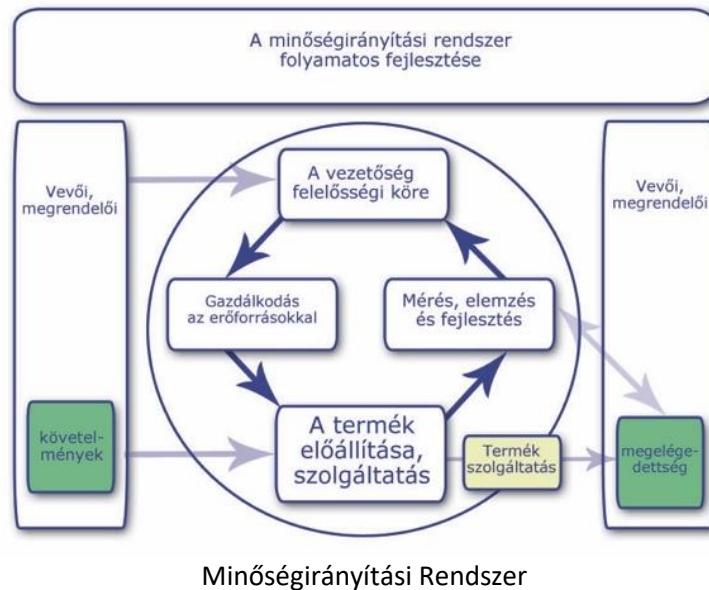


## Minőségközpontú vállalkozás

### Mitől lesz egy vállalkozás „minőség-központú”?

A minőség a vevői igényekből indul. A minőségi termékek és szolgáltatások feltétele a cég „minőség-központú” működése, azaz

1. A menedzsment minősége
2. A munkaerő minősége
3. Az működés és szolgáltatások minősége



A teljeskörű minőség (Total Quality) bevezetésével a „jó” vállalkozásból minőségi vállalkozássá válhat. Nagyon sokféle eszköz és technika használatos a minőség szempontjából kritikus eljárások azonosítására, mérésére, kiemelt kezelésére és javítására. Ide tartozik például: a folyamat-térkép, folyamatábra, kényszerítő tényezők, ok-okozat elemzés, ötletbörze.

### Teljes Minőségi Menedzsment (TQM-Total Quality Management)

Total Quality Management (TQM) a menedzsmentet és az alkalmazottakat egyaránt érdekeltté teszi abban, hogy a termelési folyamatok és szolgáltatások minősége javuljon, az üzleti eredmények növekedjenek, és a veszteséget okozó, pazarló gyakorlatok csökkenjenek.

A TQM az eljárások és termékek minőségének javítására irányuló menedzsmentmódszerek egy halmaza. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (International Organisation for Standardization - ISO) meghatározása szerint:

„A TQM minőség-központú menedzsmentmódszerek összessége, amely a szervezet minden tagját bevonja, a hosszú távú sikert az ügyfelek igényeinek kielégítésére alapozza, és a szervezet (tágabb értelemben a társadalom) minden tagjának javát szolgálja.

- A TQM nagy hangsúlyt helyez az eljárások mérésére és ellenőrzésére, mivel ezt tekinti a folyamatos javítás garanciájának.
- A TQM növeli a vállalkozás hatékonyságát és versenyképességét.
- A TQM az ügyfelek számára jobb minőségű terméket, többletértéket és jobb szolgáltatást jelent.

- A TQM a vállalkozás minden részlegére, összes tevékenységére és minden alkalmazottjára kiterjed: TQM Notest:

Dr. W Edwards Deming a háború utáni Japán ipari fellendülésének atyjaként vált ismertté, és az Egyesült Államokban ma is sokak által a minőségi guruként tisztelt szakember. Deming üzleti filozófiáját az alábbiakban felsorolt híres, 14 pontban írta le. A 14 pont, amely az USA több nagy vállalatát ösztönözte sokan a TQM alapjának tekintik.

Létre kell hozni a változtatásokhoz szükséges struktúrát. Szükséges a felső vezetők csoportja, amely akciótervvel rendelkezik a minőségi célok megvalósítására. A támogatás nem elegendő. A 14 pontban lefektetett elvekben ellentmondások is találhatóak. Például a 10. pont a jelszavak eltörléséről szól, ami ellentmondásban van a mások véleményével.

### **1. A cél iránti elhivatottság**

A termékek és a szolgáltatások folyamatos javítási szándékát kell megteremteni a hosszú távú szükségletekre, és nem a rövid távú profitra kell tervezni; a versenyképességre, az üzlet fennmaradására és munkahelyek fenntartására kell összpontosítani.

### **2. Az új filozófia**

El kell fogadni az új filozófiát! Új gazdasági korszakban élünk, amelynek alapjai Japánból származnak. Számítani kell a hibákat, a hibás anyagokat és szakszerűtlen munkavégzést. Túl kell lépni a nyugati menedzsmentstíluson, ha meg akarjuk állítani az üzleti élet és az ipar hanyatlását.

### **3. Meg kell szüntetni a tömeges minőség ellenőrzéstől való függőséget**

Meg kell szüntetni a tömeges ellenőrzéstől való függőséget; a minőség nem az ellenőrzés, hanem a folyamatok javításának eredménye. A minőség elérésének módja az, ha minőséget beépítjük magába a termékbe. Statisztikai bizonyítékot kell szolgáltatni a minőségről a gyártásban és értékesítésben egyaránt.

### **4. Meg kell változtatni a beszerzéseknek azt az elvét, amely csak az árat veszi figyelembe**

A beszerzésben a legjobb minőségre kell törekedni. Az árral együtt a minőséget kell vizsgálni korrekt mérésekkel. Csökkenteni kell az azonos termékek beszállítóinak számát úgy, hogy kizárjuk azokat, akik nem tudják a termék minőségét statisztikai adatokkal, vagy más módon igazolni. A cél nem a kezdeti költségek, hanem az összköltség minimalizálása, a variációk csökkentése révén. Ezt úgy érhetjük el, ha hosszú távú, megbízható kapcsolat kiépítésére törekszünk egyetlen beszállítóval. Meg kell tanulni, hogy „beszerzési menedzser” egy új, fontos beosztás.

### **5. Folyamatos javítás**

Folyamatosan javítani kell a tervezést, gyártást és a szolgáltatások rendszerét. A vezetés feladata, hogy felismerje a problémákat, új megoldásokat keressen a minőség és a termelékenység javítása, valamint a költségek csökkentése céljából. Újításokat kell bevezetni a termékek, a szolgáltatások és az eljárások minőségének javítása érdekében. A menedzsment feladata, hogy a teljes rendszert (a tervezést, a bejövő anyagokat, a karbantartást, a gépek minőségét, az ellenőrzést, a képzést és átképzést) folyamatosan felügyelje.

### **6. Állandó képzés és továbbképzés**

A tanulás ugyanolyan fontos, mint a termelés. Be kell vezetni a munka melletti tanulás korszerű módszert, hogy minden alkalmazott (beleértve menedzsmentet is), a legjobb teljesítményt nyújtsa. Új készségekre van szükség ahhoz, hogy lépést tudjunk tartani a változásokkal, az új anyagokkal, módszerekkel, termékekkel, felkészüljünk az új szolgáltatások, gépek, technikák megtervezésére.

## **7. Új vezetési stílus**

Alkalmazz olyan vezetési módszert, amely segíti az alkalmazottakat abban, hogy jobban tudják elvégezni a munkájukat. A menedzserek és felügyelők felelősségét a mennyiségről a minőségre kell irányítani. A minőség javulása automatikusan javítani fogja a termelékenységet. A menedzsmentnek közvetlenül be kell avatkoznia, ha bejelentés érkezik egy örökölt hiányosságról, karbantartási követelményekről, elavult munkaeszközökről, zavaros munkautasításokról és minden egyébről, ami a minőségre káros lehet.

## **8. Meg kell szüntetni a félelmet**

Elő kell segíteni a hatékony kommunikációt, és minden eszközzel meg kell szüntetni azt, hogy a szervezetben belül bárki féljen kérdezni. A félelem gátolja a hatékony munkavégzést.

## **9. Le kell bontani a gátakat**

Le kell bontani a gátakat az egyes részlegek és munkatársak között. A különböző részlegek (a lízing, a karbantartás, az adminisztráció) munkatársainak együtt kell működniük bizonyos (termékeket, szolgáltatásokat érintő) problémák megoldásán.

## **10. El kell törölni a jelmondatokat!**

Nincs értelme jelmondatoknak, szlogeneknek és vállalásoknak (például „Nulla selejt!”, „Magasabb termelékenység!”), ha nem javasolunk módszereket a kitűzött célokhoz. A szlogenek konfliktusokhoz vezetnek, az alacsony minőség és termelékenység mögött általában rendszerhiba húzódik, aminek megoldása nem a munkatársakon múlik.

## **11. Nincs szükség a célok önkényes számszerűsítésére**

Meg kell szüntetni azokat a számokkal előírt célokat, amelyek növelni akarják a termelékenységet, de nem javasolnak semmilyen módszert.

## **12. Rangot kell adni szakszerűségnek**

Legyen joga minden munkatársnak és a menedzsment tagjainak a szakszerű munkavégzéssel büszkélkedni. El kell törölni a rendszeres évi teljesítményértékelést. A menedzserek és vezetők felelőssége átváltani a pusztán számadatokról az igazi minőségre.

## **13. Támogatni kell a tanulást és az önfejlesztést**

Jól működő oktatást kell bevezetni, és egyben támogatni a munkatársak önképzését. A szervezetnek, nem a „jó” emberekre van szüksége; olyan emberekre van szükség, akik tanulni, fejlődni akarnak. A versenyképesség gyökere a tudásban rejlik.

## **14. Felsővezetők elkötelezettsége**

Világossá kell tenni a felsővezetés elkötelezettségét a minőség és termelékenység állandó javításának elve, és az elvek gyakorlatban történő megvalósítása iránt. Nem elég az elvi szintű elkötelezettség, a felsővezetőkben tudatosítani kell, hogy a minőség érdekében tenniük is kell. Létre kell hozni a változtatásokhoz szükséges struktúrát. Szükség van a felső vezetők olyan csoportjára, amely akciótervvel rendelkezik a minőségi célok, a fenti 13 pont megvalósítására. A teljes átalakításhoz a támogatás nem elegendő, tettekre van szükség.