

Hogyan kell(ene) vezetni egy korszerű fröccsüzemet?

A korszerű üzemvezetés az együttműködésen alapul. A szoros kapcsolat nemcsak az egyes üzembrészek között elengedhetetlen, de el kell érni, hogy a vállalat valamennyi dolgozója munkatársnak érezze magát, és javaslatai eljussanak egészen a csúcsig.

Tárgyszavak: műanyag-feldolgozás; fröccsöntés; korszerű üzemvezetés; együttműködés; kommunikáció; folyamatos megújulás.

Egy modern üzem eredményes munkájához elengedhetetlen a jó vezetés, a belső kommunikáció, a folyamatos megújulás és változtatás, az átgondolt jövőkép. Minden változtatás előtt ki kell tűzni az elérendő célt. Nem szabad kicsit álmodni. Arra kell törekedni, hogy a látszólag lehetetlent lehetővé tegyék, a lehetségeset pedig könnyebben és egyszerűbben valósítsák meg. Meg kell szabadulni a gondolkodás és a viselkedés mai mintáitól, ami nem kevés bátorságot és jó adag egészséges kreativitást igényel. Az új célok között helyet kaphat a szervezeti felépítés átalakítása, de a kisebb-nagyobb új feladatok kitűzése, közöttük pl. új gyártóberendezés vagy gyártósor beszerzése, új gyártási folyamat bevezetése is. Csak nyitott szemmel kell körülnézni az üzemben, és máris adódnak a feladatok.

Állásidő

Vizsgálatok bizonyítják, hogy a fröccsöntő üzemekben a hasznos gépidő (azaz a gépek hatásfoka) a maximálisan lehetséges 95% helyett általában 50–80% között van, *a gépek a munkaidő 15–45%-ában állnak.* Az üzemben tehát több gép van a szükségesnél. Önként adódik a kérdés: hogyan lehet az állásidőt csökkenteni?

Gyakori történet, hogy ha egy üzemben szűknek érzik a termelési kapacitást, új gép vásárlásával kezdenek foglalkozni. Ennek megérkezésével viszont nemhogy csökkenne, inkább tovább növekszik az állásidő. A hiba ugyanis nem a gépek számában, hanem azok nem optimális kihasználásában, és az üzemek 90%-ában a nem kellően átgondolt beszerzési stratégiában keresendő.

Általánosan megfigyelhető jelenség, hogy egy új gyártóberendezés megrendelése előtt egyáltalán nem beszélgetnek el azokkal a munkatársakkal, akik ezt használni fogják. Emiatt sok teljesen használhatatlan eszköz hever az üzemcsarnokokban. Némi informálódás az üzem számára szükséges eszközök és a felmerülő nehézségek felől biztosabb alapot adna a döntésekhez.

Munkacsoportok

Ha valaki dolgozik, törekvései között első helyen a maga személyes sikere, második helyen a vállalat sikere áll. Célszerű ezt a kettőt összekötni. Így elérhető, hogy a terméktervezőt, a szerszámszerkesztőt, a szerszámépítőt és a gépberuházót ugyanaz a cél vezesse, azaz az érintettek valamennyien kiváló minőségű terméket akarnak előállítani piacképes áron. Ha azonban ezek valamelyikét más cél vezérli, megszakad az értékteremtő folyamat, a végeredmény nagy valószínűséggel csorbul.

Ilyenkor megindul a kölcsönös vádaskodás. Ez megelőzhető, ha a teljes folyamatot munkacsoportban (teamben) végzik. A munka egyes szakaszaiban mindig az a csoporttag veszi át az irányítást, aki az akkor aktuális munkában a legjobb, a többiek átmenetileg visszahúzódnak. Ennek következtében megoszlik a terhelés és a felelősség, továbbá megteremtődik a megbízható együttműködés.

A hibákból tanulni kell

Minden átállásnál adódnak zavarok és hibák. Ilyenkor mindig akad valaki, aki a hiba miatt mentegetőzik. *Legjobban és leggyorsabban azonban a hibákból lehet tanulni.* A hibáért nem szabad szemrehányást tenni, sőt, nyilvánosan érdemes azokat megtárgyalni. Vannak vállalatok, amelyekben az a jelszó, hogy a „hiba megengedhető”. Az elkövetett hibák elemzése segítheti a vállalati innovációt, kreativitást és motivációt, emellett kiküszöböli a hiba elkövetésétől való félelmet.

Vannak vállalatok, amelyek látszólag rendben vannak. A jó elfedi a kevésbé jót, a kisebb hibák elsikkadnak. A felmérések azonban azt bizonyítják, hogy a munkaidő kb. 8%-a előre nem tervezett tevékenységgel telik el.

A tapasztalatok szerint a munkatársak nem szívesen vállalják magukra a hibát és érte a felelősséget. Pedig egy vezetőnek „jól állna”, ha a közösség előtt megtenné ezt, ami a csapatszellemet is javítaná. A hibát igenis fel kell ismerni, ki kell elemezni, meg kell tárgyalni. Meg kell beszélni, mi okozta, hogyan lehet a jövőben elkerülni, mit lehet tanulni belőle, és mindezt a jövő érdekében dokumentálni is kell.

Kockázat – vállalni vagy nem vállalni?

Egy jelentősebb újdonság tervezése előtt nagyon alaposan meg kell gondolni, hogy az mivel járhat, milyen új szituációt teremthet, és minden ismeretet meg kell szerezni, amely vele kapcsolatban fellelhető. Kollegákkal, szakértőkkel beszélgetve is lehet hasznos információkat szerezni, amelyek segíthetnek kiküszöbölni a kudarccokat, vagy előre vihetik az eredeti elképzeléseket.

Számos embernek kényelmes, ha nap-nap után ugyanazt a munkát kell végeznie, de ha nem változtat, lemarad. Másoknak a rutinmunka fárasztó és újra vágynak. Az újnak és ismeretlennek azonban van kockázata, és az a jó, ha ennek terhet egyszerre nem egy, hanem több váll hordozza. Az „egységben az erő” mottó megkönnyíti a változtatás terheit. A kitűzött célt úgy kell elképzelni, mintha az egy lépcsősor tetején tró-

nolna. A legközelebbi lépcső a közvetlen cél, ennek legyőzése után ismét csak a következő lépcsőre kell koncentrálni. Egy ilyen hétfokos lépcső fokai a következők lehetnek:

- a cél közös kitűzése,
- a cél definiálása,
- a cél kipróbálása és vizsgálata,
- a gyártóberendezés vizsgálata,
- a hibák felismerése és kiküszöbölése,
- a gyártóberendezés újabb kipróbálása,
- a gyártás beindítása.

A cél elérése után lehet újabb feladatot keresni.

Ha valaki kész arra, hogy a munkacsoportban megvitattott és jóváhagyott intézkedéseket végrehajtsa, a kockázat átlátható és kezelhető lesz. Ennek az a feltétele, hogy csoport tagjai megbízzanak egymásban.

Önálló üzemrészek vagy hálózatba szervezett gyártás?

Számos vállalatnál vannak olyan üzemrészek, amelyek vezetői kiskirályként féltékenyen őrzik „titkaikat”, a világért sem avatnának be „idegeneket” know-how-jukba. Az esetleges kritikát meghallgatják ugyan, de nem veszik azt komolyan. Fundamentalista módon úgy gondolják, hogy a termékfejlesztés, a szerkesztés, a szerszámépítés, az anyaggazdálkodás, a fröccsöntés, a lakkozás, az utómunkálatok és a kiszállítás zsinóron követik egymást. Pedig ha ezeket a műveleteket hálózatba szervezve végzik, a vállalat sokkal eredményesebb lehet.

Ezeknek a kiskirályoknak fel kell adni egoizmusukat, és a közös cél elérése alá kell rendelniük magukat. A vállalaton belül be kell mutatni, hogy hogyan teremődik meg a kapcsolat a beszállító és a megrendelő között. Egyes részlegvezetők a vállalat termékeiben megjelenő értékteremtő munkát kizárólag saját üzemrészüknek tulajdonítják, és ezt a megrendelő felé is érzékeltetik. Tudatosítani kell, hogy a különféle munkafolyamatok hogyan járulnak hozzá az értékteremtéshez, mert ez az egyes részfeladatokat végző munkatársakat is nagyobb figyelemre és hasznos újításokra ösztönözheti.

Az önző és kisszerű részlegvezetés gyakran költségnövekedéssel jár és demotiváltságot okoz. A részlegek képviselőinek rendszeres találkozása és megbeszélése fontos, és feltétlenül hozzájárul a vállalat eredményességéhez.

Nem szabad elpazarolni az időt és a lehetőségeket

Nem ritka eset, hogy jól sikerült az év, minden rendben ment, de valahogy az egész gyártás már nem korszerű. Az idő elszaladt felette.

Igen sok vállalat olyan struktúrában működik, amely már nem felel meg a modern vállalatvezetés elveinek. Az olyan szavak, mint „standardok”, „automatizálás”, „értékáram” ilyen helyen idegenül hangzanak és negatív csengésük van. Ezeknél a vállalatoknál a vezetők valószínűleg nem szoktak a munkatársak szemébe nézni; nem

veszik észre, hogy abban teljes közömbösség vagy lelkesedés látszik-e. Nem foglalkoznak azzal, hogy alkalmazottaik munkatársnak érzik-e magukat, vagy csak le akarják tudni a rájuk rótt unalmas munkát. Tesznek-e hasznos javaslatokat, vagy csak annak örülnek, ha túl vannak a kapott feladaton. Ha a vállalatvezetés nem kellően értékeli az elvégzett munkát, ha lebecsüli a hasznos javaslatokat, ha a vállalatnál nincs lehetőség az észrevételek megtételére, a munkatársak elveszítik motiváltságukat.

Kedvezőtlen hatása van annak is, ha az egyes részlegek – a tervezéstől a gyártásig – nem tartanak kapcsolatot egymással. Ha pl. a kereskedelmi részleg nem egyeztette a kiszállítás határidejét a fröccsöntő üzemmel. Vagy, ha feszültség keletkezik a marketing és az üzemvezetés között. Jó eredmény csak az érintett részlegek együttműködésével érhető el.

Nagyon fontos, hogy valamennyi szinten kialakuljon egy rendszeres és ciklikus kommunikáció a munkatársakkal. A vezetés csak ilyen módon juthat hozzá azokhoz a részletes információkhoz, amelyek szükségesek a leginkább célravezető műszaki intézkedésekhez.

Ha ezeknél a vállalatoknál felderítik és aktivizálják azokat a tartalékokat, amelyek a sokféle veszteségben és pazarlásban rejlenek, maguk is meg fognak lepődni a költségcsökkenés és a vállalati eredményesség láttán.

Összeállította: Pál Károlyné

Steinko, W.; Markgrander, H.; Creutz, A.: Erfolgreiches Führen im Spritzgießbetrieb = K-Praxis (I/2016), Sonderteil der K-Zeitung; 2016. márc. 11. p. IV-V.