

1.1 | Mennyire járul hozzá a minőség 1.2 | és a minőségirányítási rendszer a vállalatok 3.2 | sikeréhez vagy kudarcához?

Tárgyszavak: minőség; minőségirányítás; folyamatos jobbítás; vállalatvezetés; csőd.

A vállalati csődök nem (pusztán) a rossz minőség hatásaként következnek be

Amikor a Quality c. amerikai folyóirat főszerkesztőjének feltették a kérdést: tönkremehet-e egy szervezet pusztán azért, mert nem alakított ki erőteljes minőségbiztosítási/minőségirányítási rendszert, gyors volt a válasz: „Természetesen. Sok ilyen eset létezik.” Ám, amikor konkrét példát kellett volna mondania, hiába keresgélt előbb az emlékezetében, majd az interneten. Egyelőre – legalább is Amerikában – nem találni esetet arra, hogy csupán azért ment volna tönkre egy vállalat, mert gyenge minőséget nyújtott. Egy-egy rossz minőségű termék megrázza ugyan előállítója helyzetét, de a teljes vállalat – ha „gyengébb lábakon is”, talpon marad. Az USA-ban vannak ismert termék-visszahívási esetek – pl. a Bridgestone/Firestone gumiabroncsok sorozatos hibái – és sokan tudnak felidézni elhíresült szoftvertermék-hibákat, élelmiszerbotrányokat, ám az előállítók – legalább is egy ideig – a piacon maradtak.

Nem lehet az ismert vállalatcsődöket sem egyértelműen a rossz minőségirányításnak tulajdonítani. Az esetek alaposabb vizsgálata mindig azt mutatta, hogy a rossz minőség a bukásnak csak az egyik oka. A kudarchoz emellett sok tényező járult hozzá: a gyenge marketing és ügyfélszolgálat, a hibás ármegállapítás, a rendszertelen, késedelmes szállítás, a hibás gazdasági vezetés.

A jó minőség viszont sikeressé tehet egy-egy terméket vagy vállalatot. A Malcolm Baldrige kiválósági díj vagy a közönség által megszavazott díjak kitüntetettjei erre bőségesen kínálnak példát.

A jó minőség felemel

A jó minőséget célzó programokat sok mutató – a selejt és az újramunkálások, a jótállási kötelezettségből adódó javítások eladásokra vetített aránya, az érvényben levő minőségprogramok és a minőségüggyel foglalkozók száma – értékelésével, továbbá valamelyik minőségirányítási szabvány szerinti regisztráció alapján lehet rangsorolni. Az USA-ban 750 kiemelkedő vállalat minőségirányítási rendszerét osztályozták ily módon. Ám a jó minőségprogram nem légtüres térben működik. Kevés az, ha egy vállalat jó terméket állít elő, és minőségirányítási programot vezet be jelentős beruházással. Az USA (minőségszínvonala alapján) száz legjobbnak ítélt vállalata más dolgokat is jól végzett:

- jól reagált a piaci változásokra,
- kiválóan szolgált ki ügyfeleit,
- fejlesztette alkalmazottainak tudását,
- elismerte és jutalmazta alkalmazottainak teljesítményét,
- befektetett új technológiákba.

A minőségirányítási programmal kialakuló figyelem és pozitív magatartás a szervezetet más vonatkozásokban is felemeli, fejleszti.

Míg a rossz minőség nem hoz magával közvetlenül csődöt, vállalatok sokaságának sikere igazolja a minőségirányítás fellendítő hatását. Minden szervezetnél szükség van a folyamatos jobbításokra!

Már Juran is kifejtette, hogy ha egy vállalat jobbítja folyamatait és termékeit, teljesítménye és sikere spirálszerű emelkedő pályára áll. Minden egyes jobbítási akció egy-egy lépcső a szervezet felemelkedésében.

Milyen sebességű legyen a folyamatos jobbítás?

Milyen ütemben célszerű jobbításokat végezni? Felszínes szemlélettel azt lehetne javasolni, hogy minél gyakoribbak az ilyen akciók, annál jobb. A gyakorlat azonban ezt nem támasztja alá, inkább arra tanít: *nem az a fontos, milyen ütemben következnek be a változások, hanem az, hogy egyáltalán történnek-e ilyenek, és ha igen, milyen alapossággal.*

Kevés olyan szervezet van, amelynek korrekciós és hibamegelőző rendszere valóban hatékony. Sok cég büszkélkedik minőségtanúsítvánnyal, fel tudja mutatni, milyen gyakran végeznek auditokat, kevés azonban közöttük az olyan, amelyben a változások és a helyesbítő/megelőző tevékenységek egészen a műhelyszintig hatnak.

Ha a szervezet teljes egészében érvényesül a korrekciós/megelőző cselekvési rendszer, nem az a kérdés, hogy milyen gyakran hajtanak végre változásokat, e cégeket *akcióik alapossága* emeli versenytársaik fölé. Ha a változások és a jobbítási erőfeszítések magas színvonalúak és átfogóak, még a lassú jobbítás is stratégiai előnyt és spirálszerű felemelkedést hoz, szemben a viharos változtatások, a „heroikus” küzdés stílusával.

A folyamatos jobbítás szükségszerűen időnként változtatásokat hoz magával, ami – érthetően – kényelmetlenség érzetével jár. Ha a folytonos változtatás nem lenne kényelmetlen, bizonyára káosz uralkodna. A vezetőknek meg kell határozniuk, hogy a jobbítások közepette mi az a változási ütem, amit beosztottaik még jól elviselnek. A túl gyakori gyors váltás megzavarhatja a dolgozókat, olyannyira, hogy az akcióval nyert hatékonyságjavulás hatása elvész az alkalmazottak termelékenységének romlása miatt.

Az alkalmazottak általában jól viselik a változások irányába ható mérsékelt, állandó, „gyengéd” nyomást. Ha időt kapnak arra, hogy az új körülmények között „berendezkedjenek”, azokban otthonosan érzéik magukat, a folytonos jobbítás igénye már nem nyomasztó számukra.

A „hősies”, viharos, sürgetett változás rövid ideig hatásos, ha egyáltalán hatásos. Az emberek kiégnek, elveszítik lelkesedésüket, esetleg elhagyják a vállalatot. Még ha a „hősi akciókat” kipróbáló vezetőket sikeresnek tartják is, ritkán mutatnak fel hosszú távra ható eredményeket.

Vitathatatlan, hogy *a minőségirányítási rendszer jobb eredményekhez vezet*, mintha ilyeneket nem alkalmaznának. Ám *ki kell a változás sebességét egyensúlyozni*, ne érjen el olyan fokot, hogy az alkalmazottak összezavarodjanak. A következetes haladás folyamatos emelkedést hoz a spirál mentén; kevés versenytárs lesz képes erre, különösen ug-rásszerű akciókkal.

Összeállította: Cserhalmi Ferenc

Williams, T.: Quality success and failure. = Quality, 45. k. 3. sz. 2006. p. 6.

Dalgleish, S.: Spiraling up. = Quality Progress, 45. k. 3. sz. 2006. p. 16.