A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS EMBERI TÉNYEZŐI, SZAKKÉPZÉS

3.1 3.3 A minőségszakemberek szakmai kompetenciájának fejlesztése

Tárgyszavak: minőségszakember; kompetencia; továbbképzés; szakképzés; önképzés; vezetésfejlesztés; emberi tényező.

A Világ – sokak szerint – megrázó változások előtt áll. Legyen az háború, az időjárás veszélyes megváltozása, a technika felfoghatatlan ütemű fejlődése, az egészségügyi kiadások „égbe szökése" , az egyre pusztítóbb betegségek vagy a munkanélküliség réme, mindenki fél vagy szorong valamitől.

Mindenkinek jól felfogott érdeke, hogy saját tevékenységi területén az élvonalban legyen, figyelje szűkebb környezete és a világ eseményeit, irányzatait, és így felkészülve, „elébe tudjon menni" a változásoknak.

Mit jelent ez a minőségszakemberek számára? Először is, képeseknek kell lenniük a szakmával szembeni igények változásának előrelátására. Pl. a minőségügyi igazgatói, a minőségmérnöki, minőségellenőri beosztások szinte eltűnhetnek az elkövetkező 8–10 évben. Feladataikat korszerű technikai eszközök, rendszerek veszik át, és ami feladatkörükből megmarad, részben átkerül a szolgáltatások területére. A szűkebb értelemben vett minőségszakma a mai sokrétű és jól felvértezett területről kicsivé zsugorodik.

A minőségbiztosítás át fog alakulni (ha ez eddig még nem történt meg) a vásárlóknak/ügyfeleknek örömet okozó tevékenységből „kötelező gyakorlattá", az értéktermelő lánc elmaradhatatlan, integráns részévé.

A minőségszakembereknek át kell alakulniuk projektmenedzserekké, végrehajtó szerepkörbe vagy hasonló területre kell irányt venniük. Az átalakulás „túlélőinek" új kompetenciákat kell elsajátítaniuk, és meg kell tanulniuk a „vezetés nyelvét".

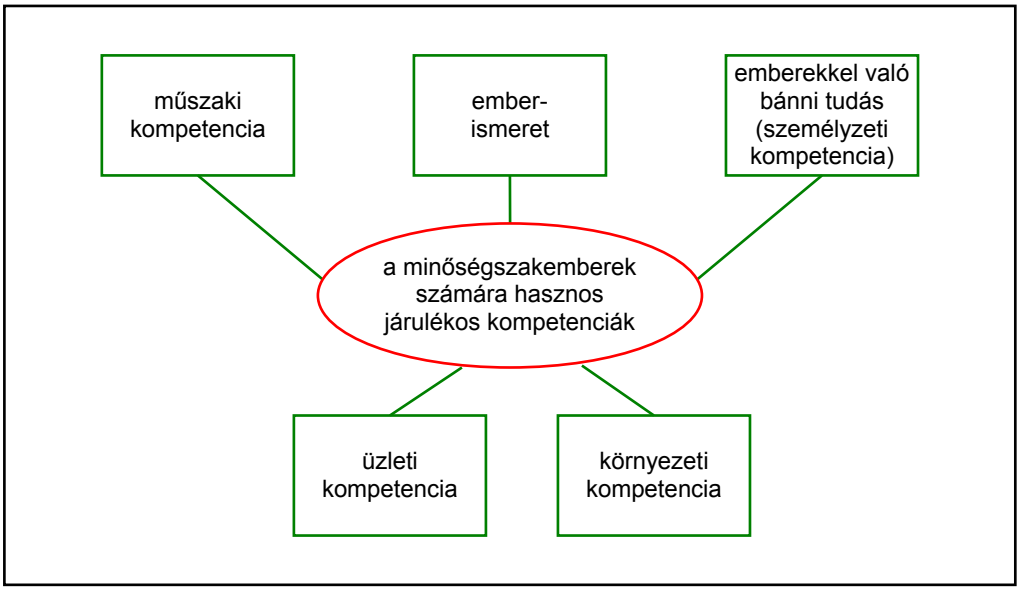
A kompetencia a következő tényezőkből áll:

– tudás: formális képzés eredményeként (erről bizonyítványok megszerzésével), ill. továbbfejlesztése önképzéssel;

– tapasztalat, ill. ennek regisztrálása (különböző típusú szervezetekben, ill. iparágakban betöltött pozíciók és munkakörök);
– szakmai ügyesség: bizonylatok szakmai eredményekről és képzésekről, különböző segédeszközök és berendezések kezelésének ismerete;
– képességek: egyéni tehetség, munkabírás, változásra való képesség, jó szem–kéz koordináció és képesség finom mozgásokra;
– magatartás: a gondolatok, hangulatok, vélemény és az érzések kimutatásának módja, temperamentum, a tervváltoztatásokhoz és új helyzetekhez való alkalmazkodás képessége.

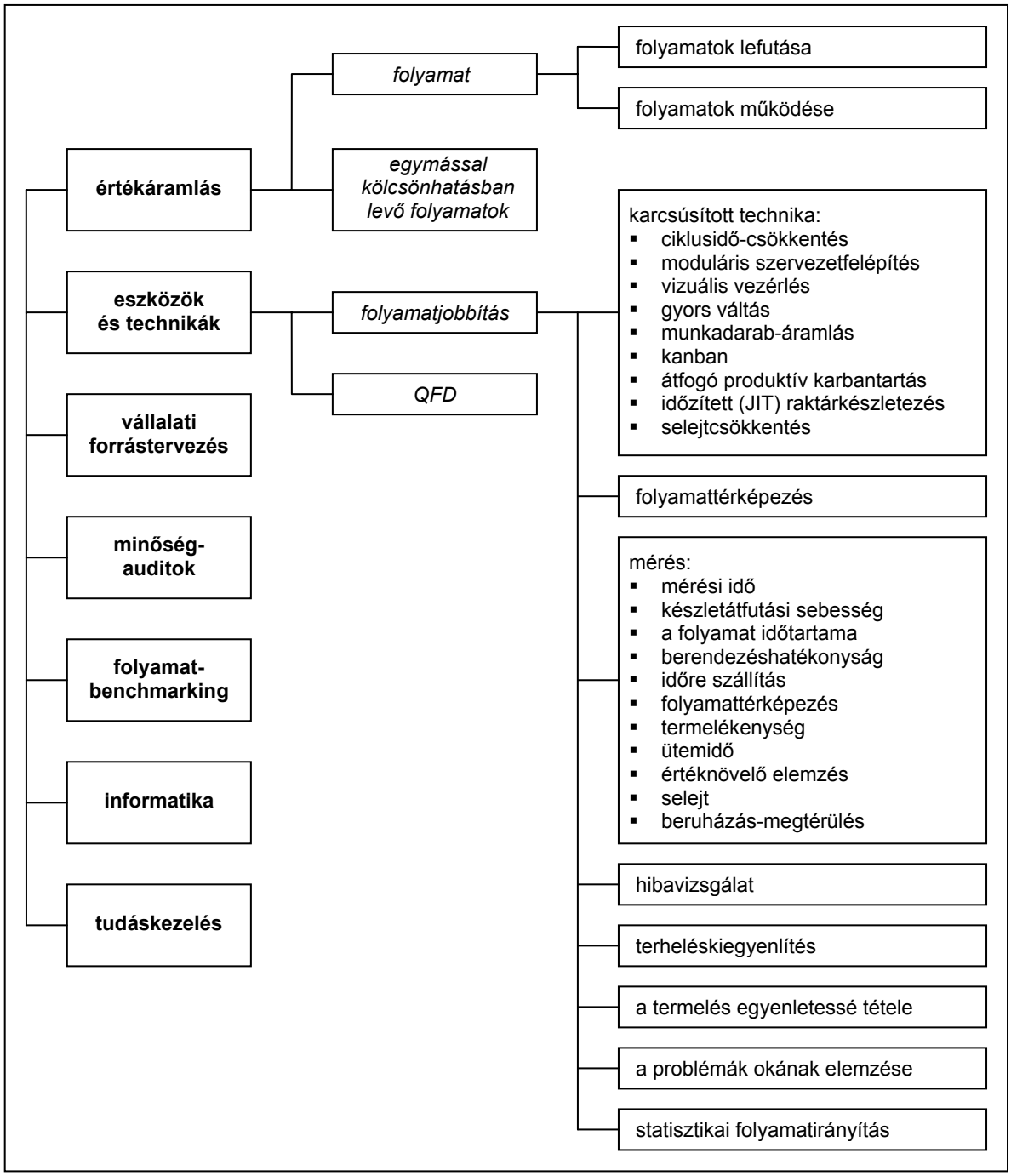
E tényezők elemzésével felmérhető az egyén helyzete. A stratégiai tervezést a jövőbeni munka, ill. remélt beosztás felől célszerű megközelíteni, 5–10 évre előretekintve. Végig kell gondolni, hogy milyen változásra, egyéni fejlődésre van szükség a célok eléréséhez, elemezni kell a tennivalókat. A jelen helyzet és az elérendő cél közötti „rés” eltüntetésén kell dolgozni. A szűkebb szakmai ismeretek (az általános kompetencia-kategóriák) mellett fejleszteni kell

– a műszaki kompetenciát,
– az üzleti kompetenciát,
– az emberismeretet,
– az emberekkel való bánni tudást (a személyzeti kompetenciát),
– a környezettel kapcsolatos kompetenciát.



1. ábra A minőségszakemberek kompetenciái

Mindezek szemléletes, térképszerű felvázolásakor nem szükséges mindennek teljes részletességében egyetlen ábrán szerepelnie, célszerűbb egy átfogó, inkább jelzésszerű vázlat *(1. ábra),* és – ehhez csatlakozóan – egyes csoportokra bontott, áttekinthető részletezés.



2. ábra Műszaki kompetencia

Műszaki kompetencia

A műszaki kompetencia nagyon „cseppfolyós”, gyorsan változó terület. A *2. ábra* a minőségszakemberek számára szükséges műszaki kompetencia főbb összetevőit tekinti át. Nagyon fontos, hogy mihelyt változás vagy új technika jelenik meg, az igényes szakember azonnal kövesse a fejlődést.

Üzleti kompetencia

Fontos a jelenlegi, szűk, minőségkérdésekre korlátozott tudást kiszélesíteni az üzleti szemléletmód és kompetencia elemeivel. Egyre nélkülözhetetlenebb az üzleti tervezés, a vezetés és az eredmények mérése módszertanának elsajátítása. Érteni kell a menedzsment „nyelvét” is.

Egy minőségmenedzseri vizsgára előkészítő kiadványban szerepel a következő tanács:

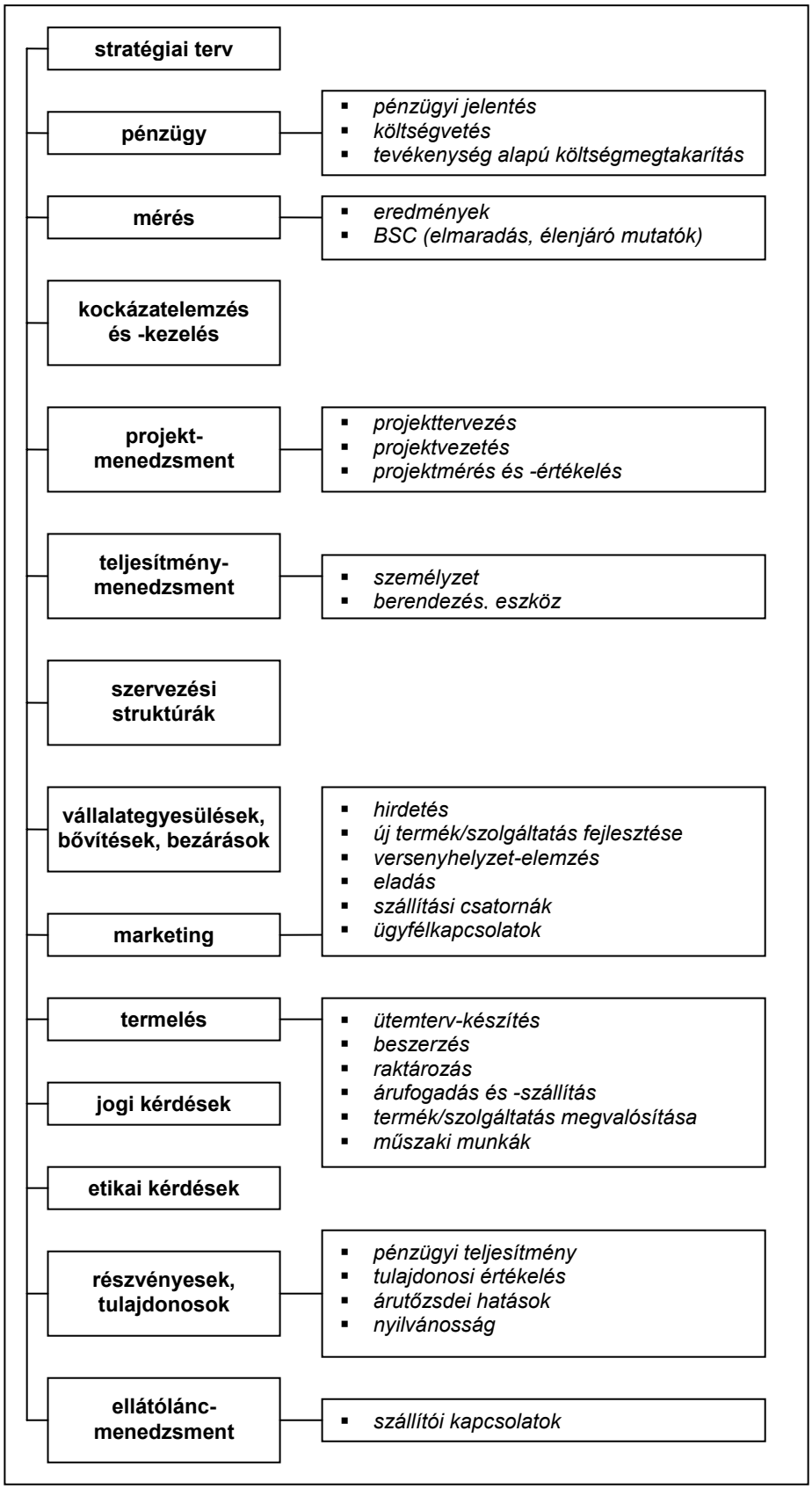
– képzelje magát egy sokfunkciójú üzleti egység minőségügyi igazgatója szerepébe,
– képzelje el, hogy egyesítenie kell a minőségbiztosítási funkció, a vezetői gárda és az összes üzleti folyamat képviselőinek érdekeit,
– mindig gondolkodjon a „tervez – elvégez – ellenőriz – beavatkozik, ha szükséges (PDCA, plan – do – check – act) ciklus szerint,
– igyekezzen megérteni, hogyan hatnak egymásra a képesített minőségmenedzser tudásának elemei.

A minőségszakember tudásának a *3. ábrában* felsorolt üzletikompetencia-elemeket is tartalmaznia kell. Már rövid távon jól hasznosítható tudás a projektmenedzsment, a vevő/ügyfélkapcsolatok és a beszállítói lánc menedzsmentje terén szerzett ismeretanyag és az a képesség, hogy a minőségszakember csökkenteni tudja egyes feladatok külföldi alvállalkozásba adásának negatív hatásait.

Egyre több szervezet tevékenysége projektekre épül. A projekttervezés, projektmenedzsment és a projektek előrehaladásának mérése megint csak olyan területek, amelyek kitörési lehetőséget kínálnak a minőségügy témára szűkített mozgástérből.

Ha valaki projekt-team egyszerű tagjaként indulva, projektmenedzser szerepkört szeretne elérni, a következők segíthetnek:

– foglalkozzon minél szélesebb körben üzleti területekkel, és kerüljön kapcsolatba ilyen tevékenységben felelős emberekkel,
– építsen fel tudást, ill. csiszolja azt cégénél az üzleti tervezés és menedzselés területén,



3. ábra Üzleti kompetencia

– legyen reflektorfényben a szervezet valamilyen stratégiai fontosságú projektjével kapcsolatban,
– váljon képzési szakértővé a jövőbeni jobb és nagyobb beosztás elérése érdekében.

A középvezetői állások számának csökkenését látva, a minőségszakembernek fel kell tennie magának a kérdést, hogy milyen képzésre volna szüksége ahhoz, hogy valamely szervezet alelnökévé vagy elnökévé válhasson? A projektmenedzseri tudás és gyakorlat kiváló lépés ebbe az irányba.

Soha nem foglalkozott könyveléssel és pénzügyekkel? Nem tudja, hogyan kell egy éves beszámolót összeállítani? Aki túl akar lépni a minőség-ellenőrzés feladatkörén, annak mindezeket meg kell tanulnia.

A vállalati tevékenységeket a pénz tartja mozgásban. A költségvetés-készítés a rendelkezésre álló anyagi források megfelelő elosztását teszi lehetővé, míg a beruházásokhoz külső források is rendelkezésre állhatnak. A könyvelés nyomon követi a vállalat pénzáramlását, elemzéseket és jelentéseket nyújt a tulajdonosok és a hatóságok számára, és segít az üzleti döntésekben.

A stratégiai tervezés ismerete, annak megértése, hogy miként hat a szervezetre, az egyén szakmai fejlődése szempontjából is kulcsfontosságú.

Ugyancsak fontos a vevőkkel és a szállítókkal való kapcsolatok, nem kevésbé az alkalmazottakkal és a tulajdonosokkal fenntartott kapcsolatok értése és értékelése; ezek együttesen szinergikus hatást fejtenek ki.

Elengedhetetlen olyan alapvető funkciók ismerete is, mint a marketing, a gyártás és a segédfunkciók, a jogi tájékozottság, ill. az egyes területek közötti kölcsönhatások ismerete.

Ha ilyen nem áll rendelkezésre, célszerű saját üzleti tervet vázolni, és minden lényeges területen valamilyen szintű kompetenciát felépíteni. Fontos megérteni a saját vállalat szervezeti felépítését, kultúráját (és annak kialakulása történetét), uralkodó vezetési stílusát.

Érdemes figyelmet szentelni annak, hogyan hatnak a szervezetre a vállalategyesülések, átszervezések, akviziciók és bezárások; milyen hatások várhatók a szervezet és az alkalmazottak jóléti helyzetére. Bár az ilyen döntéseket általában anyagi megfontolásokból hozzák, felsőbb vezetői szinten, úgy tűnik, nem végeznek előttük kockázatelemzést, és nem vizsgálják meg, hogy hogyan hatnak az ügyfelekre, az alkalmazottakra és a tulajdonosokra.

A magas szintű döntéshez alapvető mérési ismeretekre is szükség van.

Hagyományosan az üzleti döntéseket a múltbeli tapasztalatok, ösztönös megérzések és pénzügyi adatok alapján hozzák. Robert S. Kaplan és David E. Norton olyan értékelőkártyát javasoltak, amely az üzleti stratégia menedzselését is magába foglalja (ez a kiegyensúlyozott értékelőkártya, elterjedt betűszóval: BSC, a balanced scorecard szavakból). Az elemeket ezen az értékelőkártyán úgy mutatják be, hogy láthatóak a kiegyensúlyozott üzleti tevékenységhez megkívánt adatok:

– a pénzügyi tényezők,
– az ügyfelekkel kapcsolatos tényezők,
– a belső tényezők,
– a szervezeti tanulásra vonatkozó tényezők.

Richard Y. Chang és Mark W. Morgan olyan mérési eljárást fejlesztettek ki, amelyet ők teljesítmény-értékelőkártyának (performance scorecard) neveztek el. Az értékelőkártyák a kiegyensúlyozott perspektívájú vállalati döntések szükségességére mutatnak rá.

Minduntalan felbukkan a szakirodalomban az „üzlet nyelvezetének" kérdése. J. M. Juran is említi, hogy a minőségszakembereknek és a vállalat többi szakemberének „egy nyelvet kell beszélniük".

Az USA-ban üzleti menedzserképzési, ill. vizsgakövetelményekre vonatkozó információt ad a www.cbmexam.com, vagy az info@cbexam.com (az üzletvezetési szakmai szervezet, az Association of Professionals in Business Management honlapja). Ez egyben segédletként is szolgálhat az egyének számára az üzleti elvek magas szintű elsajátításához, és diagnosztikai eszközként használható az üzletvezetési tudás erősségeinek és gyenge pontjainak meghatározásához.

Az emberekkel való bánni tudás, emberismeret

Az emberekkel folytatott kommunikáció éppoly fontos kompetencia, mint a technikai és az üzleti kompetencia.

Ennek szemléltetésére egy példa: „X" frissen végzett szakember úgy véli, hogy egy bizonyos ciklusidőt két hétről három napra lehetne csökkenteni. Ötletével berohan a főnökhöz, aki azzal utasítja el, hogy ez a kérdés nem az ő feladata. Milyen hibát követett el a lelkes ifjú minőségszakember?

– Először is: saját ötletként adta elő briliáns elképzelését.
– Nem készített tervet arra, hogy kifürkéssze főnöke elképzeléseit a szűk keresztmetszet megoldására, mielőtt elképzelését előadta volna.

– Nem mutatott be tényeket elképzelésének alátámasztására.
– Nem indokolta meg, hogy miért foglalkozott olyan kérdéssel, ami nem feladata.
– Sem pozitív, sem negatív hatásait nem mérlegelte az általa javasolt koncepciónak.
– Rosszul időzített (túlságosan újonc volt még a területen ahhoz, hogy megítélhesse mások teljesítményét).
– Nem vette magának a fáradságot, hogy megértse a főnök szempontjait.
– Újonc lévén, még nem alakulhattak ki baráti, támogatói kapcsolatai.
– Nem volt még meg a kellő tudása és tapasztalata a projekttervezésben és projektvezetésben ahhoz, hogy őt választhatnák ki egy ilyen projekt véghezvitelére.

Feltéve, hogy a lelkes fiatalnak igaza volt, a vállalat és ő maga egyaránt veszített azáltal, hogy az ötlet nem valósult meg.

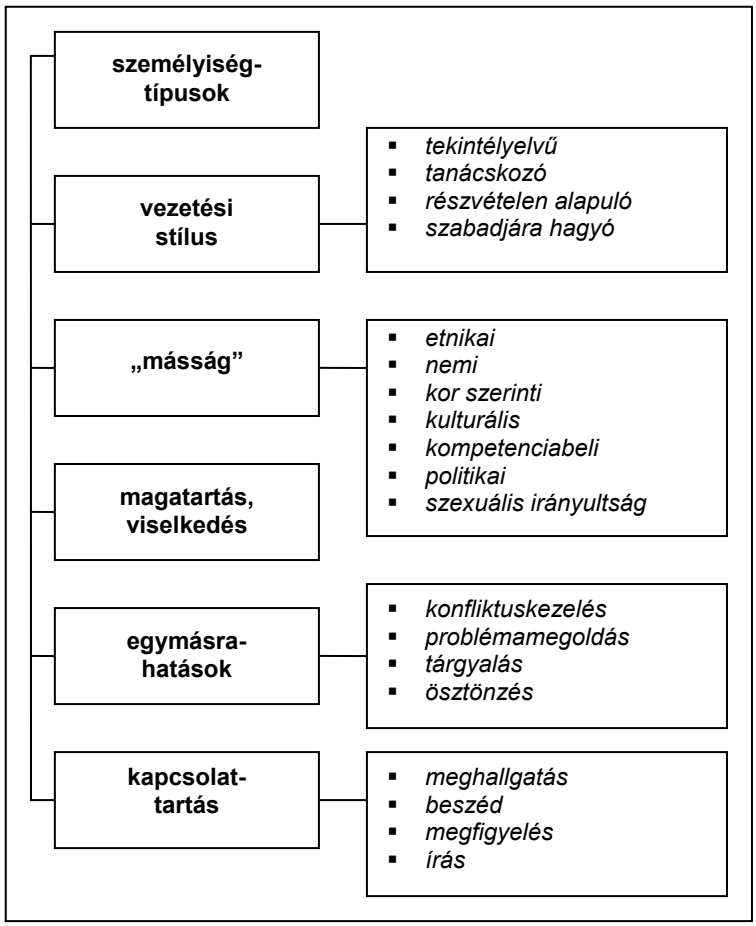
Ellenpéldául szolgálhat egy másik kezdő kolléga esete. „Y” frissen végzett minőségszakos mérnöknőnek auditálást kellett végeznie. Nem ismerte ki magát a vállalati hierarchiában, de jó érzékkel fogott a munkához. Igen fontosnak érezte a cég minőségszintjének és teljesítményének színvonalát, és egy minőségirányítási folyamataudit során észlelte, hogy hiányosság mutatkozik a vizsgált folyamatban, aminek eredményeképp gyakran hibák csúsztak be a megrendelői követelmények továbbításába.

Miután már hetek óta végezte rá bízott munkáját, időt szakított arra, hogy beszéljen egy, a kérdéses folyamatban dolgozó szakemberrel, abból a célból, hogy véleményeket és tényeket gyűjtsön be a szóban forgó hibával kapcsolatban.

Bár a kezdeményezés tőle indult ki, a változtatáshoz támogatást keresett. Elemezte az összegyűjtött adatokat, beszélt a pénzügy képviselőivel, hogy segítségükkel becsülje a kérdés anyagi kihatásait. Észrevételeit megbeszélte a főnökével, akinek elnyerte a támogatását, meghallgatta tanácsait, majd a felső vezetés körében keresett támogatókat és kért tanácsokat. Öt felső vezetőtőből három melléállt; sikerült bemutatási célra anyagokat is szereznie.

Főnökének és a felső vezetésben megnyert támogatóknak bemutatta továbbfejlesztett elképzelését, és azt, hogy javaslataikat beépítette a javított változatba. Az „építő kritika” nyomán elvégezte a végső simításokat, és ezután bemutatót tartott előbb főnökének, majd a felső vezetésnek. A korábban közömbös két felső vezető is jóváhagyását adta, és a mérnöknőt megbízták a projekt vezetésével.

Ő is új ember volt a szervezetben, de ösztönösen megérezte, hogy nem lehet minden előkészítés nélkül változást zúdítani az emberekre, különösen nem egy újoncnak. És ha neki nem is volt elég tudása és tapasztalata, megtalálta a megfelelő segítőket. Egyébként is, mindig időt kell szentelni arra, hogy az emberek gyakran ki sem mondott kérdéseire: „Mennyiben érint engem?”, ill. „Ebben mi a jó nekem?” megtaláljuk a választ, ezzel szövetségeseket nyerve.



4. ábra Emberismeret

W. Edwards Deming szerint az alapos tudás négy, egymásra kölcsönösen ható részből áll:

– a rendszer ismerete,
– a variációval kapcsolatos tudás,
– tudáselmélet,
– pszichológia.

Az emberek rendszerek kereteiben élnek és ezek hatnak rájuk. A minőségszakember tudja, hogy minden területen érvényesül eltérés, szórás.

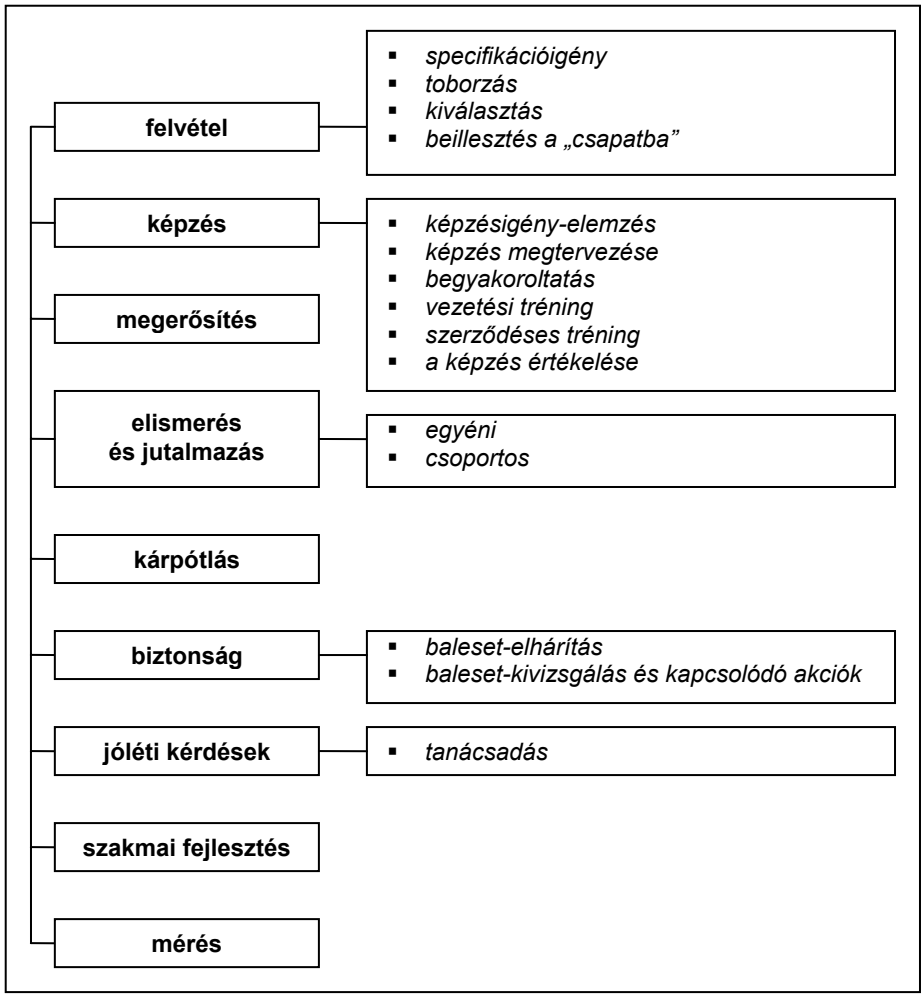
Deming azt tanította, hogy az információ még nem tudás, és hogy a pszichológia megkönnyíti az emberek és kölcsönhatásaik megértését.

Mivel az emberek között különbségek vannak, eltérő a tanulási módjuk is, és mindenkit másképp lehet motiválni.

Az emberismereti kompetenciát a *4. ábra* vázolja.

Személyzeti („humán erőforrás”) kompetencia

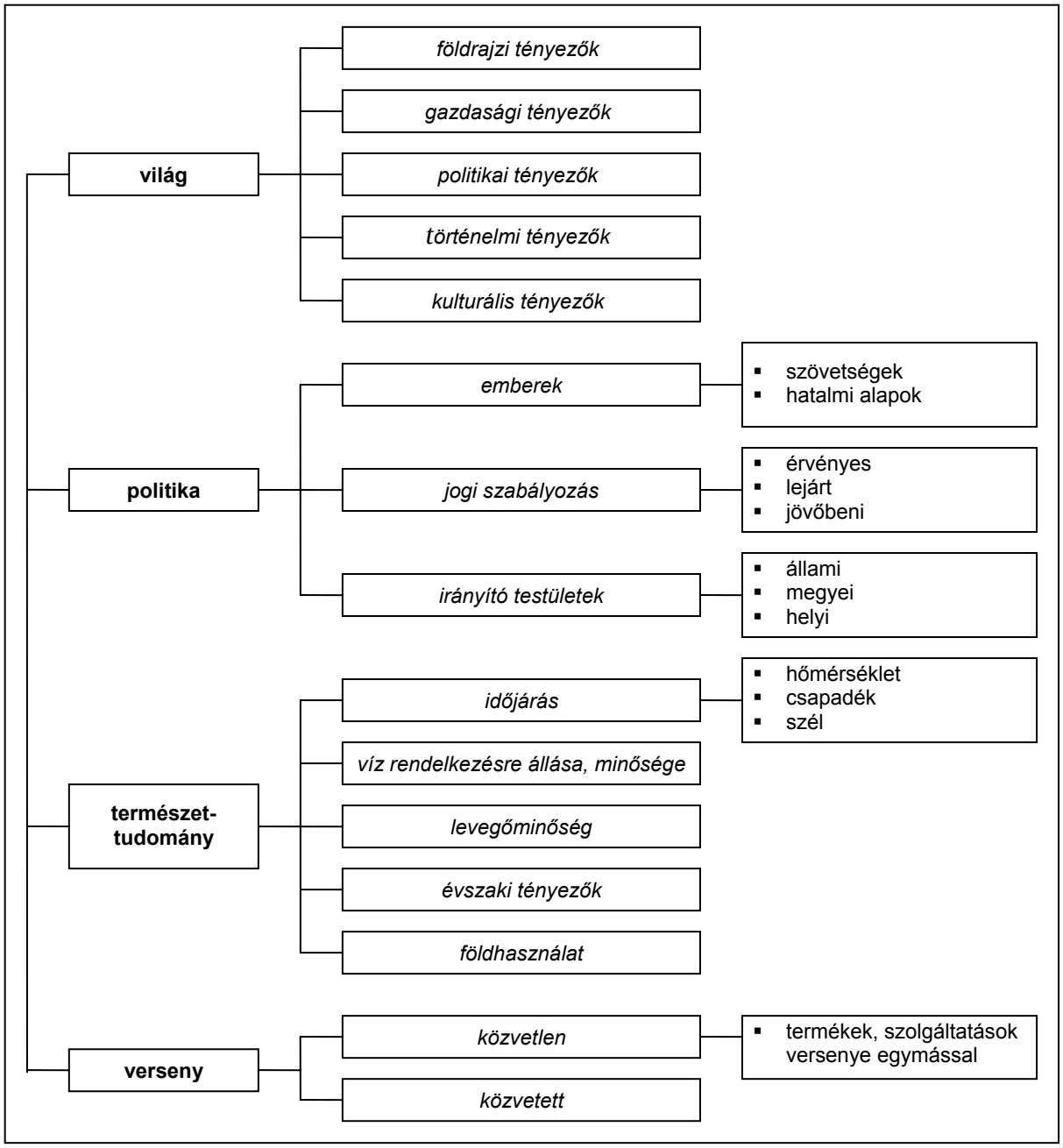
Az előrelépéshez a minőségszakembernek a humánerőforrás-menedzsment, a munkatársak jó megválasztásának és továbbképzésé-



5. ábra Személyzeti kompetencia

nek tudományát is el kel sajátítania *(5. ábra).* Fel kell tennie magának a következő kérdéseket:

- Képes vagyok-e alapos szükségletelemzést lefolytatni a képzési igények meghatározására?
- Meg tudok-e tervezni egy képzési programot, vagy ki tudom-e választani külső forrásból a megfelelő képzési programot?



6. ábra Környezeti kompetencia

– Különbséget tudok-e tenni a begyakoroltatási és a menedzsment tréning között (és tudom-e, hogy mi a különbség)?
– Hatékonyan tudom-e értékelni a képzési program eredményét?
– Képes vagyok-e az elismerés és jutalmazás különféle módjai viszonylagos hatásosságának megítélésére?

A minőségszakembernek fel kell készülnie arra, hogy segítse azoknak a beosztottaknak a szakmai fejlődését, akikért felelősséggel tartozik.

Környezetismeret

Ez a kompetenciaterület nem csupán a fák, a levegő, a víz és a földhasználat kérdéseit öleli fel. Magunk is hatunk a környezetre, nemcsak a környezet hat ránk. A környezeti tapasztalatok teszik képessé az embert a változásokhoz való alkalmazkodásra. Napi gyakorlattá kell tenni a környezet figyelését újságolvasás, tv-nézés, az internet böngészése, mások viselkedésének megfigyelése stb. révén.

A *6. ábra* a környezeti kompetencia összetevőit tekinti át.

Fedezzük fel újra önmagunkat!

A minőségszakember számára tán idegen, felsorolt kompetenciák megszerzése sokéves programot jelent. Szinte bizonyos, hogy ezek mindegyikében tudást kell szereznie ahhoz, hogy az új körülmények között a minőségszakember érvényesülni tudjon. Az azonban lehetséges, hogy nem csupán a felsorolt területek megtanulására lesz szükség.

A személyes ambíciók is módosulhatnak. Késznek kell lenni önmagunkat változtatni, fejleszteni. Mindenki tartozik önmagának és a családjának azzal, hogy saját perspektíváit szélesítse, és nem számít a kor. Fejlődni sohasem késő.

Összeállította: Udvardy Jenőné

Westcott, R. T.: The metamorphosis of the quality professional. = Quality Progress, 37. k. 10. sz. 2004. p. 22–32.

Snee, R. D.; Hoed, R. W.: Statistical leadership. = Quality Progress, 37. k. 10. sz. 2004. p. 83–85.

Williams, T. A.: Be a leader. = Quality, 43. k. 8. sz. 2004. p. 6.