1.2
1.3
3.1

Hatáskör adása: kulcs a jobb minőséghez

Tárgyszavak: minőségkritériumok; vevőközpontúság; QFD; minőségpolitika; Hat Szigma.

Az „A” az ABC első betűje, de semmivel sem fontosabb a többi betűnél. Önmagában az „A” nem sokat ér, de az ABC más betűihez kapcsolódva értelmes szavakat tud képezni, vagyis az „A” lehetőséget nyújt gondolatok kifejezésére. Ebben rejlik az „empowerment” (feljogosítás, felhatalmazás, lehetőség nyújtása, hatásköradás) lényege. Minden szervezetben vannak tehetséges emberek. Éppen úgy, mint az ABC betűinek összekapcsolása, az emberek teamekben való együttműködése adja meg a lehetőséget a kreatív munkára. A teammunka és a felhatalmazás a minőség megvalósításának lényeges elemei.

A minőség koncepciója

A minőség olyan filozófia, magatartási forma, gondolkodásmód, amelyre szükség van ahhoz, hogy bármilyen tevékenység (pl. ipar, üzleti vállalkozás, egészségügyi vagy oktatási szervezet) sikeres legyen. Azt jelenti, hogy helyes dolgokat kell helyesen, hatékonyan végezni a termékek vagy szolgáltatások kiválósága érdekében. Menedzsmentdivatok jönnek és mennek, de a minőség mindenkor alapvető követelmény lesz.

A minőség megvalósítására irányuló tevékenység alapja az emberekben és a vállalati kultúrában van. Az embereknek képeseknek kell lenniük az együttműködésre, annak érdekében, hogy kielégítsék a vevők követelményeit és elvárásait. A vállalatok akkor tudnak fennmaradni, ha következetesen törekednek a vevők számára értékes termékeket vagy szolgáltatásokat előállítani. A vevők elégedettsége a siker záloga.

A sikeres vezetők felismerték, hogy a vevők szimpátiája nem statikus jelenség, hanem megtartása állandó erőfeszítést követel. Ha valamely szervezet azt gondolja, hogy máris megfelel a minőségi követelményeknek, akkor bajba jut, mert a minőségre való törekvés olyan kör, amelynek nincs sem eleje, sem vége. A vevőknek mindig új és új követelményei merülnek fel, amit ma jónak tartanak, az lehet, hogy számukra holnap már nem fogadható el. A mi

nőség többnyire nem nagy ugrásokkal fejlődik, hanem folyamatosan, lassú, de állandó erőfeszítések eredményeként. A 21. században a minőség lesz a piac hajtóereje, az üzleti sikerek kulcsa.

A minőséggel kapcsolatos tapasztalatok

Az 1950-es években minden japán terméket az USA-ban vacaknak, ócskaságnak tekintettek. Ma viszont, ha egy termékre azt mondják, hogy japán, az a jó minőség szinonimája. A vállalatok megtanulták, hogy a rossz termék híre fénysebességgel terjed, ezért jobb „lenyelni" némi veszteséget, mint silány termékek gyártójának hírébe kerülni.

A minőség a termékek legfontosabb jellemzője lett. Nagy befolyásra tettek szert olyan folyóiratok, amelyek szigorú vizsgálatok alapján minősítik az egyes termékeket. A vevők elfogadható árakon kiváló termékeket akarnak vásárolni. Ha egy autókkal foglalkozó szaklap valamely kocsit „az év autója" címmel tüntet ki, hirtelen megnövekednek az igények az ilyen autók iránt. Hosszú távon a minőség egyben nyereséget jelent, mert a vevőkben hűség, lojalitás fejlődik ki az általuk is kiválónak tapasztalt árukhoz, szolgáltatásokhoz.

Juran szerint a minőség kritériumai: hibamentesség, használatra való alkalmasság. A rossz minőség sokba kerül. A Motorola elnöke szerint a rossz minőség miatt felmerülő költségek az árbevétel 40%-át is kitehetik, pl a Motorola vállalatnál 1995-ben 10 és 20% között voltak. Más világcégek vezetői is az árbevétel 25%-a körüli értékre becsülik a selejt, a javításra szoruló termékek miatti költségeket.

A minőség szempontjából az a legfontosabb, hogy a termékek hibáit már a tervezés szakaszában kiküszöböljék. Jó terméket előállítani elsőre jobb, mint hibás terméket utólag javítani. A Xerox egyik vezetője kijelentette: a cég nem a kész termékek minőségét ellenőrzi, hanem a minőséget beletervezi a termékekbe. A hibák megelőzése hasznosabb, mint ellenőrzés útján való kiszűrésük. Proaktív (előretekintő) gondolkodással a vevők követelményeit ki lehet elégíteni, sőt felül lehet múlni.

Építési hibák elkerülése

A hibák elhárítása, mielőtt előfordulnának, szakmailag és pénzügyileg is előnyös. Az épületek terveiben igen gyakran fordulnak elő hibák, amelyekre a kivitelezés során derül fény. Ezek kijavítása felborítja a kivitelezés ütemtervét és többletköltségekkel jár. A tervekben a kivitelezés közben elrendelt változtatásoknak mintegy felét a tervdokumentáció egyes részei közötti összehangolás hiánya teszi szükségessé. Ezt a tervrészek gondos egyeztetésével sokkal olcsóbban el lehet kerülni.

Az építési tervdokumentációk általában nyolc részből állnak:

- mélyépítési infrastruktúra tervei;
- építészeti tervek;
- gépészeti (technológiai) tervek;
- épületgépészeti tervek;
- villamossági tervek;
- a szolgáltatási rendszerek (pl. étkeztetés) tervei;
- szerkezeti (statikai) tervek;
- bontási tervek.

Minden terv elkészítése speciális szakértelmet követel, és minden tervnek összhangban kell lennie a többivel. A tervezést fővállalkozóként végző vállalat egyes tervrészek elkészítését gyakran adja ki altervezőknek, ami gyakran hibák forrása. Minél több ember dolgozik egy terven, annál több lehetőség van félreértésekre, hibákra. A költségvetésekben előre nem látható kiadásokra képzett 5–10%-os költségkeret arra mutat, hogy mindig számítani kell tervezési hibákra, amelyeket a kivitelezés során kell kijavítani.

Az összehangolt interdiszciplináris minőségellenőrzési rendszer megvédheti az építtetőket a többletköltségektől és a késedelemtől. Papíron könnyebb az ütközéseket kiküszöbölni, mint amikor a tervek beton- és vasszerkezetekben valósultak már meg. Becslés szerint a jól szervezett interdiszciplináris minőségellenőrzéssel a ráfordítás harmincszorosának megfelelő összeg takarítható meg. Nem szükséges 5–10%-os tartalékalapot képezni, mivel a gondos ellenőrzéssel a kivitelezés során szükségessé váló változások költségei 1% alá szoríthatók le.

A vevők igényeinek kielégítése

Minden termelés vagy szolgáltatás célja a vevők igényeinek kielégítése. A vevők szavát nem elég meghallgatni, hanem meg kell érteni és tervezési paraméterekké kell átalakítani. A QFD (quality functions deployment = a minőségfunkciók tervezése mérhető paraméterekkénti meghatározásokkal) módszere a vevők követelményeit műszaki nyelvre fordítja le. A régi jelszó, amely szerint „ne javítsd meg azt, ami nem romlott el” helyébe új jelszó lép: „úgy tervezd meg, hogy ne romoljon el!”.

A minőségtervezésnek három fő követelménye van:

- állapítsd meg a tervezés anyagi és személyi követelményeit;
- biztosíts eszközöket a követelmények kielégítéséhez;
- adj lehetőséget, segítsd az embereket a követelmények teljesítésében.

A hatáskörök megosztása

A felhatalmazás, hatáskörmegosztás (empowerment) mint vezetési gyakorlat az USA-ban alakult ki, innen terjedt át Deming tevékenysége révén Ja

pánba. Felhagytak a menedzsment főnök–beosztott koncepciójával, amely a 19. és a 20. század iparát jellemezte.

Hogyan lehet a vállalat energiáját a minőségre összpontosítani? A jó minőségű munkát nem lehet vezetőségi utasításokkal elrendelni. A minőségre igényes munkára fokozatosan rá kell nevelni a munkatársakat. Az egész vállalatban a teammunka filozófiájának, a munkacsoportoknak megfelelő hatáskör biztosításával, a „meg tudjuk csinálni" magatartás elterjesztésével lehet jó minőségű munkát megvalósítani. A vezetőség feladata, hogy ezt a felfogást szilárdan beágyazza a vállalati kultúrába.

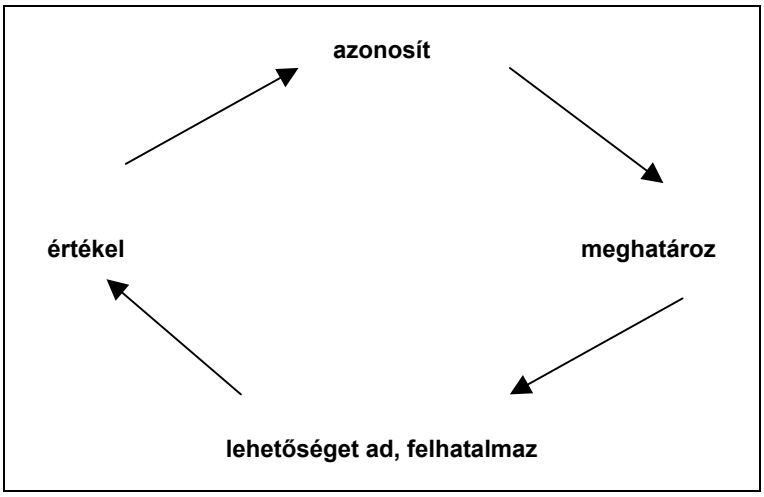
A minőségközpontos magatartásra a természetből lehet levonni tanulságot. Csótányok sok millió év óta léteznek és szaporodnak. Erre az tette képessé őket, hogy igen sokféle helyzethez tudtak gyorsan alkalmazkodni. Hasonlóképpen azok a vállalatok tudnak tartósan fennmaradni, amelyek alkalmazkodni tudnak a változó körülményekhez. A minőség és a változás egyaránt állandó folyamat. A vevők azt várják, hogy a vállalatok képesek legyenek változásokra, hogy új igényeiket is ki tudják elégíteni.

A termékek fejlesztése, tökéletesítése olyan folyamat, amelyben a vállalatok minden munkatársának együtt kell működnie; minden munkatársnak lehetőséget kell kapnia arra, hogy részt vegyen a termékek tervezésének és előállításának folyamatában. A minőségpolitika megvalósításának kritikus lépéseit az Ernst & Young tanácsadó cég a következőképpen fogalmazta meg:

- a felső vezetőség feladata a vállalat jövőképének kialakítása;
- a vezetőség tudatosítja ezt a jövőképet éves vállalatpolitikai nyilatkozataiban;
- minden munkatárs részt vesz a jövőkép elérését szolgáló stratégia és intézkedési tervek kidolgozásában;
- a résztvevők a vállalat minden szintjén pontosítják és kiegészítik a stratégiát, az intézkedéseket a megvalósítás során;
- meghatároznak prioritásokat;
- meghatározzák a hatásköröket, ütemterveket készítenek, megállapítják az eredmények mérésének módját;
- értékelési, visszajelzési és szabályozási rendszert hoznak létre;
- a felmerülő problémák elemzésével elindítják a folyamatos tökéletesítés folyamatát.

Az IDEA-ciklus

IDEA az „identify, define, empower, assess" (azonosít, meghatároz, felhatalmaz, értékel) angol szavakból képzett rövidítés a minőségfejlesztési folyamat leírására *(1. ábra).*



1. ábra Az IDEA ciklus

Azonosítani és meghatározni

A szokásos gondolkodásmódban használt „alkalmazott” vagy „beosztott” kifejezések helyett a „résztvevő” fogalom a megfelelő. Aki részt vesz valamely folyamatban, jobban felismeri, hogy mi az, amit javítani lehet és kell. Az azonosítás és meghatározás fontosságát a következő mondás fejezi ki a legjobban:

Amit nem ismerünk, azt nem tudjuk.
Amit nem tudunk, azt nem csinálhatjuk.
Nem ismerjük azt, amit nem mérünk.
Amit nem mérünk, azt nem értékeljük.

Az *azonosítás* és *meghatározás* azt követeli, hogy vizsgálják meg: mit és hogyan csinálnak a folyamatos növekedés és fejlődés szemszögéből. Az azonosítás az első lépés a minőséggel kapcsolatos célok meghatározása irányába. A hatékony menedzsment felismerte azt, hogy hatékony és gazdaságos fejlődés csak a munkások részvételével érhető el. Ehhez bizalomteljes és félelem nélküli légkört kell teremteni; az emberek félelemmel teli környezetben nem képesek alkotó gondolkodásra.

A többszakmás teamek képesek a projekteket összefüggéseiben szemlélni; a projekt minden eleme fontos, de az elemek csak együttesen képesek a célt megvalósítani.

A legjobb team sem lehet sikeres, ha nem kap lehetőséget, ha nincs hatásköre, nincs feljogosítva olyan változtatásokat végrehajtani a projektekben, amelyek a minőség jobbítását szolgálják. Ha kialakult a tökéletesítés terve és stratégiája, a megvalósítás a lehetőségek nyújtásával indul el.

A hatáskör megosztása

Lehetőségeket kell nyújtani az embereknek, hogy a folyamatok vagy termékek jobbá tétele érdekében megfelelő döntéseket hozzanak. Attilának, a hun királynak tulajdonítják a következő mondást: „Legyen bátorságod, kreativitásod és kitartásod feladataid végrehajtására beosztottaid irányításával és munkád megosztásával." El kell felejteni a múltbeli egocentrikus vezetési koncepciót, és a Talmudban található példabeszédre kell gondolni: „A nap a te segítséged nélkül is lenyugszik."

Senki sem lehet egyedül olyan alkotásokra képes, mint csapatban. A nagy alkotások mindig alkotó gondolkodású emberek együttműködésével jönnek létre. Jó csapatok összeállítása, megfelelő képzettségű emberek megfelelő beosztásba való helyezése alapvető feltétele annak, hogy a hagyományos tekintélyelvű vezetési modell helyett egy együttműködő, participatív vezetési modell alakuljon ki.

A hatáskörök megosztása jelentős előnyökkel jár mind a szervezet, mind az egyes emberek számára. Így

- az emberekben azt az érzést kelti, hogy fontosak a szervezet számára;
- elkötelezettséget hoz létre;
- a dolgozókban olyan magatartást teremt, hogy látható: a munkájukkal saját sorsukat alakíthatják, a munka örömet jelent számukra;
- jobbá teszi a belső kommunikációt, bizalmat teremt vezetők és beosztottak között.

Az a felfogás, hogy a katonaság az autokratikus rendszerek prototípusa, csak részben igaz. A felsőbb parancsnokok csak a feladatot, a helyet és az időt határozzák meg, de a végrehajtás módjának meghatározásában az alacsonyabb szintű egységeknek döntő szerepük van.

Nagy különbség van felelős hatáskör (responsibility) és felelősség (accountability) között. Az emberek hatáskört, lehetőséget kapnak arra, hogy döntéseket hozzanak, de felelősek döntéseik következményeiért. A teamben nem lehet egymásra mutogatni, ha valami nem sikerül. A csapatban mindenki egyformán felelős a döntésekért.

Értékelés

A teamszellemet a teljesítményértékelési szokások módosításával is fejleszteni kell. Az egyéni teljesítmények értékelése nem sokat javít a termékek vagy a termelési folyamatok minőségén. Az értékelésnek nem lehet célja az egyes emberek bírálata, hanem eszköznek kell lennie a minőség jobbítására. A folyamatos tökéletesítést az szolgálja a legjobban, ha az emberek, a teamek és a szervezetek saját maguk értékelik munkájukat. Mérésekre alapozott értékelés útján jobbá lehet tenni a minőséget, fokozni lehet a termelékenységet és a nyereségességet.

Mérések segítik a teameket abban, hogy számszerűen ki tudják fejezni fejlődési eredményeiket és dokumentálni tudják a folyamatos tökéletesítés eredményeit.

A P. M. Senge által említett* tanuló szervezet lényege a problémák gyors felismerése és megoldása, mielőtt azok negatív hatást fejtenének ki a termelésre és a termékekre. A tanuló szervezetben minden munkatárs folyamatosan tanul, és mint tevékeny teamtag törekszik a minőség javítására.

Minőségügyi szabványok

Az egészségügyi szervezetek működésének minőségkövetelményeit az USA-ban a Nemzeti Minőségbiztosítási Bizottság (National Committee for Quality Assurance, NCQA) határozta meg, és ez a szervezet adja ki – szigorú követelmények teljesítése alapján – a minőségügyi tanúsítványt. A tanúsítvány (nevezik akkreditációnak is) arról tájékoztatja a betegeket, hogy az intézmény a legjobb eljárásokat alkalmazza gyógyító tevékenysége során. 650 egészségügyi szervezet közül, amely a minőségügyi tanúsítás megszerzésére pályázott, csak mintegy 10% kapott kiváló minősítést.

Az értékelés alapja a klinikai és adminisztratív folyamatok helyszíni felülvizsgálata, az intézmény egészségvédelmi és megelőzési tevékenysége, valamint a munkatársak megelégedettségének vizsgálata.

1987-ben az USA Kongresszusa megalapította a Malcolm Baldrige nemzeti minőségdíjat, amely a vállalati tevékenység kiválóságát ismeri el. A II. Világháborút követő években az ipar alapvető feladata a lakosság igényeinek mennyiségi kielégítése volt; ehhez főképpen régi tervezésű termékekkel árasztották el a piacot. Ebben a helyzetben az iparban számos rossz szokás terjedt el, amelyeknek a Baldrige-díj hadat üzent.

Az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Intézet) minőségtanúsítványát sok vállalat szerezte meg. Ehhez a vállalatoknak ki kellett alakítaniuk minőségügyi politikájukat, elő kellett írni termelési és adminisztratív folyamataikat, ami kitűnő termékekhez és szolgáltatásokhoz vezetett. Az ISO szerinti tanúsítás előfeltétele a munkatársak részvétele a minőségügyi folyamatokban, akik megértik, hogy a jó minőségű munka nemcsak a vállalat érdekeit szolgálja, hanem minden munkatársnak is hasznára válik.

A Hat Szigma a hibamentes (statisztikai fogalmakkal: 1 millió eset közül legfeljebb 3,4 hiba) termelést jelent. A módszerre a teammunka és a problémamegoldás jellemző, amihez statisztikai módszereket is alkalmaznak. A mai versenyhelyzetben a vállalatoknak a vezetéstudomány minden eszközét fel kell használniuk ahhoz, hogy „nyerők legyenek”, és megtarthassák helyüket a nemzetközi piacokon. Ennek döntő feltétele a vezetők elkötelezettsége a minőség iránt; ezen az úton válhatnak sikeressé a vállalatok az új évezredben.

---

* Senge, P. M.: the fifth discipline. New York, Doubleday, 1990.

A piac globálissá vált. Ha a vevő nem kaphatja meg, amire szüksége van saját országában, sok más lehetősége van erre a világ más részein.

(Dr. Garai Tamás)

Scarnati, J. T.; Scarnati, B. J.: Empowerment: the key to quality. = The TQM Magazine, 14. k. 2. sz. 2002. márc./ápr. p. 110–119.

Pfeifer, T.; Scheermesser, S. stb.: Durchblick und Eigenverantwortung. = Qualität und Zuverlässigkeit, 46. k. 11. sz. 2001. p. 1442–1445.