

### 1.3 | **A minőségi vezetés** 1.7 3.1

*Tárgyszavak: vállalati szervezés; vezetés minősége; emberi tényező.*

### **Új könyv a vezetés minőségi jellemzőiről**

Armand és Donald Feigenbaum neves minőségguruk új könyvet jelentettek meg (*The Power of Management Capital, McGraw-Hill Co. Inc., 2003*). A szerzők ebben azt taglalják, hogy miért tartják fontosnak a leg-sikeresebb vállalatok a vezetés (menedzsment) minőségét.

### **Az irányítás minőségét hangsúlyozó vezetési stílus**

Napjaink szigorú és komoly követelményeket támasztó üzleti-gazdasági viszonyai között sok vállalat és vállalatvezető törekszik annak a vezetési stílusnak a megvalósítására, amelynek alapvető vonása a szenvedély, a (jó értelemben vett) populizmus és a fegyelmezett felelő-ség egyfajta kombinációja. A vállalatvezetésnek ez az új minősége sok olyan vállalatnak lett közös jellemzője, amelyek történetük, emberi erő-forrásaik, fejlődésük és piacaik tekintetében nagymértékben különböz-nek.

Az élenjáró vállalatok erősségeiket nem a hagyományos hierarchi-kus vezetés mennyiségi értelemben vett fejlesztésében keresik, sokkal inkább a vezetés minőségét hangsúlyozzák. Ez utóbbi jellemzője az, hogy az irányítás jellege és egyfajta hálózatszervező képesség révén képes a vállalat összes erőforrását a gazdasági növekedés fenntartására és megőrzésére összpontosítani. Mindez a vezetői tőke ún. csatornáin keresztül valósul meg, amelyek az *1. táblázatban* olvashatók.

Ezek a vállalatok a „vezetői tőke” (management capital) szellemi, technikai, humán információs és egyéb erőforrásait sikeresen használták fel fizikai és nem fizikai (hard and soft) erőforrásaik integrálására. Ez olyan folyamatok, eszközök és stratégiák révén valósult meg, amelyek

minden alkalmazottat segítenek abban, hogy a gondolkodása, tanulása, cselekvése és döntéshozatala arra irányuljon, hogy egyénenként és problémamegelőző munkacsoport tagjaként miként járulhat hozzá a fogyasztóknak és a befektetőknek nyújtott értékek növeléséhez.

1. táblázat

### A vezetői tőke alapvető csatornái

|  |  |
|--|--|
| Az üzleti élet gyakorlati tapasztalatai szerint az élenjáró vállalatoknál a vezetői tőke alábbi tizenkét alapvetően fontos csatornája határozható meg:   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Új és sikeres termékek/szolgáltatások gyors kifejlesztése és bevezetése.</li> <li>2. Hatékony marketing- és fogyasztó-kapcsolat-menedzsment.</li> <li>3. Az üzleti tevékenység expanziója és globalizációja, az erőforrások és szak tudás határokön keresztüli átcsoportosításával.</li> <li>4. A fogyasztói elégedettség, a jövedelmezőség és a növekedés érdekében csúcsmínőségű termékek, folyamatok és szolgáltatások kifejlesztése.</li> <li>5. A fontosabb operatív változók mérésével a vezetés teljesítményének értékelése.</li> <li>6. Stratégiai üzleti kapcsolatok és partnerségek létesítése.</li> <li>7. Az operatív műveletek hatékonyságának javítása (költségek, teljesítmény, a tevékenységek integrált irányítása).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. A beszállítói kapcsolatok hatékony menedzsmentje a termelékenység javítása, a költségek és szállítási idők csökkentése érdekében.</li> <li>9. A humán erőforrás-menedzsment hatékonyságának javítása az egyéni tudás, képesség és elkötelezettség fejlesztése és integrálása érdekében.</li> <li>10. Az üzleti információk integrált menedzsmentje a vezetéshez szükséges információk elérhetőségének és minőségének jobbítása érdekében.</li> <li>11. A pénzügyi műveletek hatékonyságának javítása.</li> <li>12. Vagyonmenedzsment a szükséges vagyon és infrastruktúra hatékony beszerzésének, felhasználásának és elhelyezésének biztosítása érdekében.</li> </ol> |

A cél nem újabb és újabb vezetői technikák alkalmazása, új vezetői szintek és egységek, vagy éppen bürokratikus rendszerek létesítése, hanem állandó lendület megteremtése a versenyképes és minőségi vezetés elérése érdekében – a vállalat összes fontos vezetői csatornájában, a vállalati értékalkotó lánc teljes hosszában.

A végső cél a vállalat minden adottságának hasznosítása és integrációja. A vezetés alapvető csatornáin keresztül valósítható meg a haté-

kony vezetés, amelynek jellemzője, hogy a vállalat nemcsak fizikai és pénzübeli vagyonát hasznosítja jobban, hanem humán, műszaki, szellemi és információs erőforrásait is, jobban figyelve a fogyasztókra, jobb termékeket és szolgáltatásokat nyújtva számukra.

## **A minőségi vezetés három alappillére**

Az élenjáró vállalatoknál a hatékony vezetés vagy az ún. „vezetői tőke” egyik jellemzője a szenvedély, populizmus és fegyelmezett felelőség kombinációja.

### **Szenvedély**

A szenvedély annak az irányítási stílusnak a jellemzője, amely felismerte, hogy a tökéletességre törekvés a legerősebb érzelmi motiváló tényező a vállalatokban. A szenvedélyes vezetőkben megvan a hajlam arra, hogy ezt az „etikát” megvalósítsák az egész vállalatnál.

Ez a szemlélet és etika meghatározza a szervezet alapvető kompetitív értékeit. A „humán erőforrások” pl. ebben a közegben a személyes lehetőség és felelősség, valamint a teamakciók kifejlesztését jelenti, szemben a hagyományos megközelítéssel, amely a képzési és ösztönzési (jutalmazási) programokra összpontosít.

Az „e-business” és az internet nem pusztán technika alkalmazása, de új üzleti modell és vezetési módszer is egyben. A tervezésnek tényekre kell épülnie: csak azt tudjuk pontosan elérni, amit pontosan mérünk. Bátorítani kell az innovációt és a képzeletet, és nem szabad büntetni a kockázatvállalást, még akkor sem, ha történetesen nem hozott eredményt.

A szenvedélyes vezetők felismerik, hogy a vállalat üzleti teljesítménye csak akkor változik, ha a vezetők és alkalmazottak munkája javul, elsősorban a fogyasztókkal, a piacokkal és jövedelmezőséggel kapcsolatban.

A szenvedélyes vezetők megértik, hogy a vállalat tökéletesítési kultúrája a vállalat közös programjainak eredménye, és csak ezeknek a programoknak a folyamatos fejlesztésével javítható. A szenvedélyes vezetés tulajdonképpen a régi keleti vezetési filozófia modern változatának megvalósulása. Ez így hangzik:

- A gyenge vezetőtől elfordulnak az emberek.
- Az erős vezetőhöz odafordulnak az emberek.
- A jó vezető jellemzője az, hogy az emberek úgy érzik és mondják: „mi magunk értük el ezt”.

## **Populizmus**

A populizmus itt azt jelenti, hogy a vezető hisz az alkalmazottak képességeiben, tudásában és felelősségérzetében, és épít is arra. Felismeri, hogy a vállalat ereje és versenyképessége az egész szervezetben meglévő tudásból és képességekből, a kollektív innováció és problémamegoldás szabadságából, valamint a demokratikus hagyományokra épülő teammunka értékeiből származik. Ennek a felfogásnak a jellemzője az, hogy szemben a hagyományos vállalatokra jellemző apátiával, élménnyel teszi a vállalatnál végzett munkát.

Az ilyen értelemben populista (mondhatnánk népbarát) vezetők megteremtik a nyitottság, bizalom és kommunikáció légkörét a vállalati hierarchia minden szintjén, amelyben megvalósul az, amit leginkább úgy lehetne leírni, hogy ezek egyéni vállalkozások a tökéletesítések érdekében. A populista vezetők kifejezetten bátorítják az embereket a teammunka egyéni formáinak kialakítására, a tökéletesítések sajátos módokon való kezdeményezésére. Mindenre mindig van egy még jobb módszer, amelyet a munkafolyamatokat legjobban ismerők fognak felismerni és megvalósítani.

## **Fegyelmezett felelősség**

A minőségi vezetésnek ez a vonatkozása, a fegyelmezett felelősség akkor jelentkezik, ha a vezetés felismeri, hogy bármilyen tökéletesítés vagy előrelépés csak úgy érhető el, ha a vállalat folyamatosan és következetesen pénzügyi, szellemi, humán, információs és egyéb fizikai és nem fizikai erőforrásaira összpontosít, szakadatlanul teremtve, fejlesztve, mérve és strukturálva ezt a koncentrációt.

Ez a fegyelm teremt meg a fogyasztóknak, a befektetőknek, az alkalmazottaknak, a környezetnek és a közösségnek nyújtott értékek és előnyök növelésének az alapját. A fegyelmezett vezetés a vállalati erőforrások teljességének fejlesztését hangsúlyozza.

A fegyelmezett felelősség az alapja annak az irányítási stílusnak, amelyre építve megvalósíthatók a vállalat kiegyensúlyozott, integrált és fontosság szerint elrendezett programjai az üzleti lehetőségek és követelmények teljes tartományában. Ez a stílus kiemeli a vállalat értékteremtő képességének elérésére irányuló szenvedélyt és populizmust. Ebben a következő erősségekre lehet építeni:

- a vállalati vízió és a fenntartható növekedéshez szükséges vezetési erények megértése;

- világosan meghatározott célok, beleértve a pénzügyi és minőségi hozzáadott értékeket;
- stratégiák, amelyek kifejlesztésében az emberek aktív szerepet tudnak játszani, és amelyeket a cégen belül a lehető legszélesebb körben megvitatnak (kollektív tanulás);
- az integráció egész vállalatra kiterjedő tervezése, a stratégiákhoz közvetlenül kapcsolódó, koncentrált célokkal;
- az operatív terveknek és méréseknek a vállalat üzleti, pénzügyi és minőségi céljaihoz igazítása;
- a pénzügyi, operatív és egyéb mérések összehangolása egymással és a vállalat stratégiáival, terveivel;
- a terveknek megfelelő teljesítménymérés kritériumai és mechanizmusai, felkészülve a váratlan helyzetekre is;
- közös vállalatok, vállalategyesítések, eladások és felvásárlások megfelelő időben megvalósított integrációja, operatív és üzleti tervekkel, teljesítményméréssel;
- módszeres vagyonkezelés, beleértve a pénztőke allokációját és a vagyonportfólió strukturálását, összhangban a pénzügyi/üzleti és operatív tervekkel;
- a fontosabb műveletek proaktív (a folyamatok „elébe menő”) menedzsmentje a főbb teljesítménymutatókra, speciális tervekre és világos cselekvési mechanizmusokra építve;
- a vállalati növekedés szempontjából fontos emberek toborzása, értékelése, képzése és fejlesztése;
- speciális akciók azoknak az „üzleti töréseknek” a meghatározására és megszüntetésére, amelyek akadályozzák a kitűzött célok elérését, valamint a beruházások megtérülésének egyre hatékonyabb mérése (bevételek, kapacitásbővülés és költségcsökkenés);
- a vállalat felkészítése a 21. század üzleti követelményeire a vezetői tőke már említett csatornáiban, amelyeken keresztül elérhetőek a kitűzött üzleti célok.

**Összeállította: Enyedi István**

Feigenbaum, A. V.; Feigenbaum, D. S.: Quality, not quantity of management. = Quality Progress, 36. k. 10. sz. 2003. p. 44–48.

Mainz, M. G.: Mehr Führungsqualität! = Qualität und Zuverlässigkeit, 49. k. 2. sz. 2004. p. 20–24.