

## Az EOQ MNB alapításának 35. évfordulóján tartott ünnepi rendezvényekről

Az EOQ MNB közhasznú társadalmi szervezet a 2007. évben ünnepi megalapításának 35. évfordulóját, s ennek alkalmából – közvetlenül a Prágában megrendezett 51. EOQ Kongresszus után – 2007. május 24-én és 25-én kétnapos szakmai rendezvénysorozatot szervezett Budapesten, a Hilton WestEnd szállóban. A két részből álló Országos Minőségügyi Konferenciát követően a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) világhírű előadójának közreműködésével került sor a „Vezetés, rendszerszerű megközelítés, innováció és minőség a 21. században” című Post-Congress IAQ Szimpóziumra.

### Országos Minőségügyi Konferencia

Megnyitó beszédében **Dr. Molnár Pál**, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság elnöke, az IAQ alelnöke üdvözölte az előadókat és a nagy számban megjelent résztvevőket, majd méltatta a szervezet 35 éves jubileumát. Az EOQ MNB aktuális feladatai közül kiemelte a minőségtudatos gondolkodásmód sürgető elterjesztésének fontosságát, a minőségirányítással foglalkozó szakemberek erőteljesebb érdekvédelmét, valamint Magyarország felzárkózásának elősegítését az „Új Magyarország Fejlesztési Terv”, illetve a „Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia” megvalósításában való közreműködés útján.

### Minőségügy a kormányzati munkában

„Fogyasztóvédelem és minőségfejlesztés Magyarországon” címmel tartott nyitó plenáris előadást **Kiss Péter szociális és munkaügyi miniszter**, aki már több kormányban is betöltötte a munkaügyi, illetve a kancellária miniszteri posztot. A minőség kérdései ismételten erőteljesen napirendre kerülnek hazánkban akár a hétköznapiakat, akár a kormányzati munkát tekintjük; ezáltal egy újabb mérföldkőhöz jutottunk. Mivel a korábbi hiánygazdaságból fogyasztói társadalom alakult ki, a termék- és szolgáltatás-biztonság egészen más dimenziókban befolyásolja az állampolgári érzést és létet. Jelenleg Magyarországon a fogyasztó hátrányos társadalmi, érdekérvényesítő és önvédelmi helyzetben van: az erőegyensúly meglét-

ének hiányát biztonsági kihívásként érzékeli. A középtávú fogyasztóvédelmi politika kihívásai megkövetelik mindenekelőtt az önvédelem új intézményeinek kiépítését, valamint az öntudatos fogyasztói magatartáshoz szükséges ismeretek bővülését. A szabálysértések kontrollja és a teljes társadalmi nyilvánosság mellett arra van szükség, hogy a fogyasztóvédelem „társadalmi megrendeléssé” váljék, ami lehetővé teszi a biztonságunkat ért kihívásokra adott kollektív választ. A fogyasztóvédelem társadalmisítása a következőket teszi szükségessé:

- erős civil társadalmi háló kialakítása;
- a fogyasztóvédelmi irodák, továbbá a konfliktuskezelő és békéltető szervezetek országos hálózatba való tömörítése;
- a fórum és a párbeszéd lehetőségeinek megteremtése a civilek és a többi társadalmi partner között;
- az állami szerepvállalás megfelelő intézményeinek kiépítése.

Mindezek a társadalmi önvédelem felépítésének alapköveit képezik.

A tudatos fogyasztói magatartás kialakításához mindenekelőtt fogyasztóbarát termékek és szolgáltatások ösztönzésére, valamint a nyilvánosság erősítésére van szükség. A fekete foglalkoztatás visszaszorítása érdekében erősíteni kell a munkaügyi ellenőrzéseket. A Nemzeti Alaptanterv keretében tananyagká kell tenni a fogyasztóvédelem és a minőségbiztosítás oktatását. A megkárosítás lehetőségeinek csökkentése erős és hatékony állami szerepvállalást tesz szükségessé (retorziók és prevenció alkalmazása). Magyarország akkor válik „élhető” országgá, ha sikerül partnerségi viszonyt létrehozni a kormány és a fogyasztóvédelem között a következők szerint:

- a fogyasztóvédő szervezetek egységesítése;
- a mai sokféle bírsággal szemben esetleg csak egyféle, de hatékony bírság;
- célzott, rugalmas és gyors ellenőrzések a hatóságok részéről;
- civil háló felépítése, az ismeretek „házhöz vitele”;
- a minőségügy társadalmi elfogadottságának erősítése.

Az országos párbeszéd fórumain – más civil szervezetek mellett – az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság képviselői is helyet fognak kapni.

A minőségi humán erőforrás-fejlesztés és teljesítményértékelés aktuális kérdéseiről beszélt előadásában **Szetey Gábor, a Miniszterelnöki Hivatal kormányzati személyügyért felelős államtitkára**. Kísérletet tett arra, hogy a személyes emberi munka oldaláról közelítse meg a minőségügy kérdését. Az emberi teljesítmény mérése mindig bonyolult feladatot jelent, amihez megfelelő apparátusra van szükség. A magyar közigazgatásban már lezajlott a generációváltás, és a 20-25%-os létszámleépítés után 6300 főre csökkent a közigazgatásban dolgozók száma. Most mindenképp előtt új típusú, a munkakör-elemzéshez és a minőséghez kötődő teljesítményértékelésre van szükség, ami már idén kezdetét is veszi. Csak az tekinthető minőségi mutatónak, ami mérhető és számszerűsíthető. A teljesítményértékelés alapját képező kompetenciák és a felelőségek rangsorolását tehát – nyugati minta alapján – egy objektíven mérhető rendszerben kell végrehajtani, amely

- megteremti az egyéni és a szervezeti célok összhangját,
- jutalmazással differenciál a teljesítmények között,
- létrehozza a visszacsatolás kultúráját és
- kijelöli az egyéni és szervezeti képzési szükségleteket.

Az ún. kötelező eloszlás elve alapján a munkavállalók 0–10%-a nyújt kivételes teljesítményt; ők vezetői szinten az éves illetményük 35-58, míg nem vezetői szinten 27–46%-át kapják teljesítményarányos jutalomként. A skála másik végén helyezkednek el azok a munkatársak, akiknél fejlesztés szükséges; ők egyáltalán nem részesülnek teljesítményarányos jutalomban. A 360°-os értékelés objektív visszajelzést nyújt a vezetői stílusról és lehetővé teszi a specifikus igények kezelését is. Ez a módszer az Egyesült Államokban már negyedszázada ismert és kedvelt, mivel a vezető objektív visszajelzést kap saját vezetői készségéről a vele egy szinten levő más vezetőktől, továbbá a saját beosztottjaitól és főnökeitől is. Egy alulról jövő közigazgatási kezdeményezés a Változás Nagykövetei Program, amelynek során a vezetők az új kultúra megteremtését támogató projekteket kezdeményeznek és valósítanak meg saját munkatársaik bevonásával.

A Közigazgatási Minőségi Díj továbbfejlesztése tükrében értékelte az új CAF Modellt **dr. Dudás**

**Ferenc, a Miniszterelnöki Hivatal közszolgálati és közigazgatási minőségfejlesztési szakállamtitkára**. A közigazgatás versenyképessége valamennyi EU és OECD tagállamban meghatározó, ezért célszerű ebből a szemszögből megközelíteni a minőségügy kérdését is. A rossz közigazgatás nagy versenyhátrányt jelent: a jó közigazgatásnak tehát hatékony, magas teljesítménnyel kell hozzájárulnia a társadalmi versenyképességhez. A közszféra a nemzeti jövedelem megteremtéséhez 40–45%-ban járul hozzá, elsősorban a holt napi életfeltételek és a továbbfejlesztés kereteihez. Emellett a közszféra, mint a legfőbb szabályozó kedvező klímát biztosít a társadalom tagjai, vagyis az adófizetők számára, ami azonban csak akkor lehet igazán hatékony, ha megjelennek a minőségi igényesség jelei.

A Miniszterelnöki Hivatal jelenleg foglalkozik egy olyan, a közigazgatás sajátosságainak megfelelően testreszabott modell és módszertan kidolgozásával, amely látásmóddá, illetve a minőségfejlesztéssel kapcsolatos tevékenység mindennapi elemévé teszi a rendszeresen (évenként, két évenként) elvégzett önértékelést és benchmarkingot.

Az Európai Közszektor Díjat első alkalommal 2007. november közepén Svájcban adják ki. A kezdeményezést a Speyer Egyetem, az Európai Közigazgatási Együttműködés Csoportja, valamint a Bertelsmann Alapítvány hozta létre. A díj odaítélése során 2007-ben 3 kulcsterületre fókuszálnak: 1. együttműködésen alapuló kormányzás; 2. a célok megvalósítása kevés erőforrás felhasználásával; 3. szembenézés a demográfiai változásokkal. A díj elnyerésének további feltétele a kiemelkedő eredmények elérése mellett a rendszerszerű folyamatos továbbfejlesztés. A kezdeményezők nyitottak a közigazgatás valamennyi területe felé.

A Magyar Közigazgatási Minőség Díj értékelési struktúrája kezdetektől fogva a CAF Modell kritériumaira épül. Az új, finomhangolt modell szerinti struktúra beépült a díj értékelési folyamatába. Az új modell módosításai alapvetően nem befolyásolják az értékelési eljárást, mivel a 2002-es és a 2006-os verziók egymásra épülten, koherensen kerültek kidolgozásra és alapvető tartalmi változtatásokra sem került sor. Fontos kiemelni, hogy Magyarországon jelenleg 220 regisztrált CAF felhasználót tartunk nyilván, amelyek sorában 51 helyi önkormányzat is található. Az alkalmazók nem csak regisztrált szervezetek, hanem a Miniszterelnöki Hivataltól hivatalos módszertani igazo-

lást is kapnak arról, hogy intézményi önértékelésük megfelel az Európai Unió minőségfejlesztési modelljének. Bízunk abban, hogy e sajátos és igényes minőségfejlesztői körben egyre több közigazgatási szervvel találkozhatunk. Az innovációs elem erősödésével abban is bízhatunk, hogy a szervezeti fejlesztés visszafordíthatatlan lesz. Az előadó szavait a következőkkel zárta: „Hiszek a jó közigazgatás eszményében. Azonban a legjobb törvényekkel sem lehet jól kormányozni, ha rosszak a tisztségviselők és fordítva! A közigazgatás személyi állománya rendelkezik a megújulás képességével, és az EOQ-tól is sokat tanulhatunk még ezen a téren.”

Az „Új Magyarország Fejlesztési Terv” adta lehetőségeket tekintette át előadásában **Bajnai Gordon, a MEH fejlesztéspolitikáért felelős kormánybiztos**. A fejlesztés és a felzárkóztatás területén már bőséges tapasztalat áll rendelkezésre az EU-ban; így a finn, az ír és újabban a spanyol példa is mutatja a pénzek hatékony felhasználásának lehetőségét. Magyarországon elsősorban a foglalkoztatás és a növekedés mentén célszerű befektetni, mert hosszú távon ez lehet Magyarország felemelkedésének alapja. A rendelkezésre álló pénzek befektetési lehetőségei a következő tényezőktől függenek:

- Van-e megfelelő egyensúly a makrogazdaságban, ami a stabilitást hosszú távon biztosítja?
- Magyarország az egyik legnyitottabb gazdasággal rendelkezik Európában, de vajon van-e folyamatos verseny és alkalmazkodás a legjobb gyakorlatokhoz?
- Vissza kell szorítani a korrupciót, különben torzulhatnak a kiválasztási szempontok.
- Az intézmények hatékony működését feltétlenül biztosítani kell.

Az „Új Magyarország Fejlesztési Terv” 7 évre szól (befektetés a jövőbe). A pénzügyi tárca a humán erőforrások (oktatás, felnőttképzés, szociális integráció), a környezet és az energia (szennyvíz- és hulladékkezelés, ivóvíz-biztosítás, megújuló energiaforrások), az államreform (a leggyakrabban használt közszolgáltatások elektronikus elérhetőségének biztosításával a bürokrácia csökkentése), a régiók (regionalizmus erősítése), a gazdaság (K+F, üzleti környezet javítása, a kis- és középvállalatok támogatása) és a közlekedés (elzártság felszámolása) területén irányoz elő jelentős befektetéseket. A gazdaságfejlesztési és képzési támogatásokra 2007. március 1-én, illetve 30-án írtak ki pályázatokat: a nyertes vállalko-

zások száma mintegy 700. Az egyszerűsített pályázati elveknek megfelelően a normatív alapú, kis értékű (1-10 millió forintos) támogatások esetében csak a jogosultságot vizsgálják egy egyszerű, adatlapszerű igénylési ív segítségével: ezért nincs szükség bíráló bizottságra.

Minőségi szempontok a tervben:

- Vállalkozásfejlesztésnél kiemelt szempont a minőség- és környezetbiztosítási, valamint a vállalatirányítási rendszerek kialakításának ösztönzésével a hatékonyságjavítás támogatása.
- Az emberi erőforrások minőségének javítása képzésen, illetve oktatáson keresztül.
- Az egészségügyi és szociális területen a minőségi szolgáltatásokhoz való hozzáférést általánosan lehetővé kell tenni.
- Államreformnál a minőségi jogalkotás támogatása, a szolgáltatási, eljárási színvonal emelése.

Különös figyelmet kell fordítani a kis- és közepes vállalatok minőségorientált fejlesztésére. 2007. nyarán fognak kiírni ezzel kapcsolatos pályázatot, amelynek keretében a menedzsmentrendszerek (ISO 9000 szerinti minőségirányítás, NATO kompatibilissá tétel, környezetvédelmi címkék használatára való jogosultság megszerzése) bevezetésére lehet majd pályázni. Ezt követően évente lesz hasonló pályázati kiírás.

### **Az élenjáró minőségorientált menedzsment eredményei**

**Dr. Pálvölgyi Mátyás, a Generali-Providencia Biztosító Zrt. elnök-vezérigazgatója** röviden bemutatja a minőségszemlélet fejlődését és a Kiválósági Modell alkalmazását cége stratégiájában. Kiemelte, hogy a Generali volt a legelső biztosítótársaság Magyarországon: jogelődje, a Triesti Általános Biztosító 1832-ben alakult meg. A Generali ma a második legnagyobb biztosítótársaság hazánkban: teljes országos lefedettséggel, 6000 tanácsadóval és 50 ügyfélszolgálattal rendelkezik. 1996-ban – a biztosítási szektorban elsőként – megszerzték az ISO 9001 szerinti tanúsítványt, majd 2003-tól az EFQM Modell szerinti önértékelés szervesen beépült a stratégiai tervezés folyamatába. Ezáltal megvalósult a minőségirányítás és a vállalatirányítás fokozatos integrációja, és az EFQM filozófia körül fokozatosan kiépült a rendszerszemléletű stratégiai tervezési folyamat. Az éves rendszerességgel végrehajtott tervezési folyamat elemei a PDCA ciklusra épülnek. A rendszeresen továbbfejlesztett módszertan lehetővé teszi a működés

ellenőrzését és az EFQM kritériumok szerinti rendszeres áttekintését. A stratégia lebontása a BSC (Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószám-rendszer) keretein belül valósul meg. A BSC szemléletmódjával könnyen társítható EFQM Modell lehetővé teszi a teljes működést átfogó önellenőrzés végrehajtását és a strukturált információfeldolgozást. A Generali ezirányú erőfeszítéseit számos kitüntetéssel ismerték el. 2006-ban Recognized for Excellence elismerést szereztek.

„Beszállítók minősítési folyamata és az értékelés hatása a termékminőségre” címmel tartott előadást **Takács János, az Electrolux Lehel Kft. vezérigazgatója**. Az Electrolux Magyarországon összesen 56.800 alkalmazottat foglalkoztat és a hazai gépipari cégek TOP listáján a 7. helyet foglalja el. 2006-ban rekordszintű, 180 milliárd forint árbevétel érték el. Fő termékeik a hűtőszekrény, a fagyasztóláda és a porszívó. Különös fontosságot tulajdonítanak a környezetvédelmi stratégia kidolgozásának: standardjaik magasán meghaladják a jogszabályban foglalt követelményeket. A minőség szempontjából nagy figyelmet fordítanak a beszerzésekre és a szállító partnerek kiválasztására („Supply Change Management”). A beszerzés folyamata összesen 20 lépést ölel fel, amelyek között a piacelemzés mellett a benchmarking és a szállítói audit is szerepel. A beszerzés feladata olyan proaktív szállítók felkutatása és bevonása, akik képesek az Electroluxon belüli többfunkciós együttműködésre (stratégiai szállítók kiválasztása). A szállítók teljesítményét grafikusán értékelik (Supplier Profile Tool). A szállítói minőséget egy sajátos értékelési rendszer segítségével, a gyárakba szállított anyagok alapján mérik. Jelszó: **minőség/mennyiség/időben**. Az értékelés lehetővé teszi a szállítók kategóriákba sorolását aszerint, hogy mennyire teljesítik az Electrolux minőségi elvárásait. A vevői reklamációk mérése olyan analitikus eszközként fogható fel, amely fontos információt szolgáltat a problémákról és a változásokról. Néhány éve beindult az ún. „Low Cost Gyártási Helyek” projekt, amely arra irányul, hogy a termelést, illetve a beszerzést a magas költségfekvésű országokból áthelyezzék az alacsony költségű országokba. Azonban ott is csak tanúsított szállítókkal dolgoznak együtt.

**Tímár Gyula, a VEGYÉPSZER Zrt. elnök-vezérigazgatója** helyett **Kovács László minőségügyi igazgató** ismertette előadásában a minőségügyi rendszerek hasznosításának lehetőségeit az út- és

hídépítésben. Az immár 56 éves VEGYÉPSZER Magyarország legnagyobb építőipari cégei közé tartozik: munkavállalóinak átlaglétszáma 2006-ban 720 fő volt, mérleg szerinti eredménye megközelítette a 940 millió forintot. Az út- és hídépítés, illetve az építőipari kivitelezés során a vevő elégedettsége általában összetettebb kérdés, mint más iparágakban: az építmény (a termék) paraméterei a kivitelezés közben is változhatnak, a megrendelőnek pedig jelentős beleszólási lehetősége van a termék kialakításába. Az utak, hidak és más építmények elvárt élettartama nagymértékben meghaladja a hagyományos termékek élettartamát, így az elkészült építmények minőségének megítélése és az emberi környezetre gyakorolt hatása is összetettebb, mint más termékek esetében. A Magyarországon regisztrált mintegy 94 000 építőipari vállalkozás kevesebb mint 2%-a alkalmaz tanúsított minőségirányítási rendszert. Az építőipar vonatkozásában jelenleg nincs ágazatspecifikus minőségmodell, ezért az autópálya és hídépítési projektek minőségirányítására a nagyobb kivitelező cégek a projektszemléletű minőségirányítási rendszert alkalmazzák. Ezek felépítése követheti az ISO 9001 vagy az ISO 10005 szabványokat, de egyes elemei túlmutatnak e szabványok követelményein. A fővállalkozó vagy generál kivitelező cégek általában rendelkeznek ISO 9001-es szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszerrel. A környezetvédelmi és a munkabiztonsági követelmények erősödése azonban elkerülhetlenné teszi az elmozdulást az integrált irányítási rendszerek (MIR, KIR, MEBIR) irányába.

„Hat Sigma és Lean sikerek a gyakorlatban” címmel tartott előadást **Tóth Csaba László, a GE Energy Hungary Zrt. Kaizen mérnöke, Feketeöves**. A termelékenység, a minőség, valamint a teljes folyamat fejlesztésének felgyorsítása megköveteli a Lean és a Hat Sigma, mint egymást kiegészítő módszerek együttes alkalmazását. Előző a veszteségek kiküszöbölésére és a vevői elégedettség folyamatos javítására, utóbbi pedig a folyamat változékonyságának megfelelő kezelésére koncentrál. A Lean nem csupán módszerek és eszközök összessége, hanem a Toyota Termelési Rendszeren alapuló filozófia és gondolkodásmód. Ennek alapját mindenekelőtt a dolgozói elkötelezettség, amellyel a rendteremtés 5S módszere, a TPM (Teljes körű Produktív Karbantartás), a SMED (10 perc alatti szerszámcsere), valamint a TQC (Teljes Körű Minőségellenőrzés) képezi. Jelentősen csökkenthető például egy termék mérési ideje, ha bizonyítható, hogy az egyes méretek érté-

kei nem függetlenek egymástól, hanem korrelálnak. Ebben az esetben az új tőrészek meghatározásával elegendő lehet jóval kevesebb mérés elvégzése, ami szükségtelenné teszi új, mérégdrága mérőgépek beszerzését. Hasonló módon meg rövidíthető a szerszámcserek ideje is. A Lean módszer legnagyobb előnye, hogy rendkívüli módon támogatja az emberi kreativitást.

## **IAQ Szimpózium**

A vállalati minőség és a legfelső vezető (CEO) felelőssége közötti összefüggéseket fejtette ki előadásában **Hans Dieter Seghezzi professzor, az IAQ Igazgató Tanácsának tagja (University of St. Gallen, Svájc)**. Leszögezte, hogy a folyamatok minősége a termék- és szolgáltatás minőségének legfőbb meghatározója. A vállalat egészének minőségéért a legfelső vezetés a felelős. Ehhez – a vállalat külső környezetének állandó figyelése mellett – mindenekelőtt hatékony irányítási rendszerre van szükség. Ennek kialakításához nyújt támogatást az ún. „Integrált Minőségmenedzsment” elnevezésű St. Gallen-i Megközelítés. A minőség egyfajta sajátos hierarchiát alkot: a társadalom minősége határozza meg ugyanis a kultúrát, a civilizációt és az infrastruktúrát, amelyek a vállalat minősége szempontjából is döntő fontosságúak. A legfelső vezetésnek mindenekelőtt biztosítania kell a termeléshez szükséges erőforrásokat, elsősorban a finanszírozást, továbbá a hozzáértő munkaerőt, az információt, az alapanyagokat és más tényezőket. A fenntartható siker záloga a vállalat minőségi kultúrája, amely magában foglalja az igényes politika és stratégia megalkotását, a hatékony struktúrákat és rendszereket, a megbízható, nagyteljesítményű gépeket és infrastruktúrát, a nagy tudású, munkatársaik ösztönzésére képes vezetőket, valamint a lelkesítő vállalati kultúrát magukévá tevő, abban élő és dolgozó alkalmazottakat. Ennek kialakításában segítséget nyújthatnak olyan általánosan ismert menedzsment modellek, mint az ISO 9001-es és 9004-es, az EFQM Modell, a Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószám-rendszer (BSC) vagy a Hat Szigma. A St. Gallen-i Egyetemen kidolgozott új megközelítés a legfelső vezetés felelősségét állítja a középpontba, miközben a vállalatra ható külső és belső tényezők lehető legszélesebb körű figyelembevételére törekszik.

Időrendben – a szintén IAQ tagsággal rendelkező előadók egyéb kötelezettségei miatt – a következő 2 ismertetésre kerülő előadás korábban,

már az előző napon, az Országos Minőségügyi Konferencia keretében hangzott el.

**Juhani Anttila (Finnország)**, a „Minőségmenedzsment vagy a menedzsment minősége” címmel tartott előadást, amely kéziratának magyarra fordított és szerkesztett változatát a „Minőség és Megbízhatóság” egyik következő füzetében tesszük közzé.

A breakthrough (áttöréses) menedzsment reális megvalósításának lehetőségeiről tartott gyakorlati példákat bemutató előadást a **japán Shoji Shiba professzor (University of Tsukuba)**, az előadás kéziratának magyarra fordított és szerkesztett változatát szintén a „Minőség és Megbízhatóság” egyik következő füzetében tesszük közzé.

„Teljesítménymérés – a kiválóság rendszerszerű megközelítése” – ezzel a címmel tartotta meg érdekes előadását **Gopal K. Kanji professzor, az IAQ alelnöke (Sheffield Hallam University, Egyesült Királyság)**. A teljesítménymérés hagyományosan a pénzügyi mérőszámokra koncentrál (árbevétel, profit, adósságok, megtérülés). A szervezetek irányításának mai komplexitása azonban megköveteli a vezetőktől, hogy a teljesítményt számos területen egyidejűleg értékeljék: így például feltétlenül tisztában kell lenni a vállalati kiválóság fogalmával, amely potenciálisan a jövőbeli üzleti sikerek felé mutat. Ennek első lépcsője a teljesítménymérés kritériumainak meghatározása, amely messze meghaladja a pénzügyi mutatók ismeretét és kiterjed egyéb sikertényezőkre is. Maga a szervezeti kiválóság azáltal képes értékelést nyújtani a teljesítményről, hogy egyidejűleg méri az ügyfelek, a munkáltatók és a munkavállalók, valamint a részvényesek és egyéb érdekelt felek elégedettségét. Ez azt is jelenti, hogy különböző szempontokból kell vizsgálni a teljesítményt, amihez egy megfelelő teljesítménymérési rendszer kidolgozására van szükség. Ehhez segítséget nyújthat a Kanji-féle módosított piramis modell, amely összefüggéseket állapít meg a TQM egyes komponensei között. Ez az új Kanji-féle üzleti modell és mutatószám-rendszer multidimenzionális jellegű, integrált és megbízható. Az érdekelt felek (stakeholders) lehető legszélesebb körét rendszerszerűen öleli fel (holisztikus megközelítés). Alapját a kritikus sikertényezők képezik. Kiemelt szerep jut benne a vezetőknek és a TQM filozófiából átvett szervezeti értékeknek (belső és külső szempontrendszer alkalmazása). Lehetővé teszi

a rendszerparaméterek egyidejű mérését, de alkalmas a haladás nyomon követésére is.

A minőséghorizont kitágítása az egész emberiség javát szolgálja – szögezte le előadásában **Dr. Tito Conti, (Olaszország), az IAQ elnöke**. Meg kell tanítani a vállalatokat a fenntartható fejlődés problémáinak kezelésére, de maga a fenntarthatóság a legfelső vezetői szinten kezdődik! A fenntartható fejlődést kívülről számos globális probléma fenyegeti, például: a világ ökoszisztémájának leromlása, az energia- és az ivóvízhiány, a túlnépesedés, a migráció és a szegénység, a különféle kultúrák és vallások összeütközése, a terrorizmus és a globális felmelegedés. A minőségirányítás két fontos eszközzel járulhat hozzá a globális problémák megoldásához: a célok meghatározásával („válasszuk a megfelelő dolgokat”) és azok optimális teljesítésével („végezzük a kiválasztott dolgokat helyesen”). Ha nem megfelelő modellt alkalmazunk, a problémák tovább súlyosbodnak; tanulnunk kell tehát a természet hierarchiájából és komplexitásából, hogy a humán rendszereket (vállalat, társadalom) is jól tudjuk kezelni. Kiváló teljesítményre csak akkor számíthatunk, ha a műszaki-technikai képességek a jó minőségű társadalmi és kulturális talajban gyökereznek. Ismeretes, hogy a jelenlegi TQM és Kiválósági Modellek inkább a hagyományos szervezetekre alkalmazhatók, de kevésbé képesek a társadalmi és a kulturális viszonyok kezelésére, márpedig ez utóbbiak a szervezetek méreteinek bővülésével exponenciálisan nőnek. Ez a maga legteljesebb formájában nemzetközi szinten mutatkozhat meg a politikai, a gazdasági, az etnikai stb. szervezetek közötti világméretű együttműködésben. A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia felbecsülhetetlen szerepet játszik az új típusú, rendszerszemléletű minőségi gondolkodás elterjesztésében.

Hogyan viszonyul egymáshoz a minőség és az etika a 21. század vezetéskultúrájában? – ezt a kérdést fejtegette előadásában **Spencer Hutchens, (USA), az IAQ Igazgató Tanácsának elnöke**. Előljáróban leszögezte, hogy az etika nem más, mint az egyén értékrendszere, az egyéni erkölcs megnyilatkozása. Ha jól szemügyre vesszük, az üzleti tranzakciók tulajdonképpen az ígéreteken és azok betartásán alapulnak: az innováció során létrehozott új értéket ugyanis a marketing során kommunikáljuk a potenciális ügyfelekkel, akiknek valamilyen szükségletét vagy elvárását kívánjuk kielégíteni. Az értékek azután a kereskedelmi forgalom csatornáin keresztül cserélnek gazdát, majd

az ügyfelek a korábbi ígéret fényében értékelik a nyújtott teljesítményt. Őket tehát csak a végeredmény (a termék vagy a szolgáltatás) érdekli, de a vállalatban belüli folyamatok egyáltalán nem tartoznak rájuk. Az üzleti etika három alapkérdését tehát így fogalmazhatjuk meg: 1. Milyen célból hozták létre az adott szervezetet? 2. Milyen alapelvek mentén kell működnie a szervezetnek e cél(ok) elérése érdekében? 3. Kiknek származzék előnyük a szervezet tevékenységéből? Ebben a megközelítésben a minőség definíciója így hangzik: az érdekelt felek (tulajdonosok, ügyfelek, munkavállalók, szállítók, illetve az egész társadalom) követelményeinek való megfelelés. A megfelelő jövőkép kialakítása és a munka hatékony megszervezése a legfelső vezetés (Igazgatótanács) kötelességét képezi. Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) 2002. évi nyilatkozata szerint „a minőségkultúra és az etikus üzleti magatartás kölcsönösen feltételezi egymást és egymás nélkül nem létezhet”.

Az utolsó előadást **Kostas Dervitsiotis professzor (University of Piraeus, Görögország), az IAQ tagja** tartotta „A minőségirányítás fejlesztése a hagyományos és az új vezetési módszerek kiegyensúlyozott alkalmazásával” címmel. A 21. század tudományos-technikai fejlődése és társadalmi változásai új kihívást támasztanak a minőségügyi vezetéssel szemben. Az ipari korszak eddigi jellegzetes működési kiválóságáról (a hatékonyság növelésére törekvő újjáalakítás, folyamatszabályozás, Hat Sigma és más módszerek alkalmazása) át kell térni a gyors változások diktálta ütemhez igazodó ún. kreatív alkalmazkodási (adaptációs) kiválóságra. A gazdaság korábbi viszonylagos stabilitását ugyanis – amikor a múlt ismeretei alapján körvonalai-ban látni lehetett a jövőt – felváltotta korunk állandó változási igénye, ami a vállalatvezetés részéről is rendkívüli dinamizmust követel. Az automatizálással szemben felértékelődik a humán erőforrás rátermettsége és szakmai tudása; míg régebben elegendő volt a tevékenységek és a folyamatok szórását a minimális szintre csökkenteni, most azok optimalizálására van szükség. A jéghegyhez hasonlóan a szemmel látható, felszíni formációk mellett egyre nagyobb fontosságra tesznek szert az informális struktúrák és folyamatok, mindenképp a társadalmi, bizalmi tőke kiépítése (pl. a fenntartható versenyelőny vagy az értékek innovációjának biztosítása). Az Internet világa teljesen új megközelítést, beszédmódot és tárgyalási kultúrát igényel.

A rendezvény első napjának záróakkordjaként *Dr. Molnár Pál* számos kitüntetést adott át a minőségügy hazai és külföldi képviselőinek. Így *dr. Sütő Kálmán*, az EOQ MNB tiszteletbeli elnöke Életmű Díj kitüntetésben részesült, *Shoji Shiba* professzor pedig az EOQ MNB Tiszteletbeli Külföldi Tagja kitüntető oklevelet vehette át. Az EOQ MNB Örökös Tagja kitüntetést kapta *dr. Veress Gábor*, az EOQ MNB volt elnöke. Az EOQ MNB Tiszteletbeli Tagja kitüntetésben részesült *Erődi Erzsébet és Galla Jánosné*. A Minőségért 2007 oklevelet kapta *dr. Horváth Zsolt, Marton Ildikó, Tóthné dr. Veinperl Ilona, Varga Béla és Vass Sándor*. A „35 éves az EOQ MNB” felirattal ellátott Jubileumi Emléklapot vehette át: *dr. Balogh Albert, Bányainé dr. Sándor Julianna, dr. Dudás Ferenc, Földesi Tamás, Gyaraky Zoltán, Meleg Edit, Takács János és dr. Vajda László*.

Az EOQ MNB-t a kormány nevében *dr. Dudás Ferenc*, a Miniszterelnöki Hivatal szakállamtitkára sokoldalú elismerő szavakkal köszöntötte. A tagvállalatok köszöntőjét egy értékes herendi váza kíséretében hagyományosan a Herendi Porcelán Manufaktúra vezérigazgatója, *dr. Simon Attila* vállalta fel, de akadályoztatása miatt *Rózsa András*, korábbi minőségügyi igazgató tartotta meg. A társszervezetek közül a Magyar Minőség Társaság elnöke, *Pónyai György*, az ISO 9000 Fórum alelnöke, *Kormány Tamás* és a KÖVET ügyvezető igazgatója, *Kapusy Pál* köszöntötte a jubiláló minőségügyi szervezetet. A díszvacsora előtti ünnepi ülést Mozart és Haydn vonósnégyese színesítette és tette különösen emlékezetessé.

Várkonyi Gábor

## A minőség ünnepe volt

# X. Győztes és IV. Benchmarking Konferencia

2007. június 26-án az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ szervezésében, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen rendezték a már hagyományos eseményt. A mintegy 130 résztvevőt elsőként *Sugár Karolina* a Magyar Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója köszöntötte.

A sorrendben tizedik, jubileumi konferencia a 2005. évi rendezvényt követte, mert a tavalyi a budapesti EFQM Fórum miatt elmaradt. Ebből következett, hogy most nemcsak a 2006. évi Nemzeti Minőségi Díjas vállalkozások ismertették legjobb gyakorlataikat, hanem bemutatkozási lehetőséget kaptak a 2005. évi nyertesek is. A rendezvény kínálatát európai sikerkovácsaink előadásai valamint pályázási, illetve értékelési tapasztalatok gazdagították.

A megnyitó előadást *Kálmán Albert* a GKM Üzleti Környezet Fejlesztése Főosztály vezető főtanácsosa tartotta a „*Minőségdíjak szerepe a magyar gazdaság versenyképességének fejlesztésében*” címmel. A szakszerű definíciókon kívül bepillantást kaphattunk Magyarország versenyképességi állapotába, s megismerhettük a politika főbb támogató eszközeit.

A **Papyrus Hungária Zrt.** (Budapest) a kis- és közepes méretű termelő vagy szolgáltató szervezet kategória 2006. évi NMD nyertese tájékoztatóját *Jakob Jonsson* vezérigazgató, és *Schoppel Gyöngyi* logisztikai igazgató tartotta. Nagy érdeklődés kísérte az előadók szavait különösen akkor, amikor sikertényezőikről, a vezetésről és a stratégiáról szóltak.

A nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet kategória 2006. évi NMD nyertese a **NYÍRSÉG-VÍZ Nyíregyháza és Térsége Víz- és Csatornamű Zrt.** (Nyíregyháza) képviselőjében *Galambos Sándor* minőségirányítási vezető osztotta meg tapasztalataikat a jelenlévőkkel. Élvezetes mondanivalóját „A minőségkultúra fejlesztése, a kulcsfolyamatok szabályozása témakörre építette.

Igazi csemege volt a közszolgáltatói szervezet kategória 2006. évi NMD nyertesének a **Zala Megyei Kórháznak** (Zalaegerszeg) a bemutatkozása. *Dr. Csídei Irén* főigazgató a sikerhez vezető munkát a „Rögös út a kiválóság felé” címmel jellemezte, s kiemelte a mások számára is követésre érdemes TQM eszközeit, módszereiket. A kö-

zipes méretű termelő szervezet kategória 2005. évi NMD nyertesének a **Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.-nek** (Budapest) a munkatársa *Belső Barnabás* HR menedzser a humánerőforrás menedzselését sikereik alapjaként definiálta. A Knorr-Bremse Europe részeként a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj nyertes cég munkatársakkal kapcsolatos eredményei mások számára is követendő példát jelenthetnek.

Az **E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt.** (Debrecen) az utóbbi időben sikert sikerre halmozott. A cég a szolgáltató szervezet kategória 2005. évi NMD nyertese, a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj döntőse, a Quality Tournament of the Central and Eastern European countries 2006. évi fődíjasa. Az eredményesség kulisszatitkait *Harmati Lászlóné* integrált irányítási rendszer szakreferens fedte fel „A minőség útja az Észak-Alföldi Minőségi Díjtól az Európai Kiválóság Díj döntős helyezéseiig” címmel nagy elismerést aratva hallgatósága körében.

Nagy figyelem övezte *Gerda István* ügyvezető igazgató színvonalas előadását, aki a **Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.** (Nyíregyháza) példaadó módszereit felvillantva kifejtette, hogy számukra „A minőség nem öncél – kedvezményezett a fogyasztó”. Elismeréssel állapíthattuk meg, hogy a szolgáltató szervezet kategória 2003. évi NMD nyertese, Recognised for Excellence elismerés birtokosa, a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj döntőse nem pihen babérjain, s ez újabb sikerek forrása lehet.

Az ünnepi fogadást és a győztesek tortájának szeletelését és elfogyasztását követően a 2006. évben a nagyméretű szervezet önálló egysége kategóriában EFQM Kiválóság Díjat nyert **General Motors Powertrain – Magyarország Kft.** (Szentgotthárd) képviselőjét hallgathattuk. *Mákos Csaba* BEST menedzser „People make the difference... Az embereken múlik minden” című PowerPointos anyagával vívta ki a hallgatóság tetszését.

*Dr. Hány András* az APNB Kutató, Fejlesztő és Szolgáltató Kft. (Zalaegerszeg) ügyvezető igazga-

tója, Nemzeti Minőségi Díj és EFQM Kiválóság Díj értékelő, a tanácsadó és az értékelő szemszögéből mutatta be az EFQM új értékelési módszerét a „2005+”-t. Mondandójára azért is érdemes volt figyelni, mert a módszert hazánkban is hamarosan alkalmazhatják.

Sokan és sokszor beszélnek az EFQM modell üzleti hasznosságáról, arról a témáról, amely vezérgondolata volt *Szabó János* minőségrendszerek igazgató előadásának. A **Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.**, a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj nyertes Knorr-Bremse Europe magyar képviselője (Kecskemét) igen imponáló utat járt be a nemzeti díj 1998-as megnyerése óta.

Pályázási tapasztalatokról, új elismerési lehetőségekről adott tájékoztatást *Sugár Karolina* ügyvezető igazgató. Megismerhettük a Nemzeti Minőségi Díj 2006. évi eredményeit, tájékozódhattunk az ideai pályázási lehetőségekről. A prezentációban kiemelésre került, hogy 2006-tól a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület lett az EFQM Nemzeti Partnerszervezete. Záró előadásaként az említett szervezet vezetője *Szabó Kálmán* ügyvezető igazgató az „Elkötelezettség a Kiválóságért” kísérleti projekt tapasztalatait osztotta meg figyelmes hallgatóival.

A „Múlt – Jelen - Jövő” tájékoztató igen tiszteletreméltó eredményeket és biztató terveket vázolt.

A konferencián az előadók és a hallgatóság ismételten tanújelét adta a minőség iránti elkötelezettségének. A jó módszerek és gyakorlatok átadásával, megismertetésével és várható alkalmazásával tovább növekedhet a szervezeti kiválóságért tenniakarók tábora.

A Magyar Minőségfejlesztési Központ azzal is segíteni szeretné a jó tapasztalatok átadását, hogy honlapján ([www.mik.hu](http://www.mik.hu)) valamennyi előadás megtalálható, tanulmányozható!

A hasonló rendezvények adhatnak önbizalmat mindazoknak, akik napjainkban a minőség presztízisének növekedését szeretnék elérni. A történések sorában egy kicsit ünnep is volt a jubileumi konferencia.

*Sződi Sándor*

**Hirdessen**  
**a Minőség és Megbízhatóságban**  
**Több ezren olvassák !**

**Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 194. oldalon!**



Emlékeztetőül: Az 5S az ésszerű munkaszervezés egyszerű japán módszere. Lépései: 1.) SEIRI – szelektálás, felesleges tárgyak eltávolítása; 2.) SEITON – szisztematikus elrendezés, könnyű hozzáférhetőség biztosítása a tárgyakhoz; 3.) SEISO – tisztántartás, ápolás, rendszeres takarítás; 4.) SEIKETSU – rendszeresség, folyamatos ismétlés; 5.) SHITSUKE – fegyelmezett magatartás, előírások betartása. Az erre való oktatást nem lehet elég korán elkezdni, és itt a családok felelőssége is nagy. Egy még iskolába sem járó gyereknek nehéz elmagyarázni a rend, a munka- vagy tevékenység-szervezés és a biztonság alapelveit, de meg kell próbálni – gondoljunk csak a szanaszét hagyott játékok okozta balesetveszélyre! A szerző kisfia mindössze 4 éves volt, amikor édesanyja elhatározta: otthon is bevezet egy 5S programot. Először is a játékok és egyéb eszközök biztonságos tárolását kellett megoldani, méghozzá esztétikus és gyermekbarát módon. Miután ezt, vagyis az első 3S-t sikerült megvalósítani, elkezdtek gon-

A QS-9000, az autóiipari beszállítók követelményrendszerének kidolgozása 1990-ben vette kezdetét: a General Motors, a Ford és a Chrysler (a Három Nagy) ugyanis ebben az évben határozta el – nem utolsósorban az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) konferenciáján szerzett tapasztalatok tükrében –, hogy közös minőségi követelményeket támaszt a beszállítók felé. Az elvárások ilyen irányú harmonizálását kezdetben csak viszonylag szerény körülmények között képzeltek el. Mivel akkoriban a jobb európai üzleteket már csak ISO 9001 szerinti tanúsítás birtokában lehetett lebonyolítani, az akkor érvényes szabványt választották kiindulási pontnak: ez ugyan nem tartalmazta a speciális autóiipari vonatkozásokat, de a kerete és a felépítése megteremtette a bővítés lehetőségét. A munka és az elmúlt több mint 15 év során szerzett fontosabb tapasztalatok röviden a következők szerint foglalhatók össze:

1.) Nincs szükség nagy bizottságok létrehozására; megteszi egy kicsi, de koncentrált és elkötelezett tervező bizottság is, amely igényt tart a vélemények figyelembe vételére és feldolgozására. Az első tervezet néhány hónap alatt elkészült, amit azután vitára bocsátottak. 2.) Ha valamennyi érdekelt fél véleményére hallgatnak, akkor lehetővé válik az ügyfelek elvárásainak teljesítése. A

dolkodni az egységesítés (4. S) és a fenntarthatóság (5. S) biztosításának lehetőségein. Közösen kidolgoztak hát egy családi 5S programot, ami minden családtag számára kötelezővé vált. Ennek alapelvét a szükségtelenné vált tárgyak (ruhák, magazinok, könyvek, DVD-k, játékok) gyors azonosítása, majd azoknak a kijelölt tároló helyekre való eljuttatása képezte. Ez a rendszeresség biztosította egyszersmind a gyors visszakeresés és az újra használatba vétel lehetőségét is. A családtagok személyes biztonsága és mentális jóléte mellett így maga a lakás is megszépült. Minden este értékelték az 5S program teljesítésében aznap elért eredményeket, és az érthetőbb szemléltetés érdekében egy mosolygó vagy egy morcos emberi arcot helyeztek a mágneses falújságra. Ezeket a szimbólumokat a 4 éves kisfiú is könnyen megértette és alighanem egész életére szóló leckét kapott rendszeretéből.

(Davorka Filipusic: 5S for Families. *Quality Progress*, May 2007, p. 66–67) **VG**

## A QS-9000 betöltötte hivatását

követelmények egységesítése összehasonlíthatatlanul egyszerűbbé teszi a beszállítói helyek auditálását. 3.) Az értékek standardizálására van szükség, hogy az üzletnek csak nyertesei legyenek (win-win pozíció). Az érdekelt felek viszonylag kis számának köszönhetően a konszenzus könnyebben elérhető. 4.) A sektorspecifikus szabványok a globális ISO 9000 portfólió szerves részét képezik, és mint ilyen, azzal együtt maguk is tovább növekednek. Ezt a kapcsolatot tükrözi a QS-9000 elnevezés is. 5.) A harmadik fél által végzett megfelelőségi auditok önmagukban nem nyújtanak kellő biztosítékot arra nézve, hogy a tanúsított szervezetek valóban konzisztens minőségű termékeket szállítanak. A potenciális új beszállítók számára viszont megfelelő „belépési követelményt” jelentenek. Az autóiipari alkatrészgyártóknak és más beszállítóknak egyéb mércékre is szükségük van annak megítéléséhez, hogy partnereik valóban kielégítik az elvárásokat. 6.) A követelmények tartalma és céljai 1994. óta bebizonyították széleskörű stabilitásukat és konzisztenciájukat, legalább is az amerikai autóiiparban. Úgy tűnik, hogy ezek a követelmények még legalább egy évtizedig életképesek maradnak.

(R. Dan Reid: Six Lessons Learned From QS-9000. *Quality Progress*, May 2007, pp. 76–78) **VG**