

### 1.3 | **Minőségrendszer fejlesztése kis szervezeteknél**

*Tárgyszavak: minőségbiztosítás; teljes minőségfolyamat;  
„élharcos” vezetés; képzés; ösztönzés.*

Legyen „A” időpont annak a napja, hogy a vállalat felső vezetése – *információkkal jól megalapozottan* – arra a döntésre jut, hogy a szervezetet „minőségközpontúra” alakítja át. (Az információkkal való megalapozottságnak itt döntő jelentősége van.)

Legyen „B” az az időpont, amikor a minőségfolyamat „a helyén van”, és formálisan és szó szerint is minden alkalmazottat, a rendszer minden összetevőjét – az élharcosként működő vezetést, a folyamatelemzést, a csoportmunkát, a kommunikációt, a képzést, a mérést, az elismerést és jutalmazást – átfogja, oly módon, hogy ezek továbbra is fejlődnek, folyamatosan javulnak és a legalacsonyabb szintig mérhető, pozitív hatásúak.

Mennyi idő alatt lehet az „A”-ból a „B”-be eljutni kis szervezetek (2500 fő vagy ennél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalatok) esetén?

Ezt a kérdést az utóbbi 15 évben már sokszor feltették több száz minőségszakembernek. Ha a megkérdezettek a magánvállalatok köréből valók, az átlagos válasz: 3–5 év. Ha ugyanezt a kérdést az állami vállalatok minőségszakembereinek vagy tanácsadóinak tették fel, a válaszok átlaga 5–7 év. (Ez egyben az államnak dolgozó tanácsadók, minőségszakértők gondolkodását is tükrözi.)

A helyes válasz: 6...8 hónap! Ha ennél hosszabb időre nyúlik az átalakulás, hiba lehet a felső vezetés elkötelezettségével, vagy legalábbis gyanakodni kell a folyamatban segítő tanácsadó szakértelmét illetően.

Eretnekségnek tűnhet, de szakítani kell azzal az egyes minőségszakértők és tanácsadó cégek (és ügyfelek) által terjesztett hiedelemmel, hogy a minőségközpontú rendszerre való átállás igen nehéz és hosszú folyamat.

### **Könnyű-e vagy nehéz az átállás?**

Néhány adottság:

- a minőség nem alaptudomány, inkább olyan, formába öntött józan gondolkodás, amelyben a javulásoknak előírhatóknak, megismételhetően leírhatóknak kell lenniük;

- logikusan az egyetlen védhető megközelítés: minden egyes alkalmazott vegyen részt a minőségfolyamatban;
- a vezetőség „élharcos” hozzáállása az a tényező, amelyen áll vagy bukik a folyamat sikere. (Ebben – mint a minőségfolyamat egészében is – érzelmi és racionális elemek egyaránt hatással vannak.)

Két ellentétpárt kell megvizsgálni a minőségfolyamattal kapcsolatban:

- egyszerű-e az vagy bonyolult,
- könnyű-e vagy nehéz.

Ahhoz, hogy a felső vezetőség a fizetési listán szereplő valamennyi alkalmazottat bevonja a gyors és tartós minőségfolyamatba, az szükséges, hogy ők maguk megértsék, hogy az egyszerre egyszerű és bonyolult. Mindent egybevetve, azt kell végezni, amit az ember megígért, célul tűzött ki, és ez aligha lehet bonyolult. Éppen csak minden nap, a nap minden órájában erre kell törekedni, egyre jobban, egyre magasabb színvonalon.

A minőségszakemberek elborzasztóan nagy százaléka abból él, hogy a vállalatvezetőket arról igyekszik meggyőzni, hogy a minőség bonyolult (vagyis ők maguk azt teljes mértékben át sem látják?), de ők – mint tanácsadók – majd megkönnyítik számukra az átalakulást.

## Két példa

Vannak vállalatok, amelyek – kellő elkötelezettséget bevetve – fél év alatt át tudnak állni.

Álljon erre példaként két biztosítási cég esete. Az egyik Paul Revere Insurance Group, amely a Malcolm Baldrige National Quality Award minőségdíj első évében (1988) az élcsapatban végzett. A másik ilyen vállalat az UIC Insurance Co. biztosító (800 fős kisszervezet), amely 200 márciusában hozott döntést (információkkal megalapozott döntést!) minőségfolyamat elindításáról. A következő időszakban stratégiai tervet dolgoztak ki, minden felügyelő és vezető intenzív képzést kapott, majd folyamatlemző munka-összejöveteleken vettek részt. Gondoskodtak arról, hogy minden egyes alkalmazott részt vegyen a teamekre alapozott minőségbiztosítási folyamatban. Mindezt úgy folytatták le – sikeresen –, hogy közben még az egyre növekvő munkaterheléssel is megbirkóztak.

Mi volt a két vállalatban a közös vonás? Mindkettő elnöke erős egyéniségű, nagy tudású személy, aki tisztában van azzal, hogy a személyzeti osztály felnőtteket vett fel, akiket akként is kezel. Mindkét felső vezető a *bizalomra alapozott, és nemcsak a mások idejét és a vállalat pénzét volt hajlandó feláldozni*, hanem elsősorban – élen járva – saját erejét, munkáját fektette be abba a folyamatba, amely meggyőződése szerint egyaránt jó a vállalatnak, az ügyfeleknek és az alkalmazottaknak.

Mindkét vezető elsőként azt a nem szokványos kérdést tette fel a kezdet kezdetén, hogy *„Kit hagyhatunk ki abból az erőfeszítésből, amit a jobbítás ér-*

*dekében kifejtünk?”* Ma a legtöbb helyen úgy kezdik a „minőségre irányuló erőfeszítéseket”, hogy felteszik e két kérdés valamelyikét: „Kire tudjuk szignálni ezt a minőséggel kapcsolatos kérdést?” „Kit tudnánk rávenni, hogy önként jelentkezzen a minőségtema kezelésére?” Mindkét esetben a kérdésben ki-mondatlanul is az rejlik, hogy –...„miközben mi végezni tudjuk az igazi munkát”.

A két sikeres vezető azzal a kezdeti szándékkinyilvánítással fogott a minőségfolyamat bevezetéséhez, hogy senkit nem lehet kihagyni a dolgok jobbításából – saját magukat legkevésbé. Mindenkinek van a tarsolyában olyan tudás, amit csak ő tud.

## **Teljes minőségfolyamat**

A megközelítést „teljes minőségfolyamatnak” nevezték el (CQP, complete quality process). Ez az elnevezés azt sugallja, hogy a többi, korábbi megközelítés nem teljes.

Lényegében a minőségprogramok szokásos megközelítési módjai azért nem fejtik ki teljes lehetőségeiket, mert a teljes minőségfolyamat egy vagy több elemét elhanyagolják, vagy nem kezelik jelentőségének megfelelően. A „teljes minőségfolyamat” kihívását részben az jelenti, hogy mind a hét összetevőjét párhuzamosan, összehangoltan kell kezelni:

1. a felső vezetőség elkötelezettsége,
2. „élharcosként”, a folyamatok élén járó vezetés,
3. az alkalmazottak teljes körét strukturáltan kell bevonni a folyamatok jobbításába,
4. kommunikáció,
5. képzés,
6. mérés,
7. elismerés, köszönet, az eredmények megünneplése.

Az ördög a részletekben van.

### **1. A felső vezetőség elkötelezettsége**

A „felső vezetőség” fogalmát kétféleképpen is fel lehet fogni:

- a hierarchia felső szintje: az elnök, ill. vezérigazgató és a közvetlenül neki jelentők köre vagy
- mindenki, aki a hierarchia legalsó szintjétől legalább két lépcsőfoknyira van (ezt a rangot az előbbi csoport támogatásának kell kísérnie).

Az „elkötelezettség” szó értelmezése ugyanilyen fontos. Azt a szándékot jelenti, hogy valaki saját egyéniségét, idejét, erőfeszítéseit hajlandó bevetni a cél érdekében. (Nem azt, hogy hajlandó meglepő összegekről csekkeket aláírni tanácsadók számára, üdülővezetékben tartott továbbképzéseken kelle-

mes két hetet eltölteni egy-egy tanfolyamon, azután ismét csak tanácsadóhoz fordulni a kérdésekkel!)

A felső vezetőség tagjai az alkalmazottak teljes körének elkötelezettségét várják el. Példát kell mutatniuk (jobbítani kell saját munkájukat), úgy, hogy az a dolgozók számára látható legyen. A vezetőnek aktívnak és jól informáltnak kell lennie (intelligensen és meggyőzően beszélnie kell tudni a minőségről a beosztottakkal is).

A „felhatalmazás” talán a legjobb példája annak, hogy az elkötelezettségre mennyire szükség van. Bármilyen szintű vezetőnek fel kell hatalmaznia beosztottait (döntésekre). A felhatalmazással a vezető a felelősséggel egyenlő hatalmat ruház át. Ez nemcsak azt jelenti, hogy mindenki végezze (felelősséggel) a maga dolgát.

A felhatalmazáshoz bizalomra van szükség. A felső vezetőnek bíznia kell abban, hogy a dolgozókat jól képezték ki, és abban a hitben kell élnie, hogy nyugodtan végezheti saját munkáját, nem kell mások ellenőrzésével töltenie az idejét.

## **2. A folyamatok élén járó vezetés**

Az „élharcos”, a folyamatok élén járó vezetés olyan környezet megteremtését jelenti, amelyben mindenki kibontakoztathatja képességeit, „megvalósíthatja önmagát”. Ilyen vezetési stílus nélkül nem tud fennmaradni a minőségfolyamat.

Az „élharcos vezetés” olyan a vezetéstudományban, mint a minőség fogalmának viszonya a termelékenységhez. A menedzsment és a termelékenység szavak racionális jelentésűek, míg az „élharcos vezetés” és a „minőség” fogalmakban racionális és érzelmi összetevők egyaránt vannak.

Azok a minőség-erőfeszítések, amelyek csupán egyik akcióból és érzelmi hullámból a másikba bukdácsolnak, közhelyes buzdításokkal, miközben a minőségszakemberek azt ígéretik a felső vezetőségnek, hogy mostantól bármelyik napon bekövetkezhet a mérhető minőségjavulás, nem érnek sokat.

A pusztán racionális minőség-erőfeszítések, amelyek kizárólag a mérhető javulásokra összpontosítanak, nem érik el teljes potenciáljukat, mert mellőzik az emberek lelkét. Nem szabad megfeledkezni az „élharcos vezetés” definíciójában szereplő egyik tényezőről, arról, hogy az elősegíti mások önmegvalósítását.

Az „élharcos vezetés” képessége – bár vannak emberek, akiknek ehhez született érzékük van – megtanulható, ill. a született képesség tovább erősíthető.

Az UICI-nél a munkafelügyelői szint és az efölötti hierarchia képviselői a minőségbiztosító munkacsoportok alakítása előtt intenzív vezetői képzést kaptak. Ily módon közös álláspontról indult a vezetői csapat, ami nagy lépést jelentett előre.

### 3. 100%-os, strukturált alkalmazotti részvétel

Az alkalmazottak strukturált részvételét szó szerint kell érteni: a folyamatban minden egyes dolgozónak, „aki a fizetési listán szerepel”, tudnia kell, hova forduljon, ha jó ötlete van. A strukturáltsághoz közel sem elég, ha a vezérigazgató kijelenti: „Minőségi vállalat vagyunk, és valamennyien felelősek vagyunk azért, hogy ez így is maradjon.” Megváltoztak a szabályok, és mindenkinek ismernie kell az új szabályokat.

Ismeretes, hogy két általános minőségcél van:

- *jó dolgokat kell tenni és*
- *a dolgokat jól kell tenni.*

A jó dolgok végzése a folyamatok definiálását kívánja meg a szervezeten belül. Ezzel azt a kérdést válaszoljuk meg, hogy „Egyáltalán azt tesszük-e, amit akarunk?”

Az ilyen kérdéseket legjobb, ha a szervezet vezető beosztásban dolgozó munkatársai válaszolják meg, tudásuk, tapasztalatuk, felelősségük és tekintélyük birtokában. Azt, hogy a megközelítésmód milyen elnevezést kap, főként attól függ, miként nevezi azt a javasló tanácsadó (értékelemzés, folyamat-elemzés stb.). Az üzleti folyamat gyökeres átszervezését (reengineering) is ide lehet érteni. Itt illeszkedik a reengineering a minőségfolyamatba; a CQP összetevőinek egyik alpontja. Annak az oka, hogy a reengineering kétes hírnévre tett szert (nagy kezdeti siker, borzalmas utóhatások) az volt, hogy népszerűsítői minden hangsúlyt erre az egy elemre helyeztek, holott a teljes CQP-rendszernek ez csak egyik összetevője; közben a további hat összetevőt elhanyagolták, legfőképp hiányzik az alkalmazottak bevonása a folyamatba.

Mind a Paul Revere, Mind az UICI a teljes CQP folyamatnak ennél a részénél külső tanácsadót vett igénybe, akik egy sor értékelemző vagy folyamat-elemző munkaértekezletet tartottak. Ezek során a cég műveleti egységeit alapos vizsgálatnak vetették alá, megújították, ezáltal nagymértékben javult a hatékonyságuk, a pontosságuk és a munkakapacitásuk.

„A dolgok jól végzése” az alkalmazottak részvételét igényli, minden szinten. Erre a két legnépszerűbb megoldás:

- javaslattételi program, amelynek keretében a dolgozók ötleteit gyűjtik és
- problémamegoldó munkacsoportok (teamek) szervezése.

Mind a két példaként tárgyalt szervezetnél a minőség-munkacsoportok megközelítést választották, ahol minden egyes alkalmazott legalább egy team tagja volt.

Az átalakítás első évében az UICI 81 minőségteamjétől 1455 javaslat futott be, ezek közül 555 megvalósításra került; ezeket a minőségelemzők mi-

nősítették és végleges formába öntötték. A második év még jobb eredményeket hozott.

Először is megvizsgálták, hogy az addig bevezetett újítások nem hoztak-e magukkal hátrányos változásokat a vállalatnak esetleg más pontján.

Az ötletek anyagiakban (a vállalat „háztartásában”) 2 millió dollár hasznot hoztak, és további 3 millió dollárra becsülik azt a hatást, amit az időmegtakarításban jelentenek (vállalati átlagban 15 USD/h-val számolva).

A kezdeményezésben létrehozott minőségrészleg az UICI-nél 3 főből állt (vezető és két elemző beosztott), akik tudást, humort (a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatos) műszaki ismereteket, kreativitást hoztak magukkal, hajlandóak tanulni és új ötleteket kipróbálni.

#### **4. Kommunikáció**

A kommunikáció információátadásból és -fogadásból áll. A hangsúly az utóbbin van. Nem biztos, hogy a hallgatóság úgy érti a szavainkat, ahogy képzeljük. Nagyon világosan kell fogalmazni.

Az UICI-nél az az irányelv, hogy mindenkinek meg kell kapnia mindazt az információt, ami a lehető legjobb döntéshez szükséges. Ha egy dolgozó tudni akarja a vállalat pénzügyi teljesítményét, csak el kell sétálnia a faliújsághoz. A részletesebb hírek – a jók csakúgy, mint a kedvezőtlenek – a felügyelőkhöz legalább havi gyakorisággal érkeznek. A vállalat egészéről és a minőség fejlődéséről szóló összesítések kéthetenként jelennek meg a vállalati intranet hálózatán, és minden alkalmazott számára hozzáférhetők.

Amikor a felső vezetők egy munkacsoportja összeállította a vállalat kulturális értékeinek összesítését, azt 40 fős csoportokban vitatták meg.

#### **5. Képzés**

Mind műszaki területen, mind a minőség témájában szerveztek képzést; egyiket sem a másik rovására. Ez a vállalat legfontosabb és legnagyobb beruházása a minőségbe.

A minőséggel kapcsolatos program kulcskérdése a képzési program kézbentartása. Amikor a vezetőség meghatározta a vállalat filozófiáját és annak megközelítési módját, definiálni kell a specifikus tréningeket. Valószínűleg a képzést a minőségteam vezetői számára szervezendő tanfolyammal a leghatásosabb kezdeni.

Ha a vállalatnál van oktatási részleg, akkor sem szükséges nekik maguknak összeállítaniuk a tananyagot. Célszerű képzésre szakosodott vagy tanácsadó céget megbízni azzal, hogy a készen kapható oktatási csomagok valamelyikét „szabja” a vállalat igényeire. (Általában ez nem több, mint a számítógépes tananyag fejlécében a vállalat nevének feltüntetése.) Ebben nincs semmi rossz, de a szerződésbe be kell venni egy olyan záradékot, mi szerint

„az oktatókat képző tanfolyam befejeztével a tanácsadó átadja a tananyaggal kapcsolatos jogokat a vállalatnak, és a következőkben ezért nem kér további díjat”. Ugyancsak meg kell állapodni abban, hogy a vállalatnak joga legyen a tananyag tetszés szerinti módosítására. Így a vállalat évről évre tökéletesítheti azt, befoglalhatja a tapasztalatok ismertetését, egyes részeket bővíthet, ha kell.

Az oktatási és a minőségbiztosítási osztályoknak szoros együttműködésben kell dolgozniuk.

Ahogy a folyamat egyre érettebb, a dolgozók felismerik saját igényeiket, és egyes részterületeken nagyobb tudásra tesznek szert.

## **6. Mérés**

A minőség területén két összefüggésben alkalmaznak méréseket:

- hogy rendelkezésre álljanak adatok ötletek forrásául a jobbításhoz,
- hogy a célokhoz képest a fejlődést meg lehessen határozni.

A mérésnek sokszor túlzott hangsúlyt, jelentőséget tanúsítanak. Miközben rendkívül fontos, nem helyettesítheti a többi tényezőt. A hét összetevőből álló teljes minőségfolyamatnak csupán egyik összetevője.

Ugyanígy a minőség sem valami különálló dolog, azt jelenti, hogy hogyan végzik a dolgokat. A mérés sem teher, hanem a dolgok végzésének módjával jár.

A Hat Sigma pl. csodálatos segédeszköz. Az ISO 9000 sorozat lényegében adminisztrációs és mérési segédeszköz (és egyre közelít a Baldrige-modellhez), igen hasznos lehet. De ha ezeket az eszközöket egy vállalat egymagában használja, nem fejtik ki azt a hatást, mintha a teljes minőségfolyamat összes tényezője együtt hatna.

Mint a „minőség” és az „élharcos vezetés” fogalma is, a mérés is tartalmaz racionális és érzelmi elemeket. Az, hogy az eredményeket miképp közlik, nagyban befolyásolja azt, hogy milyen javulás várható a továbbiakban.

## **7. Elismerés, köszönet, az eredmények megünneplése**

Szükséges, hogy a vállalat tudjon köszönetet mondani, hálát kifejezni, és az elért eredményeket meg kell ünnepelni.

Az elismerés szükségességének is vannak érzelmi és racionális okai:

- a dolgozók megérdemlik a köszönetet és azt a jó érzést, hogy megbecsülik őket;
- racionális ok: ha egy dolgozó azt hallja, hogy megköszönik igyekezetét, még többet fog tenni az ügy érdekében. (Nem szabad elfelejteni: a minőség olyan ügy, amelyet makacs szembenállás rendkívül visszavethet.)

A köszönetmondás módja is megfontolandó kérdés. Van, aki a pénzzel kifejezett köszönetet, a pénzjutalmat úgy fogja fel, hogy a vállalat hálás erőfeszítése miatt. Más ugyanerre úgy reagál, hogy „persze, ők is tudják, hogy nem vagyok megfizetve”.

Van, aki nagy becsben tartja a szimbolikus ajándékokat (kitűző, falra akasztható díszes oklevél, asztaldísz), míg mások a nyilvánosság előtti dicsőretnek (pl. cikk faliújságon vagy a vállalati hírlevélben) örülnek leginkább. Van, aki a személyes köszönetet (pl. az elnök személyes köszönetét) értékeli legjobban. Mi hát a teendő? Minden felsorolt köszönetnyilvánítás – mindenkinek, aki ezt megérdemli. Megtérülő befektetés!

Az UICI-nél pl. amikor egy csoport a javaslatai nyomán megtakarított érték eléri a 25 000 USD-t, vagy ha az alkalmazásba vett javaslataik száma eléri a 20-at, a csoport minden tagja 25 USD értékű csekket és egy-egy plakettet kap. Emellett a csoportról fénykép készül és a kéthetenkénti vállalati hírlevélben hosszabb írást közölnek róluk. A megünneplésükkor az apró ajándékokat az elnök hozza el, mindenkivel kezet fog, és kifejezi személyes köszönetét, egyben időt szakít beszélgetésre is a csoporttal.

## **Mindent egybevetve – egymást erősítő a hatás**

Fel lehet tenni a kérdést: meg lehet-e tenni az összes felsoroltakat együtt, és érdemes-e? A válasz: igen. De az kell hozzá, hogy

- a vezető szakember abban a hitben éljen és dolgozzon, hogy felnőttek élén áll és ekként kell őket kezelnie;
- a felső vezetői munkacsoport hajlandó legyen a vezető szakember szakmai irányítását elfogadni és a minőségfolyamatot mint az ő tevékenységének természetes részét támogatni;
- a minőség részleg ne ragaszkodjon megnövekedett régi szabályokhoz, és képes legyen olyan programot lefolytatni, amely az összes alkalmazott számára cselekvési mozgásteret, döntési lehetőséget kínál.

Mindezt könnyebb úgy végezni, ha a vállalatnak nem volt még nagyobb, megghiúsult próbálkozása minőségprogram lefolytatására, így nem őriz keserű emlékeket a kollektív vállalati emlékezet.

Ha már volt a vállalatnak zátonyra futott próbálkozása minőségprogrammal, legjobb, ha a vezérigazgató többször elmagyarázza, hogy a korábbi próbák voltak, és a „teljes minőségfolyamat” az igazi, mert az abban gyökerezik, hogy „a vállalatnál mindenki tarsolyában van olyan tudás, amit csak ő tud”.

Most már csak a vezetés dolga, hogy olyan környezetet és légkört teremtsen, hogy mindenki előálljon javaslatával és figyeljen a minőség kérdéseire.

A „teljes” minőség nagyon sok munkát, de nagyon sok örömet is jelent és a munkával való megelégedettséget hoz magával. De kemény üzleti okai is vannak, amiért érdemes a munkát minőségközpontúan végezni:

1. pénzt hoz a házhoz (csökken a selejt, növekednek az eladások),
2. lojális üzletfeleket eredményez, akik tartósabban maradnak a cég vásárlói, és hozzák magukkal barátaikat is,
3. az alkalmazottak is lojálisabbá válnak,
4. etikus: a vállalat azt nyújtja, amit ígért.

**(Dancs György)**

Townsend, P.; Gebhardt, J.: Simple quality for smaller organizations. = Quality Progress, 35. k. 10. sz. 2002. p. 76–80.

Newcomb, B.: CEOs need to believe in quality's principles. = Quality Progress, 35. k. 10. sz. 2002. p. 8, 10.