

Munkaszervezés és vállalatirányítás az USA műanyagiparában

Tárgyszavak: vezetői feladatok; problémamegoldás; alkalmazottak; népességcsoportok; kulturális különbségek kezelése; forráskezelési szoftver.

A menedzseri munkáról

A vezetésnek (menedzsmentnek) az a legfontosabb feladata, hogy biztosítsa a forrásokat és a szervezeti feltételeket a folyamatos gyártáshoz. A munkások dolga, hogy ezekből a forrásokból termékeket készítsenek, amelyeket el lehet adni. A menedzser további feladata, hogy eltávolítsa a munka útjából az esetleges nehézségeket. Tulajdonképpen a menedzser van a munkásokért, és nem fordítva.

Az irányítók legtöbbször arra panaszkodnak, hogy nem találnak megfelelő embereket. Ez igaz, nem könnyű megfelelően képzett munkásokat találni. A középvezetés szintjén még néha megvalósul a továbbképzés, a munkások szintjén ritkábban – pedig ez súlyos hiba. Kevés az igazán képzett szakmunkás, ezért ezek túl vannak terhelve, és egyfajta „tűzoltó munkát” végeznek ahelyett, hogy a munka folyamatos javításáról gondoskodhatnának. Emiatt maguknak a menedzsereknek kell belefolyjniuk a termeléssel kapcsolatos problémák megoldásába a papírmunka és a vevőkkel való kapcsolattartás mellett. Érdeemes tehát áttekinteni a menedzsment felelősségi köreit és azt, hogy hogyan könnyíthetik meg saját munkájukat.

Elvben a dolog nagyon egyszerű: a menedzser biztosítja a feltételeket, a munkás pedig termel. Miért van akkor annyi probléma, és miért kell a menedzsereknek részt venniük a termelési hibák elhárításában? A következőkben néhány példát mutatunk be egy helyesen vezetett üzemben felmerülő problémák megoldására.

1. példa: Az anyagot kezelő szakmunkást megbízzák azzal, hogy keverje hozzá a megőrölt műanyag hulladékot a frisshez. A munkás észreveszi, hogy az örlemény színe kicsit eltér a szokásostól, ezt jelzi az előjárónak és az adott tételt kivonják a forgalomból. A minőségellenőrzés megerősíti, hogy az örlemény valóban szennyeződött valamivel. Így sikerült elkerülni egy súlyos gyár-

tási hibát. A menedzsmentet értesítették, de nem kellett közvetlenül beavatkoznia a probléma megoldásába.

2. *példa*: Az egyik gépen fröccsöntött termékeken megjelenik a sorja. Csekély hibáról van szó, de a munkás jelzi a művezetőnek, még mielőtt a termék a minőségellenőrző részlegbe kerülne. A művezető igazít a záróerőn, és a probléma megoldódik. Ha ez nem történik meg, károsodhatott volna a szerszám zárófelülete, és esetleg az egész szerszámot újra kellett volna köszörölni. Ez munkakieséssel, a határidő késedelmes teljesítésével járt volna.

3. *példa*: A ciklusidő 5 másodperccel hosszabb a tervezettnél. Ez egy nagy tétel gyártásakor akár 20 E USD veszteséget okozhatna az üzemnek. A üzemi technikus két órát tölt a gép beállításával, majd az eredményt ellenőrzeti a minőségbiztosítással. A kívánt ciklusidőt beállítják anélkül, hogy értekezletet tartanának, de nem késik a szállítás, nem csökken a profit. A menedzsment értesítik, de nem veszik igénybe az idejét.

A bemutatott példákban a menedzsmentet nem vonták be az aktuális probléma megoldásába. A menedzsmentnek akkor kellett volna beavatkoznia, ha a felmerülő hibát jelentkezése pillanatában az aktuálisan felelős személyek nem tudták volna megoldani. Mi volt a siker titka?

- *A menedzsment minden szinten biztosította a megfelelő tudású és gyakorlatú személyeket a munkához.*
- *A hibát a lehető legalacsonyabb szinten észlelték és oldották meg: ott, ahol keletkezett.*
- *A működtető személyzet rendelkezett a megfelelő ismerettel a probléma felismerésére, és megvolt a megfelelő felhatalmazása, hogy saját hatáskörén belül megoldja azt.*

A nehézségek megoldásának kulcsa tehát a megfelelő szervezet és a megfelelő személyzet kialakítása – ez a menedzsment feladata.

A kulturális különbségek kezelése az üzemben

Az USA-ban mindenütt, így a műanyagiparban is egyre nagyobb problémát okoz a spanyol nyelvű – elsősorban mexikóból bevándorolt – munkaerő megjelenése. Hasonló gondot jelenthet azonban az amerikai menedzserek számára egy kínai vagy egy kelet-európai üzem létesítése, ahol a sajátjuktól eltérő kulturális háttérbe ütköznek. Különböznek a hagyományok, az elvárások, az emberi igények, a politikai és kormányzati viszonyok. Az USA-ban pl. a spanyolul beszélő népesség bevándorlása miatt 2010-re az ipari munkavállalók mintegy 19%-a kerül ki közülük, míg 2000-ben ez a szám 16,8% volt (1–2. táblázat). Ezzel összhangban áll a népesség-nyilvántartó hivatal megállapítása is, amely szerint a leggyorsabban növekvő kisebbség az USA-ban a spanyol ajkúaké. 2002-ben 37,4 millióan voltak, ami a teljes népesség 13,3%-át

teszi ki. Egyes helyeken (Kalifornia, New York város környéke, Massachusetts egyes részei, Chicago környéke) az alkalmazottak 90%-a is spanyol anyanyelvű lehet. *A más etnikumú alkalmazottak bevonása a termelésbe jóval többet jelent, mint egyszerűen olyan művezetőt alkalmazni, aki mindkét nyelvet beszél. Olyan vezetőre van szükség, aki gyorsan észreveszi a különbségeket, megfelelően reagál rá, és tiszteletben tartja azokat. A motiváció jellege egyforma minden ember esetében: meg kell értenünk, hogy kik ők, és meg kell becsülni őket a csapat tagjaiként.*

1. táblázat

A spanyolul beszélő és a nem spanyolul beszélő fehér bőrű dolgozók aránya az USA-ban a gazdaság különböző ágazataiban

Beosztás/ágazat	Spanyol ajkú, %	Nem spanyol ajkú, fehér bőrű, %
Szolgáltatás	22,1	11,6
Gépkezelők/dolgozók	20,8	10,9
Menedzsment/szakképzett	14,2	35,1

2. táblázat

A munkaerő megoszlása az USA-ban 1990 és 2010 között

Csoport	1990		2000		2010	
	M fő	%	M fő	%	M fő	%
Fehér bőrű	107,4	78,7	117,5	75,3	128,0	71,7
Afroamerikai	13,7	10,0	16,6	10,6	20,0	11,2
Spanyol nyelvű	10,7	7,8	15,4	9,8	20,9	11,7
Ázsiai	4,7	3,4	6,7	4,2	9,6	5,4

Tanulságul szolgáljon ismét egy példa. Chicago környékén van egy fröccsöntő üzem sok spanyolul beszélő dolgozóval, amely orvosi műszerekhez gyárt alkatrészeket, és híres a gyenge termelékenységről és minőségről. Egy új művezető – aki teli volt bizonyítási vágygal – elhatározta, hogy nyakkendő és fehér ing helyett farmerban és pólóban járkal egy tolmács kíséretében a munkások között, megpróbál velük közvetlen kapcsolatot létesíteni, javítgatva az elkövetett hibákat. Remélte, hogy a társadalmi státus látható jeleinek leve-tése közelebb viszi őt az alkalmazottakhoz. Ennek ellenére az eredmények cseppet sem javultak, sőt romlottak is. A gondot éppen a kulturális különbségek félreértése okozta. A spanyol ajkú munkások egyáltalán nem értékelték az „egyenlősít”, sőt éppen elvárták volna, hogy a főnöki státus a megjelenésben

is tükröződjön. Abban a kultúrában minél magasabb a státus, annál formálisabb a megjelenés. Számukra a főnök lealacsonyodása éppen kulturálatlanságának a jele. Azt gondolták, hogy ha a főnök könnyelműen veszi saját státusát, ők is könnyelműen vehetik a sajátjukat. A szándék jó volt, csak az üzenet nem jutott el azokhoz, akikhez szólt. A romló teljesítmény pedig még csak nem is az új főnök öltözködésének szólt, hanem annak, hogy kiabált és durva szavakat használt, ha valami hibát észlelt.

Mit várnak el a spanyolul beszélő munkások amerikai főnökeiktől?

Az USA-ba bevándorló mexikóiak általában elismerik az amerikaiak tudását, üzleti érzékét, gyakorlatiasságát, de hiányolják belőlük azokat az emberi érzelmeket és viszonyokat, amelyeket ők értékelnek. Elvárják, hogy a betanítás során is udvariasan bánjanak velük – akkor is, ha hibát követnek el. A hibákat ki kell javítani, nem pedig szidni azt, aki elkövette. A tanítási folyamat nem nélkülözhet bizonyos ceremonális elemeket. Mint minden csapatépítésben, fontos szerepe van az elismerésnek. Arra kell törekedni, hogy közülük is minél többen vegyenek részt a továbbképzéseken, és annak során is oda kell figyelni rájuk, hogy valóban elvégezzék a tanfolyamot. Érdemes látványos papírt adni a sikeresen letett vizsgáról vagy kitenni az illető fotóját a munkahelyen. A dolgozók elismerése és annak nyilvánítása itt is az alkalmazotti viszony lényegéhez tartozik.

A mexikóiak pl. elvárják oktatóiktól, hogy egy hagyományos tanár szerepében lépjenek fel: legyenek atyaiak, de kedvesek, igyekezzenek javítani és vezetni, de legyenek megértők az emberi gyengeségekkel szemben. Minden dolgozó jó néven veszi, ha felettese valódi érdeklődést és megbecsülést mutat iránta. A hispán kultúra külön hangsúlyt helyez az alkalmazott „helyzetének” tiszteletben tartására, a megfelelő szavakra, amelyet helyreigazításakor használni kell és a kapcsolatok szakmai jellegének fenntartására, különösen ami a női munkaerőt és férfi főnökeiket illeti. Chicago környékén, ahol sok a spanyol anyanyelvű munkás, egyszerűsített angol-szótárakat készítettek a spanyol munkavállalóknak és spanyol szótárt az angolul beszélő előjárók számára, hogy a közvetlen kontaktus kialakításával is elősegítsék a munka hatékonyságát.

A minőség és a kommunikáció

Az újonnan érkező mexikói munkásoknak az lehet a benyomásuk, hogy az amerikai szabványok tökéletességet követelnek meg. Nem szabad azt hinni, hogy más is úgy tekint a minőségre, mint ami egy bizonyos elfogadhatósági tartománnyal rendelkezik. Célszerű ábrákat elhelyezni, amelyek az elfogadható minőséget vizuálisan is megjelenítik. A mexikói dolgozók ahhoz sincsenek

hozzászokva, hogy az őket érő sérelmeket szóvá tegyék vagy hogy felemeljék szavukat a munkakörülmények ellen. Legtöbbjüket az a tény is zavarja, hogy amerikai dolgozók ezt természetesnek tartják. A spanyolul beszélő dolgozó kulturálisan idegenkedik attól a gondolattól, hogy nyilvánosan kihívást intézzen előljárója ellen. A latin-amerikai bevándorlók maguktól nem nagyon vesznek részt sztrájkokban vagy sztrájkbizottságokban, hacsak amerikai előljáróik nem adnak erre okot, pl. azzal, hogy lekezelik őket. *A bevándorlók a külső szakértők által végzett munkaügyi felmérések során sem nagyon hangoztatják fenntartásaikat, mert félnek a megtorlástól.* Négy szemközti beszélgetések, interjúk során azonban előjöhettek személyes panaszok, különösen a nem megfelelően viselkedő előljárókkal szemben.

Azok a menedzserek, akik törekszenek megérteni dolgozóik kultúráját, hozzáállását, szokásait, akik hajlandók arra, hogy a továbbképzés és betanítás módját az ő igényeikhez igazítsák, bőséges jutalmat kapnak jobb minőség és jobb csapatmunka formájában.

Egy példa a valódi menedzseri tevékenységre

A valódi menedzseri tevékenységre jó példa a *számítógépes vállalati forrástervezés* (enterprise resource planning, ERP) bevezetése. A **SAP** cég által kínált számítógépes program beruházási költségei nagyok, és csak akkor éri meg a vásárlónak, ha valóban úgy használja, mint a vállalat központi idegrendszerét. A program lehetőséget ad a legkülönbözőbb funkciók összehangolására a raktározástól a gyártásig.

Az amerikai **Mold Masters** cég szabadalmi oltalmat kapott egy *szoftverre*, amelyet a **SAP** céggel közösen fejlesztett ki, és *amely lehetővé teszi forrócsatornás szerszámok tervezését, az árajánlat elkészítését, a számlák megírását – mindezt emberi beavatkozás nélkül.* A vevők gyorsabb kiszolgálást vártak, és ezt legegyszerűbben úgy lehetett elérni, hogy az egész eljárást integrálták a világhálóval és a SAP programmal. Magát a SAP programot nem kell külön kezelni, erről gondoskodik a tervezőprogram – az eredmény a terv és a számlák. Ez jelentősen gyorsítja az egész folyamatot. A cégnél korábban a megrendeléstől a vevői igény kielégítéséig átlagosan 11,3 nap telt el, most 3,75. Ha a vevő elég pontosan tudja, hogy mit akar, és kevesebb közvetlen megbeszélésre van szükség a tervezőmérnökkel, az idő akár tovább is rövidíthető. A SAP program bevezetése a Mold Masters cégnél sok időt vett igénybe: 9 hónapot a bevezetés előtt és újabb 9 hónapos megfigyelési periódust a bevezetés után. Ez idő alatt azonban a csapat megtanult vele dolgozni. Az erre szakosodott kollégák azóta is *keresik annak lehetőségét, hogy hogyan tudnának újabb és újabb folyamatokat bevonni az automatizálási rendszerbe. Javult az automatikus dokumentum-nyilvántartás és -kezelés (rajzok, számlák*

stb.), az állapot- és üzleti jelentések elkészítése, sőt, az internetes kapcsolat révén a gépidők beosztását is egy távoli központból lehet intézni.

A vevők is kezdik megszokni az új lehetőségeket, a komplex konfigurációkra vonatkozó megrendelések mintegy 40%-a a világhálón érkezik; az ajánlatok 50%-át küldik, a pótalkatrész vásárlás 75%-át intézik a rendszerrel. A cég vezetői biztosak benne, hogy hosszú távon, ahogy a verseny egyre élesebbé válik, beruházásaik meg fognak térülni. Minél inkább sikerül a folyamatokat automatizálni, annál inkább csökkenthetők a bérköltségek. Ez nem föltétlenül jár a munkaerő létszámának csökkentésével, csak azzal, hogy az alkalmazottak inkább az értéknövelő lépésekre tudnak koncentrálni. Ez fontos a magas műszaki színvonalú termékek gyártásakor, és jobb, ha az alkalmazottak inkább a vevői kapcsolatokkal foglalkoznak, mint ha a lélektelen, automatizálható tevékenységekkel töltенék az idejüket.

Dr. Bánhegyi György

Paulson, D.-C.: Mr. Manager, for whom do you work? = Modern Plastics International, 34. k. 4. sz. 2004. p. 16.

Imberman, W., DeForest, M.: Culture clash? Managing diversity on the plant floor. = Modern Plastics International, 34. k. 4. sz. 2004. p. 18-19.

Deligio, T.: The embrace of ERP bears fruit. = Modern Plastics International, 34. k. 4. sz. 2004. p. 20-21.

Röviden...

UI-álló PET

A Voridian cég, az Eastman egyik vállalata *Vitiva PET PC715* jelű polimerje élelmiszerek csomagolásában alkalmazható UI abszorbert tartalmaz, amely megvédi a terméket a fény káros hatásától. Üdítőitalok, gyógyszerek, kozmetikumok csomagolásához alkalmazható, kiszűri a 320-370 nanométer hullámhossz-tartományú UI-fényt.

Az UI-fényt elnyelő adalék kémiaiilag kapcsolódik a PET lánchoz, de nem befolyásolja az átlátszóságát, nem okoz kirakódást a szerszámon vagy a szárítóban. Az új polimer minden előkészület nélkül helyettesítheti a hagyományos PET típusokat.

(European Plastics News, 31. k. 1. sz. 2004. p. 38.)