

GYENGE Balázs - KOZMA Tímea

A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS SZEREPE A VÁLLALATI SZERVEZETI STRUKTÚRÁBAN

A minőségirányítás filozófiája, gyakorlati kérdései, valamint a bevezetés mindennapi nehézségei napjaink szervezeteinek egyik legfontosabb kérdésévé léptek elő. Egy szervezet esetében a minőségügy összetett feladatrendszer, mely a technikai és irányítási szempontokon túl hatással van a szervezeti struktúrára is. A minőségügy ma már több mint küldetés, sokkal inkább a hosszú távú fennmaradás záloga. A szervezeti struktúrák jellemzőinek összehasonlításával és a minőségügy speciális igényeinek figyelembevételével megállapítható, hogy a szervezeti struktúra megformálását és a minőségügy elemeinek elhelyezését illetően integrált szemléletre van szükségünk.

A minőségirányítás filozófiája, gyakorlati kérdései, valamint a bevezetés mindennapi nehézségei napjainkban a szervezetek kiemelt kérdéseivé léptek elő, mely rendszeres törődést igényel. Egy szervezet esetében a minőségügy összetett feladatrendszer, mely kiterjed a szervezet irányítási struktúrájára, az alkalmazott technológiák működtetésére, az információkezelésre és a biztonságra egyaránt. A minőségügy ma már több mint küldetés, sokkal inkább megoldandó kényszer. Gyakran már nem pusztán a versenyelőny megszerzése a tét, hanem a fejlett minőségirányítás olyan képesítő tényezővé lép elő, amely nélkül az „üzlet” már-már létre sem jöhet. (Lásd még: Kozma, 2004)

A minőségügy bevezetésekor először mindig az adott intézmény nagyságát és a rendelkezésre álló erőforrásokat kell felmérni és az így megfogalmazott adottságokat, korlátokat figyelembe véve a konkrét feladatok számbavétele következik. Az elemzések során létrejövő információk segítségével meghatározhatunk egy bizonyos minőségirányítási minimumot és további minőségirányítási szinteket. A minőségirányítás így kialakult szintjeinek még különböző szervezetek esetében is lehetnek bizonyos működésbeli azonosságai, melyek akár standardizálhatók is lehetnek. (Lásd: minőségügy szabványok.)

Problémafelvetés és módszer

Mint érzékelhető a minőségirányítási rendszernek a szervezeti rendszerbe való beilleszkedése stratégiai fontosságú feladat és nagymértékben befolyásolja a

szervezet hosszú távú jövődélmezőségét. A továbbiakban ezzel a kérdéssel foglalkozunk és több szempontból is vizsgálni fogjuk a minőségirányítási rendszer elemei vállalati funkciók közé illesztésének lehetőségét. Vizsgálati módszerünk alap hipotézise, hogy az elkülönült funkciók hatékonyabb szervezést tesznek lehetővé, mint a diffúz szerkezet, ezért a továbbiakban összehasonlító értékelésnek vetjük alá az egyes funkcionális szervezési formákat. (Megjegyzés: diffúz szervezeti struktúra esetében elkülönült minőségirányítási funkció hiányában a minőségirányítás feladatai a legkülönfélébb helyeken jelenhetnek meg a szervezetben.)

A diffúz szervezési struktúra legnagyobb hátránya, hogy nehéz összehangolni a különböző érdekviszonyokat, mely szervezett struktúra mellett is meglehetősen nehéz feladat. Előfordulhat például, hogy a különböző részlegek vezetői között érdekek ütköznek és nem azonos módon járulnak hozzá az összvállalati minőségbiztosítási célok teljesüléséhez. Ez az érdekütközés tehát az, ami megteremti az igényt a szervezeti integrációra és a szuperorientált célok szervezeti kifejeződésére.

Szervezeti struktúra alapesetei

A minőségirányítási rendszer első számú felelőse mindig az adott intézmény vezetője. A fentiek alapján az intézmény vezetőjének érdemes létrehoznia egy a minőségbiztosítással foglalkozó nevesített és függetlenített beosztást, amelynek az ellátója rendszerint az

első számú vezetőnek van alárendelve. Ez a személy tervezi, koordinálja és felügyeli a minőség irányításával, szervezésével, fenntartásával és fejlesztésével, ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat. A minőségirányítási rendszer (továbbiakban MIR) kialakításáért és működtetéséért felelős vezetőnek olyan kezdeményező-készséget kell felmutatnia, melynek hatására a munkatársak elkötelezettsége is kialakulhat. Ez a közös és kölcsönös elkötelezettség garanciája a hatékony és teljes körű minőségmenedzsment kialakításának is. A ki-nevezett minőségügyi vezetőnek az alábbi felelősségi területei vannak (Szabóné Szalánczi E., 2004 alapján):

- a MIR kialakítása (testre szabása), és megvalósítása,
- a dokumentációs rendszer kialakítása, rendszeres felülvizsgálata,
- a dokumentációs rendszer szerinti munkavégzés ellenőrzése,
- a követelmények következetes végrehajtása,
- a szervezet belső információs rendszerének kialakítása és működtetése,
- a belső minőségvizsgálatok előkészítése és lebonyolítása,
- a folyamatos minőségelemzés,
- az esetleges szolgáltatással kapcsolatos problémák feloldását és kijavítását szolgáló minőségelemzés.

Összességében tehát a minőségbiztosítási vezető felelős a minőségirányítás kialakításáért, végrehajtásért és a végrehajtáshoz szükséges kiegészítő tevékenységekért. Ez a beosztás a legtöbbször egész embert kíván, olyan személyiséget, aki képes a folyamat összes résztvevőjének együttműködését elérni, megszerezni. A MIR kialakításához ismerni kell, hogy az adott szervezetben a szervezeti egységek milyen forma szerint vannak csoportosítva. (Megjegyzés: A hatékony minőségbiztosítás megkövetel egy bizonyos szervezeti szintet ezért az egyszerű vagy más néven lapos szervezettel nem foglalkozunk.)

A vizsgált szervezeti formák a következők:

- funkcionális szervezeti forma,
- divizionális szervezeti forma,
- mátrixszervezeti forma.

A minőségirányítás helye a funkcionális szervezetben

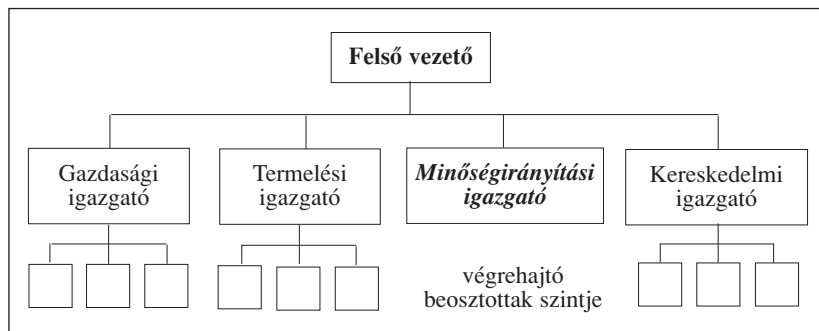
A szervezeti formák elsődlegesen a munka, illetve másodlagosan egyéb tényezők (felelősség, koordináció stb.) megosztási elveiben különböznek. A munkamegosztás leggyakrabban alkalmazott elve lehet a funkcionális, a tárgyi vagy éppen a regionális elv.

Funkcionális munkamegosztásról akkor beszélünk, ha többé-kevésbé homogén szakmai tevékenységeket különítünk el egymástól (pl. termelés, humán erőforrás, beszerzés). *Tárgyi* munkamegosztás során a szervezet termékei, illetve a termékmix, vagy a különböző vevői csoportok jelentik a strukturális rendező elvet, hogy miként rendeljük a feladatokat a szervezeti egységekhez. Végül a *regionális* munkamegosztás esetében az elkülönítés alapja a földrajzi tagoltság.

A funkcionális szervezeti típus a vezetés szakszerűségét úgy kívánja biztosítani, hogy a különböző vállalati funkciók vonatkozásában az utasítási jogot azoknak a szakmai vezetőknek a kezébe adja, akik az adott területre jobban értenek. A szakmai vezetők egyrészt felosztják a vezetés területeit, másrészt újabb funkcionális vezetői réteget képeznek, melynek tagjai szintén vezetőként minden beosztottnak utasítást adhatnak. A funkcionális struktúrában egy-egy középvezető csak egy-egy szakterületért felelős, ezért döntési jogköre is, de kockázatviselése is korlátozott. A stratégiai döntésekben továbbra is a felső vezetés dönt, ami az átfutási idő növekedéséhez és a rugalmasság csökkenéséhez vezet (Gyenge, 2004) Ez igaz lehet a minőségirányítás esetében is, de az is igaz, hogy az így képzett „szak-” vezető a saját területén belül lényegesen hatékonyabb lehet. A funkcionális struktúrát a következőképpen ábrázolhatjuk (1. ábra).

1. ábra

Funkcionális szervezeti struktúra



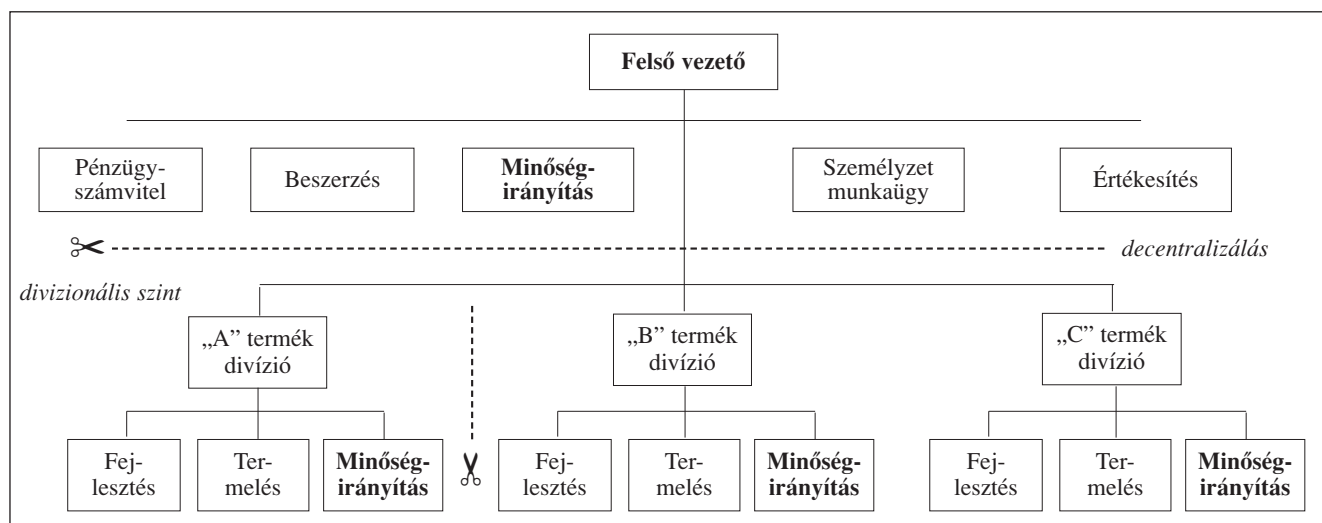
A funkcionális szervezeti forma jellemzői:

- funkciók szerinti irányítás van,
- a szakterületi munkamegosztás elve alapján épül fel,
- a hatásköröket a döntési jogok centralizációja jellemzi,
- szakmai és stratégiai irányítás különválik; a stratégiai döntéseket a felső vezetés hozza.

A funkcionális szervezeti forma kialakításának feltételei:

- stabil piaci kereslet, illetve környezet,
- nem túl differenciált terméksála.

A divizionális szervezeti struktúra



A funkcionális szervezet *előnyei*:

- a szakszerűség szempontjából több területen is nő a hatékonyság,
- korlátozott előnyt jelenthet, hogy egy-egy szakterületen belül a direkt szakmai kontrolnak köszönhetően még érvényesülhet a rugalmasság (bár az is igaz, hogy a szervezet egészét figyelembe véve ez már általában éppen ellenkezőleg alakul és jellemzőbb a strukturális „merevség”).

A funkcionális szervezet hátrányai:

- alapvetően vertikális koordinációval működik, így szűk kerete van a horizontális koordinációnak, ami a minőségirányítás szempontjából kedvezőtlen,
- a növekedés hatására egyre több koordinációs ráfordítást igényel (gyakran formai túlszabályozottság is létrejöhet),
- a többlépcsős irányításban sok lehet a veszteségidő,
- a különböző szakirányítók intézkedéseinek összehangolása nem mindig tökéletes és a koordináció erős funkciók szerinti korlátokba ütközhet;
- nagy vállalatoknál, összetettebb termelésnél a tisztán funkcionális irányítás nem kellően hatékony – kiemelt szerepe van a függelmi kapcsolatoknak, ez azonban konfliktusokhoz vezethet.

A minőségirányítás helye a divizionális szervezetben

A szervezeti fejlődés következő szintje lehet a divizionális szervezeti struktúra. A divizionális szervezeti forma egyre gyakrabban jellemző a nagyobb vállalatokra. Ebben a típusban a vállalat egyes részei

elkülönülnek, és autonómiát élveznek. A divizionális szervezet kialakulása a funkcionális szervezethez gyakran spontán jön létre azáltal, hogy a szervezet fejlődésével egy-egy output-tényező szerepe tovább fokozódik. (Ilyen tényező lehet például a termék, az értékesítési terület, a fogyasztó vagy maga a tevékenység.) A divizionális szervezetben a munkamegosztás tehát lehet tárgyi vagy regionális elvű, azaz a szervezet tagolása általában termék, vevő vagy földrajzi értelemben vett piaci régiók elve szerint történik. Ebben a szervezeti formában is előfordulhat, hogy a vállalat nem emeli ki a minőségirányítási tevékenységeket és azok a divíziókon belül szétszórtnak helyezkednek el.

Az önálló minőségirányítási egység elhelyezésére két alapvető lehetőség kínálkozik, mivel a divizionális szervezetben az elvégzendő feladatokat kezelhetjük központi és divizionális szinten. A divizionális szinten való kezelést értelmezhetjük úgy is, mint az egyszerűbb funkcionális struktúra analógiáját. Léteznek azonban olyan központi feladatok (centralizált minőség-funkciók), melyek ellátása inkább vállalati szinten indokolt, szemben azokkal a decentralizált funkciókkal, melyek a divíziók hatáskörében jelennek meg. A decentralizált funkciók kezelésének lényege a minőségirányítás esetében abban nyilvánul meg, ha az divízióként eltérő. Mindezeknek megfelelően a minőségirányítás megjelenése decentralizált divíziókra és centralizált központi területekre különül el (2. ábra).

A divizionális szervezeti megoldásnak az előnye, hogy megfelelően lehet kezelni, a különböző divíziók eltérő specialitásait. Ezen kívül egy divízió minőségirányítási rendszerének zavarai elszigetelten jelentkeznek, hatásuk lényegesen kisebb mértékben érződik összvállalati szinten. A megoldás hátránya: mivel pár-

huzamosan több helyen végeznek minőségügyi tevékenységet, feltehetően több erőforrásra van szükség az öszvállalati szinten és az összehangolás is többlet erőforrásokat köthet le.

A divizionális szervezeti struktúra *jellemzői* a következők:

- általában nagyvállalatok, több termékkel és több piaccal (eltérő stratégiákkal) rendelkező vállalatok jellemző szervezeti formája,
- a cég stratégiai koncepcióját a központ alakítja ki,
- a pénzügyi teljesítmény divízióként mérhető, bár a divíziók hozzájárulásának mértéke vitás pont lehet,
- a divíziókat a divízió-vezetők irányítják, akik részt vesznek a stratégiai döntések meghozatalában is. A divíziók saját irányító és végrehajtó apparátussal rendelkeznek.

A divizionális szervezeti struktúra kialakításának *feltételei*:

- ez a típusú szervezet akkor alakítható ki eredményesen, ha a vállalat széles termékskálával, heterogén termékcsaládokkal rendelkezik,
- ilyenkor célszerű különböző módon kezelni az egyes termékeket, vevőket vagy régiókat,
- továbbá célszerű a kialakítása, ha a szervezet dinamikusan változó környezetben működik.

A divizionális szervezet *előnyei* a következők:

- az autonómia teljesítményösztönző, és komoly motivációs szerepe lehet a minőségirányítás szemszögéből is,
- az egyes divízióknak erős a piacorientáltsága, megalapozottabb „piacközeli” minőségi elveket tudnak érvényesíteni,
- a vállalati szinten is jellemző a rugalmasság, gyorsaság,

- a divíziók általában ügyfél-orientáltak,
- a vállalati felső vezetés teljesen mentesül az operatív terhektől, így teljes erejével a stratégiára és a központi tevékenységekre koncentrálhat,
- nagy előny az úgynevezett „rekeszelő hatás” vagyis az egyik divízió problémái (például minőségi problémák) nem hatnak a másik divízióra,
- a rendszer könnyen bővíthető és szűkíthető.

A divizionális szervezet hátrányai a következők:

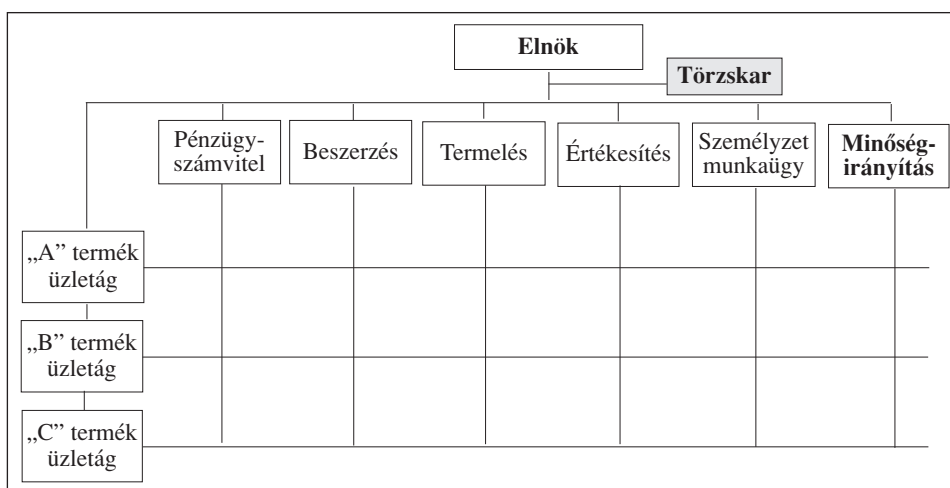
- a decentralizált autonóm egységek párhuzamosan többlet tevékenységet folytatnak,
- az autonóm tevékenységek vezetői saját tevékenységi területükkel kapcsolatban gyakran elfogultak, ezért sérülhet az öszvállalati érdek,
- fennáll a veszélye a központ túlnövekedésének, a „vízfej” kialakulásának,
- gyakoriak a konfliktusok a divíziók között (az elszámolási és ösztönzési rendszert illetően).

A minőségirányítás helye a mátrix szervezetben

A mátrix szervezet kialakítása legelső megjelenésekor forradalmian új ötletnek számított, ugyanis az elsődleges munkamegosztás szintjén egyszerre két elvet alkalmazott. Az egyik elv a már jól ismert funkcionális területek szerinti differenciálás, míg ezzel párhuzamosan másodlagosan létrejött az elkülönült *területek*, vagy *üzletágak* szerinti differenciálás is. Másodlagos szervezési szempont lehet például a *projektek*, *termékek*, *fogyasztók*, *régiók*, *piacok* szerinti tagolás. Habár a két rendező elv szorosan összefügg, ügyelni kell arra, hogy a mátrix szervezetben a két dimenzió rangja azonos, azaz a döntéseket a hálózati vezetők közösen, egyenrangúan hozzák, függetlenül attól melyik dimenzióban kaptak hatáskört.

3. ábra

A mátrix szervezeti struktúra



A munkavállalók szempontjából ez azt jelenti, hogy a hálózat minden pontjában két főnöke van, akik egymással együttműködve döntenek. Sokszor a mátrix úgy jön létre, hogy a hagyományos struktúra megmarad, de az egyes embereket speciális célok (projektek) érdekében projektekhez is hozzárendelik. Az eredeti funkcionális függőség megmarad a funkcionális főnökkel szemben, de az úgynevezett „mátrix igazgatóknak” is egyaránt felelőséggel tartoznak (3. ábra).

Ebben a szervezetben a minőségügyi döntéseket a minőségügyi funkció vezetője és a döntésben érintett üzletág vezetője közösen hozza meg, és a felelősséget is közösen vállalják.

A mátrix szervezeti struktúra *jellemzői* a következők:

- funkcionális és tárgyi struktúramegosztás egyszerre,
- a horizontális „projektmenedzserek” csak az adott területre koncentrálnak, míg a funkcionális menedzserek a vállalat egészére,
- kettős vezetés alatt áll minden beosztott.

A mátrix szervezeti struktúra kialakítási *feltételei* a következők:

- dinamikus piaci környezet,
- magas újdonságtartalmú és/vagy rizikófaktorú termékek előállítására,
- a fejlett belső kommunikáció és bizalom nem csak elérendő cél, hanem egyben működési feltétel is,
- csak jól kommunikáló, kooperáló és konfliktustűrő vezetők és dolgozók tudnak eredményesen együttműködni, akik tudatosan is felvállalják a kompromisszumokat.

A mátrix szervezeti struktúra kialakításának *sarokkövei (kritériumai)* a következők (Nemes, F. 1999):

1. az egyes egységek és a szervezet céljainak összhangban kell lenni,
2. minden egységnek önálló költségvetése legyen,
3. a szervezeti egységek vezetőinek közel azonos kompetenciával kell rendelkeznie,
4. az egyik szervezeti egység outputja a másik szervezeti egység inputja,
5. a munkát úgy kell elosztani, az alkalmazott szakembereknek mindig maradjon ideje a projekt- („tárgyi” v. „területi”) vezetők munkáját segíteni,
6. a munkatársak fizetésének, jutalmazásának, előmenetelének megítélésakor az ő teljes munkáját értékelni kell;

A mátrix szervezet előnyei a következők:

- az üzletágak erős piaciorientáltsága, megtartja az ún. „piac közelséget”,
- a mátrix struktúra előnyös, ha a különböző dimenziók szerinti vezetők együttműködési és kompromisszum készsége megfelelő (ha nem, akkor könnyen hátrány is lehet),
- ha jó az együttműködés, akkor az innovatív, adaptív, teljesítményösztönző, egészségesen vetélkedő munkakörnyezetet hoz létre,
- a változásokra gyorsan reagáló, a tapasztalatokat koncentrálni tudó szervezet.

A mátrix szervezet *hátrányai* a következők:

- különösen nehéz megteremteni a szükséges bizalom, együttműködés, konfliktus-feloldás és intenzív kommunikáció légkörét (gyakran elbocsátások

kat indukál a már meglévő korábban sikeres vezetők között is),

- a kettős irányítás állandósult konfliktusok forrása lesz, a megoldások a közös viták és megbeszélések során alakulnak ki,
- alacsony a szabályozottság mértéke.

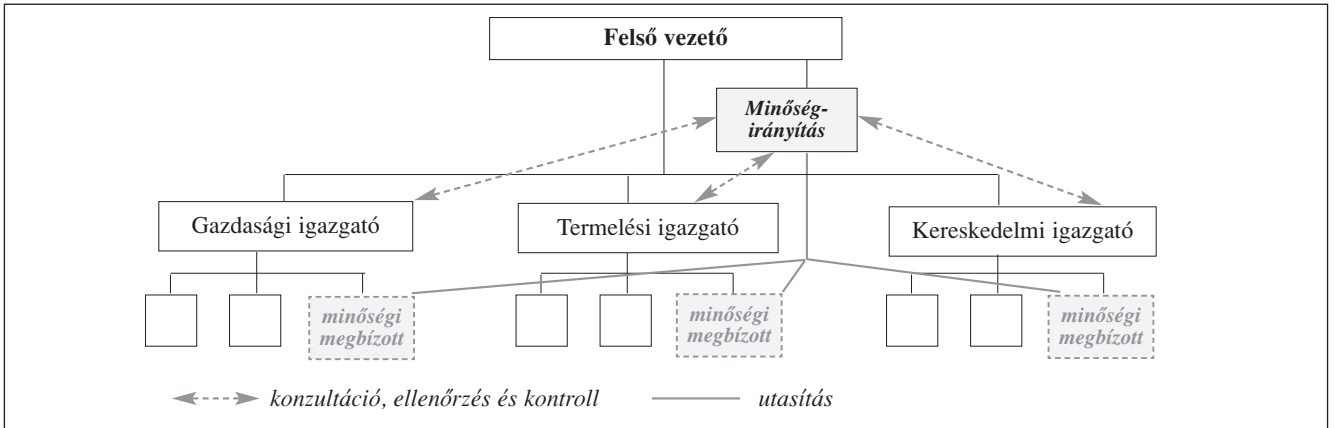
Eredmények, megállapítások, javaslatok

A fenti megállapítások értékelése során arra a következtetésre jutottunk, hogy a minőségirányítás hatékonyságának és eredményességének több speciális feltétele is van, melyeknek érvényesülnie kell a fent bemutatott alapmodellként használható szervezeti struktúrákban is.

1. Az egyik ilyen feltétel, hogy a minőségirányítás akkor tud kellő hatékonysággal működni, ha *horizontális kapcsolatait erősítve* vesszük figyelembe.
2. A minőségirányításban a *fejlett kommunikációnak is kulcsszerepe van*, melynek lehetőség szerint a szervezeti struktúrában is tükröződnie kell. A minőségügyi audit intézményesíti a rendszer folyamatos ellenőrzését (Szabóné Szalánczi E., 2004).
3. *Törzskari szervezet* kialakítása esetén a minőségirányításnak is feltétlenül helyt kell kapnia. A törzskari szervezet kombinálható a fenti alapesetekkel.
4. A minőségirányítás a logisztikához hasonlóan *integratív megközelítést kíván* (lásd még: Szegedi, Z – Prezenszki, J 2003) azaz, nem a funkcionális szintű optimalizálására kell törekedni, hanem az *összvállalati szintű* eredményre. Ennek strukturális biztosítása lehetséges *törzskari* szervezettel, *kiemeltebb vertikális vezetési szint* létrehozásával („fél-szint”), valamint a *központi szerep* erősítésével.
5. A minőségirányításnak *sokkal inkább az egész szervezetet átható filozófiának kell lennie*, mint egy bizonyos szerkezeti megoldásnak. Cél, hogy olyan szerkezeti megoldásokat alkalmazzunk, amelyek elősegítik ezen filozófia kiteljesedését.

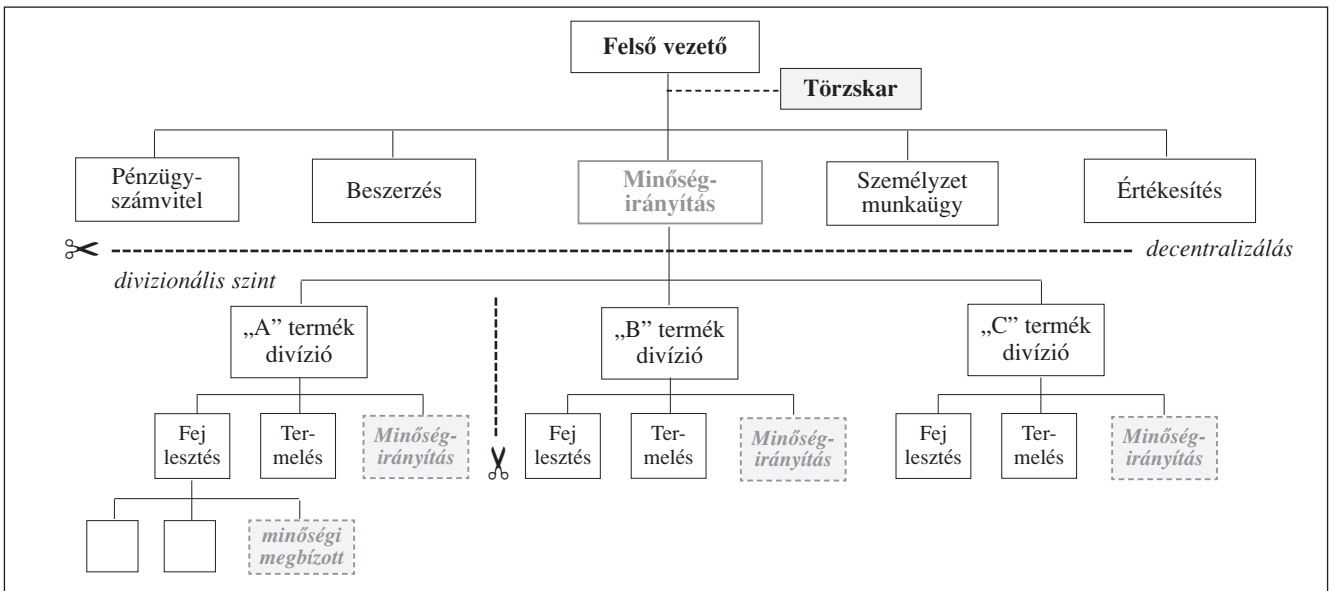
A fenti megállapítások értelmében tovább finomíthatjuk a már bemutatott szervezeti struktúrák alapmodelljeit. Fontos tehát hangsúlyozni a *központi szerepet*, kiemelni az *integratív megoldásokat* és biztosítani a *kommunikáció összehangoltságát*. Amennyiben lehetséges és a szervezet nagysága lehetővé teszi érdemes a minőségügyi vezetőn túl közvetlen szakterületi megbízottakat is kinevezni, akiknek a rendszer feladatkörükön kívül a minőségügy szakterületi felügyelete is munkakörébe tartozhat (irányításuk jellegzetesen többvonalas). Mindezek értelmében a javasolt szerkezeti struktúrák és megoldások a 4., 5., 6. ábrán láthatók.

Módosított többvonalas lineáris-funkcionális szervezeti struktúra



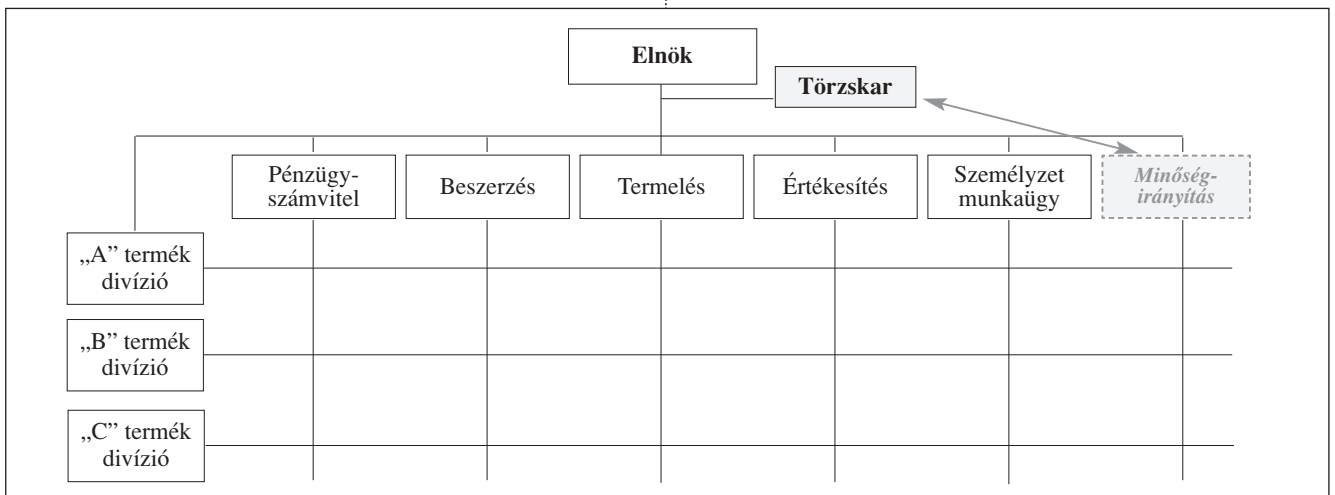
5. ábra

A módosított divizionális szervezeti struktúra



6. ábra

A módosított mátrix szervezeti struktúra



A legkevesebb strukturális változtatást a mátrix szervezetben javasoljuk, ugyanis a mátrix szervezet konzultatív jellege és fejlett kommunikációs csatornái kiváltképp megfelelnek a hatékony minőségirányítás igényeinek is.

Összefoglalásul megemlítjük, hogy a fenti modellek csak kiindulásul, mintául szolgálnak a konkrét modellekhez, melyekben a legfontosabb érvényesíteni kívánt szemlélet az integrált szervezet és a fejlett kommunikációs csatornák megfeleltetése az irányítási struktúrának.

Felhasznált irodalom

- Dobák Miklós* (2004): Szervezeti formák és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Gyenge Balázs* (2004): Vállalkozások szervezése, vezetése és menedzsmentje. SZIE GTK KVA főiskolai jegyzet. Budapest
- Koczor Zoltán* (1999): Bevezetés a minőségügybe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kozma Tímea* (2004): A minőségbiztosítás szerepe a vállalati versenyképességben. Menedzsment és marketing kihívások a regionális agrárgazdasági- és vidékfejlesztésben, Nemzetközi konferencia, Mosonmagyaróvár
- Nemes Ferenc* (1999): Vezetési ismeretek és módszerek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Szabóné Szalánczi Erika* (2005): A minőségügy – térinformatika – önkormányzatok, internetes letöltés (letöltés időpontja 2005.06.23) <http://www.otk.hu/cd02/workshop/szaboneszalanczierika.htm>
- Szegedi Zoltán – Prezenszki József* (2003): Logisztika Menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest