

A 60-as években az iparilag fejlett országokban sok közgazdász vizsgálta azt a problémát, hogy melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák, hogy a fejlődő országok (LDC-k) gazdaságának elmaradottsága milyen okokra vezethető vissza, az LDC-k milyen eszközökkel, módszerekkel zárköztathatók fel, és mi az egyes tényezők prioritása?

E vizsgálatok keretében többen is megállapították, hogy – számos más tényező mellett – a legfontosabb differenciáló tényező a munkaerő ipari kultúrája, vagy kissé önkényesen szólva: minőség-kultúrája. Arra az ellenvetésre, hogy a fejlesztéshez elsősorban tőkére van szükség, azt válaszolták, hogy a tőke világviszonylatban bőven áll rendelkezésre és igen gyorsan mozgatható – ha gazdaságilag racionális –, tetszés szerinti

mértékben befektethető, – a munkaerő kultúrája azonban a történelmi fejlődés által meghatározott, ezért valamely országban a racionális befektetések mértékét lényegében az határozza meg, hogy a munkaerő mennyi tőkét képes gazdaságosan felszívni, működtetni és milyen a fejlesztés lehetséges dinamikája?

Úgy tűnik, hogy e 40 évvel ezelőtti megállapítások igazságát az utóbbi évtized hazai fejlődése is igazolja: a hazai ipari kultúra viszonylag magas színvonalra (és eleinte az alacsony bérköltségek) vonzotta a tőke gyors beáramlását, a multinacionális vállalatok pedig azért ruháztak be nálunk tömegesen, mert ezt többé-kevésbé tudatosan felismerték.

Az emberi erőforrás mai gazdaságunkban

A 60-es évek óta nagyot változott a világ, de nem látzik olyan jelenség, amely cáfolná a megállapítás érvényét globalizálódó világunkban. Sőt, a gazdasági élet felgyorsulása, melyben a főszerep a távközlés és az informatikáé, kevés szervezetnek teszi lehetővé, hogy biztonságos, védett piacon dolgozzon, állandó, folyamatos fejlesztést tesz szükségessé a piaci pozíció megtartásához, netán erősítéséhez. A cégek kultúra szabályait gyorsan kell illeszteni a változó világhoz, ehhez a vezetés és a beosztottak gyors reagálására van szükség. Különösen a szá-

zaforduló hozott jelentős változásokat a termelés és a szolgáltatások technológiájában, és megváltoztatta a felhasznált termelőerők, erőforrások értékének arányait. Folyamatosan nőtt és nő a tudás, az információ értéke, ennélfogva a tudás alapú vállalatok (Knowledge Enterprises) eredményessége. A versenyben a vevő (az ügyfél) elégedettsége vált egyik legfontosabb tényezővé, és e mellett változatlan az a követelmény, hogy a munka hatékonysága, tehát a mérhető gazdasági eredmények is nőjenek. Állandó és folyamatos tanulás, továbbképzés nélkül ma már egyetlen gazdasági szervezet sem képes tartósan fennmaradni, ezért az oktatásnak prioritást kell biztosítani minden más tevékenységgel szemben.

E mellett az oktatás más aspektusai is jelentőssé válnak. Mint Ágh Attila írja*: „Az ok-

tatás jóval több, mint a korábban sokat emlegetett emberi beruházás, hiszen nem pusztán gazdaságilag számít magas megtérülése miatt. Az oktatás hosszabb távú társadalomformáló és rövid távú szociálpolitikai következményei kerülnek előtérben. A magyar „oktatás” kifejezésnél szélesebb értelmű „education” (palléroz, kinevel, képez) tehát társadalmi mozgósítás is az információs hálózati társadalom kiépítésére, egyben aktív szociálpolitikai eszköz a munkanélküli-segély helyett a társadalom kettészakadásának megakadályozására.”

Az iskola-rendszerű oktatás szervezése, tehát a közoktatás, felsőoktatás kormányzati feladat. Az e rendszerből kikerülő személyek műveltsége meghatározó a jövő szempontjából.

A jelen feladatait azonban lényegében a szervezet meglévő és a munkaerő-piacról bevonható, az iskolarendszerekből kilépő, toborozható állományának kell ellátni, mégpedig gyorsan változó viszonyok között, ezért a szervezet számára minden eddiginél fontosabbá válik a személyi állomány elégedettsége, motiváltsága, fejlődőképessége, valamint oktatása, képzése (művelése, kinevelése) a napról-napra változó követelményeknek megfelelően.

A munkavállalók számára ez úgy jelentkezik, mint a „life long learning” követelménye, vagyis állandó tanulás egy életen át.

Az emberi erőforrás értékének viszonylagos növekedését tükrözi az ipari kultúra fejlődése szempontjából je-

HUMÁNPOLITIKA ÉS MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK

Újsághír (2001. július 14.): Az Inside Consulting, a humán tanácsadással foglalkozó, amerikai Hewitt Associates magyarországi képviselője átfogó kutatási programot indít, hogy kiderítse: melyik munkahely a legvonzóbb Magyarországon – jelentette be Szelecki Zsolt ügyvezető igazgató. Elmondta: manapság nagyon kevés vállalat foglalkozik tudatosan azzal, hogy megtudja, alkalmazottai mennyire elégedettek munkaadójukkal. Pedig tapasztalatok bizonyítják, hogy ez létfontosságú a cég hírneve, ismertsége, vagy éppen nyeresége szempontjából.

* Magyar Hírlap, 2001 június

lentsős két dokumentum is, a megújított ISO 900X:2000 szabványsorozat a minőségirányítási rendszerekről, valamint az európai és a hazai Minőségi Díjak alapjául szolgáló, ugyancsak megújult ún. EFQM (European Foundation for Quality Management) Szervezeti Kiválóság modell.

A megújult szabvány

Az említett szabványsorozat átfogó tagja, az Útmutató a működés fejlesztéséhez (magyar változata: MSZ EN ISO 9004:2001) 6.2 pontjában tér ki az emberi erőforrásokra: a munkatársak bevonását, felkészültségük, tudatosságuk fejlesztését és képzésük szükségességét és az oktatás eredményességének mérését írja elő. A többi között az alábbi követelményeket támasztja:

A vezetőség fejlessze a szervezet eredményességét és hatékonyságát, beleértve a minőségirányítási rendszert, a munkatársak bevonása és támogatása útján. Annak érdekében, hogy elérhesse a működés fejlesztésére irányuló céljait, a szervezet bátorítsa munkatársait a részvételre és a fejlődésre a következő módszerekkel:

- gondoskodjon folyamatos képzésről, és tervezze a munkatársak előmenetelét,
- határozza meg felelősségi körüket és a hatáskörüket,
- állapítsa meg az egyénekre és a csoportokra vonatkozóan a kitűzött célokat, irányítsa a folyamatok működését és értékelje ki az eredményeket,
- mérje munkatársai megelégedettségét,
- vizsgálja azokat az okokat, amelyek miatt munkatársak belépnek a szervezetbe vagy elhagyják azt.

A vezetőség gondoskodjon róla, hogy rendelkezésre álljon a kellő felkészültség a szervezet eredményes és hatékony működéséhez.

A stratégiai és a működési tervekkel és célokkal kapcsolatos jövőbeli igények alapján elemezze és értékelje a jelen és a várható felkészültségbeli szükségleteket és hasonlítsa össze a meglévő felkészültséggel.

Az oktatási és képzési szükségletek megtervezésekor vegye figyelembe a szervezet folyamatainak jellegéből, a munkatársak fejlettségéből és a szervezet kultúrájából bekövetkező változásokat.

Az oktatás és a képzés hangsúlyozza a követelmények teljesítésének, valamint a vevők és más érdekelt felek igényei és elvárásai kielégítésének fontosságát. Tudatosítsa ezenkívül azokat a következményeket is, amelyekkel a szervezet és munkatársai szemben találják magukat akkor, ha nem teljesítik a követelményeket.

A szervezet célja elérésének és a munkatársak fejlődésének támogatása érdekében az oktatás és a képzés tervezése vegye figyelembe a munkatársak tapasztalatát, hallgatólagos és kinyilvánított tudásukat, vezetői és szervezői készségeiket, a piacismeretüket, a vevők és más érdekelt felek igényeinek ismeretét, valamint a kreativitásukat és az innovatív készségeiket.

A munkatársak bekapcsolódásának megkönnyítése érdekében az oktatás és a képzés terjedjen ki a szervezet jövőképre, új munkatársak bevezetésének programjára, továbbá időszakonként szinten tartó programokra a már képzett munkatársak számára.

Szükség van az eredmények mérésére, számbavételére. Az elvégzett oktatást és képzést értékeljék ki az elvárásokhoz, valamint ahhoz viszonyítva, hogy milyen hatása van a szervezet eredményességére és hatékonyságára, eszközül szolgálva a jövőbeli képzési tervek fejlesztéséhez.

A szabvány az érdekelt felek megelégedettségének mérése és figyelemmel kísérése keretében (8.2.4) kitér a szervezet munkatársaira is: a vezetőség tekintse át véleményüket arról, hogy milyen jól elégíti ki a szervezet az ő igényeiket és elvárásait, valamint a vezetőség értékelje az egyének és a kollektíva teljesítéseit, továbbá hozzájárulásukat a szervezet eredményeihez.

A szabvány mozgósító erejéről hatásosságáról ma még kevés a tapasztalat, hiszen alig több, mint fél éve jelent meg.

A fejlesztett EFQM modell

Az EFQM Szervezeti Kiválóság modell témánk szempontjából lényeges vonásainak elemzésekor abból indulhatunk ki, hogy a modell alkotója, az Európai Minőségi Díj pályázatot szervező EFQM a továbbfejlesztés szükségességét azzal indokolta, hogy tagságának visszajelzése szerint a korábbi változat ugyan kiválóan használható volt, de egyes elemeinek jelentősége nem kellően hangsúlyos. Ilyenek pl. a beszállítók, a partnerek kiválósága és a termelés összes résztvevőjének tudásszintje. A változtatás kiváló alkalom, hogy két további, a minőségirányításban jól ismert tényező érvényesüljön az üzletvitelben:

- a ciklikus felülvizsgálat, (a PDCA ciklus, Plan, Do, Check, Act),
- a szervezet minőségpolitikájában lefektetett célok, mérésük és eredményük számbavétele, hiszen a Díj egyik alapelve a „continuous improvement” vagyis a javításra irányuló célok folyamatos kitűzése, az eredmények felmérése, majd újak kitűzése.

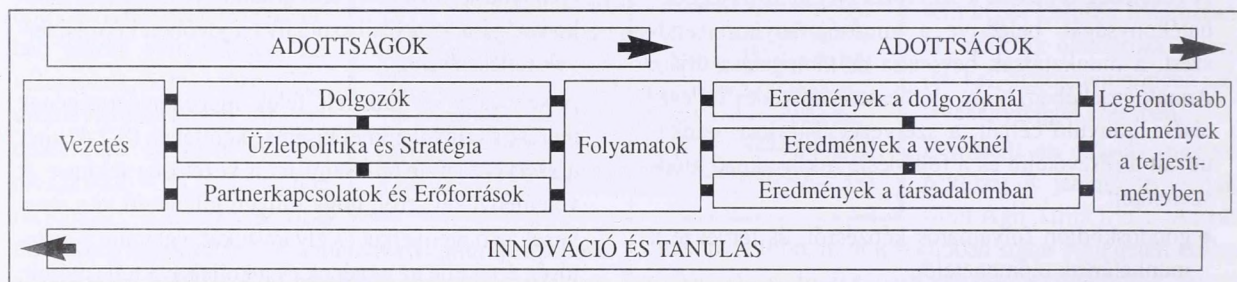
Ezeknek az elveknek figyelembevételével a modell feltételrendszere:

- fordítson jóval nagyobb figyelmet a fogyasztó és más érdekelt felek megelégedettségére, köztük saját dolgozóira, partnereire, akiknek jelentősége a '90-es évek végén számottevően megnőtt,
- tegye jobban átláthatóvá az értékalkotási láncot, beleértve a partnerek hozzájárulását az eredményhez,
- minthogy a versenyképesség elsősorban az innováció-képességen és a szervezet tudás-menedzsmentjén múlik, fejezze ki ennek egyre növekvő jelentőségét, támogassa a „tanuló szervezeti” kultúrát,
- jobban tükrözze, hogy a szervezet tevékenysége mennyire van összhangban saját politikájával és stratégiájával, és ez mennyire jelenik meg az eredményekben.

A minőség fejlesztésén dolgozó szakemberek már régebben feltárták ezt az ellentmondást, és olyan magyar kifejezést kerestek az „Adottságok” helyett, amely a modell dinamizmusára utal. Szóba került pl. a „Feltételek” a „Képességek” esetleg a „Készségek”.

A „Dolgozók irányítása” a modellben

A *Dolgozók irányítása* kritérium a korábbi modellben is kifejezte az a gondolatot, hogy a szervezet legfontosabb erőforrása dolgozóinak hozzáértése és igyekezete. Az eredményesség szempontjából a jövőben még nagyobb súlyt kap, hogy a szervezet hogyan irányítja, fejleszti és terjeszti a dolgozók tudását és képességét egyénileg, csoportosan és vállalati szinten. A modell alapján működő szervezet ezeket a tevékenységeket beépíti a terveibe, hogy segítse po-



A javított modell egyik legjelentősebb változása a modell alján elhelyezkedő nyíl, amely arra utal, hogy a modell egészét áthatja az innováció és a tanulás. Ide kívánczok egy megjegyzés.

Az „Adottságok” az eredeti angol modell „Enablers” kifejezésének fordítása (első ízben talán a Magyar Minőség 1999. évi 6. számában, EFQM genfi ülésről szóló beszámolóban jelent meg. Ezen az ülésen indították útjára a modellt).

Az angol kifejezés magyar megfelelője „alkalmassá tevők” lenne, ezt azonban a magyar nyelv nem szívesen fogadja be, ezt igyekezett pótolni az „Adottságok”. Az adottság azonban a magyarban változatlan vagy csak lassan, esetleg nagy ráfordítás árán változtathatót jelent. Ilyen adottság pl. egy ország földrajzi helyzete, éghajlata, etnikai stb. szerkezete, egy személy alapvető tulajdonságai stb., a hangsúly tehát az állandóságon van. Az „adottságok” nemcsak fordítás szempontjából helytelen, hanem a modell szellemét hamisítja meg, vagyis elfedi azt a nagyon lényeges tulajdonságát, amely megkülönbözteti elődjétől: ez a *dinamizmus*, mely abban nyilvánul meg, hogy az „Eredmények” ismeretében, az önértékelés, a periódikus átvizsgálás révén, innováció és tanulás útján a szervezet önmagát fejleszti, vagyis változtat, hogy az „Eredmények” javuljanak.

litikáját és stratégiáját és folyamatainak hatásos működését, továbbá ösztönzi dolgozóit, hogy szívesen vegyenek részt az akciókban. Az alkalmazottakat és képviselőket bevonja a tervek kidolgozásába, a dolgozók visszajelzéseit felhasználja a tervek fejlesztésére, az emberi erőforrás-terveket egyezteteti az üzletpolitikával és stratégiával, továbbá irányítja a munkaerő toborzást és életpálya-fejlesztést. Részletesebben:

A dolgozók tudását és felkészültségét felméri és összevetik a szervezet igényeivel, az oktatási és fejlesztési terveket úgy dolgozzák ki, hogy a dolgozók tudása illeszkedjen a szervezet meglévő és jövőbeli igényeihez. A dolgozók ilyen irányú teljesítményét szervezett formában értékelik és tanácsokkal segítik.

A dolgozók bevonását és felhatalmazását (empowerment) szélesítik, munkájuk tartalmát gazdagítják (job enrichment), bátorítják az egyéneket és a csoportokat önálló intézkedésekre.

Fejlesztik a dolgozók és a szervezet párbeszédét fentről-lefelé, letről-felfelé irányuló és horizontális kommunikációs csatornák alkalmazásával, és a legjobb gyakorlat és tudás megosztásával, terjesztésével.

A dolgozók jutalmazását, elismerését és a szociális gondoskodását változatos eszközökkel bővítik:

- a jutalmazás, áthelyezés, és más foglalkoztatási intézkedések összhangba hozása a politikával és stratégiával,
- a dolgozók elismerése a felhatalmazásuk révén elért sikerekért,
- az egészségügyi, biztonsági, környezeti és társadalmi felelősség kérdéseiben való tájékozottság és részvétel elősegítése,
- a juttatások bővítése, pl. nyugdíj-terv, egészséggondozás, gyermekgondozás,
- a társadalmi és kulturális tevékenységek elősegítése,
- eszközök és szolgáltatások nyújtása, pl. rugalmas munkaidő, szállítás a munkahelyre.

A dolgozók motiváltságát sokan – helytelenül – egyszerűsítik az anyagi jellegű juttatásokra. Bár ezek jelentősége nem vitatható, mégis a szakértők, köztük Patrik Townsend rámutatnak arra, hogy az alkalmazottak elkötelezettségének előfeltétele a fejlesztés elismerésére és ünneplésére tervezett és lelkesen végrehajtott program.

A köszönet, az elismerés több, mint a méltányos bérek és alkalmankénti jutalmak, amelyek a munkaszerződés betű szerinti vagy beleértendő részei, egy bármilyen beosztású alkalmazott és az őt alkalmazó szervezet között. Az alkalmazott felé nyilvánított köszönetnek két fő tényezője van, az egyik érzelmi töltetű, a másik ésszerűsége alapszik, mint ahogy általában a vezetés ésszerű és érzelmi összetevők keveréke.

Az érzelmi ok, hogy mindenki rászolgál a köszönetre, ha a munkaköri követelményeken túl tett olyat, ami a szervezet valamely jellemzőjét javítja. Az észérv az, hogy bizonyára ösztönző hatású is, ha az érintett hallja, hogy a szervezet nyilvánosan köszönetet mond. Különböző emberek azonban különböző módon „hallják meg” a köszönetet.

A kulcskérdés az, hogy az alkalmazott „meghallja-e” a köszönetet. Az a vezetés, amelynek ez fontos, támaszkodhat arra a gondolatsorra, amely Maslow féle igényhierarchiaként ismert. Ez azt mutatja be, hogy a beosztottak igényei nagyon különböznek és ennek megfelelően mindenkinek a neki megfelelő szinten célszerű elismerni (bővebben lásd az említett cikket).

Számos példa bizonyítja, hogy a fejlesztésben résztvevő munkatársak a vezetőség milyen gesztusa révén „hallották meg” a köszönetet, és az üzleti eredmények is igazolták, hogy nemcsak érzelmileg és etikailag helyes az alkalmazottaknak köszönetet mondani, hanem nagyon bölcs üzleti döntés is.

Minden alkalmazott aktív elkötelezettsége a minőségfejlesztés tervezésében, kiegészítve azzal, hogy lehetővé tették számukra a jobb megoldások bevezetését és intézményesítését, hozzájárul a vállalat jobbításához és az üzleti eredményekhez. Jó befektetés, ha figyelik a fejlesztése-

ket, megünneplik a sikereket, és köszönetet mondanak a változásokat létrehozó egyéneknek és csoportoknak, mert bizonyíthatóan hozzájárul, hogy a szervezet termékei, és/vagy szolgáltatásai versenyképesek maradjanak a piacon.

A fejlődés fontos tényezője, hogy az alkalmazottak tudását és tapasztalatát minden szinten összegyűjtsek, egységbe foglalják, optimalizálják és lehetővé tegyék a hiányok pótlását. A köszönetmondás biztosítja, hogy az alkalmazottak sok éven át elkötelezettek maradjanak a minőség fejlődése iránt és –ami talán még fontosabb – maguk is igényeljék a részvételt a tanulásban.

A modell „Dolgozói elégedettség” kritériuma a dolgozói felmérések, célcsoport vizsgálatok és más információk alapján értékeli a motivációt (karrier, lehetőség, kommunikáció, elismerés, felhatalmazás stb.) valamint a megelégedettséget (alkalmazási feltételek, munkavédelem, biztonság, bér és egyéb juttatások stb.).

Világos, hogy ez a két kritérium egy párt alkot, az egyik a szervezet irányítása, a másik az irányítottak szemszögéből vizsgálja ugyanazt a kérdést.

Néhány példa

Az előzőekben ismertetett elvek és módszerek gyakorlati megvalósításáról számos beszámoló, ismertetés áll rendelkezésre, hiszen a bel- és külföldi díjnyertesek, a „győztesek” szívesen és bőségesen teszik közkinccsé tapasztalataikat. Lássunk ezek közül néhány szemelvényt.

Egy nagy svájci elektronikai vállalat felsővezetése szerint világszintűvé válásukhoz szükséges, hogy a vállalat is vonzóbbá váljék, „értéket szolgáltatson” dolgozóinak. Ennek megfelelően stratégiai tervük emberi erőforrás fejezete két célt szolgál:

- A dolgozóknak jártasságot és megfelelő ismereteket kell biztosítani, hogy ki tudják elégíteni a változó üzleti igényeket. Ehhez „hiányelemzést” végeznek a jelenlegi és a jövőbeli vezetési, tudásbeli és műszaki jártasság követelményekre vonatkozóan. A belső személyzet-ellátás a tapasztalt alkalmazottak hatásos áthelyezésére és előléptetésére összpontosít. A munkaerő toborzó folyamatokat kiterjedt képzési programok segítik. Elvárják, hogy a dolgozók sikeresek legyenek egy rendkívül gyorsan változó környezetben, és ezt a segítő személyzet vagy más részlegek részéről a legkevésbé vezetői felügyelettel vagy segítséggel érik el.
- A második cél az, hogy folyamatosan tovább kell fejleszteni a vállalatot, mint legjobb munkahelyet úgy, hogy az alkalmazottak termelékenységét és jó közérzetét elősegítsék. Ehhez alkalmazotti felméréseket végeznek és ezek eredménye alapján beavatkozásokat hajtanak végre.

Az emberi erőforrás gazdálkodásának folyamatos továbbfejlesztése az alkalmazottaktól visszacsatolt adatokon alapszik, melyek forrásai nemcsak felmérések, hanem az alkalmazottak és feljebbvalóik személyes találkozói.

A dolgozók észrevételeit gyűjtő felülvizsgálatok rákérdeznek az alkalmazottak és a részleg morális helyzetére, a munkakörrel, a jutalmazással, elismeréssel, a vezetéssel kapcsolatos elégedettségére, a képzés hatásosságára vonatkozó kritikára, a kommunikáció minőségére és az érvényesülés lehetőségeire.

Egy másik példában egy távközlési nagyvállalatnál az emberi erőforrás, jártasság és oktatás szintjében az üzleti tervezés folyamata során egyeznek meg, összhangban a középtávú és az éves költségvetési tervben közölt, hosszabb távú dolgozói képesség követelményekkel.

A dolgozók egy, a teljes keresztmetszetet reprezentáló csoportja részt vesz az éves stratégiai fórumokon, melyek arra szolgálnak, hogy felmérjék dolgozóik véleményét a mindenkor politikai és stratégia eredményességéről. Széles sávban áttekintik a témákat és meghatározzák a fejlesztés lehetőségeit, amelyeket be lehetne építeni a tervekbe. Ezeknek a fórumoknak az értékét és hatásosságát kérdőív útján értékelik, amelyet az esemény végén töltenek ki a dolgozók és a vendéglátók is. A kérdések arra irányulnak, hogy milyen értéket adott hozzá a fórum a stratégiai és üzleti tervhez. Értékelik a korábbi programok és tevékenységek hatásosságát is, és az újonnan felmerülő fejlesztési lehetőségeket beépítik a következő évi stratégiába és a vezetési célokba.

Egy további eszköz, az ún. „on-line” (azonnali) érzékelés – „ma én így érzek” módszernek nevezik – amely értékelhető betekintést ad a dolgozók pillanatnyi hangulatába és nyomban lehetővé teszi a szükséges válaszok megfogalmazását.

Nagyon fontosnak tartják, hogy a dolgozók következetesen megismerjék a megtett intézkedéseket, amelyeket a korábbi felmérésen alapuló tervek szerint, tehát lényegében az ő javaslataik felhasználásával végeztek.

Bátorítják dolgozóikat, hogy személyesen is megismerjék ügyfeleiket és értsék meg mindazt, amivel foglalkoznak – oktatásuk részeként dolgozóik egy héten át részt vesznek az ügyfél üzletmenetében, továbbá betekintést nyernek annak szervezetébe és kultúrájába. Az ügyfeleket is felkérték, hogy járuljanak hozzá az őket ellátó dolgozók egyedi teljesítményének értékeléséhez. Ez biztosítja, hogy a személyi fejlesztés szorosan kapcsolódjon a vevők igényeihez.

Végül néhány idézet az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. 2001. évi magyar Minőségi Díjat nyert pályázatából:

„Az emberi erőforrás-tervezés folyamata a vállalati stratégia központi része. A kiválasztás, a fejlesztés és az elismerési rendszer egy közös programban illeszkednek egymáshoz. Az emberek a humán erőforrás tervezésének kezdeti fázisától bevonásra kerülnek. A 2000-ben elvégzett dolgozói elégedettségi felmérés eredményeire alapozva például az emberek bevonása a 2001-es év akciótervének egyik markáns része. A kérdőívben szereplő javaslatok beépítésre kerültek az Üzleti Tervbe is.

Az emberek bevonásának kulcsfontosságú területe a Folyamatos Fejlesztés. Ez egy lépcsőzetes folyamat, amely a vállalat teljes működését magába foglalja, ezért a „kis lépésekre” alapozva a csoportok mindennapi feladatai közé tartozik. Az eredmények összevontan és csoportszinten is elismerésre kerülnek. A folyamatos fejlesztés elvére épül az újítási rendszer is.

A vezetők az „azonnali elismerés a helyszínen” elvét rendszeresen alkalmazzák közvetlen beosztottaikkal kapcsolatban. Tudjuk, hogy ezek az elismerések nagyon fontosak és még hatékonyabb munkára ösztönzik dolgozóinkat. „Az embereken múlik minden”. – Ez a mondat tökéletesen kifejezi, milyen módon próbáljuk elérni céljainkat. Kiemeli, hogy csakis egy magasan képzett és lelkes csapat képes elérni a közösen kitűzött üzleti célokat.”

Összefoglalás

Egy szervezet sikerének előfeltétele az emberi erőforrás tervezése, irányítása, továbbfejlesztése, valamint integrálása az üzletpolitikába. Ez – a többi között – azt jelenti, hogy a szervezet minden szintjén és munkahelyén fel kell mérni a szükséges jártasságot és képességet (pl. szintösszehasonlítás útján) és azt egybe kell vetni a munkahelyet betöltő dolgozók *tényleges* felkészültségével. Az összehasonlításból kiviláglik, hogy milyen képzésre, oktatásra van szükség az egyes munkahelyeken. Kulcskérdés, hogy erre milyen módszert alakítanak ki, és milyen hatékonyan képesek a dolgozókat mozgósítani saját továbbképzésükre, továbbá mennyire eredményes elkötelezettségük elmélyítése a szervezet iránt. Ebben az eredmények elismerése játszik igen fontos szerepet.

Ehhez kiváló segédeszközök a minőségirányítási rendszerek: az új szabványsorozat, valamint az EFQM Szervezeti Kiválóság modellen alapuló magyar Nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere. Ez utóbbi akkor is jól felhasználható, ha a szervezet belátható időn belül nem szándékozik pályázatot benyújtani.

Mindebből levonható az a következtetés, hogy egy minőségirányítási rendszer bevezetése jóval szélesebb körben hasznosul, mint ahogy a nevéből következtethető, mert kihat a teljes szervezet gazdaságos működésére, piaci pozíciójára. ■

Róth András