

## A MINŐSÉG-ÉREM HARMADIK OLDALA, AVAGY A „LÁGY“ ELEM KEMÉNY ÉS KOMOLY KÖVETELMÉNYEI

A menedzsment irodalom sokféle témakör kapcsán használja a „kemény“ és a „lágy“ megjelöléseket a közelítések vagy megoldások ellentétes, ill. jól megkülönböztető jellemzőkkel való csoportosítására. A „lágy“-nak minősített területekkel való megbirkózás sokszor keményebb munka, mint a „keményé“. A jelzők némi-leg félrevezetőek, kissé hasonló módon mint a zenében, ahol a könnyűzene jelzője nem azt fedti – bár azt sugallja –, hogy azt könnyebb lenne játszani, mint a komoly zenét. A tanulmány a minőség-érem lágy és kemény oldalainak tartalmát és viszonyának alakulását igyekszik bemutatni.

A kilencvenes évekre a minőség a fejlett országokban az üzleti siker kulcsává vált, a versenyelőny elérésének forrásává, majd egyre inkább a versenyben maradás feltételévé. Néhány évtizeddel ezelőtt azonban a minőség még csak a termelési folyamat hibaszámának szinonímája volt és korlátozott mértékben kapcsolódott a piaci igényekhez.

Később a minőség két aspektusát tartották fontosnak, melyekből az egyik a „tervezett minőség“, mellyel a vevő igényeit igyekeztek megjeleníteni a termék tervben, ill. azt részletezték, specifikálták, hogy mik, milyen tevékenységek szükségesek a termék előállításához. Ez a tervezett minőség szolgált alapul a „megvalósítás minőségének“ megítéléséhez. A másik aspektus ugyanis azt tartalmazta, hogy a megvalósítás mennyire felelt meg a tervezett minőség előírásainak.

Majd egyre inkább igyekeztek megvalósítani azt a nézetet, miszerint a minőség ellenőrzése helyett annak „beépítésére“ kell helyezni a hangsúlyt oly módon, hogy a minőség minden alkalmazott felelőssége legyen és ne csak egy specializált részlegé. E közelítés potenciális előnyeit óriásinak látták, pl. Oakland ('79) úgy becsülte, hogy a szervezeti erőfeszítések mintegy 1/3-át a hibák, ill. az ellenőrzés emésztí fel. A minőségjavítás ezért nem szükségszerűen vezet növekvő költségekhez, sőt elképzelhető, hogy az még csökken is a jótállási és hibafelderítési költségek csökkenése miatt.

Végül a verseny és minőség újszerű felfogásának igényei egy új menedzsment paradigma, a TQM, (Total Quality Management) a teljes körű minőségirányítás kifejlesztéséhez és egyre nagyobb térhódításához vezetett.

### A minőség stratégiai tényezővé válása

Míg a minőségmenedzsment tradicionális megközelítései a termelési folyamatra koncentráltak, a TQM a vevő igényeit állítja a fókuszba és a szervezet minőségének meghatározásával, fejlesztésével és kontrolljával kap-

csolatos koncepciók összességét reprezentálja. E célból az eszközök és eljárások sokaságát dolgozták ki.

A TQM egyik sajátossága, hogy a vevő igényeit állítja fókuszba. A vevőt, legyen az külső, vagy belső. Eközben nemcsak a tradicionális piacutatásra épít, hanem az értékesítésben és tervezésben dolgozóktól és a menedzserektől egyaránt elvárja a külső vevők igényeivel való tudatos törődést. Azokat, akik nem állnak közvetlen kapcsolatban a külső vevőkkel arra ösztönzik, hogy úgy tekintsenek kollégáikra, mint belső vevőkre.

Ennek következtében minden alkalmazottra úgy tekintenek, mint a minőségglánc egy elemére. A TQM azt hangsúlyozza, hogy minden alkalmazott részt vesz a végső vevő kiszolgálásában, így a minőség minden fázisa fontos. Ha bármelyik tevékenység gyengéne bizonyul, a belső lánc csorbul és a külső vevőnél jelentkeznek a következmények. A TQM tehát minden alkalmazott részvételére számít, és ezáltal minimalizálja a gyenge vagy hullámzó minőség költségeit, hogy mindenkit saját munkája minőségének javítására sarkall, igényli az ezért vállalt egyéni felelősséget.

A cél a zéró defekt, a hibátlanág, az „első alkalommal jól“ megvalósítása. Ehhez mindenkinek közös fókusz áll rendelkezésre, ez pedig a vevő.

Az alkalmazottak szerepének explicit megjelenése ellenére a TQM vezető képviselői nem kezelték őszinte tiszteletadással az emberi erőforrások jelentőségét, bár nem voltak azonos állásponton azt illetően, hogy hogyan kellene hozzájárulniuk az alkalmazottaknak.

Taguchi ('86) és Crosby ('79) az alkalmazottak minőség tudatosságának szükségességét hangsúlyozták, és azt, hogy a munkájuk során előforduló akadályokat a menedzsment tudomására kell hozniuk.

Deming ('86) és Feigenbaum ('83) munkáiban már kicsit nagyobb hangsúlyt adnak az alkalmazottaknak, amikor pártolják az alkalmazottak döntéshozásbani részvételét. Hasonlóképpen vélekedett Oakland ('89) is, amikor a totális részvételről így írt:

„A szervezet minden tagjának, a csúcstól a végeig,



*a technikai szolgáltatást nyújtóktól az irodai alkalmazottakig, a központtól minden telephelyen dolgozóig részt kell vennie a minőség javításában. Az emberek az ötletek forrásai, tapasztalatukat, szakértelmüket, tudásukat és együttműködési képességüket hasznosítani kell ahhoz, hogy megvalósuljanak a minőségi elvek.*"

Az alkalmazottak szerepe egyre világosabban nyilvánvaló, az e téren tennivalók közül azonban sokat a motiváció és a képzés tág kategóriájába sorolnak, míg a fennmaradókat a kultúra fekete dobozába söprik. Ez a helyzet még a kilencvenes évekre sem változik meg lényegesen, hiszen Hill még 1991-ben is úgy tapasztalja, hogy:

*„miközben az igényelt rendszerek és eljárások kialakításának technikai kérdésköréit már teljes körűen és aprólékosan meghatározták, a társadalmi tényezők kezelése terén még sok az űr.” (Hill '91)*

Ennek alátámasztásául még 1993-ból is idézhetünk olyan, a „kemény” oldalt hangsúlyozó szerzőt (Scholtes '93), aki szerint a TQM értékei Deming és más TQM kezdeményező szerző tanításának kivonata alapján a következőképpen definiálhatók:

- A vevő és igényei alakítják a szervezetet és annak munkáját, nem pedig fordítva.
- A minőségi termék és szolgáltatás a minőségi rendszerek, folyamatok és módszerek eredménye.
- A minőség a szervezet mindenek fölötti középontja.
- A szervezet a minőséget a tökéletesen elsajátított javítási módszerek révén éri el.
- A minőségre törekvő szervezet irányítja és összpontosítja energiáit.
- A vezetés új paradigmája jelenik meg.

Az egyes alpontokban részben bagatelizálja az alkalmazottak minőségi problémákban betöltött szerepét, részben magától értetődőnek és megvalósuló dolognak tartja, hogy mindenkinek részt kell vennie a javítási erőfeszésekben.

A tapasztalatok azonban egyre fokozódó mértékben hívják fel a figyelmet arra, hogy a TQM legnagyobb problémái az ún. „lágy” területeken azonosíthatók (pl. Plowman '90, Kearney '92), és főleg a kultúra, a részvétel és a kommunikáció terén. Cruise O'Brien és Voss '92 szerint:

*„a minőség az alkalmazotti részvételen és elkötelezettségen alapul. Számos szervezethől új és innovatív személyzeti politikák bevezetéséről adtak számot, de olyanokról, amelyek valójában nem igazán kapcsolódtak a minőséghez. Amennyiben a személyzeti menedzsment tevékenységei csak névlegesen illeszkednek a minőséghez, az komolyan lelassíthatja a minőség szervezeten belüli tovaterjedését.”*

Más vizsgálatok azt mutatják (Wilkinson '92), hogy a felsővezetés nem tartja fontosnak azt sem, hogy szak szervezeti hozzájárulást szerezzen, vagy „pozitív klímát” alakítson ki, mielőtt bevezeti a TQM-et. Ez annál

is inkább meglepő, mert a TQM jelentős szervezeti változtatásokat igényel, ill. a termelési módszerek és munkavégzési gyakorlat felülvizsgálatával jár.

A TQM-nek tehát „kemény” és „lágy” oldalai egyaránt léteznek. Az első a termelésmenedzsment-technikák sokaságát foglalja magában, úgymint a statisztikai folyamat-kontrollt, a minőség-funkció telepítését, az épületek, berendezések elrendezésének megváltoztatását, a szervezeti tervezési folyamatainak és eljárás módjainak meghatározását és pl. a just-in-time készletgazdálkodást.

A hangsúly a kezdetekben a termelési módszereken, a méréseken és az előírásokhoz való alkalmazkodáson volt, ami a TQM-guruk termelés-orientációját tükrözi. Az irodalom számottevő része, éppúgy mint az alkalmazási jellemzők, a „lágy” oldal tekintetében felületesnek minősíthetők. Felületes amiatt, mert csak a minőség formális és valóságos aspektusait vizsgálták, de a mélyebben gyökerező okozati, ill. magyarázó tényezők rejtve, ill. tudat alatt maradtak.

Amit a TQM szakírók az alkalmazottakkal kapcsolatban láttak, azt egyértelműen pozitívnak minősítik, önmagában motivációs forrásnak tartják és úgy vélik, hogy ez a több felelősség felvállalásából fakad. Ezt a hatást azonban úgy is lehet tekinteni, mint az alkalmazottakra kifejtett fokozódó nyomást.

A TQM írók nem igazán veszik figyelembe, hogy ellentétben állhat a termelésorientált „kemény” közeletés – ami az előre definiált eljárások által meghatározott feltételek közötti és módszerű munkavégzést jelenti – és a „lágy” aspektusok, amelyek az alkalmazotti részvételt és elkötelezettséget hangsúlyozzák.

A gyakorlati tapasztalatoknak kellett bebizonyítani, hogy az igényelt teamek, az együttműködés, a motiváció nem jön létre magától. (Pl. Giles és Williams '91, és Schuler és Harris '91).

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) szakírók jó része hamar felkarolta a TQM-et, melyben jó lehetőséget láttak a HR funkció számára a hön áhitott stratégiai szerep betöltésére.

Guest ('92) véleménye szerint a HRM kibogozhatatlanul összeszövődik a TQM-mel, melynek fő okai szerinte:

- az elkötelezett alkalmazottak iránti igényből származik,
- a kezdeményezés hitelességét nagymértékben befolyásolja az, ahogyan a menedzsment kezeli az alkalmazottakat,
- és a minőség – a részvételt és flexibilitást hangsúlyozó volta miatt – magas fokú bizalmat fenntartó szervezetet igényel.

Oakland véleményével ('89) kiegészítve a fentieket – miszerint ha a TQM-ben a cél, hogy mindenkit saját teljesítményéért tegyünk felelőssé, a külső kontrollt fel kell váltania az egyéni belüli kontrollnak.

Mindezen jellemzők pedig igen sok hasonlatosságot mutatnak a személyzeti menedzsmenttől (Personnel Management PM) megkülönböztethető sajátosságokkal bíró emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management HRM) jellemzőkkel, annak céljaival, melyek közé Guest ('89) szerint a következők tartoznak:

- *a stratégiai integráció* – mely egyrészt azt hivatott biztosítani, hogy az HRM integrálódjon a stratégiai tervezésbe, másrészt azt, hogy a személyzeti politikák koherensek legyenek a politikaterületek között



éppúgy, mint a hierarchiaszintek között, harmadrészt pedig azt, hogy az HRM megoldásokat a vállalati vezetők elfogadják és mindennapi munkájuk részeként alkalmazzák azokat,

- az *elkötelezettség* – amivel egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a magas teljesítményben megnyilvánuló magatartást igyekeznek elérni,
- a *flexibilitás, adaptibilitás* – ami főleg a funkcionális rugalmasságot jelenti, de ugyanakkor a szervezeti alkalmazkodóképességet is,
- a *minőség* – ami a magas szintű minőséggel bíró termék vagy szolgáltatás előállításának biztosítását jelenti, valamint ehhez a flexibilis szervezet megkívánta minőségi alkalmazottakat éppúgy, mint magas szintű menedzselésüket.

A HRM és a TQM összefonódása és kölcsönös egymásroutaltsága méginkább nyilvánvalóvá válik ha a minőséget és létrehozásának eszközrendszerét a szolgáltatás területén keressük.

## A szolgáltatás minősége

A minőségkonceptió és gyakorlat előzőekben vázolt fejlődése a termelővállalatok körében valósult meg.

A piaci szituáció azonban némi késéssel, de a szolgáltató szektorban működők számára is egyre fontosabbá tette a minőség kérdését, a vevők, az ügyfelek megelégedettségének elérését. A minőségtervezéssel, -megvalósítással, -ellenőrzéssel, -biztosítással, ill. a TQM-mel kapcsolatos ipari módszereket azonban e területen csak megfontolt adaptációs erőfeszítések után lehet alkalmazni. A néhol jelentősnek is minősíthető módosításokra a szektor sajátosságai, ill. a termelő vállalatoktól eltérő volta miatt van szükség, melyek közül az egyik legmeghatározóbb, hogy a szolgáltatást nem lehet olyan módszerekkel és olyan precízen meghatározni és mérhető dimenziókkal leírni, mint a fizikai termékeket.

A szolgáltatás, ill. a szolgáltatásminőség sajátosságaival legnagyobb hangsúllyal talán a marketingirodalom foglalkozik, melyben igyekeznek tipologizálni a szolgáltatások széles körét.

Megkülönböztetik pl. a termékszolgáltatásokat a szolgáltatástermékektől és az utóbbit tekintik tisztán szolgáltatásnak – ilyenek pl. a banki ügyletek, az utasbiztosítás, a szálloda stb.

A marketingszempontok szerint megfogalmazott elsődleges szolgáltatási tulajdonságok összefoglalása legtöbbször az ún. HIPI-elv szerint történik. Ezek elemei és tömörített tartalmuk a következők:

- \* a *heterogenitás* (Heterogeneity)  
A szolgáltatók teljesítménye ingadozó és a szolgáltatás megítélése is változó, bizonytalan.
- \* a *nem fizikai természet* (Intangibility)  
Nem tárgyiasul, csak igénybevétel közben ismerhető meg, ún. tapasztalati termék. Emiatt értékelése és mennyiségi jellemzőkkel történő meghatározása nehéz.
- \* a *szolgáltatások nem tárolhatók* (Persistability)  
Az igény megjelenésekor teljesítendő, nem raktározhatók.
- \* a *elválaszthatatlanság* (Inseparability)  
Keletkezésük pillanatában fogyasztják, az előállítás és a fogyasztás ezért elválaszthatatlan. A minőséget a felhasználás során érzékelik. Emiatt a fogyasztó

egyben a minőségellenőr, és nincs mód a „selejt” utólagos minőségellenőrzéssel való kiszűrésére. (In.: Bányai '95)

Van aki (pl. A. Ghobadian – A. Terry '95) kiegészíti az előzőeket még egy sajátossággal, ez pedig a

- \* *magas fokú előállító/vevőinterakció*  
A vevő közvetlen részese a szolgáltatásnyújtási folyamatnak, ami egyben befolyásolja a minőség érzékelését is.

Ezekből Bányai ('95) azt emeli ki, hogy a fenti jellemzőkből nem mindig egyértelmű, hogy azok a szolgáltatási folyamatra vagy a végeredményre vonatkoznak-e. Ennek kapcsán fogalmazza meg azt a további sajátosságot, amit én menedzsment szempontból mindenképpen az elsődlegesek közé sorolnék, ez pedig úgy szól, hogy:

*„bizonyos tevékenységeknél a termék két részből áll: nemcsak a végtermék fontos a vevőnek, hanem az is, hogy miképpen készítik el. A szolgáltatási folyamat maga is terméknek minősül.”*

Ha a szolgáltatástermék két részből, a szolgáltatási folyamatból és annak végeredményéből áll, melyben a vevőnek is aktív szerepe van, nemcsak a mérhetőség, hanem a tervezhetőség problémája is sajátosságokat mutat, – amivel Ghobadian és szerzőtársa ('95) foglalkozik – nem beszélve a kapcsolati személyek ebben betöltött (contact person) szerepéről és kontrolljáról.

Míg az iparban egyaránt megtervezhetőnek vélték a termék és az előállítás jellemzőit, a szolgáltatásban egyértelműnek látszik a vevőigények, -problémák heterogenitása és/vagy heterogén megfogalmazás módja miatt a szolgáltatási folyamat szabványosításának korlátozott volta.

A szolgáltatástermék végeredményének tervezése is csak a hagyományos menedzsmentszemléletben és homogén, ill. tipikus vevőigények feltételezésével választható külön a szolgáltatásnyújtási folyamatól, ill. választható le teljesen, és különíthető el a szolgáltatást nyújtótól. A szolgáltatásnyújtási folyamat ily módon természetesen az alkalmazott/ügyfél kapcsolat kontrolljának problémás voltát veti fel.

Heterogén, ill. egyedi vevőigények kielégítésére e szemléletben nem igen van mód.

Az a megközelítésmód, amely fontosnak tartja kiemelni a magas fokú előállító/vevő, kapcsolatszemély/ügyfél interakciót és a vevő, az ügyfél közvetlen részvételét, e jellemzőből „csak” azt a következményt tartja fontosnak kiemelni, hogy: „nehéz meghatározni a vevő elvárásait”. Ezt természetesen nem könnyű megtenni, de az a kapcsolati személy munkájának, a szolgáltatási folyamatnak szerves részét képezi. A szerzők azonban nem elsősorban az ő munkájuk nehéz, ill. összetett voltára gondoltak, hanem arra, hogy ez a kapcsolat kívül állók, a tervezést végzők számára jelent nehéz dolgot. Az fel sem vetődik ilyen szemléletben, hogy a szolgáltató nemcsak a szolgáltatási folyamat, hanem a végeredmény megtervezésében, kialakításában is kaphatna bizonyos fokú önállóságot és ezzel egyidejűleg felelősséget is saját munkavégzéséért.

Bármilyen nehéz is a szolgáltatásminőség mérési problémáinak megoldása, erre, a szolgáltatástermék tervezését segítő, hamar születtek megoldások. A mé-



rendő, a vevőnek/ügyfélnek fontos elemek egy része a szolgáltatásban közvetlenebbül irányítja rá a figyelmet a „lány” oldal szerepére, mint az iparban. Érdekletes példa erre egy 1993-as USA-beli felmérés (idézi Wickens '95) arról, hogy mit értékelnek a vevők a termékek, ill. a szolgáltatások kapcsán.

Termék	Szolgáltatás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jól van elkészítve/megszerkesztve</li> <li>• biztonságos használni</li> <li>• értéket nyújt az áráért</li> <li>• megbízható</li> <li>• tartós</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szolgálatkész stáb</li> <li>• hatékony kiszolgálás</li> <li>• jól tájékozott stáb</li> <li>• világos ármegállapítás</li> <li>• garanciák</li> </ul>

A versenyelőny, ill. már egyre inkább a versenyben maradás feltételévé váló minőség szorításában a szolgáltatásban is alkalmazhatónak vélték a TQM alapelveket, mielőtt megoldották a szolgáltatásminőség mérhetőségének problémáját. Itt is az történt mint az iparban, hogy viszonylag hamar és egyre jobb megoldásokat találtak e minőség-érem kemény területén.

A szolgáltatásminőség Gronroos-féle koncepciója ('84) – a technikai vagy tapasztalati minőség olyan szempontok, amik a „mit?” kérdésre adnak választ és a funkcionális vagy bizalmi minőség, ami a „hogyan?”-t fedi – sok további kifinomult modellhez szolgált alapul.

Még a nyolcvanas években kiterjedt vizsgálatok alapján tíz minőségkritériumot azonosítottak. Ezek: a megbízhatóság, a reagálási készség, a szaktudás, az elérhetőség, az udvariasság, a kommunikációs készség, a bizalomkeltés, a biztonságérzet, a kivételes probléma-kezelés és a dologi tényezők.

Berry és szerzőtársai ('90) úgy találták, hogy a szolgáltatásokkal kapcsolatos vevői igényeket kézzelfogható, dologi tényezőre és egy sor más típusúra lehet bontani. Az ő elképzeléseik alapján az egyik angol bank által is adaptált szolgáltatásminőség-mérő eszközrendszer az alábbi öt minőségdimenziót öleli fel:

- \* *A tárgyasult elemek, megragadható dolgok*  
A fizikai környezet, elrendezés, a gépek, berendezések, a személyzet megjelenése
- \* *Megbízhatóság*  
Az ígért szolgáltatás megbízható és pontos teljesítésének képessége
- \* *Fogékonyság, érzékenység*  
A vevő segítségének és azonnali kiszolgálásának szándéka
- \* *Biztonság*  
Az alkalmazottak tudása és előzékenysége és annak képessége, hogy felelősséget és bizalmat közvetítsenek
- \* *Empátia*  
Gondos, individuális figyelem, amit a cég a vevőnek nyújt.

A szolgáltatásminőség létrejöttében betöltött vagy betölthető alkalmazotti szerep sokkal hangsúlyozottabb tehát, mint a termelőszférában. Ugyanakkor sok esetben az e téren tennivalók is pl. a következő felületes formában, ill. szűk területre irányulva fogalmazódnak meg:

*„Bármelyik szolgáltató szektorbeli minőségi programnak fontos következményei vannak az emberi erőforrás menedzsmentet illetően. Ennek fő oka a*

*szolgáltatásnyújtás nagymértékű függősége az alkalmazottak mentális és társadalmi készségeitől. Mindezek miatt, ha a szolgáltatásnyújtás minőségét javítani akarjuk, a munkaerő képességeit kell javítani, vagy fókuszált toborzással, vagy hatékony képzés révén – főleg az interperszonális készségek terén.” (Davis '92)*

Vannak azonban már olyanok is (pl. Szpekman '92), akik arról számolnak be, hogy a cél érdekében szolgáltatás vezérelte környezetet kell kialakítani, melynek szerinte a következők a főbb tennivalói:

- \* „Adj a szolgáltatóknak nagyobb hatáskört, hogy a vevők érdekében cselekedhessen amikor a probléma felmerül!
- \* Használj magas színvonalú technológiát, mely lehetővé teszi a szolgáltatásnyújtónak, hogy a vevőigények széles körét kielégíthesse!
- \* Kezeld úgy az alkalmazottakat mint vevőket, teremts kényelmes, kellemes, felhasználóbarát klímát!
- \* Mérd és ismertesd a vevővéleményeket a szolgáltatásminőségről, kapcsold a javadalmazást a vevői elégedettség növekedéséhez!”

A fenti a vezető számára tömören úgy is megfogalmazhatóak, hogy:

*Szolgálj a szolgáltatót!*

Ez azonban alapvetően eltérő a hagyományos menedzsment szemléletmódjától. Mások (pl. Hildebrandt és szerzőtársai '91) pedig a TQM ósátság és a „kemény” oldal képviselőivel éles ellentétben úgy vélik, hogy „a szabály úgy szól, hogy adott technológia mellett a minőség szintje az egyedi alkalmazottak normáinak, elvárásának, kultúrájának eredménye.”

És itt egy látszólag ingoványos talajra, a sokszor fekete dobozként viselkedő területre értünk, melynek neve: *a kultúra*.

## A szervezeti kultúra és a TQM

Habár a szervezeti kultúra a kilencvenes évek egyik leggyakrabban emlegetett koncepciója, a kutatók nem értenek egyet még abban sem, hogy mi is az, még kevésbé abban, hogy hogyan lehet menedzselni, ill. megváltoztatni azt.

Az 1992-ben és 1993-ban Angliában végzett teljesítmény- és minőségmenedzsmenttel kapcsolatos felmérések azt állapították meg, hogy:

*„A szervezeti kultúra segítségével a javítás mindkét területen előmozdítható vagy megakadályozható. Más szavakkal: a barátságos szervezeti kultúra előfeltétel az alkalmazotti teljesítmény javításához vagy a minőség szintjének növeléséhez.” (Baron '94)*

Hildebrandt és szerzőtársai ('91) munkájukban kiindulópontként fogadják el, hogy „a szervezeti kultúra megváltoztatását egyre inkább a TQM sikeres alkalmazása előfeltételének tartják.” Ezt később azzal indokolják, hogy a TQM nem egyszerű, racionális problémameg-



oldó folyamat, hanem a változtatás komplex társadalmi folyamata. Mint ilyen, a menedzsmenttől olyan keret kialakítását igényli, ami lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy kifejthessék intelligenciájukat és kreativitásukat, valamint azt is biztosítja, hogy ezt a szervezet alapvető tereihez és misszióhoz illeszkedően tegyék.

Mindebből az következik például, hogy egy TQM projektumot nem lehet egyszerűen menedzseri döntéssel bevezetni. A TQM projektum fokozatosan vezeti be magát az alkalmazottak és a különböző szintű menedzserek bevonása révén és a szervezet minőségszoprtjainak felállásával.

A megcélzott, ill. igényelt kultúráváltatás sikerében igen fontos szerepe lehet a személyzeti funkcióknak akkor is, ha részt vesz benne, de akkor is, ha nem. Ugyanis a kultúra öreként is szokták emlegetni a személyzeti részleget. Ez helyénvaló is, amennyiben a kompenzációs stratégiák, a teljesítménymérők vagy a karriermenedzsment olyan eszközök, amelyekkel jelentősen befolyásolják az egyén elvárásait tekintve, hogy mit ajánl számára a szervezeti élet. Ha nem értékelik és bírálják felül a személyzeti politikát, elveket és eljárásmodokat a kultúráváltatási program elején, a személyzeti funkció azt kockáztatja, hogy az idejétmúlt kultúra örvéé válik azzal, hogy olyan magatartásokat erősít meg, amit a szervezet megváltoztatni igyekszik.

Az e területen helyesen megválszott új megoldásoknak pedig alapvető lehet a szerepe a magatartásváltozáshoz igényelt „keretek”, a minőséget előidéz, létrejöttét segítő környezet kialakításában.

De mik a magas szintű minőséget, ill. szolgáltatásminőséget biztosító kultúra jellemzői, és milyen az ahhoz illeszkedő személyzeti menedzsment?

A kérdés első részével foglalkozott egyik munkájában Harrison ('87), melyben a szolgáltatásnyújtás folyamatát befolyásoló kulcselemnek a szervezeti kultúrát találta. Még a hetvenes években Charles Handy-vel együtt, majd önállóan is foglalkozott a szervezeti kultúra tipologizálásával, beazonosításával, és négy kultúrátípust különböztetett meg az általam az 1. táblázatban összefoglalt jellemzőkkel.

A szervezeti jellemzőket illetően a *hatalom* és a *szerep kultúra* mutat hasonlóságot a hierarchikus viszonyokkal és a *teljesítmény-* és *támogatás kultúra* az elhalványuló, ill. flexibilis szervezettel. Ehhez kapcsolódóan az egyik pároshoz a külső, míg a másikhoz a belső kontroll párosul. A kontrollszközök, és ehhez illeszkedően a fő motivációforrások és a központi értékek már a táblázat szerinti egyedi sajátosságokkal rendelkeznek.

A kultúra Harrison felfogásában kulcsszerepet játszik a szolgáltatás megértésében. Annak orientációja ugyanis rányomja bélyegét a működés minden aspektusára, a belső (alkalmazotti) és a külső (ügyfél) kapcsolatokra egyaránt. Az a szolgáltatás, amit és ahogyan a szervezet kínál, mind a szervezeten belül, mind vevői számára, reflexió az értékek, előfeltevések, társadalmi struktúrák, normák kombinációjára, arra, amit összefoglalóan általában szervezeti kultúrának neveznek. A jó szolgáltatás definíciója, ill. a javítás fókusz, területe és módja kultúrátípusonként változó, melyek fő jellemzőit a 2. táblázatban foglaltam össze.

A szolgáltatás jóságát gyakran összekeverik annak stílusával. Pl. a meleg, barátságos és kényelmes szolgáltatás nem szükségszerűen jobb mint a gyors, hatékony,

személytelen szolgáltatás, viszont más érzetet kelt, másféle igényeket elégít ki és eltérő vevői elégedettséget produkál.

Amikor a szervezetek javítani szándékoznak a szolgáltatásaikon, saját kulturális előítéleteik tükrében teszik ezt – állapítja meg Harrison. Ez azonban kiegészíthető azzal, hogy így vannak ezzel a minőséggel foglalkozó, különböző háttérű szakemberek is. Vessük ehhez egybe néhány ponton az előző részekben írottakat az 1. és 2. táblázat néhány elemével!

Elégé általában elfogadott az az álláspont, miszerint a TQM bevezetése kultúráváltást igényel. Ennek igazolásához talán elegendő egyrészt azt kiemelni, hogy a nyugati világ közép- és nagyvállalatai döntően a szerepkultúrának megfelelő jegyeket viselik magukon, másrészt pedig azt az állítást visszaidézni, hogy a TQM a külső helyett a belső kontroll-eszközök érvényesülését igényli. A szerep-kultúrát kellene tehát felváltani a teljesítmény- vagy támogatáskultúrával.

Elsősorban a TQM kemény oldalát hangsúlyozók – de időnként a marketingesek is – egyidejűleg hangsúlyozzák a formalizálás, szabványosítás fokozását mint a TQM megvalósításának kulcselemét és az alkalmazottak részvételének, felelősségvállalásának szükségességét. E két dolog két különböző kultúra egy-egy meghatározó eleme lévén csak óhaj vagy elvárás szintjén válósulhat meg, ténylegesen azonban nem lehet rá számítani.

A különböző háttérrel és értékekkel bíró szakemberek, a termelésmenedzsmentet vagy a marketinget képviselők, de sokszor a személyzeti menedzserek vagy szakírók is, miközben elfogadják és hirdetik a TQM vevőcentrikusságát, javaslatukat tipikusan, „teljesítménykultúra”-szerűen fogalmazzák meg és próbálják meg eladni – a kérdés helyett az igényelt támogatáskultúrát a teljesítménykultúra módszerével igyekezvén megvalósítani.

A Harrison-féle tipologizálás és helyzetjellemzés arra is ráirányítja a figyelmet, hogy a külső és belső kapcsolatok jellege együttjáró, egymást is feltételező elemek. A vevő kezelése rányomja bélyegét az alkalmazottak kezelési módjára, illetve fordítva, nem igen várhatjuk, hogy a belső vevők másként viselkedjenek a külsőkkel, mint ahogyan ezt a szervezet, ill. vezetői részéről tapasztalják saját magukkal kapcsolatban. E „bánásmódban”, annak jellemzőiben – mint már szó volt róla – a szervezeti keretek kialakításában fontos szerep hárul a személyzeti részlegre. Az eltérő kultúrátípusok túlik is eltérő tevékenységeket, és főleg eltérő módon végrehajtott tevékenységeket igényelnek. A szerepkultúrához illeszkedő tipikus megoldás a professzionális személyzeti menedzsment (PM), míg a támogatáskultúráé az emberi erőforrás menedzsment (HRM). Az újabb közéletis tényerése azonban nem jelenti azt, hogy a korábbi megoldások minden eleme eltűnik, illetve kicserelődik. Inkább a szükségesnek és hasznosnak bizonyult elemek egymásra épüléséről van szó. Éppen úgy, mint a szolgáltatás iránti vevőigények esetében.

Az ügyfelek ma, és a jövőben egyre inkább, azt a stílusú szolgáltatást várják, amikor jobb kiszolgálást igényelnek, ami a támogatáskultúra jellemzője. Ez azonban nem azt jelenti, hogy nem igénylik a hatékony rendszereket, vagy az igényeiket egyre újszerűbben kielégítő, kiváló innovatív megoldásokat. Igénylik ezeket, és még valami mást, ami mélyebben fekvő prioritásaikat, „rejtett vágyaikat” is kielégíti.



Ezt azonban sem a hatalom-, sem a szerep-, sem a teljesítménykultúrát érvényesítő cégeknél nem képesek észlelni.

#### • **Konklúzió**

A versenyben maradáshoz egyre fontosabbá váló minőség, a mérnöki közelítés és a termelés-orientáció után a marketingesek által képviselt vevő-orientációt honosította meg a vállalatoknál. A szolgáltatásban az ügylet helyett az ügyfél kerül a fókuszba.

A sokáig egyik oldalán – a technikain – nyugvó minőségérem átfordult a másik – a piaci – oldalára. Ez óriási változást indított el, melynek eredményeként a TQM – megjelenésekor összeolvadva – a TQM-érem, „kemény” oldalává vált. A megvalósítás gyakorlati problémái reflektorfénybe állították az érme „lágý” oldalának felületesen megoldott vagy kidolgozatlan területeit.

A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment szakértők igyekeztek élni a reflektorfénybe kerülés lehetőségével, de nem mindig sikerült a minőséget valóban támogató eljárásokat, technikákat kidolgozniuk és bevezetniük. Ekkor a menedzsment irodalomban nem innovációnak számító módon ismét bebizonyosodott, hogy az érem harmadik oldala képezi az igazi értéket, melyen, ill. melyben a két oldal összekapcsolódik és egymásra kölcsönösen építve működik együtt. Ez a minőség és a TQM-mel összefonódó HRM esetében azonban sajátos nehézségekkel jár, melyekből csak kettőt emelek ki annak illusztrálására, hogy – elsősorban a „lágý” elem miatt – milyen kemény és komoly követelményeket kell megvalósítani.

A menedzsment „Szentháromságának” egyike – a struktúra – szerepét kell legalább részlegesen kiváltani!

A menedzsment tagjainak alapvető szerepváltoztatását kell elfogadtatni, melynek következményeként a vezetők

„Szolgálják a szolgáltatót!”

#### **Hivatkozások**

- Bányai, E.* (1995): A szolgáltatás fogalmának marketing-szemponútú értelmezése. *Marketing ! Management*, 2. sz. pp. 49–54.
- Baron, A.* (1994): *Winning Ways with Culture*. Personnel Management, October, pp. 64–68.
- Berry, L. L.–Zeithamel, V. A.–Parasuraman, A.* (1990): Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, Summer
- Crosby, P.* (1979): *Quality is Free*. Mc Graw-Hill, New York
- Cruise O'Brien, R.–Voss, C.* (1992): In Search of Quality. London Business School Working Paper
- Davis, V. S.* (1992): Self Audits. First step in TQM. *HR Magazine*, September, pp. 39–41.
- Deming, W.* (1986): *Out of the Crisis*. MA MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge
- Feigenbaum, A.* (1983): *Total Quality Control*. Mc Graw-Hill, New York
- Ghobadian, A.–Terry, A. I.* (1995): Designing Services Using Quality Function Deployment. *Marketing & Management*, 3. sz. pp. 22–26.
- Giles, E.–Williams, R.* (1991): Can the Personnel Department Survive Quality Management? *Personnel Management*, April, pp. 28–33.
- Gronroos, C.* (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36–44.
- Guest, D. E.* (1989): Personnel or HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*, January, pp. 48–51.
- Guest, D.* (1992): *Human Resource management in the UK*. The Handbook of Human Resource Management, Blackwell, Oxford
- Harrison, R.* (1987): *Organization Culture and Quality of Service: a strategy for releasing love in the workplace*. Association for Management Education and Development, London
- Hildebrandt, S.–Kristensen, K.–Kanji, G.–Dahlgaard, J. J.* (1991): Quality Culture and TQM. *Total Quality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 1–15.
- Hill, S.* (1991): Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, December, pp. 541–565.
- Kearney, A. T.* (1992): *Total Quality: Time to Take off the Rose Tinted Spectacles*. A. T. Kearney in ass. with The TQM Magazine, London
- Oakland, J.* (1989): *Total Quality Management*. Heineman, London
- Plowman, B.* (1990): Management Behaviour. *The TQM Magazine*, Vol. 2, No 4, pp. 217–219.
- Scholtes, P. R.* (1993): Total Quality or Performance Appraisal: Choose One. *National Productivity Review*, Summer, pp. 349–363.
- Schuler, R.–Harris, D.* (1991): Deming Quality Improvement: Implications for Human Resource Management as Illustrated in a Small Company. *Human Resource Planning*. Vol. 14, No. 3, pp. 191–207.
- Szpekman, A. H.* (1992): *Quality Services Sets You Apart*. *HR Magazine*, September, pp. 73–74.
- Taguchi, G.* (1986): *Introduction to Quality Engineering*. Asian Productivity Organization, New York
- Wickens, P.* (1995): Why „how” is as crucial as „what”. *People Management*, 23 March, pp. 38–39.
- Wilkinson, A.* (1992): The Other Side of Quality: Soft Issues and the Human Resource Dimensions. *Total Quality Management*, Vol. 3. No. 3, pp. 323–329.



## Harrison kultúrátípusai

	HATALOM KULTÚRA	SZEREP KULTÚRA	TELJESÍTMÉNY KULTÚRA	TÁMOGATÁS KULTÚRA
A szervezet fő jellemzője	tekintélyelvű hierarchikus	hierarchikus bürokratikus	flexibilis elhalványuló	flexibilis elhalványuló
A kontroll forrása	külső	külső	belső	belső
A kontroll eszközei	A személyes hatalom A vezető jó esetben erős, igazságos, jóindulatú, paternalista, rossz esetben kihasználja, elnyomja az alattvalókat	Szabályok, rendszerek, eljárásmodok. Írott és íratlan szerződésekkben definiált munkaköri követelmények, jutalmazási és büntetési eljárások	„Világmegváltó” tervek, célok	Közeli és meleg kapcsolatok az alkalmazottak és a szervezet között. A kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség
Fő motiváció-forrás	A fent levőknél: a hatalomra főtekvés Az alul levőknél: a félelem, a függés	A dolgok helyes végrehajtásáért cserébe kínált jutalmak: pénzügyi, előmenetel stb. A kiszámítható, fair bánásmód	Maga a feladat, ill. a közös nagyra törő cél	Az emberi kapcsolatok melegsége
Központi értékek	A jóindulatú paternalizmus a „noblesse oblige” alapján	Hatékony, jól adminisztrált rendszerek és az érdekeltek (alkalmazott, vevő, eladó, részvényes) kapcsolatos összesség, igazságosság	A teljesítmény legmagasabb szintje professzionizmus	A részvétellel és empátiával telj működés
Negatív jellemzők/következmények	Nagyobb szervezetben, vagy a dominanciáért küzdő vezetők esetén degenerálódhat	A bürokratikus forma csak csak az „átlag vevő” átlag igényeire szabottan hatékony	Nagy mértékben igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját	A harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő



Harrison kultúrátípusai és a szolgáltatások jellemzői

	HATALOM KULTURA	SZEREP KULTURA	TELJESÍTMÉNY KULTURA	TÁMOGATÁS KULTURA
A jó szolgáltatás tartalma	A státust és a presztízt hangsúlyozza, ami alapján a vevő királynak érezheti magát	Hatékony szolgáltatási rendszer kiépítése, amely kielégíti a tipikus vevő igényeit. Egységesség, jó költség/haszon arány	Belső értékeken és sztereotípeken nyugszik, nem igazán törődve azzal, hogy mik a vevő igényei. Ajánlja és eladja a szolgáltatásait.	A vevőre irányuló figyelmet hangsúlyozza, igényeinek felderítését és az őket érdeklő elemekre reagál. Ehhez kérdez: Mit tehetünk Önért?
Tipikus szolgáltatás-területek	vendéglő, hotel, kaszinó, férfi szabóság	bankfiók, posta, Mc Donalds	tudósok, mérnökök, szakemberek, a törzskari specialisták	A változatos egyéni igényeket valóban figyelembe venni és kielégíteni szándékozó szervezetek
Speciális előnyök, problémák	A családi működtetésű és atmoszférájú cégek elérhető és az egyéni vevőigények meleg kielégítése együttes megvalósulását	A nagy bürokratikus szervezetek a komplex, változó, előre szabványosan meg nem határozható igények esetén stabilitásukat veszítik. A szolgáltatás javítását képzéssel, szorosabb vezetői felügyelettel és ösztönzőkkel próbálják megoldani. Azt feltételezik, hogy az alkalmazottakat kell megváltoztatni és nem azokat a feltételeket, amelyben dolgoznak	A jó vevő az, aki elismeri a szolgáltató szakértelmét és együttműködik saját maga gondozásában. A sikertelenséget befolyásolási problémának élik meg	Az együttműködés, a valószínű tartozás, a gondolkodás, az érzékenység és fogékonyság létező értékeit hangsúlyozza a külső és belső vevőkkel kapcsolatban egyaránt