

ETO: 658.56

Keywords: TQM, teamwork

Móttó: „Two heads are better than one”

John Heywood

Milyenek tartotok engem? (Mitaren)

Felmérés és kísérlet a csoportösszetartó erő növelésére

Zsoldos Benő*

Bevezetés

A „Milyenek tartotok engem” felmérést a Hullámtermékgyár TQM- útra lépését követő egy évvel 1998- ban az Értékesítési Igazgatóság dolgozói körében alkalmaztuk azzal a céllal, hogy az egy munkaterületen dolgozók kifejtessék egymásról személyes véleményüket anélkül, hogy kilétüket fel kellene fedni. A TQM filozófiát követve, meggyőződésünk, hogy a csoport-véleménynek nemcsak elismerő, hanem tevékenységet, munkastílust, személyes tulajdonságot alakító ereje is van, ami hozzájárul a csoport egységesebb és pozitív gondolkodásmódjának kialakításához, elősegítve ezzel a személyes és a vállalati célok összhangját és teljesülését. Az alábbiakban közölt felmérési módszer sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban nem ismert, tehát újdonságnak tekinthető. Az EFQM kiválósági modell szerinti vállalati önértékelés Nemzeti Minőségi Díj pályázatának bírálói elismeréssel szoltak az eljárásról, amelynek eredménye véleményünk szerint elősegíti a csoport összetartó erejének növekedését.

A csoport-szabályozók és hatásuk

Mindenek előtt a „csoport” szóhasználat indoklása szükséges. Mivel a vállalat irányító szervezetének felépítése hierarchikus, a munkatársak szervezeti egységekben dolgoznak, amelyek a Szervezeti és Működési Szabályzat szerint determináltak, ezért a továbbiakban csoportról beszélünk és nem csapatról, amely utóbbi valamely cél elérésére a dolgozók önkéntes társulása.

A munkahelyeken a dolgozók hivatalosan egy szervezeti egységhez, osztályhoz, csoporthoz tartoznak. A munka megköveteli az egymás közötti interakciót. Az interakció azonban a munkavégzés szintjéről túllép, mivel kibővül és a közösségi befogadás eszközévé válik. Ha a csoport tagjai rájönnek, hogy értékrendjük, fel fogásuk, véleményük, szakismeretük, érdeklődési körük közel azonos, vonzódnak egymáshoz és még összetartóbbá válnak, különösen akkor, ha felismerik, hogy számos közös céljuk van, amelyeket közös tevékenységük útján érhetnek el. Ilyen például a munkafolyamatok egyszerűsítése, jobb szervezethez, vagy

a munkakörülmények javítása, az adminisztráció csökkentése, tevékenységük elismertségének kivívása, számukra vonzó érdekeltségi, motivációs rendszer kialakítása stb. Az ilyen jellegű beilleszkedés a csoportba megnöveli az egymásközi kommunikáció gyakoriságát, barátságokhoz, kölcsönös szívességekhez vezethet.

A csoport, mivel magáévá tesz bizonyos értékeket (pl. becsületesség, igazmondás, kölcsönös segítőkészség, szakmai ismeretek stb.), ezért irányíthatja a tagok véleményét és viselkedését. A csoporton belül kimondatlanul is kialakul egyfajta csoportnorma, amely nem más, mint a gondolkodásmóddal, viselkedéssel kapcsolatos elvárás a csoport részéről. A napi munkaidő alatti megjegyzések, szidalmak, kritizáló észrevételek közlése alkalmas arra, hogy a csoportnormától elhajlót rávegyék az alkalmazkodásra. Ha például a csoport a szakmai ismeretet tartja nagyra, arra készítik egymást vagy az újonnan belépőket, hogy ismereteiket egyéni vagy szervezett oktatás útján bővítsék. Ezek a nem hivatalos elvárások nagymértékben befolyásolják az egyén viselkedését. A csoportnak ez az informális rendszere akkor kedvező a vállalat számára, ha nem keresztezi, hanem elősegíti a formális rendszert. A csoportnorma például megkívánhatja, hogy a csoporttagok megosszák egymás között véleményüket, hogy a munka könnyebb legyen, hogy a munkával kapcsolatos információk gyorsabban terjedjenek. A csoport informális ereje az őket vezető munkatársak felé is kisugározhat azzal, hogy kifejezésre juttatják közös igényüket például a jobb informáltság, a gyorsabb vezetői döntés elérésére. A csoport tehát irányíthatja, szabályozhatja az egyéni viselkedést és ezen keresztül a csoport magatartását, és ugyanakkor befolyásolhatja a vezetők magatartását is. Ha a csoport tagjai a csoport értékítéletét, normáit magukévá tették, akkor ez azt jelenti, hogy gondolkodási rendszerüket is rendszerint a csoportéhoz igazítják (internalizáció).

A csoport összetartó erejére jellemző, hogy például a csoporttagok támogatják, védik egymást, ha valamelyikük a munkavégzés vagy igazságtalan bírálat miatt erre rászorul. Érvényesíteni próbálják és több-

* Dunapack Rt. Hullámtermékgyár

nyire tudják is közös szándékukat, például vezetőik időbeni elérhetőségének biztosítását problémáik megoldására. Az az egyén, aki a csoport értékelése szempontjából jó pozícióban van, sokkal védettebbnek érezheti magát a változásokkal, véletlenekkel szemben, mintha saját erejére kellene csak támaszkodnia.

A csoporttagnak saját magáról kialakított véleményében fontos szerepet játszik a csoport értékelése, különösen akkor, ha ő maga respektálja a csoport tagjait. Az a csoporttag, aki el akarja érni a csoporton belüli kedvező státust, megkísérli magáévá tenni a csoport felfogását és viselkedését. Az egyén előremenetelét sok esetben elősegíti a csoport támogatása, mivel a vezetőt gyakran befolyásolja a munkatársak értékelése. A MITAREN ezt is elő kívánja segíteni.

A csoport „hatalmának” azonban vannak korlátai. Ha az egyén felfogása, logikája és érdekei túl távol esnek a csoporttól, akkor nem alkalmazkodik a csoport által képviselt értékekhez. Ott, ahol a munka folyamata erősen szabályozott (ISO), vagy ahol az egyéni teljesítményben kis változás érhető el (pl.: a munkafolyamat üteme gépileg meghatározott), a csoport informális szabályozó hatása sokkal korlátozottabb, mint egy kevésbé körülhatárolt helyzetben. Az összetartóbb csoportok produktívabbak, mint a kevésbé összetartók. Másrésztől a közösségi szempontból összeálló személyekből álló csoportok sokkal produktívabbak. A homogénabb csoport-szemlélet kialakulásához a MITAREN alkalmazása is hozzájárul.

A csoportmunka szelleméhez leginkább a csoportjutalmazás illik. Minél nagyobb a függőség az egyes szervezeti egységek között, annál nagyobb hátrányt jelent a szervezeti hatékonyság szempontjából az egyéni jutalmazás. Más szóval a csoport összetartó ereje a kollektív munka jutalmazásával erősíthető.

A csoport összetartó erejének növelése

A TQM egyik fontos alapelve a folyamatok állandó javítása. A Hullámtermékgyár vezetőinek az a törekvése, hogy a folyamatok hibáit a folyamat működtetésében résztvevők fedjék fel, szüntessék meg ill. a folyamatokat állandóan korszerűsítsék. Így kapcsolódik össze a csoport munka a folyamatjavítással (pl.: Legendás Szolgáltatás csapatok, folyamatjavító teamek). A csoportok eredményes működése érdekében a csoport kohéziós erejét célszerű növelni. Ennek feltétele, hogy a csoporton belüli személyek egymást több szempontból is jól ismerjék, igényesek legyenek saját és csoporttársaik munkájára, együttműködjenek a folyamatos javítás érdekében. Ezek megvalósulásával a munkavégzés hatékonysága nő, ami célja a gyárnak és a munkatársaknak egyaránt. E cikk szerzője olyan kérdőíves eljárást dolgozott ki, amely hozzájárulhat a csoport-kohézió növeléséhez.

A „Milyenek tartotok engem” (MITAREN) kérdőíves eljárás lényege és egyben célja, hogy egy azonos munkakört ellátó (homogén), vagy egymáshoz kapcsolódó munkatevékenységet végző csoporton belül

- jobban megismerjék a csoporttagok egymás ké-

pességeit (Minősítő ív I. része: „Szakmai ismeret”), a munkavégzés közbeni magatartását (II. rész: „Munkavégzés”), személyiségjegyeit, gondolkodásmódját (III. rész: „Emberi magatartás”)

- A kitöltött Minősítő ívek értékelése rámutat a csoport erősségeire és gyenge pontjaira, ezáltal a színvonala összemérhetővé válik más csoportokkal (benchmark). Másrésztől a csoport tagjai személy szerint támpontot kapnak arra, hogy mely tulajdonságok, területek fejlesztését tűzzék ki célul maguk elé.

- Előnye a MITAREN-nek, hogy a csoporttagok egymást minősítése sokszor eredményesebb a „főnöki” ítéletnél, mivel

- a csapattagok sokkal jobban ismerik egymást, mint a főnök,
- az íratlan „csoport-törvények” sokszor erősebb hatásúak, mint a főnöki utasítás
- a csoporttagok együttesének átlagos véleménye jobban közelíti az igazságot, mint a főnök egy-egy ad hoc megállapítása.

Más felfogásban viszont az is elmondható, hogy a MITAREN segíti, megalapozottabbá teszi a főnök évenkénti teljesítmény-értékelési munkáját. A MITAREN nemcsak a csoport valamely területen elért (munkavégzés, szakismeret stb.) összes teljesítményét méri, hanem csoporttagonként rávilágít az eddig elért színvonalra, de azokra a hiányosságokra is, amelyek javítását a csoporttagok célul tűzték ki, és amelyeknek a sikeres teljesítését erkölcsi/anyagi elismerés követheti. A követelményektől való elmaradást pedig úgy méri, hogy bár a minősítés az inkognitóban maradt csoporttagoktól származik, de mint a csoport egészének a minősítése jelenik meg.

- A dolgozók motivációja és erőfeszítésének elismerése szintén TQM alapelv. A felmérés eredménye a pozitív ösztönzés alapja lehet azzal, hogy valamely hiányosság jövőbeni megszüntetése esetén a csapat és/vagy tagjai számára erkölcsi/anyagi elismerés alapja lehet.

Módszertan

A MITAREN a csoporttagok egymást és saját magukat is minősítő módszere, amely kiegészülhet a vezetők azonos elven alapuló minősítésével. A minősítés az előre összeállított és 3 fő tématerület köré csoportosított értékelési tényezőkre iskolai rendszerű osztályzat adását jelenti. A kitöltött minősítő lapok mind a kitöltő személyét, mind a minősítéseket illetően szigorúan titkosak, az ebből adódó esetleges személyi konfliktusok elkerülésére. A személyenkénti és értékelési tényezőkénti minősítés, mint a csoport tagjainak közös véleménye (az osztályzatok átlagértéke) jelenik meg. A módszer néhány fontos eleme a következő:

- a minősítő lapokat a csoport egyidőben, egymástól függetlenül tölti ki

MINŐSÉGÜGY, SZABVÁNYOSÍTÁS

- a csoporttagok az értékelési tényezők pontos jelentését, valamint a minősítő osztályzatok tartalmát a felmérést irányítóval közösen értelmezik,
- biztosítjuk a csoportot a titkos adatkezelésről
- a felmérés eredményét minden résztvevő írásban megkapja
- az eredmény megismerése után csoportmegbeszélést tartunk, amelyen elsősorban azokat a véleményeket beszéljük meg, ahol az egyéni és a csoport értékelése között 1 osztályzatnál nagyobb ($T > 25\%$) különbség van.
- Mind egyéni, mind csoport szinten csak azon az értékelési tényezők javítását tűzzük ki célul, amelyeknek a teljesítmény szintjét az egyén és a csoport közösen elfogadta.

A módszer alkalmazásának néhány fontosabb lépése.

a./ Meg kell határozni az értékelési tényezőket (E_i), amelyeket 3 fő csoportba soroltam: I. Szakmai ismeret, II. Munkavégzés, III. Emberi magatartás. Természetesen ettől eltérő csoportosítás is lehet. Példaképpen mutatok be ezen fő tématerületen belül néhány értékelési tényezőt. Meg kell jegyezni azonban, hogy az értékelési tényezők, különösen a I. Szakmai ismeret főcsoportban, a munkakörtől függően különbözők lehetnek. Ez a specifikusság megjelenhet a II. Munkavégzés értékelési tényezői körben is, hiszen a munka jellegétől függ, hogy mit tartunk a munkavégzés szempontjai közül fontosnak és kevésbé lényegesnek, vagy elhagyhatónak. A példaként közölt E_i-ket kereskedelmi képviselők csoportjának vizsgálatára állítottam össze:

I. Szakmai ismeret: piacismeret, pénzügyi ismeret, ISO utasítások, számítógép- kezelési ismeret, kereskedelmi szerződések tartalmi ismerete, termékismeret, termékek vizsgálati módszerek ismerete stb.

II. Munkavégzés: problémamegoldó- készség, kezdeményező készség, munkával való azonosulás (identifikáltság), látókör, hatékony munkavégzés, határidő betartása, alapos, pontos munkavégzés, adminisztrációs munka stb.

III. Emberi magatartás: a csoport tagok közötti őszinteség, határozottság, megbízhatóság, kulturált, udvarias magatartás, szerénység, fegyelmettség, tévedések belátása stb.

b./ A csapattagok 1-5 fokozatú skálán értékelik az I-III. tématerületekhez tartozó, kb. 30 értékelési tényezőt (E_i). Az osztályzatokat 0-100 teljesítmény %-ra transzformáljuk, Ily módon az osztályzatok átlagolásakor keletkező törtjegyek is egész számú %-kal fejezhető ki.

c./ A teljesítmény értékeléséhez teljesítményszinteket állapítunk meg. Vizsgálatunk esetében ezek a következők:

T < 70% JAVÍTANDÓ
 80 > T > 70% ELFOGADHATÓ
 T > 80% JÓ

d./ A minősítők és minősítettek kapcsolata

- Minden csoporttag minősíti a csoporttársait. Ha például 8 főből áll a csoport, akkor az 1. számú csapattag minősíti a többi 7 főt, és mind a 7 fő minősíti a rajta kívül állókat.

- Minden csapattag minősíti saját magát

- Egy vagy két fő vezető, egymástól függetlenül minősíti az előbbi példában említett 8 csapattagot valamennyi E_i-re.

Értékelés

Az értékelés több síkú lehet, attól függően, hogy a csoporttagok ill. a vezetők által kitöltött minősítő lapot milyen rendszer szerint értékeljük ki.

a./ csoporttagok szerinti értékelés

A minősítő csoporttag értékelési tényezőnként 1-5 osztályzatot ad saját magának, és valamennyi csoporttagjának. Célszerű az osztályzatokat értékelési tényezőnként adni, sorba véve egymás után a csoporttagokat, mivel így könnyebb a tagok teljesítménye között differenciálni. A csoporttagokra adott osztályzatokat E_i szerint átlagoljuk. Képezzük az átlag és a saját maga értékelése osztályzatának különbségét (Δ), ami ha nagyobb, mint 1,0, azt külön megjegyezzük, hiszen ez mutat arra, hogy a csoport és a saját vélemény szignifikánsan eltér egymástól az adott E_i-t illetően.

Ha egy fő tématerületen belül (pl.: III. Emberi magatartás) egy minősítő tag által kitöltött minősítő lapon átlagoljuk az értékelési tényezőkre adott osztályzatokat, úgy részben a minősítő saját bírálatát kapjuk meg sajátmagáról, másrészt a minősítő értékelését csoporttársairól (**1. táblázat**). Például Kovács Z. önértékelése saját magáról az Emberi Magatartás 15 E_i osztályzata átlaga szerint 4,8, míg a 7

Önértékelő és csoporttag értékelő minősítő iv
 III. Emberi magatartás

1. táblázat

Azonos szám	Értékelési tényező E _i	Önértékelés Kovács Z.	Csoporttagok (osztályzat)					...	Átlag	Δ
			A	B	C	D	E			
3.1	Aktivitás, szorgalom	4	4	3	3	5	4	...	3,7	-0,3
3.2	Fegyelmettség	5	3	4	4	5	3	...	3,8	-1,2
3.3	Empátiakészség	5	2	2	3	4	3	...	3,3	-1,7
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
		$\bar{x} = 4,8$							3,9	

MINŐSÉGÜGY, SZABVÁNYOSÍTÁS

Csoporttagok értékelések szerinti rangsora.
III. Emberi magatartás

2. táblázat

Csoporttag	Önértékelő		Csup. ért.		Vez. ért.		Rang 1-2-3	Rang 2-3
	1		2		3			
	T%	Rang	T%	Rang	T%	Rang		
A	97,5	1	80	3	75	4	I	IV
B	95	2	67	8	67	7	VI	VII
C	77	5	83	2	86	1	III	I
D	75	6	78	4	67	7	VIII	V

Csoport- és vezetői értékelés összehasonlítása (részlet)
(A-G csoporttag teljesítmény%-a)

3. táblázat

Tématerület	Vezetői ért.				Csoport ért.			
	Jók		Javítandó		Jók		Javítandó	
I	A	81	B	62	A	83	B	67
			C	65			C	69
II	C	81	D	67	C	85	D	82
III	F	82	A	67	F	85	A	68
	G	86			G	83		

csoporttársára adott osztályzatok összesített átlaga 3,9. A táblázatból jól észrevehető, hogy milyen mértékű az eltérés – értékelési tényezőként – és a fő tématerületre összesítve az önértékelő és a csoporttársak között.

A vezető által kitöltött minősítő lapot az elmondottakkal azonosan értékeljük. Ennek megfelelően állítható össze a **2. táblázat**. Személyenként látható az önértékelés, a csoport és a vezetői értékelés szerinti teljesítmény. Figyeljük meg, hogy a „C” személy a vezetői értékelés szerinti rangsorban az első, míg az önértékelő saját magát viszonylag alacsony teljesítmény %-kal (T%) értékelte, ezért az 5. helyre került a többi önértékelőkhöz képest. Ennek a fordítottja látható a „B” személynél. Eltérő sorrendet kapunk, ha a három értékelés együttese szerint rangsorolunk, és mást, ha csak a csoport- és a vezetői értékelést vesszük figyelembe. Igazolható, hogy az önértékelésnek nagyobb a torzító hatása, ezért a sorrend megállapításánál célszerű az utóbbi kettő szerint rangsorolni. Ezt a szerkezetű táblázatot készítjük el mindhárom téma főcsoportra. A Vezetői és a Csoportértékelés alapján tématerületenként meghatározható hogy kik azok, akik „Jó” teljesítményszintet értek el, és kiknek kell javítani. (**3. táblázat**). Figyeljük meg a csoport és a vezetői értékelés jó egyezőségét.

Csoporttagonként ábrázolva, szemléletessé tehetjük, hogy az egyes tagoknak, melyik értékelési tényezőt kell javítaniuk (**1. ábra**). Megfelelőségi küszöbnek a 70%-os (3,8 osztályzatú) teljesítményt tekintetem. Az

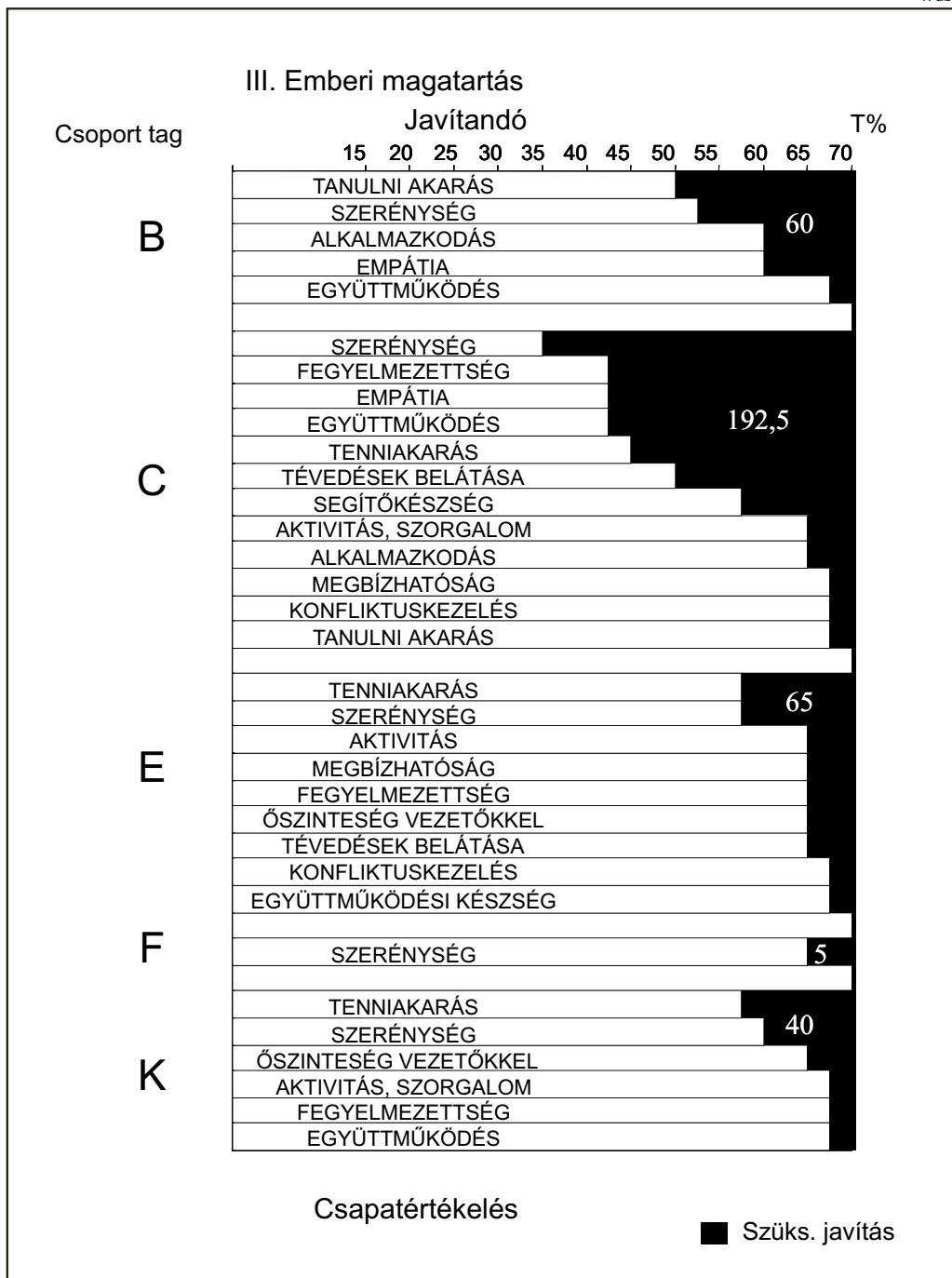
ez alatti teljesítményű értékelési tényezők javítandók. Az ábrán sátrózott terület és az abban a mezőben szereplő szám a teljesítményben elmaradt összes értékelési tényező együttes javítása mértékének nagyságára jellemző, a 70% teljesítmény elérése érdekében.

b./ csoportteljesítmény értékelése

Megvizsgáljuk, hogy fő tématerületenként a csoport milyen teljesítmény szintet ért el értékelési tényezőként a csoport értékelése alapján. Célszerű mindjárt az elért teljesítményt „Jó” és „Javítandó” szegmensre bontva bemutatni (**4. táblázat**). A csoporttagok osztályzatainak Ei szerinti összesítésével válasz kapható arra, hogy az adott fő tématerületen belül melyek a „Jó”, az „Elfogadható” ill. a „Javítandó” értékelési tényezők. A csoport ezáltal világosan láthatja, hogy mely területeken erősek és mely területeken van szükség a javításra.

c./ Véleményeltérések és ütköztetésük

Értékelési tényezőként kimutatható a csoportra vonatkozó legkedvezőbb osztályzat (maximum) és a legrosszabb jegy (minimum) közötti különbség (). A különbség nagyság szerinti sorrendjében az első öt mindenképpen egy csoport- megbeszélés tárgya kell legyen (**5. táblázat**). Ekkor annak tisztázása szükséges, hogy mi az oka az osztályzat nagy különbségében mutatkozó eltérő minősítésnek. Meg kell jegyezni, hogy ezek a különbségek csoport szinten jelennek meg, vagyis egy adott E_i teljesítését az egyik cso-



MINŐSÉGÜGY, SZABVÁNYOSÍTÁS

Csoportteljesítmény értékelése (részlet)

4. táblázat

I. Szakmai ismeret		II. Munkavégzés		III. Emberi magatartás		
Értékelési tényező	T%	Értékelési tényező	T%	Értékelési tényező	T%	
· Piacismeret	88	· Problémamegoldás	88	· Öszinteség egymás közt	85	Jó
· Pénzügyi ism.	83	· Kezdeményezőkézség	83	· Határozottság	85	
				· Megbízhatóság	83	
				· Kultur. magatart.	80	Javítandó
· ISO Elj. ismeret	63	· Identifikáltság	58	· Empátia	63	
· Számítógépi rendszerism.	65	· Adm. munkavégz.	65	· Tenniakarás	65	
		· Alapos munkavégz.	68	· Szerénység	58	
				· Fegyelmezettség	68	
				· Tévedések belátása	68	

A legnagyobb véleménykülönbség É_i-nként

5. táblázat

Érték. tényező	Max. átl. osztályzat		Min. átl. osztályzat		Max-min Δ
	csop. tag	oszt.	csop. tag	oszt.	
Együtműködés	A	5,0	B	2,5	2,5
Segítőkézség	A	5,0	C	3,0	2,0
Tévedések belátása	D	4,9	E	3,0	1,9
Szerénység	A	4,5	C	2,7	1,8
Empátiakézség	D	4,5	B	2,8	1,7
⋮	⋮		⋮		⋮
Kulturáltság, udvariasság	D	5	C	3,6	1,4

porttag a csoport átlagában magas színvonalon, egy másik csoporttag ugyanezt az E_i-t alacsony színvonalon értékelte. Erre példa az idézett táblázat „együtműködés” sora.

A csoport tagjának önértékelése és a csoport általi értékelés eredménye is eltérhet egymástól. Ezt a fő tématerületenként érdemes kimutatni úgy, hogy az adott téma értékelési tényezőire adott osztályzatok egy-egy csoporttagra vonatkozó átlagértékét összehasonlítjuk az illető csoporttag önértékelő osztályzatainak átlagával (**6. táblázat**).

Az ön- és a csoportértékeléskor, ha az osztályzat különbsége nagyobb, mint 1,0, úgy azt a csoport tagjaival a felmérés értékelésekor meg kell beszélni. Itt is utalok arra a félelemre, amitől a csoporttagok általában tartani szoktak, hogy a felmérés vizályt szíthat a csoporttagok között. Ez azonban téves nézet, mivel azaz, hogy a csoport valamely értékelési tényező betartását, teljesítését alacsony szinten értékeli az önértékelő véleményével szemben, ez a kollektíva, és nem

egy-egy személy bírálata. A tagok egyedi minősítő véleményét pedig a felmérést irányító és értékelő személy titokként kezeli. Előfordul azonban ennek az ellenkezője is, nevezetesen az önértékelő szigorúbban osztályozza saját magát, mint a csoporttársai. Ha az említett különbség fennáll, akkor ezt ugyanúgy tisztázni kell a csoport nyilvánossága előtt.

A MITAREN alkalmazási területe

Az eljárás elsősorban a szervezeti egységek munkatársai számára nyújthat előnyt, akik a vállalati szervezet jellegéből adódóan hosszú távon együtt dolgoznak. Azok a csapatok, amelyek hosszú távú együtműködésre alakultak (Legendás Szolgáltatás Csapat), az eljárást a csapat kohéziós erejének növelésére szintén jól hasznosíthatják. Használatának kritériuma tehát nem a megoldandó feladat időigénye, hanem az együtműködés időtartama.

Az azonos munkaterületen dolgozók (homogén csoportok) körében való hasznosítás kiterjeszthető

MINŐSÉGÜGY, SZABVÁNYOSÍTÁS

Az önértékelés és a csoport személyre vonatkozó értékelése III. Emberi magatartás (részlet)

6. táblázat

Csoporttag	Önértékelés		Csoport értékelés		Cs-ön = Δ	
	oszt.	T%	oszt.	T%	oszt.	T%
A	4,3	82,5	4,4	85,0	+ 0,1	+ 2,5
B	4,8	95,0	3,7	67,5	-1,1	-27,5
C	4,9	97,5	3,9	72,5	-1,0	-25,0
D	4,1	77,5	4,3	82,5	+ 0,2	+ 5,0

egy-egy gépen dolgozók csoportjára, vagy egymással kapcsolatban levő munkacsoportokra. Ennek támpontjául szolgálhat a belső vevő-szállító kapcsolat. Ilyen esetben a belső vevő és a belső szállító csoportanalízisén túl „keresztezett minősítés” is alkalmazható, amikor is a belső vevő kérdezi meg a belső szállítóját és viszont, hogy: „Milyennek tartasz engem?”

A MITAREN segíthet emberileg közelebb hozni egymáshoz azokat a szervezeti egységeket, amelyeknél még nem teljesen nyilvánvaló az „egy hajóban evezés” gondolata.

A MITAREN segíti a vezető munkáját, mivel hozzájárul a célkitűzések, a feladatok megoldására egységesebben összetartó csoport kialakulásához. Segíti abban is, hogy a csoporttagok szakismeretét az egymást jól ismerő csoporttagok is minősítik, ezzel a továbbképzés irányának prioritását is megjelölik. A MI-

TAREN eredménye megerősíti a vezetőt a dolgozók személyszerinti értékelésében.

Csoport és csoporttag szinten egyaránt szakismeret-képző és továbbképző, munkavégzőképesség-javító és személyiségfejlesztő célkitűzések születhetnek. Az egyén és a csoport minősítésének összhangját a csoport- megbeszélésen teremtjük meg. Az értékelési tényezőként számszerűsített status quo alapot ad arra, hogy személyenként és értékelési tényezőként milyen mértékű fejlesztés szükséges a 70%-os megfelelőségi szint eléréséhez. Másrészt az időnként megismételt MITAREN alkalmat ad a javító, fejlesztő célkitűzések teljesítésének értékelésére. A vezetőnek ezáltal megalapozottabb lehetősége nyílik a dolgozók erőfeszítéseinek erkölcsi és/vagy anyagi elismerésére.

Tájékoztató papíripart érintő szabványok megjelenéséről	
ISO 2759: 2001	Board. Determination of bursting strength Karton. Repszilárdság meghatározása.
ISO 15360-2:2001	Recycled pulps. Estimation of Stickies and Plastics. Part2: Image analysis method. Szekunder rostanyag. Ragacos anyag (stickies) és a műanyag meghatározása. 2. rész: Képanalízis módszer Forrás: Szabványügyi Közlöny 3/2002 szám
EN ISO 186: 2002	Paper and board. Sampling to determine average quality (ISO 186: 2002) Papír és karton. Mintavétel az átlagos minőség meghatározásához. Forrás: Szabványügyi Közlöny 5/2002
ISO 186: 2002	Paper and board. Sampling to determine average quality (ISO 186: 2002) Papír és karton. Mintavétel az átlagos minőség meghatározásához.
CR 13695-2:2002	Requirements for measuring and verifying the four heavy metals and other dangerous substances present in packaging, and their release into the environment Part 2: Requirements for measuring and verifying dangerous substances in packaging, and their release into the environment Mérési és ellenőrzési követelmények a csomagolásban jelenlévő négy nehézfém és egyéb veszélyes-anyag-tartalomra és azok környezete való kibocsátására. 2. rész: Mérési és ellenőrzési követelmények a csomagolásban jelenlévő veszélyes- anyag- tartalomra és azok környezete való kibocsátására. Forrás: Szabványügyi Közlöny 7/2002 szám
a papíripart érintő szabványok visszavonásáról	
MSZ 5268: 1988	A papír és a nyomtatvány fényességének meghatározása Forrás: Szabványügyi Közlöny 6/2002 szám