

MINŐSÉGÜGY HELYE TEAL TÍPUSÚ SZERVEZETEK BEN

KERTÉSZ Zoltán

Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könyvgyártó és Környezetmérnöki Kar,
Médiatechnológiai és Könyvgyártó Intézet,
Könyvgyártó mérnöki szekció

Kivonat: Az emberi társadalmak nem csak a mindennapi életben határozzák meg az emberek közötti viszonyt, hanem az egyes társadalmi berendezkedések lenyomataként cégek szervezeti működésében is megjelennek. Ezek az öközösségtől jelen lévő struktúrák rendelkeznek azokkal a tulajdonságokkal, amelybe a hagyományos, szabvány szerint elvárt minőségügyi funkciók beilleszthetők. Az utóbbi időben azonban megjelent egy olyan szerveződé, amely megkérdőjelez minden korábbi irányítási szerkezetet, így felmerül a kérdés, hogy vajon hogyan illeszthetők be a minőségügyi funkciói ezekbe a szervezetekbe.

Kulcsszavak: minőségügy, minőségirányítás, minőségbiztosítás, Teal szervezet, szervezeti struktúra

BEVEZETÉS

Ahogy a társadalmak átalakulnak, úgy alakulnak ki újabb szerveződési formák a cégek működésében is, hiszen a társadalmi berendezkedések meghatározzák az emberek viselkedését. Ezek újabb elvárásokat fogalmaznak meg, majd ezekre az elvárásokra válaszul a szervezeteknek is reagálniuk kell, ha hatékony működést szeretnének elérni. Gyakorlatilag az öközösségektől kezdve ezek a hatások jelen vannak a szervezetek kialakulásánál, de a most már hagyományosnak tekinthető szervezeti formák mellett új forma van születőben. A Teal szervezetek választ jelenthetnek azokra az elvárásokra, amelyeket például a Z-generáció megfogalmaz.

A minőségirányítási rendszerek funkciói könnyen beilleszthetők a hagyományosabb szervezeti formákba, hiszen pont azokat vették alapul, amikor a szabványos minőségirányítási rendszerekkel szembeni követelményeket megfogalmazták. A jövő szervezeteihez viszont szükséges hozzáigazítani a minőségirányítási rendszereket, nem megfélekezve azokról a korábban már alkalmazott struktúrákról, amelyeket például a japán minőségkultúrában megismerhettünk.

Ebben a cikkben azt kívánom bemutatni, hogy milyen kihívások lehetnek a minőségirányítás területén egy Teal típusú szervezetben, illetve milyen válaszok adhatók ezekre a kihívásokra.

A HAGYOMÁNYOS SZERVEZETEK JELLEGZETESSÉGEI

A hagyományos szervezetek a civilizáció kialakulásától kezdve velünk vannak és elég jól leképezik az adott társadalmi kor elvárásait, szokásait. Mielőtt megismernénk a Teal szervezetek sajátosságait, érdemes röviden összefoglalni, hogy melyek a hagyományos szervezetek jellegzetességei. Mivel a teal szó zöldeskéket jelent, ezért a többi szervezet is színekhez köthető.

Vörös (impulzív)

Évezredekken keresztül a társadalmi berendezkedés az volt, hogy az emberek törzsekben, törzsi közösségekben éltek. Ezekben a közösségekben nem volt kinevezett vezető, komolyabb döntések előtt meghallgatták a törzs idősebb tagjait, és az ő élettapasztalatuk határozta meg a döntéseket, a fiatalabb generációk cselekedeteit.

Később ezek a törzsek elkezdtek összeolvadni és megjelentek a több ezer főt magába foglaló társadalmak. Megjelentek a vezetők és a vezetők által hozott szabályok. Az érdekérvényesítés fő mozgatórugója az erő volt. Vagy erős volt valaki, és hatalmaskodni tudott mások felett, vagy gyenge volt, és kénytelen volt behódolni az erősebbnek. Kezdetben ilyen volt, amikor a hódítások során a népek egymás felett kívántak győzelmet aratni. Napjainkban inkább a maffia és az utcai bandák alkalmazzák ezt a struktúrát, de a mindennapi életbe is átszivárgott a munkamegosztás és a felülről lefelé történő irányítás.

Borostyán (konformista)

Mezopotámiában kezdett kialakulni egy összetettebb társadalmi forma. Mivel az élet alapja a mezőgazdaság volt, emellé kialakult egy erősen rétegződő társadalom. Megjelentek a vallások, és ezzel együtt a szabályrendszerek is. A Vörös világnézethez képest az erő visszaszorult, hiszen a vallás által diktált tanítások felülírták az erőt. Illetve az erőt maga az egyház képviselte.

Ebben a világnézetben a mezőgazdasági munkának köszönhetően megjelentek az utánoszható, ismétlődő folyamatok. A Borostyán rendszerekre jellemző a stabil szervezeti leírás, hierarchia, a munkakörök pontos leírása, illetve a munkavégzésről történő beszámolás. Az emberek elfogadják a helyüket a struktúrában, de már megjelentek a karrierutak, ranglétrák, amelyek ösztönzőleg hathatnak az egyénre. Ilyen szervezetek a hadsereg, az állami intézmények, állami iskolarendszer, egyetemek, egyházak.

Narancs (eredménycentrikus)

A Narancs szervezeti típus a tudományos- és ipari forradalmak eredménye. A világ megismerése rávilágította az embereket arra, hogy az életüket nem feltétlenül a jó és a rossz megkérdőjelezhetetlen szabályai szerint kell élni. Kezdik megkérdőjelezni a dogmákat és észrevenni, hogy a világ „manipulálható”, tehát például innovációval előnyhöz lehet jutni a többiekhez képest és ez nagyobb sikerhez, gazdagsághoz vezet. A társadalmat már nem a vallás vezérli, soha nem látott jólét köszöntött be.

Narancs szervezetek például a bankok, vezető üdítőital gyártók és kereskedelmi hálózatok, ahol elsődleges szempont az eredményesség. A szervezetre, mint egy gépre tekintenek, megjelentek a *bemenetek, kimenetek, hatékonyság, eredményesség, információáramlás, szűk keresztmetszet*. Jellemző az innováció, de ami szervezetiileg igazán fontos, az az elszámoltathatóság. Hátrány, hogy megjelenik egy erőforrásigényes innovációs kényszer, illetve a siker elsődleges mércéje a pénz.

Zöld (elfogadó)

Ezen a szinten az emberek rádöbbennek az előzőekben ismertetett világnézetek és szervezetek hátrányaira, és felfedezik azt is, hogy a korábbi ösközösségi berendezkedéstől eljutottunk egy olyan társadalmi szintre, ahol a közösségek szinte megszűntek. Ennek eredménye volt a rabszolgaság eltörlése, a vallásszabadágért, vagy éppen a nők egyenjogúságáért vívott harc. Kialakultak a non-profit ágazatok, szociális munkások és közösségi aktivisták próbálnak küzdeni a társadalmi egyenlőtlenségek ellen.

A Zöld típusú szervezeteknél megindul a törekvés a hierarchia csökkentése irányába, ami magával hozta felhatalmazást, hogy a döntések alsóbb szinteken születhessenek. Elkezdik értékelni az embert, a szervezetre már nem tekintenek gépként, mint a Narancs szervezetekben. A működés alapját a közös értékek jelentik és az sem baj, ha néha bizonyos szabályokat felrúgnak. A részvényesek helyett sokkal fontosabbá vált a többi érdekelt fél elvárásainak való megfelelés.

Az előzőekben bemutatott szervezetek a gyakorlatban manapság már nem önállóan jelennek meg, hanem gyakran előfordul, bizonyos szervezeti egységeknél, vagy divízióknál eltérő szervezeti típus jellemző. Ez a fajta változás azonban nem áll le, folyamatosan újabb szerveződések jelennek meg a társadalomban, amelyek átszivárognak a szervezetekbe is. Az egyik ilyen lehetséges út a Teal szervezetek megjelenése.

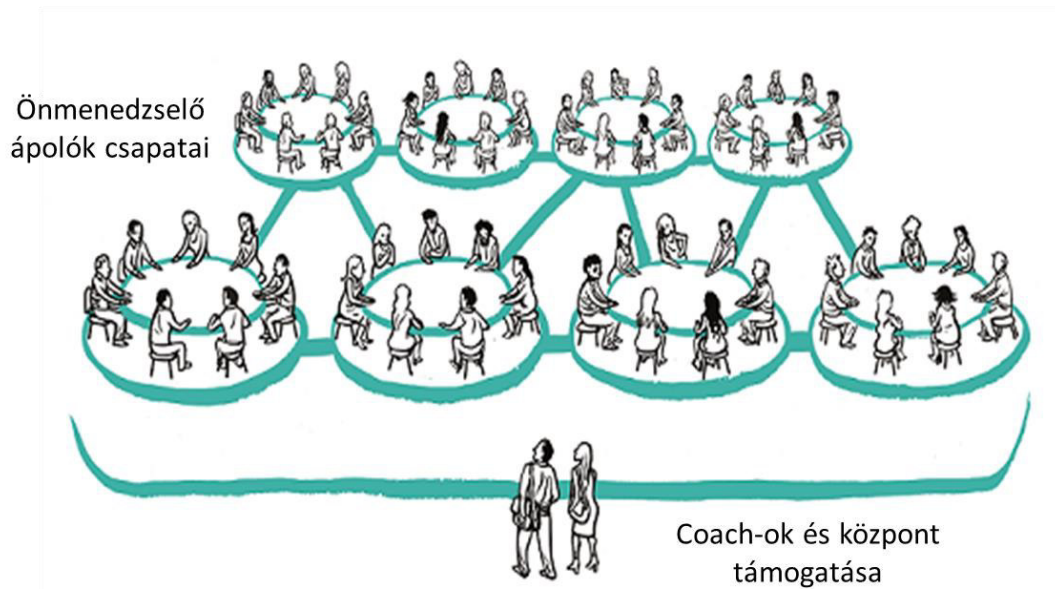
Teal (evolúciós)

A Teal már nem is igazán egy szerveződési szint, hanem inkább filozófia. Háttérbe szorul az ego, és az egyén önmaga jobb megismerésére törekszik. Feszegeti a határait, már nem érez félelmet a munkatárs, ha hibázik, vagy valamiben kudarcot vall. Ezen szervezetek jellegzetessége, hogy megpróbálják élő rendszerként tekinteni az egészet. A korábbi gépies működéstől eljutottunk odáig, hogy az ember van a középpontban. [1]

A Vörös szervezetek bemutatásánál már utaltam, rá, hogy az emberek az ősidőkben törzsekbe szerveződve éltek. Úgy látszik, hogy ez a „törzsi” jelleg visszaszivárgott a mindennapi életbe, hiszen minden ember legalább egy, de inkább több törzshöz tartozik. Jelen vagyunk közösségi oldalak csoportjaiban, vagy öntevékeny lakóközösségekben élünk, szakmai összejöveteleken veszünk részt, és mindenhol valamilyen ügyet szolgálunk, az egonkat háttérbe szorítva. [2]

A Teal szervezetek struktúrájában ez a fajta törzsi építkezés jelenik meg. A munkatársak 10-12 fős önmenedzselő csoportban dolgoznak úgy, hogy nincs kinevezett vezető. A formális vezető hiánya nem jelenti azt, hogy káosz uralkodna a feladatok elvégzése miatt, hiszen a felelősség közös, mindenki közös érdeke a feladatok magas szintű elvégzése. A holland háziápolással foglalkozó Buurtzorgnál például 9000 munkavállaló van, és nincsenek főnökök! A döntési jogosultságok kompetenciák szerint vannak szétosztva, nem kell senkinek sem egyedül döntenie. Minél bonyolultabb a döntési körülmény, annál több embert lehet szükség szerint bevonni, nem csak a saját csoportból, hanem akár más csoportokból is. [1]

Ez a fajta megközelítés ismerős lehet problémamegoldásban alkalmazott Delphi módszerhez, persze a jelenkor infokommunikációs eszközei jelentősen felgyorsítják az információáramlást, így nem csak hatékony, mindenki által elfogadott, de gyors döntések is születhetnek. [3]



1. ábra: Egy Teal szervezet (Buurtzorg) felépítése [1]

MIT VÁRNAK EL A FIATALABB GENERÁCIÓK

A jövőben működő szervezetek nagymértékben függnének attól, hogy miként viszonyulnak a világhoz azok, akik ezeket a szervezeteket működtetni fogják. Ezért érdemes megnézni, hogy milyen elvárásokat fogalmaznak meg a munka világával kapcsolatban a fiatalabbak. Garai-Fodor Mónika és Jaeckel Katalin 2018-as kutatásában felmérték a Z-generáció karrieréről és munkahellyel kapcsolatos elvárásait. Ez alapján a következő megállapításokat lehet tenni:

- „Előnyben részesítik a rugalmas munkavégzést, fontos számukra, hogy a munka mellett önmagukra is jusson idő.
- Lényeges választási szempont a munkahelyi légkör, a vonzó munkahelyi környezet, olyan munkahely, ahol jól érezhetik magukat munkavégzés közben...
- Mérlegelendő kérdés, hogy mennyire ad lehetőséget a kreatív ötletek, ambíciók megvalósításához a munkahely...
- Az önmegvalósítás, az önmenedzselés és a motiváló munkahelyi légkör szintén meghatározó számukra. Több szakember is hangsúlyozza, hogy ezek a fiatalok a leginkább érzékenyek arra, hogy a vállalat ne csak fizetést, hanem identitást is adjon a számukra.
- ... az ideális munkahely, ahol jó csapat, szakértő vezetőség, stressz-mentes, de pörgős és változatos munka várja a dolgozni vágyót. Ahol rugalmas munkaidőben láthatja el feladatait a munkavállaló. Ahol a motivált, kreatív munkavállaló megvalósíthatja elképzeléseit, ötleteit.” [4]
- „Többen is hangsúlyozták, hogy nem akarnak egy „multinál rabszolgaként” dolgozni.” [4]

A kutatás emellett kitér arra is, hogy a Z generáció ösztönösen tesz szert olyan képességekre, készségekre, mint a többfeladatos működés/feldolgozás (multitasking), az együttműködő (hálózatban, collaborative) vagy az önszabályzó tanulás.

Jól látható, hogy a megfogalmazott elvárások nagy része jól illeszkedik az önszerveződő szervezetekhez, de érdekességgént kiemelhető, hogy spontán elhangzott szempont volt az előrejutási lehetőség is, amit igen céltudatosan vesznek figyelembe a munkahely kiválasztásakor. Ez az elvárás egy Teal típusú szervezetben nehezen teljesíthető, hiszen pont azok a szervezeti szintek hiányoznak, amelyek mentén az előrejutást el szeretnék érni. [4]

A MINŐSÉGÜGY FUNKCIÓI

A vállalatok működéséhez szükséges funkcióknak Adizes szerint két szintjét tudjuk megkülönböztetni:

- hosszútávú funkciók, és
- rövidtávú funkciók.

A hosszú távú funkciók a fejlődést szolgálják, a kidolgozásuk hosszabb időt vehet igénybe, és sokszor az eredmények is csak később látszanak. Ezzel szemben a rövidtávú funkciók a fenntartást szolgálják, gyorsan kivitelezhető módszereket használ és gyors eredményeket remél. [5]

A hagyományos vállalati funkciók az alábbi módon oszthatók fel:

1. táblázat: Vállalati funkciók felosztása

Hosszútávú funkciók	Rövidtávú funkciók
Marketing	Értékesítés
Pénzügy	Könyvelés
Műszaki fejlesztés	Termelés
Emberi erőforrás fejlesztése	Személyzeti feladatok

Az én értelmezésemben az előzőekben alkalmazott felosztást követve a minőségügyhöz, mint átfogó fogalomhoz kapcsolódó funkciók a következők szerint oszthatók fel:

2. táblázat: A minőségügy fő funkcióinak felosztása

Hosszútávú funkciók	Rövidtávú funkciók
Minőségirányítás	Minőségbiztosítás

A minőségirányítás a fejlődést szolgálja a minőségbiztosítás pedig a minőség fenntartására helyezi a fókuszot. A minőségirányítás feladata, hogy keretet adjon a működésnek, meghatározza a célokat, módszereket, és értékeli az eredményeket. Ezzel szemben a minőségbiztosítás feladata, hogy

biztosítsa a működés stabilitását azáltal, hogy a folyamatos fejlesztés eszközeivel javítja a működési területek hatékonyságát és eredményességét.

Az alfunkciókat tekintve az előző felosztást mintaként alkalmazva a teljesség igénye nélkül az alábbi kiegészítést kapjuk:

3. táblázat: A minőségügyi funkciók felosztása

Hosszútávú funkciók	Rövidtávú funkciók
Minőségirányítás	Minőségbiztosítás
Célok meghatározása, lebontása	Folyamatos fejlesztés
Folyamatok meghatározása	Reklamációkezelés
Kockázatértékelés	Problémamegoldás
Tervezés	Képzések
Teljesítményértékelés	Belső auditok

A fenti felosztásból, valamint a Teal szervezetek megismert felépítéséből látszik, hogy nincs egyszerű dolgunk, ha a minőségügy funkcióit teljeskörűen egy önszerveződő működési modellbe szeretnénk beilleszteni.

A MINŐSÉGÜGY FUNKCIÓINAK HELYE A TEAL TÍPUSÚ SZERVEZETEKBE

Bár a hagyományos szervezeti tagoltságra illesztett minőségügyi funkciók látszólag nehezen illeszthetők Teal típusú szervezetre, de ez csak akkor tűnik nehézségnek, ha az európai, vagy amerikai minőségfilozófiák szerinti működést vesszük alapul. Ezek a minőségfilozófiák felülről építkező rendszereket kívánnak meg, hiszen a gyökereik leginkább a Borostyán és a Narancs szervezetekben keresendők. [6]

Amennyiben viszont kitekintünk a távolkeletre, akkor a japán minőségkultúrában találhatunk olyan elemeket, amelyek jól illeszthetők a Teal szervezetek struktúrájába. A japán minőségfilozófia egyik alappillére a minőségkörök (TQC – Total Quality Circle) rendszere, azaz olyan öntevékeny munkatársi csoportok, akik közösen működnek együtt a problémák megoldásában, a folyamat javításában. Fejlesztési megoldásaikat a vezetés felé felterjesztve járulnak hozzá a sikeres működéshez.

Mike Rother TOYOTA-KATA című könyvében részben ezeknek a minőségköröknek a működését, illetve a vezetéshez való viszonyát írja le. Eszerint a japán vállalatok egy részében, különösen a Toyotánál figyelhető meg, hogy a vezetés feladata a munkatársak teljesítményének olyan mértékű növelése, hogy közben a motivációjuk is megfelelő lesz az eredményes munkához (Coaching-kata). Az alsóbb szinten működő minőségkörök, öntevékeny munkacsoportok elsődleges feladata a folyamat fejlesztése (Fejlesztési-kata). [7]

Ha visszatekintünk az 1. ábrára, akkor láthatjuk, hogy szinte megegyezik a két modell. A Teal szervezetben működnek az önszerveződő csoportok, miközben vagy a „központ” által, vagy külső szakemberek segítségével történik a csoporttagok coach-olása, vagy egész csoportok facilitálása, a csoportok munkájának támogatása.

Jól látszik, hogy a japán minőségkultúrában megvannak azok az elemek, amelyek alkalmasak a minőségügy megjelenítésére a Teal szervezetekben. Közben azt is látni kell, hogy sok európai és amerikai vállalatnál fulladnak kudarcba az aluról építkező rendszerekben remekül működő elemek „beleerőszakolása” a hagyományosan felülről építkező struktúrákba.

A globalizáció egyik vívmánya, hogy megtanultunk különböző rendszerekkel együtt élni. Ahogy egy tanúsított ISO 9001-es rendszerrel rendelkező szervezet tud TQM alapokon működni, vagy ahogy egy TQM, vagy ISO 9001 szerint működő szervezetben jól megférnek a LEAN filozófia elemei, ugyanúgy kivitelezhető a Teal szervezetek működési sajátosságainak integrálása. Ahogy manapság már nincsenek 100%-osan Narancs vagy Zöld szervezetek, úgy előfordulhatnak részben Teal szervezetek. Ilyen lehetne például egy egyetem, ahol felső vezetés alatt csak önállóan működő intézetek vannak, vagy egy informatikai vállalkozás, ahol megfér egymás mellett az önszerveződő programozói csoport és a külső feladatkiosztást igénylő hagyományos munkacsoport is.

Azt gondolom, hogy jelen pillanatban egy tanúsított ISO 9001-es minőségirányítási rendszer nem tud mit kezdeni a tisztán Teal szervezetekkel. Bár minden szervezet rendelkezik egy nevesített ügyvezetővel, vagy vezérigazgatóval, így például a „vezetés elszámoltathatósága” kritériumot tudják teljesíteni ezek a modern szervezetek, de alsóbb szinteken a folyamatok meghatározása már problémás lehet. Az önszerveződő csoportok esetén könnyen előfordul, hogy ugyanazt a folyamatot a különböző csoportok párhuzamosan eltérő módon végzik el. Szinte élőben történik egy sor kísérletezés.

Ilyen esetben kérdés, hogy a folyamatok dokumentáltsága milyen mértékű legyen, hiszen előfordulhat, hogy akár heti szinten változtatnak a folyamatokon a többi munkacsoport javaslatai és sikeres fejlesztési eredményeik alapján. És auditor legyen a talpán, aki majd pontosan tudja, hogy az adott munkacsoport milyen előírások alapján dolgozik. Hiszen a Teal szervezetek pont a konformista múlttal, a mindenre kiterjedő szabályozottsággal és struktúrákkal akarnak leszámolni, és helyettük egy hatékonyabb működési formát kialakítani.

A minőségügynek tehát fel kell készülnie arra, hogy bizonyos szervezetek esetében ki kell lépni a hagyományos keretek közül és a szervezet rugalmasságához illeszkedve egy rugalmasabb minőségirányítási rendszert kell kiépíteni, illetve tanúsítás által elismertetni.

HIVATKOZÁSOK

- [1] F. Laloux, A jövő szervezetei, Budapest: Aquilone, 2020.
- [2] S. Godin, Törzsek, Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2009.
- [3] Z. Szeder, Problémamegoldó folyamat a minőségért és a hatékonyságért, Budapest: BBS-E Bt., 1999.
- [4] M. Garai-Fodor és K. Jaeckel, „Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében - milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”-k,” %1. kötet Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, pp. 70-80, 2018.
- [5] I. Adizes, Corporate Lifecycles, USA: The Adizes Institute, 1990.
- [6] A. R. Tenner és I. J. DeToro, Teljes körű minőségmenedzsment, Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001.
- [7] M. Rother, Toyota-kata, Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2014.

Szerző(k):

KERTÉSZ Zoltán
Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar
Magyarország, 1034, Budapest, Doberdó út, 6.
Telefon: +(36) (1) 666-5722 E-mail: kerteszh.zoltan@rkk.uni-obuda.hu