

## **HOGYAN NEVELJÜNK HATÉKONY TERMELÉSI CSOPORTVEZETŐKET?**

### **GYAKORLATI ÚTMUTATÓ EGY SPECIÁLIS PROBLÉMA MEGOLDÁSÁHOZ A MAGYAR SUZUKI GYAKORLATA ALAPJÁN**

Azoknál a vállalatoknál, ahol felismerik az emberi tudás fontosságát, ott törekszenek a rendelkezésükre álló emberi erőforrás maximális kiaknázására és folyamatos fejlesztésére. Tudatosan tervezik – együttműködve a képző intézményekkel – a korszerű ismeretekkel rendelkező munkaerő utánpótlását. Fontosnak tartják a munkatársak képzettségi szintjének ismeretét és fejlesztését, illetve a munkafeladatokkal kapcsolatos ismeretek felmérését. A gazdaság igényeinek figyelembe vételével képzési terveket készítenek a munkaerő folyamatos fejlesztése érdekében. Ezeknél a vállalatoknál a tudás, a képzés és nevelés folyamatos igényként, illetve feltételként jelentkezik.

„A képzetlenség, a tudás hiánya, a tudás beszűkülése a gazdasági növekedés gátjává válik. Azoknál a gazdasági ágazatoknál, ahol a munka erőteljesen specializálódik, előtérbe kerülnek a meglévő munkavállalókkal szembeni elvárások átképzések és továbbképzések formájában. Az egész életen át tartó tanulás középpontjában a munkavállaló korú népességnek a munka világában való részvételéhez szükséges tudásának, készségeinek, kompetenciáinak fejlesztése áll. Ösztönözni és támogatni kell a vállalaton belüli képzéseket, a technológiaváltáshoz való alkalmazkodást, a vállalkozói és a vállalatirányítással összefüggő készségek és tudás fejlesztését. Ösztönözni kell a munkavállalókat a képzésben való részvételre, a vállalatokat pedig arra, hogy többet fordítsanak munkavállalók képzésére. Az emberi erőforrások minősége javulásának egyik legfontosabb előfeltétele az oktatási, képzési rendszerek folyamatos és átfogó korszerűsítése a minőség, hozzáférés, hatékonyság hármasság követelményének jegyében.”<sup>1</sup>

1 Részlet az EU Bizottság „Oktatás és képzés 2010” programjából. Forrás: [http://www.om.hu/letolt/eu/az\\_oktatas\\_es\\_kepzes\\_2010.pdf](http://www.om.hu/letolt/eu/az_oktatas_es_kepzes_2010.pdf)

Az alábbiakban bemutatom, mennyire fontos, hogy a munkavállalók és a vállalkozások képesek legyenek megfelelni azoknak a követelményeknek, amelyek szükségesek a gazdasági versenyképesség és a munkaerő-piaci részvétel erősítéséhez. Legyenek képesek megfelelni a változó gazdasági környezet és a folyamatos technológiai innováció támasztotta elvárásoknak, illetve rendelkezzenek versenyképes és naprakész tudással.

## A VEZETŐ KIVÁLASZTÁSA

A Magyar Suzukinál a vezetők kiválasztása japán módszer szerint történik. A vállalatnál a vezetőket nem kívülről történő felvétellel, hanem belső kiválasztási rendszer alapján nevezik ki. Ilyen pozícióba kerülhetnek a gyártósoron, illetve az irodában dolgozók, ami egy egészen újfajta munkavégzést jelenthet a munkavállalónak.

A belső kiválasztási rendszer azt jelenti a vállalati termelésben, hogy az adott csoport legrátermettebb és szakmailag legjobban felkészült tagja lehet csoportvezető-helyettes, majd csoportvezető. Ez a kiválasztási módszer nem vizsgálja a vezetői készségeket, kizárólag a mérhető szakmai tudás és tapasztalat szintje a meghatározó.<sup>2</sup> A csoportvezetőket általában a szakmai hozzáértésük alapján választják ki egy termelési csapat vezetésére, és jellemzően kevés a tapasztalatuk a vezetés területén. Ez komoly veszélyeket rejt magában, hiszen egy szakmailag jól felkészült munkatárs még korántsem biztos, hogy jó vezető.

## A CSOPORTVEZETŐI MUNKAKÖR

Miért alulról kezdtünk építkezni, amikor a vállalat vezetőinek készségfejlesztéséről beszélünk, és miért a csoportvezetők képzésével foglalkozunk? Talán az a legegyszerűbb válasz, hogy a csoportvezetők munkaköre stratégiai fontosságú a vállalatnál. Ők azok, akik a termelésben dolgozó munkatársaikkal együtt megvalósítják azokat a terveket, melyeket a felsővezetők dolgoznak ki. A csoportvezetők felelősek a termelés folyamatoságáért, mellyel biztosítják a vállalat céljainak megvalósulását.

A csoportvezetői munkakör stratégiai értékű és egy kettős feladatkör ellátását jelenti:

- fő feladata - azon túl, hogy csoportvezetőként rendelkeznie kell a fizikai munkakörök kompetenciáival - a csoport irányítása, a munkafeladatok elvégzésének napi koordinálása, a munka során felmerülő szakmai és emberi problémák megoldása, a betanítás és a csoportépítés;
- emellett vezetői stílusa is nagymértékben befolyásolja beosztottjai hozzáállását, szervezeti magatartását.

2 A kompetenciaigény katalógus meghatározásainak figyelembe vételével

A napi termelés zavartalan működésén túli számtalan más feladat nemcsak a szakmai felkészültséget követeli meg, hanem azon túl a vállalat többnyire még az alábbiakat is elvárja csoportvezetőitől:

- segítsék a folyamatos és maximális kapacitású termelést,
- a lehető legjobban használják ki termelő csapatuk lehetőségeit,
- szervezeti egységükben minimalizálják a fluktuációt,
- beosztottjai előtt mutassanak elköteleződést vállalatuk felé,
- magabiztosságukkal mutassanak példát beosztottjainak,
- szervezeti egységükben csökkentsék a konfliktusok okozta feszültségeket,
- teremtsék meg és tartsák fenn harmonikus együttműködésüket beosztottjaikkal és a vállalat felsővezetőivel.

## A CSOPORTVEZETŐKKEL SZEMBEN TÁMASZTOTT KÖVETELMÉNYEK

A csoportvezetők állnak közvetlen kapcsolatban a termelésben dolgozókkal – a gyár létszámának több mint kétharmadával –, ők képviselik a szervezet elvárásait és döntően rajtuk múlik, hogy miképpen teljesülnek a teljesítménnyel és a minőséggel szemben támasztott elvárások. Felelősek még a munkafeladatok megbízható ellátásáért, illetve dolgozók betanításáért, beválásukért és rendelkezésre állásukért is. Az ő vezetői stílusuk, munkatársaik iránti figyelmük és csapatépítő képességük biztosíthatja beosztottaik hozzájárulását a szervezeti célok teljesüléséhez.

A fenti szempontok alapján ez egy értékes és stratégiai munkakör a vállalat számára. Távozása esetén nehezen pótolható egy felkészült, a csapatát hatékonyan irányító és a felmerülő problémákat megoldani képes csoportvezető. Azt is figyelembe kell venni, hogy pusztán a műveletek megtanulásához is több év kell, így egy csoportvezető kinevelése jelentős beruházás a cég részéről, és elvesztése jelentős értékvesztés. A csoportvezetői munkakörökben dolgozók kiválasztásánál és fejlesztésénél – a szervezet profitjának biztosítása érdekében – egyre inkább előtérbe kell kerülnie a szükséges kompetenciák biztosításának, a motiváltság, illetve a tartós munkavégző képesség megőrzésének.

A csoportvezetőknek sajátos feladatokra is fel kell készülniük:

- példamutatás és a tekintély megteremtése,
- a vezetői hatékonyság kialakítása,
- a csapatmunka feltételeinek biztosítása,
- az új dolgozó befogadásának elősegítése,
- a csoportfelelősség kialakítása,
- meggyőzés,
- kommunikáció,
- a munkatársak motiválása,
- az indulatok, érzelmek kezelése,
- a vezető és beosztott közötti konfliktusok, illetve a stressz kezelése;
- a munkahely és a magánélet különválasztása.

## A CSOPORTVEZETŐI MUNKAKÖR MUNKAKÖRELEMZÉSE

Az alábbiakban összefoglalva látható, hogy a csoportvezetői munkakör milyen összetevőkből áll a Magyar Suzukinál.

### *A munkakör azonosítása*

A munkakör megnevezése:	csoportvezető
A szervezeti egység megnevezése:	Magyar Suzuki Zrt.
A szakmai irányító.	művezető
A munkáltatói jogokkal rendelkező vezető:	üzemvezető

### *A tevékenység végzésének célja, eredménye, produktuma*

A munkakör célja:	A termelésben foglalkoztatottak tevékenységének közvetlen irányítása.
A munkakör produktuma:	A vállalati célmeghatározásokban foglalt mennyiség előállítása, a műveleti utasításoknak megfelelően.
A munkakör fontossága:	A munkakör stratégiai fontosságú, miután az irányítása alá tartozó dolgozóktól függ a termelési volumen.

### *A munkakörben végzett vezetői feladatok felsorolása*

Szervez:	Felel a dolgozók munkafadatainak napi szétosztásáért. Megszervezi a rotációt.
Problémát old meg:	Megoldja a csoportban felmerülő problémákat az erőforrások elosztásában és a minőséggel kapcsolatosan.
Motivál, mozgósít:	Ráhangolja munkatársait a feladatok elvégzésére és együttműködő csapatot épít belőlük.
Megbíz, utasít:	A feladat elvégzésére egyértelmű utasítást ad ki szóban vagy írásban. Végrehajtja a művezető által kiadott utasításokat.
Ellenőriz:	Ellenőrzi a feladat végrehajtását, a minőségre és a munkavégzésre vonatkozó előírások, utasítások, illetve a munkavédelmi szabályok betartását.
Engedélyez:	Engedélyt ad az utasításoktól eltérő cselekvésre és a szabadság kivételére.

Értékel:	Értékeli az elvégzett munkát, annak eredményét az előírások, illetve más szempontok figyelembevételével. Elvégzi a dolgozók teljesítményértékelését.
Dönt:	A szakmai problémák optimális, hatékonyon megoldásának kritériumait alkalmazza.
Eljár:	Más szervezeti egységben, más szervezetben elintézi a rábízott ügyeket.

#### *A munkacsoporthoz tartozó szerepek*

Konfliktuskezelő szerep:	Segíti a dolgozók között felmerült nézetkülönbségek megszüntetését, közös megoldásukat. Kezeli a más területekkel, illetve a művezetővel kialakult nézeteltéréseket.
Belső szakértői szerep:	Átadja a munkafogásokat a dolgozók részére. Megoldja a csoporton belüli szakmai problémák .
Koordináló szerep:	Embereket, erőforrásokat rendel a feladatok ellátásához, szabályozza a munkamegosztást, szervezi mások munkáját.
Ellenőrző, értékelő szerep:	Mindenre kiterjedően és folyamatosan ellenőrzi és értékeli a csoport dolgozóit .
Ötletgazda szerep:	Kreatívan segíti az új munkamódszerek bevezetését, a váratlan problémák megoldását.

#### *A munkakör szabályozottsága, az önállóság mértéke*

Cselekvési szabadság, önállóság, a szabályozottság mértéke:	Ebben a munkakörben zömmel az előírások szerint kell dolgozni. Gyakori azonban a feltételek hiányából fakadó önálló problémamegoldás. (Például a termelés átszervezése létszámhiány miatt, a termelés folyamatosságának biztosítása érdekében.)
---	---

#### *A munkavégzéshez szükséges információ elérése*

A munkavégzéshez szükséges információ jellege:	A termelés mennyiségére, minőségére, a munkamódszerek változására, munkaidőre vonatkozik.
--	---

A munkavégzéshez szükséges információk biztosítása:	A munkavégzéshez szükséges információkat a művezető biztosítja.
Az információ átadásának formája:	Írásos adathordozókon, illetve szóban történhet.
Az információadás gyakorisága	Naponta, eseményhez kötötten lehet beszerezni, vagy véletlenszerűen lehet hozzájutni.

A csoportvezetők kiválasztása alapvetően az ismereteik alapján történik. A vállalat vezetői számára fontos ismereteket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

### *Ismeretek*

- Szakmai ismeret  
(A munkakör eredményes betöltéséhez szükséges szakirányú és speciális ismeretek alkalmazásának igényét fejezi ki, melyek jelentős része szakképzéssel szerzhető meg.)
- Helyismeret  
(A szervezet céljainak, működésének, szervezeti felépítésének, folyamatainak, átfogó ismeretét foglalja magában.)
- Szakmai gyakorlat/Tapasztalat  
(A követelmény a munkakör eredményes ellátásához szükséges szakmai tapasztalatot és a szakirányú gyakorlatot foglalja magába. A gyakorlat során ismerhetők meg a szakma eljárásai, a munkakör feladatai, a szervezet működése és a folyamatok. Ismerni kell a munkavégzés alapvető dokumentumait, bizonylatait, a vonatkozó jogszabályokat, vállalati utasításokat stb.)

Fontosak a személyes tulajdonságok is, melyek nélkül egy csoportvezető nem lehet igazi vezető. A kiválasztás során ezeket a tulajdonságokat nem tudományos módszerrel méri a vállalat.

### *Személyes tulajdonságok*

- Határozottság, magabiztosság  
(A követelmény magába foglalja a saját vélemény, elképzelés magabiztos képviselését, megvédését, a határozott fellépést és kiállását saját igazáért; a dinamikus, tempós cselekvést, magatartást, reagálást.)
- Megbízhatóság, pontosság  
(A követelmény magába foglalja a pontos, hibátlan, minőségi munkavégzést, a munkaterületre vonatkozó előírások, utasítások és határidők betartását; a kiszámítható magatartást, a szavahihetőséget, a fegyelmezett viselkedést, a stabil jelenlétet.)

- **Önállóság**  
(A munkakörben szükség van a munkafeladat önálló elvégzésére, a saját munkaidő és a saját erőforrások ésszerű és hatékony felhasználására, a határidők betartására. Az önállóság abban nyilvánul meg, hogy mennyire kell a munkakört ellenőrizni, illetve mennyire van lehetősége a munkavégzőnek az alternatívák között önállóan dönteni, saját munkáját megtervezni, megszervezni.)
- **Következetesség**  
(A szervezeti normákhoz, a kialakult értékrendhez igazodó magatartási forma, amely mintegy keretbe foglalja az interperszonális kapcsolatok optimális „működését”, fenntartását: szavahihetőség és kitartás az elfogadott belső értékek, eljárások, magatartási elvek, döntések mellett.)
- **Anyagi felelősség**  
(A társaság vagyonáért, anyagi javaiért és eredményeinek eléréséért vállalt közvetlen és közvetett felelősség, amely magában foglalja az anyagi javakkal kapcsolatos döntésekért vállalt felelősséget is.)
- **A szakmai munkáért viselt felelősség**  
(A munkakört betöltő felelősségvállalása saját szakmai feladatainak végrehajtásáért, szakmai döntéseikért. A cselekedetek, magatartások, kijelentések, döntések következményeikért történő felelősségvállalás.)

A tréning tematikájának kialakításakor néhány olyan területet emeltünk ki, melyek a vállalat csoportvezetőinek esetében mindenképp fejlesztésre szorulnak. A következőkben ezeket részletezem a kompetenciaigény katalógusának segítségével.

#### *Problémamegoldás, döntés*

- **Szervezési képesség**  
(A követelmény magában foglalja az erőforrások ésszerű és hatékony felhasználásának megszervezését, a munkatevékenységek összehangolását. A munkakör igénye a saját és a mások munkájának megszervezése, időrendbe állítása, a közreműködő személyek, egységek munkájának összehangolása.)
- **Problémamegoldás, döntés**  
(A munkakör ellátása során szükséges a saját munkavégzéshez kapcsolódó problémák, feladatok, illetve a munkakör feladatainak megoldásához szükséges összefüggések felismerése, a megfelelő megoldások kidolgozása, a döntési helyzetek felismerése és a megfelelő döntés időben történő meghozatala.)

#### *Kapcsolatok a munkavégzésben*

- **Szóbeli kommunikáció**  
(A munkavégzéshez szükséges érthető, szabatos fogalmazású, megfelelő stílusú beszéd, melynek célja a gondolatok, elképzelések kifejezése, a logikus érvelés,

mások szándékainak megismerése, illetve meggyőzése. Az információ cseréjében elvárás az aktív figyelem, a megoldást segítő magatartás.)

- Együttműködés

(Segítőkész, támogató magatartás az összehangolt munka, a szervezet céljainak, érdekeinek és eredményeinek elérése érdekében. A munkavégzésre jellemző az előrevivő, támogató viszony kialakítása; kooperáció a vezetőkkel, a munkatársakkal, más szervezeti egységekkel, illetve a tolerancia, a segítőkészség. Szükséges a kezdeményező kapcsolatfelvétel, a kölcsönös bizalomra épülő, folyamatos, aktív kapcsolattartás.)

- Konfliktuskezelés

(A munkakörben többször is szükség van a felmerült nézetkülönbségek miatt fellépő problémák megoldására, a különbözőségek összehangolására. A konfliktusok kezelése igényli a kooperációs készséget, a kompromisszumkészséget, a megegyezésre való törekvést. A konfliktusok megoldásához nagy önuralomra van szükség a nézeteltérések okozta indulatok, feszültségek csökkentése, megszüntetése érdekében.)

## A KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉNEK KONCEPCIÓJA

A csoportvezetők sajátos vezetési feladatokat látnak el. Irányításuk alatt születik meg az az eredmény, amiért létrehozták a szervezetet és náluk csapódnak le azok a problémák is, amelyek a szervezet más egységeinek munkájára vezethetők vissza. Mindezen nehézségek mellett nekik kell felkészíteniük beosztottjaikat a munka elvégzésére, nekik kell motiválniuk munkatársaikat, illetve nekik kell megoldaniuk minden olyan problémát, melyek a végrehajtó folyamatokban jelentkeznek. Erre a vezetői szintre jellemző, hogy korlátozott munkáltatói jogkörrel rendelkeznek és kevés motivációs eszköz van birtokukban, illetve a vezetési feladataik mellett rákényszerülnek végrehajtói feladatok elvégzésére is.

A vállalat szervezeti célkitűzéseként fogalmazódott meg a vezetői munka hatékonyságának fokozása, ezen keresztül pedig a szervezeti kultúra javítása, továbbá – az érintett üzemegekben – a fluktuáció csökkenését eredményező vezetői viselkedésmódot készségi szintű elsajátítása. Ezek jelentik a vezetői kompetenciák fejlesztésének igényét. A csoportvezetőknél az alábbiakban felsorolt kulcskompetenciák fejlesztése a legfontosabb :

- kommunikáció
- konfliktuskezelés
- motiválás
- döntés, problémamegoldás
- együttműködés
- szakmai felelősség



## CSOPORTVEZETŐI KÉPZÉS

A fejlesztési tervekhez szorosan kapcsolható humán stratégia részeként megjelenő dolgozói megtartás – elsősorban a kulcspozícióban lévő alkalmazottak esetén - a vállalat előtt álló komoly feladat. Ennek egyik fontos része a stratégiai munkakörben dolgozó csoportvezetők és művezetők képzettségi szintjének emelése, folyamatos képzése és a kompetenciák fejlesztése. A képzés olyan humánpolitikai tevékenység, amelyben közvetve megjelenik a szervezet stratégiája, vagyis minden olyan erőfeszítés, amely a szervezet tartós és eredményes működését hivatott biztosítani. Ez a szervezet egyik legfontosabb személyzeti tevékenysége, amely egyben kifejezi azt is, hogy a szervezet milyen perspektívát kínál munkatársai részére.

Az emberi erőforrás fejlesztése stratégiai kérdés, ami a szervezet jövőbeli életképességét, versenyképességét, fejlődését biztosítja. Ebből következik, hogy egy szervezet nem mondhat le fejlesztési feladatairól, ugyanis:

- a munkavégzéshez szükséges szervezet-specifikus ismeretek csak a szervezeten belül szerezhetőek meg;
- nincs más megoldás a jövőben szükségessé váló ismeretek megszerzésére, mint a szervezeten belüli folyamatos képzés;
- a képzés fontosságát növeli az egyre gyorsuló változások szervezetekre gyakorolt hatása (a szervezet minden tagjának fontosak az új működési, eljárásrendi, szakismereti, technológiai, nyelvi, informatikai, magatartási stb. ismeretek).

A képzés akkor indokolt, ha a munkakör betöltéséhez szükséges kompetencia nem áll rendelkezésre, illetve ha a feladatokhoz rendelkezésre állnak ugyan a kompetenciák, de a stratégiai célok, a jövő elvárásai miatt várhatóan felmerül a kompetenciahiány.

## A SZERVEZETSPECIFIKUS KÉPZÉS ELVÁRÁSAI

A kutatás alapján igazolható, hogy szükséges a vezetői, irányítói készségek szervezetspecifikus formában történő átadása. A résztvevői értékelések, a beosztottak értékelései és a képzést végző trénerek összegző értékeléséből egyértelműen kiderül, hogy folyamatosan fejleszteni kell a vezetők vezetési készségeit, kompetenciáit az alábbi területeken:

- jobban tudjanak az emberekkel bánni, motiválni, ösztönözni;
- hatékonyabban tudjanak kommunikálni és az információval bánni,
- jobban tudjanak együttműködni,
- hatékonyabban oldjanak meg problémákat.

A tréning tematikájának kidolgozását a csoportvezetők által felvetett problémák, valamint a menedzsmentnek a képzéssel szemben támasztott elvárásai alapozták meg úgy, hogy meghatározásra kerültek azok a prioritások, melyek kiemelt hangsúllyal szerepeltek az átadandó ismeretek között. Ez a képzési tematika és program a résztvevők

mindenkori igényeinek megfelelően flexibilis és figyelembe veszi a csoportok heterogén összetételét. A tréning gyakorlati feladatokra épülő, kiscsoportos foglalkozás, mely résztvevői és tréneri értékeléssel zárul, melyek alapján megoldási javaslatot tesznek a felmerülő hibák feltárására.

A vállalat egy, a vezetők képzésével foglalkozó vállalkozást bízott meg azzal, hogy szervezetspecifikus formában dolgozzon ki egy olyan képzési programot, amely a részvénytársaság csoportvezetőinek ad gyakorlat- és célorientált választ a mindennapi munkájuk során felmerülő problémákra. A képzés arra irányul, hogy a feladatokat végrehajtók közvetlen vezetői készüljenek fel munkatársaik irányítására, a feladatok megoldás során felmerülő problémák megoldására és munkatársaik motiválására.

A tréning az a kiválasztott módszer, melynek során a résztvevők az új ismereteket és kompetenciákat a gyakorlatorientált feladatok által – általában csoportmunkában – sajátítják el, és nem a hagyományos elméleti tanulással. Az ilyen képzések során fontos a hatékony együttműködés.

A tréning tematikájának kidolgozását, valamint a képzés szervezetspecifikumát a csoportvezetők által felvetett problémák, valamint a menedzsment képzésével szemben támasztott elvárásai alapozták meg úgy, hogy azok a prioritások kerültek meghatározásra, melyek kiemelt hangsúllyal szerepeltek az átadandó ismeretek között. A csoportvezetők egy része, illetve a művezetők lehetőséget kaptak egy összefoglaló elkészítésére az általuk ismert vezetői problémákból. Az így összegyűjtött kérdések, felvetések képezték a tréning programjának alapját.

Ez a képzési tematika és program a résztvevők mindenkori igényeinek megfelelően flexibilis – hiszen figyelembe veszi az egyéni sajátosságokat és az üzemegek olykor egymástól jelentősen eltérő problémáit –, ami a trénerek részéről igen nagy felkészültséget, koncentrációt igényel. A tematikát kidolgozó trénereknek arra is törekedniük kellett, hogy csak a megértéshez elengedhetetlenül szükséges elméleti ismeretek átadását célozzák meg.

A képzés gyakorlatorientált, vagyis a résztvevők a vezetői munkában fontos és hatékonyan alkalmazható megoldásokkal ismerkednek meg, és meg van a lehetőségük a bemutatott technikák kipróbálására, begyakorlására. Az a cél, hogy olyan praktikus ismereteket kapjanak, amelyek eredményeképpen javul a vezetői munka hatékonysága, a résztvevők irányítása alá tartozó csoportok közötti együttműködés, valamint kialakítható az adott szervezet filozófiáját, alapvető értékeit megerősítő kommunikációs kultúra és egységes szemléletmód. A képzés kiscsoportos, melyen egy-egy alkalommal tizenkét fő vesz részt. A csoport összetételét tekintve – kor, nem illetve munkahely szerint – heterogén.

#### *A képzés elvárt eredményei:*

- A vezetők legyenek képesek hatékonyan beépíteni munkájukba a tréningen elsajátítottakat, ezzel javítva vezetői feladataik végrehajtásának hatékonyságát.

- Erősödjön a fejlődési igényük magukkal szemben a vezetői munkájuk színvonalának növelése érdekében.
- Javuljon a vezető és a csoporttagok közötti kommunikáció és együttműködés.
- Erősödjön a vezetők egymás közötti, valamint az üzemek közötti kommunikációja és az együttműködés.

#### *Az alkalmazott megoldások:*

A tréning során maguk a sikeres csoportvezetők alkalmazzák a jól bevált gyakorlataikat, feltárják, megbeszélik az alkalmazás feltételeit, közkinccsé téve azokat. Megtapasztalt eseteket dolgoznak fel, melyekre a csoport maga keresi a helyes megoldásokat, de a tréner is ajánlanak alternatívákat. A gyakorlatok és szituációs játékok keretein belül a résztvevők kipróbálják a felvetett megoldásokat, és a tapasztalatok alapján a tréner segít a személyes megoldások kidolgozását az egyéni személyiségjellemzők figyelembevételével. Mivel eltérő lehet a csoportok összetétele, ezért az adott csoport érdeklődése és problémái szerinti a leginkább begyakorlandó megoldásokra kell koncentrálni.

A bentlakásos formától azt várja a vállalat, hogy az egymást nem, vagy csak látásból ismerő résztvevők között alakuljon ki egy olyan csoportkohézió, melynek pozitív hatása érvényesül a későbbiekben, a mindennapi munkakapcsolatok során is. Egyébként a résztvevők közötti kapcsolatokra, aktivitásra, érdeklődésre mindvégig jellemző, hogy a „hivatalos program” végeztével sokszor a saját helyzetüket is folyamatosan értékelik. Ilyenkor kérdéseket tesznek fel a trénereknek, problémákat vetnek fel, tapasztalatokat cserélnek egymás között is.

## **A VEZETŐKÉPZÉS ÉRTÉKELÉSE**

A képzés hatékonyságát értékeléssel mérjük. A vállalati készségfejlesztő tréning résztvevői a tréning zárását követően háromféle módon értékelnek:

- Bizonyos időszakonként – általában havonta egyszer – a vállalat vezetői összehívják három-négy tréning résztvevőit (termelésirányítás, személyügy) és a vállalati oktatásért, képzésért felelős referensek úgynevezett értékelő megbeszélésre. Ezen megbeszélésen minden résztvevő egyenként elmondja a személyes tapasztalatait a tréninggel kapcsolatban. Ezekről a szóbeli értékelésekről összefoglaló készül. Az összefoglalók alapján általában megállapítható, hogy a résztvevők a képzést alapvetően hasznosnak, sok esetben fontosnak ítélik. Az értékelésnél azt is figyelembe vettük, hogy a csoportvezetők ezt megelőzően még nem vettek részt hasonló képzésen, így ezzel is magyarázható, hogy kizárólag pozitív visszajelzéseket adtak, mind a tréning tartalmával, mind a biztosított körülményekkel kapcsolatban.
- A tréning zárását követően a résztvevők – a vállalatnál dolgozó valamennyi csoportvezető – értékelő kérdőíveket töltenek ki. A tréningértékelő kérdőíveket kizárólag az öt termelő egység termelési folyamatait irányító csoportvezetők töltötték

ki. Az értékelő kérdőívet név nélkül, kizárólag a munkaterület (üzem) megjelölésével kellett kitölteniük a csoportvezetőknek. A kérdőív egyaránt tartalmaz nyitott és zárt kérdéseket, és ez utóbbiak mindegyike után van lehetőség a részletes vélemény kifejtésre a feltett kérdéssel kapcsolatban.

- A tréning eredményességének értékelését elvégezzük a résztvevők munkakörnyezetében is – a közvetlen felettesekkel és a beosztottakkal végzett személyes beszélgetések és kérdőívek felhasználásával –, mivel ők tudnak visszajelzést adni arról, hogy történt-e pozitív irányú változás a csoportvezető vezetői magatartásában a tréninget követően. A képzés csak akkor eredményes, ha a mindennapokban realizálódik az a tudás, melyet a tréningen sajátítottak el a csoportvezetők.

A tréning programjának kidolgozásához üzemenként összeállított problémalisták alapján látható, hogy vannak általánosan megfogalmazott csoportvezetői feladatok és hiányosságok. Azonban az üzemek specifikus feladataiból adódóan számtalan területen különböznek a csoportvezetőkkel szemben támasztott követelmények és a vezetői feladatok. A program kidolgozásánál ezt is figyelembe kellett venni a képzést végző trénereknek. A kérdőívek feldolgozása alapján elmondható, hogy a részt vevő vezetők egyégesen pozitív visszajelzéseket adtak a vállalat szervezetspecifikus képzéséről.

A kérdőíven szereplő kérdésekre szinte kizárólag pozitív választ kaptunk. Megállapítható – a képzés időtartamát leszámítva –, hogy alapvetően elégedettek voltak a csoportvezetők a körülményekkel. A tréninghelyszín, illetve a helyszínen biztosított étkezés és szállás megfelelt az elvárásoknak, sőt a szöveges véleményekből az derült ki, hogy az elvárásoknál jobbnak érezték az ellátást. A trénerek felkészültségével, a csoporttal történő kapcsolattartással mindenki száz százalékosan elégedett volt. Az egyéni megjegyzések rovatot ennél a kérdéskörnél töltötték ki a legtöbben. A résztvevők szükségesnek érezték – az egyértelmű pozitív válaszadás mellett – részletesen kifejtésük véleményüket a trénerek szaktudásáról, felkészültségéről és a csoporttagokhoz való viszonyulásukról. Az egyéni véleményekből kiderül, hogy a trénereknek sikerült szinte maximálisan elfogadó csoportlégkört teremteniük már a munka legelején. Szakmai felkészültségük egyértelműen érezhető volt, az elméleti tudást sikeresen adták át a gyakorlati feladatokon keresztül, így a csoportvezetők ezt „láthatatlanul” tudták beépíteni vezetői gyakorlatukba. „A trénerek empatikusak, kedvesek, látszik, hogy tényleg érdekli őket, mi van velünk. Sokat beszélgettünk és segítettek sok mindent megérteni és helyre rakni a vezetési feladatokkal kapcsolatban. A tréning segítségével értettem meg, mennyire fontos, hogy jó vezető legyek...az emberek számítanak rám, kell, hogy bízzanak bennem, a tudásomban és a döntéseimben...”<sup>3</sup>

3 Az egyik résztvevő összefoglalása a tréneri munkáról

## A CSOPORTVEZETŐI KÉPZÉS TAPASZTALATAINAK TRÉNERI ÖSSZEZEGÉSE

Az értékelést nemcsak a résztvevői oldalról vizsgáltam, hanem a trénerek részéről is fontosnak tartom összefoglalni. A tréneri értékelés alapján olyan információkhoz juthat a vállalat vezetése a csoportvezetőkkel kapcsolatban, melyeket a napi munkavégzés során valószínűleg nem tudnának megszerezni. Ezek alapvetően a csoportvezetői munkakör sikeres ellátását nehezítő tényezőkre világítanak rá, illetve a csoportvezetők lojalításáról, a vállalathoz való viszonyulásukról és elkötelezettségükről ad pontosabb képet. Az alábbiakban a trénerek közel háromszáz csoportvezető képzése után összeállított összefoglalójából emeltük ki a legfontosabbakat:

- Általában felvállalták véleményüket, rendkívül kritikusan, tárgyilagosan elemezték saját vezetői módszereiket, stílusukat és fogalmazták meg helyzetüket.
- Valamennyi csoportban viszonylag gyorsan kialakult a tréning sikerét alapvetően meghatározó bizalmas, nyílt és elfogadó légkör.
- Kivételesen valamennyi csoportról elmondható, hogy nagy hangsúlyt kapott az azonnal adaptálható probléma-megoldási lehetőségek keresése.
- Mindvégig jellemző volt a problémák felvállalása, melyek feldolgozásánál érződött a tapasztalati, gyakorlati megközelítés. A résztvevők folyamatosan keresték a lehetőségeket, hogy az új ismereteket miképp adaptálhatják saját munkájuk eredményességének növeléséhez.
- A megértés, a segítőkészség, a „legjobb gyakorlat”, a bevált ötletek, a tapasztalatok átadása, egymás munkájának támogatása valamennyi csoportvezető magatartásának domináns jellemzője volt.
- A csoportvezetők elköteleződéssel, felelősséggel végzik a munkájukat, határozottan eredmény centrikusak. Törekednek a jó csapatszellem kialakítására és a rájuk bízott beosztottak irányításában alapvetően empatikusak, toleránsak.
- Hiányzik a vállalatnál a termelésirányítókra vonatkozó egységes követelményrendszer, melynek létrehozása jelenleg folyik a vállalatnál.
- A csoportvezetők által elmondottakból kiderül, hogy a vezetők nem fordítanak kellő figyelmet és energiát a jól dolgozó munkatársak megtartására.
- A kommunikáció hiányosságai jelentősen nehezítik a csoportvezetők munkáját. Gyakori panasz az egyoldalú, csak fentről lefelé történő információáramlás, és gyakran még ez is hiányos.

A képzés hatékonyságának valódi mérése a csoportvezetők vezetőinek és beosztottainak véleménye a csoportvezetői tréning hatékonyságáról. A beosztottak vezetőik képzésének tényéről sem tudtak, nemhogy annak tartalmáról. A képzés előtt, majd a képzést követően néhány héttel a beosztottak kérdőívet töltöttek ki, melyben ugyanazok a kérdések szerepeltek csoportvezetőjükkel kapcsolatban, csak más megfogalmazásban. A kérdőívek kiértékelése után általában tapasztalható volt, hogy a képzés után a csoportvezetők vezetői magatartása pozitív irányba változott.

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

A képzést vezető trénerek tapasztalatai és az értékelések eredményeként az alábbi megoldási javaslatok megfogalmazását tartom fontosnak a csoportvezetők irányításával, illetve képzésével foglalkozó vezetők számára:

- Mindenekelőtt pontosan meg kell határozni a csoportvezetők hatás-, jog- és felelősségi körét. Ehhez alapvetően fontos a mindezeket rögzítő munkaköri leírások kialakítása vagy a meglévők átdolgozása, figyelembe véve a munkakör speciális sajátosságait.
- Az eltérő felkészültség és rátermettség felveti a termelésirányítók – kiemelten a csoportvezetők – kompetenciákra épülő kiválasztási rendszerének kidolgozását és alkalmazását. Ehhez egységesen meg kell határozni a munkaköri követelményeket és az úgynevezett kompetencia igényeket.
- Rendkívül fontos egy olyan ösztönzési rendszer kidolgozása, melyben hangsúlyozottan megjelenik az egyéni teljesítmény, a szervezeti célokhoz való hozzájárulás és a tudás elismerése. Ehhez célszerű lenne a teljesítményértékelési rendszer elveinek és gyakorlatának felülvizsgálata és alkalmazásának a realitásokhoz történő igazítása. Kiemelten fontosnak tartom a különböző állások, munkafeladatok, valamint az egyéni értékek összehangolását és a bérekben történő elismerését.
- A stressz nagymértékben csökkenthető lenne a bizalomra épülő vezetői stílussal. A jelenlegi helyzetben kevésbé a stresszoldó technikák<sup>4</sup> elsajátítása, mint inkább a stresszt kiváltó okok csökkentése látszik eredményre vezető megoldásnak.
- A termelésirányítók – különösen a csoportvezetők – számára biztosítani kell a folyamatos képzéseket. Ehhez célszerű egy modulrendszerű képzési rendszert is kialakítani. A képzéseken való részvétel legyen egyben a közvetlen termelésirányítói munkakörök betöltésének is a feltétele. Ehhez értelemszerűen meg kell határozni a munkakörök betöltéséhez szükséges tudás tartalmát, szintjét, valamint a tudás átadásának módszereit.
- A képzések során bebizonyosodott, hogy a csoportvezetők eltérő tudásszinttel és tapasztalatokkal rendelkeznek, holott a velük szemben támasztott elvárások közel azonosak. Ebből következik, hogy tartalmilag nem ugyanazt a képzést kell biztosítani minden csoportvezető számára. Mindenképpen javaslom egy differenciált képzési rendszer kidolgozását és bevezetését, melyhez ki kell alakítani a csoportvezetők egyéni kompetencia-értékelésének módszertanát. Az értékelések elvégzését követően, az eredmények ismeretében kerülhet sor a képzési igények meghatározására.
- A kutatás eredményei igazolják annak fontosságát, hogy – a gazdaság versenyképességének erősítéséhez és a munkaerő-piaci részvétel növeléséhez – a munkavállalók és a vállalkozások legyenek képesek megfelelni a változó gazdasági

4 A stressz oldásának egyik jelenleg elterjedt és eredményes technikája a relaxáció elsajátítása, ehhez legalább 2-3 napos tréningre lenne szükség.

környezet és a folyamatos technológiai innováció által támasztott elvárásoknak, vagyis rendelkezzenek versenyképes és naprakész tudással.

- Úgy gondolom, hogy a felsorolt változtatásokkal a kiemelten fontos csoportvezetői munka eredményessége nagyban fokozható, ezáltal a termelésben dolgozók hatékonysága növelhető, és így a vállalat stratégiai céljai – a hatékonyság növelése, a versenyképesség – hosszútávon biztosíthatóak.