

# A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS EMBERI TÉNYEZŐI, SZAKKÉPZÉS

## 3.1 | A „fehérgalléros” munka minősége 3.2

*Tárgyszavak: minőségszakember; emberi tényező; szellemi munka; minőségbiztosítás; csoportmunka; vállalati szervezés.*

Nem lehet rossz minőségű anyagból kiváló árut készíteni, és fordítva, a legjobb nyersanyag is selejtté válik a helytelen szellemi és fizikai folyamatok hatására. A minőség „háromváltozós egyenlet”, kiváló végtermék csak első osztályú anyagokból és első osztályú feldolgozási folyamatokkal jöhet létre.

A japánok az 1950-es években Edwards Deming segítségével jó úton indultak el: kiszűrték a rossz anyagokat még a feldolgozás előtt, a jobbítási lehetőségek szempontjából megvizsgálták a folyamatlépéseket, kiküszöbölték a selejtet és felesleges munkákat, és így módon növelték a nyereséget.

Az 1970-es évek minőségmozgalmában a hangsúly az emberi erőforrásokra helyeződött át. A japánok a problémákat megoldó és a dolgozókat a döntésekbe bevonó minőségkörök terén is élen jártak. Így szorította ki a „Japán gyártmány” címke a „Made in USA” feliratot a minőség garanciájaként.

Az 1980-as évek elején USA-szerte elterjedt az átfogó, teljes körű minőségirányítás (TQM), amely megoldotta a „minőségegyenlet” mindhárom elemének: a bemenet, a folyamatok és a kimenet kérdéseit, mindháromra való összpontosított figyelemmel. Csökkenni kezdett az USA lemaradása Japántól a minőség terén, különösen a gépkocsiiparban.

## A „fehérgalléros” munka minősége

Ipari környezetben – ahol a TQM mozgalom virágzott – a javulásokat aránylag könnyű mérni. Az újramunkálás és a selejt aránya, az ezer termékre jutó hiba, túlmunka és hasonló költségtényezők felkutathatók. A

költségcsökkenésből könnyen kiszámítható a (minőségjobbításba) beruházott költségek megtérülése.

Nem gyártási körülmények között már nem ilyen könnyű az értékelés, bár vannak bátorító példák a szolgáltatás, az oktatás és az egészségügy területéről. Az ok: a bemenet, a folyamat és a kimenet kevésbé látható és mérhető.

Az üzemi területen a minőségmozgalom eredményei látványosak. A minőség nincs ingyen, de bőven megtérül, és ez a hatás mérhető. A sikerhez szintén hozzájáruló irodai munka viszont nem feltétlenül mérhető. Hogyan lehet értékelni az irodában a nagyobb hatékonyságot, a jobb csoportmunkát, a megfontoltabb döntést? Pedig ezek a tényezők is eredményeket hoznak.

A „fehérgalléros világban” ugyanolyan energiával kell törekedni a minőségre, mint gyártási környezetben, bár pl. a helyes döntés értéke nem kínálkozik mennyiségi értékelésre. A szellemi munka minőség-egyenletében a „nyersanyagot” az alkalmazottak szellemi, szakmai képességei jelentik, a jó minőségű folyamatot pedig az egymás közötti kapcsolataik, együttműködésük.

A „ha szemét megy be – szemét jön ki” szólás az irodai és szakértői munkában is érvényes: aligha vezet sikerre az intelligenciahiányos, képzetlen és tapasztalatlan gárda munkája, de a legjobb szakemberek sem arathatnak sikert, ha együttműködésük kollégáikkal hibás.

## **Nagy teljesítőképességű munkacsoportok**

Az új szervezési alapelvvé vált teamek, problémamegoldó munkacsoportok a hatalom és felelősség hordozói. Nem szabad tévedniük, folyamatosan jó minőségű eredményeket kell felmutatniuk.

A gyárak minőségmozgalmában minden a specifikációtól való eltérés visszaszorítása körül forgott. A „fehérgalléros” környezetben ennek a következetesen jó döntések, a következetesen jó megvalósítás és következetesen innovatív ötletek felelnek meg.

A szellemi munkában a minőség-egyenlet második eleme, a folyamatok minősége – az a mód, ahogy a kollégákkal együttműködnek – a meghatározó, különösen a különböző funkciók közötti nyomások és konfliktusok kezelése, ami jellemző a mai horizontális szervezeti felépítésre.

Ahogy a verseny mind élesebbé válik – egyre gyorsabban változó és egyre bonyolultabb környezetben – a versenyelőny megtartásának kritikus tényezőjévé vált a gyors és jó döntés.

Ha egy gép nem teljesíti a specifikációs előírásokat, és nincsenek eszközök a helyes beszabályozáshoz, folytatja a selejt termelését. A szellemi munka terén a funkciót gátló konfliktus vezet selejthez. Ha a problémamegoldó munkacsoport „beragad” egy konfliktusba, nem lesz képes helyes döntéseket hozni, „selejtre” kárhóztatja magát.

## **A szellemi munka azonos irányba rendezése**

A problémamegoldó munkacsoport eredményességét (minden szinten) az határozza meg, hogy milyen mértékben jutnak közös álláspontra, „állnak be egy irányba”, a következő kérdésekben:

- a szervezet kulcsfontosságú stratégiai és működési céljaihoz való viszony tekintetében,
- annak kérdésében, hogy – egyénileg és testületileg – miért felelősek, és mire vannak felhatalmazva,
- abban a kérdésben, hogy milyen szabályok mentén kell konfliktusaikat kezelniük,
- személyek közötti kapcsolataik, azok stílusa kérdéseiben.

Ahogy a gyártási folyamatban minden lépés fontos, úgy ha hiányzik a szellemi csoportmunka eredményességének előbbi négy összetevője közül bármelyik, az veszélyezteti a csoport képességét arra, hogy elérje a kívánt eredményt. Pedig a szellemi munka területén különösen fontos a minőség.

## **Világos stratégia**

Az egyértelmű, világos stratégia fontosságát egy több mint 200 vállalatból álló, mintegy 20 franchise-csoportot alkotó szervezet (Johnson and Johnson) példája érzékelteti. A franchise-csoportok stratégiai teljesen világosak, közösek a céljaik, vallott értékeik és stratégiai irányultságuk, így minimális az ilyen jellegű félreértés és eltérés a közös iránytól.

Két módon jelennek meg a célok: az anyavállalat határozza meg a stratégiai irányt, a „hitvallást”, az etikai elveket; bár előnyt élvez az öszszességében decentralizált szervezési formából, hosszú távra a központ hozza a döntéseket. Másrészt a végrehajtó testület négy fontos ható tényezőt határozott meg, amelyekben saját vállalati stratégiát kell kialakítani:

1. innováció,
2. a folyamatok kiválósága,
3. elektronikus üzletvitel,
4. hibamentes végrehajtás.

Bár a Johnson and Johnson szervezethez a franchise keretében kapcsolódó egységek betartják a stratégiai irányt, az előbbi négy fontos stratégiai tényezőt is hangsúlyozzák saját stratégiai tervük kialakításában.

Fontos, hogy a fejlesztő munkacsoport felsorakozzon a kitűzött cél mögé, és arra törekedjen, hogy a cég élen járjon az innováció terén. Világos célokra van szükség, és a vezetői szinttől a legalacsonyabb beosztásig „egy irányba kell húzni”, a funkciók közötti versengés kizárásával.

## **Szerepek és felelősség**

Tipikus helyzet: a gyűlés végeztével mindenki tudomásul veszi a következő megteendő lépéseket, de még mielőtt munkahelyük biztonságos fedezékébe visszavonulnának, máris megkezdődik a feladatok továbbhárítása.

A munkacsoportok segítésére abban, hogy a kívánatos folyamat meginduljon, a tagoknak fel kell tenni két kérdést:

1. Mennyire világos az Ön számára, hogy mi a szerepe és felelőssége a csoporton belül?
2. Mennyire van Ön tisztában a többi csoporttag szerepével és felelősségével?

Nem szabad itt megállni. Egy, a célok irányába hangoló ülésen a csoporttagokat fel kell kérni arra, hogy a többi csoporttag számára pontosan írják le munkájukat és azokat az eredményeket, amelyekért ők felelnek; mondják el: érzésük szerint a többiek hogyan viszonyulnak munkájukhoz, ill. hol látnak szakadékot (vagy rést) maguk és csoporttársaik között.

A válaszokat mátrixba rendezve, a kapcsolati hiányosságok szembeűnővé válnak. A hiányosságok megvitatása nyomán gyakran mindenki által elfogadott, teljesen új modell alakul ki, új kapcsolati pontokkal.

## **A program kialakításának szabályai**

Csak a teljesen világos, egyértelmű célok és szerepek visznek előre. A konfliktusok megoldására olyan protokollokat – viselkedési szabályokat – kell kialakítani, amelyek egészséges csoportlégkört alakítanak ki és tartanak fent.

Ilyen viselkedési protokollra példa néhány USA-beli élelmiszeripari cég közös konfliktuskezelő rendszere:

- Ne alkossunk háromszögeket! Két fél közötti konfliktusok feloldására ne vonjunk be egy harmadik csoporttagot.

- Ne toborozzunk támogatókat álláspontunk népszerűsítésére. Az ilyen akciózás a hatékony konfliktuskezelés ellen hat, nem vezet bölcs eszmecseréhez és a magatartás pozitív irányú változásához, a csoportot részekre szakítja, nem egyesíti.
- A problémákat meg kell oldani, vagy le kell zárni. Minél tovább megoldatlan marad egy-egy konfliktus, annál nagyobb annak a valószínűsége, hogy a csoport határain túlra tejed ki. Egyes csoportok a konfliktusok megoldására 24 vagy 48 órás határidőt tűznek ki. Ha ennyi idő alatt nem sikerül megoldást találni, a kérdést egyszer s mindenkorra leveszik a napirendről, túllépnek rajta.
- Távollétében senkit nem szabad hibáztatni. Még a legindokoltabb esetben sem szabad vádolni egy munkatársat oly módon, hogy nem tud védekezni. Ha az, akit hibáztatnak valamiért, nincs jelen, le kell állítani a témát, és akkor kell visszatérni rá, amikor a kérdéshez ő is hozzá tud szólni.
- Nem szabad személyeskedni. Minden kérdést üzleti ügyként, tárgyilagosan kell kezelni. Ha nehéz is egyes kérdéseket személytelen módon előadni, a csoporttagoknak képeseknek kell lenniük a kritikát elfogadni és sértettség nélkül megválaszolni. A személytelen problémakezelés könnyebb akkor, ha a válasz is tárgyyszerű. Meg kell szokni, hogy a csoporttagok úgy válaszoljanak a kritikára, hogy „ne mutassanak ujjal” valakire.
- Nem szabad vesztett ügyeket napirenden tartani. Vannak emberek, akik képtelenek elfogadni az elutasítást, és ha olyan döntés születik, ami nem a kedvenc megoldásuk, folytatják a lobbizást. Az ilyen magatartást nem szabad megengedni.
- Végül, ahhoz, hogy valaki hasznos legyen a szervezetben, amelyben dolgozik, „be kell ágyazódnia” az üzletviteli környezetbe.

Az előbbi protokoll betartásához fontos, hogy azt írásban adják közre, és legyen kifüggesztve az ülésezés helyiségében is. Időről időre át kell gondolni, nincs-e szükség újabb szabályok közzétételére a konfliktuskezelés támogatásához.

## **Személyek közötti kapcsolatok**

Ahhoz, hogy egy munkacsoport sikerrel álljon be a célok irányába – negyedik tényezőként – fontos a tagok (mint személyek) közötti kapcsolatok minősége.

Gyakran a konfliktusok személyek közötti ellentétekből erednek. A rosszul működő munkacsoportok és szervezetek esetén ilyen, mélyen

rejlő ellentétek kerülnek – áttételes formában – felszínre. Háromféle személyiség játszik szerepet:

- Visszahúzó személyiség, aki azt mondja magában: „Mint neked is, megvannak az igényeim, de ezeket nem közlöm veled. Ha nem jössz rá magadtól, akkor is érvényesítem veled szemben”. Az ilyen ember olyan, mint egy kitörésre hajlamos tűzhányó.
- A másik véglet az az agresszív személy, aki így gondolkodik: „Megvannak az igényeim, és jó esetben neked is, de az enyémek fontosabbak”. Ez olyan hangulatot teremt, mint az iskolaudvari verekedés légköre.
- Középutat jelent a nyitott személyiség, aki mindkét felet elismeri, és konfliktushelyzetben megegyezésre törekszik. Az ilyen személyiség hatékony konfliktuskezelő, és a nagy teljesítőképességű munkacsoportok tagjai ezt a kommunikációs stílust követik.

De vajon meg tudnak-e változni az emberek, hogy viselkedésük az „arany középút” felé tolódjon el? Nehéz folyamat ez. Talán célravezető a csoporttagokat egyenként megkérdezni, hogy milyen személyiségtípusnak tartják magukat (a felsorolt három közül), majd felkérni a többi tagot, hogy nyilatkozzon, mennyiben osztja munkatársa sajátmagáról adott jellemzését.

Nagy erő és bátorság kell ahhoz, hogy szembenézzünk mások ró-lunk alkotott véleményével. Még többet kíván mindkét féltől az, hogy a viselkedésünket e visszacsatolás alapján megváltoztassuk. Mégis, ha a munkatársak komolyan gondolják, hogy csoportteljesítményüket a maximumig akarják fokozni, ki kell küszöbölniük a gyenge pontokat, különösen azokat, amelyek az információcserére kedvezőtlenül hatnak.

## **Kevésbé kézzelfogható eredmények**

A szellemi munka területén kezdeményezett minőségjobbításban a műszaki szint-összehasonlítás (benchmarking), a Hat Sigma, az ISO 9000 és hasonlóak nem látszanak a minőség legalkalmasabb mérési módszerének.

A problémamegoldás és döntés gyorsasága, a hatékony projektvezetés, a termékek és szolgáltatások terén bevezetett innovációk és más, a problémamegoldó munkacsoportok által elért eredmények kevésbé kézzelfogható, de annál jellemzőbb mutatói annak, hogy a szellemi munka minősége felívelőben van.

A csoportmunka következetesen magas minőségű eredménye azt kívánja, hogy a tagok a célok, a szerepek, a „játékszabályok” és az

egymás közötti kapcsolatok tekintetében minden szinten és „egy emberként” a vállalati célok irányába rendeződjenek.

A mai minőségszakembereknek e folyamat katalizátoraivá kell válniuk, szakértelmük és tapasztalataik hasznosításával, és szervezetükön belül irányt kell mutatniuk a munkacsoportoknak.

**Összeállította: Udvardy Jenőné**

Guttman, H. M.: Effective white-collar teams: the new quality imperative. = Quality Progress, 37. k. 6. sz. 2004. p. 24–28.

Hoegl, M.; Proserpio, L.: Team member proximity and teamwork in innovative projects. = Research Policy, 33. k. 8. sz. 2004. okt. p. 1153–1165.