

BÉRCES Roland

# A TQM-BEVEZETÉS MINT SZERVEZETFEJLESZTÉS

– EREDMÉNYEK ÉS PROBLÉMÁK

Napjaink szervezeteinek és vállalatainak életében egyetlen dolog bizonyos: a folyamatos változás kihívások elé állítja őket. Jóval tanácsosabb tudatosan részt venni ezekben a változásokban, mint passzívan elszenvadni őket. Az általános vállalati menedzsmentfolyamatokat központba állító, s nem csupán a szimpla minőségbiztosítási felfogást képviselő TQM menedzsmentfilozófia alkalmazása mára az egyik széles körben elfogadott lehetősége lett a változásokra adható válaszoknak. A cikk azt mutatja be, hogy a TQM-alkalmazásával mindenképpen együtt jár egy nagyfokú szervezeti változás, és ha ezt nem veszik figyelembe, kudarc lesz az eredmény. A vezetők szerepe, a szervezeti kultúra változása, a döntési folyamatok átalakítása, a felhatalmazás kereteinek kijelölése, valamint mindezek együttes koherenciája fontos szerepet játszanak abban, hogy elérjék a kitűzött célokat. A cikk rámutat arra, hogy – amint azt a modern menedzsmenttudomány mintegy százötven éves gyakorlata is igazolta – nem léteznek általános szervezetátalakítási elvek. Nem létezik e tekintetben „alapigazság”-elmélet, mely olyan általános elveket fogalmazhatna meg, melyek igazán segítik a valós problémák megoldását. Mindez persze nem jelenti a menedzsmenttudomány elméleteinek alapvető használhatatlanságát, viszont az alkalmazott menedzsmenttel nem fér össze. Nem léteznek általános „receptek” a változási folyamatok megvalósításához, a vállalatvezetés feladata, hogy ezeket kialakítsa és „akkor és ott” alkalmazza.

*Kulcsszavak:* szervezetfejlesztés, TQM, vezetés, felhatalmazás, szervezeti kultúra

A cikk elsősorban a TQM menedzsmentfilozófia bevezetésével kapcsolatos szervezetfejlesztési problémákkal foglalkozik, magának a TQM elveinek részletes ismertetése nélkül. Rövid elméleti áttekintésként az *1. táblázatban* egy termelőrendszer példáján keresztül mutatom meg, hogy a TQM menedzsmentfilozófia immár több évtizede alkalmazott elvei miként jelentkeznek egy „hagyományos” termelési rendszerhez képest. Annak ellenére, hogy a bemutatott elvek évtizedek óta használatosak, a TQM kritikusai gyakran a különböző új módszereket versenyeztetik egymással, s arra jutnak, hogy pl. a Lean, a BPR vagy a Benchmarking sikerebb és hatékonyabb módszer, mint a több mint három évtizede kialakult TQM, melynek egyébként rengeteg alapelvét, módszerét a sok „új és modernebb” minőségmenedzsment, menedzsmentrendszer is részben/egészen tartalmazza.

Évről évre új nézetek jelennek meg, és a tanácsadók magabiztosan megerősítik, hogy az „idejétmúlt”, több, mint tízéves modellek nem alkalmazhatók. Általában hasonló programokról van szó, melyek hasonló célokkal és eszközökkel kiemelik a menedzsmentfolyamatok vagy vállalati funkciók és erőforrások egy-egy részének fejlesztését. Vegyünk például egy klasszikus példát, a TQM és a BPR összevetését.

A két módszer nem helyettesíti, hanem ideális esetben kiegészíti egymást, ami egyszerűvé teszi az alkalmazásukat. Amennyiben a kiépítési folyamatok hibátlanul működnek, akkor folyamatosan fejleszteni és tökéletesíteni fogjuk őket egészen addig, míg ez a változtatás szükséges, néha viszont arra van szükség, hogy apró lépések helyett egyetlen nagy „levegővétellel” fenekestül felforgassuk a vállalat életét. A tapasztalaton túl a változásmenedzsment elméleti tanulmányai is

A hagyományos és a TQM-alapú termelés összehasonlítása

	Hagyományos termelés	TQM-alapú termelés
Árképzés	Költség + Profit = Eladási ár	Eladási ár – Költség = Profit
Üzleti stratégia	Termelékenység; Termékre fókuszál	Gazdaságosság; Vevőre fókuszál
Vevői elégedettség	Nagy mennyiségben, statisztikailag elfogadható minőségben gyárt	Zéró hibával gyártja azt, abban a mennyiségben, amit a vevő kér éppen akkor, amikor arra szüksége van (JIT)
Irányítás, vezetés	Felsőbb utasítás szerint	Jövőképnek megfelelő, nagyfokú vezetői részvétellel
Szervezeti felépítés	Hierarchikus, utasítások követése	Egyszerű/lapos/mátrixos rendszer
Vállalati kultúra	Hűség, engedelmesség, pozícióharc	Hosszú távú emberierőforrás-fejlesztés, a munkatársak teljes bevonása, részvétele
Munkatársak szerepe	Csekély; Problémamegoldó képességek nem fejlesztettek	Nagyon fontos — felelősség
Tervezés, Mérnökség	Egyéni munka, nincs felelős, hosszú jóváhagyási idő	Dedikált, vegyes, döntésképes csapat
Termelési terv	Előrejelzés alapján – ha kell, ha nem (Push), raktárra	Vevői megrendelés alapján – „Takt Time”/ Ütemidő szerint (Pull), azonnali kiszállítás vevőhöz
Termelési idő	Hét/hónap	Óra/nap
Termelési mennyiségek	Nagy tételek, sorozatok	Kis mennyiségek, egydarabos, folyamatos anyagáram
Eszközök, berendezések	Masszív, automatizált, komplex – Leegyszerűsített műveletek	Egyszerű, pontos – „Takt Time”-hoz igazítható, standardizált munka
Elrendezés, layout	Funkciók, technológiák szerinti gyártószigetek	Termék, termékcsalád szerinti cella, sorrendezés
Munka kiosztása	Gépenként egy munkatárs	Egy munkatárs, több gép
Minőségbiztosítás	Mintavételezéssel, ha kész	100%-ban a feldolgozási helyen
Karbantartás	Karbantartó szakemberek végzik	Termelésben dolgozók, karbantartók, mérnökök közösen
Készletek	Magasak – nagy raktárak	Alacsonyak – gyakori kiszállítások
Készletek forgási sebessége	Alacsony — 6-9 forgás évente vagy kevesebb	Magas – 20+ forgás évente
Adatok, jelentések	Hiányos, túl komplikált, nem megbízható	Megebízható, vizuális
Termelési költségek	Növekednek, nehezen nyomon követhetőek	Stabilak, csökkennek, mérhetőek, nyomon követhetőek
Partnerkapcsolatok	Árfüggő	Hosszú távú

alátámasztják ezt a kiegészítő kapcsolatot. Gondoljunk a periodikus egyensúly jelenségére: a folyamatos inkrementális fejlesztés (TQM) alkalmazható a kiegyensúlyozott időszakokban, míg a radikális változtatás – mely a BPR jellemzője – csupán egyike a forradalmi időszakok kezelési módszereinek (Pataki, 2014).

Releváns megemlíteni azt is, hogy a legtöbb trend számos olyan „új”, hasznos elemet tartalmaz, melyek már régen használatosak a TQM-rendszerben (pl. folyamatos fejlesztés, tanulás, kommunikáció stb.). Úgy vélem, nincsen olyan új, átfogó menedzsmenttrend, mely helyettesíteni tudná a TQM alapjait és módszereit. A TQM-rendszer megnevezés mellett sokszor használom majd az „átalakító”, „változtatási” és „fejlesztő”

programok kifejezéseket is, utalva ezzel arra, hogy a cikk inkább a TQM-összetevők bevezetése kapcsán felmerülő szervezetfejlesztési problémákra, s nem pedig a TQM menedzsmentfilozófia részletes kifejtésére fókuszál.

**A TQM-alkalmazásának eddigi eredményeiről**

Az elmúlt 20-30 év tapasztalata azt mutatja, hogy mind a TQM-rendszer, illetve az egyéb TQM-alapú menedzsmentrendszerek alkalmazásának eredményei igen változatosak. Nagyon sok projekt kudarcba fulladt. Tapasztalt kutatók, szakértők és tanácsadók mind elismerik, hogy az eredmények számos esetben nega-

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

tívak, viszont egyértelmű okokból ezeket a hibákat, „javíthatatlan” konfliktusokat és “kidobott pénzeket” sosem vagy ritkán fedik csak fel.

Ugyanakkor – főleg a termelővállalatoknál – sokszor rendelkezésre állnak pontosan számszerűsíthető és pozitív eredményekre utaló adatok is. Például a PSA Peugeot Citroën SA (Franciaország) irányítása alá tartozó Faurecia SA esetében, mely a világ hatodik, Európa harmadik legnagyobb autóiipari beszállítója, és 33 országban, 203 telephellyel van jelen. A Faurecia Excelent System keretein belül történt TQM-alapú QRQC megközelítés 2006-os bevezetésével a vevői reklamációs szint három éven belül 102 ppm-ről 15 ppm-re (parts per million) csökkent hat hónapos átlagban (1. ábra).

A szintén autóiipari beszállító Valeo vállalatcsoportnál ugyanezen rendszer alkalmazása a 2002 februárjában történt bevezetése után már egy éven belül látványos és közvetlen eredményeket hozott, számszerűen a következőket: 72% vevői reklamációs ppm-csökkenés a közvetlen autógyári visszajelzéseknél, 50%-os csökkenés a garanciális reklamációknál. 2007-ben, mikor elérték az addigi legalacsonyabb, 10 ppm-es szintet, az értékelés mutatószámát ppm-ről (parts per million) ppb-re (parts per billion) változtatták. 2010-ben a vevői reklamációk tekintetében az eredmény 5000 ppb, a kiindulási (2002-es) mutatószám megközelítőleg 1/50-ed értéke volt.

Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

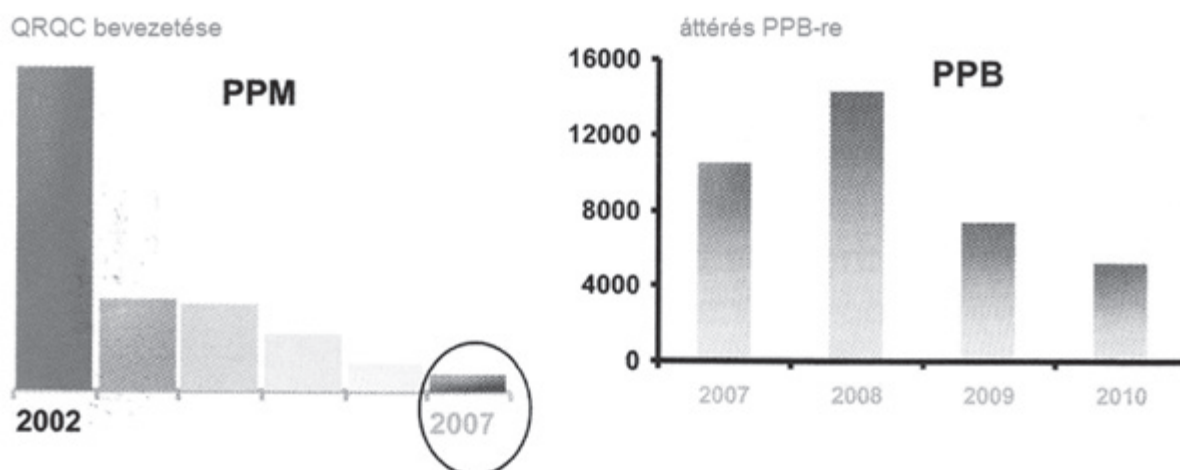
1. ábra

Vevői reklamációk alakulása a Faurecia cégcsoportnál  
(www.faurecia.com, 2013)



2. ábra

Vevői ppm/ppb értékek alakulása a Valeo cégcsoportnál  
(Aoudia et al., 2012: p. 85.)



A fenti termelővállalatoktól származó pozitív példák ellenére a probléma általánosabb, ha figyelembe vesszük, hogy egyrészt a szolgáltatócégek esetében nehezebb a megfelelő számszerűsíthető mutatók megtalálása, másrészt nem létezik „egyetlen és mindenképpen felelősen” elfogadott mérési módszer a menedzsmentfolyamatok teljesítményének mérésére, vagyis a pontos és mérhető adatok hiányában nehézkes a menedzsmentcsoport, a szervezet vagy a vállalat tevékenységének értékelése.

Az egyik leggyakoribb tévedés az a vélemény, mely sokszor megjelenik a vállalatok éves beszámolóiban is, miszerint egy adott időszak pénzügyi és minőségi eredményei csupán egy bizonyos (minőség)menedzsmentrendszer vagy -módszer alkalmazásának köszönhetőek. Ezzel ellentétben a valóság azt mutatja, hogy a cégek életében számos fejlesztési vagy változási program fut egyszerre (pl. ISO 9001-es, ISO 14001-es, Lean, QRQC vagy éppen a „klasszikus” TQM-rendszerek bevezetése, a vállalkozás IT-rendszerének átalakítása, valamilyen szervezetfejlesztés stb.), s ezek hatásai nem választhatók külön. Annál is inkább, mert a fent említett eredmények – különös tekintettel a 2008–2013-as évekre – sokszor inkább egy iparág vagy egy nemzetgazdaság prosperálása, vagy recessziója miatt állnak elő.

Ráadásul, a menedzsment teljesítményét gyakran csupán valamilyen értékpapír piaci értékével (jellemzően a részvényárfolyammal) vagy bizonyos kombinált adatokkal (pl. hozam – szektorbeli összes hozam aránya) azonosítják. Ezzel – tulajdonosi szempontból – sokszor pontos képet kaphatunk, de a belső működés hatékonyságát e mutatók csak áttételesen, illetve csak hosszabb időtávon tükrözik. Nem beszélve arról, hogy számos, elsősorban közepes méretű cég nincs is jelen a tőzsdén, illetve némely más esetben nem is beszélhetünk releváns iparági adatokról. A sokszor bizonyos „lokális hisztériákra” rövid távon hektikusan reagáló értékpapír-piaci változások szintén torzíthatják az eredményeket.

Összességében elmondható, hogy nehézkes úgy értékelni a modern menedzsmentmódszereket, hogy azt minden szakértő el is fogadja, illetve ha ez még meg is történik, akadályokba ütközünk annak meghatározásakor, hogy mennyire hatékonyak az egyes módszerek. Ez is oka annak, hogy jelen cikkben nem csupán cégektől vett bizonyos példákra vagy felmérésekre, hanem a szakirodalmon túl a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék munkatársainak kutatásaira is támaszkodom. Ezenfelül MBA-hallgatókkal (gyakorló vállalatvezetőkkel) lefolytatott beszélgetések, s saját vállalati tanácsadói tapasztalataim szintén további ismeretekkel szolgáltattak a cégeknél felmerült problémákról.

## A TQM alapelvei: mi az, ami működik, és mi az, ami nem

A TQM menedzsmentfilozófia alapelveinek és kiegészítő elemeinek meghatározása és bemutatása megtalálható releváns publikációkban, és sokan írnak az ezeket kiegészítő és sok esetben sikerrel alkalmazható módszertanról is (Tenner – DeToro, 2005; Bérces – Erdei, 2009; Topár, 2012; Tóth et al., 2013).

A vevőfókusz, az üzleti folyamatok átalakítása és fejlesztése, a benchmarking elemek alkalmazása, a támogató információtechnológiai megoldások beépítése a vállalat napi rutinjába, véleményem szerint, fontos szerepet játszanak a fejlesztési programokban, és megfelelő technikai támogatással kiegészítve képesek elérni a kijelölt célokat. A termelő és szolgáltató kulcsfolyamatok javítására is számos lehetőség áll rendelkezésre (Bedzsula, 2012), ezeket begyakorolva és megfelelően alkalmazva a sikernek nem kellene elmaradnia.

A mégis sokszor megjelenő kudarc okát a vezetés hiányos hatalmában és a TQM harmadik alapelveinek elégtelen alkalmazásában – a dolgozói felhatalmazás, alkalmazotti bevonás –, nem megfelelő megvalósításában kereshetjük. Miért? Hogyan lehetünk vevőorientáltak vagy hogyan változtathatjuk meg a folyamatunkat akkor, ha egyszerűen megfelelünk emberi erőforrásaink hatékony kiaknázásáról, a szervezetről és a dolgozókról? Véleményem szerint ennek számos oka van:

1. Ez a terület számos konfliktus fő oka. A konfliktuskerülés vagy a nem megfelelő konfliktuskezelés alapvető oka a sikertelenségnek.
  2. Az alkalmazott módszerek nem pontosak, sokszor esetlegesek, nehéz mérni az eredményeiket.
- A nagy mennyiségű szakirodalom, tudományos és szakértői tanulmány, sokféle módszer miatt a mindennapos kemény munka mellett lehetetlen naprakésznek maradni az alkalmazott menedzsmenttudomány területén.

## A munkatársak felhatalmazásának nehézségei

A legtöbb képzetlen tanácsadó hangsúlyosnak tartja a felhatalmazás szerepét, és úgy fogalmaz, hogy a felhatalmazás elsősorban a munkacsoportok hatékony megszervezését és az eredményes csapatmunkát jelenti.

A cél nemes, a tartalma pedig nyilvánvaló: ki ne szeretne motiváltabb és felhatalmazott dolgozókat, akik a stratégia gyakorlati alkalmazásának jelképei? Néhány nagyvállalati menedzser viszont már több mint másfél évtizede kijelentette azt, hogy a munkatársak felhatalmazásának fontossága nem igazán nőtt a 60-as, 70-es évekhez képest (Argyris, 1998). Sajnos a helyzet sok

tekintetben az elmúlt évtizedben sem javult. Bár a multinacionális nagyvállalatok hazai leányvállalatai élen járnak a felhatalmazás módszereinek alkalmazásában, de sem a hazai dolgozói és menedzseri attitűd, sem az elmúlt évek gazdasági visszaesése miatt a sok vállalatnál alkalmazott válságmenedzsment és „kézivezérés” nem kedvezett a felhatalmazás terjedésének. Elméletben a menedzserek ugyan elismerik a felhatalmazás fontosságát, sőt annak meglétét, viszont magabiztosabban az autokrata módszerekben, hiszen ezek azonnali eredményekhez vezetnek. Tekintsünk vissza az 1960-as évekre, amikor McGregor az „átlagember” két alap-típusát így határozta meg:

*X elmélet:* az átlagember vonakodva dolgozik, irányítani kell, nem vállal felelősséget és nincsenek ambíciói,

*Y elmélet:* az átlagember veleszületett tulajdonsága, hogy képes elköteleződni, vállalja a felelősséget, ambíciókkal teli, képes irányítani és szabályozni saját magát (McGregor, 1960).

Ez a modell talán túl nyers, viszont segít abban, hogy megértsük, a vezetőknek változtatniuk kell azon a képen, melyet a dolgozókról alkottak a fejükben. Csak így lehetnek ugyanis sikeresek a szervezetfejlesztési változtatásaik. A hazai menedzserek körében nagyon népszerű az X elmélet, mely egyfajta önbeteljesítő jóslat, így a klasszikus lineáris vagy funkcionális felépítésű szervezetek csupán egy bizonyos határig sikeresen tudják alkalmazni. Meggyőződésem viszont, hogy a felhatalmazás gyakorlati alkalmazása csupán az Y elmélet használatával lehetséges.

A tapasztalat azt mutatja, hogy minél többet használják a „felhatalmazást”, ezt a divatos kifejezést, annál kevesebbet jelent. „Ez lett a politikailag korrekt varázsszó” – így idézi Kotter a szkeptikusokat, emellett azonban egy hasznos felhatalmazási módszert mutat be könyvében (Kotter, 2012). Kotter feltevését elfogadva a felhatalmazást a szervezeten belüli elkötelezettség kiterjesztésének tekintjük. A részvételen alapuló belső elkötelezettség teljesen önkéntes jellegű, a szervezet tagjai önkéntesen vállalnak kötelezettséget a célok teljesítése, a tagok és a menedzsment érdekében. Szükséges azonban, hogy bevonjuk a tagokat az összes menedzsmentfolyamatba, a tervezésbe, a célok kitűzésébe, az akciótervek elkészítésébe, az erőforrások elosztásába stb. Ezekkel az is együtt jár, hogy információval, felelősséggel és hatalommal látjuk el őket, melyek minden bizonnyal kockázatot rejtenek magukban. A belső elkötelezettség megteremtése időbe és energiába telik, így nem érdemes azt egyszerre, a szervezet összes szintjén megvalósítani (Krajcsák – Jónás, 2014). A hazai közép- és nagyvállalatok gyakran esnek abba

a hibába, hogy rövid idő alatt, a szervezet minden szintjén, „hatalmi szóval” (micsoda ellentmondás) szeretnék bevezetni, megvalósítani a sok éve működő és megkövesedett szervezeti felépítéssel és szervezeti kultúrával ellentétes felhatalmazást. Pedig célravezetőbb lenne kisebb szervezeti egységekben, mintegy pilotprojektként először tapasztalatokat szerezni, s csak utána – a szükséges tanulságokat levonva – kiterjeszteni a felhatalmazás rendszerét a teljes szervezetre.

Ehelyett pusztán – hatalmi nyomásra – kialakul a külső elkötelezettség mely leginkább csupán egy szerződés – a dolgozó és a cég közt létrejött munkaszerződés – teljesítését jelenti. Ebben az esetben a tagoknak nincs befolyásuk a folyamatok alakulására, és olyan utasításokat kapnak, melyeket saját véleményükre való tekintet nélkül teljesíteniük kell. A szervezeti magatartás és pszichológia tudománya rég igazolta, hogy amennyiben az emberek nem tudják befolyásolni a saját sorsukat, nem várható el valódi elkötelezettség a célokban. Az ilyen típusú dolgozók főleg alacsonyabb szintű feladatokra alkalmasak, és fennáll annak a veszélye, hogy késleltethetik a megújulási folyamatokat, illetve akár el is hagyhatják munkahelyüket. Az ilyen mérsékelt szintű részvételek hosszú távú sikertényezőit mind a társadalom általános életszínvonala, mind pedig a teljes aktuális munkaerő-piaci helyzet befolyásolja. A belső és külső elkötelezettség a megfelelő helyen és időben akár ki is egészítheti egymást, de csak a külső elkötelezettség kialakítása – bármennyire is szeretnék egyes cégvezetők büszkén ezt hinni – nem nevezhető TQM-szellemű vezetésnek. Csak a belső motivációval rendelkező, akár menedzseri, akár szimpla beosztotti pozícióban lévő alkalmazottak képesek stratégiai fontosságú területeken áttöréseket okozni, miközben zavaros környezeti és szervezeti változásokkal küzdenek.

Persze számos tevékenység („rutinfeladat”) esetében az erőltetett hatalommal való felruházás veszélyeztetheti a sikeres teljesítést és elégedetlenséget szülhet. Le kell szögezni, hogy a felhatalmazás nem egy statikus szervezeti állapotot jelent, hanem egy kissé elvont célt, melynek eléréseért meg kell tennünk mindent, amit csak tudunk, úgy is, hogy ez a cél sosem érhető el teljesen. A TQM ezen eleme éppen emiatt nem kezelhető egyfajta kampányként, azaz kisebb vagy nagyobb sikerek után nem dőlhet a cégvezetés hátra, mondván, hogy a felhatalmazás megtörtént, „kipipálva”.

### ***A leadership szerepe a TQM bevezetésében***

Milyen erők akadályozzák a változásokat? Melyek az alkalmazottak által tett leggyakoribb kifogások az átszervezéseknél, a változásoknál? Kotter szerint (Kotter, 2012):

- az alkalmazottak azt gondolják, hogy a problémák és a környezeti tényezők csupán ideiglenesen vannak jelen, és a jövőbeli rendszerünk később „magától” tökéletes lesz,
- a célok és a jövőre vonatkozó stratégia megvalósítása túl nehéz,
- a problémákra nincsenek egyértelmű megoldások,
- nagy a kockázata annak, hogy a változások fordított hatást eredményeznek, és nem lesz visszaút,
- az alkalmazottaink nem megfelelőek a feladatra, és ezen rövid távon nem tudunk változtatni,
- a középvezetés teljesítménybeli elvárások miatt magas nyomás alatt dolgozik, és nem terhelhető tovább új feladatokkal stb.

Csak a legfelső vezetés képes megfelelően kezelni ezeket a problémákat. Néhány kifogás jelentősen késleltetheti a TQM bevezetését, és csak a legfelső vezetésnek van meg a hatalma arra, hogy allokálja a fenti kifogások leküzdéséhez szükséges erőforrásokat.

A vezetés szerepe hasonló a felhatalmazáséhoz, vagyis mindenki dicsőíti a kézikönyveket, viszont csak néhányan viszik véghez az azokban leírt feladatokat. A vezetők szerepe a változási folyamatokban általában egy kezdeti, „indító megbeszélésre” korlátozódik, melyben lelkesen bemutatják azokat az ötleteket, melyeket tanácsadóktól vagy konferenciákon hallottak. Akcióterveket fogadtatnak el, és legtöbb esetben sikerül olyan a megvalósításért felelős középvezetőt kinevezniük, aki alkalmatlan a feladatra. A következő naptól kezdve folytatódik a napi rutinmunka, a szervezet a szokásos problémákkal lesz elfoglalva, a menedzserek pedig túlterhelte válnak, s hátuk közepére sem kívánják a TQM-bevezetési projektet. Melynek már ez a típusú felfogása is hibás, hiszen a TQM nem egy kampányszerűen bevezetendő „projekt”, hanem egy olyan vezetési filozófia, melynek – sokszor annak totális megváltoztatását kívánva – permanensen be kellene épülnie a szervezeti kultúrába. Bár a következő hetekben a „történelmi meeting” befejeztével a vezetők még néhányszor emlékeztetik magukat a TQM-re, de aztán a kezdeményezések később feledésbe merülnek. Az ilyen „forgatókönyvek” oka a menedzsment rossz hozzáállása, mely már a kezdetekkor aláássa a nagyobb változási programokat.

A szervezet olyan alaptulajdonságai, mint a struktúra vagy a kultúra, nem választhatók el a menedzsment egyetlen hierarchikus szintjétől sem. Minél laposabb a szervezeti struktúra, vagy más szóval, minél kevesebb a menedzseri szint, annál fontosabb az egyes menedzserektől mutatott és elvárt stílus, viselkedés és értékek. Stratégiai céljuk, hogy meghatározzák a célok eléréséhez

kijelölt víziót, missziót és akcióterveket, mint például az üzletpolitikát, módszereket és eszközöket. A felelősség, a felhatalmazás és az erőforrások felosztása olyan menedzseri döntéseknek tekinthetők, melyek alapvetően befolyásolják a TQM sikerét. Egyértelmű a felső vezetés szerepe akkor, amikor a szervezeten belüli kötelezettségvállalási szinteket alakítják ki és gondozzák.

Bár az utóbbiakban említett tényezők együttesen jelentik a TQM szellemében cselekvő menedzseri attitűdöt, a menedzserek hajlamosak megfélemezni a legfontosabb dologról: aktív részvétellel, odafigyeléssel és erőforrás-felosztással láthatóvá kell tenniük a saját elköteleződésüket, s ennek az összes vezetési funkciójukban tükröződnie kell.

### A kultúra mint a TQM akadály

A szervezeti kultúra olyan normák, közös értékek, ügyek és közös gondolkodások rendszere, melyeket a szervezet tagjai megértenek és elfogadnak. A szervezet tagjai érvényesnek tartják és követik ezeket, valamint egy olyan mintaként tanítják őket az új kollégáknak, mely egy egyfajta gondolkodási módszer és viselkedés, melyet a problémák megoldásakor követni kell (Schein, 2010).

A szervezet tagjai részben e minták segítségével értelmezik a külső környezetből beérkező jeleket, és ez alakítja a csapatukat és az önértékelésüket is. A kultúra befolyása egyértelműen érzékelhető a tagok cselekedeteiben, elsősorban akkor, ha egy bizonyos ingerhatás éri őket. Tovább folytatva ezt a gondolatmenetet, mindezek különösen nagy fontossággal bírnak a változási programokban, ugyanis ezekben a szervezet és annak érintettjei egy ingerekben gazdag környezetben találják magukat.

A fenti meghatározás túl sokrétű ahhoz, hogy pontos következtetést vonjunk le belőle, de a teljesség igénye nélkül – kiragadott példaként – a nemzeti kultúrákkal kapcsolatos kutatások eredményeivel szemléltetném a nehézségeket.

A TQM bevezetésének problémái kapcsán rendkívül fontos, hogy figyelembe vegyük a saját nemzeti kultúránkat is. A szervezetet „vendégül látó” társadalom rendelkezik egy öt meghatározó értékrendszerrel, ez azonban bizonyos mértékben elvontabbnak és a általánosabbnak tekinthető. Az USA, Európa és Távol-Kelet kulturális különbségei gyakran idézett klasszikus példának számítanak. A 40 országról készült empirikus tanulmánnyal szolgáló Hofstede-modell leírást ad a nemzeti kultúrákról. Sikeresen meghatározta a világ néhány részének alapvető különbségeit több dimenzióban: a hatalomtól való távolság, a bizonytalanság kerülése, individualizmus vagy kollektívizmus, masz-

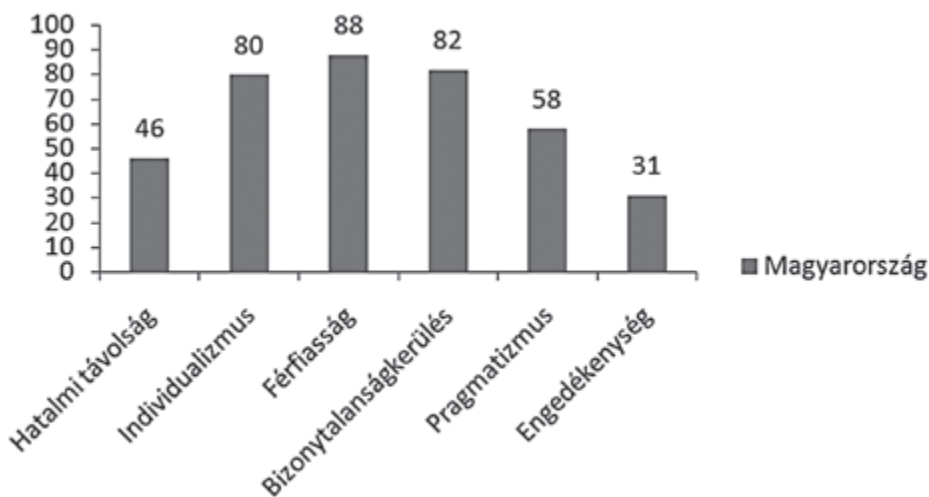
## VEZETÉSTUDOMÁNY

kulinizmus vagy feminizmus stb. (Hofstede, 2010). Rávilágított emellett arra is, hogy nem lehetséges szervezeti modelleket változtatás nélkül alkalmazni más kultúrákban. Különösen igaz ez olyan multinacionális cégek esetében, melyek jól működő rendszerüket más-  
hol, új vagy kialakulóban lévő divíziókban vezetik be.

és a közvetlen családtagjaik érdekeivel törődjenek. Az ilyen típusú társadalmakban a munkahelyi konfliktusokat „támadásként” értékelik, mely büntudatot kelthet a munkavállalóban, vagy az önbecsülés elvesztését is okozhatja. A munkaadó – munkavállaló közti viszony egy olyan kölcsönös előnyökön alapuló szerződéses viszony csupán, ahol az előléptetés (jó esetben) az érdek alapján történik, és a humán-erőforrás-menedzsment az egyének menedzselését jelenti.

3. ábra

A nemzetikultúra-dimenziók Magyarországra jellemző értékei (Hofstede, 2014 alapján)



A 3. ábrán látható, hogy az alacsony pontszámok a hatalmi távolság dimenzióban arra utalnak, hogy a magyarok szeretik a függetlenséget, nem túlzottan kedvelik a hierarchiát, egyenlő jogokra tartanak igényt, elvárják, hogy feletteseik megközelíthetőek legyenek és „coaching” típusú vezetést használjanak, az ehhez szükséges menedzsmenteszközöket – egyebek között a felhatalmazást is – alkalmazva. A magyar munkavállalók szeretik, ha a hatalom decentralizált, cserében a menedzserek számíthatnak a csapat tagjainak tapasztalataira. Az alkalmazottak elvárják, hogy konzultáljanak velük a fontos kérdésekben. Nem kedvelik a túlzott kontrollt, és szeretnék a vezetőikkel informális módon, szabadon, a részvételi elvet szem előtt tartva kommunikálni.

Bár a fent leírtak egybecsengenek a TQM alapelveivel, s a hatalmi távolság dimenzió hazánkra jellemző értéke alapján azt hihetnénk, hogy könnyen és problémamentesen megvalósítható a magyar munkavállalókkal egy bármilyen TQM-alapú menedzsmentrendszer bevezetése, a többi dimenzió értékei ennek részben ellentmondanak.

Az előzőek mellett az is jellemző ránk, magyarokra, hogy individualisták vagyunk, hogy előnyben részesítjük a laza szociális kereteket, ahol csupán anynyi az elvárás, hogy az egyének csak saját magukkal

kötődünk a jól bevált szabályokhoz, még akkor is, ha ezek a szabályok nem működnek a gyakorlatban. Ez a magas érték azt is jelenti, hogy a - többféleképpen értelmezhető – „biztonság” nyújtása fontos elem az egyének motiválásában.

A férfiasság dimenzióban elért magas pontszám azt jelenti, hogy a magyarok azért „élnek, hogy dolgozzanak”, s nem azért „dolgoznak, hogy éljenek”. A vezetőktől elvárás a határozott és magabiztos fellépés, s hangsúlyos a verseny és a teljesítmény. Ugyanakkor a konfliktusok a felek számára leginkább harcok jelentenek, s nem a win-win szituáció keresésére irányuló konstruktív vitát.

A fentiek alapján látható, hogy hazánkban, ebben az alapvetően bizonytalanságkerülő, individualista, maskulin és pragmatikus társadalomban annak ellenére nehéz a TQM-alapú vezetés megvalósítása, hogy bizonyos elemekre az alapvető igény azért meglenne a munkavállalókban.

A szervezeti kultúrában a nemzeti sajátosságokon túl természetesen a különféle iparágak, kormányzati szervezetek, a nagy multinacionális cégek esetében is más-más, de nyilvánvaló eltérések fedezhetők fel, melyek nehezíthetik a változások bevezetését, a „jól bevált”, a „mindig is használt” menedzsmentelvek megváltoztatását.

Könnyebb a megvalósítás, ha az adott szervezeten belül először bizonyos szubkultúrákban visszük véghez a kultúraváltást, melyek könnyebben alkalmazkodnak annak alapvető értékeihez, és emellett újakat is alakíthatnak ki hozzájuk. Ezek például K+F vagy más szakmai csoportok lehetnek, s akár egy földrajzilag is különálló divízióban vagy egy gyártási terület fizikai dolgozóinak elkülönült csoportjában csírázhatnak ki, és az ezekben szerzett tapasztalatok a későbbiek során jelentősen hozzájárulnak a teljes szervezetre kiterjedő változtatás, szemléletváltás sikeréhez.

### A stratégia a kultúra és a szervezetelmélet kapcsolatáról

A változási programokkal – s így a TQM bevezetésével – kapcsolatban egy másik érdekes fókusz, összefüggést is megemlítenék, mely nem más, mint a stratégia és a kultúra közötti kapcsolat, mely jelentős részben meghatározza egy cég mindennapjait. A szakirodalom részletesen vizsgálja a külső környezet változásainak és a belső vállalati állapotoknak a szervezeti struktúrára, kultúrára, vezetésre és változásmenedzsment-folyamatokra gyakorolt hatását.

Az előbb említett tényezők nem hoznak feltétlenül és automatikusan szervezeti fejlődést és változásokat magukkal. A szervezetek maguk dönthetik el, hogyan alkalmazkodnak a külső és belső tényezőkhez és azok változásához (Dobák, 2008). Egy olyan értékelő és célkitűzési tevékenység található meg a befolyásoló tényezők és a szervezeti rendszer között, melyet szervezetfejlesztési stratégiaként definiálunk. A klasszikus értelmezés szerint ez egy olyan cél- és eszközrendszer megvalósítását jelenti, mely a változó külső körülmények között nemcsak célunk megvalósításában, erőforrások, folyamatok és eszközök megszerzésében és megszervezésében segít minket, hanem egy egész rendszer működtetésének koordinálásában is. A változási programokban döntő fontossággal bír, hogy a szervezet milyen módon észleli és értékeli a befolyásoló tényezőket, és hogyan reagál rájuk.

Különösen releváns a hatás a vállalat jövőjében és a működési kockázatokban, melyek a fő mutatókként szolgálnak a részvényesek, befektetők és bankok számára. E kockázatbefolyásoló tényezőknek két fontos jellemzőjük van (Ferre, 2000):

- A környezeti tényezők előrejelzését a vizsgált vállalat iparága (a versenyben részt vevő iparági környezet) és „akciókörnyezet” befolyásolja. Ebben az értelemben az „akciókörnyezet” azon környezeti szegmensek fontosságát jelenti, melyben a vállalat megtalálható. Többek között a verseny-

környezet, valamint az általános és a távolabb eső környezet kiterjedése tartozik ebbe (Montanari et al., 1990). A menedzsment és az illetékes stratégiai elemzők feladata, hogy egybegyűjtsék azokat a környezeti tényezőket, melyek hatással vannak a stratégia sikerére. Ez azon is múlik, hogy milyen mértékben képesek az egyes stratégiák értelmezni a környezetet, és hogyan értékelik a felsorolt tényezők előrejelzéseit.

- A reakcióképesség azt hordozza magában, hogy a vezetés, a menedzsment és az alkalmazottak hogyan képesek reagálni a kritikus tényezők változásaira, valamint milyen hatékony ez a reakciójuk.

Ugyanakkor a kontingenciaelmélet szerint a szervezet teljesítménye azon múlik, hogyan képes változtatni a struktúráján a meghatározó környezeti körülmények kihívásaihoz igazodva. Nem léteznek általános struktúraváltoztató módszerek, melyek minden szervezet esetében alkalmazhatóak lennének, különböző körülmények, különböző megoldásokat kívánnak meg (Child, 1972).

Már Taylor is egy bizonyos szemszögből felismerte, hogy a szervezeti megoldásokat át kell alakítani a különböző feladatokhoz, bár ő a nem-gyártási funkciókat nem vizsgálta (Taylor, 1911). Az 1960-as, '70-es években kialakuló kontingenciaelmélet szerint a vezetői magatartást az adott helyzet körülményei, feltételes kapcsolatai határozzák meg. Mivel az állandóan módosuló feltételek kezelésére nincs egységes koncepció, az adott szituációnak megfelelő legjobb utat kell a menedzsmentnek megtalálnia, és rugalmas, diagnosztikai közelítést kell követnie. A szituációelméleti irányzat képviselői szerint nincs egyetlen „legjobb” megoldás, a legjobb menedzsmentmódszer függ a szituációs tényezőktől. A bizonytalansági változók (például a külső környezet, a technológia, a szervezet mérete, a személyzet stb.) elemzésével, az adott helyzet vizsgálatával a menedzsernek kell döntenie arról, hogy melyik megközelítést (milyen vezetési módszereket és elveket), vagy azok milyen kombinációját választja/alkalmazza a megoldáshoz. Az elmélet szerint a szervezet teljesítménye egyrészt attól függ, hogy struktúráját miként tudja a meghatározó környezeti feltételrendszer kihívásainak megfeleltetni.

A siker titka tehát a rugalmas alkalmazkodás, a környezet megismerése és ezek együttes előnyeinek kihasználása. Világos, hogy a TQM-alapú menedzsmentrendszerek bevezetése kapcsán ez a fajta vezetelméleti irányzat a követendő, tekintettel arra, hogy

- a globalizáció erősödik, a verseny világméretűvé válik,
- az etikai és a társadalmi felelősségvállalás jelentősége nő,

## VEZETÉSTUDOMÁNY



- az alkalmazottak elvárásai, szükségletei, preferenciái változnak,
- a munkaerő-állomány összetétele és képzettsége változik,
- a szervezetek komplexitása és a rugalmas alkalmazkodás iránti igénye nő, új strukturális megoldások kellenek.

A kontingenciaelmélet megjelenésével egy időben olyan átfogó kritikák is megjelentek, melyeket figyelembe kell venni a TQM mint szervezetfejlesztési és szervezeti változásbeli program értékelésekor. Az alábbiakban három olyan több mint harmincéves megfigyelést osztok meg, melyek arra utalnak, hogy bár már több évtizede felismerték ezeket a problémákat, a megoldásukkal részben a mai napig adósok vagyunk mind menedzsmentelméleti, de még inkább az alkalmazott menedzsment(gyakorlat) szempontjából.

- Nem lehetséges mechanikusan feltérképezni a szervezeti tényezőket és jellemvonásokat, figyelembe kell ugyanis vennünk, hogy amikor döntéshozatal történik, a menedzsereknek általában van választási lehetőségük (Keiser – Kubicek, 1978). Szorosan ide kapcsolódik, hogy a kudarc oka sokszor az, hogy a nehezen vagy egyáltalán nem számszerűsíthető tényezőket kihagyták a menedzséri döntéseket szimuláló modellekből, miközben ezek fontossága elkerülhetetlen (Ackoff, 1979).
- Minden egyes elemet a változások részeként kell megvizsgálnunk, hiszen a statikus megközelítés eredményei nem lesznek érvényesek, ahogy közeledik a cél elérése (Zey-Ferrel, 1981).
- Figyelembe kell venni a szervezeti struktúrára és kiépítettségre ható, a szervezetben meglévő érdek- és hatalmi konfliktusokat és hatásaikat (Wood, 1979). (Megjegyzendő, hogy akik a kontingenciaelméletet írták és alakították, kihagyták ezeket a tényezőket, abból kiindulva, hogy az ilyen világos információ eleve része a modellnek, és másképp pedig a modell elveszítene a fő előnyét, azaz a helyességét, vagy legalább ennek illúzióját.)

Mára a legtöbb tudományos és szakmai fórum számára nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezeti kultúra (viselkedés) határozza meg a megfelelő struktúrát, és ebből az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

- a kultúra kulcsszerepet játszik a TQM bevezetésében,
- mechanikus jellegű feltérképezéssel, kérdőívvel vagy szervezeti diagramok elemzésével

nem lehetséges „csodaképlet vagy -recept” kitálálása a változási programok megvalósításához, a TQM bevezetéséhez,

- a vezetés és a menedzsment képességeit minden szervezeti szinten elemezve kell kialakítani a szerepeket és a feladatokat,
- a statikus modellek nem pontosak, vagy nem használhatók.

### Összegzés

Jelen cikk állításait a menedzsmentelméletek és jelenlegi saját tudásunk alapján nem lehetséges egzaktul bizonyítani. Igazolással szolgálhatnak a fentiekben idézett tudományos tanulmányok mellett saját tanácsadói tapasztalataim és gyakorló vállalatvezetőkkel folytatott beszélgetéseim. Ezek számos empirikus megoldással, terepen végzett felméréssel és tapasztalattal kiegészítve alátámasztják a cikkben megfogalmazott állításokat, illetve ezek bizonyos részleteit.

A TQM alkalmazása kapcsán, bár vannak elfogadott alapelvek, ezek bevezetésére nincsenek minden szervezetre érvényes általános struktúraalakítási módszerek, és a menedzsment különböző szintjein használt megoldások sem egyformán hatékonyak az egyes cégeknél, iparágakban, országokban, piaci helyzetekben. Elmondható, hogy a több évtizede kitalált és napjainkban újra felértékelődő kontingenciaelmélet szerint az általános érvényű vezetési elvek, módszerek kutatása helyett azokra a szituációs elemekre kell koncentrálni, amelyek alkalmazása és az eredményesség között szignifikáns összefüggés mutatható ki.

Elmondható, hogy a TQM-bevezetési program mint szervezetfejlesztési program kezdetén elsősorban a szervezeti célok meghatározására és strukturálására törekszünk, majd arra, hogy folyamatos monitoringot, visszajelzési rendszert építsünk ki, s végül arra, hogy hosszú távon ezt a megközelítést a vállalati élet mindennapjainak részévé tegyük. A TQM alkalmazása néha kudarc, egyre többször siker, aminek érdekében mindenképpen fel kell hívni a figyelmet néhány tipikus tényezőre, melyek megvalósítása elengedhetetlen:

- realiztikus célkitűzések megfogalmazása, melyeket a szervezet tagjai és vezetői képesek megvalósítani, és valamilyen módon mérhetőek is,
- átfogó, elfogulatlan és kézzelfogható eredményekkel szolgáló értékelés a szükséges szervezeti átalakítást megelőzően a fennálló „jelenlegi” állapotról,
- szükséges a meglévő vezetési szemléletmód elemzése és átalakítása olyan képzési programok segítségével, melyek megfelelnek a vezetés képes-

ségeinek, a szervezeti kultúrának, s segítségükkel kialakítható egy olyan vezetési folyamat, mely lehetővé teszi a TQM bevezetésén túl annak folyamatos alkalmazását, a napi rutinba (majd folyamatosan a szervezeti kultúrába) történő beépítését,

- elengedhetetlen a felhatalmazás alkalmazása és kiterjesztése a releváns területeken,
- szükséges lehet a szervezeti struktúra megváltoztatása és új funkciók integrálása vagy szétválasztása,
- legtöbbször elkerülhetetlen a motivációs rendszer átalakítása, hiszen egy laposabb szervezeti hierarchiában nehezebb mind a jutalmazás, mind az előléptetés és a megkülönböztetés,
- az előzőekkel együtt kell járjon a szervezeti koordináció fejlesztése, és új kommunikációs csatornák és módszerek alkalmazása.

### Felhasznált irodalom

- Ackoff, R.A.* (1979): Az amerikai operációkutatás halála. Budapest: OMFB-RI.
- Aoudia H., Testa Q.* (2012): Perfect QRQC – The Basics. Paris: Maxima
- Argyris, C.* (1998): Empowerment: the Emperor's New Clothes. Harvard Business Review, No. 3
- Bedzsula B.* (2012): Folyamatmenedzsment szerepe a felsőoktatás minőségfejlesztésében. in: Topár J. (szerk.) (2012): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó: p. 117–133.
- Bérces R. – Erdei J.* (2009): Oktatási minőségparaméterek meghatározása asszociációs módszerekkel. Vezetéstudomány, XL.: p. 91–97.
- Child, J.* (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, (6): p. 1–22.
- Dobák M. et al.* (2008): Szervezeti formák és vezetés. Bp.: KJK
- Ferke, J.* (2000): Stratégiai Menedzsment (Strategic Management). Bp.: BME MBA oktatási segéd-anyag
- Hofstede, G.* (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. On-line Readings in Psychology and Culture, 2(1)
- Hofstede, G.* (2014): What about Hungary? <http://geert-hofstede.com/hungary.html>, 2014. 01. 15.
- Keiser, A.* (1993): Organisationstheorien. Berlin: Verlag W. Kohlhammer
- Keiser, A. – Kubicek, H.* (1978): Organisationstheorien. Berlin
- Kotter, J.P.* (2012): Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press
- Krajcsák, Z. – Jónás, T.* (2014): Commitment Profiles in Special Groups of Employees in Hungary: The Role of Deliberate Commitment. Acta Oeconomica, 64:(3): p. 357–379.
- Mcgregor, D.* (1960): The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill
- Montanari, J.R. – Morgan, C.P. – Bracker, J.S.* (1990): Strategic Management: A Choice Approach. New York: Harcourt School
- Pataki B.* (2014): Technomenedzsment. Bp.: L'Har-mattan K.
- Robbins, S.P. – Judge, T.A.* (2013): Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Schein, E.* (2010): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Taylor, F.W.* (1911): The Principles of Scientific Management, New York
- Tenner, A.R. – DeToro, I.J.* (2005): Teljes körű minőségmenedzsment – TQM. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Topár J.* (2012): Minőségmenedzsment trendek a termelő- és szolgáltató szektorokban. in: Topár J. (szerk.) (2012): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó: p. 87–104.
- Tóth, Zs. E. – Jónás, T. – Bérces, R. – Bedzsula, B.* (2013): Course evaluation by importance-performance analysis and improving actions at the Budapest University of Technology and Economics. International Journal of Quality and Service Sciences, 5(1): p. 66–85.
- Wood, S.* (1979): A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization. Journal of Management Studies, No. 3
- Zey-Ferrel, M.* (1981): Criticisms of the Dominant Perspective on Organization. The Sociological Quarterly, No. 2