

R. KRISHNAN – A. B. (RAMI) SHANI –  
ROBERT M. GRANT – RONALD WAYNE BAER

## **A minőségfejlesztés nyomában: A tervezés és a megvalósítás problémái**

*A minőségfejlesztési programok és tevékenységek egyfajta életmóddá váltak az Egyesült Államok számos vállalatánál. Ennek ellenére a cégen belüli minőségfejlesztést előmozdítani hivatott kísérletek még mindig gyakran meghiúsulnak. E programok kritikusai arra mutatnak rá, hogy a vállalatok sokszor nem kötik konkrét eredmény-elvárásokhoz fejlesztési programjaikat.*

*Megállapításainkat egy telekommunikációs társaság és több más, a szakirodalomban megjelenő vállalat minőségmenedzsment-programjainak részletes elemzésére alapozva tesszük.*

*Következtetésünk szerint a minőségfejlesztési programok általában a következő okok miatt buknak el: (1) zűrzavar keletkezik a vállalati átszervezés és a minőségfejlesztést kezdeményező programok szerepét illetően; (2) számos különböző minőségfejlesztési program fut egyszerre a vállalaton belül, különböző, egymásnak ellentmondó minőségcélokkal és kevés kézzelfogható eredménnyel a végén; és (3) a programok elsöprő kulturális változásokat próbálnak elérni, nagyléptékű képzési programokkal és jelentős folyamatinnovációkkal. Másrészt azok a vállalatok tudtak véghezvinni sikeres szervezeti fejlesztéseket, amelyek egymásra épülő programokkal dolgoztak, konkrét célokat megfogalmazva minden egyes lépésnél.*

Az összes hóbort, innováció és kezdeményezés közül egy sem volt olyan mélyen befolyásoló, átható hatással az elmúlt húsz évben az amerikai menedzsmentgyakorlatra, mint a minőségfejlesztési mozgalom. A minőségmenedzsment egyrészt átértelmezi egy szervezet általános céljait és alapvetően megváltoztatja a dolgozók egyéni munkagyakorlatát. Másrészt a szervezeten belüli sikere kritikusan függ támogatóinak konszenzusépítő képességétől és az átalakítások során tanúsított lendületüktől. A minőségmenedzsment iránti lelkesedés átterjedt még az Egyesült Államok kormányára is: a Malcolm

Baldrige Minőségi Díj\* bevezetésével ösztönzött és katalizátort biztosítottak a minőségmenedzsment gyakorlatának elburjánzásához szerte az amerikai iparban és kereskedelemben.

A minőségmenedzsment-technikák eredményessége nyilvánvaló az olyan vállalatok által elért jelentős üzleti fordulatok alapján, mint a Motorola, a Xerox és a Ford Motor Company. E cégek a vállalat egészére kiterjedő minőségmenedzsment-programjaiknak köszönhetően az előrelépést. Mindezeknél a vállalatoknál a minőségmenedzsment-programok (QMPs – quality management programs) sikeresek voltak nemcsak a termékek és a szolgáltatások minőségének fejlesztésében a következetesség, a teljesítmény, a pontosság és a megbízhatóság terén, hanem a versenyképesség és a pénzügyi teljesítmény javításában is, gazdagítva a dolgozók munkakörét és átalakítva a vállalati kultúrát.

Az is egyértelmű, hogy a minőségmenedzsment-programok eredményeinek bemutatásakor a sajtó, a kormányhivatalok tudósításai és a tudományos kutatások erősen elfogultak voltak. Miközben a minőségmenedzsment-technikák előnyei nagy nyilvánosságot kaptak és dicsőítették a példavállalatok eredményeit, a „minőség forradalmának” van egy sötétebb oldala is. A vállalatok közül sokan, akik nekikezdték a Deming, Juran és Crosby\*\* inspirálta programoknak, földadták ezeket vagy már a korai szakaszban, vagy amikor a minőségmenedzsment programok belesüllyedtek a status quo-ba, intézményesültek és meggyengültek. Graham Sharman a McKinsey-től úgy becsüli, hogy minden három közül két minőségfejlesztési program „elakad” abban az értelemben, hogy nem hoz kézzelfogható javulást a teljesítményben.<sup>1</sup> E sikertelenségek oka változó: a kezdeményezők gyakran nem tudják megnyerni menedzsmentjeiket az ügynek; a vállalatok csalódnak az eredményekben; a minőségmenedzsment-programok olyan erőket szabadítanak fel, amelyeket a felsővezetők irányíthatatlannak és potenciálisan destruktívnak érznek; illetve az újonnan érkező vezérigazgatók úgy tekintenek a rég megalapozott minőségfejlesztési programokra, mint a változás gátjaira és a hatalmukat korlátozó tényezőkre.

\* A Malcolm Baldrige Minőségi Díjat (Malcolm Baldrige Quality Award) 1987-ben hozták létre az Egyesült Államokban. A feltételekről, az eddigi nyertesekről lásd a hivatalos honlapon: <http://www.baldrige.nist.gov/>. Európában a legtöbb nemzeti minőségi díj alapja az EFQM (European Foundation for Quality Management) által kidolgozott modell: az Európai Minőségi Díjat első alkalommal 1992-ben hirdették meg, a magyar Nemzeti Minőségi Díjat 1996-ban alapította a miniszterelnök – *a szakmai lektor megjegyzése.*

\*\* W. Edwards Deming, Joseph Juran és Philip Crosby a minőségmenedzsment elismert szakértői, gurujai. Életútjukról, munkásságukról, módszereikről lásd például az *Akik a világot mozgatják – Üzleti gondolkodók* (Alinea Kiadó, 2008) című kötetben – *a magyar kiadás felelős szerkesztője.*