

IX. Évfolyam 3. szám - 2014. szeptember

Koronváry Péter

koronvary.peter@uni-nke.hu

TQM A KÖZSZFÉRÁBAN? VESZÉLYEK ÉS LEHETŐSÉGEK

Absztrakt

A cikk a modern vezetéstudomány történetének új felismerései alapján újraértékeli a TQM (total quality management, minőségelvű menedzsment) alkalmazásának egyes nehézségeit. A taylorizmus elterjedésével jelentkező alkalmazási problémák mintául szolgálhatnak a TQM alkalmazói számára a kockázatok előrejelzésénél. További alkalmat ad az előre gondolkodáshoz a TQM kialakulásának és elterjedésének saját története. A fő problémát az TQM elvrendszerének, ill. a hagyományos vezetési kultúrának és a fennálló szervezeti felépítésnek ütközésében jelöli meg a szerző. A megoldás része lehet a TQM elveinek ösztársadalmi terjesztése az oktatási rendszeren keresztül.

The article summarises some of the possible difficulties of the introduction of total quality management (TQM) in public organisations foreseeable using new insights in the history of management thinking and practice. The history of Taylorism, the story of its adaptation may serve well in forecasting expectable difficulties and misunderstandings. A further source may be the story of TQM itself. The core of problem seem to be discrepancies between the ideas of the new management philosophy and the management culture/style and structural schemes of the adapting organisations. A part of the solution may be a nation-wide dissemination of TQM philosophy through education.

Kulcsszavak: *menedzsment, taylorizmus, tudományos vezetés, közigazgatási vezetés, vezetéstudomány, minőségmenedzsment, teljes körű minőség alapú vezetés ~ management, Taylorism, scientific management, public management, management theory, quality management, TQM*

Ne gondolj, mondj vagy csinálj olyat, ami árthat a minőségnek. Építs olyan szervezetet, amely képes tagjait megakadályozni ebben.

A TAYLORIZMUS MINT A TQM ELŐFUTÁRA

Az ezredforduló környékén fellendülő tudománytörténeti kutatások a vezetéstudomány történetének első fél évszázadáról a vezetőképítés tankönyveiben szokásos sablontól erősen eltérő képet rajzolnak fel. A változások átrajzolják többek között az első vezetéstudományi „iskolák” és irányzatok megítélését is [1].

A 20. század elején kialakul, rögzül és letisztul az új gondolatok elterjedésének, intézményesülésének folyamata, elnyerik ebben helyüket a modern tudomány új intézményei, az egyetemek, tudományos szervezetek, a vállalatok, a szaklapok, a tudományos vita és annak modern terepei stb. Érzékelhetően elválik egymástól az új elmélet kialakulása, irányzattá válása, institucionalizálódása és globális elterjedése.

Ezen a folyamaton már a taylorizmus, a „tudományos menedzsment” módszertana is szinte mintaszerűen végighaladt. A taylorizmus egyre intenzívebben kutatott története nem csak a „valódi” taylori tanok kialakulásának és elterjedésének sikertörténetét tárja elénk, hanem a taylori tanok továbbfejlődésének sokszínű és sokirányú voltára is rávilágít: arra a komplex, multilineáris fejlődésre, mely tanítványok (pl. a Gilbreth-házaspár vagy Emerson) gondolkodásának, elveinek, kutatásainak és eredményeinek nyomán kialakuló potenciális új irányzatcsírák levárását megakadályozta és (az utókor szemében legalábbis) „belül tartotta” ezeket a taylorizmus keretein, ugyanakkor pl. a hawthorne-i kísérletek nyomán kibontakozó „emberi kapcsolatok” iskolájának hagyományos elkülönülését lehetővé tette. A taylorizmus történetének tanulmányozása új fényben mutatta meg azt a dialektikus viszonyt, mely a „tudományos menedzsment” kutatóinak gyakorlata és eredményei, valamint a módszereiket leginkább az elmélet megértése, elfogadása és internalizálása nélkül alkalmazni próbáló vulgár-taylorizmus félsikerei és félkudarcai között feszült. Taylor közel sem volt „munkásfaló”, még kevésbé „kiszákmányoló”, nem vádolható azzal sem, hogy hajszolta volna a munkásait, sőt, korának viszonyaihoz képest kifejezetten humánus, emberorientált elveket vallott [2]. A hatékony és eredményes termelésnek az a módszertana, amelyet ő és tanítványai kifejlesztettek, amelyet ma a tankönyvek a „tudományos menedzsment” iskolaként emlegetnek, kifejezetten védi a munkást a túlhajszolástól. A folyamatszervezési módszereik gyors elterjedése azonban nem jelentette, hogy az eszmeiségük, a munkás megbecsülése, képzése, partnerként kezelése, tisztességes fizetéssel és jutalmakkal való motiválása, a felelősség vezetői felvállalása stb. is elterjedt volna. A „vulgár-taylorizmus” szép példája annak, hogy *modern módszereket is lehet elavult módon használni és így kárt okozni*. A taylorizmus tankönyvi kritikáiban néha még mindig emlegetett társadalmi-szociális következmények épphogy nem Taylornak, hanem az őt meg nem értő, de a folyamatszervezés új, tudományos módszereit lelkesen és gátlástalanul alkalmazó kortársainak róhatók fel [3].

A 20. század első felének vezetéstudományi fejleményeinek közelebbi tanulmányozása rámutat arra is, hogy maga a „vezetéstudományi iskola” túl mereven értelmezett koncepciója jelentős félreértési lehetőségeket rejtett magában. A szokásos, a különbségeket hangsúlyozó-ütköztető tárgyalással szemben a történelmi tények vizsgálata felfedi, hogy a menedzsment gyakorlatának és elméletének fejlődésében milyen fontos szerepe volt bizonyos vállalatoknak és mérnök-menedzsereknek. Az „emberi kapcsolatok iskolájaként” ismert csoport, amellyel, hogy jelentős szerepet kaptak a híres hawthorne-i kutatásokban a Harvard Business School ipari pszi-

chológia tanszékének tanárai élükön az ikonografikus alakká vált Elton Mayoval, legalább annyit köszönhetett a Western Electric vállalatnak, amelynek a Chicago melletti Ciceroiban (IL) létesült gyárában, a Hawthorne Works-ben ezek a kutatások folytak, illetve azoknak a mérnököknek, akik a kutatásokban aktívan részt is vettek. Roethlisberger és Dickson példája érzékelhető, hogy az „emberi kapcsolatok mozgalom” nem a taylorizmus mérnök-menedzser-kutatóival szemben jött létre a munkapszichológia hatására, épp ellenkezőleg: *a taylorizmus továbbfejlődésének egy állomásaként, annak valódi szellemiségének teljesen megfelelően* kutatták a teljesítménynövelés lehetőségeit. Az, hogy – megint csak a taylori szándékoknak megfelelően – a kutatás, elemzés és magyarázat érdekében felhasználták az akkortájt színre lépő ipari pszichológia képviselőit és tudásukat, mutatja, hogy a vezetésstudomány már gyökereiben is *interdiszciplináris alkalmazott tudomány* volt, mely a cél – a folyamatok hatékonyabb működtetése – érdekében minden elérhető, megtanulható és kitalálható eszközt hajlandó felhasználni. Ugyancsak megfelel a taylori gondolatnak a hawthorne-i kísérleteknek az a tanulsága, melynek súlykolására a tankönyvek annak történetét felhasználják, nevezetesen, hogy a szupportív (emberorientált) vezetők munkacsoportjai általában jobban teljesítenek, mint feladatorientált társaikéi, ill. hogy az emberorientált vezetés elsajátítható. Mindez természetesen nem csökkenti az emberi kapcsolatok iskolájának fontosságát – de fontos látnunk, hogy nem valamiféle, a tudományunk fejlődésében bekövetkező „ingamozgás” jelenik meg benne, amely a folyamatszervezésről az emberekre irányítja a figyelmet, hanem a Taylorral és kortársaival induló menedzsment-gondolkodás szerves továbbfejlődése, mely továbbra is aktívan és energikusan a taylorizmus alapkérdésére (t.i.: hogyan lehet a munkavégzés hatékonyságát a lehető legeredményesebben biztosítani?) a legjobb válaszokat, felhasználva mindent és mindenkit, ami és aki útjába kerül. Eredményeik sem korlátozzák a taylorizmus érvényét, hanem részletezik, kifejtik és modernizálják azt^[4].

A fejlődés szerves volta mellett szól az a tény is, hogy a hawthorne-i kísérletekkel párhuzamosan zajlanak továbbra is a tudományos menedzsment jegyében értelmezhető kutatások és vezetési gyakorlat a kor olyan ipari centrumaiban, mint az említett Western Electric vagy a Bell Laboratories. Ráadásul ugyanebben az időszakban és ugyanezek a helyszíneken tűnnek fel először azok az emberek, akiket ötven-hatvan év múltán a TQM kapcsán fogunk tisztelni: az előfutár-mester Shewhart és tanítványa, Deming, valamint Juran a taylorista módszerek és hagyományok örökösei, folytatói és továbbfejlesztői.

Walter A. Shewhart (1891-1967) élete és vezetési gyakorlata legalább két fontos momentummal gazdagíthatja a korról alkotott képünket. Nem csupán azért tarthatjuk a taylorizmus egyik továbbvivőjének, mert mind a Western Electric-nél, mind a Bell Telephone Laboratories-nél dolgozott – a problémamegoldáshoz való hozzáállása volt a szó legnemesebb értelmében taylorista. Ő volt az, aki a matematikai megközelítésekre mindig is nyitott tudományos menedzsmentet végképp összekötötte a statisztikával^[5]. Statisztikai módszereivel és a munkafolyamatok menedzsmentjében alkalmazott négylépéses eljárásrendjével („tervezd meg, csináld, ellenőrizd, javítsd”) nem csak a taylorizmus eszköztárát fejlesztette, de egyúttal előfutára lett a TQM-nek is. Fontos felismerése, miszerint a hibát jobb megelőzni, mint kiszűrni, a demingi gondolkodás sarokköve lesz. A gyakorlatban is a hangsúlyt a folyamattervezésre és -javításra helyezte. Innen már csak egy lépés a TQM egyik (igazi taylorista) alapelve, miszerint statisztikai adatgyűjtés és -értékelés, sőt igazából minden ellenőrzési (*controlling*) módszer, folyamat és rendszer értelme a folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítása, nem a dolgozók ellenőrzése. Ő és fiatalabb kortársai, többek között Deming és Juran is ilyen és hasonló eszközökkel segítették a 2. világháború alatt a hadigazdaság hatékony működését. A TQM megszületését és elterjedését azonban ő már nem érthette meg.

MI AZ A TQM – VALÓJÁBAN?

A TQM ^[6], ahogy láthattuk, szerves folytatása a taylorizmusnak. Szigorúan véve a „*Total Quality Management*” kifejezés bevezetése azonban jóval későbbi – az irányzat hivatalos „keresztelőjét” csak a 80-as években tartották meg. Japánban, ahol kibontakozott, nem így nevezték, úgy tűnik nem is volt egyetlen, mindenki által elfogadott elnevezése. A legelterjedtebb talán a CWQC („*Company-Wide Quality Control*”) elnevezés arra a módszertanra és vezetői gondolkodásra, amelyet Deming, Juran és számos más amerikai társuk hozzájárulásával a japánok az ipari gyakorlatban kialakítottak. Az, hogy a 2. világháború után ilyen kiváló szakemberek segítették a modern japán közigazgatási szervezet és az ipar újjáépítését, óriási szerencse volt. Az eredetileg állami megbízásból és feladattal Japánba érkező Deming például mintegy mellékesen kezd el előadásokat tartani a statisztikáról és a folyamatjavításról a japán menedzsereknek. Ezeknek azonban akkora hatása volt, hogy 1950-re a helyi menedzserek gyakorlatilag felvállalták az előadásokban és vitákban kibontakozó vezetési rendszert. Két évtized alatt meg is hozta az eredményét – a hetvenes években már ők jártak az Államokba előadásokat tartani az iparszervezés új módszertanáról, segítve ezzel az amerikai ipar megújítását. Új nevét azonban csak akkor kapta meg, amikor az amerikai haditengerészet 1984-ben a Deming-féle elvrendszert választotta a saját szervezeti reformjának filozófiájául ^[7].

A TQM VEZETÉSI KONCEPCIÓJA

A demingi koncepció [8] sarokköve, hogy a megfelelő vezetési elvek alkalmazása mellett lehet csak a minőséget javítani és élvezni ennek mellékhatásait, pl. a költségek csökkenését azáltal, hogy csökken a pazarlás, a selejt, a lemorzsolódás, a munkaügyi perek száma stb., vagy az ügyfelek elégedettsége és elkötelezettsége nő. Hibás szemlélet mellett mindez nem működik. A hibás vezetői szemlélet forrása, hogy a vezetők nem érzékelik kellőképp a társadalmi-gazdasági-technológiai haladást, a világ – és bennük a szervezetek és a munkaerő – változását. Míg Taylor korában, az akkori feltételek mellett a természetes kihívás a menedzserek előtt igenis lehetett a költségcsökkentés, hiszen a körülményeik sajátosságai (tanulatlan, sokszor a nyelvet nem beszélő, kiképzetlen, felkészületlen, motiválatlan dolgozók tömege, hagyományos és esetleges munkavégzési és munkaszervezési szokások, nem megfelelő, célirányos eszközök és munkakörülmények stb.) szinte predesztinálták a termelést a selejtre és pazarlásra. Az a világ azonban már rég eltűnt. Az új korszakban, ahol az általános iskolázottsági szint jóval magasabb, ahol a munkaerő tipikusan képzett és motivált szakember, a költségek csökkentésére koncentrálnó vezetés pont az ő motivációjukat csökkenti, együttműködési készségüket és szakismereteik alkotó felhasználását téve lehetetlenné.

A TQM bevezetését a vezetőkön kell kezdeni. Olyan vezetői kultúrát, olyan vezetői mentalitást kell kialakítani, amely természetessé teszi a vezetői önvizsgálatot és önátalakítást. Meg kell őrizni, sőt fejleszteni kell a vezetők nyitottságát az új világ más körülményei iránt. Csak az ilyen vezető tudják alkalmazni azokat az ismereteket, melyeket nap mint nap használniuk kell. A vezetői ismereteknek dinamikus egységben kell tudni tükrözni (1) a vezetett folyamatok, folyamatrendszerek működésének és sajátosságainak alapos megértését; (2) a tervezettől való eltérések ismeretét, beleértve annak különböző fajtáit és sajátosságait, okait, mértékét és mérésük lehetőségeit, ill. ezek korlátait; (3) a kapcsolódó elmélet nyújtotta magyarázatokat és azok korlátait; valamint (4) az emberi természetet, a lélektant.

Ebben a szellemben fogalmazta meg Deming a maga vezetési elveit. Ezek egy része a klaszrikus fayoli, emersoni stb. elvek megerősítése, a többi viszont már az új kor szellemiségét tükrözi. Mi kell tehát – Deming szellemében – a TQM bevezetéséhez?

1. *Egységes szervezeti szándék* és elkötelezettség a közös célok mellett. Olyan céloknak például, mint a minőség, a versenyképesség, a vállalat életben tartása, a munkahelyek megtartása minden résztvevő fél számára fontosnak kell, hogy legyenek. Ha nincs mellettük erős és egyértelmű *közös* elkötelezettség, a TQM bevezetése nem lesz, nem is lehet sikeres.
2. Az új kor *új gondolkodást*, új „filozófiát”, új koncepciókat követel. Nem lehet olyan elvekre és megoldásokra építeni, melyek lényege a képzetlen és motiválatlan tömegek mozgatása. Internalizálnunk kell azokat a gondolatokat, melyek segítik megértenünk: már nem a motiválatlan segédmunkás betanítása, majd szakmunkássá képzése a kihívás, sőt nem is a képzett és motivált szakmunkások hatékony és eredményes munkáltatása, hanem valami teljesen más: magasan képzett, belsőleg motivált emberek munkájának menedzselése. Ha ezt nem sajátítjuk el, mit fogunk tenni egy olyan világban, ahol a munkafeladatok már annyira összetettek és speciálisak, hogy a vezető (különböző körülmények folytán) már nem is ismerheti azokat kellő mélységben? *Hogyan fogunk vezetni olyan dolgozókat, akik a munkájukhoz nálunk sokkalta jobban értenek?*
3. Az ellenőrzés maga *nem* vezet minőséghez – a minőség a termék tulajdonsága, azt a munkás „építi bele”. Ebben viszont az ellenőrzés éppen hogy megakadályozhatja. Philip Crosby (1926-2001) megfogalmazásában: a minőség *előre* felállított követelményeknek való megfelelés, ahol a követelményeket a felhasználói elvárások alapján határozzák meg. Innentől kezdve *a minőséget nem az értékelés, hanem a megelőzés állítja elő – a minőségellenőrzés adatai nem a minőség mutatói, csupán a követelményektől való eltéréseket, pontosabban ezek árát érzékeltetik*^[9].
4. Ne az egyes beszerzések költségét kell leszorítani, hanem a *hosszú távú összköltséget* azzal, hogy stratégiai távon, megbízhatóan, minőséget szállító partnerekkel működünk együtt.
5. A termelési-szolgáltatási rendszer, a minőség és a termelékenység *folyamatos* javítása, fejlesztése biztosítja a költségek csökkenését.
6. A *munkahelyi szakképzés* az emberi erőforrások folyamatos fejlesztésének legfontosabb eszköze. Ez biztosítja, hogy aki a munkát végzi, az a lehető legjobban értsen hozzá. Ha pedig ő ért a munkájához a legjobban, egyre inkább a dolgozó lesz az, aki a maga munkafolyamatának javításához hozzájárulni.
7. *Támogató* vezetésre (*leadership*) van szükség. A cél *nem* az ellenőrzés, hanem a dolgozók segítése abban, hogy jobban, eredményesebben végezhesék a munkájukat. Ehhez azonban új típusú vezetési szemlélet és gyakorlat kell, melynek ellenőrzését éppen új alapokra kell helyezni, mint a munkásokét.
8. *Bizalmat* kell teremteni – a megélhetésükért rettegő dolgozók képtelenek a hatékony és eredményes munkára. A hibákat a rendszer okozza, nem az alkalmazottak.
9. Olyan *modern szervezeti felépítési formát* kell alkalmazni, ahol a közös dolgon munkálkodók egy teambe tartozhatnak akkor is, ha más-más szakterületet képviselnek. A hagyományos funkcionális szervezeti felépítés erre nem elég.
10. *Meg kell szüntetni a semmitmondó vagy túlzó szlogenekre épülő propagandát*, mert ezek ellenségességet szülnek. Nem várható hibátlan munkavégzés vagy új termelékenységi szintek megugrása, ha ezek feltételeit (melyek egyébként jórészt kívül állnak a dolgozók hatáskörén!) nem biztosítjuk. El kell törölni a kvantitatív ellenőrzési eszközöket, mert csökkentik a dolgozók motiváltságát. A képességek fejlesztése viszont erősíti azt, sőt jó közérzetet teremt.
11. *Ne alkalmazzunk numerikusan rögzített célokat* a teljesítménytervezésben. Ha a számosított célokat a dolgozó eléri, az elégedettsége kérészerű lesz, mert ott fog moco-rogni az ő és a vezetője fejében egyaránt a gondolat, hogy túl alacsonyra volt téve a léc; ha viszont nem éri el, az csalódást okoz akkor is, ha egyébként a korábbinál jobban

teljesít. A nem megfelelően alkalmazott ellenőrzési eszközök inkább akadályozzák, semmint segítik a minőség előállítását, ezért használatuk káros. *Meg kell adni a lehetőséget arra, hogy a dolgozó büszke lehessen a munkája eredményére.*

12. Ugyanez a jog a saját munkájukra való büszkeségre meg kell illesse a vezetőket, menedzsereket és mérnököket is. A tervezés és ellenőrzés rögzített számai az ő esetükben éppúgy inkább demotiválnak, mint motiválnak. Nem versenyeztetni kell, hanem folyamatos, érdekes, élvezetes, motivált és *folyamatosan eredményes* munkára kell lehetőséget biztosítani, melyben a teljesítmény javulásának alapja a belső motiváció és az önmagunkkal szemben támasztott teljesítményigény.
13. A munkahelyi szakmai képzés mellett szükség van egy olyan, erőteljes *oktatási, képzési, önképzési programokra* is, mely a szervezet tagjainak szellemi fejlődését, horizontjuk tágulását, regenerálódását stb., szakmailag releváns vagy akár a munkájukhoz kevésbé kapcsolódó területeken való fejlődésüket egyaránt serkenti.
14. *Az átalakulásba mindenkit be kell vonni.* A TQM bevezetése, az új, minőség alapú szervezeti gondolkodás és kultúra elterjesztése mindenki feladata és felelőssége kell, hogy legyen^[10].

Deming hangsúlyozza, hogy *az átalakulás elsődleges feltétele a rögzült, elavult, hibás gondolkodási képletek és hagyományok megtörése.* Az ehhez szükséges bátorságot bele kell nevelni az emberekbe, amihez erőteljes átképzés, sőt átnevelés szükséges. Ennek a tanulási folyamatnak a része minden egyes olyan feladat új szemléletű elemzése és végrehajtása is, amit a munkatársak a maguk munkakörében egyébként is ellátnak.

Ahhoz, hogy az új kor új lehetőségeit, konkrétan a jól képzett dolgozók kreativitását és jobbitási törekvéseit ki lehessen használni, a Shewhart-kör, a „tervezd, végezd, ellenőrizd, fejleszd/javítsd” ciklus már nem csak vezetői munkamódszer kell, hogy legyen – ugyanígy kell a képzett dolgozónak is hozzáállnia saját munkájához. Ez biztosítja, hogy felnőttként viselkedessen és kibontakoztathassa a benne lévő potenciált, hiszen nem irányítják, mint valami kezdőt, hanem érett, felelősségteljes és döntésképes személyiségként kezelik, akinek természetes joga és elvárása, hogy hatással lehessen a munkájára és ezen keresztül a saját (és a szervezet) jövőjére. A beosztott innentől kezdve válhat partnerré. Ezt a Taylor tanaiból egyébként levezethető gondolatot Kaoru Ishikawa (1915-1989) tette a minőségmenedzsment gyakorlatának egyik alapkövévé^[11].

A TQM vezetési elveit kiegészíthetjük az „alapító atyák” további meglátásaival is. Joseph M. Juran (1904-2008), aki hasonló karrierutat járt be, mint Deming, hisz dolgozott a Western Electricnél, majd Japánban is, saját, Demingtől függetlenül kialakított gondolati rendszerében kitér arra, hogy – mint ahogy maga a folyamatszervezés is – a minőségmenedzsment nem csupán a termelés területén alkalmazható és alkalmazandó, hanem *a szervezet gyakorlatilag bármely funkcionális területén*^[12]. Az, hogy a szükséges gondolkodás szervezeti kultúrába integrálása a japán tapasztalat szerint legalább két évtizedet és a szervezet csúcsán kezdődő és lefelé haladó képzéssorozat igényel, Juran számára kulcsfontosságúvá teszi a vezetőképzést és a minőségmenedzsment emberi, kulturális oldalát. Megtapasztalhatta, hogy a japánoktól eltérően mekkora ellenkezést váltott ki az amerikai vállalatoknál az a gondolat, hogy a felső- és középvezetőknek alá kell vetniük magukat újabb és újabb képzéseknek. Ő hozta be a vezetői gondolkodásba a Pareto-arányt is annak hangsúlyozására, hogy a kevesebb, de kritikus hatású ügy kezelése ugyan a túlélés, a gyors fejlődés, a siker záloga lehet, de azért a mindennapokban a többi tényezőről sem szabad megfeledkezni.^[13]

Juran módszere szerint a minőségmenedzsment előkészítési folyamata a tervezés, ellenőrzés és javítás három lépéséből áll: (1) a tervezésnél tisztázni kell, ki az ügyfél, mire van szüksége, mit jelent ez a szolgáltató számára, milyennek kell lennie a megfelelő terméknek, és hogyan lehet azt az ügyfél igényeihez igazítani; (2) a javítások sorozatán keresztül ki kell alakítani azt az optimális folyamatot, mely a tervezett terméket állítja elő; végül (3) az ellenőrzés fázisában

bizonyítani kell, hogy a folyamat az adott működési feltételek között, minimális ellenőrzés mellett a kívánt terméket képes előállítani. Ha ez sikerült, a folyamatot át kell helyezni végső helyére, termék-előállítás esetén az illetékes gyártási részleghez.

Végül egy utolsó gondolat a TQM klasszikusaitól. Genichi Taguchi (1924-2012) hangsúlyozta, hogy a minőség (vagyis a felhasználó szükségletei szerint tervezett termék) előállításának a költségei alacsonyabbak, mint amennyit költenünk kell tervektől való eltérés esetén. *Az ilyenkor jelentkező extra költségek nem csupán a gyártót, hanem a társadalmat is feleslegesen terhelik*^[14]. A nem minőségelvű gazdasági szervezetek az egész társadalom erőforrásait pazarolják feleslegesen. A pazarlás fogalma lesz a minőség után a következő „hívószó”, amely a japán menedzsment-gondolkodás egy újabb szakaszát fogja jellemezni: a *lean management* (a „karcsú”, vagy inkább „szikár”, „takarékos” menedzsment) korszakát.

MILYEN ELŐFELTÉTELEI VANNAK A TQM BEVEZETÉSÉNEK A KÖZSZFÉRA SZERVEZETEIBEN?

Az eddigiek alapján azonnal feltűnik, hogy a közszervezetekben a TQM bevezetésének a feltételei nehezen tekinthetők a lehető legteljesebb mértékben adottoknak. Vegyük sorra az akadályokat.

15. *Idő nélkül nem megy.* Ha csak jelképesen elfogadjuk a japán minta relevanciáját, durván két évtizeden át kellene „tanulnunk”, gyakorolnunk a TQM gondolkodását ahhoz, hogy az átjárhassa a szervezeti kultúrát. Ilyen távú politikai vagy szakmai elhatározásra racionálisan ma nem számíthatunk. Reményre annyiban láthatunk okot, hogy a TQM alapértékeinek egy része a ma Magyarországon talán jobban elterjedt, mint az ötvenes évek Japánjában. Ha a társadalom más területein ez a fajta vezetői gondolkodás meggyökeresedik, a közszervezeteknél is könnyebb lesz a helyzet. Ha a vezetőképzés legkülönbözőbb szintjein és oktatási formáiban képviseltetve lesznek a TQM gondolkodási képletrendszerei és metodológiája, a „tanulási idő” is rövidülhet.
16. *Az elvek internalizálása nélkül nem megy.* A szervezetek átítatása az új gondolkodással a felső- és középvezetés folyamatos továbbképzésével (is) jár a japán minta szerint. Ennek elmaradása – látjuk a TQM az amerikai történetének példáján is – torzítja az eredményt. Ugyanakkor kérdés, hogy az ehhez szükséges elszánás és erőforrások rendelkezésre állnának-e akár egyéni, akár szervezeti oldalon. Rövid távon súlyos kiesést jelent minden közszervezet számára, ha kulcsemberei rendszeresen képzéseken vesznek részt. A jó hír, hogy az új oktatási technológiák, az internet, a távoktatás, a munkahelyi képzés és az önképzés még kihasználatlan lehetőségei enyhíthetnek a kiesésen. A folyamatos vezetői önfejlesztés iránti belső igényt társadalmi szinten egy varázslásra kiépíteni ha nem is lehet, terjedését elősegíteni talán igen.
17. *Decentralizáció nélkül nem megy.* A TQM gyakorlata centralizált, funkcionális, lineáris szervezetekben nem működtethető úgy, hogy hosszabb távon ne torzuljanak maguk a folyamatok. A közszervezetek felépítését és működését azonban többnyire központosítva, törvények útján szabályozzák, ami a vertikális decentralizáció ellen hat. Csak olyan közszervezetnél lehetséges tehát a TQM alkalmazása, amelynek megvan a törvényes lehetősége saját belső működési rendszerének megfelelő átalakításához.
18. *A munkatársak nélkül nem megy.* A TQM erősen épít arra, hogy mindenki a maga munkájában a Shewhart-ciklus szerint működik. Ez viszont feltételezi, hogy a munkatársak a maguk munkájának nem egyszerűen szakemberei, de *szakértői* – mind képzettségük, mind tudásuk, mind gyakorlatuk, mind szervezetbeli megítélésük szempontjából. A szervezeti munkafolyamatokat tehát úgy kell felépíteni, hogy a munkaterhelésébe mindegyiküknek bele is férjen annak elemzése és javítása. A minőséget az

ő munkájuk építi be a szervezet termékeibe, szolgáltatásaiba – a vezetés fő feladata, hogy biztosítsa ehhez a feltételeket.

19. *Tervezés nélkül nem megy.* A minőség lényege, hogy a Shewhart-ciklus lépéseit betartva még az előkészítési szakaszban kiszűrjük, kijavítjuk a lehetséges hibákat, aztán vezetjük be az új folyamatot. Minél alaposabb az előkészítés, annál több ráfordítást takarítunk meg szervezeti és társadalmi szinten egyaránt (pl. károk, javítási költségek, idővesztés stb.).
20. *Bizalom nélkül nem megy.* Az ellenőrzés és tervezés hagyományos megoldásai lehet, hogy szükségesnek látszanak a vezetők szemében, ugyanakkor legtöbbször akadályozzák a minőségi munkát. Ilyen esetben mindig az alapszabálynak kell érvényesülnie: ne gondolj, mondj és tégy semmit, ami árthat a minőségnek, és másnak se engedd. Olyan ellenőrzési (*controlling*) rendszert kell működtetni, amely nem vesz el időt a munkától, nem rombolja a motivációt, és nem a dolgozók ellen irányul. *Az ellenőrzés egyetlen célja, hogy segítsünk mindenkint abban, hogy a maga munkáját egyre jobban, hatékonyabban, eredményesebben és elégedettebben végezhesse.*

Végül, Deming szellemében: nyitottnak kell lenni az új gondolatok, modern problémák és modern megoldások előtt. Lehet, hogy megfontolandó lenne a közsférában is a TQM-ből kinőtt, azt folytató szervezőmódszertan, *lean* menedzsment alkalmazási lehetőségeiről is gondolkodni.

Felhasznált Irodalom

- [1] Morgen Witzel: *A History of Management Thought* (Routledge, 2012) a szemléletbeli átalakulást az utóbbi időben talán legjobban érzékeltető munka.
- [2] Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés* (Akadémiai Kiadó, 2013) p. 340. Vö.: Stephen P. Robbins és Mary Coulter: *Management* (Prentice Hall, 2012)^{1ed} pp. 29-30 és 270-271, Mauro F. Guillén: „Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical”, *Administrative Science Quarterly* 42 (1997) pp. 682-715, továbbá S. Wagner-Tsukamoto: „An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism”, *Academy of Management Review* (2007 január) pp. 105-117.
- [3] Witzel (2012), pp. 321ff.
- [4] Witzel (2012), p. 152.
- [5] Walter Shewhart: *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (D. Van Nostrand Co. Inc., 1931) és uő: *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (Washington, The Graduate School, The Dept. of Agriculture, 1939); Lloyd S. Nelson: „The Shewhart control chart-tests for special causes” *Journal of Quality Technology* (16(4), pp. 237-239.
- [6] Arthur R. Tenner és Irving J. DeToro: *Teljeskörű minőségmenedzsment* (Műszaki Könyvkiadó, 1996) illetve Thomas Pyzdek és Paul Keller: *Handbook for Quality Management* (McGraw Hill, 2013)^{2ed}
- [7] Poorinma M Charantimath: *Total Quality Management* (Pearson, 2011)^{2ed.} p. 59.
- [8] William Edwards Deming: *Out of the Crisis* (MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986) és uő: *The New Economics for Industry, Government, Education* (MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993).

- [9] Philip Crosby: *Quality is Free* (McGraw-Hill, 1979) és Bill Creech: *The Five Pillars of TQM* (Truman Talley, 1995) p. 478.
- [10] Mark A. Vonderembse és Gregory P. White: *Operations Management* (West, 1996^{3ed}) pp. 83f.
- [11] Kaoru Ishikawa: *What Is Total Quality Control the Japanese Way?* (Prentice Hall, 1985)
- [12] Joseph M. Juran és A. Blanton Godfrey: *Juran's Quality Handbook* (McGraw-Hill, 1999^{5ed})
- [13] A TQM filozófiájának kifejtéséhez l. Kövesi János és Topár József (szerkk.): *A minőségmenedzsment alapjai* (Typotex, 2006) 4. fejezet, pp. 55ff.
- [14] Genichi Taguchi: *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes* (Quality Resources, 1986)