

# Megfontolások a TQM alkalmazásához

*A minőségi szemlélet óriási változásokon ment keresztül az elmúlt néhány évtizedben. Eltérő módon, de végeredményét tekintve ugyanabba a stádiumba jutott a minőség alapvető jelentőségének megítélése a világ három, ez idő szerint gazdaságilag meghatározó térségében.*

A teljeskörű minőségirányítás (TQM) olyan minőség-filozófia, amelyben a vevői igények és megelégedettség játssza a döntő szerepet, s inputként ez a bázisa a továbbfejlődésnek. Fontos sajátossága, hogy nem spontán, hanem tudatosan megtervezett és folyamatosan végzett tevékenységek láncolatából épül fel. A vezetés nélkülözhetetlen szerepet tölt be a minőségügyben, aktív részvétele nélkül lehetetlen elérni bármit is.

Ahhoz, hogy a TQM lényegéhez el lehessen jutni, rendkívül szerteágazóan kell tanulmányozni a vállalati funkciókat, folyamatokat, módszereket stb. az elmélet és a gyakorlat oldaláról egyaránt. Különösen hasznos segítők a stratégiai, a marketing-, a termelés- valamint az emberierőforrás-menedzsment eszközrendszerei, a probléma-kezelési szemlélet. Nem kisebb jelentőségűek a csúcstechnológiát képviselő, a világszínvonalon helyet foglaló nagyvállalatok tapasztalatai, kiforrott gyakorlati eljárásai mind a termelési, mind a minőség-biztosítási folyamatokban.

Mára már nem okozhat problémát, ha a minőség tervezéséről, fejlesztéséről vagy értékeléséről számszerű formában kell nyilatkozni. A vevői igények minőségi paraméterekké való transzformálása, az oktatással, képzéssel elősegített fejlesztés igen hatékonyan tudja növelni az eredményességet hosszabb távon is. A minőség értékelésénél döntő a megfelelő kritériumrendszer megválasztása. Terjedőben vannak a különböző minőségdíjak szerinti elemzések (például az amerikai Malcolm Baldrige-díj, vagy az Európai Minőségdíj). Ezeket azonban csak kellő körültekintéssel célszerű általánosabb keretek között felhasználni,

mert mindegyik valamilyen sajátos feltételrendszerre szabva készült.

Igen elterjedtek a szabványokon nyugvó minőség-biztosítási rendszerek. Nagyon lényeges elemei ezek a minőségjellemzők előtérbe helyezésének, de fennáll a veszélye annak, hogy a minőségügyben oly fontos folyamatosság megszűnik a kitűzött szint eléréseivel. A TQM rendszert nyilván nem pótolhatják ezek a normatívák, de eléréséhez – adott feltételek mellett – szinte az egyedül lehetséges módszert nyújtják.

## A módszerek megvalósítása

A hazai minőségbiztosításban elég nagyok a hiányosságok; mind az állam, mind a vállalatok részéről van bőven teendő. A vállalatnagyság lényeges abból a szempontból, hogy milyen lehetőségek vannak a minőségügy helyzetének javítására. Azt világosan kell látni, hogy a kis- és közepes méretű vállalatoknak nagyon rövid időn belül szükségük lesz olyan modellre, amely igazi lendületet adhat a minőségi szint hathatós emelésére. Az elérhető szintek különböznek attól függően, hogy milyen a tevékenységi struktúra, a versenyhelyzet, az erőforrások (emberi, tárgyi) színvonala, a stratégia stb. E cégek is ugyanazokkal a problémákkal néznek szembe, mint a nagyvállalatok, de sokkal szerényebb erőforrásokkal rendelkeznek.

A mai állapotból való kimozdulás három szinten képzelhető el: (1) a minőség-érvényesítés funkciójának a lehetséges hibaképződés helyéhez való kötésével (ami erőteljes korszerűsítést kíván), (2) az érvényes szabványok alapján kialakított módszer segítségével, és (3) a TQM alapelveinek lépésenkénti megvalósításával.

Kevésbé közismert, de a TQM célok eléréséhez fel kell készülni az önminősítés teljesen egzakt, megbízható formájának kialakítására. A sajátos hazai viszonyok eléggé bizonyult helyzetet takarnak. A fela-



**Kudarcot vall minden próbálkozás ott, ahol a menedzsment nem érez elkötelezettséget a minőségügy iránt.**

**A hazai minőségbiztosításban elég nagyok a hiányosságok; mind az állam, mind a vállalatok részéről van bőven teendő.**



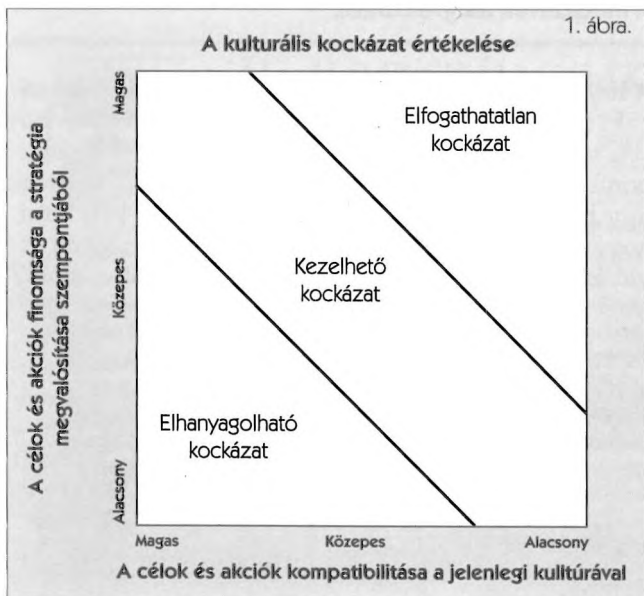
adatok egészséges arányú megosztása lényegesen lerövidítheti a cél eléréséhez (ebben az esetben a TQM minél szélesebb körben történő alkalmazásához) szükséges időt.

## TQM és a vállalati jellemzők

Az alaphelyzetet kell tisztán látni. Rendkívül fontosak az első lépések a minőségbiztosítás magasabb szintre emelésének folyamatában, hiszen az elkövetett kezdeti hibák később többszörösen visszaüthetnek.

Számos példa bizonyítja, hogy kudarcot vall minden próbálkozás ott, ahol a menedzsment nem érez elkötelezettséget a minőségügy iránt, és nincs eltökélve arra, hogy végighalad az úton. De ott sem lehet célhoz érni, ahol pénzügyi, likviditási zavarok lépnek fel. A megtört lendület – a legjobb szándékok ellenére is – helyrehozhatatlan károkat tud okozni.

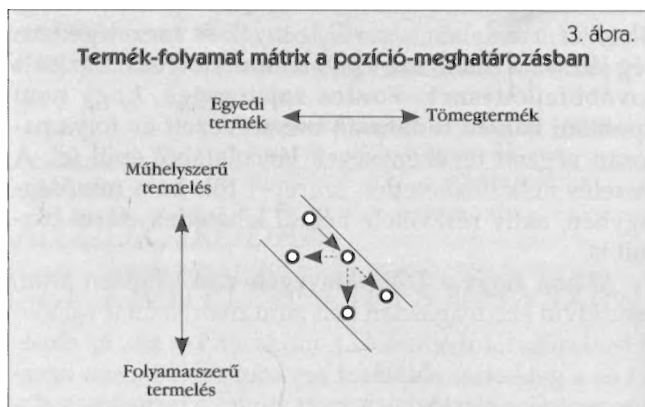
Az 1. ábrán bemutatott kulturális kockázat-mátrix segítségével létfontosságú információk birtokába juthat a vezetés. Megismerheti azokat a területeket, amelyek különleges figyelmet igényelnek a stratégia – jelen esetben a TQM – megvalósítása érdekében (Csath, 1990).



A célok, illetve akciók nem egyformán fontosak a vállalat jövője szempontjából. A mátrixszal azt lehet vizsgálni, hogy a jövő szempontjából eltérő fontosságú célok és akciók összhangban vannak-e a vállalati kultúrával. Ha ugyanis nincs meg az összhang, akkor a megvalósítás valószínűleg nehézségekbe fog ütközni, ellenállást vált ki.

A cél-meghatározási folyamatban használható további kiváló módszer az ún. erőter-analízis (Elbert és szerzőtársai 1993). A hajtóerők és a fékezőerők viszonya a menedzsment tudatos beavatkozásával megváltoztatható, az egyensúlyi feltételek megtervezhetők.

Amennyiben szervezet-változtatási teendők is felmerülnének a munka során, jól felhasználható például az előbb hivatkozott forrásban megtalálható szervezetfejlesztési (OD) modell eszköztára, vagy éppen Carnall, 1990 művéből is szerezhető útmutatás a változások kezelésére.



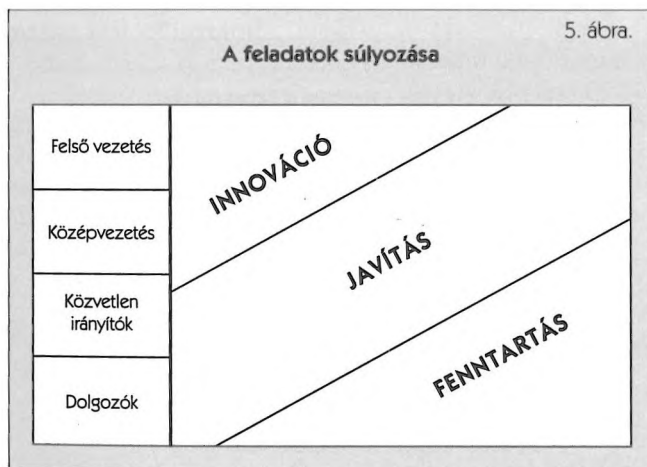
Minden olyan eszközt érdemes számításba venni, amely a karcsúsított termeléssel vagy a vezetéssel kapcsolatban ezideig megismerhető volt. Nincs olyan tevékenységi terület, ahol ne lehetne megcélózni részben vagy egészben a karcsúsítást, korszerűsítést. A „lean management” stratégia természetes velejárója és túlzás nélkül állítható, hogy egyik meghatározója a teljes körű minőség-irányításra való törekvés. Annak megvalósításában azonban az információ (külső és belső egyaránt) nélkülözhetetlen. Ahol nem lehet valamilyen oknál fogva elérni a korszerű adatfeldolgozás valamilyen értékelhető szintjét, ott a minőség terén sem szabad komoly előrelépésben reménykedni.

## A korszerűsített minőségellenőrzés

Ezt a módszert már „minőségi” ugrásnak lehet tekinteni a hagyományos MEO-tevékenységhez viszonyítva. A TQM szemlélet nagyban hozzásegíti az érdekelteket a változtatás végigviteléhez. Nagyon lényeges, hogy elkerüljük a kampányszerűséget, de biztosítani

tudjuk a folyamatok természetességét. A korszerűsített minőségellenőrzés minden vállalkozás számára alkalmassá tehető, csak a 4. és 5. ábrák által bemutatott viszonyokkal kell tisztában lennie a vállalati vezetőségnek.

A minőségbiztosítási rendszer korszerűsítése új minőségellenőrzési koncepciót kíván meg, ami összefügg a



minőségellenőrzési szervezet átalakításával is. A korszerűsítés alapgondolata a következő: a minőség a munkahelyeken keletkezik és nem a jó ellenőrzés eredménye, vagyis az aktívabb minőségbiztosítás célja elsősorban a selejtképződés megakadályozása, nem pedig a már meglévő selejt kiszűrése a jó darabok közül.

A hagyományos MEO-felfogást felváltó szemléletben a minőségbiztosítási szervezet tevékenységi köre módosul. Részben új funkciókat vesz fel, részben pedig meglévőket ad le. A koncepció értelmében a minőségbiztosítás hatáskörébe azok az ellenőrzési tevékenységek kerülnek, amelyeket az egész vállalat érdekében végez. Ezzel szemben a gyártásközi ellenőrzést maguknak a termelő egységeknek kell elvégezniük,

mivel az logikusan termelési feladat. Az ellenőrzési utasításoknak ilyen értelemben be kell épülniük a technológiai utasításrendszerbe. Következetes végrehajtással és minőségszemléleti váltással lehet elérni azt, hogy a termék előállítója lassan átvegye a minőségellenőri funkciókat.

## ISO és minőségbiztosítás

Az ISO szabványokon alapuló minőségbiztosítási rendszerekre épülő stratégiának – amely a köztudatban mint a legjobb és legmegbízhatóbb módszer él – vannak olyan jellegzetességei, amelyeket nem hasznaltalan áttekinteni. (A szabványok nem kötelező jellegűek, de előírásaikat ajánlatos figyelembe venni.)

Az ISO 9000-es szabvány szerinti minőségbiztosítás megvalósításának lépései általában:

1. Szeminárium a vállalat vezetői számára a minőségbiztosítási rendszer követelményeiről.
2. A meglévő minőségügyi eljárások értékelése az ISO 9001-9003 szabványok követelményei alapján.
3. Az ISO 9000-es szabványsorozatnak való megfeleléshez szükséges helyesbítés meghatározása.
4. A minőségbiztosítási program kidolgozása.
5. Az új eljárások meghatározása, dokumentálása és megvalósítása.
6. A minőségügyi kézikönyv kidolgozása.
7. A minőségügyi kézikönyv előzetes elemzése a minősítővel való tárgyalás során.
8. A minősítési látogatás.
9. Tanúsítás.

A minőségbiztosítási rendszer vállalati megvalósításának különböző fázisaiban a különböző beosztásban dolgozó alkalmazottak számára más-más képzésre van szükség, például: (1) a hatékony belső felülvizsgálat (2) az új technikák alkalmazására, (3) az egyes folyamatok működtetésére.

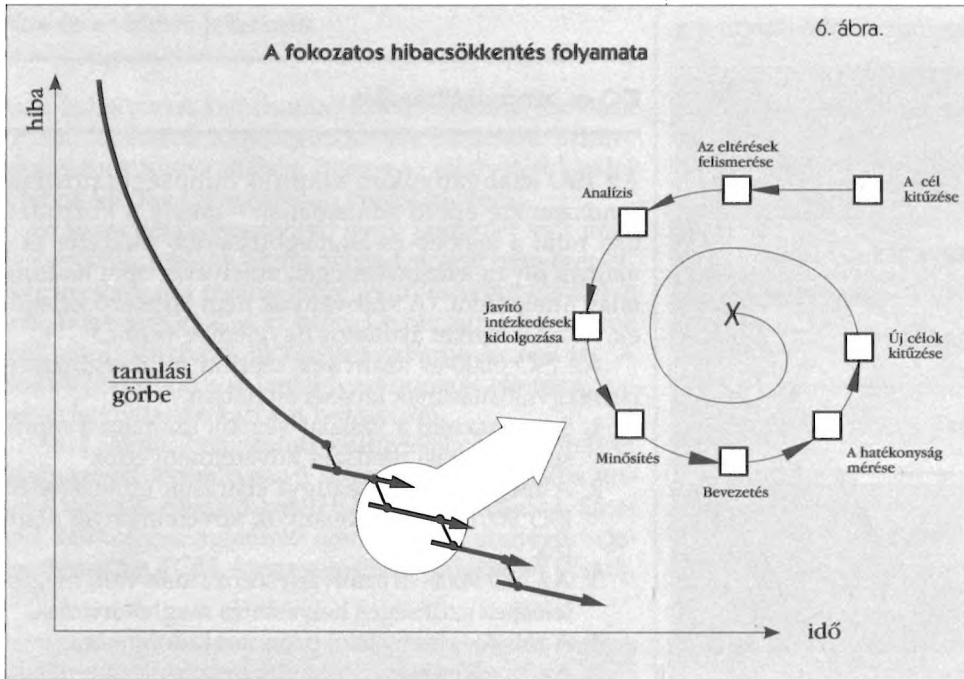
A minőségbiztosítási rendszer dokumentációs bázisa legtöbbször három szintű:

- minőségügyi kézikönyv, amely a legfontosabb, a teljes szervezetre vonatkozó alapidokumentum,
- minőségügyi eljárások, amelyek a folyamatok, tevékenységek részletes szabályozását tartalmazzák,
- minőségügyi bizonylatok, amelyek speciális előírások, utasítások, nyilvántartások stb.

Az ISO szabványok szerinti minőségbiztosítási rendszer külső segítség nélkül is megvalósítható. Ekkor nyilván elmaradnak az auditálás előnyei, de a minőségbiztosítás elérhető szintje nem lesz törvényszerűen alacsonyabb. A rendszer életképességét, hiteleségét a tanúsító szerv különben is rendszeresen ellenőrzi. Emiatt is, de elsősorban a gyakorlati követelmények miatt a kifejlesztett minőségbiztosítási rendszert a hivatalos elismerés után is gondozni, fejleszteni és módosítani szükséges.

Erre mutat egy megoldási lehetőséget a 6. ábra, ami a minőséget rontó körülmények kiküszöbölésére és a minőségi problémák ismételt előfordulásának megakadályozására irányuló állandó és következetes fellépést illusztrálja (Tar, 1993).

csinálni és tedd azt következetesen, de folyamatosan javítsd, amit leírtál". A TQM-ről – hasonló megfogalmazásban – a következőt lehet mondani: „Keresd a legnagyobb kárt okozó hibákat és ebbe a szervezet minden tagját bevonva, folyamatosan küszöböld ki őket”.



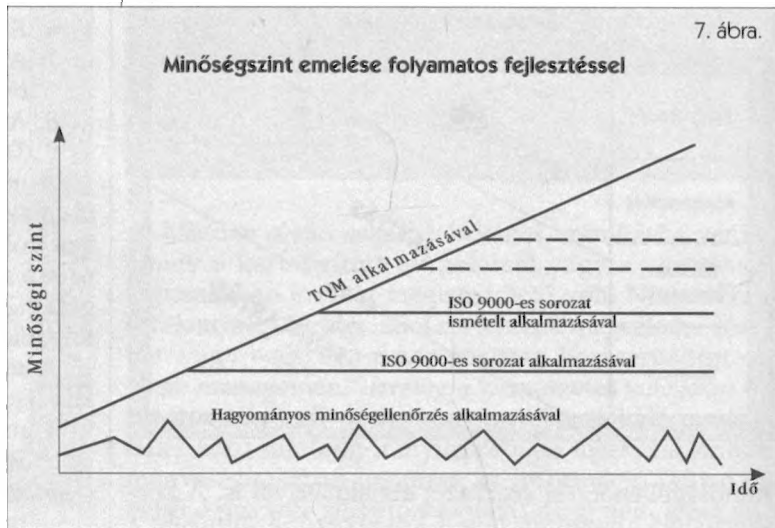
Belátható, hogy lényegesen nagyobb sikerrel alkalmazhatók a TQM módszerek azokon a helyeken, ahol az ISO-sorozat szerinti követelmények teljesítésével már lefektették a minőségbiztosítás alapjait, s a korszerű módszereket a folyamatos javításban alkalmazzák (7. ábra).

Mivel az először Feigenbaum, 1991 által bemutatott TQC (Total Quality Control) volt az első olyan koncepció, amely a korszerű eljárást képviselte, és pedig a minőségellenőrzés helyett a hibák megelőzését és a folyamatok javítását, helyesebb lenne azt Total Quality Culture-ként, vagyis teljes körű minőségkultúraként

Minden esetben fel kell ismerni a kitűzött célhoz viszonyított eltéréseket, elemezni kell azok okait, javító intézkedéseket kell kidolgozni az okok megszüntetésére, az intézkedés bevezetése után mérni azok hatékonyságát, majd az új célok kitűzésével a ciklus kezdődik előlről, és minden fordulatnál közelebb kerül a „nulla hibához”.

Az önerőből történő építkezés egyfelől nagy hatással lenne a minőségkultúra széleskörű fejlesztésére, másrészt pedig a vállalat joggal reménykedhetne a minőségjavuláson túl a következőkben:

- versenylőny megszerzése;
- szabályozottabb termelés, hatékonyabb irányítás;
- jobb vezetői információk,
- kevesebb selejt,
- jobb anyagfelhasználás, energia-megtakarítás,
- önköltségcsökkenés,
- biztonságosabb munkakörülmények,
- jobb munkateljesítmény és hatékonyság,
- jobb munkahelyi légkör.



interpretálni. Lényegében tehát a gyakorlat szemszögéből – hangsúlyozottan csakis a gyakorlat számára – nincs értelme a TQC és TQM közötti aprólékos módszertani összehasonlítgatásnak sem. A különböző országok vállalatai, amelyek a világpiacra a vevők megnyeréséért küzdenek, olyan minőség-irányítási programokat fejlesztenek ki, amelyek csupán időbeli ciklus-eltolódásokban különböznek egymástól. Azonban minden erőfeszítésnek közös jellegzetessége, hogy a vevő kívánságait igyekszik felismerni és a lehető legjobban, minimális költséggel kielégíteni. Tulajdonképpen e tendencia erősítése a feladat, a cél.

### Gyakorlati megközelítés

A szabványokon alapuló minőségbiztosítási rendszerek lényegében az alábbi tanácsot adják: „Írd le, mit akarsz

Módszertani szempontból a TQM – célok megvalósításának kétféle útját lehet megkülönböztetni, éspe- dig amikor a rendszert több, vagy amikor kevesebb elemre bontva építik fel (Lőrinc, 1993).

## TQM-rendszer több elemből

Négy súlyponti kérdéskör van: a vevő-orientáció, a vezetési magatartás, a hibamegelőző stratégia és a folyamatorientáció. Részletezésük, egyúttal a lépéseket is felsorolva:

### 1. Vállalatvezetés a „vezető pozíció a minőségben” céllal

Döntő a felső vezetés elkötelezettsége, a munkatársak motiválása, mert a minőséget nem lehet elrendelni. Megállapítandó a vállalat feladatköre és célkitűzései, valamint a vállalat felelőssége a vevőkkel, a munkatársakkal, a szállítókkal és a finanszírozókkal szemben. A termékek és szolgáltatások minősége maximális prioritást élvez.

### 2. A minőségstratégia meghatározása mérhető célokkal

A vállalati alapelvekre építve kialakítandó egy komplex minőségstratégia, mérhető paraméterekkel. A minőségstratégia részei lehetnek: minőségi feltételek, mérőszámok, befolyásolás, források, rendszerek, módszerek, elvek. Állandó összehasonlításra van szükség az eredményekkel és – ha szükséges –, rugalmasan kell változtatni.

### 3. A vezetők és munkatársak befolyásolásának tervezése

Minden erőfeszítés központjában a minőségbiztosítás és -javítás, valamint az annak révén megoldandó feladat áll. Célszerű tervet készíteni a vezetők és a munkatársak magatartásának befolyásolására. Ez a kommunikációra, a képzésre, a munkatársak bevonására, valamint az elismerésre és a morálra terjed ki.

### 4. Az erőforrások biztosítása

A csúcsmínőség elérésének az emberi oldal mellett eszköz-, idő- és pénzigénye van, amelyek időben rendelkezésre kell, hogy álljanak.

### 5. A folyamatok stabilitása és javítása

A tevékenység folyamatok láncolatából épül fel. Egy-egy folyamat eredményes működését a következő fontosabb feltételek biztosítják:

- a folyamat feladatának meghatározása, terjedelmének leírása, a felelősség hozzárendelése és a legfontosabb mutatók kialakítása,
- a folyamat ábrázolása a résztvevő funkciók figyelembevételével, valamint a legfontosabb adatfeldolgozó eljárások,
- a döntő sikertényezők meghatározása és a gyenge pontok felismerése,
- a gyenge pontok elemzése és az ebből következő javítások meghatározása,
- folyamat-dokumentáció készítése és a funkciók közötti megállapodások a végzendő feladatokról,
- a hibaokok felismerése és megszüntetése a mérési eredmények alapján,
- a költségek feladatonkénti kalkulációja.

### 6. A munkatársak elégedettségének értékelése és javítása

Rendszeres időközönkénti közvélemény-kutatással mérni kell, hogy a minőség-stratégiát és a -célokat megértették-e, valamint kialakult-e a szükséges motiváció a megvalósításra. Fontos, hogy mindenki megismerje az eredményt és jól érzékelhető legyenek a kezdeményezések (problémamegoldások).

### 7. A vevők elégedettségének és a versenyhelyzetnek a megfigyelése és javítása

A verseny naponta meghatározza a lehetőségeket, pontosan kell ismerni a vevők követelményeit és elvárásait (mai és jövőbeni termék- és szolgáltatásminőség, együttműködés, megállapodások megtartása, a reklamációk feldolgozásának minősége stb.). Mindkét területen szükségszerűek a rendszeres felmérések, összehasonlítások.

### 8. A közvélemény, az imázs értéke és javítása

A közvéleménynek – különösen ha az kapcsolatban van a minőség és a környezet kérdéseivel – nagy a befolyása a vállalat és termékei elfogadására (Public relations).

### 9. A vállalati eredmények és a mérési adatok elemzése és felhasználása

A folyamat-, a termék- és szervizminőség állandó mérése során nyerhető eredmények (mérési adatok) elemzése, a leszűrt tapasztalatok és ismeretek beépülnek a minőségstratégiába, a célkitűzésekbe vagy azonnali intézkedésekhez vezetnek.

A felsorolt TQM elemek megvalósításához a már korábban bemutatott vagy megemlített módszerek (QFD, JIT, CIM stb.) – a helyi adottságoknak megfelelően – felhasználhatók.

## TQM kevesebb elemmel

A kisebb elemszám nem jelent lényeges eltérést sem a filozófiában, sem a célkitűzésekben. Abból építkeznek, hogy a TQM rendszer feladata a termékek és folyamatok minőségének tervezése a vállalat minden területén, valamint a folyamatos felülvizsgálat és fejlesztés.

### 1. Minőségtervezés

A minőségtervezés egyes lépéseit a marketing, az értékesítés, a fejlesztés, a tervezés és a beszállítók képviselőiből álló teameknek kell elvégezniük. A lépések sorrendben:

- A vásárlási döntést befolyásoló tényezők meghatározása, nevezetesen a termékinnovációk a fejlesztésből és a marketingből, a társadalmi és ökológiai fejlemények hatása, a vevők által nyilvánított követelmények és kívánságok.
- A célok meghatározása és értékelése. A minőségtervezés legnehezebb része az információk olyan feldolgozása, hogy egymással összehasonlíthatók legyenek. Fontos az értékelés folyamatossága.
- A minőség mérőszámainak megállapítása (QFD, FMEA, rendszerelemzések stb.)

## 2. Minőség-controlling

A minőségbiztosítási részleg feladata ennek kezdeményezése a vállalat minden területén, a megfelelő végrehajtás felügyelete és a vezetés tájékoztatása a meglévő hiányosságokról. A munka helyes kivitelezéséért kizárólag a végrehajtó szakterületek felelősek. Ennek ellenére az operatív minőségbiztosítás az illetékes részleg feladata. A minőség-controlling súlyponti feladatai:

- minőségügyi felülvizsgálat;
- a minőségköltségek auditálása,
- intézkedések a javításra.

## 3. Minőségfejlesztés

A minőségfejlesztésnek minden munkatárs munkájára ki kell terjednie, képzésükhöz oktatási program kell, a minőségbiztosítási módszerek átadásával.

A bemutatott két TQM bevezetési lépéssorozat is igazolja, hogy nem létezhet általánosan alkalmazható séma. A gyakorlatban minden vállalatnak magának kell kialakítania a saját, speciális TQM modelljét, és valójában a TQM rendszer bevezetése egy soha be nem fejeződő folyamat.

## Az értékelés szerepe a teljeskörű minőségbiztosításban

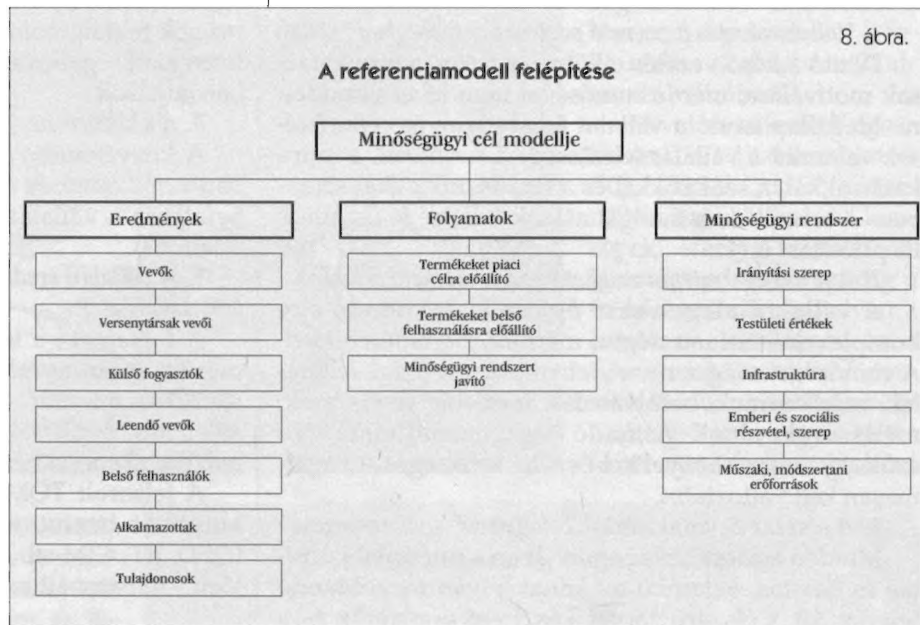
Az ISO 9000-es sorozat alkalmazása olyan keretet jelölhet ki a minőségbiztosítási rendszerek számára, amelyben rögzíteni lehet a minimális követelményeket, a betartás módját, a felülvizsgálatokat és a minőség-dokumentálási eljárásokat. A minőségbiztosítási díj az értékelések vezérfonala. Használhatók más fajta kritériumrendszerek is a rendszeres önvizsgálatra, hiszen az elemzés egy sor értékes tapasztalathoz vezet: az elmaradás a csúcshozonaltól, javítandó tevékenységek, összehasonlítások vállalatok és funkciók között.

Ezen a téren rendkívüli távlatokat nyithat meg az Expert Choice 1994, döntéshozatalt támogató programrendszer alkalmazása. Kiválóan használható minőség-stratégiák megtervezésére sajátos, hierarchiépítési, prioritás-megfogalmazási és logikai konzisztencia elvekre alapozott módszerével. Az alkalmazással elérhető gyorsaság és mélység számottevő előnyöket hozhat a vállalatok számára a mind élesebb versenyhelyzetben.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a teljeskörű minőségügyi rendszer elengedhetetlen velejárója az önminősítés (önértékelés). Az önminősítésnek az eddig elért haladásra (a vevők által értékelt eredményekre) kell összpontosítania a figyelmét. A külső minősítés soha

sem képes olyan pontosan tükrözni a vállalat valódi képét, mint ahogyan a helyesen végzett önminősítés. A külső minősítés alapvető kritériumainak egybe kell esniük az önminősítés kritériumaival (bár a súlyozás eltérő lehet és a külső értékelés további kritériumokat is alkalmazhat).

A minősítéshez szükség van referenciamodellelre, amely eloszthatja a kétségeket. A modell három alapvető összetevője: az eredmények, a folyamatok és a szervezeti rendszer minőségügyi részrendszere (ez utóbbi az egyszerűség kedvéért a következőkben minőségügyi rendszerként szerepel (8. ábra).



Az eredmények a vállalat a minőségi munkájának eredményeit jelzik (azaz a felhasználó által érzékelt eredményeket). Ilyenek a következők: beszámolók a vevők elégedettségéről (kiegészítve a versenytársak által elért eredményekkel), a vállalati imázsról a külső felhasználók között végzett kutatás eredményei; az alkalmazottak jelentései stb.

A folyamatok az egyes részleg közötti tevékenységek, amelyek a termékeket előállítják a külső és belső (vállalati) felhasználók részére. A termék szót nagyon tág értelemben használják itt is, lehet: hardver, szoftver, dokumentáció, szolgáltatás, információ, hirdetés stb. A termékek a modellben a folyamat-összetevők közé tartoznak.

Az eredmény, a termék és a folyamat ilyen értelmű általános meghatározása esetén kettős kapcsolat állapítható meg, egyrészt a termék/folyamat, másrészt az eredmény között. Minden folyamat eredménnyel fejeződik be, és minden eredményhez tartozik egy folyamat, amely létrehozta.

A minőségügyi rendszer tartalmazza a vállalati rendszer összes olyan elemét, amely szerepel a korábban meghatározott minőségügyi feladatok célkitűzésének elérésében, például: az irányítási (vezetési), a szervezeti, az értékek és rendeltetések, az emberi és

szociális, valamint a műszaki részrendszert. A minőségügyi rendszer kategóriái kiterjednek például a vezető tájékoztatására, a vezetőségre, a tervezés és irányítás módszereire, a javításra, az emberi erőforrások irányítására, az információ irányítására.

A minőségügyi rendszer ismertett szempontjait csak elsődleges kritériumokként lehet kezelni, további bontásuk elengedhetetlen. A másodlagos szintnek megfelelő elemek rendszere minden különösebb nehézség nélkül felépíthető.

Jelenleg a leírt modell adja a legmegbízhatóbb képet, amelyet a TQM rendszer meghatároz. Ugyanis az önminősítésekben a minőségügyi rendszer játssza a legfontosabb szerepet, míg a külső minősítési célra való használatkor az eredmények kerülnek első helyre.

Bizonyos, hogy a TQM fejlődési irányában helye van az ilyen megközelítésnek. A javasolt modell koncepcionális kérdéseket is érint, így elvi jelentőségéből adódóan a további részletes elemzés messze túlmutat e cikk keretein.

### A hazai feltételrendszer javítása

Az állami szerepvállalás ne legyen direkt, csupán a jelenleginél jóval határozottabb keretet kell meghatározni a minőségügy számára. Tévedés, hogy a jogi keretek megalkotása után ki lehet vonulni e területről.

A fejlett országok és a feltörő régiók gyakorlata éppen az ellenkező tendenciát mutatja. Az expanzív exportpolitikát folytató országokban a kormányzat is határozott intézkedésekkel törekszik egyfelől a minőségbarát környezet kialakítására, másfelől az országról alkotott minőségkép megteremtésére, illetve javítására.

A piaci viszonyok hiánya és a formális, korlátozott állami részvétel egyaránt oka annak, hogy kevés a korszerű minőségügyre vonatkozó információ. A tájékoztatatlanság miatt a problémákat nem a megfelelő helyen és módon oldják meg, ezért a problémák újratermelődhetnek. Éppen emiatt lehet veszélyes, hogy az ISO 9000-es szabványokat nem alkalmazzák. Teret kell engedni a korszerű minőség-filozófiák terjedésének.

A minőségi teljesítőképesség igazolására jóval több korszerű vizsgálati helyre lenne szükség. Ugyanígy a minőségügyi szakképzés fejlesztésének lassúsága máris behozhatatlan hátrányt jelent az egész gazdaság számára. A központilag kidolgozott oktató programcsomagok rendelkezésre bocsátásával a kis- és közepes méretű vállalatoknak az egyik legnagyobb segítséget adnák meg.

Az információs adatbankokat sürgősen létre kell hozni országos szinten (mint például a PIMS), s azokat hozzáférhetővé tenni az érdekeltek számára.

A minőségügyi pályázati rendszer kiszélesítése lényeges lenne úgy, hogy a részvétel feltételrendszerét is a célokhoz igazítanák.

A minőségértékelés számos ismert módjának felhasználásával kialakítható lenne egy igazából a hazai sajátosságokra épülő eljárás. Ezt akár díj, akár modell

formájában olyannyira nyitottá kellene tenni, hogy a gazdaság minden szereplője kötöttségek nélkül megismerhesse, felhasználhassa, akár saját céljaira is.

A minőség szemlélet fejlesztésére igen változatos eszközök ismertek (országos kampányok, kiadványok stb.). Hatásukat már akkor eredményként lehet elkönyvelni, ha a minőség iránti általános igényszintet egy kicsit meg tudják emelni. A minőség-kultúrának ugyanis igen fontos része az igényesség.

### Összegzés

A sikeres minőségstratégia alapelvei:

- a vezetőségnek tudatosan fel kell ismernie a minőség iránti felelősségét,
- gondoskodni kell minden egyes munkatárs személyi irányításáról és fejlődéséről, és el kell érni ezek önálló, felelős elkötelezettségét,
- olyan stratégiai minőségügyi tervet kell kidolgozni, amely tartalmazza a minőség elemzését, a minőségügyi célkitűzéseket, és a célok eléréséhez szükséges konkrét lépéseket is,
- ki kell egészíteni a vállalati munkafolyamatokat mindazokkal a szervezeti és információs eszközökkel, amelyek a minőség-javítást szolgálják,
- a vállalat körülményeinek leginkább megfelelő módszereket és eljárásokat kell alkalmazni a termékek és a szolgáltatások minőségének biztosítására,
- olyan eszközöket kell bevezetni, amelyek alkalmasak az ügyfelek kívánságainak és elégedettségének felderítésére, továbbá a hiányosságok gyors és biztos feltárására és kiküszöbölésére.

A teljeskörű minőségirányítás ne csak egyike legyen a stratégiai célkitűzéseknek, hanem kerüljön az első helyre. Ma teljesen biztos, hogy ez a nyerő választás.

A minőség tehát út, amely az országok és állampolgáraik boldogulásához vezet, eszköz, amely a vállalkozások munkáját eredményesebbé, gazdaságosabbá teszi és kulcs a fogyasztók, vevők elégedettségének eléréséhez.

Szerzőnk, MBA okleveles közgazdász, okleveles gépészmérnök, a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara innovációs vezetője

### Irodalom

- Carnall, C. A. (1990): *Managing Change In Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Csath M.: (1990): *Stratégiai vezetés - vállalkozás*. Bp.: KJK.
- Elbert, N. F., Farkas F., Karoliny M-né, Poór J. (1993): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Pécs: Janus Pannonius Egyetem Kiadó
- Expert Choice, V. 8.0 (1993). Pittsburg, USA; Pécs: Strategy-XL Bt.
- Feigenbaum, A. V. (1991): *Teljeskörű minőség szabályozás*. B.: ExQualitas
- Lőrinc I. (1993): *Minőségirányítás, minőségbiztosítás szervezése*. (Kézirat) Bp.: Műszaki Fordító és Szolgáltató Rt.
- Tar J. (1993): *„Tanúsított minőségbiztosítási rendszerek a DUNA-FERR-nél.”* Minőség és Megbízhatóság, 2. sz.