

NÉMETH Balázs

A TOTAL QUALITY MANAGEMENT ALKALMAZÁSA MAGYARORSZÁGON

A szerző tizenöt amerikai és tizenöt magyar vállalat menedzsmentgyakorlatát vizsgálva arra a kérdésre keresett választ, hogy mitől sikeres, illetve miért nem sikeres a TQM bevezetése egyes vállalatoknál. A cikk a kutatás eredményeit és a belőlük levonható következtetéseket tárja olvasóink elé.

A TQM (Átfogó minőségközpontú menedzsment) olyan, különböző menedzsment és minőségbiztosítási eszközöket felhasználó módszertannal támogatott menedzsment filozófia, amelynek célja a vevői igények minél magasabb szinten való kielégítése a vállalat hosszú távú sikerének és rentabilitásának a kulcsaként. Ezt a folyamatos fejlesztésen, a vállalati hierarchia minden szintjének a bevonásával, minőségközpontú vállalati kultúrán és az egyes szereplők ilyen irányú koordinált cselekvéseinek keresztül igyekszik megvalósítani. (Németh Balázs, 1998/1-2)

A TQM alkalmazása a vállalat minőségközpontú irányítását teszi lehetővé, nem egyszerűen a minőség teljes vállalatra és érintettjeire (vevő, szállítók) kiterjedő menedzselését jelenti, hanem tulajdonképpen a menedzsment minőségéről szól és olyan hatékony és eredményes menedzsment rendszer kialakítását jelenti, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat minőséget nyújtson vevőinek, hatékonyan működtesse a folyamatait és folyamatosan fejlődjön.

A TQM létjogosultsága és szerepe ma Magyarországon

Számos nemzetközi kutatás bizonyítja, hogy a TQM alkalmazása hozzájárul a vállalat eredményességének javításához és fenntartásához (lásd. Fitzgerald, Erdmann, 1992; Heller, 1994; Buzzel, Gale, 1987; Hendricks-Singhal, 1997).

Bár többször jelentek meg a TQM eredményességét

vitató cikkek, a világ vezető vállalatai és általában a nyugati vállalatok többsége alkalmazza a TQM-et, és komoly erőforrásokat fordít a TQM-gyakorlat működtetésére és fejlesztésére. A TQM az én megközelítésemben egy a kor kihívásainak megfelelő és folyamatosan fejlődő menedzsment filozófia és egy azt támogató módszertan. A TQM mára már túllépett a minőségosztályok határain, alkalmazása során nem egyszerűen a minőség biztosításáról van szó, a TQM az egész vállalat vezetésére kiterjedő menedzsment filozófia, amely már inkább a menedzsment minőségével, mint a minőség menedzselésével foglalkozik. A TQM szorosan kapcsolódik a jó menedzsment gyakorlat kialakításához és alkalmazásához, amit többek között az Európai Minőségdíj, nemzeti minőségdíjak, valamint az új ISO 9001:2000-es szabvány is igyekeznek elősegíteni.

Mára már nem kérdéses, hogy valóban fontos-e a vállalat számára a minőség. Ezt számos magyar vállalat sikere, illetve kudarca bizonyítja. Az ISO 9000 tanúsított vállalatok száma előző év végére becslések szerint már meghaladta a 6000-et, a kormányzati fejlesztési programok kulcs elemeként jelentkezik a minőség és a minőségmenedzsment gyakorlat fejlesztése.

Számos vállalat elérkezett, ahhoz a ponthoz, amikor már rendelkezik egy helytel-közzel jól működő minőségbiztosítási rendszerrel és szeretne továbblépni. Nekik szeretnék segítséget és útmutatót adni a TQM bevezetés útjában és megvalósításában.

Megközelítés

A legtöbb eddigi magyarországi kezdeményezés a TQM bevezetését mint az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszer bevezetése után következő, majd a már felkészült vállalatok által megpróbálható extra programot közelíti meg. A magyar szakirodalom a TQM-et még mindig sokszor, mint eszközök és módszerek praktikus halmazát mutatja be. Véleményem szerint a TQM-ben éppen az a fontos, hogy egy a vállalattal együtt élő, együtt fejlődő, a vállalat irányításnak részét képező rendszer. Rendszerben és rendszerként hat, ezért több, mint alapelvek, eszközök, kezdeményezések halmaza, integráló erőként hat a helyes célok meghatározása és elérése érdekében.

A szakirodalom kutatásom és tapasztalataim alapján hét, a TQM filozófiáját felépítő alapelvet különböztet meg:

1. vevőközpontúság,
2. folyamatszemplélet,
3. tények alapján történő vezetés,
4. folyamatos fejlesztés,
5. teljes körű részvétel, felhatalmazás és team-munka,
6. stratégiai megközelítés és összehangolás,
7. nyitottság a változások és az újítások iránt.

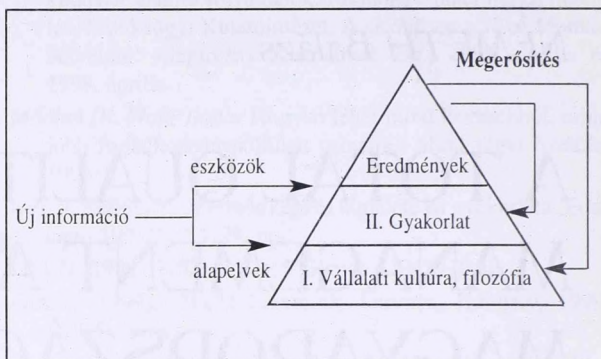
Véleményem szerint a TQM működését és bevezetését csak az egész vállalati menedzsment rendszerrel és a vállalat környezetével együtt célszerű vizsgálni. Ezért egy olyan vizsgálati keretrendszert állítottam fel, amely segítségével vizsgálható a TQM hazai gyakorlata és összehasonlítható más nemzetek, illetve régiók TQM gyakorlatával. Úgy vélem, hogy a felállított vizsgálati modell kiter a TQM-alkalmazás és bevezetés legfontosabb tényezőire, ezért jól alkalmazható a további kutatások során is. Keretrendszerem országtól független és alkalmazható a TQM gyakorlatának elemzésére.

A TQM-et az eddigi hazai, elsősorban a program öszszetevőire és a eszközeire koncentrálog megközelítésektől különböző új megközelítésben tárgyalom, ahol a TQM bevezetését mint egy a TQM alapelveinek és eszközeinek az elsajátítására épülő szervezeti tanulási folyamatot közelíttem meg.

A szervezeti tanulás két szinten történik. *vállalati kultúra szintjén és vállalati gyakorlat szintjén.*

A TQM alapelvek elsajátítása hosszabb, több évet igénybe vevő folyamat, amelyhez az esetek többségében egy kultúraváltás szükséges. A gyakorlat szintjén történik az eszközök elsajátítása. Maga a tanulás pedig ezen a két szinten egy kéthurkos tanulási ciklusban történik. (1. ábra) (Németh Balázs, Veszprém 1999)

1. ábra



Vizsgálati módszer

A felmérés módszere szóbeli interjú volt, amely után telefonon vagy e-mailen keresztül igyekeztem választ kapni az esetleg még nyitva maradt kérdésekre. A felmérésben részt vevő vállalatok vezetőivel folytatott interjú során egy 36 nyílt, illetve zártvégű kérdésből álló kérdéslista segítségével igyekeztem a vállalat menedzsment gyakorlatát és környezetét a TQM alkalmazása szempontjából felmérni. A kérdéseknek két nagy csoportja különböztethető meg:

- Általános kérdések: a TQM alkalmazásának környezetét feltáró, az általános menedzsment gyakorlatra, a vállalati környezetre és a szervezetre vonatkozó kérdések.
- A TQM vállalati gyakorlatát felmérő kérdések.

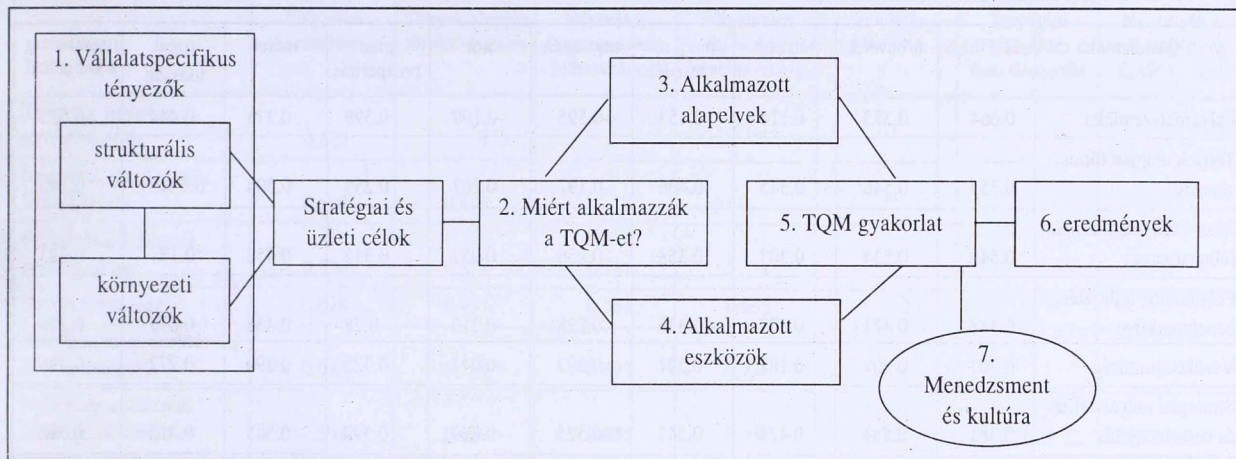
A vállalatvezetőktől kérdéseimre kapott válaszok alapján a vállalatok környezetét, a TQM menedzsment környezetét, színvonalát és eredményeit értékelő tényezőket határoztam meg (2. ábra). Csoportmunka segítségével értékeltük az egyes vállalatokat az előbbi tényezők alapján előre meghatározott pontskálán.

Az általam vizsgált vállalati mintánál hat környezeti, illetve strukturális változót definiáltunk, amelyek két csoportba klaszterezhetők:

- méret (létszám, árbevétel, piaci részesedés)
- rugalmasság (organikus-mechanisztikus szervezet, kor, piac prosperitás).

Ezeket nevezem vállalatspecifikus tényezőknek. Az itt használt rugalmasság kifejezés nem teljesen egyezik meg a szó hétköznapi használatával, inkább a szervezetet, mint a vállalat működését jellemzi. A vállalatok gyakorlatát a TQM elemeinek (hét alapelv és a TQM eszközök) alkalmazási színvonala alapján értékeltük. A vállalatok menedzsment környezetét (és kultúráját) tíz tényező alapján értékeltük.

A vizsgálat keretrendszere



Általános kérdések

A TQM gyakorlattal kapcsolatos kérdések

Az előbbi tényezők összefüggéseit vizsgáltam a kutatás során. Az egyes tényezők kapcsolatait szórásdiagramok, korrelációs vizsgálatok, alakulását gyakoriságvizsgálatok segítségével elemeztük. A vizsgálati minta nagysága és az alkalmazott felmérési módszer nem tette lehetővé a korrelációs vizsgálatok korrekt alkalmazását, ezért azt csak mint a logikai következtetéseimet támogató módszert alkalmaztam. A felmérésben szereplő vállalatok TQM gyakorlatának elemzésére a további eszközöket, módszereket használtam még fel: clusteranalízis, Paretoelemzés, radardiagram, vonaldiagram, mátrixdiagram, valamint EFQM modell szerinti önértékelés.

A kutatás eredményei

A kutatás az egyes tényezők között számos fontos összefüggésre világított rá:

1. A vállalatok különböző típusainál (a strukturális és környezeti változók különböző kombinációinál) a TQM különböző elemei bizonyulnak sikeresebbnek. A TQM alapelvek és eszközök alkalmazási szintje összefüggésben van a vállalat méretével és rugalmasságával (1. táblázat).
 - a.) A nagyobb vállalatok nagyobb mértékben támaszkodnak a TQM alapelveire a rugalmasságuk és a hatékonyságuk növelése érdekében. A változások és az újítások iránti nyitottságtól eltekintve a TQM minden alapelvét nagyobb mértékben alkalmazzák.
 - b.) Az eszközök használatának mértéke is növekszik a vállalat méretével. A nagyobb vállalatoknak több

erőforrás áll rendelkezésükre, többet költenek a TQM bevezetésére (tréningek, oktatás, tanácsadók, munkaidő-ráfordítás)

- c.) A rugalmasabb vállalatok nagyobb mértékben alkalmazzák a TQM alapelveit, de az eszközök alkalmazásának színvonala nem függ a vállalat rugalmasságától. A rugalmasabb vállalatok elsősorban a változások és újítások iránti nyitottság, a stratégiai szemlélet és összehangolás, vevőközpontúság és a folyamatszemplélet alapelveket alkalmazzák gyakrabban a náluk rugalmatlanabb társaiknál.

2. Egyértelműen meg kell határozni, hogy a vállalatok miért alkalmazzák a TQM-et és hogyan kapcsolódik a vállalat stratégiai céljaihoz a TQM megvalósítása. A kutatás tapasztalatai alapján a TQM-et a következő célokból alkalmazzák:

- Integráció
 - a vállalaton belül
 - a vevőkkel
 - a szállítókkal
- Teljesítményjavítás
 - költségcsökkentés
 - átfutási idő csökkentés
 - jobb minőség
- Vevői elégedettség
- Jobb munkamorál
- Kultúraváltás (transzformációs folyamat)
- Fegyelem, az üzlet és a folyamatok szabályozása

A vállalatspecifikus tényezők és a TQM alapelemek alkalmazásának összefüggéseit jellemző korrelációk

TQM elemek	HU – US	árbevétel	létszám	piaci részesedés	org-mech	kor	piac prosperitás	méret	rugalmasság	rugalmasság a kor nélkül
Folyamatszemerlet	0.664	0.373	0.114	0.453	-0.595	-0.199	0.399	0.373	0.444	0.553
Tények alapján történő vezetés	0.355	0.546	0.345	0.406	-0.197	0.203	0.259	0.504	0.0642	0.240
Részvétel, team-munka, felhatalmazás	0.548	0.534	0.307	0.358	-0.256	0.057	0.345	0.452	0.181	0.323
Folyamatos fejlesztés, benchmarking	0.448	0.471	0.327	0.386	-0.238	0.219	0.28	0.458	0.079	0.276
Vevőközpontúság	0.301	0.303	0.187	0.521	-0.397	-0.041	0.325	0.390	0.272	0.396
Stratégiai megközelítés és összehangolás	0.381	0.554	0.425	0.541	-0.525	-0.069	0.597	0.585	0.415	0.598
Nyitottság a változás és az újítások iránt	0.425	0.072	-0.127	0.15	-0.753	-0.465	0.487	0.051	0.652	0.692
Eszközök	0.408	0.378	0.294	0.300	-0.107	0.130	0.075	0.374	0.007	0.101

3. A TQM bevezetése a vállalatoknál egy tanulási folyamat, amelynek során el kell sajátítani a TQM alapelveit és eszközeit. A TQM bevezetése, akárcsak a tanulás soha nem ér véget, az eredmények és az új lehetőségek ismeretében mindig van lehetőség a fejlődésre. A tanulás az új TQM-alapelvek és eszközök megismerésével indul, ezt követi a kipróbálás, majd a megértés és a gyakorlatba való végleges beépítés.

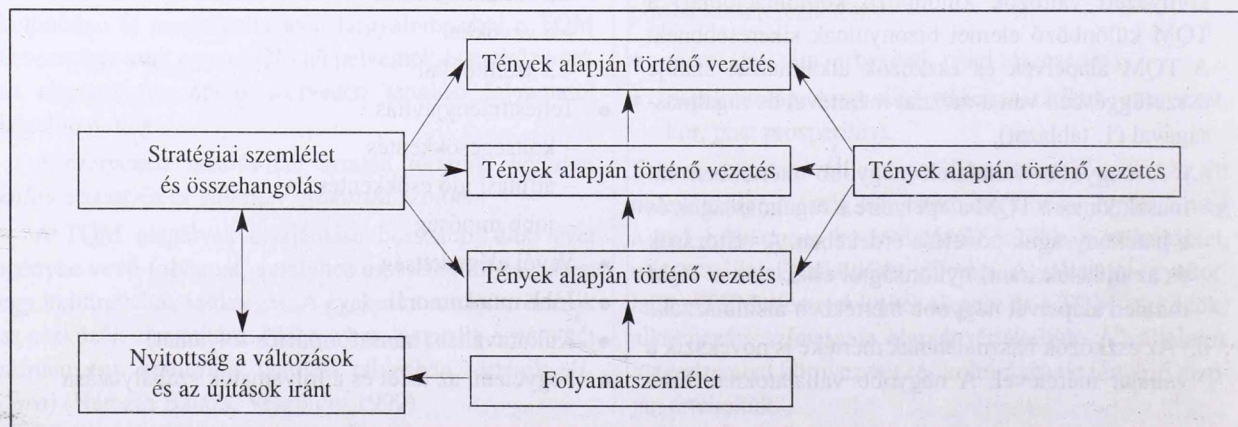
- Az alapelvek elsajátítása képezi a TQM alkalmazásának az alapját, ami megfelelő vállalati kultúra kialakítását feltételezi, erre épül rá és ezt támogatja a TQM gyakorlata és a TQM eszközök alkalmazása.
- A tanulás a kéthurkos tanulási ciklussal modellezhető, két körben zajlik (1. ábra). A TQM alapelvek elsajátítása hosszabb, több évet igénybe vevő

folyamat, amelyhez az esetek többségében kultúraváltás szükséges. Kutatásaim alapján általában körülbelül hét-nyolc év után lehet a TQM alapelvek alkalmazásában megfelelő szintre eljutni. Az eszközök elsajátítása gyorsabban történik, kb. egy-két év alatt be lehet építeni az eszközök alkalmazását a dolgozók napi gyakorlatába. A tanulás, megvalósítás akkor sikeres, ha az alapelvek és az eszközök beépültek a vállalat gyakorlatába: a dolgozók és a menedzsment alkalmazzák az új alapelveket és eszközöket, érzékelik az eredményeket, alkalmazásukat hasznosnak ítélik meg és a jövőben is folytatni kívánják. (Argyris and Schön, 1978)

- A TQM alapelvek elsajátítása egymással párhuzamosan egy iterációkat tartalmazó tanulási folyamat

3. ábra

Az alapelvek kapcsolódása



A TQM alapelvek összefüggéseit mutató korrelációs mátrix

	Folyamat- szemlélet	Tények alapján történő vezetés	Részvétel, team-munka, felhatalmazás	Folyamatos fejlesztés, benchmarking	Vevőköz- pontúság	Stratégiai megközelítés és összehangolás	Nyitottság a változás és az újítások iránt
Tények alapján történő vezetés	0.523	1					
Részvétel, team-munka, felhatalmazás	0.589	0.695	1				
Folyamatos fejlesztés, benchmarking	0.530	0.821	0.711	1			
Vevőközpontúság	0.628	0.497	0.381	0.635	1		
Stratégiai megközelítés és összehangolás	0.653	0.769	0.692	0.731	0.630	1	
Nyitottság a változás és az újítások iránt	0.698	0.439	0.496	0.351	0.450	0.608	1

során kell, hogy megvalósuljon. Az általam vizsgált vállalatoknál nem lehetett sorrendiséget felfedezni az alapelvek elsajátítása során. Az alapelvek alkalmazása egymással összefügg, egymást erősíti (3. ábra, 2. táblázat).

d) A TQM elindításától eltelt idővel folyamatosan nő a TQM alkalmazásának színvonala és javulnak az eredmények, ahogy a TQM alapelvei és eszközei egyre jobban beépülnek a vállalat gyakorlatába és formálódik a szervezet meglévő kultúrája.

e) A TQM rendszer kialakításához idő kell, hiszen a kultúraváltáshoz általában hosszabb idő szükséges. Az újonnan alapított vagy radikálisan megújuló vállalatoknál, ahol a vállalati kultúrát viszonylag gyorsan a TQM igényeihez lehet alakítani, lényegesen hamarabb és eredményesebben lehet bevezetni a TQM-et.

f) Annak, hogy a magyarországi vállalatoknál a minőségmenedzsment bevezetésére tett kezdeményezések nem vezettek sikerre az egyik oka az, hogy a vállalatok a korábban vázolt tanulási ciklust nem teljesítik a megfelelő szinten (azaz az egyes alapelemek alkalmazásában még nem jutottak el a megfelelő szintre).

4. A TQM bevezetésével kapcsolatban elmondható, hogy mivel a TQM egy integráló, a vállalat teljes egészére kiterjedő rendszer, a bevezetés sikerének alapvető feltétele, hogy a bevezetést is komplex összefüggéseiben kezeljük. Az eredményes alkalmazás feltétele az előzetes tervezés, az üzleti és a stratégiai célokkal való összekapcsolás. A TQM sikeressége azon múlik, hogy mennyire illeszkedik bele a vállalat meglévő irányítási és működési folyamataiba, mennyire képes

azokon keresztül és azokkal együtt kifejteni a hatását. A tanulás elősegítése érdekében a TQM rendszert össze kell hangolni a teljesítményértékelési, ösztönzési és oktatási rendszerekkel, a működtetés érdekében össze kell hangolni a tervezési, erőforrás-allokációs, teljesítménymérési és szabályozási rendszerekkel. A TQM bevezetése igényli a vállalat meglévő menedzsment rendszerének és a vállalat kultúrájának az átalakítását. Ehhez a következő kritikus sikertényezőket sikerült azonosítani:

- A TQM bevezetés körülményeinek a figyelembevétele.
 - A célok helyes meghatározása, világos jövőkép.
 - A megfelelő infrastruktúra, stabil szervezeti háttér kialakítása.
 - A felelőségek egyértelmű meghatározása.
 - A megfelelő vállalati kultúra kialakítása (a TQM alapelvek alkalmazása).
 - A TQM eszközök megfelelő színvonalú alkalmazása.
 - A TQM és a vállalati rendszer összhangjának a biztosítása
 - oktatás
 - teljesítményértékelés
 - ösztönzés
 - mérés.
 - A vezetés elkötelezett támogatása.
 - Folyamatos kommunikáció.
 - Az erőforrások rendelkezésre állása.
 - Állhatatosság (a TQM megvalósításához idő kell).
5. Mivel a vizsgált minta nem elegendő az amerikai és magyar vállalatokra vonatkozó általános következte-

A TQM alkalmazás kritikus sikertényezői

Az amerikai vállalatok kritikus sikertényezői	A magyar vállalatok kritikus sikertényezői
1. A felső vezetés elkötelezett támogatása és részvétele (11)	a felső vezetés elkötelezett támogatása és részvétele (12)
2. oktatás (10)	oktatás és képzés (6)
3. kommunikáció (8)	következetes megvalósítás (4)
4. felhatalmazás, a dolgozók bevonása (7)	kapcsolat a vevőkkel (4)
5. ösztönzés, motiváció (5)	erőforrások rendelkezésre állása (4)
6. az elvárások megfogalmazása (3)	kommunikáció (3)
7. egyértelmű célkitűzések (3)	tervezés, célkitűzések (3)
8. kitartás, következetesség (3)	közös nyelv (3)
9. idő (3)	az elvárások egyértelmű megfogalmazása (2)
10. erőforrások rendelkezésre állása (3)	a dolgozók motivációja (2)
11. a vezetés példamutatása (3)	mérés (2)
12. bizalom (3)	elkötelezett szakmai gondnok (2)
13. kapcsolat a vevőkkel (3)	sikerek (2)
14. az információ megosztása (2)	idő (1)

(a zárójelben lévő számok az adott tényező említésének gyakoriságát jelzik)

tések levonására, ezért az itteni megállapításaim csak az általam vizsgált mintára vonatkoznak, de szubjektív véleményem szerint általánosíthatók lennének a magyar és amerikai gyakorlatra is. A kutatás eredményei további lehetőséget teremtenek az amerikai és a magyar TQM gyakorlat tudományos értékű összehasonlítására. Egy nagyobb vállalati minta statisztikai elemzésével további következtetéseket lehetne levonni az amerikai és a magyar TQM gyakorlat közötti különbségekre vonatkozóan, és ezen kutatások ismeretében pontosabban meg lehetne határozni, hogy az amerikai tapasztalatok közül milyen feltételek mellett és mely elemek alkalmazhatók Magyarországon.

- a) A magyarországi TQM-megvalósítás kritikus sikertényezői elsősorban a vállalati kultúrával és az infrastrukturális háttér kialakításával kapcsolatos területeken különböznek az amerikai gyakorlatétól, tehát nálunk fokozottabb figyelmet kell szentelni ezeknek a tényezőknek. A magyar gyakorlatban fokozottabb szerepet kapnak olyan tényezők is, amelyeket az amerikai gyakorlatban a legtöbb esetben adottnak vélték pl.: közös nyelv, az erőforrások rendelkezésre állása, stabil szervezeti háttér, egyértelmű célkitűzések és jövőkép (3. táblázat). (Pataki – Németh – Bárkányi – Koczka, 1998)
- b) A TQM alkalmazása nem országfüggő, hanem vállalatfüggő. A jobb amerikai eredmények annak köszönhetőek, hogy az amerikai vállalatoknál lévő szervezeti kultúra és menedzsment környezet (4.

táblázat) jobban kedvez a TQM alkalmazásának. Ha sikerül kedvező szervezeti kultúrát és menedzsmentkörnyezetet kialakítani, akkor egy magyar vállalatnál is az amerikaihoz hasonló látványos eredmények szülehetnek.

- c) Az amerikai vállalatok többségénél a TQM beépül a vállalat menedzsment rendszerébe és sokszor már nem is minőségmenedzsmentről, hanem a menedzsment minőségéről beszélnek. A magyar vállalatok többségénél a minőségmenedzsment a vállalatnál még csak egy szűkebb csoport felelőssége és nem épül bele a vállalat menedzsment rendszerébe olyan mértékben, mint az amerikai vállalatoknál.
- d) Az amerikai vállalatoknál a TQM alkalmazása eredménycentrikus és a vállalat céljai által vezérelt. A magyar vállalatoknál a TQM alkalmazása inkább még funkcionális célokhoz kötődik.

A kutatás eredményeinek alkalmazása

A kutatás eredményeiből látszik, hogy nincsen a TQM bevezetésére vonatkozó legjobb megoldás, különböző vállalatoknál különböző megközelítések bizonyulnak eredményesebbnek. Bizonyos építőelemek (tipikus TQM elemek és feltételek) célszerűen meg kell, hogy jelenjenek a TQM alkalmazásakor, de az adott vállalati környezet és célok ismeretében lehet csak eldönteni, hogy a vállalatnál milyen bevezetési megközelítés, az egyes építőelemek milyen kombinációja lesz a legalkalmasabb.

A magyar és amerikai vállalatok kultúrája és menedzsment gyakorlata közötti különbségek

Tényezők	amerikai	magyar
A TQM tudás rendelkezésre állása	Számottevő, a vállalati dolgozók széles köre	Részleges, a szakemberek szűkebb köre
Közös TQM nyelv	Létezik	Nem alakult még ki
A TQM alkalmazásának kora	Több, mint 5 év	Kevesebb mint 5 év
A tudás vállalatok közötti megosztására való hajlandóság	Magas	Alacsony
Tiszta egyértelmű küldetés és jövőkép	A vállalatok többségénél	Néhány vállalatnál
Folyamatszemlélet elterjedtsége	Közepes	Alacsony
A dolgozók bevonása a döntésekbe, a dolgozók mennyire ismerik a vállalat céljait	Jó	Alig
A team munkával kapcsolatban szerzett tapasztalatok	Van	Kevés
Sikertörténetek rendelkezésre állása	Igen	Korlátozott
A TQM szakemberek közötti networking (szakmai kapcsolatrendszer) létezése	Széles körű, több, mint 15 éve	Korlátozott, kevesebb, mint 5 éve
A felső vezetés mire koncentrálnak	Stratégia, Taktika, Hosszú távú témák	Operatív, rövid távú ügyek, napi, problémák tűzoltás
Az egyének felelősség vállalási hajlandósága	Magas	Közepes
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas-közepes	Alacsony
Oktatási háttér	Gyakorlati	Elméleti
A változás iránti nyitottság	Közepes	Alacsony
A vezetés minőség tudatossága	Jó	Gyenge
A felsővezetés elkötelezettsége	Magas	Közepes-alacsony
A pénzbeli ösztönzés motivációs ereje	Közepes	Erős

Az általam definiált elemzési keretrendszer lehetőséget ad más vállalatokkal való benchmarking elvégzésére. Segít abban, hogy kiválasszuk azokat a vállalatokat, amelyek TQM gyakorlatával össze szeretnénk mérni a saját vállalatunkét. Ha a tanulni akarunk az amerikai vállalatok gyakorlatából, akkor a hasonló vállalatspecifikus tényezőkkel jellemezhető (méret, rugalmasság), hasonló iparágban működő vállalatoktól érdemes tanulni.

A kutatás eredményei alapján a vállalatok pontosabban elemezni tudják a TQM gyakorlatát, értelmes célokot tűzhetnek ki a TQM bevezetésével kapcsolatban, kialakíthatják a saját vállalatuknál legmegfelelőbb TQM bevezetési programot és nyomon követhetik a vállalat TQM gyakorlatának fejlődését.

Az amerikai és magyar TQM gyakorlatok összehasonlítása azt mutatja, hogy azok a magyar vállalatok, amelyek az amerikai cégekéhez hasonló menedzsmentgyakorlatot és szervezeti kultúrát alakítottak ki, nálunk is igen jó eredményeket értek el a TQM alkalmazása során és az amerikai vállalatokhoz hasonló tapasztalatokat szereztek a TQM-mel kapcsolatban. Tehát elsősorban ennek a (menedzsment és kultúra) mikro-környezetnek a megteremtésére kell koncentrálnunk.

A kutatás tapasztalatai alapján a hazai TQM rendszerek kialakításának egyik fő problémája az, hogy a TQM

megvalósítását, – ha egyáltalán foglalkoznak vele – funkcionális feladatként kezelik, a minőségügyi vezetőhöz delegálják, nem vesz részt benne aktívan a vezetés és nem integrálódik tudatosan a vállalat stratégiájába. Elindulnak kezdeményezések és egy idő után elhalnak a vállalatoknál. Nem jutnak el a TQM alkalmazása során a tudás és az eredmények szintjére.

A TQM-et sokan mint valami extra, a már fejlett vállalatok által alkalmazható módszert tekintik, ami majd később, ha már jól működik az ISO 9000-es rendszerünk, akkor alkalmazható. Az amerikai vállalatok tapasztalatai alapján, a TQM és a megfelelő vállalati kultúra kialakítása megalapozza és nagymértékben megkönnyíti az ISO tanúsítás megszerzését. A TQM komplex rendszer és filozófia, amit fokozatosan lehet kialakítani. Véleményem szerint nem az ISO teremti meg a TQM alkalmazásának a feltételeit, hanem éppen a TQM alapelveinek alkalmazása teremtheti meg az ISO 9001 rendszer eredményes alkalmazásának a feltételeit. Az ISO 9001:2000 rendszer módosításaiból és az ISO 9004 ajánlásaiból is látszik, hogy az ISO-t kialakító bizottság felismerte ezt az összefüggést, az új szabvány kialakításával igyekszik előmozdítani a TQM alapelveinek alkalmazását. A magyar vállalatvezetőknek azt javaslom, hogy amennyiben érzik a minőség fontosságát és a vállalati kultúra megváltoztatá-

sának jelentőségét, akkor kezeljük a minőségrendszer kialakítását stratégiai kérdésként, és aktívan vegyünk részt a minőségközpontú menedzsment rendszer kialakításában, mert csak ekkor élvezhetik a TQM alkalmazásának igazi előnyeit.

A TQM bevezetése előtt alaposan elemezni kell a vállalat környezetét, strukturális adottságait, a meglévő menedzsment környezetet és a vállalat lehetőségeit, érdemes a hasonló vállalatok TQM gyakorlatát is tanulmányozni. (Úgy érzem, hogy az előbbi lépések végrehajtásában sokat segít az általam felvázolt elemzési keretrendszer és a kutatás eredményei.) Ezek ismeretében meg kell határozni a célokat, ki kell jelölni a prioritásokat és el kell kezdeni a megvalósítást. Úgy gondolom, hogy a TQM fejlesztésének következő lépése Magyarországon az, hogy a vállalatok vezetői eldöntsék, hogy konkrétan mire és hogyan kívánják alkalmazni a TQM-et és olyan vállalati projekteket indítsanak el, amik hozzájárulnak a szervezeti tanulás következő lépéseinek megtételéhez. Ha ezek a programok elindultak, akkor az eredmények mérése és értékelése alapján értékelhető és fejleszthető a TQM alkalmazás gyakorlata.

A TQM-et nem lehet egyből jól csinálni (TQM nem cél, amit el lehet érni), a TQM-et csinálni kell és gyakorlással egyre jobban lehet csinálni. A TQM-et tekintsük eszköznek a vállalat vezető kezében. Egy eszközt sokféleképpen és sok mindenre lehet használni. Az elért

eredmény az eszköz használatának céljától és módjától függ, ez pedig a vezetők döntése. Tehát én a magyar vállalatok vezetőinek azt javaslom, hogy ismerjék meg alaposabban a TQM kínáلتa lehetőségeket és a vállalat lehetőségeit, döntsék el hogy milyen mértékben és hogyan kívánják a TQM elemeit alkalmazni, és kezdjenek hozzá a megvalósításhoz.

Hivatkozások

- Argyris, C. – Schön, D.:* Organizational learning: A theory of action perspective. Addison Wesley 1978
- Buzzel, R. D. – Gale B.T.:* The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York, Free Press, 1987
- Fitzerald, C – Erdmann, T.:* Automotive Industry Action Group. Actionline, October (1992)
- Heller, T.:* The superior stock performance of a TQM portfolio. Center for Quality Management J., 3, 1, Winter (1994), 23–32
- Hendricks, Kevin B. – Singhal, Vinod R.:* Does Implementing an Effective TQM Program
- Németh Balázs:* TQM – BPR összehasonlító tanulmány, Minőség és Megbízhatóság 1998/1–2
- Németh Balázs:* Proposals for the improvement of the Hungarian TQM Practice. Nemzetközi vezetési konferencia, Veszprém 1999 május 5, 6, 7 (B)
- Pataki Béla – Németh Balázs – Bárkányi Mária – Koczka Terézia:* Observations on Benchmarking in Hungary. European Management Journal, 1998, Vol 16, No 4

E számunk szerzői:

Dr. VAMOS Dóra egyetemi docens, BKÁE Közzszolgálati Tanszék; **Dr. NÉMETH Balázs** PhD vezető tanácsadó, Kvalikon Kft.; **TAKÁCS Sándor** PhD egyetemi adjunktus, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **SULOK Zoltán** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **KRISZT Hajnalka, MÁCSAI Katalin, MELLÁR Balázs, RING Ildikó** valamennyien a BKÁE hallgatói; **Dr. FARKAS Ferenc** tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.