgy, mint a pár hónapja odakerült fiatal. A helyzetet egy kissé bonyolulttá tette az a tény is, hogy a hengerész szakma az alumíniumiparon belül kiemelt fontossággal és elismeréssel bír, a legképzettebb és legelkötelezettebb dolgozók körét alkotják a hengerészek. A hengerelés bonyolult folyamat,

nagyon értékes gépekkel történő összetett munka. Az átalakítás idején a Hengerműben dolgozók átlagos munkaviszonya 19,2 év volt. Az átalakítást irányítók személyesen beszélgettek el minden érintettel, és próbáltak megoldást keresni a bajokra, sokszor munkaidőn kívül, sőt hétvégén is. Ezekben az időkben nem volt kikapcsolt telefon, vagy elérhetetlen "főnök". Amíg az emberekben egyetlen kérdés, vagy kétség is megfogalmazódott az autonóm munkacsoportokkal szemben, addig nem lehetett sikeresnek minősíteni a projektet. Az ALCOA Kőfém Kft. anyagi áldozatot is hozott a rendszer érdekében, hiszen az új, alacsonyabb fizetési kategóriába eső beosztásokban is megmaradt az előző rendszer által biztosított fizetés. Többek között ez is hozzájárult ahhoz, hogy az új rendszer bevezetésével a munkaerőnek csupán 1%-a hagyta ott a céget, amely a braziliai 80%-hoz képest kiemelkedő eredménynek tekintendő.

10.5. Új rendszer, új munkakörök

Az átalakítás magával vonta a szervezeti szintek csökkentését, a felelősségi körök átstrukturálását. Emiatt olyan új munkaköri leírásokat kellett készíteni, amelyek rögzítették a tartalmasabb munkával járó többfelelősséget és a nagyobb önállóságot.

TERÜLETI VEZETŐ

Felelőssége kiterjed a termelés irányítására és folyamatos javítására az érintett területen. Területén felelős a biztonságért, a költségekért, a minőségért a határidő-teljesítésért és a morálért. Felelős továbbá azért, hogy a termelés - a folyamathoz szállítóként illetve vevőként kapcsolódó területek között - zökkenőmentes legyen.

Fő feladatai a területi trión belül, ami a termelési vezetőt, a karbantartás vezetőt és a támogató csoport egyik tagját foglalja magába:

- a termelés napi követése és elemzése,
- a következő időszak termelési programjának megszervezése,
- a programhoz szükséges létszám biztosítása,
- kapcsolattartás a (belső) szállítókkal és (belső) vevőkkel, az igények megvitatása és a termék javítása érdekében,
- a területhez kapcsolódó fejlődési tervek és projektek vezetése,
- a területi célkitűzések lebontása berendezés és kezelő szintre,
- kezelők képességeinek fejlesztése, javítása és kihasználása, az üzleti folyamatokban való részvételük erősítése.

TERMELÉSI ASSZISZTENS

Felelős a szervezeti egységre háruló feladatok tervezéséért, szervezéséért, vezetéséért, a területfelelősök, munkájának támogatásáért koordinálásáért, a feladatok teljes körű megoldásáért. Felel a termelés biztonságáért, minőségéért, a termelékenységért és ezek folyamatos jobbításáért. Az emberi erőforrások hatékony foglalkoztatásában támogatja a területfelelősöket, illetve felelős a területfelelősök és kezelők képzéséért. Támogatja a területfelelősök fejlesztő tevékenységét, segíti a legjobb gyakorlat bevezetését, szabványosítását. Munkájában kiemelt szerepet kap a biztonságos és hatékony működést segítő gondolkodásmód, melynek meg kell nyilvánulnia tetteiben, a beosztottakkal szembeni elvárásokban.

Fő feladatai:

- a termelési programok és tervek munkaterületekre történő lebontása, kiadása,
- a termelési programok és a terv végrehajtásának ellenőrzése mennyiségi, minőségi mutatók és határidő szempontból,
- kapcsolattartás a termelést támogató szervezetekkel,
- gondoskodás a dolgozók felelősségtudatának folyamatos fejlesztéséről.

TERÜLETFELELŐS

Műszakjában és területén felel a munkacsoport irányításáért, a munkacsoport feladatainak teljesítéséért, a biztonságért, és minőségért. Felel a rá és munkacsoportjára bízott berendezések, eszközök rendeltetészerű használatáért és az optimális munkaidő-kihasználásáért.

Fő feladatai:

műszakjában megszervezi a vezetőjétől kapott irányelvek alapján a termelési tevékenységet,

- az előző műszaktól információkat kér, a következő műszaknak információkat ad,
- kezeli a terület termelő berendezéseit,
- kapcsolatot tart a társ-területvezetőkkel, szükség esetén a helyettesítéseket velük egyeztetve oldja meg,
- a termékek minőségét ellenőrzi, dönt, vagy javaslatot tesz selejtezésükre, ha úgy ítéli meg, hogy azok nem elégítik ki a vevő által igényelt minőséget,
- a munkaterületére vonatkozó adminisztráció készítése,
- a munkaterületére vonatkozó előírások betartása és betartatása,
- folyamatosan figyeli a berendezések műszaki állapotát, meghibásodás esetén kezdeményezi a javítást, a hiba feltárásában közreműködik,
- javaslatot tesz a területén dolgozók oktatására.

MINŐSÉGTECHNIKUS

A minőségtechnikusi munkakör létrehozásának az volt a célja , hogy napi közvetlen kommunikáció jöjjön létre a termelő berendezések kezelői, valamint a termelésért és minőségért felelős irányítók között.

A minőségtechnikus fő feladatai:

- a mérnökök által kidolgozott, műveleti utasítások, valamint ellenőrzési tervek, bevezetése és nyomon követése a termelés területén,
- a kezelők tájékoztatása és képzése,
- információ nyújtása a kísérleti, különleges vagy rendkívüli gyártásokról és termékekről,
- növelni saját tudását a minőséggel kapcsolatos folyamatok, eszközök, módszerek vonatkozásában és ezeket továbbvinni a termelés területére,
- biztonságtechnikai, tűzvédelmi és környezetvédelmi szabályok betartása és betartatása.

FOLYAMATMÉRNÖK

A folyamatmérnök hozzájárul a területi termelési vezetés és a munkacsoportok hatékony munkájához. Felelős a termelési folyamatok - vevői és vállalati igényeknek megfelelő - folyamatos javításáért az érintett területen, mind a pénzügyi, mind a nem pénzügyi mutatók tekintetében.

Fő feladatai:

- a területen belüli jelzőszámok és célértékek napi követése, elemzése,
- szoros együttműködés a termékmérnökökkel és a vevőszolgálati csoporttal,
- megtanítani a kezelőket a folyamatjavító megoldások és a vonatkozó ellenőrző eszközök alkalmazására,
- a fejlesztések előkészítése és megvalósítása során szoros együttműködés a karbantartó- és a berendezés-fejlesztő mérnökökkel.

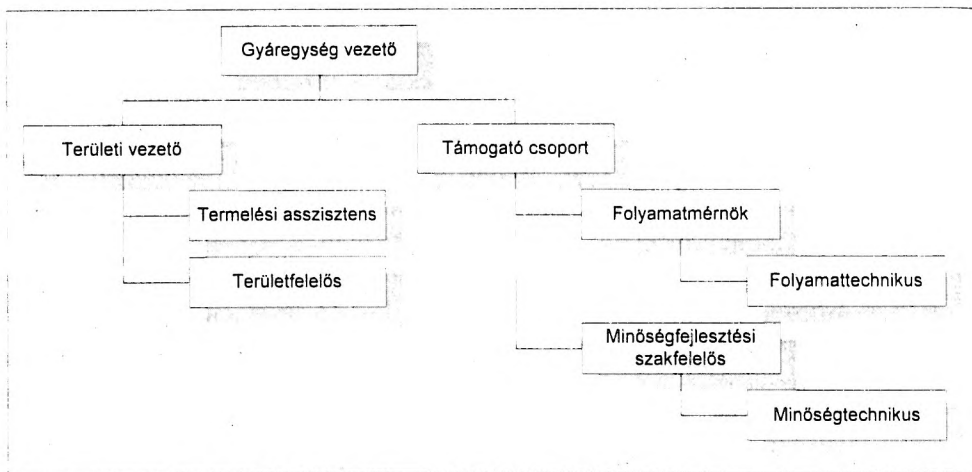
FOLYAMATTECHNIKUS

Fő feladata: a folyamatmérnök munkájának támogatása, távollétében helyettesítése és a területi trióval való szoros kapcsolattartás.

Egyéb feladatai:

- a folyamatok és a gyártható termékek meghatározott területeken történő folyamatos fejlesztése,
- az új utasítások kidolgozása és karbantartása, valamint a gyártás, karbantartás, minőségbiztosítás és biztonságtechnika javítását célzó programokban való részvétel,
- a dolgozók technológiával kapcsolatos oktatásában segít.

Az előzőekben bemutatott munkakörök szervezeti kapcsolódását fejezi ki a következő ábra.



Ahogy a munkaköri leírások is mutatják minden területen komplexebbé vált a teljesítendő feladat, nagyobb felelősséggel ruházták fel az ott dolgozókat. Az átszervezés miatt létrejövő új munkakörök, mint például a területfelelős, minőségtechnikus, termelési asszisztens és a folyamattechnikus felelősségét és feladatkörét a munkakör első meghatározása óta többször kellett változtatni, mivel csak folyamatosan tisztultak le a munkamegosztás és felelősségi kör problémái.

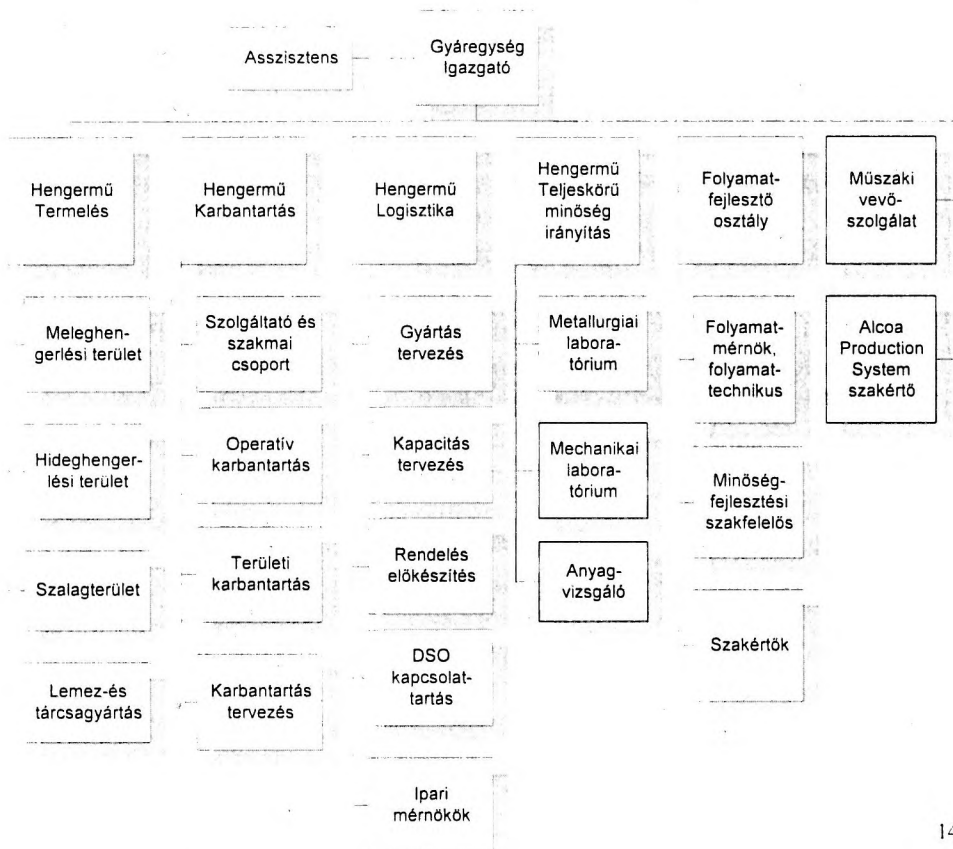
Vizsgálatunkban a legérdekesebb munkakör a területfelelősé, aki az autonóm munkacsoport vezetője. A munkaköri leírás tükrözi azt az összetett és sokrétű munkát, amelyet a területfelelősnek el kell végeznie mindamelllett, hogy fizikai munkát is végez. Ez kétségtelenül többletterter ró a területfelelősre, melyet egyrészt anyagiakban honorálnak, másrészt presztízst jelent számára. Hiszen olyan feladatokkal kell foglalkoznia, olyan kérdésekben dönthet önállóan, vagy másik területfelelőssel konzultálva, amibe a régi rendszer keretei között nem volt beleszólása. Ilyen tipikus terület például a létszámigény-meghatározás, a szabadságolások ütemezése, az alapanyagok biztosítása. Azzal, hogy a területfelelősnek delegálták ezeket a döntési jogköröket, sokkal rugalmasabb lett a rendszer.

Természetesen a területfelelősöknek olyan képességekkel kell rendelkezniük, amely alkalmassá teszi őket a komplex feladat maradéktalan elvégzésére. Jelentős szakmai tapasztalattal kell rendelkezniük (szakmai kompetencia) és meg kell találniuk a hangot a csoportjukba tartozó emberekkel (szociális kompetencia), hiszen ők elsők az egyenlők között, vagyis ugyanazt a fizikai munkát végzik, adminisztrációs tevékenységgel

kibővítvé. A csoporttagoknak érezniük kell, hogy a területfelelősök nem a hagyományos értelemben vett főnökök, hanem kapcsolatot képeznek a területi vezetők és a dolgozók között.

10.6. A cellarendszer

Az ALCOA Kőfém Kft.-nél a cella kifejezés autonóm munkacsoportot jelöl, melynek létszáma 3-12 fős. A bevezetést a Hengermű területén kezdték, és jelenleg csak ebben a gyáregységben dolgoznak az új rendszer szerint. 1999-ben kezdték el a Készáru, illetve a Prémű gyáregység új rendszerbe történő beintegrálását. A Hengermű prioritását indokolhatja, hogy ebben a gyáregységben vannak a legképzettebb és legeköltezetebbek dolgozók, melyet talán az átlagos 19,2 éves munkaviszony is kifejez. A legfőbb érv azonban az volt, hogy az akkori vezetés bízott az új termelési rendszer sikerében és hatékonyságában, ezért támogatta az átszervezést. Mindemellett az itteni termelési folyamatok meglehetősen jól szétválaszthatóak és standardizálhatóak ahhoz, hogy az autonóm munkacsoportos termelést megvalósíthassák. A következő ábra a Hengermű gyáregység felépítését mutatja.



A négy területből a meleghengerlési és a hideghengerlési terület jelenti a nyersanyag feldolgozását, előkészítését, míg a szalag- illetve a lemez és tárcsa terület jelenti az előző két területen elkészített anyag feldolgozását. Ilyen szempontból a hideghengerlési terület szállítója a meleghengerlés, vevője pedig a szalag terület.

A **meleghengerlési** terület a legelső fázis a nyersanyag kikészítés során. A kemencéből ide érkeznek az 500 fokosra felmelegített úgynevezett tuskók, melyeket bonyolult és óriási gépek segítségével itt nyújtanak el 8-12 milliméteresre. A munkaszervezést tekintve e terület struktúrája egyszerű: van egy fő gép és két kisebb kiegészítő berendezés. Mivel a termelési folyamat ezáltal jól elhatárolt, a munkacsoportok kialakítása nem jelentett nehézséget.

A meleghengerlési területen 4 műszakban dolgoznak, ez 4 cellát jelent, melyek mindegyike 9 főből áll. Van egy területfelelős, vagy cellavezető, és egy vezetőkormányos. Ők ketten munkájukat tekintve helyettesíthetik egymást, mivel ugyanazon a gépen dolgoznak. A különbség kettőjük között, hogy a területfelelős magasabb fizetési kategóriában van. Mellettük dolgozik egy darukezelő, egy targoncás, két fő hengermű munkás. Az utóbbi kettő beosztás szintén helyettesítheti egymást, hiszen rendelkeznek a megfelelő képesítéssel egymás munkájának ellátására. Itt jelenik meg a Suzaki könyvében is kiemelt fontosságú multi skilled workers gyakorlati alkalmazása. Az eddigi 6 főt még kiegészíti egy fő kemencekezelő és két fő marógép-kezelő. A négy cellában 9-9 fővel tehát 36 fő dolgozik a meleghenger területen. A dolgozók 6 napos munkarendben dolgoznak, ami azt jelenti, hogy 6 napig délelőttösek, 6 napig délutánosok és 6 napig éjszakai műszakban vannak. A műszakváltások között 2 napos pihenőidő van. A kilenc fő ellátja mindhárom berendezés kezelését, tehát egy nap csak három cella dolgozik a műszakoknak megfelelően, vagyis a negyedig cella szabadnapos. A munkaszervezést nehezíti, hogy 10 itt dolgozóból átlagosan 2 fő van távol. A fentebb leírt munkarend és a pótlólagos pihenőnapokkal együtt adódó 43 nap éves szabadság miatt a dolgozók a munkanapok közel 20 %-át nem a munkahelyen töltik. Az ilyen természetű problémákat azonban feloldja a viszonylag nagy létszámú cella, illetve a már említett több feladatot ellátó, vagyis egymást könnyen helyettesítő dolgozók alkalmazása

Az itt dolgozó területfelelősök nagyon önállóan dolgoznak. A támogató szervezetek feladata, hogy biztosítsák számukra döntési helyzetben a kellő segítséget, illetve megteremtsék számukra az önálló döntéshozás optimális körülményeit. Erre azért van szükség, mivel délután és éjszaka nincs ott a felettes területi vezető, akitől tanácsot lehetne kérni, de sok esetben az idő rövidsége miatt erre nem is lenne lehetőség. Mivel a folyamatok

szabályozottak, ezért könnyen követhetők és adminisztrálhatók, ami szintén a területfelelősök feladata.

A döntési helyzetek nagyobb felelősséget, de egyben nagyobb szabadságot is jelentenek. Ez abba az irányba hat, hogy az emberek mernek gondolkodni, kreatívabbak, mert tudják, hogy ötleteiket tovább lehet vinni. Bizonyos támogató szervezetek éppen arra hivatottak, hogy ezeket az ötleteket megvizsgálják, és ha megfelelő minőségűek, jelentőségűek, illetve hasznosak, akkor a megvalósításra is sor kerül. Az ötletek publikálására a minőségi sarkok szolgálnak. Itt jelennek meg azok az információk, melyek a rendszer nagyobb nyitottságát biztosítják. A minőségi sarkokban publikálják az eddig elért eredményeket, az elképzeléseket, a célokat. Ez is hozzájárul az emberekben kialakult önbizalom erősítéséhez, illetve hatékonyá teszi a visszacsatolást.

A területfelelősök kiválasztását a vezetés végezte. A megbízott személyek jelentős része több mint 10 éves vezetőkormányosi tapasztalattal rendelkező dolgozó volt, olyanok, akik már bizonyítottak és munkatársaik elfogadják őket, mintegy természetes vezetőjüknek. A kiválasztódás ennyi idő alatt már végbement, tehát csak a filozófiát kellett "ráigazítani" a kész állapotra, illetve meg kellett alkotni a területfelelősök munkaköri leírását.

A **hideghengerelés** területén hasonlóan jól elhatárolható termelési folyamatok vannak. Ezen a területen három hideghenger állvány működik, külön folyamatot képez a csapágszerelés, illetve a hőkezelés területe. A hideghenger állványokon összesen 10 cella dolgozik, a csapágszerelésnél kettő, míg a hőkezelés területén négy. A cellák mérete teljesen változó, a berendezés bonyolultságától függően, az átlagos cellaméret 4-7 főig terjed.

Az egyes és a kettes hideghenger állvány 3 műszakban dolgozik, ami 3-3 cellát, illetve összesen 6 területfelelőst jelent. A hármas hideghenger állvány a legmodernebb, itt készülnek a legjobb minőségű termékek, ezért ezt a berendezést 4 műszakban 4 cella működteti. A berendezés összetettsége miatt az itt dolgozó cellák 6 fősek. A csapágszerelés területén dolgozik további két cella, míg a hőkezelés területén 4db szintén 6 fős cella működik. Az így összeadódó 16 cellába tömörül a hideghengerelés területén dolgozó 96 fő.

A területfelelősök kiválasztása a hideghengerelés területén is felülről történt. A legtapasztaltabb dolgozók látták el a régi rendszerben a művezető, illetve a műszakvezető feladatait. Az új struktúrában szinte kivétel nélkül ők vállalták el a területfelelősök posztját. A kikészítés területén fordult elő az egyetlen olyan eset, hogy a vezetés nem nevezett ki valakit területfelelőssé, mivel nála nem látták biztosítva az önálló munkavégzés képességét: az utasításos rendszerben kifogástalanul ellátta feladatát mint műszakvezető, de az önálló munkavégzésre, gyors döntéshozatalra nem volt alkalmas, ezért egy másik embert kellett kinevezniük a területfelelős

munkakörére. Ilyen kivételes esetekben, vagy belső forrásból neveztek ki új területfelelőst, vagy kívülről egy másik ember vállalta el a feladatot.

A **lemez-és tárcsagyártás** területén összesen 116 fő dolgozik, 10 cellába osztva. Ez a terület a legösszetettebb, nagyon sokféle feladatot végeznek, nagyon sok berendezést működtetnek. Három nagyobb területre lehet osztani a tevékenységet. Az első a lemezgyártás területe, amely magába foglalja a vastag- és vékonylemez darabolósort, illetve az itt gyártott termékek csomagolását és a raktározást. A második terület a tárcsagyártás, míg a harmadik a Hengermű üzletág összes termékének raktározása és kiszállítása.

A műszakrend kialakítása meglehetősen heterogén, ezért a cellák kialakítása is nagyobb változatosságot mutat. Mivel a vékonylemez gyártás és a tárcsagyártás folyamatos munkarendben dolgozik, ezért itt 4 cella működik. A vastaglemez gyártás területén 3 műszakban 3 cella, míg a raktározás területén - amely magába foglalja a készáru kiszállítást is - 2 műszakban 2 cella dolgozik. A tizedik cellát egy három fős csomagolás előkészítő csoport adja, amely nem igazán nevezhető a klasszikus értelemben vett autonóm munkacsoportnak.

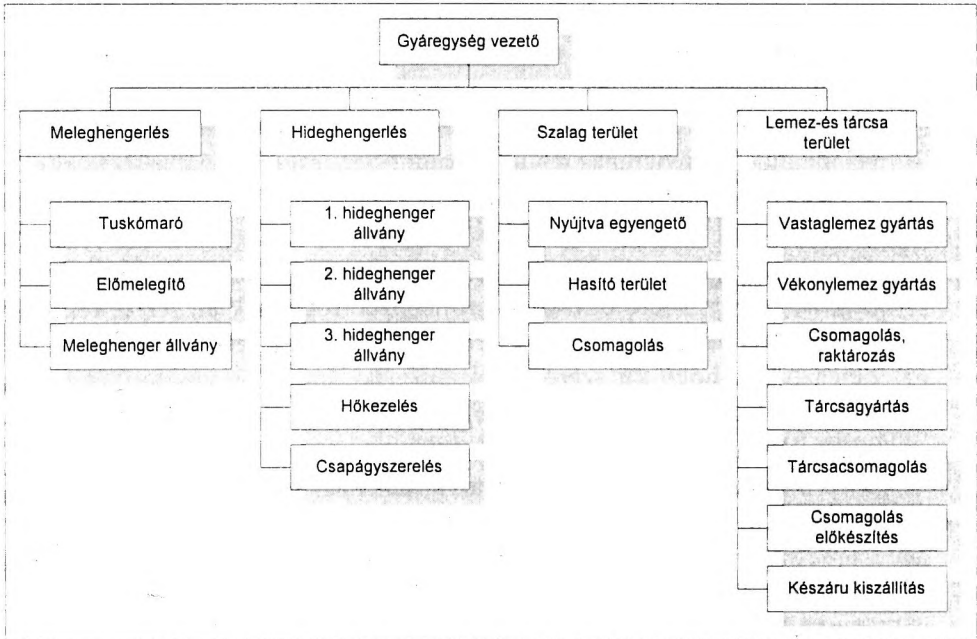
A területfelelősök kiválasztása itt is a területi vezető által történt, de a választás helyességét igazolta, hogy a megbízott területfelelősök azóta is megmaradtak beosztásukban, illetve a választás találkozott a dolgozók véleményével is.

Végül a negyedik termelési terület a **szalagterület**. Ezen a területen összesen 78 fő dolgozik. Három, jól elhatárolható termelési részleget foglal magába, a nyújtva egyengetőt, a hasítósort és a csomagolást. A nyújtva egyengető folyamatos műszakrendben dolgozik, ami 4 db 6 fős cellát jelent. A hasítóson 3 műszakban 3 db 12 fős cella dolgozik. A csomagolás területe 3 db 6 fős cellát foglal magába.

A hasítóson meglehetősen nagy létszámú cellák működnek, de a 12 főt itt tovább lehet bontani gépek szerint, és így már több 2-6 fős kisebb csoportot kapunk. Ezekben a csoportokban a döntési szabadság a termelés területén igen nagy. Az aktuális gépeken dolgozók döntenek el, hogy milyen ütemezésben, melyik termékkel foglalkozzanak, miközben felelnek a minőségi követelmények betartásáért. Itt tehát már heterogén a csoportok működése. A termelés területén önállóak, de nem működnek a klasszikus értelemben vett autonóm munkacsoportként. A területfelelősöknek a koordinálás a legfőbb feladata, és emellett időközönként targoncázással, anyag-előkészítéssel segítik a munkát. Továbbá a szabadságolás és a felsőbb vezetéssel való kapcsolattartás is a 12 fős cella vezetőjének a feladata.

Az előzőekből egyértelműen kitűnik, hogy a meleg- és hideghengerlési területen standardizáltabb folyamatokban dolgoznak, ezért a cellák

kialakítása is egyszerűbb és egyértelműbb. A lemez- és tárcsagyártásnál, illetve a szalagterületen ez már nem mondható el. Mivel sok a beavatkozási lehetőség és nagyobb teret kap az emberi szubjektum, ezért sokkal nehezebb a munkaszervezés, és a csoportok kialakítása. Ezt a csoport struktúra is jól szemlélteti, hiszen a meleghenger soron 4 darab 9 fős cella működik, a hideghenger soron, már nagyobb a variáció, de még mindig jól körülhatárolható, míg a lemez- és tárcsagyártás területén a csoportok teljes variációja előfordul, mind a műszakrendet (folyamatos, 1, 2, 3 műszak), mind a csoportlétszámot tekintve. A szalagterület is a munkaintenzív területek közé tartozik, ezért a csoportok kialakítása és működtetése sokkal több problémát vet fel. Ezt igazolja a 12 fős csoporton belüli kisebb termelési csoportok létezése és működése is.



10.7. Tapasztalatok

A területi vezetőkkel és területfelelősökkel készített interjúkban az érintettek mondták el két év tapasztalatait az új termelési rendszerrel kapcsolatban.

„A régi rendszerben megoszlott a felelősség a műszakvezető és a brigádvezető között. Így több esetben előfordult olyan probléma, amit nehéz volt tisztázni. A korábbi rendszerben volt egy áttétel, a műszakvezető, ezért sok információ elmaradt. De most nem vesznek el információk, mivel

a területfelelős továbbítja őket írásban és szóban.” (a hideghengerlés területi vezetője)

A két évvel ezelőtt bevezetésre kerülő rendszer azokon a területeken, ahol a dolgozók korábban is nagyobb felelősséggel dolgoztak, kevesebb problémát okozott, mivel a területfelelősök tapasztalata, képzettsége alkalmanként jobban megfelelt az új rendszernek, mint a korábbi műszakvezetők képzettsége. A régi rendszerben a nagy tapasztalatú és szaktudású dolgozók sok esetben nehezen viselték el a kisebb gyakorlattal rendelkező műszakvezetők bírálatát. Az új területfelelősök olyan régi szakemberek, akik szeretik az önállóságot és képesek is voltak azt felvállalni, az új rendszer könnyebbé tette a munkavégzést számukra. Ugyanakkor a műszakvezetők hiányában akadozik a cellák közötti kommunikáció. A szervezetben korábban a műszakvezetők biztosították a horizontális kommunikációt.

Problémát jelent a területfelelősök vezetői tapasztalatának hiánya is. Az átalakulás előtt talán nem jutott elég idő, figyelem és lehetőség a vezetői tapasztalatok megszerzésére. Illetve a területfelelősök a korábbi művezetők feladatait is kénytelenek voltak átvenni gépkezelési feladataik mellett, ami kétségkívül többletmunkát jelentett számukra. Olyan plusz feladatokat, mint például a munkavédelmi oktatások, minőségjavítás, biztonságtechnika. Némelyik területfelelős ezzel nehezen birkózott meg. További nehézség, hogy egyes területfelelősöket nehezen fogadnak el. Az új rendszerben a területfelelősöket felülről nevezték ki, tehát a csoportoknak nem volt beleszólása, hogy kit szeretnének elsőnek látni az egyenlők között. Egyes műszakokban ezért megkérdőjelezték a területfelelősök döntéseinek helyességét illetve munkamódszereiket.

A vezetési stílust illetően az új rendszer sokkal több energiát követel a vezetőktől.

„Nem utasítást kell adni, hanem meg kell értetni a dolgozókkal a célokat, azok elérésének szükségességét. Ennek eszköze azonban csak a kommunikáció lehet.” (a melegghengerlés területi vezetője)

„Részletesebb információval kellett ellátni a teameket. Írásban és szóban is történik kommunikáció a dolgozókkal minden nap. Az első két műszakban tudok találkozni a csoportokkal, az asszisztensem pedig az éjszakai műszakkal kommunikál.” (a hideghengerlés területi vezetője)

A kommunikáció kulcskérdés. A területfelelősök feladata, hogy megértessék a csoporttagokkal a feladatot, hatással legyenek rájuk, elérjék az önállósodást, a határozottságot, a felelősség felvállalását.

A munkakultúra átformálása is óriási feladatot jelent. Az autoriter, paternalista, alárendelődő mintáktól való megszabadulás nem megy könnyen. Ez persze a kultúrán túl személyiségfüggő is.

„Sok munkavállaló szereti, ha megmondják neki, hogy mit csináljon, a vezető pedig vállalja a döntések felelősségét és kockázatát. Egy ilyen berögzült szokást nagyon nehéz átformálni, hosszú időt igénylő folyamat.” (a meleghengerlés területi vezetője)

A munkaintenzív területeken nem minden csoport működik valódi autonóm munkacsoportként. A vezetők tapasztalatai szerint minél több a kézi vezérlés, a szubjektív elem egy termelési folyamatban, annál nehezebben adaptálható az autonóm munkacsoportos termelési rendszer.

„Nagyon sok függ attól, hogy az adott területen hogy sikerült a standardizálást megoldani, a munkafolyamatokat stabillá, biztossá, állandóvá, mindenki által egyformán értelmezhetővé tenni. Mert szerintem ennek a kérdésnek ez a kulcspontja és területe válogatja cégen belül, hogy milyen hatékonysággal működik a cellarendszer. Ahol több a kézi munka, az operatív beavatkozási igény, ahol az emberi tényezőnek nagyobb hatása van a minőségre, ott egy picit döcögősebb a dolog. Ahol csak egy berendezés van és ott dolgozik a területfelelős is, ott jobban működik.” (a lemez és tárcsagyártás területi vezetője)

A **területfelelősök** véleménye meglehetősen homogén. Szerintük az új rendszer legfőbb előnye a gyorsasága, mivel sok lépcsőt megszüntettek egy-egy probléma megoldási folyamatában. Kiemelték még, hogy a munka sokkal színesebbé vált azáltal, hogy saját maguk dönthetnek a termelési sorrendet, minőségi követelményeket és a szabadságolási, képzési lehetőségeket illetően is.

Egybehangzó vélemény volt az is, hogy az új rendszer sokkal jobb, mint a régi, még akkor is, ha ez többlet-felelősséggel, több munkával jár. A többletmunka miatti nagyobb terhelést ellensúlyozzák az anyagiak, az elismerés illetve növekvő autonómiájuk.

„Nyugodtabb légkör alakult ki, mivel nincsenek főnökök, akik állandóan az esetlegesen előforduló hibákat keresik. Jobban összekovácsolódott a csapat” (területi felelős a meleghengerlésből)

Az információáramlás közvetlenebb úton valósul meg, ezért kevesebb információ vész el a kerülőutak miatt. Az új rendszerben sokkal sűrűbben találkoznak a termelési vezetővel. A személyes kommunikáció gyakorlatilag naponta megtörténik legalább egy óras időtartamban és ezt egészíti ki az írásos kommunikáció.

A területfelelősök kiemelték a képzés fontosságát, és azt, hogy folyamatosan részesülnek különböző minőségbiztosítási, technológiai továbbképzésben, illetve gépkezelői tanfolyamokat végezhetnek. Általános tendenciává kívánják tenni a képzés folyamatosságát. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy minden dolgozó képes a saját munkáján kívül legalább még két feladat elvégzésére. Ez ismét a „multi skilled workers” gyakorlati alkalmazását mutatja, ami növeli a mobilitást, a rotáció lehetőségét és egyszerűbbé teszi a munkaszervezést. Mivel minden dolgozónak megközelítően 43 nap szabadsága van, a helyettesítésnek folyamatosnak kell lennie.

A területfelelősök szerint is probléma a cellák közti kapcsolat, ugyanis csak akkor keresik meg egymást, ha valami probléma merül fel egymás termékeivel kapcsolatban. Mivel a területek vevő-szállító viszonyban vannak egymással, így minőségi, mennyiségi kifogásaikat közvetlenül a felelős terület felé jelzik. Szükségszerűen találkoznak műszakváltáskor is. Ekkor természetesen szóban beszélnek meg a termeléssel kapcsolatos legfőbb teendőket, de szerepet játszik az írásos kommunikáció is.

A fejlődés iránya a folyamatos, rendszeres kommunikáció lehetne, mely során megbeszelnék a műszak termelési, munkaszervezési feladatait és tisztáznák az egymás felé fellépő igényeket. Ezt biztosíthatná a szalagterület egyik területfelelősének eddig megvalósulatlan ötlete, a negyedévenkénti, legalább 1 napos találkozó a cellák területfelelősével, melynek keretében a közös célok tisztázásával hatékonyabban tudnák elosztani a feladatokat.

10.8. Összegzés

Az autonóm munkacsoportok bevezetése az ALCOA Kőfém Kft.-nél sikeresnek minősíthető. A javulás kimutatható a teljesítményben, a műszakváltásokban, a minőségben. A siker a pontos és részletes előkészületeknek, illetve annak a sok tréningnek, ismertető előadásnak, személyes beszélgetésnek köszönhető, melyeket a bevezetéshez képest már jóval korábban elkezdtek. A hiányosságok abból adódhatnak, hogy az országban elsők közt vitték véghez ezt az átszervezést, tehát igen kevés ismerettel rendelkeztek a kulturális sajátosságokból adódó problémák tekintetében, bár az ALCOA egyéb vállalatainál szerzett tapasztalatok kétség kívül sokat segítettek a megvalósítás során. Meg kellett tapasztalni, hogy milyen a magyar munkások mentalitása, önállóságra való igénye, mennyire vállalják át a nagyobb felelősséget a nagyobb önállóságért cserébe.

Az új rendszer elfogadása jelentős mértékben függött a dolgozók személyiségétől, és attól, hogy mennyire voltak követelményt támasztóak

saját munkájukkal szemben. Ezen túl, a csoportmunka elfogadásában kulcs-szerepet játszottak a területfelelősök, hiszen személyiségük, csoportra való hatásuk elősegítheti, de hátráltathatja is a rendszer sikeres adaptációját.

ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom a bevezetésben meghatározott logikát követve a téma-szűkítés, valamint a teóriától az empiria felé haladás elvein építkezett. A csoportlélektani vázlatot követően a 90-es évek csoportmunka módszereinek általános elemzéséből kiindulva, a karcsú termelés keretében működő részautonóm munkacsoportok bevezetésének vizsgálatán keresztül jut el az empirikus kutatás tapasztalataihoz.

A dolgozat:

- * Ismerteti a módszer alkalmazásának specifikus hatásait.
Számba veszi a résztvevőket (vállalat-csoport-egyén) érintő, szándékolt pozitív hatásokat és megmutatja az empiria által igazolt, árnyaltabb képet.
- * Rendszerezi a munkacsoportok lehetséges formáit.
A szervezethez való kapcsolódás módja és az együttműködés tartama alapján strukturál, definíciót ad, elkülönít, de rámutat a közös pontokra is.
- * Bemutatja a munkacsoportok szervezeti helyét.
A fenti struktúrát alapul véve egyszerű sémán keresztül illusztrál.
- * Elemzi a csoportmunka bevezetésének folyamatát.
Részletezi az egyes szakaszok (döntés-előkészítés-bevezetés-működtetés) tartalmát. Felhívja a figyelmet a kulcsterületekre:
 - a projekt-szervezet létrehozása,
 - informálás,
 - képzés,
 - folyamatos gondozás,
 - időtényező.
- * Megmutatja a csoportmunka karcsú termelésben betöltött szerepét.
Szemlélteti a történeti háttérrel Hawthorne-tól a MIT tanulmányig.
- * Tisztázza a csoportmunka definícióját.
Meghatározza a három kritériumot és definíciót ad.
- * Vizsgálja a bevezetés dinamikáját.
Felhívja a figyelmet:
 - az új munkapolitikai koncepció és célmeghatározás, mint kiinduló pontok fontosságára,

- az új szerepstruktúrára,
 - a bevezetés sajátos stádiumaira és
 - a folyamat tipikus gátjaira.
- * Meghatározza a létrejövő új szervezetek sajátosságait.
Kiemeli a tipikus karakterjegyeket, mint:
- autonómia,
 - részvétel,
 - érdekképviselés,
 - állandó javítási folyamat,
 - rugalmasság,
 - egyszerűség, folyamatbiztonság és
 - környezetbarátság.
- * Németországi és hazai empirikus tapasztalatokat ismertet.
A három esettanulmány olyan hangsúlyokra mutat rá, mint:
- a módszer bevezetésének kényszere (ALCATEL-MERCEDES-ALCOA),
 - a csoportmunka koncepció alapváltozói (ALCATEL-MERCEDES),
 - a kísérleti csoportok fontossága (ALCATEL-MERCEDES),
 - a költségek alakulása (ALCATEL-MERCEDES),
 - a szakszervezet szerepe (ALCATEL-MERCEDES),
 - a termelési profil (tőke-ill. munkaintenzív) hatása (MERCEDES-ALCOA),
 - a bevezetés hitelessége (MERCEDES),
 - a kommunikáció fontossága (ALCATEL-MERCEDES-ALCOA),
 - a képzés jelentősége (ALCATEL-MERCEDES-ALCOA),
 - a bérrendszer kialakítása (ALCATEL),
 - az autonómia biztosítása (ALCATEL-MERCEDES-ALCOA).

FORRÁSOK

- Antoni-Bungard: Gruppenorientierte Interventionstechniken in: Schuler: Organisationspsychologie 382. (1993. Bern)
- Antoni-Bungard-Lehnert: Qualitätszirkel und ähnliche Formen der gruppenarbeit in der BRD in: Bungard: Qualitätszirkel in der Arbeitswelt (109-138.) Göttingen, 1992.
- Az ALCOA Kőfém Kft. belső anyagai és a dolgozókkal folytatott interjúk
- Barnard, C.: The functions of the executive. Harvard 1938
- Betriebsvereinbarungen zur Arbeitspolitik Mercedes-Benz 1995
- Binkelmann, P.-Braczyk, H.J.-Seltz, R.: Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Campus 1993. Frankfurt/Main
- BMW Lernstatt, Organisationsentwicklungs-Kreis. München, 1983.
- Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt, 1987.
- Brödner, P.: Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik: Fabrik 2000. (3. Auflage) Sigma 1986. Berlin
- Cartwright, D.-Zander, A.: A csoportdinamika keletkezése. In: Csoportlélektan. Gondolat Kiadó Budapest, 1980. 33-34. o.
- Csuhaj V. Imre-Ladó Mária-Tóth Ferenc (1990): A csoportmunka és a csoportmunkára épülő munkaszervezetek, Ipar-gazdaság XLII. évf. 5.sz., 23-31. o.
- Deppe, J.: Quality Circle und Lernstatt: ein integrativer Ansatz. Wiesbaden 1992.
- Fischer, G.: Drang zur Mitte in: Manager Magazin 1986. 284-390.p.
- Freling, E.: A csoportmunka bevezetése az autóiparban. Ergonómia, 1993/3.

Friedmann, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion. 1952 Köln,
(Problemes humains du machinisme industriel)

Gemeinsam neue Wege gehen Mercedes-Benz 1996

Gorst-Th. Hardwig-M. Kuhlmann-M. Schumann: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" Kristallisiert sich heraus

Gottschall, D.- Hirn, W.: Schlanke Linie in: Manager Magazin 1992/4.
203-221. p., 207.p.

Gottschall, D.: Alle für einen in: Manager Magazin 1991/11. 120-127.p.

Hellpach, W.: Die Erziehung der Arbeit; Das Problem der Industriearbeit 1925.

Héthy Lajos - Makó Csaba: Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó, Bp. 1972.

Kißler, L.: Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Campus 1992. Frankfurt/Main

Kiyoshi Suzaki (1993): The New Shop Floor Management, The Free Press, New York

Klein Sándor: Team – avagy az együttműködő csoport. Humánpolitikai Szemle 1993/6.

Krafcik, J.F.: Triumph of the Lean Production System. In: Sloan Management Review (30) 1988. s 41-52

Krieger, H.-Lange, R.: Der "New Deal" für die 90-er Jahre. Die Verzählung repräsentativer und direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa. In: WSI - Mitteilungen Nr.12/1992 s 788-799.

Kuhn-R. Springer: Effizienzsteigerung durch verändertes Arbeits- und Leistungsverhalten - Gruppenarbeit bei Mercedes-Benz in: Wunderer-Kuhn: Innovatives Personal Management Luchferhand 1995. 394-417.p.

Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern, 1972.

Makó Csaba: Az autonóm munkacsoport. Ergonómia, 1988/3.

Mayo, E.: The human problems of industrial civilization. Macmillan NY 1933

Mínssen, H. - Howaldt, J. - Kopp, R.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum In: WSI - Mitteilungen Nr.7/1991 s 434-441.

Nemes Ferenc-Tóth Imre Zoltán: Autonóm munkacsoportok Magyarországon. Vezetéstudomány, 1988/11.

Palass, B.- Risch, S.: Viel-Harmoniker in: Manager Magazin 1992/11. 306-341., 328. p.

R. Springer: Auswirkungen arbeitsorganisatorischer Gestaltungsspielräume auf die arbeitssituation der Mitarbeiter. in: Shimotawa-Jürgens-Fujimoto: Automobil..... Berlin-Heidelberg 1997. 135-156. p.

R. Springer: Effektivität von unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. in: Antoni-Eyen-Kutschen: Das flexible Unternehmen Wiesbaden 1996. 1-12. p.

R. Springer: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen Ziele und aktueller stand in der Mercedes-Benz AG. in: Antoni: Gruppenarbeit in Unternehmen Psychologie-Verlag Union 1994. 225-239. p.

Rastatter Produktions-System Work Rastatt 1996

Scheer-Ruffing: Fabrik in der Fabrik, Fertigungsinsel im PPS System; in Technische Rundschau H.41. 1987

Schmidtchen, G.: Die neue Arbeitsmoral (Die Zeit 1984.10.5.)

Schneider, M.: Kein Gramm zufiel in: Manager Magazin 1994/2. 120-127.p. Spiegel, 1993. 11. 22.

Stahle, W.H.: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München, Vahlen 1989. 200.p. Stuttgarter Zeitung 1993. 06.12.

Tenbrock, Ch.: Nicht Jacke wie Hose in: Die Zeit 1994.03.25. 29.p.

Tikart, J.: Leistungprozeß-Corporate Identity und Unternehmenskultur im globalen Wettbewerb in Industriearbeit heute - Wege zur Fraktalen Fabrik IPA-Arbeitstagung Berlin, 1993.

Titkos Csaba (1995): Csoportmunka és karcsú termelés. Studia Oeconomica Jubileumi Tanulmánykötet, JPTE KTK, 403-415. o.

Titkos Csaba (1996): A csoportmunka bevezetése a gyártás területén. A német autóiipar 90-es évekbeli tapasztalatai Marketing & Menedzsment 1996/1. sz. 14-20. o.

Titkos Csaba (1998): Csoportmunka a 90-es években. Egyetemi jegyzet, JPTE KTK, 151 o.

Titkos Csaba (1998): Csoportmunka a Mercedes-Benz-nél. Marketing & Menedzsment 1998/1. sz. 18-23. o.

Titkos Csaba (1999): A csoportmunka bevezetése az ALCOA Kőfém Kft-nél. (Társszerző: Pálfi Anikó) Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 1999/3. 53-75. o.

Titkos Csaba: A csoportmunka-módszer bevezetése a gyártás területén. Az ALCATEL esete. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés /megjelenés alatt/.

Tropitzsch: Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation - die neue Arbeitspolitik bei Mercedes-Benz zeigt Erfolge. in: angewandte Arbeitswissenschaft (1994) Nr. 142/1-4. p.

Urbán-Frendl-Hász: Érdekek és elvárások keresztüzében. /A csoportvezetői magatartás paradoxonai/ Vezetéstudomány, 1990/5.

Vállalati lista: BMW AG München; BMW AG Gießerei, Landshut
GETRAG Getriebe und Zahnradfabrik GmbH Ludwigsburg; Krupp Stahl
AG Bochum; Mercedes Benz AG Mannheim; Mercedes Benz AG Stuttgart-
Untertürkheim; Opel AG Rüsselsheim; Wandel und Goltermann GmbH
Eningen; Zahnradfabrik Friedrichshafen AG

Warnecke, H.-J.: Revolution der Unternehmenskultur: Das Fraktale Unternehmen Berlin, 1993. 228.p.

Womack, J.P.-Jones, T.-Ross, D.: The Machine that changed the World;
1990 NY Rawson - Die zweite Revolution in der Autoindustrie Campus
1992

Zander, A.: A csoportfolyamatok lélektana. Annual Review Psychology

FÜGGELÉK

John F. Krafcik: A karcsú termelési rendszer győzelme*

Az ebben a cikkben bemutatandó kutatási eredmények azt az autópárhuzamban élő mítoszt segítik megdönteni, miszerint a termelékenység és minőség szintjét az összeszerelő üzem elhelyezkedése határozza meg. Valójában a legkülönbözőbb teljesítményszintek léteznek a japánok, az észak-amerikaiak és az európaiak között. Úgy tűnik, az anyavállalat helye és kultúrája korrelál a teljesítménnyel, a technológiája viszont nem. A "karcsú" termelési rendszere alapján működő üzemek képesek modellek széles választékát gyártani, miközben a minőség és a termelékenység magas színvonalát fenntartják. *Szerk.*

A világ egyik felén van egy igazán figyelemreméltó autószerelő-üzem. Az összeszerelő szalagon dolgozók nemcsak a gyártósori feladatokat teljesítik, hanem a minőségellenőrzést és a megelőző karbantartást is. A robotokat ésszerűen használják a vizsgált üzemben, hogy növeljék a termelékenységet és a minőséget, nem egyszerűen a legújabb technológia pusztá birtoklása kedvéért. Ez az üzem éppen egy központi kezdeményezésű, támogatott mozgalom kellős közepén arra törekszik, hogy folyamatosan növelje a hatékonyságát, minden lehető helyen csökkentse a költségeit, és rendületlenül javítsa a minőséget. Az üzem tevékenységének részletes vizsgálata és a vállalat mérlegének kedvező helyzete azt mutatja, hogy a kemény munka nem hiábavaló.

A világ másik felén van egy másik összeszerelő üzem. A robotok jobban elterjedtek, sőt még látványos gyárlátogatásokat is szerveznek az üzem vezetői az üzem területén a gyártás szennyétől mentes, kijelölt útvonalon. Azok, akik ezt a kis túrát megtehetik, gyakran lenyűgözve mennek el. Én egy kicsit tovább maradtam, és kicsit más benyomásom keletkezett.

Az első üzemhez képest a takarítás szintje meglehetősen alacsony. A karosszériahegesztő-részlegben lökhárítókat és motorháztetőket támasztottak össze-vissza a falhoz arra az esetre, ha esetleg a robotok meghibásodnak. A robotok és futószalagok között régi karosszériák, régi alkatrészek és régi motorok óriási halmai hevernek, ami egyértelművé teszi, hogy a folyamatos fejlesztés nem alappillére az üzem működési filozófiájának.

Ha végigsétálunk az összeszerelő üzem területén, negatív benyomásaink tovább erősödnek. Ellentétben az első üzemmel, ebben az üzemben számtalan robotműveletet alkalmaznak a tényleges összeszerelési feladatoknál, mint

*John F. Krafcik: Triumph of the Lean Production System. In: Sloan Management Review 1988. 41-52 p.

például az ülések behelyezésénél, a lökhárítók és a lámpák felrakásánál. Ugyanakkor nem küszöbölték ki az összes hibát: a látogatásom során számos ember dolgozott a robotok mellett, hogy a feladatok biztosan elkészüljenek. Az első üzemben kevés autó került a javító részlegbe, mivel az első gyártósor minősége nagyon jó volt, míg a második üzemnek egy teljes épületrészt kellett olyan hibák kijavítására szentelnie, amelyeknek elő sem kellett volna fordulniuk.

Talán hallott már az olvasó ilyen jellegű összehasonlításokat. Ebben az esetben valószínűleg nem lepi meg, hogy az első üzemnek lényegesen magasabb volt a termelékenysége, mint az automatizáltabb versenytársának. Ami talán meglepi az olvasót az az, hogy a hatékonyabb üzem egy negyven éves létesítmény az Egyesült Államok szívében és a detroiti három nagy termelő egyike üzemelteti, míg a kevésbé hatékony, sokkal újabb japán rivális üzem pár órára fekszik Tokiótól. Ennyit az ipari sztereotípiákról...

Azért említem ezt a példát, hogy eloszlassam azt a széles körben elterjedt mítoszt, hogy az összeszerelő üzem helye többé-kevésbé eleve meghatározza a termelékenységet és a minőségi mutatókat. Amit ez a példa mutat, és amit széles körű adatbázisunk is alátámaszt az az, hogy Japánban, Észak-Amerikában és Európában nagyon különféle termelési teljesítmények és gyakorlatok vannak. Ahelyett, hogy kapcsolatot találtam volna az üzem teljesítménye és aközött, hogy az üzem melyik országban van; kapcsolatot fedeztem fel az üzem teljesítménye, az anyavállalat helye és a helyi vezetők filozófiája között, minden egyes üzemben. A japán üzemek lehetnek átlagban termelékenyebbek és készíthetnek átlagosan jobb minőségű termékeket, de jó néhány üzem van Észak-Amerikában, amely túlszárnyalja a japán teljesítményszintet. Milyen tulajdonságok különböztetik meg ezeket a nagy teljesítményű üzemeket az átlagos üzemektől? S ami sokkal fontosabb, hogy a vezetőség miképp tud olyan irányelveket kidolgozni, hogy jó teljesítményt érjenek el? Ezt a két kérdést fogom megvizsgálni ebben a cikkben.

A kiváló teljesítmény nyomában

Az MIT* Nemzetközi Gépjármű-programja világelső volt az öt kontinens autóiiparának vizsgálatában. Az összeszerelő üzemben megvalósuló termelés összehasonlító elemzését adja az egyik tanulmány. Ez a tanulmány egyszerű céllal indult - hogy értékeljük a termelési teljesítmény, különösen a termelékenységi teljesítmény szóródását világszerte. Már korán kiderült a kutatás

*Massachusetts Institute of Technology. *A ford. megj.*

során, néhány látogatás után, hogy a termelékenységi teljesítmény szóródása sokkal nagyobb, mint eredetileg képzeltük. A többi teljesítményjelző, mint például a minőség és a rugalmasság, szintén nagy szóródást mutatott. Ezek a teljesítménykülönbségek és az, hogy jobban meg akartuk érteni, hogy mi rejlik mögötte, vezettek a mostani kutatáshoz. Ennek a programnak a keretében több mint ötven üzemet látogattam meg kutatóként a világ legjelentősebb autógyártó régióiban. Ezen kutatási feladat előtt két évet dolgoztam mérnökként a NUMMI-nál, a GM-Toyota vegyes vállalat kis autógyártójában Kaliforniában.

Azok a tapasztalatok, adatok és benyomások, amelyeket itt szereztem, hasznosnak bizonyultak. Teljes bizonyossággal meggyőződünk arról, hogy mely termelési filozófia jobb eredményt hoz, mint mások; kapcsolatokat fedeztünk fel a magas termelékenység, a minőség és a termék összetettsége között; és lelepleztünk néhány makacs téveszmét a különböző országok teljesítményeiről. Egyértelmű bizonyítékot találtunk arra, hogy a magas szintű technológia gyakran nem megoldás a gyenge termelési teljesítményre, ha a technológiát megfelelő termelésmenedzsment-politika nélkül alkalmazzák. Ez az üzenet nemcsak a termelési vezetőknek fontos, hanem mindenkinek, aki az ipar jövője iránt érdeklődik.

Ford kiváló ötlete . . . és egy még kiválóbb ötlet gyökerei

Valóban remek ötlet volt Henry Fordtól, amikor a kollégáival együtt kifejlesztette az összeszerelő futószalag tervét, amely forradalmasította a gyermekcipőben járó autóipart és a fiatal ipari gazdaságtant. Ford előtt a legtöbb autót rendelésre szerelték össze műhelyszerű formában mesterember vezetésével, és nagyon drágán adták el; Ford után a munkásoknak a munkafolyamat kisebb részére volt befolyásuk, a termelést racionalizálták, a hatékonyság megugrott, és a világ autózni kezdett. Ford Rouge River-i és Highland Park-i üzeimei a (majdnem) folyamatos termelésnek és vertikális integrációnak voltak modelljei - az alapanyagok, azaz például a gumi, a szilícium és a vasérc a folyamat egyik végén bement, és T-modellek jöttek ki a másik végén, hihetetlen mennyiségben. Az egész világ irigykedett Ford üzemére a nagyságrendje és a hatékonysága miatt.

Az amerikaiak talán csodálkoznak, hogyan lehetett a termelés területén ezt a hatalmas előnyt elveszíteni. Megállt a "fordizmus" fejlődése? Ha igen, akkor miért? Szerintünk Ford elvei közül jó néhány, a legtisztább formában, ma is érvényes és alapját képezi annak a rendszernek, amelyet ma Toyota Termelési

Rendszerként (TTR)* ismerünk. Sok nyugati üzem olyan formában találkozott újra ezekkel az alapelvekkel, ahogy egyes japán autógyártók értelmezték, és ezzel a leghatékonyabb rendszert érték el a világon. Vizsgáljuk meg röviden a Ford előtti időszakot (amit mesteremberek időszakának hívunk, hogy jelezzük a munkások akkori képzettségi szintjét); az eredeti Ford rendszert (tisztá fordizmust); ennek továbbfejlődését, ami ma Nyugaton közismert (mai fordizmust); és a Toyota Termelési Rendszert - az eredeti fordizmust japán módon¹.

Eszmefuttatás a termelési rendszerekről

A termelési rendszereket jellemezhetnénk úgy, hogy megvizsgáljuk a természetes jellemzőit - mint például a munkások által befolyásolható munkafolyamatrészt, a raktározási szintet és a karbantartási terület nagyságát. Olyan jellemzőket használtam, amelyek az általam meglátogatott üzemek vezetőinek irányelveit segítenek számszerűsíteni. Nézzük meg először azt a jellemzőt, amely egyértelműen különbséget tesz a fordista üzem és a mesterember-időszak, illetve a Toyota Termelési Rendszer üzemei között: az egy munkás által befolyásolható munkafolyamatrészt. Ez elég kicsi volt az eredeti Ford rendszerben, és elég nagy volt a Fordot megelőző mesterember üzemekben, és valahol a kettő között van a TTR-ben. A tömegtermelés hajnalán a munkásoknak szűken meghatározott részfeladatuk volt - talán csak 30 másodpercig tartott, és naponta végre kellett hajtani majd' ezerszer. A "tudományos vezetés" a kor felkapott kifejezése volt, a mérnökök és a művezetők a feladatokat a legegyszerűbb elemeire bontották, kiiktatták a felesleges mozdulatokat, és munkanormákat állítottak fel az egyre gyorsabb munkát követelő futószalagokhoz. A szabványosítás korábban elképzelhetetlen hatékonyság-szintet eredményezett. A mesterember-korszakban ezzel szemben, elképzelhető volt, hogy egy teljes napot töltsenek egy motor elkészítésével. A munkafolyamat nagyobb részét fogták át, de egyértelműen lassabban tanultak, és több hatékonyságnövelő lehetőség kiaknázatlanul maradt. A munkások a kezüket és a fejüket is használták (amit a fordista munkás nem mondhatott el magáról), amely távolról sem volt hatékony, nagymértékben hátráltatta őket.

A fordista rendszer japán értelmezése egyszerű volt ezen a területen. A Toyota nagy újító volt itt: a mesterember időszakból átvette a kéz+fej

* A Toyota Termelési Rendszer angol rövidítése gyakran használatos TPS-ként (Toyota Production System). *A ford. megj.*

¹ Ezen kifejezések leírását a következő tanulmányból kölcsönöztük. A. Atshuler et al., *The Future of the Automobile* (Cambridge: MIT Press 1984)

filozófiát, ezt összekötötte a munka szabványosításával, és a fordizmus futószalag-rendszerével, ráadásul ehhez jött még az ezt összekapcsoló csapatmunka. A vezetők nem hitték azt, hogy a munkások cserélhető fogaskerekek egy nagy termelő gépezetben, mindegyik munkást különböző feladatokra képeztek ki - nemcsak termelési feladatokra, hanem karbantartásra, nyilván tartásra, minőségellenőrzésre és még másra is. Ahelyett, hogy stopperórával méricskélő mérnököknek adták volna ki a feladat szabványosítását, a vezetők a szalag melletti dolgozókat tanították be erre a feladatra és rájuk bízta annak felelősséget, hogy állandóan növeljék a teljesítményt. A tudományos vezetés technikáit nem dobták ki, csak más, jobban megfelelő alkalmazottak teljesítették. Végül a vezetés csoportokba szervezte a dolgozókat - a csoportok nagy autonómiát kaptak, így nem igényeltek nagy fehérgalléros személyzetet, és sokkal jobban képesek voltak a termelés tartalmi változására reagálni, mint a mereven szabályozott fordista munkások és felügyelők.

Egy anekdota szemlélteti, hogy milyen nagyszabású váltás figyelhető meg a munkafolyamat felosztásának értelmezésében a fordista iskolákban tanult vezetők számára. A NUMMI-t, a GM-Toyota vegyes vállalatát gyakran példaként alkalmazza a General Motors, hogy bemutassa a dolgozóknak a Toyota Termelési Rendszer működését. Egy műszaki menedzser a GM-nél azzal a szándékkal, hogy felfedi a gyár kiemelkedő termelési hatékonyságának és minőségi eredményeinek igazi titkát, megkérdezte egy magas beosztású NUMMI vezetőtől (aki tulajdonképpen a Toyotától jött át ideiglenesen a vegyes vállalathoz), hogy mennyi mérnök dolgozik a NUMMI-nál. A vezető gondolkodott egy darabig, és azt felelte: "2100 csapattagunk dolgozik az üzemben, ezért 2100 mérnökünk van." A GM-nél dolgozó mérnök a fejét ingatva eloldalgott: az ő egész mérnöki kara felesleges a TTR üzemben.

Az egy munkás által befolyásolható munkafolyamatrész növekedése a ford rendszer alapjaival kombinálva egy újabb nagy ugrást jelentett a gyártás termelékenységében. Ezt az eljárást (a többit később mutatjuk be) az 1950-es évek elején kezdte alkalmazni a Toyota, és ez az icipici Toyota Motor Corporation 1965-re hatékonyabb lett, mint a General Motors, a Ford vagy a Chrysler². (Ld. a Toyota történelmi jelentőségű újításairól részletesebben Michael Cusumano cikkét ugyanebben a számban. Szerk.)

Az alkatrész-raktározási készlet szintek egy további megkülönböztető sajátosság. Egy tökéletes világban a raktározási szintek nagyon alacsonyak lennének. Az alacsony raktározási szintek felszabadítják a vállalat forrásait,

² M.A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota* (Cambridge: Council of East Asian Studies, Harvard University, 1985).

mivel azok az alkatrészek, amelyeket nem használnak nem adnak értéket a termékhez, azonban jelentős tőkét kötnek le. Ám a világ nem tökéletes. Számos modern nyugati vállalat úgy döntött, hogy nagy készleteket tart az alkatrészeiből a raktárban arra az esetre, ha valami közbe jönne: lehet ez egy alapvető alkatrész minőségi problémája, szállító kamionok meghibásodása vagy a beszállítók munkásainak sztrájkja. A világ sok más gyára viszont a biztonságra törekvő* raktározást a Jól Időzített Termelés** (JIT) rendszerével váltja fel.

A tiszta fordizmus legfejlettebb formája gyakorlatilag a JIT termelési rendszer a Toyota értelmezésében. A Ford kezdeti tömegtermelő gyárait arra a koncepcióra alapították, hogy a lehető leghatékonyabban gyártson járműveket, úgy, hogy minimalizálja a termelés kezdetétől a termelés befejezéséig az elfecsérelt időt. Ford ezt nagy tömegű szabványosított terméken és magas fokú vertikális integráción keresztül valósította meg. A "Jól Időzített Termelés" talán nem épült be az akkori szakszókincsbe, ám ez a megfelelő kifejezés a komplexum legnagyobb részén akkoriban használt raktározási rendszer leírására³.

A Toyota Ford Rouge-i komplexuma a nagy tömegű, nagyon hatékony, állandó kibocsátású termelési filozófiáját különleges módon vezette be a kis mennyiség gyártására alkalmas gyáraiban. Bár a Toyota nem volt képes sem a vertikális integráció magas szintjét, sem a szabványosított termelésvolument megvalósítani, amely Fordnak is csak ebben az egyetlen komplexumban sikerült, azért elismeréssel adózott a folyamatos termelés koncepciójának, azáltal hogy az alkalmazkodni képes beszállítókkal szoros kapcsolatot épített ki és bekapcsolta őket az összeszerelés folyamatába. Ám ahelyett, hogy szabványosított terméket - mint Ford T-modellje - készített volna, termékek széles választékát állította elő, amit Henry Ford soha meg nem próbált volna, és így megvalósította a *rugalmas* termelést anélkül, hogy feladta volna a folyamatos gyártás elvét. A rugalmasság megnyilvánulása az, hogy a Toyota néhány száz darabos raktárkészlettel tud fémlemezeket sajtolni; és ezt azért tudja megtenni, mert korábban megtanulta, hogy a sajtoló átállítását néhány perc alatt végezze el néhány óra helyett. Ez a fajta rugalmasság nagy versenylőny azoknak, akik ezt elsajátították.

* JIC: Just in Case *Ford. megj.*

** JIT: Just in Time *Ford. megj.*

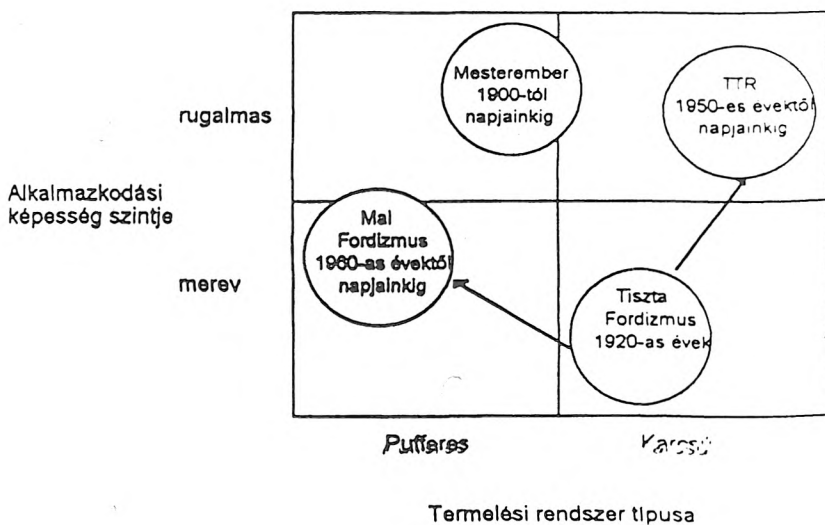
³ Houstell feljegyezte az első Ford üzemeknél az alacsony vállalaton belüli raktározási szintet és a folyamatos termelés elvét. Ld.: D. A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1984)

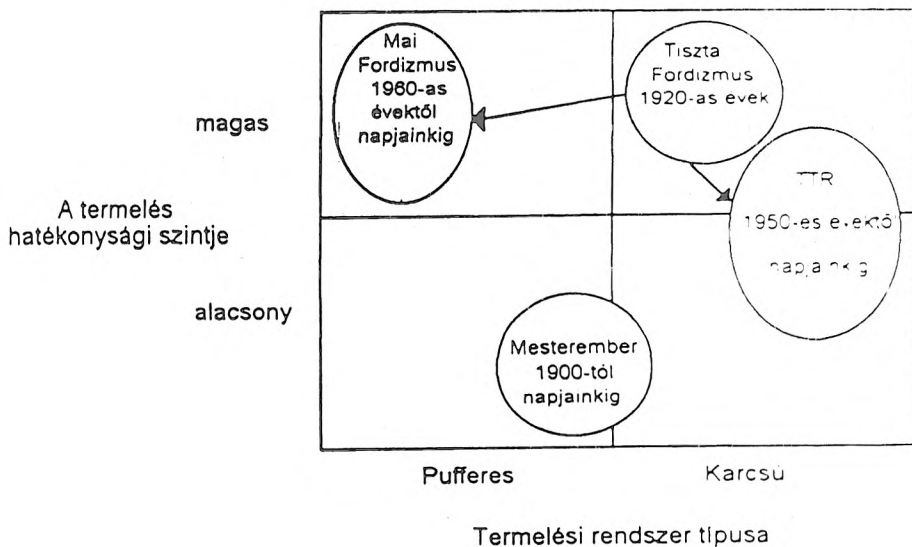
A többi termelési rendszer jellemzőit az 1. táblázatban tüntettük fel. Ha alaposan megvizsgáljuk ezt a táblázatot, akkor furcsa dolog derül ki, még hozzá az, hogy a tiszta fordizmus több szempontból jobban hasonlít a Toyota Termelési Rendszerre, mint a mai fordizmusra (ld. 1. táblázat). Ez meglepő? Nem igazán. Egyszer Taiichi Ohno, a Toyota Termelési Rendszer egyik alapítója, azt mondta, hogy ha Henry Ford ma is élne, akkor ugyanazt tenné a termelési rendszerrel, mint amit a Toyota tett.

	Mesterember	Tiszta fordizmus	Mai fordizmus	TTR
Szabványosítás foka	alacsony	magas, a vezetők végzik	magas, a vezetők végzik	magas, a csoport végzi
Felelősség terjedelme	széles	szűk	szűk	mérsékelt
Raktárak	nagyok	közepesek	nagyok	kicsik
Pufferek	nagyok	kicsik	nagyok	kicsik
Karbantartási területek	integrált	kicsi	nagy	nagyon kicsi
Csoportmunka	mérsékelt	kevés	alacsony	nagy arányú

1. táblázat Termelési rendszerek jellemzői

1. ábra A termelési rendszerek csoportosítása





Vissza a jövőbe

A második világháború és az 1980-as évek legeleje közötti időszak legnagyobb részében egyértelmű különbségek voltak a Toyota és a legtöbb nyugati termelő termelési rendszere között. Mostanában ezek a különbségek eltűnően vannak, mivel sok nyugati gyártó a Toyota tiszta fordizmus értelmezését vezeti be, s ezáltal visszatér részben a saját gyökereihez.

Ahelyett, hogy továbbra is mai fordizmustként és a TTR-ként hivatkoznék a két különböző paradigmára, inkább bemutatok két új fogalmat - a *pufferes* és a *karcsú* termelési rendszert.⁴ Egyértelmű, hogy miért ezt a két kifejezést választottuk. A legtöbb nyugati termelő gyakorlatilag minden ellen puffereket alkalmazott a háború utáni időszakban. A raktárkészlet magas volt, puffereket tartottak váratlan minőségi problémákra; az összeszerelő szalagoknak beépített pufferjeik voltak, arra az esetre, ha a gép meghibásodik, hogy folyamatosan menjen tovább a termelés; mindenek munkások hadait tartották állományban a váratlan nagy hiányzások pufferjeként; a hatalmas karbantartórészlegek szolgáltak pufferként az összeszerelő szalag gyenge minősége ellen, és így tovább.

A többi üzem, amelyek közül a Toyota a legjobb példa, tényleg karcsú termelést valósított meg. A raktárkészletet teljesen minimális szinten tartották,

⁴ A pufferes/karcsú termelési rendszer tipológiáját az Nemzetközi Gépjármű-program kutatóinak munkájára támaszkodva használom. A kutatók, Haruo Shimada és John Paul MacDuffie, "robosztus" és "törékeny" kifejezéseket használtak ugyanerre a két koncepcióra.

így költséget tudtak megtakarítani, és a minőségi problémák mindjárt felszínre kerültek, s azokat nyomban megoldották; a puffermentes összeszerelő szalagok a folyamatos termelést biztosították; a mindenes munkások gyakorlatilag eltűntek a munkaerő-állományból. Ha egy munkás bejelentés nélkül maradt távol, akkor a csoporttagok a helyére álltak; a karbantartó területek egész kicsik voltak, mivel a minőséget a folyamat során kellett elérni, nem a karbantartási területen.

Érdeemes analógiát képezni a pénzügyi világgal. A karcsú termelés szervezésének politikája magasabb kockázatot rejt magában - és egy rossz lépés teljesen leállítja a termelést. De a potenciális nyereség hatalmas. Így a karcsú termelést tekinthetjük magas kockázatú/magas hozamú ügyletnek. (A kockázat legnagyobb részét semlegesíteni lehet tapasztalt, begyakorlott munkaerővel, felelősségteljes beszállítókkal és jó terméktervezéssel. Japánban és a Nyugaton azok a termelők, akik legsikeresebben valósítják meg a "karcsú" termelést, mind ilyen tulajdonságokkal bírnak.) A pufferes termelés-menedzsment-politika másrésztől biztonságos, stabil, de nem kiemelkedő a megtérülése. A rövid távú kockázat alacsony, de a hosszú távú teljesítmény eredménypotenciálja is alacsony. Melyik teljesít jobban a való világban? A válasz nem olyan magától értetődően egyértelmű; pufferes termeléssel gazdaságos sorozatnagyságot vagy megnövekedett kihasználtsági fokot lehet elérni, ami felülmúlhatja a karcsú termelési rendszer előnyeit. Tulajdonképpen, később meglátjuk, hogy a pufferes üzemek általában nagy hatékonysággal dolgoznak, és sok karcsú termeléssel működő üzem viszonylag gyengén teljesít. Összességében azonban, a karcsú termelés átlagban jobban teljesít, mint a pufferes termelés.

A NUMMI előny: a GM milliárdos megtakarítást érő revelációja

Az összeszerelő üzemi tanulmányunk kezdetén úgy találtuk, hogy a GM-Toyota NUMMI vegyes vállalat és a hagyományos GM üzemek között a hatékonyságteljesítmény különbsége körülbelül negyven százalék. Ezt a kiváló teljesítményt, ami egy színvonalon áll a Toyota japán üzemeinek teljesítményével úgy érték el, hogy a munkások zöme korábban a GM-nek dolgozott a régi fremonti üzemben. Hogy tudott a NUMMI ilyen sikert elérni azzal a munkaerővel, akik alig pár éve még a GM munkásai voltak? Valószínűleg azért, mert a NUMMI sikeresen alkalmazta a Toyota karcsú termelési rendszerét.

Ez a rendszer a létező technológia, stratégia és emberi erőforrás teljes fejlesztését és integrálását támogatja olyan módon, ahogyan a hagyományos pufferes rendszerek minden bizonnyal nem tették. Példát találhatunk ilyen integrációra a NUMMI csoportirányítási rendszerében. A csoportvezetőnek nincs közvetlen felelőssége a gyártósoron. Inkább olyan tevékenységekért felelős, amelyeket hagyományosan a mérnökök, minőségellenőrök, karbantartók, betanítók és más specialisták végeztek. Ezek a munkák a szervezést, a megelőző karbantartást, a minőségellenőrzést és a csoporttagok betanítását foglalják magukban. Ezek a tevékenységek igazi, mély elkötelezettséget alakítanak ki a munkaerő működésének minden vonatkozásában. Ez az elkötelezettség a kulcs a képességek, gépek és folyamatok ilyen integrált, állandóan növekvő fejlődéséhez, ami a karcsú termelési rendszert a pufferes rendszer fölé emeli.

Ahogy tanulmányunk más üzemekben is folytatódott, megerősítve láttuk azt a meggyőződést, miszerint bizonyos nyugati termelők félreértették az emberi erőforrások, a vezetés, a stratégia és a technológia közötti kapcsolat fontosságát. A NUMMI technológiai szintje viszonylag magas néhány újabb GM gyárához képest. Ha, azonban összehasonlítjuk a NUMMI-t és a GM néhány újonnan felszerelt csúcstechnológiás létesítményét, akkor többé-kevésbé ugyanazt az eredményt kapjuk, mint az előző összehasonlításakor: a pufferes, csúcstechnológiát alkalmazó GM termelékenységénél és minőségénél a NUMMI-é számottevően jobb. A GM milliárdokat költött arra, hogy megtanulja: a csúcstechnológia nem feltétlenül jelent kiváló teljesítményt. A történet derűs oldala az, hogy a GM leállt az automatizálási beruházásaival - dollár milliárdokat megtakarítva -, miután az egészséges vezetési elvek fontossága olyan egyértelműen megnyilvánult a NUMMI-nál.

Az üzemi teljesítmény értékelése

Az üzemi teljesítmény elsődleges *jelzői* a termelékenység, a minőség és a rugalmasság. Azok az üzemek, amelyek a termelékenységet, a minőséget és a rugalmasságot a leghatékonyabban tartják egyensúlyban a piaci résüknek megfelelően, azok tagadhatatlan versenyelőnyre tesznek szert. Az üzemi teljesítmény *meghatározói* sokkal változatosabbak lehetnek. A józan ész azt diktálja, hogy a technológia szintje, a gyártott termékek köre és az üzem mérete mind hatással lesz a teljesítményre. Az már kevésbé biztos, hogy az üzem telephelye, a vállalati kultúra és a termelésmenedzsment-politika is

hatással lesz a teljesítményre.⁵ Ezeket a tényezőket vesszük figyelembe az alábbi elemzésünkben.

A termelékenység és a minőség meghatározásának szabványosított módszere

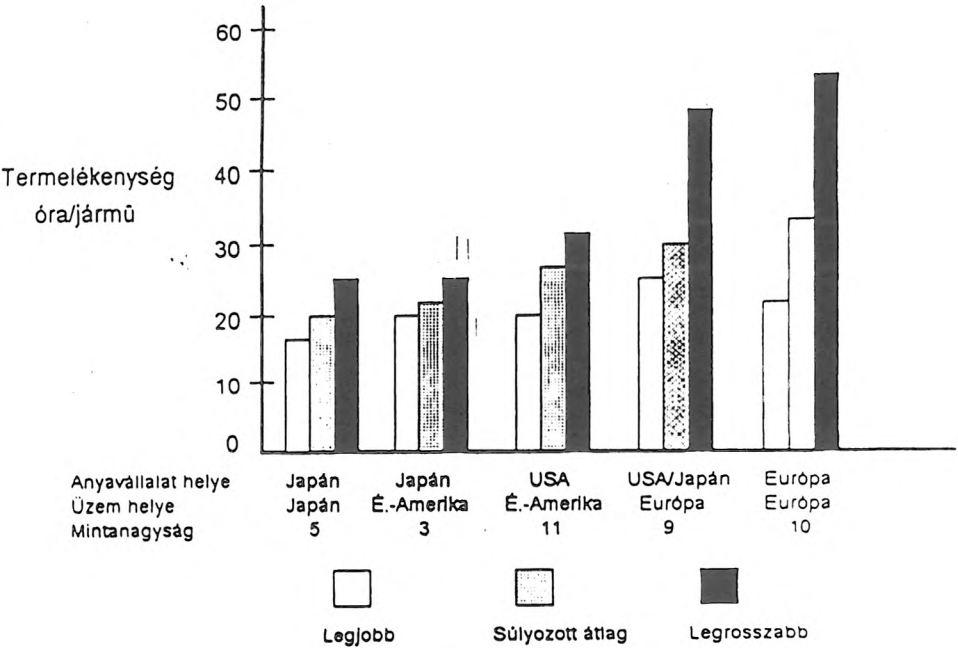
Jelen tanulmányban bemutatott eredmények nagyban támaszkodnak azokra a szabványosított módszerekre, amelyeket a termelékenység és a minőség mérésére fejlesztettünk ki. Az itt alkalmazott eljárással mintát akartunk venni annyi nagy gyártóról, amennyiről csak lehet (kifejezetten olyan termelők érdekeltek minket, mint például a Mercedes-Benz és a Jaguar). Csak a szabványlistára felvett tevékenységeket hasonlítottunk össze, korrigáltuk a munkaidő különbségeit, kiigazítottuk a kapacitáskihasználás különböző szintjeit, a nyilvánvalóan terméktől függő különbségeket, mint például a jármű nagyságát és az extrák mennyiségét. A nagy mintaméret; az összehasonlítható gyártási tevékenységek, munkaidő és kapacitáskihasználtság-szint kombinációja; és a bruttó termék-korrektúra adják ki azokat eredményeket, amelyeknek márkásabbnak kellene bizonyulniuk, mint amelyeket hasonló korábbi kísérletek során kaptak.

Kifejlesztettünk egy minőségmérési rendszert, amely J. D. Power 1987-es Új Személyautók Minősége elnevezésű széleskörű felmérésének eredményeit használta fel, amit arra terveztek, hogy meghatározza a tulajdonos minőségről alkotott benyomásait a tulajdonlás első három hónapja alatt. Mivel számos tulajdonos által észlelt műszaki hiba sokkal inkább megbízhatósági kérdésekhez, mint az összeszerelő üzem minőségéhez kötődik; ezért összeállítottunk egy összeszerelő üzemi minőségi indexet a Power kutatás alapján, amellyel csak azokat a gondokat próbáltuk megragadni, amelyek az összeszerelő üzem felelősségi területéhez kapcsolódnak.⁶

⁵ Itt úgy határozzuk meg a termelés-menedzsment-politikát, mint a gyártási irányelvek és az emberi erőforrás-menedzsment stratégiájának kombinációját.

⁶ A jelenlegi Power Új Személyautó Minőség Vizsgálatnak egyetlen hátrányos oldala van: kizárólag az Egyesült Államokban forgalmazott járművek vannak a mintában. Ezért, mivel a mintánk nemzetközi összeállítású, a minőségi adatbázis valamenyivel kisebb, mint a termelékenység adatbázis.

2. ábra A termelési teljesítmény szóródása nagy



A teljesítmény termelékenysége és minősége nagy szóródást mutat

A 2. ábra mutatja a termelékenység hatalmas szóródását világszerte. Bár a japán eredmények (átlag 19,1 óra járművenként) csoportosítástól függetlenül a legjobbak, de talán még jelentősebb, hogy a három japán alapítású, Egyesült Államokban működő vállalat milyen jól teljesít (átlag 19,5 óra járművenként), és a hagyományos észak-amerikai autógyárak teljesítménye nagyon szóródik (19,0-tól 32,7-ig, 26,5 óra járművenként átlagban). A japán és a hagyományos amerikai autógyártók teljesítményei közötti átfedés különösen meglepő újság, és visszaül a bevezető történethez. Több olyan amerikai üzem van, amely egy szinten áll a termelési teljesítményben a japán átlaggal. Az a tény, hogy néhány amerikai gyártó kifejlesztette azt a képességét az autók összeszerelésében, hogy japán termelékenységi szinten tudjon teljesíteni; legalábbis részben cáfolja a monolitikus országgépet. A nagy teljesítményű észak-amerikai és európai üzemek legtöbbjét ugyanaz a termelő irányította; ez alátámasztja azt az elképzelést, miszerint a vállalati kultúrának komoly befolyása van az üzem teljesítményére. Erre a jelenségre látunk még majd bizonyítékot a következő elemzés folyamán.

Az is figyelemre méltó, hogy a hagyományos európai üzemnek (35,9 óra járművenként) alacsonyabb a termelékenységi szintje, mint az észak-amerikai megfelelőiké és a viszonylag jobban teljesítő, Európában működő, amerikai multinacionális vállalatoké (átlag 30,9 óra járművenként). A leányvállalatok körében konzisztens összefüggés figyelhető meg mind Európában (elsősorban az "első hullámban" érkező amerikai anyavállalatú cégek az 1960-as évektől), mind Észak-Amerikában ("második hullámban" érkező japán cégek az 1980-as évektől) felülmúlják a hazaiak által vezetett vállalatokat.

Ezen öt regionális csoport minőségi teljesítményének mintája a hatékonysági teljesítmény mintájához feltűnően hasonló. Azaz a Japán-központú üzemek mutatják a legjobb teljesítményt; az amerikai központúak a széles középértékeket képviselik; és a legalacsonyabb szintet az európai központok mutatják az átlagos minőségi teljesítményben.

Az, hogy a minőségi és hatékonysági teljesítmény között szoros korreláció van, nem érhet bennünket meglepetésként. Az iparág minőséggurui - Juran, Deming, Crosby és mások - mind elkötelezték magukat a "minőség ingyen van" elvhez, miszerint a javuló minőséggel a termelékenység automatikusan növekszik a karbantartási munkák csökkenése, a folyamat-ellenőrzésre összpontosító nagyobb figyelem, a kisebb végső minőségellenőrzési követelmény csökkenése stb. eredményeképpen. Azok a vállalatok, amelyek kiváló minőségű terméket termelnek, a korreláció egészséges mértékéhez ($R = 0,60$) lényegesen kisebb erőfeszítéssel jutnak el, mint az alacsony minőséget előállítók. A minőség és a termelékenység világviszonylatban tekintve egymással nem komplementer fogalmak.

A kedvező hír fontossága elhalványul azonban, ha a minőség és a termelékenység kapcsolatát regionális alapon figyeljük meg. Ahogy azt a 3. ábra mutatja, ami világszinten egyértelmű, az Észak-Amerikában és Európában egy kissé kétséges. Habár Japánban és Észak-Amerikában minden Japán-központú vállalat a teljesítmény felső negyedébe esik, az átlagnál jobb termelékenységgel és minőséggel; addig a hagyományos észak-amerikai és európai üzemek meglehetősen kis korrelációt mutatnak a termelékenység és a minőség között. Ez azt mutatja, hogy egy átlagos nyugati cég nem egyértelműen egyesíti a magas minőséget és a kiváló termelékenységet, bár ennek a hatásnak néhány elemét a kezdeti terméktervezés minőségének tudhatjuk be.⁷

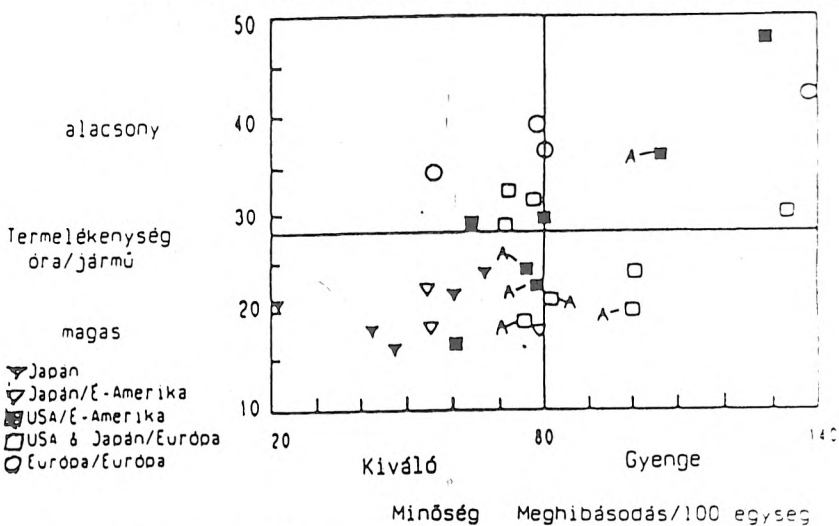
Legalább egy amerikai vállalat van, amely kivételt képez az alól, hogy a nyugatiak képtelenek összehangolni a magas termelékenységet a minőséggel.

⁷ Az elemzésünkéből kiderül, hogy a kiváló minőség legfontosabb összetevője a termék anyavállalatának helye. Így a japán üzemek által gyártott termékeknek gyakran "fejhossznyi előnyük" van a magas összeszerelő üzemi minőség elérésében a nyugati modelleket gyártó üzemekkel szemben.

Tanulmányunk multinacionális vállalatának hat üzeme négy különböző országban található, széles terméktípus-skálával és számos modellel rendelkezik, és az üzemi gépparkja különböző. A kultúrák és géppark különbözősége ellenére, öt üzem a hatból közel egyforma hatékonysági szinten termelt, viszonylag magas teljesítménnyel.

Vajon máshol is jellemző az a jelenség, hogy a multinacionális vállalatok teljesítményszintje közel azonos? A válasz: igen. Bár a vállalati minta kisebb, minden egyes japán termelő közel azonos szintet ért el világszerte. Más nagy észak-amerikai multinacionális gyártók is lényegében hasonló teljesítményszintet értek el világszerte. Az ilyen egységes multinacionális teljesítményszintből többek között a "monolitikus ország" mentalitás további cáfolata következik. Minden régióban nagyon szóródnak a teljesítményszintek. Például, Európa legjobb teljesítményű gyára jobb, mint az amerikai átlag. Még a japánok között is nagy szóródást figyelhetünk meg, azzal együtt, hogy több nyugati üzem túlszárnyalja néhány japán üzem termelékenységét és minőség-teljesítését. Bár regionális trendek megfigyelhetők, sem Japán, sem Észak-Amerika, sem Európa nem tekinthető monolitikus egységnek. Itt újra megbizonyosodhatunk róla, hogy a vállalati kultúra azonos rangú a nemzeti kultúrával, mint az üzemi teljesítményszint különbségeivel korreláló faktor.

3. ábra Termelékenység/minőség mátrix: Elveszett a lényeg nyugaton?



USA multinacionális vállalat "A" üzeme

Csakugyan egyértelműen kimutatható különbségek vannak a világban, ha a regionális átlagokat nézzük. Ezt a jelenséget szemléltette a 2. ábra. De a

regionális termelékenységek közötti átfedések - az A vállalat szűk teljesítmény zónáját mutatja a 3. ábra -, és a fent bemutatott többszörös regressziós analízis eredménye mind arra utal, hogy a vállalati vezetők és a kormányok jellemzői közül az a tulajdonság fontos, hogy befolyásolja az üzemben működő termelésmenedzsment-politika viszonylagos "karcsúságát".

Melyik összetevő jelzi előre legnagyobb biztonsággal az üzem teljesítményét?

A többszörös regressziós analízis segítségével meg tudjuk határozni, hogy melyik korábban tárgyalt összetevőnek van jelentősebb befolyása a termelékenységre és a minőségre. A két teljesítményjelzőn elvégzett regresszió eredményei alapján megpróbáltuk megragadni az üzem termelésmenedzsment-politikájának viszonylagos karcsúságát vagy pufferes jellegét, ami kiváló előrejelzője az üzem teljesítményének.⁸ Ahogy az üzemek a karcsúbb működési politika felé mozdulnak el, úgy javul a teljesítmény. Ez a kapcsolat különösen szoros a termelékenységgel (99 százalék) és kevésbé szoros a minőséggel (95 százalék). Az igazság az, hogy a japán-tulajdonlás egyszerű néma változó (amely értéke egy, ha az üzem japán tulajdonban van, és nulla, ha nem japán tulajdonban van) még jobb előrejelzést ad az üzem minőségi teljesítményére. Ez maga után von egy roppant fontos stratégiai előnyt a japán termelőkre nézve, a japánok terveit sokkal egyszerűbb minőségi szinten megvalósítani, mint a nyugatiakét.

Az üzem által gyártott modellek sokfélesége erős hatást mutat a termelékenységi teljesítményre (95 százalékos szignifikanciaszinten); ahogy a modellválaszték varianciája emelkedik, a termelékenység azzal együtt csökken. A mintánk egy átlagos üzemére a modellválaszték 50 százalékos növekedése összességében a termelékenység 10 százalékos csökkenéséhez vezet. Ez a hatékonyságcsökkenés elsősorban az összeszerelő vonal átállítási nehézségeiből fakad és megnöveli a munkakövetelményeket. A mintánk alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a karcsú termelés, úgy tűnik, hatékonyabban minimalizálja az átállás hátrányait, mint a pufferes üzemek. Ezt az a tény is mutatja, hogy a kutatásunkban szereplő öt japán üzem mind karcsú termelési stratégiával működik, amelyek ugyanakkor nemcsak a legmagasabb termelékenységet produkálták, de a legnagyobb modellválasztékot is

⁸ Ez az index magában foglalja a következő négy összetevőt: az üzemben alkalmazott csoportmunka foka; a "látható ellenőrzés" szintje, az üzemben alkalmazott munkások által átfogott részfeladat; a váratlan hiányzások szintje, a munkások partícipációja és a vezetőkkel szembeni elvárások jelzője; és az üzem területének az a százaléka, amit a karbantartási lehetőségeknek szentelnek, ami azt jelzi, hogy a vezetőségnek milyen elvárásai vannak azzal kapcsolatban, hogy a gyártási folyamat mennyire megbízható.

nyújtották. Számos nyugati üzem, amely karcsú termelési filozófiával működik hasonló képességeket mutatott a kiváló minőség és modellválaszték területén.

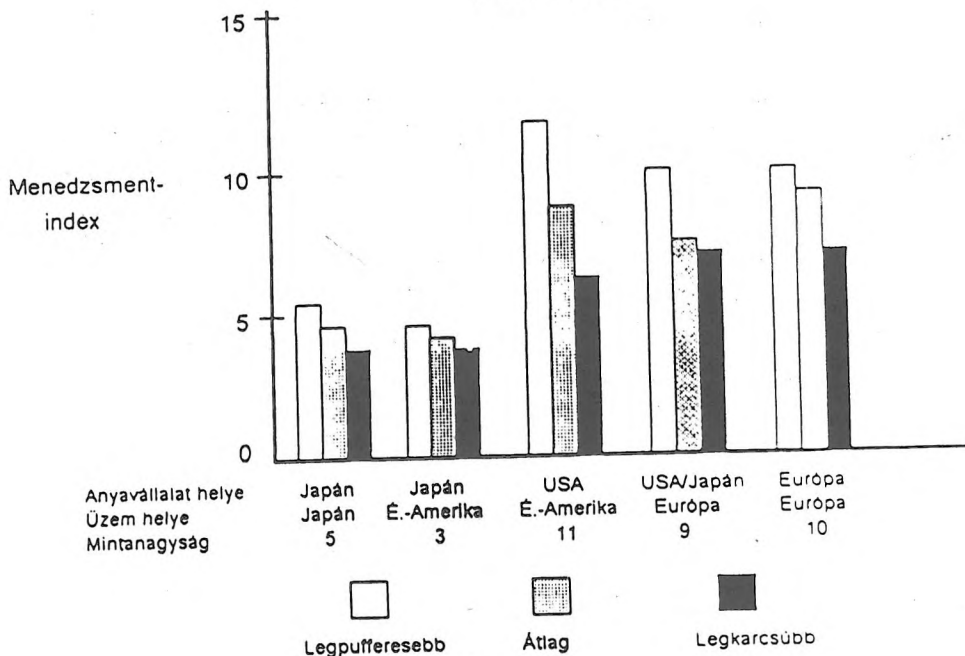
Az üzemek viszonylagos karcsúsága és a modellválaszték sokfélesége volt az a két jelentős jellemző, amelyek különösképpen meghatározták a termelési teljesítményt, míg a minőségi teljesítményt az jelezte legjobban előre, hogy a termék japán tervezésű volt-e vagy sem. Semmilyen másik változó nem nyújtott további magyarázó erőt a regressziós modellhez.

A következőkben alaposabban megvizsgáljuk ezek következményeit.

Termelésmenedzsment-politika: elmozdulás a karcsú termelés felé?

Korábban a menedzsmentfilozófia változatait mint folyamatot írtuk le a mostani fordizmus pufferes típusaitól kezdve a karcsú termelésig, amit a Toyota termelési rendszer képvisel. Azoknak az üzemeknek, amelyek "karcsúbbak", alacsonyabb értékeik vannak (négy) a menedzsment-indexükben, míg a pufferes jellemzőkkel rendelkező üzemeknek magasabb értékeik vannak (tizenkettő). Az eloszlásos index eredményeket az anyavállalati és telephelyi adatok függvényében a 4. ábra mutatja.

4. ábra A menedzsmentindex értékei a tulajdonosi illetve telephelyi adatok függvényében



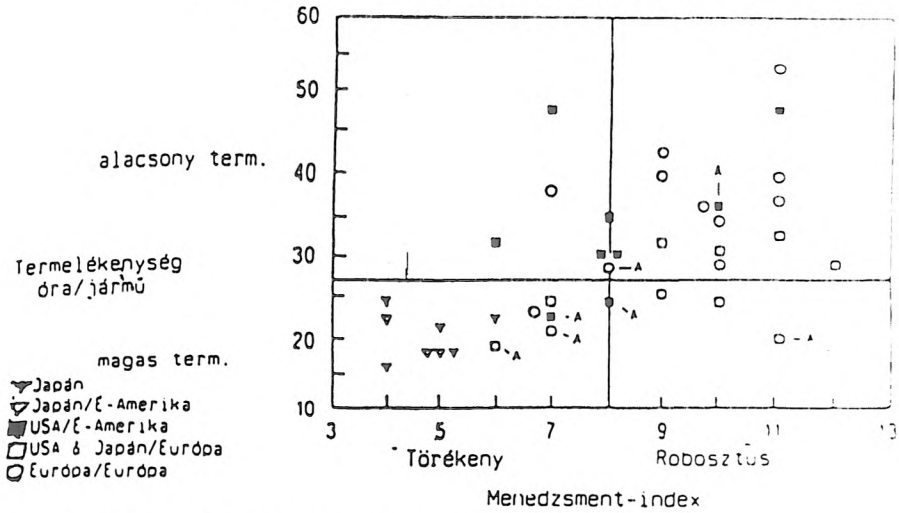
A japán tulajdonú és a nyugati tulajdonú üzemek látványosan elkülönülnek; miszerint Japánban az átlag 4,8 (nagyon karcsú); Észak-Amerikában 9,1 (pufferes); és Európában 9,5 (nagyon pufferes).

Az észak-amerikai vállalatok a szóródás szélsőséges példái, mivel az értékek mindegyikét felvették; ezzel egyértelmű bizonyítékot szolgáltatott arra, hogy a regionális jellemzők nem szükségszerűen árnyékolják be a vállalati kultúrát, a vezetési filozófia megnyilvánulását. Továbbá, ez a nagy szóródás maga után vonja, hogy az amerikai központú termelés valamilyen szinten jobb, mint az európai, mivel a vezetési filozófia a puffertestől elmozdult a karcsú felé. Ez önmagában is olyan jelentős megállapítás, ami rámutat arra, hogy mi lehet az Egyesült Államok legfontosabb kompetitív fegyvere az eszközeinek arzenáljából. Tulajdonképpen az, hogy nagy gyorsasággal elfogadnak és megemésztenek új ötleteket. Az 5. ábrán jól megfigyelhető, hogy milyen hatalmas előnyre tettek szert azok az amerikai vállalatok, amelyek ilyen dinamikusak voltak. A menedzsmentfilozófia-index magyarázó ereje a termelékenység teljesítményben látható ezen az ábrán. Például, vegyük észre, hogy milyen kevés vállalat működik a karcsú termelés/alacsony termelékenység és a pufferes termelés/magas termelékenység négyzetekben. Az egyszerű korreláció a menedzsment-index és a termelékenység között meglehetősen magas: 0,569.

Ahogy számítottunk már rá, a japán tulajdonú üzemek mind karcsú termelés/kiváló minőség kombinációban működnek. Sokkal meglepőbb, hogy erős pozitív korreláció van a termelékenység és a menedzsment-filozófia között a nyugati üzemeknél, különösen az A vállalatnál. Ahogy az A vállalat fokozatosan bevezette a karcsú termelés-menedzsment-politikát az üzemeiben, és ennek hatásaként fokozatosan megváltoztatta a vállalati kultúrát, hogy jobban illeszkedjen a karcsú termelési modellhez, úgy ezzel egy időben a termelékenységi teljesítmény lényeges növekedését tapasztalta.

A legtöbb európai üzemet a pufferes termelési rendszer és alacsony termelékenység sújtja. Kétségtelenül a "nem mi találtuk fel" szindróma érvényesül itt, ami nagyon jellemzőnek tűnik az európai autóipar nagy részén. Annak a ténynek, hogy a japánok üzemeket alapítottak mind Európában, mind Észak-Amerikában, és ezzel mintegy pozitív példát mutattak, az amerikaiakra pozitív hatással volt, míg a legtöbb európai termelőt nem ingatta meg a saját termelési politikájában.

5. ábra Karcsú=magas termelékenység? Általában...



USA multinacionális vállalat "A" üzeme

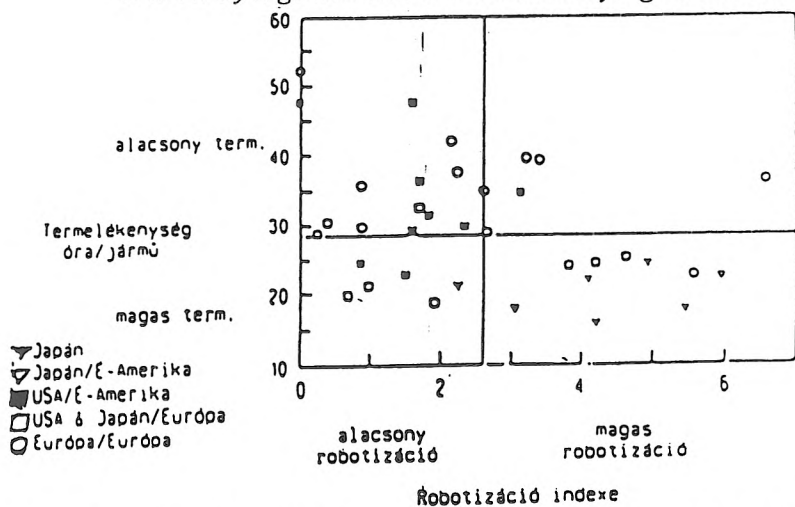
Mikor térül meg a rugalmas automatizálás?

A rugalmas technológia alkalmazásának szintje nem nagy hatással van a termelékenység teljesítményre. Ez a korábbi megfigyelések jelentőségét emeli ki, miszerint a bevezetett technológia nem feltétlenül vezet magas teljesítményhez, ha nem áldoznak jelentős beruházásokat a karcsú termelési rendszerbe. Több japán gyártót lehetne kivételként említeni, de sok autógyártó világszerte úgy tűnik elégedett azzal a rugalmas technológiával, amely nem segíti elő a rugalmasságot és a termelékenységet (ld. 6. ábra).

Amint azt a 6. ábra mutatja, csak négy nem japán tulajdonú üzem van a magas termelékenység/magas robotizáció zónában. Figyeljük meg, hogy minden amerikai leányvállalat és egy kivételével minden japán központú cég ebben a negyedben van. Három magyarázat van a robotizáció általánosan alacsony szintjére és a termelékenység és robotizáció közötti inkonzisztens kapcsolatra a nyugati tulajdonlású üzemekben. Először is, ezen berendezések közül több komoly korábbi beruházást követelt régebbi és nem annyira rugalmas automatizációba, és még nem állnak készen arra, hogy újabb technológiába ruházzanak be. Másodszor, úgy tűnik, hogy ezek a gyártók tudatos döntést hoztak, hogy addig nem ruháznak be rugalmas gyártási rendszerbe, amíg egyértelműen be nem bizonyosodik, hogy megéri a beruházás. Erre az óvatos megközelítésre utal az, hogy a hagyományos észak-amerikai üzemek, amelyeknek viszonylag magas a termelékenysége, sokkal kisebb arányban vezetnek be a rugalmas gyártási rendszert, mint a világátlag.

Egészen addig, amíg a piac modellenként viszonylag nagy mennyiséget igényel ezektől a termelőktől, ami fenntartja ezeket a viszonylag rugalmatlan üzemeket, addig ez az alacsonyabb költségekkel járó stratégia nyer. Azonban a piac folyamatos fregmentálódása következtében ez a rugalmatlanság rendkívül költségessé válik. Ugyanakkor az a tény, hogy a versenytársak közben a rugalmas termelést elsajátították (és azt a termék javuló változatosságának eléréséhez használják anélkül, hogy a termelékenységet feláldoznák), és ez tovább mélyíti a szakadékot azok között, akik késlekednek, és azok között, akik technológiai innovációval javították a folyamataikat.

6. ábra Gyenge korreláció a termelékenység és a robotizáció között



Ez a dilemma néhány autógyártót nehéz helyzetbe hoz. Például a General Motors több mint 40 milliárd dollárt költött az utóbbi hat évben termelési kapacitása modernizálására, és az összeg legnagyobb részét a rugalmas gyártási rendszerre fordította. Azonban az tény, hogy a költségszerkezete olyan drámai mértékben megváltozott - elsősorban a tőkeköltségek és a forgalom visszaesése miatt - a GM-et többszörös erőfeszítésre készítette, hogy elérjék a gazdaságos sorozatnagyságot. Így kényszerűségből gyorsan leegyszerűsítették a termékvonalat, annak érdekében, hogy elérjék a gazdaságos sorozatnagyságot, pont akkor, amikor a rugalmas termelési rendszert bevezették, aminek éppen az a lényege, hogy nagyobb termékválasztékot tud nyújtani. A General Motors drága, rugalmas technológiájának nagyobbik részét hihetetlen mértékben kihasználatlanul hagyják, és úgy is fogják hagyni. Például úgy döntöttek, hogy a négy közepes méretű autózemből hármát egyetlen termék gyártásának szentelnek annak ellenére, hogy ezek a termékek sok közös részt tartalmaz-

nak, és az üzemek mindegyike csordultig tele van rugalmas gyártási rendszerrel. A GM pedig azon iparkodik, hogy ezeket és a többi tőkeintenzív, rugalmas rendszerű üzemeket egyetlen termékösszetételnek rendelje alá, holott olyan agresszív versenytársak áradatával kell szembenéznie, akik már összekötötték a nagy termékváltozatosságot a kiváló minőséggel és termelékenységével.⁹

A gyenge kapcsolat a termelékenység és a robotizáció foka között végső soron magyarázható azzal, hogy a rugalmas gyártási rendszereket nem azért vezették be, hogy a termelékenységet javítsák, hanem azért, hogy a minőséget (a kézi gyártáshoz képest) és a rugalmasságot (a rugalmatlan rendszerhez képest) javítsák. Az adatokra támaszkodva kijelenthető, hogy csak halvány tapasztalati bizonyítékok támogatják a minőségi követelményeket és még kevésbé támogatják a megnövekedett rugalmasság melletti érveket. A huszonhat üzemről álló minőségi mintánk alapján csak gyenge egyszerű korreláció van a robotizáció és a minőség között ($R = -0,398$) és kevés bizonyíték van szignifikáns magyarázó hatásra a többszörös regressziós analízisben. Nincs korreláció a modellösszetétel sokfélesége és a robotizáció között ($R = -0,125$), az eredmények ezt támasztják alá nem csak a GM-nél, de más autógyártóknál is, akik mostanában próbálkoztak azzal, hogy az üzemek termékösszetételét "fókuszálják".

Véggövetkeztetések

Az itt bemutatott adatok alátámasztják az emberi erőforrás, a gyártási stratégia és az új technológia bevezetése esetén az integrációs megközelítés erejét. Néhány további fontos következtetést az alábbiakban foglalunk össze:

- A termelésmenedzsment-politikának mérhetetlenül nagy hatása van az üzem működési teljesítményére. Sok észak-amerikai üzem, számos közülük karcsú termelést alkalmazva, eléri, sőt túlszárnyalja a japán üzemeket.

- A karcsú üzemek jobban képesek egyszerre kiváló minőséget, magas termelékenységet és szélesebb termékösszetételt elérni.

- A régiók közötti eltérések a működési teljesítményben jelentősek Japánban, Észak-Amerikában és Európában. Jelentős átfedések vannak ezek között a régiók között, és viszonylag konzisztensek a nemzetközi vállalaton

⁹ A GM jelenlegi forgalma a különböző modellekben az Egyesült Államok piacán körülbelül 250.000. A Toyota világszerte modellenként 200.000-et gyárt, míg a Nissan és a Honda kevesebb mint 150.000 darabbal nyereséges modellenként. Ld. A. M. Sheriff, "Product Development in the Automobile Industry: Corporate Strategies and Product Performance" (Cambridge: master's thesis, MIT Sloan School of Management, 1988)

belüli teljesítmények, ami azt támasztja alá, hogy az összeszerelő üzem teljesítményének meghatározásában az anyavállalat helye és a vállalati kultúra szerepe legalább akkora, mint az üzem helye.

- Az üzem technológiai szintjének szinte nincs hatása a működési teljesítményre. A felmérésünkben szereplő üzemek többségénél a robotalkalmazások nincsenek hozzáigazítva a termékösszetétel szélességéhez.

Ez az összegzés számos tanulságot fogalmaz meg a vezetők számára. A legfontosabb az - a kutatásban szereplő kiváló teljesítményű multinacionális vállalatok tapasztalatai alapján -, hogy hatékony termelésmenedzsment-politika kialakítható az üzem elhelyezkedésétől függetlenül. Továbbá a karcsú termelési stratégia a leginkább célravezető a megnövelt termelékenységi és minőségi teljesítményhez. Az Egyesült Államokban érzékelhető bizonyos elmozdulás ebbe az irányba, legalábbis egy amerikai multinacionális vállalatnak már hasznára vált ez a stratégia.

Az szintén egyértelmű, hogy a karcsú termelési rendszerben van kockázat, amit nagy fegyelemmel és tudással kell kezelni. A japán és a nyugati gyártók tapasztalatai alapján úgy tűnik, hogy ezt a kockázatot semlegesíteni lehet jól képzett, rugalmas munkaerő kialakításával, olyan terméktervezéssel, amit könnyű jó minőségben gyártani és támogató, kiemelkedő teljesítményű beszállítói hálózattal. Azok a nyugati gyártók, amelyeknek van hozzáférésük ilyen forrásokhoz (vagy már megkezdték ezen források felsorakoztatását), azoknak a karcsú termelési rendszer bevezetése viszonylag fájdalommentesebb lesz; azoknak azonban, akik ilyen források nélkül vannak, nehezebb dolguk lesz. Néhány vezetőt felbátorít, ha tudja: a drága, rugalmas automatizáció nem előfeltétele a magas teljesítménynek - az jöhet akár később is (ha jön egyáltalán), miután a megfelelő szervezési alaplunkát elvégezték.