

Boda István - Nagy László: Gondolkodjunk együtt (4) - a minőségbiztosítás lehetőségeiről

A XXI. században egy humanisztikus vezetőnek ahhoz, hogy hosszú távon is sikereket érhessen el, csak állandó - egyéni és szervezeti - megújulással, a szervezeti tudás és kultúra folyamatos tökéletesítésével, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek felszínre hozásával és maximális kihasználásával lehet esélye. Egy személyben kell a szervezet jövőképét fokozatosan kiformálnia és a szükséges változtatásokat megvalósítania: stratégiában és folyamatban kell gondolkodnia, egyszerre kell intuitívan előre látnia a jövőt és elképzeléseit "lefordítania" a konkrét lehetőségekre, egyidejűleg kell tervezni és szabályozni, egyszerre "jót csinálni" és "jól csinálni".

Napjainkban már könyvtári területen is evidenciának számít, hogy egy gazdálkodó szervezetnek minőségi termékekre és szolgáltatásokra (T/S) kell törekednie, ha hosszú távon fent akar maradni az adott gazdasági-társadalmi környezetben. A minőség leginkább elfogadott meghatározása szerint egy T/S minősége annál jobb, minél jobban megfelel a felhasználói igényeknek és elvárásoknak. "Ez egyszerűen megfogalmazva: azt nyújtani a vevőnek, amit akar, amikor akarja, folyamatosan, és megfelelő árért."¹ Ezzel kapcsolatban alapvetően két kérdés merülhet fel:

- Mik a felhasználói igények és elvárások legfőbb formái vagy típusai, amiket a szervezetnek ki kell elégítenie (ha "jót" akar csinálni)?
- Milyen módszertani lehetőségei vannak egy adott szervezetnek, hogy minőségi T/S-t nyújtson a felhasználók számára (azaz mit tegyen, ha "jól" akarja tenni a dolgát)?

Vegyük észre, hogy napjainkban a minőségre vonatkozó felhasználói elvárások már nem pusztán egy adott T/S-ra, hanem magára a szervezetre, pontosabban a szervezet általuk megfigyelhető működésére is kiterjednek.

A felhasználói igények és elvárások főbb formái

Induljunk ki a szoftvertermék-minőségre vonatkozó ISO/IEC 9126-os szabványból, amely hat fő minőségi kritériumot határoz meg.² Ezeket könnyen általánosíthatjuk bármilyen T/S-ra:

- funkcionalitás: a T/S alapvető céljának megvalósítása, az alapfeladathoz kapcsolódó kiegészítő feladatok megvalósítása (komplexitás) stb.;
- megbízhatóság: hosszú élettartam, "hibatűrés" stb.;
- használhatóság: egyszerű, érthető, könnyű használat (és dokumentáció), "felhasználó barátságos" működés stb.;
- hatékonyság: nagy teljesítmény, megfelelő (gyors, csendes, tiszta stb.) működés, jó költség/haszon arány stb.;
- karbantarthatóság: egyszerű karbantartás (pl. tisztítás), hibák felismerhetősége, gyors javíthatóság, elemek cserélhetősége stb.;
- hordozhatóság: működés különböző körülmények között, rugalmas konfigurálhatóság (adaptálhatóság, "hangolhatóság"), megfelelés részben és egészben a vonatkozó szabványoknak ("kompatibilitás") stb.

Ezek mellett a felhasználók további igényeket is támaszthatnak, ilyen lehet például a T/S könnyű beszerezhetősége, támogatottsága (a "fogyasztói szolgáltatás" színvonala, pl. tanácsadás vagy jó szervizhálózat), esztétikai megjelenése stb.

"Napjaink felfogása szerint [...] a minőség, a költség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a fogyasztószolgálat magas színvonala együttesen biztosítja a vállalat versenyképességét. [...] ezen kritériumok egy része (hogy melyik, az piaconként is, termékenként is, időszakonként is változhat) kvalifikációs (minősítő) kritériumként szolgál (tehát nem is «léphet pályára» az, aki nem teljesíti) - más részük az a versenykritérium, amelynek alapján a győztesek (akiktől végül a fogyasztó vásárol) kiválasztódnak. Napjainkban a legtöbb vélemény szerint a standard termékek nagy részénél a minőség és a költség ilyen minősítő kritérium, s a legélesebb versenytényezők a rugalmasság és a fogyasztói szolgáltatás."3

Mivel definíciónk szerint a minőség a felhasználói elvárásokat tükrözi, bizonyos értelemben rajtunk múlik, hogy a fenti kritériumok közül mit tekintünk a minőség fogalmába tartozónak. Ilyen értelemben a kvalifikációs kritériumok és versenykritériumok megkülönböztetése arra utal, hogy egy általános minőségfogalom esetében a minőséget meghatározó tényezők szerepe és fontossága különböző.

A minőségbiztosítás lehetőségei

A minőségmenedzsment eszköztára függ az adott szervezet fejlettségi vagy érettségi szintjétől. A minőségi T/S előállítására szolgáló számos módszer és módszertan túlnyomórészt három alapvető minőségbiztosítási forma köré csoportosítható, ezek:

- a termékközpontú minőségbiztosítás (pl. ISO/IEC 9126),
- a folyamatközpontú minőségbiztosítás (pl. az ISO 9000 szabványsorozat),
- a szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségbiztosítás (pl. a TQM).

A termékközpontú minőségbiztosítás lényege az, hogy csak adott minőségi kritériumoknak megfelelő, ellenőrzött minőségű végtermékek kerülhetnek adott márkanév alatt a piacra - ha a legyártott termékek egy bizonyos százaléka selejt, az egész széria megsemmisítésre kerül (a számítástechnikában egy időben jól ismert olcsó, "noname" termékek egy része valószínűleg ilyen forrásból származott).

A folyamatközpontú minőségbiztosítás azon a feltételezésen alapul, hogy a T/S minőségét - még inkább a minőség stabilitását, "megbízhatóságát" - nagymértékben meghatározza az előállítására szolgáló folyamat. Ezáltal a T/S előállításához (valamint tervezéséhez, fejlesztéséhez, értékesítéséhez stb.) kapcsolódó folyamatok megfelelő szabályozásával elvileg biztosítható, hogy az előállított T/S minősége viszonylag állandó legyen (azaz a T/S minősége ne vagy csak bizonyos szűk határok között változzon). A folyamatközpontú minőségbiztosítás kiterjedhet minden szervezeti folyamatra, vagy csak a folyamatok egy meghatározott körére; bizonyos esetekben értelemszerűen magában foglalja a végtermék minőségének az ellenőrzését, valamint a felhasználói elégedettség folyamatos mérését is. A folyamatközpontú minőségbiztosításra a legfontosabb példát az ISO 9000 szabványcsalád jelenti, amely több szabványból áll; például

- MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár
- MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények
- MSZ EN ISO 9004:2001 Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez

Az ISO 9001 szabvány könyvtári alkalmazási lehetőségeire következő cikkünkben térünk ki.

A szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségbiztosítás alap gondolata az, hogy a szervezeti működés legfontosabb, meghatározó eleme az emberi erőforrás, ezért a szervezet (pontosabban a menedzsment) olyan szervezeti kultúra kialakítására törekszik, amely lehetővé teszi és elősegíti a dolgozóknak rejlő képességek felszínre hozását és maximális kihasználását

a szervezet (és ezáltal a dolgozók) hosszú távú céljainak megvalósítása érdekében. Ha mindez a termék- és folyamatközpontú minőségbiztosítás elveinek megfelelő szintű megvalósítására épül, a szervezeti kultúra optimalizálása jelentheti a leghatékonyabb minőségbiztosítási eszközt a menedzsment számára.

"A szakemberek között egyetértés uralkodik abban, hogy a minőség-ellenőrzés és a minőségbiztosítás az ISO szabványai szerint akkor működhet optimálisan, ha beágyazódik a Total Quality Management rendszerébe, és annak szisztematikus alapját képezi."⁴

Említettük, hogy a szervezetek lehetőségeit a minőségbiztosítás megfelelő módszerének kiválasztásában behatárolhatja a szervezetek érettségi szintje. A főbb érettségi szinteket tekintjük át az eredetileg a szoftverfejlesztési folyamat menedzselésére kifejlesztett, de a szervezet különböző érettségi szintjei vonatkozásában könnyen általánosítható Képesség-Érettség Modell (Capability Maturity Model vagy CMM) alapján:⁵

érettségi szint (CMM)	központi elem egyéb jellemzők
1. kezdeti szint	<p>kis méretű szervezetekre jellemző (pl. induló vállalkozás)</p> <p>a siker elsősorban a kollektíván (az egyénekén és ezek együttműködési képességén) múlik</p> <ul style="list-style-type: none"> - kiváló képesség, improvizatív menedzsment - készenléti szaktudás, motivált dolgozók <p>nagy szerep jut a <i>krízisvitáknak</i> és az <i>döntéseknek</i></p> <p>jellemzője a nagyfokú rugalmasság (gyors alkalmazkodás a környezeti változásokhoz)</p>
2. ismételhető szint	<p>a siker meghatározója a menedzser (vezető) személyisége</p> <p>a működési közegeiben a kulcsemberek tudása és tapasztalata áll</p> <p>a múltbeli tapasztalatok megfogalmazása <i>irányelvekben</i> történik meg</p> <p>jellemzője a kis bürokrácia és rendszerint a végletekig feszített munkatempo („belső motor”)</p>

A szervezet kezdeti és ismételhető érettségi szintjén gyakorlatilag nem beszélhetünk minőségbiztosításról. A lehetséges vállalati kultúramodellek közül a kezdeti szinten a személyiségkultúrát és a hatalomkultúrát, az ismételhető érettségi szinten pedig elsősorban a hatalomkultúrát említhetjük meg. Ezek főbb jellemzői a következők:

SZEMÉLYISÉGGKULTÚRA:

- végsőkéig leegyszerűsített szervezet
- a szervezet sikerét tagjainak személyisége (képzettsége, motiváltsága stb.) határozza meg,
- a menedzser feladata elsősorban a tagok tevékenységének koordinálása,
- a szervezet tagjai nagyfokú önállósággal rendelkeznek,
- a szervezetet érintő döntések közös megegyezésen alapulnak,
- nagy a személyes (informális) kapcsolatok és az egymás iránti bizalom szerepe.

HATALOMKULTÚRA:

- fő jellemzője a hatalom egy pontba koncentrálása ("pókháló" szervezet, esetleg lazán egymáshoz csatolt "pókhálók"),
- a döntéseket a vezető egy személyben hozza meg,
- a tekintélyelv érvényesül, a vezető döntései megkérdőjelezhetetlenek,
- a vezető teljesen kézben tartja a szervezetet, minden kérdésbe beleszól ("kézi vezérléssel" irányít).

érettségi szint (CMM)	központi elem egyéb jellemzők
3. meghatározott szint	nagy(obb) méretű szervezetekre jellemző centralizált, funkcionális szervezet, amelynek alapja a munkamegosztás (nagyfokú specializáció) a működés középpontjában a szervezeti dokumentáció, a szervezeti struktúra és a munkafolyamatok állnak („hard” menedzsment orientáció) - részletes, pontosan szabályozott munkaköri leírások és munkafolyama- tok (nagy hierarchia) mindenüggyel csoportos alakítanak ki (ennek feladata a folyamatok követése, „belső szabványok” fejlesztése stb.) szervezeti képzési programok indítása
4. menedzsel szint	középpontban a folyamatok szabályozása: - teljesítménymutatók alkalmazása - mérhető minőségi célok előírása a folyamatokra és termékekre

A szervezet meghatározott és menedzsel érettségi szintjén alkalmazható minőségbiztosítási módszer a termék- és/vagy folyamatközpontú minőségbiztosítás; a lehetséges vállalati kultúramodell pedig a szerepkultúra. Ennek főbb jellemzői a következők:

SZEREPKULTÚRA:

- többszintű szervezeti hierarchia jellemzi, a különböző szinteken pontosan szabályozzák a tagok szerepét (feladat- és hatáskörét, valamint felelősségét)
- a döntések többnyire racionális megfontolásokon alapulnak,
- mindenki "tudja a dolgát" (és a szerepét), ezért a szervezet viszonylag könnyen irányítható,
- a menedzsent és a dolgozók közötti kommunikáció főként formális kommunikációs csatornákon valósul meg ("szolgálati utak")
- az információáramlás viszonylag lassú és az információk sokszor torzulnak
- a szolgálati utak "megkerülése" alapvető konfliktusforrás
- az elvárások az előírt szerepekhez kötődnek, az ezeket meghaladó tevékenységeket nem értékelik (és sokszor gyanakvással kezelik)
- a szervezetet a változtatásokkal szemben nagy tehetetlenség jellemzi (a szervezet nehezen alkalmazkodik a környezeti változásokhoz).

érettségi szint (CMM)	központi elem egyéb jellemzők
5. optimalizált szint	a középpontban az emberi erőforrás és a szervezeti kultúra áll („soft” menedzsment orientáció) a belső folyamatok menedzselése a termékek és a belső folyamatok folyamatos javítása és tökéletesítése? - a problémák feltérzése, az érintett folyamat azonosítása és a folyamatgazda („probléma-gazda”) bevonása - a folyamat (dokumentációjának) elemzése és a probléma számszerűsítése (a metrikai teljesítménymutatók alapján) - az okok („mérték”) megértése és a hibák ki-javítása - jobb megoldások keresése (pl. új eszköz ki-probalásával, megvalósításával és értékelés-vel) a menedzsment törekszik a szervezeti tudás fel-színre hozására, állandó fejlesztésre és menedzselésre

A szervezet optimalizált érettségi szintjén alkalmazható a szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségbiztosítás, az ennek megfelelő vállalati kultúramodell pedig a feladatcultúra. Ennek főbb jellemzői a következők:

FELADATKULTÚRA:

- konszenzuson alapuló kultúra
- közösen elfogadott szervezeti célok (pl. a felhasználói igények középpontba állítása),
- teljes körű részvétel és teljes elkötelezettség, a "bomlasztó" elemek kiszűrése,
- közös ("team") munka, információk megosztása, csoportos problémamegoldás,

- a szervezetben elfoglalt hely alapja konkrét feladatok elvégzése vagy egyedi (projekt)célok megvalósítása
 - a hatáskörök elismert teljesítményen (szakértelmen, "tiszteleten") alapulnak,
 - kimeneti szabályozáson (az erőforrások elosztásán) alapuló irányítási rendszer
 - decentralizált, mátrix típusú szervezet
- az erősen specializált szervezeti egységeket és kapcsolatrendszerüket adott termékek előállításának, meghatározott szolgáltatások nyújtásának, és/vagy egyedi projektcélok megvalósításának megfelelően alakítják ki, és eszerint optimalizálják az erőforrások felhasználását,
- az így kialakított szervezeti egységek irányítása "kettős", mivel az egységek kapcsolatban állnak a hagyományos, funkcionális alrendszerrel is (pl. fejlesztés, termelésirányítás, marketing, pénzügy stb.), ami néha konfliktusok forrása.⁸

A teljes körű minőségbiztosítás vagy minőségmenedzsment (TQM)

A teljes körű minőségmenedzsment (Total Quality Management, TQM) olyan menedzsmentfilozófia (másképp "minőségekultúra"), amely néhány alapvető érték és alapelv bevezetésével optimális szervezeti kultúra kialakítását tűzi ki célul.

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen elfogadott hiedelmek, magatartásformák, normák és értékek rendszere.⁹ (Másképp megfogalmazva: a szervezeti kultúra a szervezet által elfogadott, preferált attitűdök konzisztens rendszere.) A szervezeti kultúra azt fejezi ki, hogy a szervezet bizonyos értelemben önálló organizmusként funkcionál. A szervezet működése, az emberek (sikeres) együttműködése során fokozatosan egy sajátos hiedelemrendszer, világgép alakul ki, amelyhez meghatározott értékek és viselkedésminták kötődnek:

- az értékek a szervezet által a múltban elért célokhoz kapcsolódnak, megőrzésüket rendszerint meghatározott elvekben rögzítik;
- a viselkedésminták pedig a múltban sikeresen megoldott problémák megoldási módjaként rögzülnek, amelyeket normaként - a szervezet "túlélése" érdekében - mindenkinek követnie kell, ha a közösséghez akar tartozni.

Ezáltal a szervezeti kultúra egyfajta "közösségi programozottságot" valósít meg, amely a szervezet működésének hatékonyságát - és ezáltal a szervezet sikerességét, a kitűzött célok elérését - meghatározza. A TQM a szervezeti kultúra optimalizálását meghatározott értékek és elvek fokozatos bevezetésével és meghonosításával igyekszik elérni.

A TQM egy lehetséges modellje négy alapelv és hat kiegészítő elv köré épül.¹⁰ Először tekintsük át az alapelveket:

TQM1: középpontban a vásárló, a felhasználó

- Ez az elv biztosítja, hogy a kialakítandó szervezeti kultúra középpontjában a felhasználói igények minél jobb kielégítése, azaz ténylegesen a minőség álljon.

TQM2: folyamatos javítás, tökéletesítés

- Az elv főként a munkafolyamatok javítására vonatkozik. Ez mutatja, hogy a TQM szervesen ráépül a folyamatközpontú minőségbiztosításra.

TQM3: teljes elkötelezettség és teljes körű részvétel

- Alapvető cél, hogy a dolgozók és a szervezet céljai megegyezzenek. Ez megfelel annak, hogy a dolgozók munkahelyi tevékenységüket önmegvalósításnak tekintsék. Ez a Maslow-féle motivációs modell szerint a legmagasabb, ötödik szintű motivációt jelenti - ami a szükségletek egymásra épülése miatt magában foglalja a fizikai, biztonság iránti (pl. biztos

megélhetés, fizetés), szociális (pl. egymás iránti bizalom, együttműködés) és elismerés iránti szükségletek kielégítését is.

- A TQM-ben a szervezet minden egysége és dolgozója egyaránt részt vesz - az optimális szervezeti kultúra kialakítását ugyanis jelentősen megnehezíti, ha az elveket belülről (a "háttérből") állandóan megkérdőjelezzik vagy éppen támadják.

TQM4: társadalmi méretű tanulás

- Ez a cél nagyon közel áll a tanuló szervezet koncepciójához. A TQM bevezetésével kapcsolatos tapasztalatok megosztása a hasonló elveket valló szervezetek között hosszú távon a szervezeti tudás növekedése miatt sokkal több haszonnal jár, mint ha egy jó módszert rövid távú versenyelőnyként próbálunk hasznosítani.

- Általános cél a társadalmi és a szervezeti célok összhangjának biztosítása, ami összhangban áll az alternatív közgazdaságtan (remélhetőleg) egyre jelentősebbé váló társadalmi felelősséget vállaló szemléletével, a felelős vállalati magatartással.¹¹

Ezután foglaljuk össze röviden a kiegészítő elveket:

A TQM kiegészítő elvei:

TQMa: a menedzsment vezető szerepe - talán a legfontosabb kiegészítő elv, amely kiemeli a humanisztikus vezetés fontosságát,¹² mivel a szervezeti kultúra radikális változtatását csak "felülről" lehet hatékonyan kezdeményezni;

TQMb: a dolgozók jutalmazása - ez a Maslow-modell szerinti negyedik szintű motiváció;

TQMc: folyamatos oktatás és (tovább)képzés - itt utalhatunk a tanuló szervezet, valamint a szervezeti tanulás koncepcióira, és ezzel összefüggésben az egész életen át tartó közös tanulás szükségességére az emberekben rejlő képességek felszínre hozása és kiterjesztése (képeségváltozás), valamint a szervezeti tudás folyamatos fejlesztése érdekében;¹³

TQMd: a belső (vállalati) kommunikáció fontossága - a problémamegoldás alapja az, hogy mindenki hozzájusson a szükséges információkhoz; emellett a szervezeti tudás "működését" csak a vállalati (formális és informális) tudáshálózatok fejlesztése és támogatása teszi lehetővé;

TQMe: a menedzsment támogatása - ez részint kiegészítő struktúrák igénybevételét jelenti (pl. külső szakértők bevonását vagy tanácsadó testületek létrehozását), részint pedig a dolgozók bevonását a döntési folyamatokba ("delegálás" különböző vezető testületekbe, "minőségi körök" létrehozása a folyamatok javítása céljából stb.);

TQMf: a (be)szállítók teljesítményének és a vevők elégedettségének mérése - szubjektív, elfogult vélemények helyett "vezetés a tények alapján".

Mivel a TQM bevezetése hosszú és egyáltalán nem könnyű feladat, érdemes alkalmazni rá is a második alapelvet: semmi sem lehet tökéletes, de a jó dolgokat mindig lehet (és érdemes) egy kicsit jobban csinálni - azaz folyamatosan javítani és tökéletesíteni.

JEGYZETEK

1 Bálint Julianna: Minőség - tanuljuk és tanítsuk. Budapest, Műszaki K.-Magyar Minőség Társaság, 1998. 11. p.

2 Bíró Miklós: Szoftverminőség. In: Tóth Tibor: Minőségmenedzsment és informatika. Budapest, Műszaki K.-Magyar Minőség Társaság, 1999. 377-379. p.

3 Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula K. 1997. 374. p.

4 Geczki Csilla: A TQM kapcsolata az ISO 9000-es szabványcsaláddal. Kis- és középvállalkozás fejlesztési portál; <http://www.standard-team.hu/tqm-iso.html>, (2008. 10. 10.).

5 Bíró Miklós i. m. 369-370. p.

- 6 Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi K. 1996. 238-239. p.
- 7 Tenner, A. R.-DeToro, I. J.: Teljes körű minőségmenedzsment. TQM. Budapest, Műszaki K. 1996. 104-115. p.
- 8 Child, John: A szervezetről - vezetőknek. (Útmutató gyakorlati problémák megoldásához.) Budapest, Közgazdasági és Jogi K. 1982. 120-127 p.; Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi K. 1999. 76-77. p.
- 9 Bakacsi Gyula i. m. 226. p.
- 10 Bálint Julianna i. m. 63-87 p.; Tenner-DeToro i. m. 41-44. p.
- 11 Chikán Attila i. m. 134-137 p.; Angyal Ádám: Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás. Budapest, Kossuth K. 2009. 22-26., 44-47. p.
- 12 Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke. Budapest, EDGE 2000 K. 2008. 605. pp.
- 13 Angyal Ádám i. m. 108-112 p.; Klein-Klein i. m. 611 p.; Senge, Peter: Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest, HVG K. 1998. 5-6.; 13. p.