

1.2 | **Átfogó minőségbiztosítás vagy** 1.3 | **folyamatközpontú átszervezés – a lehető legtöbb előny elérése a két módszer integrációjával**

*Tárgyszavak: minőségfejlesztés; TQM, vállalatszervezés;
átszervezés.*

A TQM és a BPR közötti hasonlóságok és különbségek

Az átfogó, teljes körű minőségbiztosítás (total quality management, TQM) és a folyamatközpontú átszervezés (business process re-engineering, BPR) programjait a vállalatok még ma is gyakran alkalmazzák változások kezdeményezésére és megvalósítására, annak ellenére, hogy maguk a kifejezések már nem divatosak. De mi is a különbség valójában a kettő között? A kérdés azért indokolt, mert mindkét programban központi szerepet játszik a munkatársak önállósága, a csapatmunka, a minőség, a változás és az ügyfélközpontú szemlélet. A különbség azokban az eszközökben van, amelyeket az egyes programokban alkalmaznak a tökéletesítések és fejlesztések érdekében.

A TQM olyan vállalatvezetési rendszer, amelynek célja hosszú távú folyamatos tökéletesítések megvalósítása az ügyfelek elégettségének javítása és a költségek csökkentése érdekében. A BPR célja ezzel szemben a stratégiai jelentőségű folyamatok gyors és radikális áttervezése és átalakítása a vállalati munkamenet és termelékenység optimalása érdekében.

A BPR-programokban végrehajtott változások gyorsak és radikálisak tehát, összhangban a módszer szószólóinak felfogásával, akik szerint „semmi értelme blokkolásgátló féket szerelni lovaskocsikra”. A cél a terep megtisztítása új folyamatok számára a régiak lebontásával. A TQM hívei szerint a TQM-filozófia a tökéletesítési projektek építőkockaelv-szerű megközelítését támogatja a BPR-re jellemző „tabula rasa” helyett.

Az ilyen „rendteremtés” még a BPR egyes hívei szerint is csak mítosz, és a legtöbb vállalatnál nem eredményes.

Felmerül tehát a kérdés, hogy melyik módszer a hasznosabb a vállalatok számára? A jelek szerint nincsenek objektív kritériumai annak, hogy milyen körülmények között kell alkalmazni az egyiket vagy a másikat. Gyakran megesik, hogy az egyik programmal kudarcot valló vállalat a másikkal próbálkozik.

Sok kutató és minőségügyi szakember szerint a BPR-rel elért gyors és radikális változást a TQM-re épülő hosszú távú, folyamatos tökéletesítésekkel kell folytatni, majd később újra „elő lehet venni” a BPR-t, ha újra radikális változásokra van szükség. Más szavakkal ezt azt jelenti, hogy a TQM a sikeres BPR-program természetes folytatása lehet, a BPR pedig a TQM-kezdemenyezés fordulópontja.

A vállalati szervezet átalakítására törekvő programok közül azok a legsikeresebbek, amelyek integrálják a minőséggel és az átszervezésekkel kapcsolatos kezdeményezéseket. A vállalatok ennek keretében mintegy „testre szabott” szervezeti változásokat indíthatnak el, a TQM és a BPR eszközeinek megfelelő kombinálásával.

Sok vállalat ezzel szemben egymással helyettesítve próbálta alkalmazni a két szemléletet, anélkül, hogy a változás egységes, összefüggő programjává próbálta volna integrálni azokat.

A két módszer alkalmazásának vizsgálata

A következőkben ismertetésre kerülő tanulmány célja annak vizsgálata volt, hogy a vállalatok hogyan alkalmazzák a két módszert. A kutatók 29 vállalatból álló mintán tanulmányozták, hogy a TQM- és BPR-programoknak milyen hatása volt a vállalatok jövedelmezőségére, illetve, hogy hogyan és milyen okból valósították meg azokat.

Az alábbi négy állítás helyességét vizsgálták:

1. Jelentős különbség van azoknak a változásoknak a mértéke között, amelyeket a TQM-, illetve a BPR-programokkal kívánnak elérni.
2. Jelentős különbség van a TQM-, illetve a BPR-programok számára biztosított időkeret között.
3. Jelentős különbség van a TQM-, illetve a BPR-programok által elért változásokhoz ténylegesen szükséges idő között.
4. Jelentős különbség van a TQM- és a BPR-programoknak a vállalati jövedelmezőségre gyakorolt hatása között.

A fenti összefüggések vizsgálatához szükséges adatok összegyűjtése érdekében kérdőívet küldtek el 2000, egy amerikai vállalati regiszterből találmányra kiválasztott feldolgozóipari vállalathoz. A kérdőívben megkérdezték a vállalatokat arról, hogy indítottak-e TQM- vagy BPR-programot, de nem határozták meg ezeket a fogalmakat, a válaszolókra bízva ezeknek a módszereknek az értelmezését és annak alapján a válaszadást.

A fenti alapkérdéseken túl a kérdőívben még a következőkre kérdeztek rá:

1. a programok indításának ideje;
2. a programok tervezett időkerete;
3. a változások megvalósításához ténylegesen szükséges idő;
4. a változás/tökéletesítés mértékének meghatározása hétfokú skálán (a finomhangolásszerű apró módosítástól a radikális változásig), illetve a programok jövedelmezőségére gyakorolt hatás minősítése (a nagyon negatívtól a nagyon pozitívig).

142 válasz érkezett vissza, és a válaszoló cégek közül 29 jelezte, hogy megvalósított mind TQM-, mind pedig BPR-programot. A következőkben ismertetett elemzés ennek megfelelően a 29 vállalat által szolgáltatott adatokon alapul. Ilyen méretű minta alapján általában nem igen lehet általános következtetéseket levonni, a vizsgálat azonban így is értékes tanulságokkal szolgált azzal kapcsolatban, hogy a vállalatok miként alkalmazzák a két módszert a gyakorlatban.

Eredmények

Páros T-mintákkal ellenőrizték a fenti négy állítás helyességét. Mint az *1. táblázatban* látható, a minta vállalatai lényegesen korábban indították TQM-, mint BPR-programjaikat. A megvalósítás tervezett időkerete a BPR-programok esetében átlagosan hat és fél hónappal rövidebb volt, mint a TQM-kezdeményezéseké, a különbség azonban statisztikailag nem szignifikáns.

A tervezett változások megvalósításához ténylegesen szükséges idő a TQM-programok esetében hosszabb, a BPR-programok esetében pedig rövidebb volt a tervezettnél. A BPR-programok megvalósításához szükséges idő a $p < 0,10$ szinten kisebb volt, mint a TQM-programok időigénye.

A vállalatok a BPR-programoktól nagyobb mértékű változásokat vártak, mint a TQM-programoktól, a különbség azonban statisztikailag nem szignifikáns. Végül a minta vállalatai mind a TQM-, mind a BPR-progra-

mokkal kapcsolatban a jövedelmezőség javulását tapasztalták. Ebből a szempontból általában a TQM hatása volt nagyobb, a különbség azonban ebben a tekintetben sem volt szignifikáns.

1. táblázat

A TQM- és BPR-programok összehasonlítása

	TQM (középértékek)	BPR (középértékek)	T
A kezdet óta eltelt idő (hónap)	59	25,69	5,390*
Tervezett időkeret (hónap)	26,7	20,16	1,516
A megvalósítás tényleges ideje (hónap)	29,8	15,93	2,017**
A tervezett változások mértéke (1-től 7-ig)	5,2	5,38	-0,723
Hatás a jövedelmezőségre (1-től 7-ig)	5,55	5,38	0,462

* <0,01;

** <0,10.

Eredmények

Bár a BPR az elterjedt felfogás szerint a gyors, átfogó és radikális változások programja, a felmérés során nyert adatok szerint a vizsgált vállalatok körülbelül hasonló tempójú és mértékű változásokat vártak a két módszertől.

A 29 vállalat közül csupán egy jelentett olyan eredményeket, amelyek megfeleltek a tanulmány korábban ismertetett feltételezéseinek. Ez a vállalat három évvel a BPR-program előtt indította TQM programját. A TQM megvalósítását eleve folyamatos tevékenységnek tervezték – viszonylag szerény változásokkal. A TQM hatását a jövedelmezőségre pozitívnak találták – ami 6-os érték az 1-től (nagyon negatív) 7-ig (nagyon pozitív) terjedő skálán. A BPR időkeretét ezzel szemben előzetesen egy évben rögzítették, és a programtól radikális változásokat vártak. A program nagyon kedvező hatással volt a vállalat jövedelmezőségére.

Volt olyan vállalat, amelynél a TQM-nek kedvezőtlen hatása volt, és olyan is, amelyik a BPR-rel kapcsolatban jelentett hasonló eredményt. Úgy tűnik, hogy sok vállalat először a TQM-mel próbálkozik, majd mikor az azzal kapcsolatos remények nem teljesülnek, a BPR-hez fordulnak, nagyjából hasonló sebességű és mértékű változásokat várva attól is. Ez nem ugyanaz, mint a két módszer integrációja különböző szervezeti problémák megoldása és különböző mértékű változások megvalósítása érdekében.

Annak ellenére, hogy a BPR az az eljárás, amely elsősorban főleg a költségekre, illetve az értékesítési és pénzügyi eredményekre irányul, az eredmények szerint a TQM- és BPR-programok hatása a vállalati jövedelmezőség javulására közel hasonló mértékűnek mutatkozott. A válaszoló vállalatvezetők szerint ebben a tekintetben a TQM hatása valamilyen kedvezőbb volt.

A vizsgálat során szerzett adatok mindent összevetve arra utalnak, hogy a vállalatok nem értik igazán azt, hogy mi a különbség a változások elérésére szolgáló két mechanizmus, illetve az azok által elérhető eredmények között. Ahelyett, hogy a két módszert mint a változások megvalósításának két egymást kiegészítő, de azért különböző eszközeként integrálnák, a vizsgált vállalatok a jelek szerint a változások mértéke és a megvalósításhoz szükséges idő szempontjából a kettőt nagyjából hasonló módon kezelték. Ennek következtében nem ismerték fel, hogy az egyes módszerek mikor és miben hozhatják a legtöbb hasznot.

Részben ez lehet a magyarázata annak, hogy sok TQM- és BPR-program nem hozza a várt eredményeket.

Összeállította: Enyedi István

Farzaneh, F.: TQM vs. BPR. = Quality Progress, 36. k. 10. sz. 2003. p. 59–62.

Williams, A. J.; Davidson, J. C. stb.: Total quality management versus business process re-engineering: a question of degree. = Journal of Engineering Manufacture, 217. k. Part B. 1. sz. 2003. h.n. p. 1–10.

EGYÉB IRODALOM

McNeny, F.: Find a quality system and stick with it. (Találjon egy minőségbiztosítási rendszert és tartsa magát hozzá.) = Quality Progress, 36. k. 9. sz. 2003. p. 8.