TARTALOM

Szerkesztőségi cikk *(Vass Sándor)* 3

MINŐSÉG ÉS MENEDZSMENT

Dr. Varga Lajos
Minőségmenedzsment vagy a menedzsment minősége? 4

Juhani Anttila
A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig 14

Dr. Németh Balázs
Folyamatmenedzsment megvalósítása a vállalati gyakorlatban 27

MÓDSZEREK, RENDSZEREK

Dr. Balogh Albert
Statisztikai szótár (ISO 3534-2:2006) 34

W. Stimson – T. Dlugopolski
Minőség és pénzügyi kontroll *(fordította: Várkonyi Gábor)* 43

Theresa Wasche – Nancy Sciortino
Improving the Internal Audit Experience 49

BESZÁMOLÓ

Minőségügy az információs társadalomban. Beszámoló a XVI. Magyar Minőség Hét konferenciáról *(Dr. Róth András)* 53

Egy konferencia margójára *(Sződi Sándor)* 56

EOQ MNB ROVAT

Az EOQ MNB akkreditált felnőttképzési intézmény 59

Beszámoló az EOQ MNB szakbizottsági üléseiről 60

Az EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves képzést indít 61

Új EOQ oklevelesek jegyzéke 62

A Magyar Minőség folyóirat 2008. 1. és 2. számainak tartalomjegyzéke 64

CONTENT

Editorial *(Vass Sándor)* 3

QUALITY AND MANAGEMENT

Dr. Varga Lajos
Quality Management or Quality of Management? 4

Juhani Anttila
From Quality Management to the Quality of Management 14

Dr. Németh Balázs
Implementation of Process Management in Company Practices 27

METHODS, SYSTEMS

Dr. Balogh Albert
Statistical Vocabulary (ISO 3534-2:2006) 34

W. Stimson and T. Dlugopolski
Financial Control and Quality 43

Theresa Wasche and Nancy Sciortino
Improving the Internal Audit Experience 49

REPORT

Quality in the Information Society – Report on the 16th Hungarian Quality Week Conference *(Dr. Róth András)* 53

On the Margin of a Conference *(Sződi Sándor)* 56

HNC FOR EOQ

The Adult Training Activity of the HNC for EOQ has been Accredited 59

Report of the HNC for EOQ Sections Meetings 60

The HNC for EOQ Launches a Six Sigma Green Belt Training 61

New EOQ Certificate Holders 62

Contents of „Magyar Minőség" (Hungarian Quality), Nos. 1 and 2/2008 64

Hibaigazítás 13

Sikeres fórum a minőségről 48

A Gazdasági és Szociális Tanács ajánlása a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban 58

Szemle: 26, 32, 33, 48

KÖVETKEZŐ SZÁMUNK VÁRHATÓ TARTALMÁBÓL

A szolgáltatás értelmezése és minőségének biztosítása • Stratégiai tervezés, biztonságszolgáltatás, minőségügy a rendvédelemben • Minősítéses mintavételi eljárások • Külföldi szerzők cikkei

Hirdetőink – hozzájárultak e szám megjelenéséhez:

Digart International Ltd. B3;
ÉMI-TÜV SÜD B2;
EOQ Magyar Nemzeti Bizottság B4;
Kvalikon Kft. 32;
Quality Line Kft. 13;
VINÇOTTE Hungary Kft. B3

EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság
EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

XLII. évfolyam
2008.1. szám

Minőség és Megbízhatóság

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB)
nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata
Kiadja az EOQ MNB
a SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft. közreműködésével
A kiadásért felel: dr. Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke

A folyóirat kiadását a következő, tanúsított minőségügyi rendszert működtető cégek és szervezetek támogatják:

ABO Holding Zrt., Nyíregyháza
AGROKOMPLEX C. S. Zrt.
Aprítógépgyár Zrt.
B. Braun Medical Hungary Kft.
Bureau Veritas Certification Hungary
BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt.
CERBONA Élelmiszeripari és Kereskedelmi Zrt.
Coca-Cola Magyarország Szolgáltató Kft.
CONCORDIA KÖZRAKTÁR Kereskedelmi Zrt.
Csabai Tartósítóipari Zrt. Bajai Hűtőipari Gyára
DEKRA Certification Kft.
Digart Hungary Kft.
Dunakenyér Zrt.
Dunapack Zrt. Hullámtermékgyár
Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.
ÉMI-TÜV Bayern Kft.
Építésügyi Minőségellenőrző Innovációs Kht.
ERBE Energetika Kft.
Ericsson Magyarország Kft.
FÉG Konvektorgyártó Zrt.
GEG és Társai Kft.
Gyulai Húskombinát Zrt.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.
KALOPLASZTIK Műanyag és Gumiipari Kft.
Kanizsa Trend Kft.
Magyar Építő Zrt.
Magyarországi Tanúsított Cégek ISO 9000 Fóruma
MASPEX OLYMPOS Kft.
Mátészalkai Szerelvénygyártó Kft.
MEDICOR Kéziműszer Zrt.
M-real Petőfi Nyomda Kft.
Nehézfémöntöde Zrt.
OLAJTERV Fővállakozó és Tervező Zrt.
Ózdi Acélművek Kft.
P-Group Tanácsadó Iroda Kft.
PICK Szeged Zrt.
REDEL Elektronika Kft.
ROTO ELZETT CERTA Kft.
SÁG-Építő Zrt.
Schneider Electric Hungária Villamossági Zrt.
SGS Hungária Kft.
SIÓ ECKES Kft.
Székesfehérvári Fűtőerőmű Kft.
SZOBI SZÖRP Gyümölcsfeldolgozó Zrt.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
TISZA VOLÁN Zrt.
TQ CONSULTING Kft.
Transelektro Ganz-Röck Zrt.
TÜV Rheinland InterCert Kft.
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
Vegyépszer Zrt.
VIDEOTON Holding Zrt. Elektro-Plast Vállalat
WESSLING Hungary Kft.
Zalakerámia Zrt.

Szerkeszti a szerkesztőbizottság:
Vass Sándor főszerkesztő,
dr. Balogh Albert, Erődi Erzsébet, Földesi Tamás, Haiman Péterné,
Kálmán Albert, dr. Ködmön István, Meleg András, Mokry J. Ferencné, dr. Molnár Pál, a szerkesztőbizottság elnöke,
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Sződi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor
Szerkesztőség: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B
Telefon: 212 8803, 225 1250 v Tel./fax: 212 7638 v E-mail: info@eoq.hu

Terjeszti az EOQ MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.
Megjelenik kéthavonta.
Előfizetési díj egy évre 6000 Ft + áfa + postázási és csomagolási költség.
A díj számla ellenében a 11713005-20136631 forintszámlaszámra utalandó át.
A folyóirat példányszámonként is megvásárolható a szerkesztőségben, egy szám ára 2008-ban 1000 Ft + áfa.

Lapunkat rendszeresen szemlézi Magyarország legnagyobb médiafigyelője az
»OBSERVER«
BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.
1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.hu

Szedés, tördelés: Szmrecsányi Mária
Készült: POSSUM Lap- és Könyvkiadó, Nyomdai Kft. v Felelős vezető: Várnagy László
Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/361/1993 v HU ISSN 0580-4485

A *Minőség és Megbízhatóság* aktuális számának tartalomjegyzékét már a nyomdábaadás időpontjában megismerheti az EOQ MNB honlapján: http://www.eoq.hu, a Minőségfejlesztési Központ honlapján: http://www.mik.hu, valamint a Menedzsmentfórum Kft. honlapján: http://www.menedzsmentforum.hu

Minőség és menedzsment

A XX. század második fele és még századunk első évei is a minőségügy látványos fejlődésének az időszaka. Rendkívül sok tapasztalat halmozódott fel a különböző típusú szervezetek (mindenekelőtt termékeket gyártó és szolgáltatásokat nyújtó vállalatok, később egyéb szervezetek) hatékony működését elősegítő minőségügyi intézkedések kimunkálásában és alkalmazásában. Ugyanakkor a tapasztalat azt is jelzi, hogy a minőségügy teljesítménye nem minden esetben felelt meg az előzetes várakozásoknak. A felmerülő problémák egy része abból adódik, hogy a minőségirányítási rendszerek működtetését a vállalati felső vezetés gyakran nem tekinti a vállalat stratégiai fontosságú ügyének, nem eléggé elkötelezett mellette, így az nem épül be szervesen a vállalat irányításának rendszerébe. Nehezíti a helyzetet, hogy gyakran nincs hatékony kommunikáció az üzleti menedzserek és a minőségügyi szakértők között, ezért a minőségügyi tevékenységeket nem mindig jellemzi az üzletközpontúság. További problémák is felmerülnek a *minőségmenedzsment* (minőségirányítás) sikeres alkalmazása terén, amelyek az alkalmazás következetlenségeiből adódnak. Ugyanis igen gyakran a formális dokumentálás kerül az előtérbe. Valójában minden minőségügyi kezdeményezésnek és intézkedésnek a tágabb értelemben vett üzleti teljesítmény, a hatásosság és a hatékonyság, a termelékenység és a jövedelmezőség, a megelégedettség és a bizalom, a versenyképesség stb. erősítésére kell irányulnia.

Mindemellett azt is figyelembe kell vennünk, hogy a vállalatok és szervezetek menedzsmentje előtt új kihívások jelentek meg az utóbbi időben. Mind gyakrabban találkozunk a *menedzsment minősége* fogalmával, ami azt hivatott jellemezni, hogy a menedzsmenttel és az üzlettel kapcsolatban álló valamennyi érdekelt fél megelégedettségének növelése mennyire eredményes egy szervezetnél. Az új kihívások, mint például a globalizáció okozta változások, a fenntartható fejlődés követelményei, az ökoszféra károsodásának problémája, a klímaváltozás által okozott új helyzet, az anyagi javak elosztásának egyenetlenségéből következő társadalmi feszültségek, mind-mind olyan követelményeket támasztanak a menedzsmenttel szemben, amelyeknek meg kell felelnie, ha hosszabb távon az általa irányított szervezet sikeres kíván lenni, egyben valamennyi érdekelt fél megelégedésére is számít. Külön meg kell említeni a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) követelményét, amely lényegét tekintve önkéntes elkötelezettség a közjó fejlesztése mellett, ami azt jelenti, hogy az adott cég társadalom- és környezettudatos, tehát oly módon törekszik a sikerre, hogy nem éli fel a jövő lehetőségeit, a szociális, környezeti és üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti.

Fentiekből következik, hogy a széles értelemben vett minőség (mint az emberi tevékenység és alkotás elengedhetetlen kritériuma) csak úgy érhető el, ha a tevékenység során a minőségirányítási technikákat innovatív módon, a menedzsment infrastruktúrájába, valamint az üzleti környezetbe beágyazva alkalmazzák. Túl kell lépni az eddig gyakran alkalmazott gyakorlaton, és a különálló, formális minőségügyi rendszerek helyett a rendszerszerű megközelítést alkalmazva, a minőségirányítást a szervezet irányításának szerves részévé kell tenni. A menedzsment minőségének egyik meghatározó eleme, hogy az milyen mértékben elkötelezett a minőség ügye iránt és adekvát módon alkalmazza-e a minőségirányítási technikákat a szervezet irányításában. Az új kihívásoknak való megfelelés szükségessége tovább szélesíti a menedzsmenttel szemben támasztott követelményeket, így a menedzsment minősége akkor felel meg a korszerű kihívásoknak, ha az üzleti szempontokon túl hosszú távú társadalmi szempontokat is érvényesít.

Elsősorban a fenti kérdések megtárgyalásának ad teret lapunk mostani száma a téma jeles külföldi és hazai ismerőinek tollából. Kapcsolódik ezen témakörhöz a folyamatmenedzsment alkalmazásáról szóló cikkünk. Olvasóink megismerkedhetnek még a minőség és pénzügyi kontroll, valamint a belső auditok néhány aspektusával, valamint az ISO 3534-2:2006 szabvány részét képező statisztikai szótárral.

DR. VARGA LAJOS
kandidátus,
az EOQ MNB alelnöke

Minőségmenedzsment vagy a menedzsment minősége?

„A problémák, amelyekkel szembesülünk, nem oldhatóak meg azon a szellemi szinten, amelyen akkor voltunk, amikor megteremtettük őket”
ALBERT EINSTEIN

1. BEVEZETÉS

A minőség az elmúlt század utolsó évtizedeiben stratégiai kategóriává, az egyik legfontosabb versenytényezővé vált. Kialakultak azok a minőségközpontú vezetési módszerek, totális vezetési filozófiák, hatékony, kifinomult menedzsment eljárások (benchmarking, QFD, FMEA, Hat Szigma, Lean menedzsment stb.) amelyek szakszerű és következetes alkalmazásával elérhetővé vált az üzleti kiválóság, a totális minőségmenedzsment, és ezzel az eredményes helytállás a globális piaci versenyben, illetve sikeres bekapcsolódás a globalizációs folyamatokba. Az ezredforduló előtti évtizedekben ugyanakkor a vállalatok környezete alapjaiban átrendeződött, a II. világháború után kialakult kétpólusú világhatalmi rendszer egypólusúvá, Amerika-központúvá vált, megszűnt a vasfüggöny, elhárultak, illetve fellazultak az áruk, a tőke, az információ és részben a munkaerő szabad áramlásának akadályai. A XX. század középső évtizedeiben uralkodó Keynes-i[1] gazdaságfilozófiát a neoliberalizmus[2] váltotta fel a ’70-es évek olajválságai idején, a múlt század végére új, a Föld népességének közel felét kitevő népességű gazdasági nagyhatalmak (Kína, India) jelentek meg hatalmas termelőkapacitásokkal, energia- és élelmiszerigénnyel, valamint robbanásszerűen növekvő fizetőképes kereslettel. Beindultak a globalizációs folyamatok, vagyis Korten (1996) szerint megkezdődött a „tőkés társaságok világuralma”, ami a nemzetállamok szerepének jelentős visszaszorulását jelentette. Az említett sokrétű változásnak a földi életre gyakorolt közvetlen és közvetett hatásait egyelőre nehéz felmérni, de kétségtelen tény, hogy ugyanebben az időszakban, a XX. század ’70-es, ’80-as éveiben az emberiség drámai módon döbbent rá, hogy a sok változás, a globális és totális verseny eredményezte helyzet nem fenntartható (Varga, 2007). A világ tudósai, politikusai, nemzetközi szervezetei és a széles közvélemény részéről egyre élesebben fogalmazódott meg a fenntartható fejlődés igénye, amely a társadalmi, gazdasági, technikai, és természeti viszonyok fenntarthatóságát, a növekedés és fejlődés bizonyos korlátozását célozta meg. Annak feltárására törekszünk, hogy a szervezetek stratégiai vezetése (leadership) és menedzsmentje a mai módszerek alkalmazásával milyen mértékben, milyen minőségben tud eleget tenni az összes érdekelt fél, kiemelten a társadalmi, gazdasági és természeti környezet elvárásainak, illetve az általunk támasztott újabb és újabb kihívásoknak. Megkíséreljük értelmezni a minőségmenedzsment és a menedzsment-minőség fogalmak közötti hasonlóságokat és különbségeket.

[1] John Maynard Keynes (1883–1946), angol közgazdász az állam keresletösztönző makrogazdasági politikájának megalapozója. A keynesi gazdaságpolitika a 30-as évek nagy gazdasági válsága után a ’70-es évek végéig a fejlett piacgazdaságok meghatározó irányzata volt, amely nemcsak az állam gazdasági szerepét hangsúlyozta, hanem a jövedelemelosztásban a minél egyenlőbb társadalom megteremtése, a teljes foglalkoztatottság, a szociális biztonság mellett foglalt állást.

[2] A neoliberalizmus a keynesiánus gazdaságpolitika válsága után (az 1970-es évek végén) fellépő liberális gazdaságpolitikai és társadalomfilozófiai irányzat, amely elsőként Nagy-Britanniában és az USA-ban emelkedett a gyakorlati gazdaságpolitika rangjára Margaret Thatcher és Ronald Reagen idején. Valójában az állam szerepének visszaszorítását és a piac önszabályozó szerepének abszolutizálását jelenti, eszközként az állami vállalatok privatizálását, az állami kiadások lefaragását, a jóléti kiadások csökkentését, a szabályozás szűkítését és a külgazdaság liberalizálását alkalmazva (*Magyar Nagylexikon,* 2001). A neoliberalizációs gazdaságpolitika tette lehetővé a globalizációs folyamatok felgyorsulását.

2. A MINŐSÉGMENEDZSMENT KIALAKULÁSA ÉS FOGALMI RENDSZERE

2.1. A minőségmenedzsment kialakulása

A minőségügy fejlődési folyamatának egyféle tömör összefoglalását mutatja be az *1. ábra,* amelyen a Total Quality Management (TQM) vezetési

filozófia és annak egyik legkorszerűbb alkalmazási módszere, a Hat Szigma eljárás kapcsolatát láthatjuk (Tóth Csaba László, 2007).

A minőségügy nemzetközi fejlődését időrendben a következő négy korszakra oszthatjuk:

1. korszak: *Minőségellenőrzés (1910–1955/60)*
Ennek két korszaka volt:
– Erős kimeneti (bemeneti) ellenőrzés, típusvizsgálatok (1900–1925: Taylor).
– Erős gyártásközi ellenőrzés, minőségszabályozás.

2. korszak: *Teljes körű minőségellenőrzés, minőségbiztosítás (1955/60–1985/90)*
E korszakon belül is két fő irányzat különböztethető meg:
– Totális minőségellenőrzés, nemzetközi és nemzeti minőségügyi szervezetek megalakulása.
(1955/60–1975/80: Juran, Deming, első hullámos japán iskola), termékauditok.
– Minőségbiztosítás, minőségirányítás
(1975/80–1985/90: Juran-Gryna, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi, Kimura, ISO 9000).

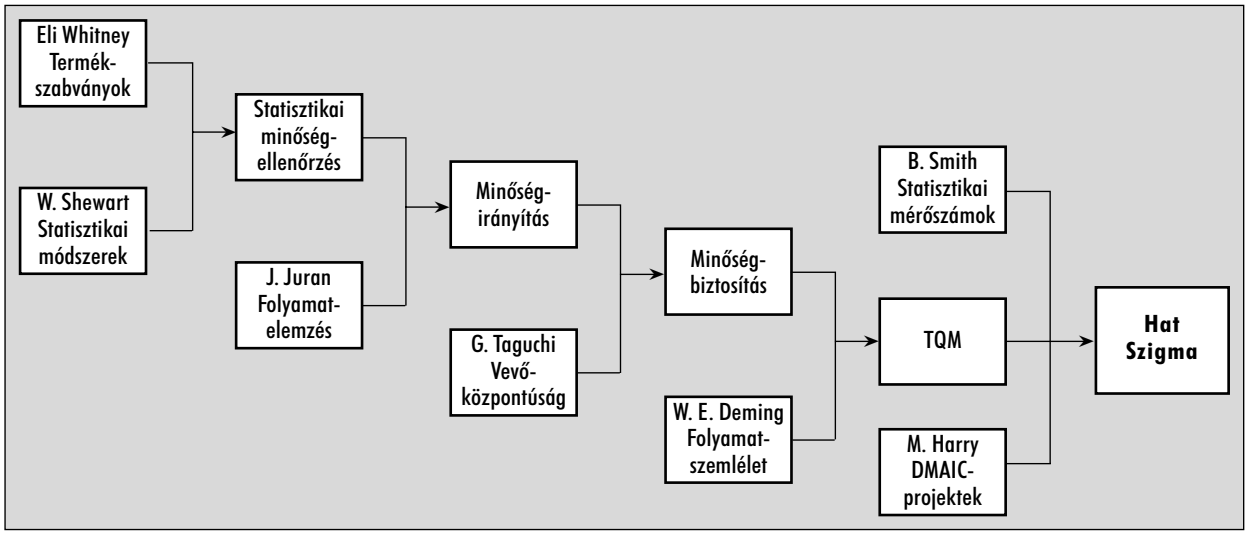
3. korszak: *Total Quality Management – TQM és BPR – Teljeskörű minőségirányítás*
(1985/90: Deming/2, Crosby, számos MIL-(katonai) szerző, a második hullámos japán és amerikai iskola erős konvergenciája.
Az első európai iskola konvergenciája, ISO-szabványok továbbfejlesztése, kiszélesítése.
Rendszerauditok, tanúsítások.

4. korszak: *A TQM filozófia és eszköztárának, valamint a Minőségügyi Modellek továbbfejlesztése a fenntartható fejlődés követelményei szerint, a társadalmi-gazdasági-természeti problémák megoldására.* (2005/10–2020), Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26 000 – etikus üzleti magatartás, az ISO 9004 … stb.).

2.2. A minőségirányítás, a minőségmenedzsment fogalma és alapelvei

A minőségirányítás (QM) meghatározása az MSZ EN ISO 9000:2005 számú, „*Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár*” című szabvány 3.2.8. pontja szerint: Összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására a *minőség* szempontjai szerint. A minőség szempontjai szerinti vezetés és szabályozás általában tartalmazza a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározását, a minőségtervezést, a minőségszabályozást, a minőségbiztosítást és a minőségfejlesztést.

A *minőségirányítás alapelveit* az MSZ EN ISO 9004:2001 számú a „*Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez.*” című magyar szabvány 4.3. pontja a következők szerint fogalmazza meg (a „nyolc elv”):



1. ábra *A TQM és a Hat Szigma kapcsolata*
(A minőségügyi rendszerek fejlődése a termékszabványoktól a Hat Szigmáig)

- Vevőközpontúság
  A szervezetek vevőiktől függnek, ezért ismerniük kell a jelenlegi és a jövőbeni szükségleteket, teljesíteniük kell a vevők követelményeit, és igyekezniük kell felülmúlni a vevők elvárásait.
- Vezetés
  A vezetők megteremtik a szervezet céljainak és igazgatásának egységét. Hozzanak létre és tartsanak fenn olyan belső környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékig részt vesznek a szervezet céljainak elérésében.
- A munkatársak bevonása
  A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és az ő teljes mértékű bevonásuk teszi lehetővé képességeik felhasználását a szervezet javára.
- Folyamatszemléletű megközelítés
  A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatként irányítják.
- Rendszerszemlélet az irányításban
  Az egymással összefüggő folyamatok rendszerként való azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet eredményesen és hatékonyan valósítsa meg céljait.
- Folyamatos fejlesztés
  A szervezet működésének átfogó, folyamatos fejlesztése legyen a szervezet állandó célja.
- Tényeken alapuló döntéshozatal
  Az eredményes döntések a mérési eredmények, az adatok és egyéb információk elemzésén alapulnak.
- Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a (be)szállítókkal
  A szervezet és (be)szállítói kölcsönösen függnek egymástól, és egy kölcsönösen előnyös kapcsolat fokozza mindkettejük értékteremtő képességét.

Ha a szervezet ezt a *nyolc irányítási elvet* sikeresen alkalmazza, az előnyös lesz az érdekelt felek számára, például a pénzügyi jövedelmezőség, az értékteremtés és a nagyobb stabilitás tekintetében. *Nem tartalmazza viszont a nyolc irányítási elv a fenntartható fejlődés és a vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) szempontjait.*

3. A MINŐSÉGMENEDZSMENT ÉS A MENEDZSMENT MINŐSÉGE

3.1. Terminológiai problémák

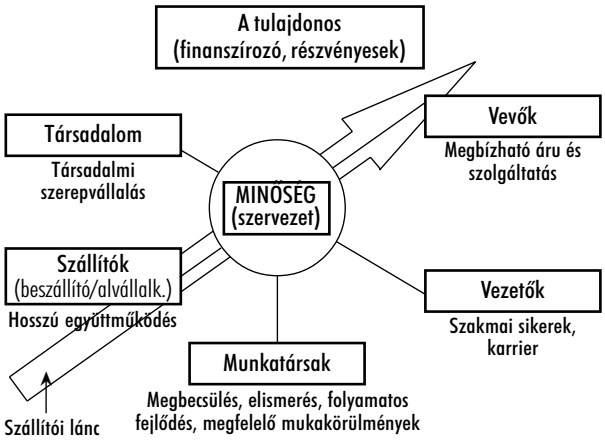
A *minőségmenedzsment* (QM) ISO 9000:2005 szabvány szerinti meghatározását a 2.2-es alfejezetben idéztük. A *menedzsment minősége* kifejezésre szabványos definíciót nem találtunk, a következőkben néhány neves minőségügyi szakértő értelmezéséből indulunk ki.

– **Spencer Hutchens** (2007) az üzleti etika három alapkérdéséből kiindulva a szervezeti minőség definícióját így adja meg: „Az érdekelt felek (tulajdonosok, ügyfelek, munkavállalók, szállítók, illetve az egész társadalom) követelményeinek való megfelelés” Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) 2002. évi nyilatkozata szerint „a minőségkultúra és az etikus üzleti magatartás kölcsönösen feltételezi egymást és egymás nélkül nem létezhet.”
– **Noriaki Kano** (2007) tanulmányának 2.3. fejezetében a kérdésnek a „Minőségmenedzsment kontra menedzsment-minőség” címet adva a címbeli dilemmára a következő választ adja: „A mai minőségmenedzsment szemléletű világban sokat vitatkoznak azon, hogy melyik szempontot kell követni: a »minőség menedzsmentje« vagy a »menedzsment-minőség menedzsmentje« szempontot. Az előbbi az ügyfél megelégedettségének javítására irányul; mint ilyen, a termékek és a szolgáltatások minőségének javítására, vagy áttörésére irányuló tevékenységekre vonatkozik. Az utóbbi a menedzsmenttel és az üzlettel kapcsolatban álló valamennyi érdekelt fél megelégedettségének javítását tűzi ki célul; mint ilyen, a menedzsmentet alkotó elemek minőségének (a menedzsment minősége) javítására vagy áttörésére irányuló tevékenységekre vonatkozik.” A szerző okfejtéseiben a fenntartható fejlődést a menedzsment minőségének javításával látja megvalósíthatónak a már ismertetett nyolc minőségmenedzsment alapelv kibővítésével.
– **Juhani Anttila** (2008) szerint „A QM (minőségmenedzsment) egyenlő a menedzsment minőségével: azt jelzi, hogy a menedzsmentnek valamely szervezet irányítása és kontrollja érdekében kifejtett tevékenysége milyen mértékben elégíti ki az adott szervezet valamennyi érdekeltjének igényeit és elvárásait”…„A minőségirányítási rendszer (QMS) a minőségmenedzsment bármely szervezetnél történő megvalósításának alapkoncepcióit foglalja magában. Két részből tevődik össze:
  - Irányítási rendszer (MS): A szervezeti politika és célok meghatározására, illetve a célok elérésére irányuló rendszer egy adott szervezetnél.
  - Minőség (M): Az irányítási rendszert (MS) minősítő attribútum, amely azt jelzi, hogy az

MS milyen mértékben képes kielégíteni az adott szervezetben érdekelt felek igényeit és elvárásait."

3.2. A menedzsment-minőség értelmezése

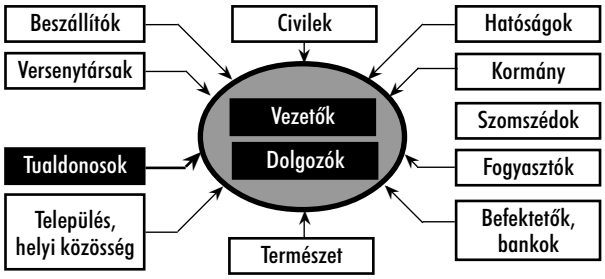
Jelen tanulmány szerzője az idézett három hasonló vélemény közül Kano (2007) meghatározásával ért leginkább egyet, amely szerint a „minőség menedzsmentje" az ügyfél, a vevők megelégedettségének, vagyis a termékek és szolgáltatások, az értéklánc minőségének javítására irányul. A menedzsment-minőség javítása pedig valamennyi érdekelt fél (stakeholder)[3] megelégedettségének javítását tűzi ki célul. A szervezet és az érdekelt felek hagyományos kapcsolatrendszerét mutatja be a *2. ábra*.



2. ábra *A szervezet és az érdekelt felek kapcsolata*

A fenti jól ismert ábra – mint általában a modellek – nem lehet teljes, nem tükrözi hűen a valóságot. *Több érdekelt fél megjelenítése hiányzik*: például bankok, biztosítók, versenytársak. Viszont megkérdőjelezheti a modell jövőbeni használhatóságát a *fenntartható fejlődés szempontjainak hiányos ábrázolása*. A fenntartható fejlődést legalább három aspektusból kell vizsgálni: a *társadalmi* kapcsolatok (ez megjelenik az ábrán), a *gazdasági-technikai* és a *természeti* szempontok ábrázolása viszont hiányzik. Az érdekelt felek és az adott szervezet „humán erőforrásainak" (vezetők és munkatársak) egy árnyaltabb kapcsolatrendszerét tükrözi a *3. ábra*.

[3] A „stakeholder" szó szerint a kockázatot viselő, a szervezet működésében érdekelt feleket jelenti. A vállalatok vezetése, kormányzása manapság nem más, mint a vállalat fejlődési irányának és teljesítményének meghatározásában érdekelt felek (stakeholders) kapcsolatrendszere, érdekegyeztetési és döntési mechanizmusa.



3. ábra *Az érdekelt felek és a szervezet humán erőforrásainak kapcsolatrendszere*

A minőségmenedzsment elsősorban a *szállítók-szervezet-vevők* szállítói lánc működésének optimalizálásával foglalkozik, a *menedzsment-minőség* a vezetésnek a kibővített értelemben vett összes érintett fél megelégedettségi, minőségi színvonalával jellemezhető.

4. A MENEDZSMENTTEL SZEMBENI ÚJ KIHÍVÁSOK

4.1. A globalizációs folyamatok okozta változások és veszélyek

Mi a globalizáció?

- Régóta tartó, hosszú folyamat, amely a XX. század 70-es éveitől gyorsult fel, mind kulturális, mind gazdasági értelemben.
- A globalizáció azon bonyolult folyamatok összessége, amelyek a gazdaság, a technika, a politika és a kultúra területén az egész földre kiterjedő új rendszereket hoznak létre. (Egyszerűbben: a modern világ népeinek növekvő kapcsolatrendszere és kölcsönös függése.)
- Ezek a területek a XX. sz. közepéig földrajzilag körülhatárolható, lokális rendszerek voltak. Egymástól elszigetelve vagy egymással kölcsönhatásban, de identitásukat megőrizve léteztek (XIX. sz. és a XX. sz. első fele, független nemzetállamok).
- A kölcsönhatások globálisak, kivédhetetlenek és kiszámíthatatlanok.
- A tőke, az áru, az információ és a munkaerő szabad áramlása mellett létrejött az ökológiai problémák „szabad áramlása" is.

A globalizáció kezdetei a 17. század elejére nyúlnak vissza, amikor I. Erzsébet, Anglia királynője engedélyezte az első tőkés társaságok működését annak érdekében, hogy lehetővé tegye a gyarmatokon nagy kockázatú és nagy tőkeigényű vállalkozások beindítását. A tőkés társaságokban (ellentét-

ben a korábbi magánvállalkozásokkal) a tulajdonosok csak a bevitt vagyonuk erejéig feleltek (korlátolt felelősségű társaságok), egyéb vagyonukat nem kockáztatták. Eleinte a tőkés társaságok csak szigorú korlátok között működhettek és előírás volt a közérdek szolgálata. Később jogi személyekké váltak, ami cselekvőképességüket nagyban kiterjesztette. A XX. században azután egyre több kötöttségtől szabadultak meg, és kezdett kialakulni nemzetek feletti jellegük: „multinacionális" cégekké alakultak át. Bár a nagy multinacionális cégeknek jelentős hatalmuk volt a két világháború között is és azt követően még inkább, egészen az 1980-as évekig lényegében a nemzetállami struktúra alárendeltjei voltak. A neoliberális gazdaságpolitika azonban széles körben megszüntette a nemzetközi tőkemozgások korábbi korlátait, és (például a Világkereskedelmi Szervezet vagy az Európai Unió keretében) gyakorlatilag megtiltotta a nemzetállamoknak, hogy korlátozzák a tőkemozgásokat nemzeti érdekeik védelmében (Lóránt Károly, 2007).

Ez a globalizációs folyamat napjainkra oda vezetett, hogy a gazdasági hatalom átrendeződése során a gazdaságpolitika alakításának jelentős részét is kivette a nemzetállamok, a kormányok kezéből és arctalan nemzetközi társaságok kezébe adta. Egyes szélsőséges véleményekkel szemben hangsúlyozzuk, hogy nem arról van szó, hogy e vállalatok vezetői a gonosz megtestesítői lennének, vagy hogy összeesküdtek volna az emberiség ellen, vagy céljuk a nemzetállamok felszámolása volna. Egyszerűen a szabadjára engedett tőkemozgások, a korlátlan verseny és a kialakult menedzsment-módszerek alkalmazása diktálják ezt a magatartást, ugyanis aki nem e játékszabályok szerint működik, az a globális verseny vesztesévé válik. Itt tehát a játékszabályoknak a megváltozott körülményekhez történő hozzáigazítására és az adekvát menedzsment-minőség javító módszerek alkalmazására van szükség.

4.2. A globális verseny, a fenntarthatatlan fejlődés vesztesei, az ökoszféra károsodásának jelei

Népességrobbanás, a GDP és a kereskedelem növekedése

Az elmúlt 56 évben a népesség több mint megduplázódott, a GDP kilencszeresére nőtt, a világkereskedelem volumene pedig kétszázszorosára. Ha ezt összevetjük az ökolábnyom[4] alakulásával akkor világosan látszik, hogy nem a fejlődő országokban szaporodó népesség használja el növekvő mértékben a Föld erőforrásait szükségleteinek kielégítésére, hanem a fejlett országokban lakó csökkenő népesség, határtalan igényeinek csillapítására. Semmi sem idevágóbb Gandhi szavainál: „A világ erőforrásai elegendőek, hogy kielégítsék mindenki szükségleteit, de nem mindenki mohóságát." (Tóth Gergely, 2007).

Az ökoszféra károsodásának ismertebb jelei

- Csökken az őserdők területe (ezzel az oxigénforrásunk) és nő a szén-dioxid kibocsátás.
- Klímaváltozások: az átlaghőmérséklet növekszik, a sarki jégtakarók olvadnak, a tengerek szintje emelkedik stb.).
- A vizek szennyezettsége, rövidesen robbanásszerű ivóvíz-problémák jelentkeznek, illetve már jelentkeztek.
- Egyre több növény- és állatfaj veszélyeztetett az urbanizáció és az iparosodás miatt.
- Az elsivatagosodás folytatódik.
- A világ művelhető földterületének 30%-a túlsósodik 2020-ra és 50%-a 2050-re.
- A világ erdeinek további 10%-a elvész 2050-re.
- A tengerszint 15-95 cm-es emelkedése várható 2100-ra vagy előbb.

A növekvő társadalmi feszültségek fontosabb példái (Jessica Williams, 2004)

Csupán néhány példát kiragadva:

- Az átlagos japán nő nyolcvannégy életévre számíthat, amíg a botswanai nők átlagosan harminckilenc évig élnek.
- A világon minden ötödik ember napi egy dollárnál kevesebből él.
- Indiában negyvennégymillió gyermeket dolgoztatnak.
- Földünk három leggazdagabb embere több vagyonnal rendelkezik, mint amekkora a legszegényebb 48 állam bruttó hazai összterméke együttvéve.
- Amíg 1980-ban egy amerikai vállalatigazgató (CEO) jövedelme 42 gyári munkásjövedelmének felelt meg, 1998-ban már 419-nek. A világ fogyasztásának 96 százaléka a népesség öt százalékára jut.

[4] Egy populáció ökológiai lábnyoma: Az a föld-, illetve vízterület, amelyre szükség van egy adott népesség adott életvitelének korlátlan idejű fenntartásához; beszámítva az összes erőforrás kinyerését és az összes hulladék semlegesítését. Az „ökológiai lábnyom" azt mutatja meg, hogy mekkora biológiailag hasznos (föld- és víz-) területet igényel az ember életmódja, vagyis az általa elhasznált erőforrások előállítására és az általa termelt szennyezés befogadására alkalmas nagyságú területről van szól (Mosonyiné, 2006).

4.3 Egy ketyegő pénzügyi és sok valódi bomba

A virtuális gazdaság veszélye

A gazdaság környezetre gyakorolt externális hatásait, valós szerepét a fejlődésben nehéz pontosan bemutatni, mert a „valós" gazdasági tevékenységek és eredményük egyre nehezebben különíthetőek el egy ún. „virtuális gazdaság"-tól. A „gazdasági növekedés" mutatói gyakran egy virtuális gazdaság tükörképei, amelyek olyan növekedési szintet tükröznek, amelyek – mivel a naturális helyzethez és termék-előállítási folyamatokhoz csak részben kötődnek – a későbbiekben jelentős gazdasági, piaci válsághelyzeteket idézhetnek elő (Gergely Erzsébet, 2007).

A nukleáris arzenál veszélye

A Föld elpusztításához elegendő nukleáris potenciál több mint ezerszeresét készletezik az atomhatalmak.

5. HATALMI ÁTSTRUKTÚRÁLÓDÁS A VILÁGBAN

A tényadatok alátámasztják azokat az állításokat, hogy a világcégek eddig is nagy befolyást tudtak gyakorolni a nemzetállamok politikájára elsősorban annak érdekében, hogy e politikát saját előnyükre, vagyis gazdasági és politikai befolyásuk növelésére használják fel.

A globális szervezeteknek a világgazdaságra gyakorolt befolyásának növekedésével nagyban megnő a menedzsment-minőség szerepe. Ezekhez az új vezetői feladatokhoz pedig alkalmas vezetői módszerek szükségesek.

6. A MINŐSÉGÜGY VÁRHATÓ FEJLŐDÉSI IRÁNYAI

6.1. A minőségügy fejlődését befolyásoló tényezők

– Feigenbaum szerint *a minőségügy fejlődését* a jövőben a következő főbb tendenciák befolyásolják (Molnár Pál, 2006):
  - A globalizációs folyamatok további kiszélesedése eredményeképpen növekszik a nagyvállalatoknak a minőségfejlesztési folyamatokra gyakorolt befolyásoló szerepe.
  - A folyamatos és fenntartható fejlődéshez egyre növekszik a beszállító partnerek versenyképességének szerepe.
  - A minőségügy jövőjét elsősorban annak az innovációs folyamatokban és menedzsmentben betöltött szerepe befolyásolja (a menedzsmentminőség szerepe).

– *A minőségfejlesztés jövőképét* a következő tényezők határozhatják meg:
  - Folyamatos technológiai és menedzsment innováció;
  - Az innováció irányítása és szoros összekapcsolása a minőségfejlesztéssel;
  - A minőségügyi szakértők teljes körű bevonása az innovációs folyamatokba.

– Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) legfrissebb jövőtanulmánya szerint *a minőségügy jövőjét befolyásoló legfontosabb trendek* a következők:
  - Globalizáció
  - Innováció/Kreativitás/Változás
  - Kihelyezés (Outsourcing)
  - Fogyasztói igénynövekedés
  - Értékalkotás
  - Változások a minőség vonatkozásában

Mindezt olyan keretben kell megvalósítani, amelyet kiemelten a társadalmi felelősség, az élethosszig tartó tanulás, a veszteségek kiküszöbölése és a fenntartható növekedés alkot.

– *A minőségügy várható fejlődésének három legfontosabb irányát* a következőkben fogalmazhatjuk meg:
  - Áttérés vagy áttörés a minőségmenedzsment területéről a menedzsment-minőségre.
  - A menedzsment-minőség szemlélet feltételezi a korábbi minőségmenedzsment elvek és módszerek adekvát alkalmazását, de ezeken túlmenően igényli a fenntartható fejlődés társadalmi-gazdasági-környezetvédelmi szempontjainak, a vállalatok társadalmi felelőssége és az etikus üzleti magatartás elemeinek figyelembevételét.
  - A minőségügy alapjait jelentő vezetési filozófiák (TQM, BPR), szabványos vezetési rendszerek, minőségi modellek, minőségi díjak, módszerek stb. felülvizsgálatát, ill. kiegészítését célszerű elvégezni annak érdekében, hogy a menedzsment-minőség előző pontban felsorolt szempontjai azokban megjelenjenek.

6.2. Az ISO 9000-es szabványcsalád

A minőségirányítási szabványok alkalmasságát, a felhasználói csoportok visszajelzéseit szinte a kiadás napjától figyelemmel kíséri és értékeli az

ISO 176 Műszaki Bizottsága (az ISO/TC 176), amely felelős ezekért a szabványokért (Sipos Gáborné, 2007).

Az ISO 9000-es szabványcsalád tagjai

–ISO 9000:2005: Minőségirányítási rendszerek, alapok és szótár (korszerűsítve: 2005)
– ISO 9001:2000: Minőségirányítási rendszerek, követelmények (e szabvány tanúsítás alapjául szolgálhat)
– ISO 9004:2000: Minőségirányítási rendszerek – Irányelvek a teljesítmény növeléséhez
– ISO 19011:2002: Irányelvek a minőség- és környezetirányítási rendszerek felülvizsgálatához.

A szabványcsalád tagjairól megállapítható, hogy jelenlegi formájukban és továbbfejlesztésük jelenlegi fázisában nem tartalmazzák a fenntartható fejlődés és a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) szempontjait.

6.3. A TQM vezetési filozófia

A TQM minőségmenedzsment-szemléletű értelmezését áttekintve megállapítható, hogy ez a felfogás a XXI. századi szemléletmód szerint *nem tekinthető abszolút totálisnak*, hiszen csupán a beszállítók-szervezet-vevők alkotta értéklánc optimalizálásával foglalkozik, és a szervezet működésében érintett *többi érdekelt fél igényeinek kielégítésével, megelégedettségével nem,* vagy nem kellő részletességgel tárgyalja azokat.

Olyan vélemények is megfogalmazódtak, hogy a világ a harmadik évezred elejére a TQM és a BPR felfogást is meghaladja, azaz *nem a folyamatok, hanem a teljes üzlet újradefiniálására lesz szükség:* új termékeket, teljesen új szolgáltatásokat kell nyújtani a fogyasztóknak és a stakeholder-eknek, szükség szerint a *fenntarthatóság figyelembevételével*.

Lényeges szerepe lehet a TQM vezetési filozófia felfogása és eszköztára kibővítésének a versenyszabályok átalakításában. Olyan új elvek, a menedzsment-minőség javítását szolgáló módszerek beépítése javasolható, mint pl. a „vin-vin", (nyerjünk együtt), vagy a „CSR" (vállalatok társadalmi felelőssége), az etikus üzleti magatartás, az etikai kódexek, környezetvédelmi, illetve fenntarthatósági nyilatkozatok, a tudásmenedzsment („bölcsességmenedzsment") stb. értékként, elvárásként való megjelenítése a TQM eszköztárában.

6.4. Kiválósági modellek, minőségi díjak

A minőségügy gyors fejlődése a 20. század utolsó negyedében számos minőségmodellt hozott létre. A legtöbbjüket arra szánták, hogy mintául szolgáljanak a szervezetek teljesítményének – implicite a menedzsment minőségének – értékelésére. Egyesek ezek közül nemzeti és nemzetközi szabványok alakját öltötték, másokat minőségdíjak odaítélésére, ismét másokat szervezetek fejlesztésére hoztak létre (Tito Conti, 2004).

A legismertebb modellek:

EFQM Kiválósági modell (EFQM),
Malcom Baldrige-modell (NIST),
Deming alkalmazási díjmodell (Deming-díj)
TQM-modellek, amelyeket más szervezetek, szerzők, tanácsadók javasoltak. Ezek között a kifejezetten szervezetfejlesztésre szánt modellek a különösen fontosak.

A kiválósági modellek szerkezetében, logikai felépítésében igen sok hasonlóság és jó néhány különbség található. Vizsgálatunk szempontjából egy lényeges hasonlóság felfedezhető: mindegyikben megtalálható a fenntartható fejlődés néhány eleme (társadalmi vagy környezetvédelmi vonatkozások), de kiemelten, a fenntarthatóság kérdéskörét megillető súllyal egyik modell sem tartalmazza.

7. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉST TÁMOGATÓ MÓDSZEREK, SZABVÁNYOK

7.1. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR)

A CSR önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonásával. Ha az adott cég társadalom- és/vagy környezettudatos, akkor olyan módon törekszik a jelenben a sikerre, hogy nem éli fel a jövő lehetőségeit; a szociális, a környezeti és az üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti. Ezen elvek mentén alakítja kapcsolatait a tevékenysége által érintett csoportokkal. Hosszú távon a nyereség (fenntarthatóság) tekintetében sikeresebb a profitszerzés kizárólagos szempontjait érvényesítő vállalkozással szemben (Ligeti György, 2006).

7.2. Az etikus üzleti magatartás

Az etikus üzleti magatartás röviden azt jelenti, hogy a vállalat nem csak a jogszabályoknak felel meg, hanem olyan magasabb erkölcsi elveknek is, amelyek figyelembe veszik azok érdekeit is, akik azokat nem képesek érvényesíteni, vagy nem is tudnak arról, hogy bizonyos téren kiszolgáltatottak lehetnek. Más szóval: akkor sem csapják be a vevőt, ha az soha nem jön rá.

Az etikus vállalati magatartás kereteit egy adott vállalatnál az etikai kódex adja meg. Az ilyen kódex létrehozásának a lényege, hogy a vállalat maga alkotja meg azt, méghozzá egy demokratikus vitafolyamat nyomán.

Az etikai kódexek megszerkesztéséhez kitűnő segítséget nyújtanak az ún. CSR eszközök és eszköztárak. Ilyen például az Európai Unió EC-2004-jelű katalógusa, amely öt kategóriába gyűjti az eszközöket:

- magatartási irányelvek, (irányelvek az etikai kódexhez),
- vállalatirányítási szabványok,
- jelentések,
- terméktanúsítványok,
- társadalmilag felelős befektetések.

(Tóth Gergely, 2007).

7.3. Elszámoltathatósági szabvány

Az SA 8000-jelű, Társadalmi elszámoltathatóság (Social Accountability 8000) címet viselő szabvány a kívánatos munkakörülményekről szól.

Az „AA 1000” szabvány az elszámoltathatóságot és az átláthatóságot garantálja az etikai teljesítmény mérésével az érintett felek bevonásával.

7.4. Az ISO 26000 szabvány a társadalmi felelősségről

Válaszolva azon körök igényeire, amelyek sürgették a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról szóló irányítási rendszerszabvány kidolgozását, 2003-ban az ISO felállított egy tanácsadó testületet az ilyen irányú szükségletek és lehetőségek felmérésére. Ez a testület nagyon hasonlónak találta a helyzetet a minőségügyi és a környezeti szabványok megszületése előtti időkhöz. Nem kevesebb, mint két tucat nemzeti, nemzetközi és „szabadúszó” CSR szabvány létezett, legtöbbjük egymástól nagyon különböző volt. Ezen szabványok alkalmazása az önkéntesség elvén alapult ugyan, az azonban nyilvánvaló volt, hogy az érdekelt felek folyamatosan nyomást gyakorolnak a multinacionális vállalatokra, megkövetelve azok társadalmi felelősséggel kapcsolatos tevékenységének nyilvánossá és a lehető legátláthatóbbá tételét (D. Bowers, 2006).

A közel öt éve beindított szabványfejlesztés akadályokba ütközik, a sokféle érdekelt fél gyakran ellentétes érdekeket képvisel.

A szabvány tervezett címe: „ISO 26000: Útmutató a társadalmi felelősségről”. A javaslat értelmében az új szabvány jellemzői a következők:

- Segíti a szervezeteket abban, hogy foglalkozhassanak saját társadalmi felelősségükkel, figyelembe véve a kulturális, társadalmi, környezeti és jogi különbségeket, valamint a gazdasági fejlődés feltételeit.
- Gyakorlati útmutatót nyújt a társadalmi felelősség mindennapi alkalmazásához.
- Középpontba állítja a teljesítményt és annak javítását.
- Növeli az ügyfelek és más érdekeltek bizalmát és megelégedettségét az adott szervezet iránt.
- Összhangban áll a meglevő dokumentációval, nemzetközi szerződésekkel és megállapodásokkal, valamint a vonatkozó ISO szabványokkal.
- A társadalmi felelősség területén megteremti a közös és általános terminológiát.
- Széleskörűvé teszi a társadalmi felelősséggel kapcsolatos tudatosságot.
- A szervezetek társadalmi felelősségvállalásának kezelésében nem csorbítja a kormány hatáskörét.

7.5. Egységesített fenntarthatósági jelentés (GRI)

A fenntarthatósági jelentések egységesítését szorgalmazza a GRI (Global Reporting Initiative). A kezdeményezést 1997-ben bocsátotta útjára a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics – Környezettudatos Gazdaságok Szövetsége) és az ENSZ Környezetvédelmi Program (UNEP). A GRI útmutató két legfontosabb oszlopa a jelentéstételi alapelvek gyűjteménye, valamint a fenntarthatósági mérőszámok listája. A lefektetett 10 alapelv a lényegesség, érintettek bevonása, fenntarthatósági összefüggések, teljesség, egyensúly, összehasonlíthatóság, pontosság, időszerűség, egyértelműség, végül a megbízhatóság. A GRI 13 gazdasági, 35 környezeti és 54 társadalmi mérőszámot ajánl. Aki mindezeket közli, vagy legalább elmagyarázza, hogy miért nem jelenti valamelyiket,

betartja a felsorolt alapelveket, végül a vezetősége magában a jelentésben nyilatkozik a GRI útmutatóval való összhangról, az a GRI szerint mondhatja magáról, hogy „teljes megfelelésű" (az eredetiben: In Accordance) a jelentése. Az irányelv ezt nem köti tanúsításhoz, viszont nem is tiltja. Így több auditorcég és társadalmi szervezet is tanúsít a GRI szerint. Az útmutató első verziója 2000-ben látott napvilágot, 2006. óta immár a harmadik van forgalomban. A legújabb irányelv, a G3 már megfelelési szintekről beszél, amire a jelentést készítők jelentkezhetnek, azaz a GRI maga is tanúsító szervezetté lépett elő. A GRI további dokumentumokat is kidolgozott: ágazati kiegészítések, technikai szabályzatok, valamint téma-specifikus útmutatók segítik az alkalmazást. A program hivatalos honlapja szerint ezen könyv véglegesítésének pillanatában világszerte közel 2400 cég ad ki GRI szerinti jelentést (Magyarországon ez a szám 10 alatt van). Ezzel a GRI terjedése visszafogottnak mondható például az ISO 14001-hez képest, bár azt mindenképpen hozzá kell tennünk, hogy a jelentések egységesítésével kapcsolatos legismertebb kezdeményezésről van szó (Tóth Gergely, 2007).

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmány egy viszonylag új fogalom, a *menedzsment-minőség* fogalmának a megvilágítására, megvitatására vállalkozott. Addig ugyanis, amíg a *minőségmenedzsment* (QM) fogalma viszonylag tisztázott, definiált, a *menedzsment-minőség* fogalmának megítélésében nem találkozhatunk kialakult, egységes felfogással. A tanulmány alapgondolata az, hogy a szervezetek vezetősége, menedzsmentje akkor végez jó minőségű munkát, ha a tág értelemben vett érdekelt felek gyakran egymással szöges ellentétben álló elvárásait tartósan ki tudja elégíteni. Ennek a felfogásnak egyik kulcsproblémája, hogy az érdekelt felek között milyen részletességgel definiáljuk a fenntartható fejlődés három fő összetevőjét, a társadalmi, a természeti, valamint a gazdasági és technikai komponenseket, továbbá tudjuk-e módszertanilag kezelni a vállalatok társadalmi felelősségének kérdését.

A *menedzsment-minőség* javítása módszertanának kialakításánál lehet a *minőségmenedzsment* bevált módszertani bázisára építeni. Ez a folyamat már évekkel ezelőtt el is kezdődött, illetve az új felfogású módszerek (CSR, ISO 9004:2009, ISO 26000 stb.) kialakultak vagy fejlesztés alatt vannak. Remélhetjük, hogy a társadalmi felelősség kérdése hosszabb időtávon széleskörű támogatásra talál és képes lesz megállítani az emberiség önpusztító folyamatait.

FELHASZNÁLT IRODALOM

David C. Korten (1996): *Tőkés társaságok világuralma.* Bp., Magyar Kapu Alapítvány.

Varga Lajos (2007): *Minőségmenedzsment* (főiskolai jegyzet) Bp., Zsigmond Király Főiskola

Tóth Csaba László (2007): Hat Szigma – Siker vagy ámítás? Bp., *Magyar Minőség* XVI. évfolyam, 12. szám, 2007. december. p.: 2–11.

Spencer Hutchens (2007): Hogyan viszonyul egymáshoz a minőség és az etika a 21. század vezetéskultúrájában? Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2007. 4. szám., p. 244.

Noriaki Kano (2007): A minőség evolúciója – a fenntartható növekedés felé vezető út Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2007/1. p. 32–42.

Juhani Anttila (2008): A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig. Bp., Minőség és Megbízhatóság. 2008/1.

Lóránt Károly (2007): A fáraó alkuja. Bp., *Magyar Nemzet,* 2007. december 8. p. 21–28.

Tóth Gergely (2007): A valóban felelős vállalat Bp., Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET) pp. 104 old.

Mosonyiné Ádám Gizella (2006): A környezetvédelem és az inverz logisztika *EU Working Papers,* Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Karának szakmai folyóirata 2006/4. szám, p. 57–67.

Jessica Williams (2004): *Merre tart a világ?* Bp., HVG Kiadó. pp. 373.

Gergely Erzsébet (2007): Jövőnk a Fenntartható fejlődés Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2007/1. p. 16–21.

Molnár Pál (2006): Minőségügyi Világkongresszus Tokióban Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2006/1. p. 4–13.

Armand V. Feigenbaum (2006): A menedzsment tőke hatalma Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2006/3. p. 170–171

Duke Okes (2006): Rendezzük szervezetünk tudásállományát Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2006/3. p. 157–161.

Sipos Gáborné (2007): Az ISO 9001 és 9004 szabványok várható változásai Bp., *Magyar Minőség,* 7. szám, p. 2–4.

Bőgel György – Salamonné Huszty A. (1998): *Vállalatvezetés felsőfokon* Bp., Kossuth Kiadó

Csath Magdolna (2005): *Minőségstratégia* Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó

Tito Conti (2004): A kiválósági modellek alkalmazásának lehetőségei és kockázatai Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2004/3. p. 138–145.

Ligeti György (2006): *CSR, Vállalati felelősségvállalás* Bp., Kurt Levin Alapítvány

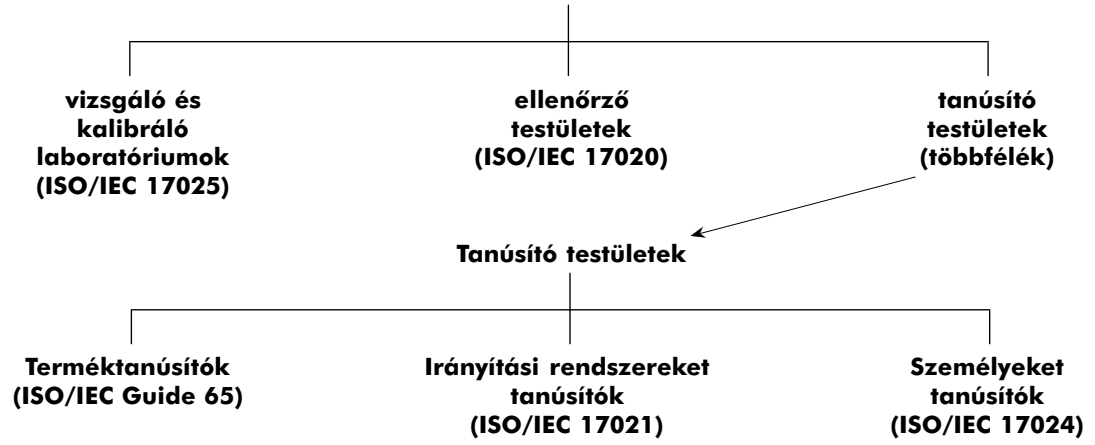
Dorothy Bowers (2006): Szabvány a társadalmi felelősségről Bp., *Minőség és Megbízhatóság,* 2006/4. sz. p. 232–236.

Hirdessen
a Minőség és Megbízhatóságban
Több ezren olvassák !
Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 2. oldalon!

Hibaigazítás

A 2007/6. számunkban Földesi Tamás: *A megfelelőségértékelés testületei* című cikkében a 2. melléklet hibásan jelent meg. A szerző és olvasóink szíves elnézését kérjük. A 2. melléklet helyesen:

2. melléklet



A **Quality Line Kft.** gratulál
az általa sikeresen felkészített, tanúsított cégeknek:

Az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány és az AQAP szerint a HM Technológiai Hivatala által 2007 novemberében auditált ***PNC Kft-nek,***

az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint a Det Norske Veritas Kft. által 2007 decemberében auditált ***Kovax '95 Informatikai Kft-nek,***

az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint az IFU-Cert Kft. által 2007 decemberében auditált ***MÁV ZRt. Gépészeti Üzletágának,***

az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint a Digart Hungary Kft. által 2007 decemberében auditált ***HVG Press Kft-nek,***

az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint a Digart Hungary Kft. által 2007 decemberében auditált ***Bozsér Kereskedőház Kft-nek,***

az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint az InterCert Tanúsító Kft. által 2008 januárjában auditált ***Profitexpert Kft-nek,***

az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint az InterCert Tanúsító Kft. által 2008 januárjában auditált ***Dentikrek Kft-nek.***

Quality Line Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
Budapest I., Batthyány utca 65. I/3. • Telefon: 201 8374 • Tel./fax: 201 2808
Levélcím: 1015 Budapest, Batthyány utca 65. I/3.
E-mail: qlinekft@t-online.hu • Honlap: www.qlinekft.hu

JUHANI ANTTILA
akadémikus
a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) tagja

A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig

Bevezetés

Az utóbbi időben gyökeresesen megváltozott az üzleti környezet. A minőségmenedzsment fejlődése azonban nem a kívánt mértékben tartott lépést az általános trendekkel. Ennek tulajdonítható, hogy az egyes szervezeteknél komoly problémák jelentkeztek a minőséghez való viszonyulás terén, ami az egész minőségügyi diszciplína területén is egyfajta frusztrációhoz vezetett. A modern szervezeteknél tehát nagy igény mutatkozik a minőségirányítási szemlélet reformja és korszerűsítése iránt. Ez az elemzés azokkal az új elvekkel, eszközökkel és infrastruktúrákkal foglalkozik, amelyek a modern üzleti környezetben a minőségmenedzsment eszközei és gyakorlati alkalmazásai terén megjelent legutóbbi innovációk megértésén alapulnak.

Út a problémáktól és a zavartól a kiválóság és a világosság felé

A problémák meghatározása

A minőségügy alakulása sok esetben nem váltotta egyértelműen valóra az ígéreteket. Komoly problémák adódnak a jelenleg uralkodó minőségmenedzsment szemlélettel, így többek között a következők:

- Kihagyják belőle a vállalatvezetést, amely egyébként sem elkötelezett a minőség iránt; a minőségügy egy külön szakterületté válik.
- Nincs hatékony kommunikáció az üzleti menedzserek és a minőségügyi szakértők között.
- A minőségügyi kezdeményezéseket – pl. a különálló minőségügyi rendszerek kiépítése – nem jellemzi az üzletközpontúság.
- Az emberek – sok esetben a szakértőket is ideértve – nem ismerik fel vagy értik meg a minőségirányítás (QM) és a minőségbiztosítás (QA) közötti különbséget (lásd: ISO 9000).
- Számos olyan eltérő, különálló és egymással versengő minőségügyi módszertan létezik (pl. az ISO 9000 szabványok, a teljesítmény kiválóságának modellezése, a minőségdíj kritériumok és a Hat Szigma), amelyekről még a szakemberek véleménye sem egyezik.
- Van még sok más speciális menedzseri kezdeményezés is, amely versenyben áll a minőségfejlesztéssel, például a környezetmenedzsment, az emberi erőforrások menedzsmentje, a kockázatmenedzsment, a tudásmenedzsment, az információtechnológia irányítása, a testületi vezetés stb. Szervezeti szinten még konfliktushelyzet is előállhat a különféle szakvélemények között.
- Az egyes szervezeteken belül tett minőségügyi kezdeményezések tanúsítás-centrikusak, amelyek nem erősítik szükségszerűen az üzleti teljesítményt. A tanúsítás már elpiacosodott és elveszítette hitelét.
- A minőséggel kapcsolatos akciók gyakran csak utólagos, reaktív jellegűek és nagyon kevéssé proaktívak, pl. a szabványok alkalmazásában.
- A mindenre kiterjedő menedzsment, továbbá az üzleti információ és tudás alkalmazása helyett a formális dokumentálás kerül az előtérbe.

Valójában minden minőségügyi kezdeményezésnek és intézkedésnek a tágabb értelemben vett üzleti teljesítmény, a hatásosság és a hatékonyság, a termelékenység és a jövedelmezőség, a megelégedettség és a bizalom, a versenyképesség stb. erősítésére kell irányulnia. Az átfogó üzleti vagy szervezeti teljesítmény az üzleti folyamatok és a termékek (javak és szolgáltatások) tekintetében olyan pénzügyi és nem pénzügyi jellegű tényezőkből tevődik össze, amelyek lehetővé teszik az értékelést, valamint a szervezeti célokkal, a szabványokkal, a múltban elért eredményekkel és más szervezetek teljesítményével való összehasonlítást. A teljesítmény legfontosabb dimenziói az alábbiak (NIST, 2006):

- Az ügyfélre vonatkoztatott teljesítmény.
- Működési teljesítmény, beleértve a folyamat-, a projekt- és a termék-teljesítményt, továbbá a humán erőforrás teljesítményét.

- A pénzügyi és a piaci teljesítmény.

A teljesítmény egyaránt vonatkozik az üzleti tevékenységre és annak eredményeire. Az átfogó teljesítmény az egész szervezet szempontjából értékeli a teljesítményt és szorosan kapcsolódik a szervezet küldetéséhez (misszió), jövőképéhez (vízió) és stratégiájához.

A szervezetek gyakorlatában számos különféle koncepciót használnak a teljesítmény specifikus és számszerű leírására. Csakhogy a gyakorlatban legtöbbször nem egyértelműen alkalmazzák ezeket a fogalmakat. Sok zavart okoznak például a következő fogalmak:

- Teljesítmény – a teljesítőképesség (tevékenység, aktivitás) és annak eredményei („an sich"). Minden tételnek mindig van egy bizonyos teljesítménye.
- Szolgáltatás szint – a szerződő felek által meghatározott követelmények (SLAs = Megegyezés a szolgáltatások szintjéről).
- Fokozat – általános szabványkövetelmények teljesítése, pl. szállodai kategóriák.
- Minőség – az összes érdekelt fél igényei és elvárásai teljesítésének szintje.
- Kiválóság – A referenciákhoz viszonyított kiemelkedő minőség.

Érdekes módon a minőség alapfogalma egyáltalán nem világos a gyakorlatban, annak számos felfogása és értelmezése van. Meg kell jegyeznünk azt is, hogy az ISO 9000 szabványban szereplő „követelmények" szó nagyon gyakran válik a zavar forrásává. A hivatalos meghatározás szerint ez a kifejezés az érdekelt felek szükségleteit és elvárásait jelenti.

Különböző összefüggésekben ugyanannak a fogalomnak is más és más definíciója lehet, ami a különböző nyelvekre való fordításkor további nehézséget okozhat. Ezért a legfontosabb fogalmakat mindig tisztázni kell az adott szempontok és összefüggések szerint. Még maguknál a definícióknál is fontosabb a koncepciók kölcsönös megértése.

A kiválóság mint kihívás

A menedzsment sikeréhez nem elég önmagában véve az üzleti teljesítményről szóló információ, hanem vonatkozási pontokra is szükség van. A kiválóság nem más, mint ezeknek a referenciáknak a felülmúlása, túlteljesítése:

- Saját üzleti céljaink túlteljesítése.
- Sikeres üzleti teljesítmény a saját iparágunkon belül általánosságban véve vagy bejutás a legjobb versenytársak közé.
- Világszínvonalú teljesítmény nyújtása, beleértve a megfelelő teljesítményt és a legjobb gyakorlatokat, különösen az eltérő üzleti ágazatokban.

A szervezetek fenntartható sikereit csak a kiváló teljesítmény biztosíthatja. A kiválóság a reális tevékenységben, működésben (vagyis a szervezetek üzleti folyamataiban) gyökerezik, nem pedig a felszínes ragyogásban.

A minőségirányítás gyakorlati és hatékony megoldásait keresve minden ismert forrás kiemelten kezeli az integrációt és az innovációt.

A piac által vezérelt üzleti környezetben a minőség innovatív jellegű megközelítésére van szükség. Az üzleti kihívásokra nem létezik egyetlen üdvözítő megoldás: mindig az adott szervezetre szabott innovatív és egyedi megközelítést kell kialakítani. A verseny által diktált üzleti környezetben sokféle, különböző választási lehetőséget kell biztosítanunk a minőségmenedzsment számára.

Az Európai Unióban és az Egyesült Államokban például kiterjedt nemzeti mozgalom bontakozott ki a szervezeti szintű innováció erősítése érdekében. Sokan ezt tekintik a nemzetközi minőségügyi mozgalom következő hullámának. Az innovációnak meg kell történnie a minőségügyi elvek és gyakorlatok fejlesztése terén is.

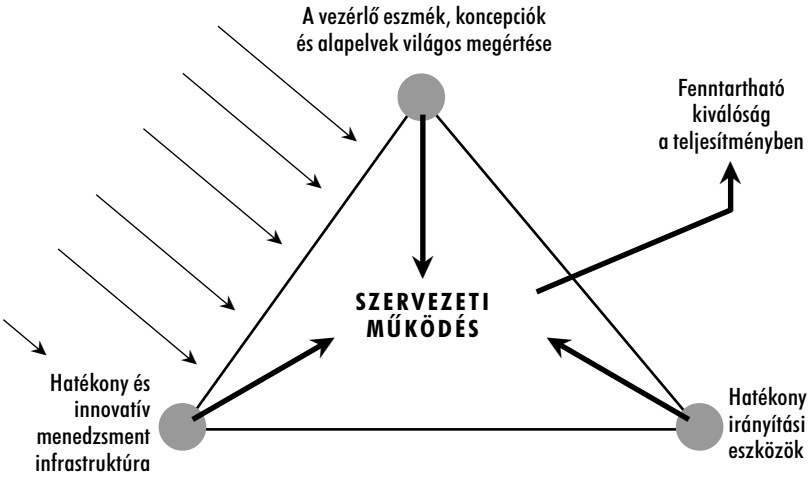
Az integráció – amely a minőségmenedzsment szempontjából a kiváló teljesítmény fő stratégiáját jelenti – a következőket foglalja magában:

- Hatásos és hatékony minőségügyi elvek és módszerek alkalmazása a normál üzleti menedzsment tevékenységben (különösen az üzleti folyamatokban), beleértve a stratégiai és az operatív menedzsmentet is.
- Az üzleti teljesítmény szisztematikus és folyamatos javítása, amellett állandó tanulás a szervezeten belül.
- Harc a különálló „minőségügyi rendszerek", vagyis az integráció hiánya ellen. Csak az ISO 9000 és az ISO 14000 elemeinek egy rendszerbe történő integrálása üzleti értelemben véve még semmilyen integrációt sem jelent.

Az üzlettől különvált minőségi kezdeményezések mesterkéltek és a dezintegráció felé mutatnak. A szabványok által ösztönzött minőségügyi megközelítés a szervezeten belül abszurd és hatástalan. Az integráció terjedjen ki az üzleti menedzsment minden szükséges szakterületére.

Minden szervezet – akár kicsi, akár nagy, akár profitorientált, akár nonprofit jellegű – olyan környezetben létezik és fejti ki tevékenységét, amely

bonyolult, állandóan változó, mozgalmas és félrevezető; egyszóval olyan környezetben, ahol a bizonytalanság és a változás dominál. Mi több: minden szervezet egyformán hatást gyakorol a



1. ábra *A minőségmenedzsment sarokpontjai és céljai (Senge, Roberts, Ross, Kleiner,* 1995)

környezetére, amely azonban őt magát is befolyásolja; ezért és más okokból kifolyólag minden egyes szervezet különálló identitással rendelkezik. Ennek ellenére számos közös vonást is felfedezhetünk az egyes szervezeteknél. Minden szervezet rendelkezik egy irányítási rendszerrel (lehet az implicit vagy explicit, egyszerű vagy bonyolult), amely a legfelső vezetés felelősségét és tárgyát képezi. Az is közös vonás, hogy minden egyes szervezet valamilyen, az ügyfelek számára felkínált terméket állít elő, miáltal haszon vagy érték létrehozására törekszik. Amíg egyes szervezeteket rövid távú célok elérésére hoztak létre, addig a legtöbb szervezet hosszabb időszakon keresztül kívánja folytatni tevékenységét (ISO, 2007).

A szervezetek sikeres irányításának és kiváló teljesítményének sarokpontjait és céljait az *1. ábra* foglalja össze. A kiváló teljesítmény és minőség a szervezet jó vezetésében gyökerezik és a következőkön alapul:

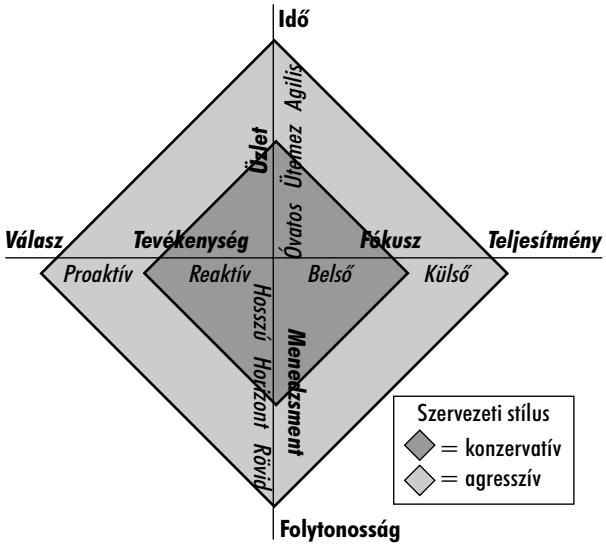
- A vezérlő eszmék, koncepciók és alapelvek világos megértése.
- Hatékony irányítási eszközök.
- Hatékony és innovatív menedzsment infrastruktúra.

Szervezeti azonosság és profil

A minőségfejlesztés kiinduló pontja a szervezeti identitás és a környezet ismerete. A szervezet integrált és holisztikus egységét maga a vállalat teremti meg. A vállalat szellemiségének (ethosz), azaz életvitelének és gondolkodásmódjának összhangban kell lennie saját környezetével. Minden szervezet – és minden üzleti közösség is – megkülönböztető jellegzetességekkel rendelkezik.

Az a vezetők feladata, hogy létrehozzák, fenntartsák és továbbfejlesszék a szervezet holisztikus üzleti identitását a valóságos üzleti környezetben. Ezzel még a minőségügyi kezdeményezéseknek is összhangban kell lenniük.

A szervezet üzleti profiljának meghatározásához hasznos gyakorlatok és eszközök állnak rendelkezésre. A Malcolm Baldrige kritériumok P1 és P2 záradéka úgy határozza meg a szervezeti profil keretét, mint egy pillanatfelvétel, amely magában foglalja a működést befolyásoló legfontosabb hatásokat, illetve a szervezet előtt álló legfontosabb kihívásokat. Az ISO 9000 szabvány vonatkozásában ugyancsak megfontolás előtt áll egy sajátságos eszköz kifejlesztése ugyanerre a célra *(2. ábra)*.



2. ábra *Szervezeti profil és menedzseri háló az ISO 9000 szabványosítási bizottság kidolgozásában (ISO/TC176/SC2/WG18, 2006).*

Ezen módszerek segítségével fontos információt lehet majd kapni bármely szervezet üzleti alapjairól és realitásairól, még mielőtt megkezdődne a szabványok és más tudásbázisok felhasználása a teljesítmény javítására.

Operatív valóságok és környezetek

Az igazi operatív üzleti valóság különbözik a látszattól, vagyis attól a realitástól, amit a valóságban észlelünk. A kettőt az „implicit" és az „explicit" szavak használatával különböztethetjük meg. Az implicit rend nem más, mint a dolgokra, a cselekedetekre és a tudatosságra vonatkozó metafizikai entitás (1. ábra) (*Boeree,* 2006). Ez mindennek az alapvető, háttérben meghúzódó alstruktúrája. Ez a realitásnak egy óriási és mélyebb szintje, mint amit a mi realitásunk feltárni enged; itt minden összefügg mindennel. Az implicit rend nyilvánul meg a világról szerzett tapasztalatainkban, ami az explicit rendet képezi.

Valamennyi szervezet üzleti környezete – akár kis- vagy nagyvállalatról, akár nyilvános vagy nonprofit szervezetről van szó – a bizonyosság és az előre-jelezhetőség irányából a bizonytalanság és a kétségesség irányába mozdul el *(Locke* et al, 2000) (*Anttila,* 2004-1), ami az alábbiakra terjed ki:

- Minden mindennel összefügg, de az összes kapcsolat nem ismert.
- A szervezetek a közreműködők önszerveződő és spontán kialakuló hálózataiban tevékenykednek.
- A virtuális hálózatok nagyon sok heterogén szereplőt foglalnak magukban.
- Az üzleti folyamatok komplex jellegűek és érzékenyek a behatásokra.
- A szereplők szabadsága csak paradox („vagy... vagy" helyett „mind... mind").
- Egyidejűleg van szükség az agilitásra és az érettségre.
- A nem anyagi természetű dolgok (információ, tudás, szolgáltatások) nagyobb jelentőséggel bírnak, mint az anyagi javak.
- Az üzleti szervezetek kialakulása és működése szempontjából kulcsfontosságra tesznek szert a tranzakciós folyamatok.
- Mindenfajta üzletre jellemző a tevékenységek felgyorsulása és az előfeltételek változása.
- Az emberek és az üzleti vezetők munkája óriási nyomás alatt áll.

Az ilyen környezetek sok nehézséget és problémát okoznak, ugyanakkor új lehetőségeket is felkínálnak a minőségmenedzsment gyakorlati megvalósításához. A különböző szervezetek fejlődéséből leszűrt tapasztalatok azt bizonyítják, hogy az 1. ábra gondolkodási keretsémája szerint a szervezetek képesek alkalmazkodni az új üzleti követelmények által támasztott minőségirányítási elvárásokhoz. Ennek érdekében megfelelő megoldásokat kell kidolgozni az új, megváltozott üzleti környezetekhez, amelyek többek között az alábbiakat foglalják magukban:

- A minőségmenedzsment alapkoncepcióinak és alapelveinek megváltoztatása a téma jobb és hatékonyabb megértése érdekében, figyelembe véve az újszerű gondolkodást és értelmezéseket.
- A szervezeti azonosság és profil (lásd: 2. ábra), továbbá a minőségmenedzsment, a teljesítményértékelés, a dokumentáció-, az információ- és a tudásmenedzsment, valamint a minőségbiztosítás átgondolásához szükséges, hasznos és alkalmas új eszközök. Ezek alapját elsősorban azok az új szervezeti működési és tanulási teóriák képezhetik, amelyek az új információs- és tudástechnológiának köszönhetik a létüket.
- A komplex és hálózatos rendszerű üzleti környezetekben való tevékenység minőségirányítási megközelítései és infrastrukturális szempontjai.

A jó menedzsment alapelvei és modelljei

Minőségmenedzsment koncepciók

A hagyományos minőségügyi alapkoncepciók és a minőségmenedzsment ISO 9000 szabvány szerinti meghatározása még a mai üzleti feltételek mellett is érvényes, de azokat innovatív és integratív úton kell értelmezni. Bármely minőségügyi megközelítés legalapvetőbb koncepcióit ebben az összefüggésben a minőségmenedzsment (QM) és a minőségbiztosítás (QA) képezi.

A QM egyenlő a menedzsment minőségével: azt jelzi, hogy a menedzsmentnek valamely szervezet irányítása és kontrollja érdekében kifejtett tevékenysége milyen mértékben elégíti ki az adott szervezet valamennyi érdekeltjének igényeit és elvárásait. A minőségmenedzsment az üzleti vezetők felelősségét képezi, és az ő irányítással kapcsolatos akcióik révén nyilvánul meg. A minőségügyi szakértők segítséget nyújtanak ehhez. A jelenlegi ISO 9000 szabványok szerint is ez képezi a QM fogalmát és a szabványok következő, 2009. évi generációjának tervezeteiben ez a téma további hangsúlyt kap.

A minőségirányítási rendszer (QMS) a minőségmenedzsment bármely szervezetnél történő megvalósításának alapkoncepcióit foglalja magában. Két részből tevődik össze:

- Irányítási rendszer (MS): a szervezeti politika és célok meghatározására, illetve a célok elérésére irányuló rendszer egy adott szervezetnél.
- Minőség (M): az irányítási rendszert (MS) minősítő attribútum, amely azt jelzi, hogy az MS milyen mértékben képes kielégíteni az adott szervezetben érdekelt felek igényeit és elvárásait.

A „minőségmenedzsment rendszer" kifejezés sok zavart okozott már, különösen, ha idegen nyelvekre fordítják le azt. Emellett számos szervezet még mindig a minőségügyi rendszer (QS) koncepciót alkalmazza, holott azt már majdnem tíz évvel ezelőtt eltávolították az ISO 9000-es szabványokból. Talán ennek tudható be, hogy a QMS alatt még mindig valamiféle minőségügyi rendszert értenek, ami pedig a gyakorlatban nagyon mesterkélten hangzik.

A QMS alapvetően a szervezet saját belső üzleti menedzsmentjére vonatkozó igényeire, továbbá az üzleti kiválóság céljaira irányul. A másoktól való megkülönböztethetőség érdekében a szervezetek különleges elnevezésekkel illethetik saját QMS-üket. Így például egy vállalat, amely hangsúlyozni óhajtja innovatív készségét az üzleti tevékenység és a minőségügyi szemlélet terén, a QMS-t nevezheti IBR-nek (Innovatív Üzlet Realizálás) is.

A QA külső célokat szolgál, nevezetesen, hogy bizalmat keltsen, illetve megerősítse azt az üzleti kapcsolatok által érintett ügyfelekben és más külső partnerekben. A QA elsősorban kommunikációs eszköz a szervezet és annak partnerei (az érdekelt felek) között.

A szervezet gyakorlati életében a QM-re és a QA-ra mindig egyaránt szükség van. A QMS koncepció mindkettőre vonatkozik. A QA nem más, mint a QM alrendszere. Az ISO 9000 szabványcsaládban a QM és a QA konzisztens párt alkot. Ha egy szervezet nem alkalmazza kifejezetten az ISO 9004-et csak az ISO 9001-et, akkor biztosítania kell a konzisztenciát saját üzleti rendszerével.

A jó menedzsment alapelvei

A jó, sőt kiváló menedzsment alapelveire nézve számos nagyra becsült referencia létezik. A jó menedzsmentre vonatkozó alapelveknek különösen az alábbi négy sorozata az, amely minden szervezetnél alkalmazható:

1. ISO 9000 – Minőségmenedzsment alapelvek:
   a. Ügyfél fókusz;
   b. Vezetés;
   c. Az emberek bevonása;
   d. Folyamatszerű megközelítés;
   e. Az irányítás rendszerszerű megközelítése;
   f. Folyamatos javítás;
   g. Tényeken alapuló döntéshozatal;
   h. Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok.
2. Malcolm Baldrige – Alapvető értékek és koncepciók:
   a. Víziókon alapuló vezetés;
   b. Az ügyfelek által motivált kiválóság;
   c. Szervezeti és egyéni tanulás;
   d. A munkatársak és a partnerek értékelése;
   e. Agilitás;
   f. A jövő középpontba helyezése;
   g. Innováció-menedzsment;
   h. Tényeken alapuló vezetés;
   i. Társadalmi felelősség;
   j. Eredmény- és értékközpontúság;
   k. Rendszerszerű perspektívák.
3. EFQM – A kiválóság alapkoncepciói:
   a. Eredményorientáció;
   b. Ügyfélközpontúság;
   c. Vezetés és céltudatosság;
   d. A folyamatokon és a tényeken alapuló irányítás;
   e. Az emberek egyéni fejlődése és bevonása;
   f. Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés;
   g. A partnerkapcsolatok fejlesztése;
   h. Testületi felelősség a társadalomért.
4. Deming Díj – A Teljes körű minőségmenedzsment (TQM) alapelvei:
   a. A TQM alkalmazásával elért jellegzetes teljesítményjavulás:
      i. Kihívó és ügyfélorientált üzleti célok és stratégiák a menedzsment irányítása alatt;
      ii. A TQM megfelelő alkalmazása az üzleti célok elérése érdekében;
      iii. Az üzleti célokkal összefüggésben elért kimagasló eredmények.
   b. A TQM megértése és a lelkesedés:
      i. A hosszú távú sikerekre való törekvés az ügyfelek és más érdekelt felek előnyeinek szem előtt tartásával;
      ii. A szervezet minőségközpontú irányítása;
      iii. Legfelső vezetés, vízió, stratégiák és politikák;
      iv. A szervezet valamennyi tagjának részvétele a humán erőforrás fejlesztésének elve alapján;
      v. Hatásos minőségirányítási módszerek kifejlesztése és alkalmazása;
      vi. A szervezet továbbfejlesztése és átalakítása a fenntartható siker érdekében.

Habár ezek a referenciák különböző frazeológiát és címeket használnak, a tartalmuk nagyon

hasonló, és mindannyian a szervezetek menedzselésének jó alapelveire vonatkoznak.

Ha ezeket a „standard” alapelveket egy bizonyos szervezetre akarjuk alkalmazni, innovatív módon kell figyelembe venni az adott szervezet speciális üzleti igényeit és a szituációkat.

Példaként megemlítendő, hogy egy vállalat megpróbálta figyelembe venni az említett referenciák minden aspektusát és alkalmazni azokat saját modern üzleti környezetére. Úgy döntöttek, hogy elvezetik a szervezetet a teljesítmény kiválóságáig, amelyhez a következő hét alapelvet határozták meg:

a. Az ügyfelek egyedi igényeinek és elvárásainak a központba helyezése
b. A jövőbeli kihívások előrejelzése;
c. A munkatársak értékelése;
d. A szervezet, mint a fogékony és agilis üzleti folyamatok rendszerének menedzselése;
e. Felfedezés, együttműködés és tanulás az üzleti teljesítmény folyamatos javítása érdekében;
f. A partnerek értékelése;
g. Válaszadás a modern társadalom igényeire és elvárásaira.

Fenti alapelvek meghatározása a vállalat vezetői munkacsoportja által valóban nagy kihívást támasztott a menedzsment minőségével szemben.

Menedzsmentmodellek

Miképpen érhető el a menedzsment teljesítményének kiválósága? Óriási mennyiségű tanulmány, kutatás és irodalom áll már rendelkezésre a menedzsmentről. Van sok egymással versenyző menedzseri iskola és menedzsment eszköz is. Sokan zavarosnak találják a helyzetet. Annyi mindent csináltak már a menedzsment fejlesztése érdekében, hogy elsikkadhat maga a lényeg.

Nem létezik egyetlen modell vagy szabvány, amely képes lenne leírni, hogy milyen is a jó menedzsment, mert az szisztematikus úton mindig továbbfejleszthető még jobbá és még hatékonyabbá. A szisztematikus menedzsment hatásosabb és hatékonyabb lehet a rendszertelen menedzsmentnél; ebben az összefüggésben hasznosak lehetnek a megfelelő modellek, eszközök és szabványok.

Egy széles körben ismert és elismert modell a menedzsment minden területére a PDCA (tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, beavatkozás), illetve a Deming/Shewhart ciklus. Szervezeti környezetben a PDCA modellt három különböző területen kell alkalmazni, amelyek lefedik az egész minőségmenedzsmentet:

- Kontroll: az üzleti folyamatok mindennapi műveleteinek irányítása a meghatározott eredmények elérése érdekében. A kontroll általában a nem-megfelelőségek kiigazítására szolgál.
- Prevenció és a működés javítása: az akut problémák megoldása, a nem-megfelelőségek megelőzése, valamint az üzleti folyamatok lépésről lépésre történő javítása tartozik ide.
- Áttörés: innováció és stratégiailag jelentős változtatások az üzletmenetben.

A teljesítmény-kiválóság keretei

A PDCA modell átfogó alkalmazása mellett – a részletkérdések megoldása érdekében – alkalmazhatók az ISO 9000 szabványok és a kiválósági modellek (minőségdíj kritériumok) is. Itt újra hangsúlyozni kell a szervezet saját identitását, a szervezeti profilt és az üzleti igényeket.

Az ISO 9000-es szabványokban és a kiválósági modellekben egymást kiegészítő hasonlóságok és különbségek találhatók. Éppen ezért az üzleti környezetbe integrálva kitűnően képesek kiegészíteni egymást. Széles körben használják a következő referenciákat:

- Ugyanazok az általános célok:
  - o Az ügyfelek és más érintett partnerek megelégedettsége;
  - o Folyamatos fejlődés a kiváló szervezeti teljesítmény irányában.
- Hasonlóságok:
  - o A legfelső vezetés teljes felelősségének hangsúlyozása;
  - o A tartalmak struktúrája és lényegi pontjai;
  - o A menedzsment minőségének szisztematikus és átfogó megközelítése.
- Különbségek:
  - o Szempontok;
  - o Terminológia és nyelvezet.

Az ISO szabványosítás és a kiválósági modellek egyaránt támogatják a kombinált használatot, például a TC 176-os ISO szabványosítási bizottság útmutatót dolgozott ki (2005) az ISO 9004 szabvány és a kiválósági modellek együttes használatának elősegítésére a teljesítmény-kiválóság felé vezető úton. Ebben az összefüggésben a következő kiválósági modelleket vizsgálták meg, szoros együttműködésben az azokért felelős szervezetekkel:

- Deming Díj (DAP);

- Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj (MBQA);
- Európai Minőség Irányítási Alapítvány (EFQM);
- Latin-Amerikai Minőség Irányítási Alapítvány (FUNDIBEQ).

Az ázsiai és a csendes-óceáni országok körében jól ismert a Malcolm Baldrige Modellt alkalmazó Nemzetközi Ázsiai és Csendes-óceáni Minőségdíj (IAPQA).

Műveleti infrastruktúrák

Hálózatba kapcsolt üzletek

A modern szervezetek a hálózatokkal át meg átszőtt üzleti környezetben tevékenykednek. Az eredeti hálózatok spontán, tervezés nélkül alakulnak ki. Növekedésük sporadikus és önszerveződő. A mai üzleti hálózatokban különböző szereplőket találunk:

- vállalatok és szervezetek (privát, állami, profitmentes);
- üzleti egységek, szakmai központok;
- egyének, pl. szakértők és üzleti vezetők.

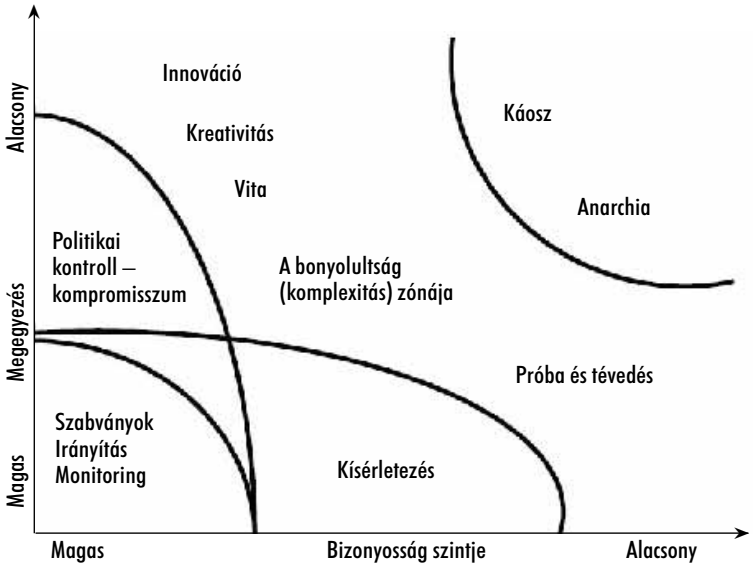
Az ilyen jellegű hálózatokban nem lehetséges semmiféle közös érték, cél vagy stratégia. Minden résztvevőnek megvan a saját oka és érdeke ahhoz, hogy a hálózat tagja legyen. Amellett a hálózatban résztvevők mindig rendelkeznek bizonyos hálózati jellemzőkkel és ráhatásokkal (*Krebs,* 2007):

- Hozzáférés: a hálózati erőforrásokhoz való hozzáférés nehézsége.
- Hatótávolság: a tagok potenciális befolyása a hálózaton belül.
- Kontroll: mennyire tudják a tagok kontroll alatt tartani a hálózat erőforrásait?

A hálózatok által uralt üzleti környezetekben a hagyományos minőségügyi rendszerek, a minőségügyi szervezetek, a minőségügyi kézikönyvek vagy feljegyzések, továbbá a minőségügyi menedzserek tradicionális munkája, illetve a harmadik fél általi tanúsítások csak nagyon kis szerepet játszanak vagy egyáltalán nincs is semmi előnyük a minőségmenedzsment valódi céljai tekintetében. Sőt, még több bajt is okozhatnak, mint előnyt (*Stacey,* 2002/2003). A „mindenki győz" (win/win) kapcsolatrendszernek megfelelően azonban maguk a hálózatok nagyon hasznosak lehetnek a tagszervezetek minősége szempontjából.

Komplexen összefüggő érzékeny folyamatok

A hálózatba kapcsolt együttműködő szervezetek egymáshoz való viszonya olyan komplex, érzékeny folyamatokat képezhet, amelyek sokféle, különböző típusú tevékenységből állnak *(3. ábra)*.



3. ábra *Tevékenységek a komplexen összefüggő érzékeny folyamatok között. Bármely fajta tevékenység folytatható az egymással összefüggő üzleti folyamatok között. A megfelelő menedzsment-akciót az adott kérdéssel kapcsolatos bizonyossági és megegyezési szint alapján kell megválasztani (Stacey,* 2002/2003).

*A hálózatosan összekapcsolt szituációk menedzselése az alábbi három szempont figyelembevételétől függ (*Naidoo*, 2005):*

- A szereplők azonosítása: maguk a szereplők (folyamat/tevékenység/gépek és személyek), továbbá azok a jellemzők, amelyek segítségével határozottan fel lehet ismerni az egyes szereplőket.
- A szereplők közötti kapcsolat: az egyetértés és a bizonyosság foka, a „win/win" szintje.
- Kommunikáció a szereplők között: nyílt, korlátozott, zárt, elmosódott.

Az egymással összefüggő folyamatok nem egyértelmű azonosítása esetén (lásd: folyamattervek) az egész helyzet darabokra eshet szét a belső szereplők nem megfelelő egymásra hatása, illetve egymásnak ellentmondó cselekedetei miatt, sőt káosz vagy anarchia is kialakulhat.

Vezetői minőségügyi eszközök

Befektetés az eszközökbe

A vezetők minőségügyi eszköztára praktikus és szisztematikus működő modellekből, módszerekből és egyéb eszközökből, valamint hasznos teóriákból áll. Óriási mennyiségű különféle eszköz áll a minőségmenedzsment rendelkezésére, ami gyakran zavart okoz a szervezeteknél, sőt maguknál a minőségügyi szakértőknél is. Az eszközöknek fontos szerep jut a menedzsment minőségének hatékony gyakorlati megvalósítása terén. Bármely üzleti menedzsment-eszköz egyfajta befektetést jelent a következő területeken:

- az igények és a kínálatok kutatása;
- beszerzés;
- utasítás, oktatás;
- dokumentáció;
- fenntartás, fejlesztés.

Ezért alapvetően fontos, hogy az eszközök hatásosak és hatékonyak, jól megválasztottak és megtervezettek, továbbá gondosan karbantartottak legyenek a szervezet valódi igényeinek megfelelően. Egy eszköz csak akkor nyújthat számunkra előnyöket, ha előnyösen használjuk fel.

A konzisztens menedzsmentrendszerekben az eszközöket megfelelő módon fejlesztik és tartják fenn. Példaként bemutatjuk azokat a módszereket, amelyek egy szervezet „üzleti kiválósági eszköztárának" legfontosabb vezetői eszközeit képezték, és amelyekkel elsősorban a minőségügyi szakértők dolgoztak:

- Folyamatirányítási modell;
- Projekt menedzsment modell;
- A Balanced Scorecard-ból kifejlesztett kiegyensúlyozott stratégiai kártya;
- Önértékelési eszközök;
- A folyamat-teljesítmény felmérésének eszközei (audit a gyakorlatban);
- Benchmarking eszköztár;
- Problémamegoldási (pl. Hat Szigma folyamat) és innovatív teljesítményjavítási módszerek.

Számos tapasztalat bizonyítja, hogy a folyamatmenedzsment modell nyilvánvalóan a legjelentősebb módszertan a szervezetek kiváló irányítására való törekvést illetően, sőt még több jelentőségre tesz szert a modern környezetben. A menedzsment minősége szempontjából azonban az egyéb szakértői területekről (pl. pénzügyi menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, technológiamenedzsment, kockázatmenedzsment, beszerzés és logisztika, marketing stb.) származó más eszközök is alapvető fontosságúak lehetnek.

Az információ és a tudás szerepe a minőségmenedzsmentben

A modern szervezetek igen erős függőségben vannak a tudástól és az információtól. A tudás és az információ soha sem lehet meg csak úgy önmagában, hanem mindig valamiféle hordozóval bírnak:

- Tény: jelenség, tevékenység, folyamat.
- Adatok: adatgyűjtő- és mérőeszközök.
- Információ (explicit tudás): információs fájl vagy adatbázis, jelentés, eljárási dokumentáció, publikáció, könyvek.
- Hallgatólagos (implicit) tudás: emberek, szakértők, szaktanácsadók, tudásháló vagy információs rendszer.
- Kollektív bölcsesség: közösség, emberiség.

A sikeres szervezeti menedzsment alapja a helyes ismeret, illetve annak az adott üzleti helyzetre való alkalmazását lehetővé tevő menedzseri képesség. Emellett információcserére is szükség van az ügyfelek, az alkalmazottak, a részvényesek, a szállítók, az üzleti partnerek és a nagy nyilvánosság között.

Az információs és a kommunikációs technológia (ICT) használata nagymértékben megnőtt mindenféle szervezeten belül, beleértve azok menedzsmentrendszereit, üzleti folyamatait és az érdekelt felekkel fenntartott kapcsolatokat. De számos üzleti esetben nehéz helyzeteket teremtett az, hogy az átállás csupán az ICT megoldások szintjén jelentkezett. A modern elektronikus üzleti megoldások, illetve az ICT rendszerek szinte már kötelezővé váltak az üzleti ügyek valamennyi típusánál. Ennek ellenére általában mégsem jellemző, hogy az egész szituáció könnyebbé válna, mivel itt sokkal többről van szó, mint csupán technikai kérdésekről. Figyelembe kell itt venni az IT rendszerek felhasználóinak gondolkodásmódját, felfogását, kompetenciáját, szakmai jártasságát, elkötelezettségét és érzéseit is. Mindezek a dolgok kapcsolódnak az emberek hallgatólagos vagy implicit tudásához.

Azt is tudnunk kell, hogy a minőségmenedzsment elsősorban az üzleti adatok, információk és ismeretek előnyös felhasználásán alapul. A professzionális minőségügyi alkalmazások összefüggésében sokféle módszer, eszköz és tudásmenedzsmenttel kapcsolatos gyakorlat alkalmazható, de maguknak a minőségügyi szakértőknek is ismerniük és követniük kell az említett szempontok általános fejlődését. A minőségügyi szakemberek és az elismert minőségügyi referenciák – különösen

az ISO 9000 szabványok és a kiválósági modellek – alkalmazása tradicionálisan az információ explicit formáját (pl. dokumentáció, eljárások és egyéb leírások, specifikációk, megállapodások és információs feljegyzések) helyezte előtérbe. A hallgatólagos (implicit) tudást eddig még nem fogalmazták meg ilyen egyértelműen, mélyen és részletesen. A tudás legterjedelmesebb és legfontosabb része azonban üzleti szempontból rejtett, hallgatólagos (*Anttila,* 2004-1) (*Anttila,* 2004-3).

Ismeretek és tudás-, illetve információmenedzsment

A szabatos és meglehetősen passzív információs és tudásalapokat előtérbe állító hagyományos üzleti információs lehetőségek a következőkre terjednek ki:

- egyéni ismeretek és tanulás;
- laza és széteső papíralapú dokumentáció;
- fénymásolt vagy nyomtatott kézikönyvek, eljárási dokumentáció, jelentések és tanúsítványok;
- töredezett dokumentáció az információs rendszereken belül;
- részben strukturált információs rendszerek vagy belső hálózatok (intranet);
- a hivatali és a HTML dokumentumok változó megoszlása;
- elkülönült IT rendszerek és alkalmazások.

A hagyományos minőségirányítási megközelítés ugyanezeken az eszközökön alapul.

Az információ- és a tudáscsere, vagyis a kommunikáció (*Anttila,* 2001) lebonyolításához külön eszközök és gyakorlatok álltak rendelkezésre, többek között az alábbiak:

- személyes találkozók, szemináriumok és oktatási események;
- telefon, fax;
- posta;
- e-mail;
- internetes konferenciák;
- információkeresés az Interneten, az intraneten és az extraneten;
- a csoportmunkát elősegítő módszerek, mint például a Lotus Notes;
- e-learning rendszerek.

Az együttműködés támogatása és a minőségügyi tudatosság erősítése

Az elkülönült információs és tudásbázisok, valamint a kommunikációs rendszerek és gyakorlatok nem szükségszerűen hatásosak az információ és a tudásanyag előnyös felhasználásának szempontjából az egyes szervezeteknél. Az új megközelítés viszont olyan integrált és hatásos megközelítésekre törekszik, amelyek a következőket foglalják magukban (*Anttila,* 2004-2):

- A tudásháló által összekapcsolt emberek együttműködése.
- Portálok és integrált megoldások (pl. SOA, azaz szolgáltatás-orientált felépítmény).
- Kollektív csoportmunka és szociális hálózatépítő infrastruktúrák, Web 2.0 eszközök és alkalmazások.
- Szemantikus web megoldások.
- Munkával egybekötött kollektív tanulás.

Különösen a Web 2.0 (*O'Reilly,* 2005) nyújt kihívó új lehetőségeket a minőségmenedzsment számára (*Anttila,* 2004-3).

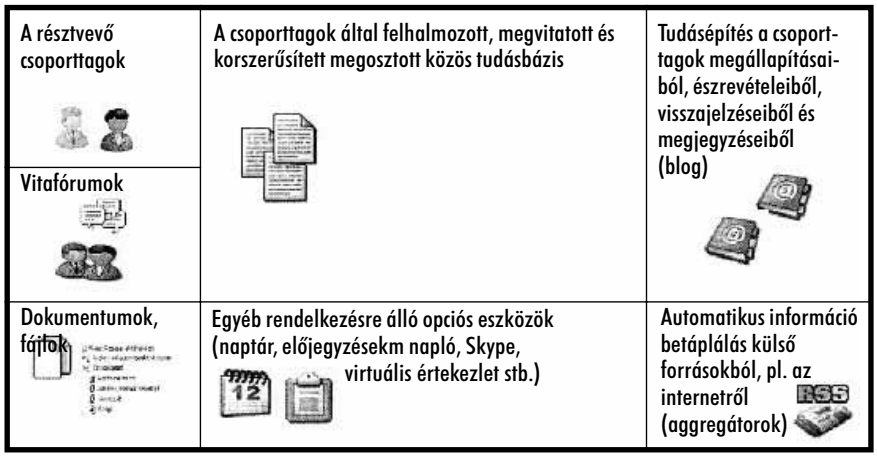
A menedzsment oktatása a szervezeteknél a hagyományos, illetve az e-learning módszereken alapul. Az ilyen megoldásokba eszközölt befektetések azonban nem bizonyultak hatékonynak. A hagyományos oktatási programok csak az alapvető menedzsment-jártasság – beleértve a minőségügyi szempontokat is – megtanítására alkalmasak. Az üzleti vezetők nagyon elfoglaltak és nem is érdeklődnek a rendes e-learning eszközök használata iránt. A „menedzsmentrendszerek oktatásán" alapuló e-learning módszerek nem nagyon ösztönzők. A rendszerek túlságosan drágák, a tanulás nagyon unalmas, az egyes oktatási témák megkeresése túl sok fáradsággal jár és az újrafelhasználható anyagok valójában mégsem használhatók újra. További kihívást jelent, hogy az üzleti ismeretanyag „felezési ideje" lerövidült.

A menedzsment minőségfejlesztésének kulcsa a hatékony tanulásban rejlik (*Smith,* 2001). A szervezeti és az egyéni tanulás az előfeltétele a vezetői és a menedzseri képességek erősítésének, amelyek a szervezet minden szintjén szükségesek: az igazgatóság, a vezetők, a direktorok, a menedzserek, a folyamatgazdák, a projektmenedzserek és az önmenedzselő egyének szintjén egyaránt. A munkával egybekötött tanulás költséghatékony lehetőséget kínál a tanulás, illetve a szervezeti igények és prioritások összekapcsolásához. A minőségmenedzsment szempontjából ez különösen a szervezeten belüli minőségtudatosság fokozását jelenti (*Anttila,* 2006) (*Anttila, Savola, Kajava, Lindfors,* 2007) (*Cross,* 2003) (*Lamb, Johnson,* 2003).

A tudást támogató munkakörnyezet (KWE) egy modern, az IT (ebben az összefüggésben: inter-

aktív technológia) által támogatott közeg a hatékony tudás-intenzív és hálózatba kapcsolt üzleti tevékenységek előmozdítására (*Anttila,* 2006) (*Arina,* 2006). A KWE nagymértékben hozzájárul a szervezeti oktatás, e-learning és dokumentáció alkalmazásaival kapcsolatos jelenlegi problémák megoldásához. A menedzsment minden szervezetnél ezen tevékenységek legfontosabb területét képezi. A KWE megfelelő eszközöket nyújt a menedzsment és a szakértők belső és külső interaktív és kollaboratív kommunikációjának javításához, valamint a társadalmi tudatosság és intelligencia kiépítéséhez (*Nonaka, Toyama, Konno,* 2000). A menedzsment tanulásának folyamata integrálásra kerül az üzleti vezetők mindennapos menedzsment-tevékenységével. Ez szintén rendkívül természetes módját képezi a menedzsment minősége elsajátításának.

A hatékony e-learning olyan újszerű tanulási teóriák alkalmazását követeli meg, mint például a kapcsolatrendszerek, az interaktivitás és az információk megosztása. A KWE célja ezen újszerű tanulási teóriáknak az üzleti élet gyakorlatában való realizálása. Elősegíti továbbá a hálózatokban történő tanulást is, ami mindenféle üzleti helyzetben gyakorlati feltételeket teremt (*Downes,* 2004) (*Downes,* 2007) (*Siemens,* 2004) (*Siemens,* 2006) (*Gloor,* 2004).



4. ábra *A virtuális IT (interaktív technológia) által támogatott menedzsment és tanulási környezet (KWE) egy XYZ szervezetnél a Web 2.0 eszközök felhasználásával a minőségügyi szemlélet biztosításához az alkalmazási szolgáltatások (ASP) révén*

A KWE *(4. ábra)* azt a képességet jelenti, amely biztosítja az információval foglalkozó munkatársak bevezetését az elektronika területére, ahol az új tudásanyag felhasználásával egymással együttműködve szerezhetnek új ismereteket. A vonatkozó dokumentumok segítségével könnyű hozzáférésük van az explicit információhoz is. Az alapvető KWE eszközök magukban foglalják az elfogadott társadalmi szoftveren, illetve a Web 2.0 technológián alapuló blogot, wikit, aggregátort, fórumokat és fájlokat. Ezeket az eszközöket a nyílt szoftver közösség alakította ki, ami az egész világon a legnagyobb szoftver fejlesztéseket hajtja végre. A KWE ugyancsak alkalmas minden hagyományos minőségmenedzsment dokumentáció helyettesítésére.

Fejlett önértékelési eszközök

A minőségmenedzsment központi részét sok különféle értékelés és felmérés képezi. Az üzleti kiválósági modelleken alapuló önértékelés számos szervezetnél bizonyult hasznosnak. Az alkalmazott módszertan azonban túlságosan munkaigényes és nagyon is állóvíz jellegű, mivel mindössze néhány bizonyos modellt használ fel. Az önértékelés területén is lehetséges az újszerű, innovatív megközelítések alkalmazása.

Jó példát szolgáltat erre az ún. 3-in-1 módszertan, amely – mint a neve is mutatja – egyetlen rendszerben foglalja össze a Malcolm Baldrige, az EFQM modellek és az ISO 9000 szabványcsalád minden vonatkozó részletét, amit azután könnyen lehet bizonyos módosításokkal alkalmazni speciális területeken is, például az egészségügyben. Az innovatív 3-in-1 módszertan olyan fejlett ZEF felmérési technikákon nyugszik, amelyek felhasználóbarát és hatékony eszközt biztosítanak az emberek hallgatólagos tudásanyagának, szempontjainak és véleményének összegyűjtéséhez (ZEF megoldások, 2006.). A ZEF egy egyedülálló, web-re alapozott módszer, amely széles körű alkalmazási lehetőségekkel rendelkezik. Különösen a kétdimenziós grafikonokon történő értékelés az, ami hatékonyan és szemléletesen mutatja a teljesítményt a vizsgálat alá vont területeken, de arra is enged következtetni, hogy az egyes kérdések milyen lehetőséggel bírnak az adott szervezet üzleti szempontjait véve figyelembe.

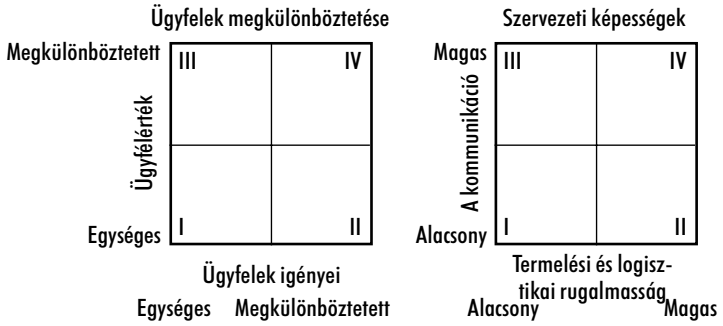
Minőségbiztosítás

Az ISO 9000 szerint a minőségbiztosítás (QA) fogalmába tartoznak azok az intézkedések, amelyekkel az ügyfelek és a többi érdekelt fél meggyőz-

hetők arról a tényről, hogy teljesülnek a termékekre vonatkozó követelmények, illetve hogy a szervezet rendelkezik az ehhez szükséges, elvárható képességekkel. A jó QA lényege a hatékony kommunikáció. A minőségbiztosításnak a szisztematikus minőségmenedzsment aktuális gyakorlatán kell alapulnia, amit viszont az adott szervezet üzleti követelményei szerint alakítottak ki.

A tanúsítás a QA módszertan körébe tartozik. A tanúsítást végezheti maga a vállalat (első fél általi vagy öntanúsítás), a második fél (az ügyfelek) vagy a harmadik fél (a tanúsításokra specializálódott szolgáltató). A saját nyilatkozattal kombinált öntanúsítás képezi a legeredetibb és legtermészetesebb utat, amely a harmadik fél általi tanúsítás során feltárt hiányosságok összefüggésében tehet szert érdeklődésre. Az öntanúsítás azonban megköveteli a minőségmenedzsment iránti erős személyi elkötelezettséget a szervezet legfelső vezetése részéről. Éppen ennek tudható be, hogy a külső, harmadik fél általi tanúsítás a gyenge menedzsment jele lehet, de jelezheti a minőség elavult, kontroll jellegű megközelítését is. Ami a harmadik fél által végzett tanúsításokat illeti – akár kötelezőek, akár a piaci erőfeszítések fényében válnak szükségessé – érdemes a biztonság, az egészség, a környezetvédelem és a termékfelelősség kérdéseire korlátozni azokat. Sokan komoly kritikában részesítik a harmadik fél által kiadott tanúsítványok hitelességét, mondván, hogy azok gyakran maguknak a tanúsító cégeknek az üzleti céljaira helyezik a hangsúlyt. Ez a tanúsítvány, illetve a tanúsító testületek által végzett konzultáció kommercializálódását jelenti. Senki sem különböztetheti meg magát a versenytársaktól a harmadik fél által kiadott általános tanúsítványok alapján.

A harmadik fél általi tanúsítás nem az egyedüli és soha sem a legerősebb módja a QA realizálásának. A QA megoldások tekintetében komoly, nagy igény mutatkozik az innováció iránt, ami a minőségbiztosításon belül is a kiválóságot célozza meg, egyértelműen figyelembe véve amellett a szervezet és ügyfelei szükségleteit (*Anttila,* 2006). Az e-business technológia (ICT) teljesen új, élenjáró QA lehetőségeket kínál (pl. „e-tanúsítvány"). Az e-tanúsítvány olyan Internetes portálokat tartalmaz, amelyek garanciát nyújtanak arra, hogy egy tétel megfelel a tanúsítvány által hivatkozott szabványnak vagy előírásnak. Lehetőséget kínál továbbá az egyéni szempontok figyelembevételére és a kollaboratív extranet technológia segítségével a partneri kapcsolatokon nyugvó hatékony megoldás kialakítását is lehetővé teszi. Ez a megoldás elősegíti továbbá a rugalmas, reál idejű és bilaterális multimédia kommunikációt az együttműködő partnerek között az „egyedi vállalkozások" alapelvének megfelelően *(5. ábra)*. Ezek az eszközök lehetővé teszik, hogy a szervezetek teljesíthessék az egymástól elkülönült érdekelt felek egyedi QA igényeit.



5. ábra *Az ügyfelek megkülönböztetése és a szervezet képessége az „egyedi vállalkozások" alapelv alkalmazására a minőségmenedzsmenttel szemben is kihívást jelent (Peppers, Rogers,* 1999).

Következtetések

Sok kétség és stagnálás, sőt frusztráció merül fel számos szervezetnél a minőségügyi kezdeményezések kapcsán; így például az ISO 9000 szabványok, illetve a minőségdíj kritériumok alkalmazása rutinná és sztereotip szertartássá vált. Ennek a veszélyes fejlődési iránynak a fő okai között nyilvánvalóan megtalálható az innováció hiánya, az ódzkodás a radikálisan új megközelítések alkalmazásától, továbbá az üzletemberek óriási leterheltsége. Különösen a hagyományos minőségirányítási gyakorlatok nem bizonyulnak elég rugalmasnak a modern üzleti környezetek igényeihez való alkalmazkodás terén.

Mit kellene tenni az egész minőségügyi tudományág és szakma rehabilitálása érdekében?

A minőségmenedzsment (QM) gyakorlati alkalmazásakor felül kell vizsgálni annak alapelveit olyan új hatékony szakmai módszertan kidolgozásával egybekötve, amely természetes és innovatív módon, az adott szervezetre jellemző üzleti hangsúlyokkal integrálva alkalmazható a jelenlegi menedzsment infrastruktúrákba és üzleti környezetekbe beágyazva. Ehhez a fejlődéshez jó kiinduló pontot nyújthatnak a jó menedzsment általánosan elismert alapelvei és modelljei. Az újszerű üzleti szempontok és a kiemelkedő technológiák okozhatnak ugyan problémákat,

de új kihívást tartalmazó megoldásokat is nyújthatnak.

A versenyképesség hajszolása során a fenti körülmények között különösen hangsúlyosan esnek latba az alábbi szempontok:

- A korlátozott minőség-értelmezés helyett az üzleti teljesítmény kiválóságának elismerése.
- A különálló és meghatározatlan minőségmenedzsment helyett a menedzsment és a vezetés minőségének rugalmas megvalósítására kell törekedni.
- A folyamatos javítás helyett a szervezeti tanulás alkalmazása.
- A formális és különálló minőségügyi rendszerek helyett a menedzsment és a vezetés minőségének rendszerszerű megközelítése.
- A formális és általános minőségbiztosítási követelményeken túlmenően – illetve azok helyett – üzleti vonatkozású alapelvek és akciók alkalmazása a menedzsment minőségére.
- A minimális standard követelmények helyett kibővített, a menedzsment minőségére alkalmazható üzleti célok megfogalmazása.
- A sztereotip rendszerek helyett innovatív és egyedülálló, testre szabott megoldások keresése.
- A mesterkélt minőségügyi rendszerek harmadik fél által történő auditálása és tanúsítása helyett az üzleti teljesítmény eredeti és hatékony belső felmérésére (önértékelés) való törekvés.
- Az explicit adatok és információk kizárólagos rögzítése mellett előny biztosítása a hallgatólagos tudás és a kollektív tanulás számára.
- A legfelső vezetés a saját példájával gyakoroljon eredeti hatást a szervezet minőségügyi hozzáállására és sikereire.
- Külső szaktanácsadók igénybevétele helyett a vállalaton belül rendelkezésre álló szaktudás kihasználása és hatékony bekapcsolódás a minőségügyi szakemberek világhálójába.

Alapvető megállapítás, hogy az adott szervezetre testre szabott, integrált QM hatékony megvalósítása nem igényel semmiféle extra intézkedést vagy beruházást. Az olyan általános információforrások, mint például az ISO 9000 szabványok és a teljesítmény kiválósági modellek referencia anyagként még mindig innovatív módon használhatók fel. A tapasztalatok szerint mindig érdemes a szervezet meglevő menedzsmentjének rendszerességén javítani valamely szisztematikus módszer szerint. Az új, dinamikus üzleti környezetben erre még nagyobb szükség van, mint a hagyományos üzleti kapcsolatok terén. Ami a minőségmenedzsmentet illeti: a szervezet mindig álljon készen, de sohase higgye azt, hogy már befejezte.

IRODALOM

1. Anttila J (2006). *Modern approach of information society to knowledge work environment for management* [A modern információs társadalom viszonyulása a menedzsment tudásalapú munkakörnyezetéhez], IEEE: International conference on industrial technology ICIT 2006, Mumbai. http://www.qualityintegration.biz/Mumbai2006.html
2. Anttila J (2004–1). *Quality management in networked and flexible organizations* [Minőségmenedzsment a hálózatba kapcsolt rugalmas szervezeteknél], Conference on quality management, Tehran. http://www.qualityintegration.biz/Tehran2004.html
3. Anttila J (2004–2). *Tacit knowledge as a crucial factor in organizations' quality management* [A hallgatólagos tudás, mint a szervezeti minőségmenedzsment döntő tényezője], Quality Conference, Ostrava Czech Republic. http://www.qualityintegration.biz/TacitKnowledge.html
4. Anttila J, Savola R, Kajava J, Lindfors J (2007). *Fulfilling the Needs for Information Security Awareness and Learning in Information Society* [Az információbiztonsági tudatosság igényeinek teljesítése és tanulás az információs társadalomban], The 6th Annual Security Conference, Las Vegas.
5. Anttila J (2005). *Good management principles* [A jó menedzsment alapelvei]. http://qiblog.blogspot.com/2005/03/good-management-principles.html#comments
6. Anttila J (2004-3). *From quality documentation and IT systems to leveraging the usage of information and knowledge for the purpose of managing business performance* [A minőség dokumentálásától és az IT rendszerektől az információ és a tudás használatának elősegítéséig az üzleti teljesítmény menedzselésére]. http://qiblog.blogspot.com/2006/03/from-quality-documentation-and-it.html
7. Anttila J (2006). *From supplier management to mutually beneficial partnership* [A szállítói menedzsmenttől a kölcsönösen előnyös partneri kapcsolatokig]. http://www.qualityintegration.biz/supplier_management.html
8. Anttila J (2006). *Quality awareness* [Minőségtudatosság]. http://www.qualityintegration.biz/quality_awareness.html
9. Anttila J (2001). *Effective quality communication* [Hatékony minőségügyi kommunikáció]. http://www.qualityintegration.biz/Communication.html
10. Downes S (2004). *The Buntine Oration: Learning Networks* [A Buntine beszéd: tanuló hálózatok]. http://www.downes.ca/cgi-in/page.cgi?db=post&q=crdate=1097292310&format=full
11. Downes S (2007). *Toward a New Knowledge Society* [Egy új, tudás alapú társadalom felé]. http://www.slideshare.net/Downes/toward-a-new-knowledge-society
12. Siemens G (2004). Connectivism: *A Learning Theory for the Digital Age* [Kapcsolati rendszerek: a tanulás teóriája a digitális korban]. http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm
13. Siemens G (2006). *Knowing knowledge* [A tudás ismerete]. http://knowingknowledge.com
14. Cross J (2003). *Informal learning* [Informális tanulás]. http://internettime.com/Learning/The%20Other%2080%25.htm
15. Gloor P (2004). *Knowledge flow optimation* [A tudásáramlás optimalizálása]. http://www.wim.uni-koeln.de/uploads/media/KFO4IM_small.pdf

16. Arina T (2006). *About Dicole concept* [A Dicole koncepció]. http://www.dicole.fi/en/about/overview/overview
17. Nonaka I, Toyama R, Konno N (2000). *SECI, Ba, and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation* [SECI, Ba és a vezetés: a dinamikus tudásteremtés egységes modellje]. Long range planning 33, Pergamon
18. O'Reilly T (2005). *What is web 2.0* [Mi is az a web 2.0]. http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html
19. Locke C et al (2000). *The Cluetrain Manifesto* [A Cluetrain Manifesztum]. www.cluetrain.com
20. Boeree C G (2006). *Carl Jung*. http://webspace.ship.edu/cgboer/jung.html
21. Senge P, Roberts C, Ross B, Kleiner A (1995). *The Fifth Discipline Fieldbook* [Az Ötödik Diszciplína Kézikönyve], Nicholas Brealey Publishing Limited, London
22. ZEF Solutions (2006), *Improve the results of your evaluations* [Az értékelési eredmények javítása]. http://zefsolutions.com/www/en/services.php
23. Stacey R D (2002/2003). Organizations as complex responsive processes of relating [A szervezetek, mint a viszonyulás komplex, érzékeny folyamatai]. Journal of Innovative Management Vol. 8, No. 2, Salem USA
24. Stacey R D (2004). Complex adaptive systems [Komplex adaptív rendszerek]. http://www.siliconyogi.com/andreas/it_professional/sol/complexsystems/StaceyMatrix.html
25. Naidoo M (2005). *I am because we are (A never ending story)* [Én azért vagyok, mert mi vagyunk (Egy soha véget nem érő történet)]. The emergence of a living theory of inclusional and responsive practice, Bath. http://people.bath.ac.uk/edsajw/naidoo.shtml
26. Lamb A, Johnson L (2003). Critical and creative thinking – Bloom's taxonomy [Kritikus és kreatív gondolkodás – a Bloom-féle rendszertan]. http://eduscapes.com/tap/topic69.htm
27. Smith M K (2001). Chris Argyris: *Theories of action, double-loop learning and organizational learning* [Akciós teóriák, kettősre zárt tanulás és szervezeti tanulás]. http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm
28. Krebs V (2007). *Organizations in the networked knowledge economy* [Szervezetek a tudásháló gazdaságában]. www.orgnet.com
29. Peppers D, Rogers M (1999). *Enterprise one to one. Tools for competing in the interactive age* [Egyedi vállalatok. Az interaktív kor versenyének eszközei], Currency Doubleday, New York.
30. *ISO (2007). ISO/CD 9004, Managing for sustainability – A quality management approach* [Menedzsment a fenntarthatóság érdekében – megközelítés a minőségmenedzsment oldaláról], Standard draft for 2009, ISO, Geneve
31. ISO (2005). Next Steps in your journey to sustainable success / performance excellence [A következő lépések a fenntartható siker, teljesítmény és kiválóság felé vezető úton]. http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/138402/755901/1069636/customview.html?func=ll&objId=1069636&objAction=browse&sort=name
32. ISO/TC176/SC2/WG18 (2006). *Management learning grid* [Menedzsment tanulási háló]
NIST, National Institute for Standards and Technology (2006). Malcolm Baldrige National Quality Award, Award Criteria 2007 [A Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj kritériumai], National Institute for Standards and Technology, Washington

Juhani Anttila, M.Sc., akadémikus, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) tagja, a vállalati tudásmenedzsment és a minőségügyi integráció szakértője.
juhani.anttila@telecon.fi, www.QualityIntegration.biz, http://qiblog.blogspot.com
Rypsikuja 4, 00660 Helsinki, Finnország

Odaítélték a 2007. évi Malcolm Baldrige Díjakat

Szemben a 2006. évi három díjazottal, a 2007. évi Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíjat a következő öt szervezet kapta meg:

- Mercy Alliance Inc., Janesville, Wisconsin Állam, egészségügyi kategória. Egészségügyi létesítmények működtetése.
- Sharp HealthCare, San Diego, Kalifornia Állam, egészségügyi kategória. Kórházak és orvosi csoportok működtetése, továbbá egészségügyi tervezés.
- U.S. Army Armament Research Development and Engineering Center (ARDEC), Picatinny Arsenal, New Jersey, nonprofit kategória. Fegyverzet rendszerek kutatásával és fejlesztésével foglalkozik.
- City of Coral Springs, Florida, nonprofit kategória. Coral Springs egy 130 ezer lakosú kisváros.
- PRO-TEC Coating Co., Leipsic, Ohio Állam, kisvállalati kategória. Acélhengereket gyárt autóipari vállalatok számára.

2007-ben összesen 84-en pályáztak a Malcolm Baldrige Díjra az alábbi megoszlás szerint: ketten a gyártási kategóriában, négyen a szolgáltatások terén, hét kisvállalat, 13-an a nonprofit, 16-an az oktatási és 42-en az egészségügyi kategóriában. A nyertesek nevét *George W. Bush* elnök és *Carlos M. Gutierrez* kereskedelmi miniszter jelentette be 2007. novemberében. A díjak ünnepélyes kiosztására 2008. elején Washingtonban kerül sor.

(Award Recipients Announced. *Quality Progress*, December 2007, p. 12).

VG

DR. NÉMETH BALÁZS
ügyvezető igazgató
Kvalikon Kft.

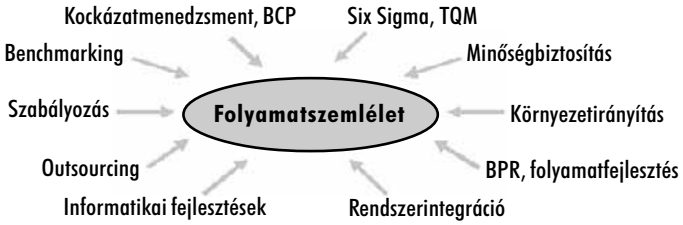
Folyamatmenedzsment megvalósítása a vállalati gyakorlatban

A folyamatmenedzsment kialakulása

Lassan már 20 éve, hogy a folyamatszemlélet komolyabban megjelent a nemzetközi menedzsment gyakorlatban. A folyamatmenedzsment jelentőségét éppen az adja, hogy a vállalatok fejlődése közben egyre inkább specializálódtak, elkülönültek az egyes területek, bizonyos feladatokat az informatika vagy külső vállalkozások vettek át, a folyamatokban számos szakadás keletkezett, ezért a szervezetek hatékonysága és eredményessége nagymértékben romlott. Szükség volt olyan integráló rendszerek kialakítására, amelyek összehangolják és a közös célok elérésének irányába rendezik a szervezeteken belüli és a szervezetek közötti történéseket.

Az ISO 9001 és a TQM rendszerek kezdetben éppen abban különböztek, hogy a TQM-ben erősebben megjelentek a folyamatszemlélet és a folyamatos fejlesztés alapjai. 2000-től az ISO 9001 rendszerek követelményrendszere is folyamatszemléletű elven lett kialakítva, amely jelentős lökést adott a folyamatszemlélet terjedésének. A nagyobb pénzügyi botrányokra történő válaszként a befektetők érdekeinek védelmében az Egyesült Államokban és Németországban olyan törvényeket (Sarbanes Oxley, KontraG) hoztak, amelyek az amerikai illetve a német tőzsdén jegyzett cégek részére előírják a kockázatmenedzsment rendszerek alkalmazását (illetve garantálni próbálják a folyamatok szabályszerű, valóságnak megfelelő működését). A vezetési tanácsadási piacnak a 90-es évektől mind a mai napig a rendszerintegráció, az informatikai tanácsadás és fejlesztések teszik ki a legnagyobb részét. Az informatikai rendszer-bevezetések szintén folyamat alapon kell hogy történjenek, hiszen a meglévő folyamatok közé (a vállalati működésbe) kell beilleszkedniük, illetve azoknak egy részét kell hogy automatizálják az alkalmazott szoftver megoldások *(1. ábra)*.

Ma már elmondhatjuk, hogy a vállalatok irányítását rendszerszemléletűen és folyamatelven célszerű megközelíteni. A vállalatok különböző irányokból különböző utakon kezdték el a folyamatszemléletű szabályozásokat, és sokszor ezek a rendszerek egymással párhuzamosan léteznek (pl. ISO 9001:2000, ISO TS 16949, ISO 14001, MEBIR, ISO 27001 stb.). Sok vállalat felismerve ezeket a párhuzamosságokat integrált irányítási rendszerek kialakítására törekszik, amelyek egyszerre több követelményrendszernek is megfelelnek, hiszen ugyanazoknak a folyamatoknak különböző nézőpontok szerinti szabályozásáról van szó.



1. ábra *A folyamatszemlélet számos rendszer közös alapja*

A folyamatelvű megközelítés lényege, hogy a vállalati működés eredményessége és hatékonysága a vállalaton belül lezajló folyamatok és események eredményeként alakul ki, ezért a működés szabályozása és fejlesztése érdekében a folyamatokat kell megfelelően kialakítanunk és fejlesztenünk.

A folyamatmenedzsment megközelítése

A folyamatszemlélet bevezetésének egyik legfőbb nehézsége, hogy a vállalati szervezet és érdekeltségi rendszer a legtöbb helyen nem egyezik a folyamatok logikájával nem folyamatszemléletű, hanem funkcionális, divizionális szerkezetű. Ezért a folyamatok sok helyen megszakadnak, az egyes folyamatok működtetésének nincsenek igazi felelősei, gazdái, a folyamatban résztvevők csak

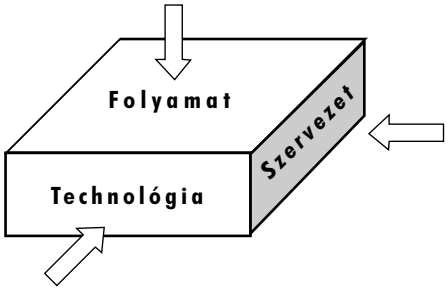
a saját területükért vállalnak felelősséget, és azon belül bírnak megfelelő hatáskörrel és rendelkeznek információkkal, így a folyamatok vevői és érintettjei sokszor elégedetlenek, a folyamatok működtetésének a hatékonysága nem megfelelő. Az egyes résztvevők a saját szervezeti felelősségeiken, hatáskörükön és érdekeiken belül igyekeznek optimális megoldásokat találni, viszont a folyamat, illetve a vállalat vevőit egyáltalán nem érdekli, hogy az egyes szervezeti egységek a saját kereteiken belül hogyan optimalizáltak és milyen belső konfliktusaik voltak. Őket az érdekli csak, hogy végül a folyamat eredménye számukra megfelelő megoldást ad-e.

2. ábra *Keresztfunkcionális megközelítés*

A funkcionális jellegű (az egyes részegységekre optimalizáló) megközelítésből, a szabályozatlan folyamatokból eredően számos konfliktus, probléma alakul ki a folyamatok határain az egyes szervezeti egységek között, ennek tünetei a hatékonyság romlása és a megnövekedett kommunikációs igény.

A megoldás egyszerűnek tűnik: alakítsunk ki hatékony folyamatokat és a folyamatok működését támogató folyamatszemléletű szervezetet. Ez azonban a valóságban lényesen nehezebb feladat, ugyanis a meglévő szervezeti kultúrára jellemző szokások és rendszerek egyidejű integrált megváltoztatását igényli.

A folyamatok fejlesztésének három egymással összefüggő területe (dimenziója):



3. ábra *A folyamatok fejlesztésének három egymással összefüggő területe (dimenziója)*

Ha megváltoztatjuk a folyamat valamelyik elemét, akkor azzal együtt az ehhez kapcsolódó technikai (technológia) és emberi (szervezet) alrendszereket is meg kell változtatnunk, hiszen ezek határozzák meg azokat a keretfeltételeket, amelyek között a folyamat lezajlik. Bármilyen elméletileg jó folyamatot kitalálhatunk, ha azt az emberek nem tartják be vagy az alkalmazott technológia nem támogatja, a gyakorlatban az nem lesz működőképes. Tehát a cél olyan folyamatok kialakítása a lényeges érintettek bevonásával, amelyeket a meglévő, illetve a jövőben kialakított szervezeti és technológiai feltételek is támogatnak és fenntartanak.

Természetesen a folyamatmenedzsment rendszer kialakítása nem öncélú feladat. Ezt a feladatot az az igény hívta létre, hogy a vállalat menedzsmentje szeretne megfelelni a vele és a vállalat működésével kapcsolatban megfogalmazott külső és belső elvárásoknak, úgy hogy a vállalat főbb érintettjeinek elégedettségét elérje és fenntartsa, és mivel már önmaga nem képes a teljes folyamatot elvégezni, ezért szeretné azt megfelelően kézben tartani. Addig, amíg egy folyamatot önmagunk el tudunk végezni, addig általában a mi képességeink, hozzáállásunk (saját minőségképességünk, a „személyes minőség”) és a rendelkezésre álló erőforrások (külső feltételek minősége) határozza meg, hogy milyen lesz az eredmény. Egy szervezeti méret és bonyolultság felett mindenképpen elérjük azt a korlátot, hogy önmagunk már nem leszünk képesek minden egyes, a felelősségi körünkbe tartozó feladatot elvégezni, így a mi eredményességünk és hatékonyságunk egyre jobban fog függeni attól, hogy mások hogyan végzik a munkájukat.

Onnantól, amikor már önállóan nem tudjuk végigcsinálni a folyamatot, (mert a kapacitásunk, képességeink és a feladat mennyisége, komplexitása több szereplő koordinált együttműködését igényli) egyre fontosabbá válik a folyamat megfelelő szabályozása és a folyamat működéséhez szükséges erőforrások, információk és feltételek biztosítása. A vállalatok menedzsmentjének, ezért a céljaik elérése érdekében, az egyik legfontosabb feladatává a megfelelő folyamatok kialakítása és azok eredményes és hatékony működtetése válik.

A folyamatmenedzsment rendszer kialakítása

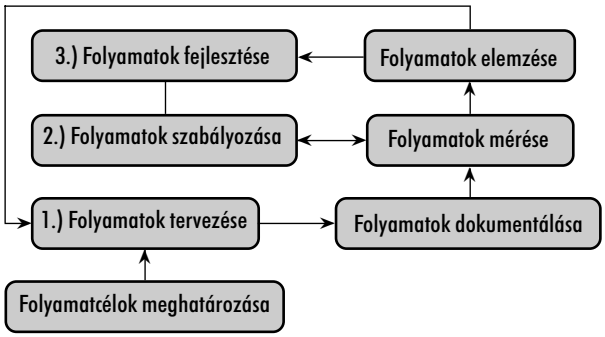
A folyamatmenedzsment rendszer kialakítása egy vállalatnál tapasztalataink alapján egy körülbelül egy éves folyamat. A folyamatmenedzsment rendszer kiépítésének lépéseit az a logika határozza meg, hogy „Ha valamit nem dokumentáltunk (definiáltunk), akkor nem tudjuk mérni, ha

valamit nem tudunk mérni, akkor nem tudjuk szabályozni, ha nem tudjuk szabályozni, akkor nem tudjuk menedzselni, és ha nem tudjuk menedzselni, akkor nem tudjuk fejleszteni."

Tehát a folyamatmenedzsment rendszer kialakítása a következő lépések szerint történhet meg: először dokumentáljuk a meglévő folyamatokat, vagy ha nincsenek, akkor tervezzük meg a folyamatokat. Utána kezdjük el mérni, elemezni és szabályozni azokat. Ha már kézben tartjuk, átlátjuk a folyamatot, elkezdjük fejleszteni.

A folyamatmenedzsment rendszer kiépítésének 3 fontos alrendszere van:

1) Folyamattervezés
2.) Folyamatszabályozás
3.) Folyamatfejlesztés



4. ábra *Folyamatmenedzsment rendszer*

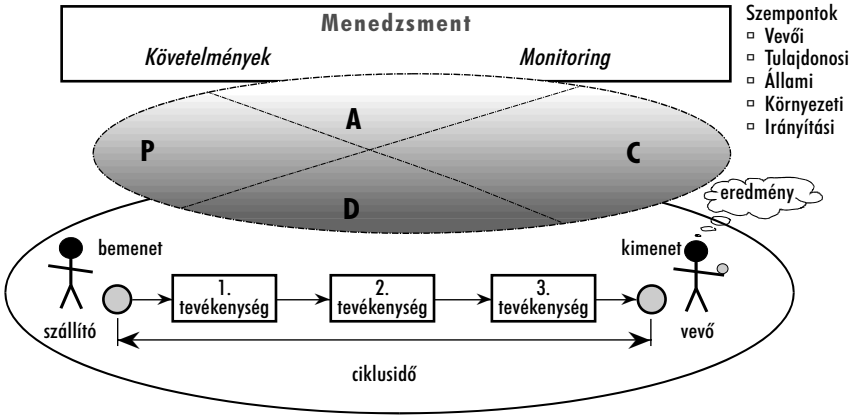
Ezek a folyamatmenedzsment elemek a vállalati projekteknél nem különülnek el egymástól ilyen élesen, az egyes folyamatfejlesztési projektekben számos iteráció van, azaz a felmérési fázisban már rengeteg fejlesztési lehetőség felszínre kerül, amelyekből bizonyos fejlesztések szinte azonnal meg is valósíthatók. Ezek megvalósításával nem érdemes a projektek fejlesztési fázisáig várni. Nem érdemes a fejlesztések elkezdése előtt az összes folyamatot egészen aprólékosan dokumentálni és elemezni, hiszen úgy sem tudunk mindegyik fejlesztési lehetőséggel egyszerre foglalkozni. Célszerű, ha a projektre fordítható erőforrások felmérése után úgy határozzuk meg a prioritásokat, a fókuszt és az ütemezést, hogy a vizsgált folyamatok fejlesztésére és nyomon követésére kellő energiát tudjunk fordítani. A folyamatok elemzését követően szintén több irányba léphetünk tovább. Elképzelhető, hogy csak apróbb szabályozási módosításokra lesz szükség, elképzelhető, hogy fejleszteni kell a folyamatot, de az is lehet, hogy teljesen új folyamatot kell terveznünk. A folyamatok fejlesztése után nagyon fontos a megfelelő szabályozás, hogy a fejlesztéssel elért eredmények hosszútávon is fenntarthatóak legyenek. Fontos megjegyezni, hogy a folyamatok fejlesztése soha sem befejezett dolog (folyamatos fejlesztési ciklus), hiszen a környezet valamint a belső célok és képességek változásával mindig újabb és újabb folyamatfejlesztési lehetőségek jönnek a felszínre, amelyek megoldásán dolgozni kell *(4. ábra)*.

Folyamatközpontú irányítás

Amennyiben kialakult a folyamatok elfogadott rendszere, a vállalat irányítását úgy kell átalakítani, hogy a folyamatok képezzék a működés irányításának alapját. Ennek megfelelően a folyamatok irányítását felelős, megfelelő hatáskörrel felruházott vezetőkhöz (folyamatgazdákhoz) kell hozzárendelni és a folyamatok irányítását össze kell kapcsolni a stratégiai és üzleti célrendszerrel és a teljesítménymérési és értékelési rendszerrel.

A folyamatok irányítása a szokásos PDCA (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) ciklus szerint történik. A vezetés a megvalósításban általában szervesen már nem vesz részt, hanem azt a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein lévő munkatársak végzik. A vezetés elsősorban a Plan (tervezés, célmeghatározás), Check (ellenőrzés, mérés, számonkérés) és ha a folyamatok menetével kapcsolatban valamilyen problémát érzékel, az Act (beavatkozás) fázisokban vesz részt.

A folyamatok szabályozásánál a menedzsmentnek a felsőbb szintű elvárásokból (stratégiai célok, érintettek elvárásai stb.) és a folyamatokban résztvevők képességeiből kiindulva megfelelő folyamatcélokat kell megfogalmaznia és követelmé-



5. ábra *A működés kézben tartása a folyamatok irányításán keresztül*

nyeket kell előírnia a folyamatok működésével kapcsolatban. A folyamatok megvalósításához biztosítani kell a megfelelő kereteket (szabályozások, folyamatleírások, követelmények) és feltételeket (erőforrások rendelkezésre állása, információk rendelkezésre állása, képességek). A folyamatok eredményes és hatékony működése érdekében szükséges ellenőrizni és számon kérni a folyamatok megvalósulását.

A folyamatok kialakítása sem egyszerű technikai feladat, ahogy azt sajnos nagyon sok tanácsadó és tanácsadó cég megközelíti, ugyanis a folyamatokat emberek működtetik, és hiába alakítunk ki logikailag számunkra tökéletesnek tűnő (mérnöki) megoldásokat, ha azokat a folyamatban résztvevő szereplők nem fogadják el, nem értik meg és nem tartják be. Nagyon sok cégnél azt tapasztalhatjuk, hogy a papíron leírt folyamatok (szabályozások) és a valóság egymástól elszakadnak.

A folyamatok szabályozása annyit ér, amennyi a folyamatszabályozásokból a valóságban megvalósul. Tehát a cél nem az hogy hosszú, bonyolult, a törvényi előírásokhoz hasonló szabályrendszert alakítsunk ki, ugyanis ezeket a szabályokat senki nem lesz képes naprakészen ismerni, betartani és karbantartani. Inkább egy olyan, a kresz táblákhoz hasonló rendszert célszerű kialakítani, amely vizuálisan egyszerűen, lényegre törően tud támpontot adni a folyamatban résztvevőknek a hatékony és eredményes munkavégzéshez.

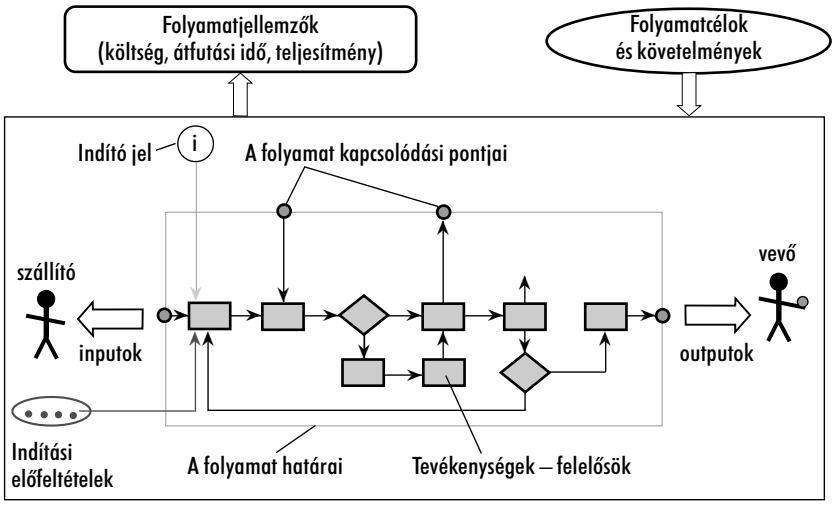
A folyamatok szabályozása nem egy statikus rendszer kialakítása, hanem egy állandóan fejlődő, a környezeti változásokhoz, lehetőségekhez igazodó dinamikus rendszer menedzselése. Ezért nagyon fontos a rendszer kialakítása után annak karbantartása és a folyamatos fejlesztése, ugyanis a folyamatszabályozások, folyamatleírások egy idő után elavulnak, nem lesznek napra készek és onnantól a folyamatban résztvevők számára nem nyújtanak valós segítséget és azokat mellőzni fogják. A megfelelő folyamatszabályozásoknak és leírásoknak a karbantartását nem célszerű kizárólag külső szereplőkre (tanácsadók, belső minőségügyi szakemberek stb.) bízni, hanem a folyamatot működtető, azokat irányító vezetőknek és azokban aktívan résztvevő munkatársaknak kell a napi munkával párhuzamosan folyamatosan végezni, amihez a külső szereplők módszertani és projektmenedzsment segítséget nyújthatnak. Ezért olyan folyamatszabályozásokat érdemes kialakítani, amelyek karbantartása, aktualizálása nem igényel túl nagy felkészültséget és erőfeszítést a folyamatban résztvevőktől (így a munkájukkal párhuzamosan könnyen el tudják végezni azt).

A folyamatok szabályozásánál és fejlesztésénél fontos a megfelelő fókusz megtalálása és a lényegre történő összpontosítás, ugyanis könnyű elveszni a részletekben és a folyamatok menedzselésére fordított energiáink szétforgácsolódnak. Ezért az elején a lényeges, vagyis a kulcsfolyamatok fejlesztésére érdemes koncentrálni. A kulcsfolyamatok meghatározásánál a Kvalikon Kft. tanácsadói gyakorlatában a folyamat prioritás mátrix eszközét alkalmazzuk, amely segítségével a vállalat kritikus sikertényezőinek meghatározása után kiválasztjuk az előzetesen elkészített folyamatlistából azokat a folyamatokat, amelyek fejlesztésére és szabályozására elsődlegesen fókuszálunk.

A folyamatok szabályozásánál a lényeges strukturális és koncepcionális keretek meghatározásától kiindulva a részletek felé történő haladás elvét valljuk. Az elején nem merülünk el a részletekben, hanem a folyamat határait és az azokon kívüli perspektívából látható, illetve megfogalmazott legfontosabb jellemzőket határozzuk meg.

A folyamat legfontosabb jellemzői:

- a folyamat célja (folyamattal kapcsolatos követelmények);
- a folyamat vevői;
- a folyamat outputjai;
- a folyamat szállítói;



6. ábra *Folyamatok feltérképezése*

- a folyamat inputjai;
- felelősök, résztvevők;
- indítójel;
- indítási előfeltételek;
- folyamatjellemzők (folyamatmutatók).

Majd a folyamat főbb határainak és kereteinek azonosítása után lépünk tovább (ha szükséges) a részletesebb tevékenységek, folyamatváltozatok (kivételek) feltárása felé.

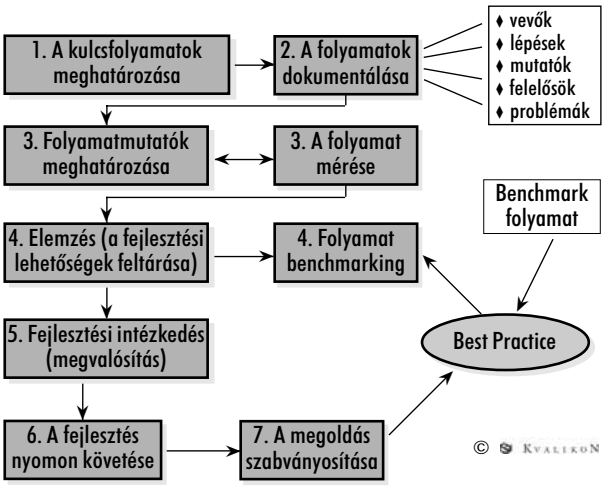
Folyamatok fejlesztése

A folyamatok fejlesztése egyben szervezetfejlesztési projekt is. Ha jók a folyamatok, akkor könnyebb a munka, kevesebb a veszteség és kevesebb a szervezeten belüli konfliktus. A folyamatok fejlesztése a folyamatban résztvevők érdeke kell hogy legyen. Ezért a folyamatok fejlesztését a tanácsadási projektjeink során mindig az érintettek bevonásával, csapatmunkában végezzük.

Mint bármely változással kapcsolatban, a folyamatok fejlesztésével kapcsolatban is az elején fel kell készülni bizonyos mértékű bizalmatlanságra és ellenállásra. A folyamatok felmérése, elemzése, a meglévő munkájuk mellett többletterhet ró a folyamatban résztvevőkre, és kialakulhat egy félelem, hogy a folyamatok megváltoztatásával bizonyos szereplők hátrányosabb helyzetbe kerülhetnek. Ezért fontos, hogy a folyamatfejlesztési projektek elején megfelelően kommunikáljunk, tudatosítsuk a kényszert a változásra, biztosítsuk a felső vezetés aktív részvételét és elkötelezett támogatását. Lényeges, hogy olyan problémák megoldására koncentráljunk, amelyek a folyamat lényeges érintettjei számára fontosak, ezért a fejlesztési fókuszok meghatározásánál célszerű egy stakeholder elemzést és egy változási erőtér elemzést készíteni.

A folyamatok fejlesztésének egyik eredményes megközelítése a 7 lépéses folyamatfejlesztés. Első lépésben feltérképezzük a vállalat főbb folyamatait és elkészítjük a folyamatok listáját. A folyamatok listájából a folyamatminősítés és a folyamatprioritás mátrix módszerével kiválasztjuk azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek fejlesztésére koncentrálunk. Az érintettek bevonásával felmérjük és dokumentáljuk a folyamatokat. A folyamatokhoz mutatószámokat határozunk meg, mérjük a folyamatokat. Azonosítjuk a fejlesztési lehetőségeket (veszteségek, hibalehetőségek, szakadások, szabályozási hiányosságok). Fejlesztési intézkedéseket fogalmazunk meg, bevezetjük a változásokat és módosított folyamatokat. Nyomon követjük a intézkedések megvalósulását és eredményeit, ha szükséges helyesbítő intézkedéseket hozunk. Végül, ha a fejlesztett folyamat eredményei megfelelőek, szabványosítjuk (szabályozzuk) a kialakított új folyamatot és megoldást, majd a folyamatban résztvevőket arra felkészítjük (oktatjuk).

A folyamatfejlesztés lépései:



7. ábra *A folyamatfejlesztés lépései*

A folyamatok fejlesztésénél igen hasznos eszköznek bizonyul a Benchmarking, amelynek két helyen vehetjük igen nagy hasznát:

- Rögtön a projekt elején a fejlesztési fókusz meghatározásánál (ugyanis a teljesítménybenchmarking során másokkal összemérve a teljesítményünket, rámutathatunk azokra a területekre és folyamatokra, amelyek fejlesztésére célszerű összpontosítani.
- Az elemzési fázisban, ahol egy folyamatbenchmarking keretében olyan máshol, a gyakorlatban is működő megoldásokat ismerhetünk meg, amelyek megfelelő adaptálásával fejleszthetjük a saját folyamatainkat.

Ha fenntartható javulást, jobb eredményeket és hatékonyságot akarunk a szervezetünknél, akkor folyamatokat kell fejlesztenünk. A folyamatok fejlesztése folyamatos, elkötelezett és következetes erőfeszítéseket igényel a folyamat érintettjeitől. Sajnos semmilyen könnyű út nem ajánlható, viszont az állítható, hogy ezek olyan befektetések, amelyek valódi versenyelőnyhöz juttatják a vállalatot, mert ha egy konkurensünk hasonló fejlődést akar elérni, akkor neki is végig kell járnia ezt az utat. Az út megkönnyítésében viszont jelentős szerepet kaphat a benchmarking, amely abban segít, *hogy mások tapasztalatait hasznosítsuk és a mások által már kialakított, működő megoldásokat átvéve gyorsabban tudjuk fejleszteni a folyamatainkat.* ■

KVALIKON
VEZETÉSI TANÁCSADÓ ÉS RENDSZERFEJLESZTŐ KFT

PARTNER A FEJLŐDÉSBEN

Kvalikon Tréningkalendárium 2008. tavasz

Program	*Időtartam*	*Időpontok*	*Helyszín*
LEAN FÓRUM – Termelékenységi Konferencia	2 nap	április 9–10.	Európa Konferencia Központ
Képzés	***Idő-tartam***	***Időpontok***	***Helyszín***
Folyamatmenedzsment képzés	6 nap	március 26–27., április 2–3., 9–10.	Hotel Wien, Budapest
Projektmenedzsment képzés	3 nap	április 7–8., 15.	Hotel Classic, Budapest
Belső auditor képzés	4 nap	április 14–15., 22.	Hotel Classic, Budapest
Lean Management – Stratégiai workshop	1 nap	április 11.	Hotel Wien, Budapest
Művezető képzés	4 nap	április 22–23., 29–30.	Hotel Classic, Budapest
Lean Management (Kaizen II) képzés	6 nap	április 23–24., május 8–9., 15., 22.	Hotel Wien, Budapest
Value Stream Menedzsment képzés	3 nap	április 23–24–25.	Hotel Wien, Budapest
5S – TPM – SMED – Lean menedzsment a gépeken	3 nap	május 8–9., 15.	Hotel Wien, Budapest
Kaizen menedzser képzés	6 nap	május 20–21., 27–28., június 3., 10.	Hotel Wien, Budapest
Lean Office képzés	3 nap	május 26–27., június 3.	Hotel Wien, Budapest

A képzések a szakképzési hozzájárulás terhére elszámolhatók.
Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01 005806, Akkreditációs lajstromszám: AL-1424
Jelentkezési határidő a képzések előtt egy hónappal.

További információk:

Tóth Teodóra, képzésszervező
Tel./fax: (06 1) 201 1235, 489 0003 • Email.: kepzes@kvalikon.hu

www.kvalikon.hu
Kvalikon Kft. 1125 Budapest, Tusnádi u.

Az Alzheimer kór és a minőségügyi alapelvek

Eléggé elterjedt betegség az Alzheimer kór, az elmebaj (dementia) egyik legáltalánosabb formája, ami magában foglalja az emlékezetkiesést és más kognitív idegrendszeri defektusokat. Az Alzheimer kór jelenleg gyógyíthatatlan. A minőségügyi szakemberek azonban megtalálják a módját, hogy saját szakterületükön kívül, így a betegápolásban is alkalmazzanak bizonyos alapelveket. Az Alzheimer Szövetség olyan önkéntesekből álló társaság, amely az idegrendszeri betegségek ismerőiből és gondozóiból áll (sokuknak saját családjában is előfordul az Alzheimer kór). A minőségügyben elsősorban az ügyfelek megelégedettségét kell kivívni, ezt célozza az információgyűjtés; a betegek igényeit azonban sokkal nehezebb feltárni, mivel azok többnyire nem nyernek explicit kifejezési formát. A mélyebb tartalmak megértéséhez elemezni kell a magatartásbeli jelzéseket ahhoz, hogy valóban „meghalljuk az ügyfél hangját". Ennek ismeretében viszont már alkalmazni tudjuk a problémamegoldás és a prevenció eszközeit: a Hibamód és Hatáselemzés (FMEA) itt is hozzásegít bennünket a biztonságos és kényelmes környezet megteremtéséhez a beteg számára. Így például egymástól élesen elütő színeket használhatunk az egyes tárgyak (ajtó, fal, tányér, asztal stb.) megkülönböztetéséhez, mivel a dementia érzékelésbeli nehézségekkel jár. Az emlékezetkiesés ellen megfelelő jelölésekkel vehetjük fel a harcot. Az előre elkészített akcióterv segítséget nyújthat váratlan esetekben is, különösen, ha a beteg biztonságáról van szó. Az Alzheimer Szövetség – együttműködve a jogkövetést kikényszerítő hatóságokkal – nemzeti programot is készített az eltűnt betegek felkutatására és hazaszállítására. Lehetőség nyílik a beteg emberek magatartásbeli kilengéseinek csökkentésére is. Mindezen elővigyázatossági és egyéb intézkedések végső célja a betegek életminőségének javítása.

(Robert J. Carrico: Quality Principles and Alzheimer's. *Quality Progress,* December 2007, p. 59) **VG**

Startol a Zöld Iroda Verseny

Több mint 20 résztvevővel indul a Zöld Iroda Verseny a KÖVET szervezésében, amelynek célja, hogy környezet- és emberbarát irodai működés kialakítására ösztönözze a vállalatokat és az önkormányzatokat.

A Zöld Iroda Versenybe bekapcsolódó szervezeteknek két hónap áll rendelkezésükre, hogy irodájukat környezeti szempontok szerint alakítsák át. A verseny kezdetén a KÖVET szakértői félnapos műhelymunka keretében segítenek eligazodni a Zöld Iroda alapismereteiben, és ötleteket adnak a környezetbarát megoldások bevezetéséhez. A nagyvállalatok között olyan indulók vannak, mint a **Coca-Cola Beverages**, a **KPMG**, az **Alcoa-Köfém**, a **Chinoin** és a **Fővárosi Vízművek**, kisvállalati kategóriában többek között a **Kinnarps Hungary**, a **Clarity Consulting** és a **Braun&Partners Network**. „Közép-Európa vezető CSR stratégiai tanácsadójaként különösen fontos számunkra, hogy saját működésünkkel is jó példát mutassunk ügyfeleinknek és partnereinknek. Célunk a folyamatos fejlődés a környezeti tudatosság terén is, ehhez szolgáltat kitűnő alkalmat a Zöld Iroda Verseny. A verseny jó lehetőség arra is, hogy saját munkatársaink ötletein túl a KÖVET szakértelmét és tapasztalatait is hasznosíthassuk" – mondta Radácsi László, a B&P CSR management ügyvezető partnere.

Az irodazöldítésbe egy hazai média is bekapcsolódott. „Azért csatlakoztunk a Zöld Iroda Versenyhez, hogy ne csak műsorainkban beszéljünk a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás fontosságáról, de vállalatként magunk is tegyünk a környezetért" – mondta Tóth Gábor, a **Gazdasági Rádió** kereskedelmi igazgatója. Dombóvár Város Önkormányzata szintén részt vesz a versenyen. Szabó Loránd polgármester hangsúlyozta, hogy a természeti értékek védelmére és a környezetvédelemre kiemelt figyelmet fordít a település. A Zöld Iroda Versenyt az aktív cselekvés és a szemléletformálás eszközének tartja, amely illeszkedik a város stratégiájába. A „2008 Zöld Irodája" díjat a tavasszal megrendezésre kerülő Zöld Iroda Kiállításon vehetik át a győztesek. A szervezők a kiállításon és a program honlapján, a megújult www.zoldiroda.hu portálon is lehetőséget biztosítanak a legjobb intézkedések bemutatására. A Zöld Iroda Programot a KÖVET szakértői dolgozták ki 1999-ben, azóta számos irodában segítették a program sikeres bevezetését.

A Zöld Iroda Verseny médiatámogatója a Piac és Profit magazin, Ma és Holnap folyóirat, az [origo] vállalkozói negyed, a Facility management szaklap és a Gazdasági Rádió.

A Zöld Iroda Versennyel, Zöld Iroda Díjjal kapcsolatos további információ: KÖVET-INEM Hungária
Tóth-Baltási Péter és Vályi Zsuzsa • Email cím: toth-baltasi@kovet.hu, valyi@kovet.hu • Tel. : 06/1/473-2290

QualityProgress

ISO 22000 és HACCP – recept az élelmiszer-biztonságra

A globális élelmiszerláncok korában különös fontosságra tesz szert az élelmiszer-biztonság. A 2005-ben megjelent ISO 22000 szabvány lefedi az egész élelmiszerláncot a termelőtől a fogyasztóig; azáltal hoz létre hatékony élelmiszer-biztonsági menedzsmentrendszereket (FSMS), hogy magában foglalja és meg is erősíti a veszélyelemzés és a kritikus szabályozási pontok (HACCP) szisztémáját. Az FSMS a következő tulajdonságokkal rendelkezik: *1.)* Az élelmiszerláncban résztvevő valamennyi szervezet képes alkalmazni. *2.)* Magában foglalja a HACCP rendszerek öt előzetes lépését (a HACCP team megszervezése, a termék leírása, a rendeltetésszerű használat meghatározása, a folyamatábra megszerkesztése, illetve annak a helyszínen történő verifikálása) és hét alapelvét (veszélyelemzés, a kritikus szabályozási pontok meghatározása, majd a kritikus határértékek megállapítása azokra, monitoring rendszer felállítása, korrekciós lépések, verifikálási eljárások, dokumentáció és feljegyzések). *3.)* Az auditálás lehetővé teszi a harmadik fél általi tanúsítást. *4.)* Biztosítja az élelmiszer-biztonság kontrollfolyamatainak validálását, verifikálását, végrehajtását, monitorozását és menedzselését. *5.)* Kizárólag az élelmiszer-biztonságra koncentrál. Az ISO 22000 szabvány teljes mértékben kompatibilis a többi ISO menedzsmentrendszer szabvánnyal, mint például az ISO 9001. Szerkezeti felépítésük ugyanis azonos: politika és tervezés, megvalósítás és működés, teljesítménymérés, javítás és fejlesztés, vezetői felülvizsgálat. Mindamellett találhatók különbségek is: az ISO 9001 a minőséget állítja a középpontba, az ISO 22000 pedig az élelmiszerbiztonságot. Utóbbinál a folyamatszemlélet kiterjed a vásárlástól kezdve az egész gyártási folyamatra, beleértve a minőségbiztosítási rendszert is. Rendkívül szigorú követelményeket ír elő az FSMS vonatkozásában, amelyek alól semmiféle kivétel nem lehetséges. Vészhelyzetek esetére – pl. ha nem biztonságos termék lép be az élelmiszerláncba – az adott szervezetnek megfelelő eljárásokkal kell rendelkeznie (visszahívás, megsemmisítés). A részletesen meghatározott infrastruktúra és az ún. előfeltételi programok (PRPs, mint pl. oktatás és továbbképzés, illetékesség, létesítmények, tisztítás és takarítás, egészségügy, személyi higiénia) megteremtik a biztonságos élelmiszerek gyártásának optimális környezetét. Elengedhetetlen az élelmiszerbiztonsági veszélyek és kockázatok állandó elemzése. A nyomonkövethetőség megvalósítása érdekében a szervezetnek figyelemmel kell kísérnie minden egyes élelmiszer-összetevő útját a szállítótól kezdve az egész gyártási folyamat mentén, sőt ezen túlmenően nyomon kell követnie a késztermékek útját is az ügyfélig. Az ISO 22000 szabvány nagy hangsúlyt helyez a rendszerszerű megközelítésre és ezáltal az új élelmiszerbiztonsági kockázatok lehetőség szerinti megelőzésére. A szabvány nyomatékosan megköveteli a külső és a belső élelmiszerbiztonsági kommunikációt, valamint a dolgozók továbbképzését. Fontos további követelmény az élelmiszer-biztonsági menedzsmentrendszerek állandó továbbfejlesztése és korszerűsítése.

(A Recipe for Safe Food: *ISO 22000 and HACCP.* Quality Progress, October 2007, p. 21–27)

DR. BALOGH ALBERT
az Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottságának alelnöke

Statisztikai szótár (ISO 3534-2:2006)

Az ISO 3534-2:2006 szabvány ismertetését lapunk 2007/6. száma publikálta. Most a szabványhoz tartozó szótárt tesszük közzé.

Magyar—angol szótár

100%-os ellenőrzés: 100% inspectiion

alap-állapot: basic state
állapot: state
állapot-változó: state variable
alsó folyamatképesség index C_{pkL}: lower process capability index
alsó minőség-statisztika, Q_L: lower quality statistic
alsó referencia intervallum: lower reference interval
alsó szabályozóhatár, LCL, L_{CL}: lower control limit, LCL, L_{CL}
alsó tűréshatár, *L*: lower specification limit, *L*
általános ok: common cause
anyagminta: increment
arány skála: ratio scale
arányos (kvóta) mintavétel: quota sampling
átlag szabályozókártya: average control chart
átlagos ellenőrzési mennyiség: average amount of inspection
átlagos futamhossz, ARL: average run length, ARL
átlagos kimenő hibaszint (kimenő minőség), AOQ: average outgoing quality, AOQ
átlagos kimenő hibaszint (minőségszint) határa, AOQL: average outgoing quality level, AOQL
átlagos mintanagyság, ASSI: average sample size, ASSI

átlagos összes ellenőrzött (egyed), ATI: average total inspected, ATI
áttérési szabály: switching rule
átvehetőségi (átvételi) állandó, *k*: acceptability constant, *k*
átvételi ellenőrzés: acceptance inspection
átvételi érték, *A*: acceptance value, *A*
átvételi hibaszint (minőségszint), AQL: acceptance quality level, AQL
átvételi mintavétel: acceptance sampling
átvételi mintavételes ellenőrzés: acceptance sampling inspection
átvételi mintavételes ellenőrzési rendszer: acceptance sampling inspection system
átvételi mintavételi eljárás: acceptance sampling procedure
átvételi mintavételi program: acceptance sampling scheme
átvételi mintavételi terv: acceptance sampling plan
átvételi szabályozóhatárok, ACL: acceptance control limits, ACL
átvételi szám: acceptance number
átvételi valószínűség, P_a: probability of acceptance
autokorreláció: autocorrelation
azonos vizsgálati/mérési egyed: identical test/ measurement item

beavatkozási határok: action limits
bizonytalanság: uncertainty

célérték, *T*: target value, *T*
c-kártya, szám-szabályozókártya: c-chart, count control chart
cluster: cluster
cluster mintavétel: cluster sampling

csonkított ellenőrzés: curtailed inspection

demerit szabályozókártya: demerit control char
diszkrét mintavétel: discrete sampling
diszkriminációs hányados: discrimination ratio
duplikált mintavétel: duplicate sampling

egyed: entity
egyed: item
egyedi értékek szabályozókártyája: individual control chart
egyedi tétel: unique lot
egylépcsős átvételi mintavételes ellenőrzés: single acceptance sampling inspection
egyoldali tűréshatár: single specification limit
egyszerű véletlen minta: simple random sample
egyszerű véletlen mintavétel: simple random sampling
egyszintű folytonos átvételi mintavételes ellenőrzés: single-level continuous acceptance inspection

elfogadási (átvételi) folyamatszint, APL: acceptable process level, APL
elfogadási (átvételi) szabályozókártya: acceptance control chart
elfogadható (átvehető) folyamatok zónája: zone of acceptable processes
elfogadott referencia érték: accepted reference value
elkülönített (egyedi) tétel jelleggörbéje, A típusú görbe: isolated lot operating characteristic curve, A type curve
elkülönített (egyedi) tétel ellenőrzése: isolated lot inspection
elkülönített kétoldali tűréshatár: separate double specification limit
elkülönített tétel: isolated lot
elkülönített tételek sorozata: isolated sequence of lots
ellenőrzés: inspection
ellenőrzési fokozat (szint): inspection level
eloszlás: distribution
eloszlásmodell: distribution model
eloszlásosztály: class of distributions
előírás: specification
előremutató szabályozás: feed-forward control
első ellenőrzés: original inspection
első minta: primary sample
engedélyezési szám: clearance number
enyhített ellenőrzés: reduced inspection
eredmény hibája: error of result
eredmény szisztematikus hibája: systematic error of result
eredmény véletlen hibája: random error of result
EWMA szabályozókártya: EWMA control chart
exponenciálisan súlyozott mozgóátlag szabályozókártya: exponentially weighted average control chart

felmérési mintavétel: survey sampling
felső folyamatképesség index C_{pkU}: upper process capability index
felső minőség-statisztika, Q_U: upper quality statistic,
felső referencia intervallum: upper reference interval
felső szabályozóhatár, UCL, U_{CL}: upper control limit, UCL, U_{CL}
felső tűréshatár, *U*: upper specification limit,*U*
figyelmeztető határok: warning limits
folyamat: process
folyamat beállítása: process adjustment
folyamat belső eredetű(saját) változása: inherent process variation
folyamat relatív változási indexe, Q_k: Process relative variation index
folyamat-beállítási szabályozókártya: process adjustment control chart
folyamatelemzés: process analysis
folyamatellenőrzés: process inspection
folyamatfejlesztés: process improvement
folyamatképesség: process capability
folyamatképesség hányados: process capability ratio
folyamatképesség index C_p: process capability index,
folyamatmenedzsment (folyamatirányítás): process management
folyamatszabályozás: process control
folyamatszint: process level
folyamatteljesítmény: process performance
folyamatteljesítmény hányados: process performance ratio
folyamattervezés: process planning
folytonos áramlás jelleggörbéje, C típusú görbe: continuous flow operating characteristic curve, C type curve
folytonos átvételi mintavételes ellenőrzés: continuous acceptance sampling inspection
folytonos skála: continuous scale
független vizsgálati/mérési eredmények: independent test/measurement result

gyártói (átadói) kockázati minőség, PRQ: producer's risk quality, PRQ
gyártói (átadói) kockázati pont, PRP: producer's risk point, PRP
gyártói (átadói, szállítói) kockázat, PR: producer's risk, PR

hely szerinti szisztematikus mintavétel: spot systematic sampling
helyesbítés: correction
helyesbítő tevékenység (intézkedés): corrective action
hiba: defect
hibás egyed: defective item
hibás egység: defective unit
hibaszint (minőségszint): quality level

igazoló átvételi mintavételes ellenőrzés: verification acceptance sampling inspection
indifferencia zóna: indifference zone
indifferens hibaszint (minőségszint), IQL: indifference quality level, IQL
indifferens pont: indifference point
indifferens zóna: indifference zone
intervallum skála: interval scale
ismételt mintavétel: replicate sampling
ismétlés nélküli mintavétel: sampling without replacement
ismétléses mintavétel: sampling with replacement
jelleggörbe meredeksége: slope of operating characteristic
jellemző: characteristic

kalibrálás: calibration
kalibrálási függvény: calibration function
kétlépcsős átvételi mintavételes ellenőrzés: double acceptance sampling inspection
kézi mintavétel: manual sampling
kiegészítéses ellenőrzés: rectifying inspection
kísérleti mintavétel: experimental sampling
kísérleti tétel: pilot lot
kiterjesztett bizonytalanság: expanded uncertainty
kombinált kétoldali tűréshatár: combined double specification limit
komplex kétoldali tűréshatár: complex double specification limit
konvencionális valódi érték, helyes érték: conventional true value
közbenső precizitás: intermediate precision
közbenső precizitás kritikus különbsége: intermediate precision critical difference
közbenső precizitás szórása: intermediate precision standard deviation
közbenső precizitási feltételek: intermediate precision conditions
közbenső precizitási határ: intermediate precision limit
középvonal: centre line
közvetett ellenőrzés: indirect inspection
kumulatív-összeg szabályozó kártya, CUSUM kártya: cumulative sum control chart, CUSUM chart

lánc-mintavételes átvételi ellenőrzés: chain acceptance sampling inspection
lehetőség (esemény) tér: opportunity space

második minta: secondary sample
maximális folyamat-szórás, MPSD: maximum process standard deviation, MPSD
maximális minta-szórás, MSSD: maximum sample standard deviation, MSSD
maximális terjedelem-átlag, MAR: maximum average range, MAR
mechanikai mintavétel: mechanical sampling
medián szabályozókártya: median control chart
megelőző tevékenység(intézkedés): preventive action
megfelelőség kiértékelése: conformity evaluation
megfigyelt érték: observed value
megismételhetőség: repeatability
megismételhetőség kritikus különbsége: repeatability critical difference
megismételhetőség szórása: repeatability standard deviation
megismételhetőségi feltételek: repeatability conditions
megismételhetőségi határ, *r*: repeatability limit, ***r***
mérendő: measurand
mérés: measurement
méréses átvételi mintavételes ellenőrzés: acceptance sampling inspection by variables
méréses ellenőrzés: inspection by variables
méréses szabályozókártya: variable control chart
mérési eredmény: measurement result
mérés-sorozat: measurement series
metszés (átvágás): cut
minimális folyamatképesség index, C_{pk}: minimum process capability index
minőségjellemző: quality characteristic
minőségpontszám kártya: quality score chart
minőség-statisztika, *Q*: quality statistic, ***Q***
minőség-változás: quality variation
minősítéses átvételi mintavételes ellenőrzés: acceptance sampling inspection by attributes
minősítéses ellenőrzés: inspection by attributes
minősítéses szabályozókártya: attribute control chart
minta: sample
minta-csökkentés: sample reduction
minta-előkészítés: sample preparation
minta-előkészítési eljárás: sample preparation procedure,
minta-felosztás: sample division
minta-másolat: duplicate sample
mintanagyság: sample size
minta-statisztika: sample statistic
minta-szárítás: sample drying
mintavétel: sampling
mintavétel szigorúsága (fajtája): severity of sampling
mintavételes ellenőrzés: sampling inspection
mintavételi egység: sampling unit
mintavételi eljárás: sampling procedure
mintavételi keret: sampling frame
mintavételi program: sampling scheme
mintavételi rendszer: sampling system
mintavételi terv: sampling plan
mozgóátlag szabályozókártya: moving average control chart
mozgóterjedelem szabályozókártya: moving range control chart
működési jelleggörbe (jelleggörbe): operating characteristic curve

nagy (globális) minta: gross sample
nem-átvételi (visszautasítási) valószínűség, P_a: probability of non-acceptance,
nem-megfelelő egyed: nonconforming item
nem-megfelelő egység: nonconforming unit
nem-megfelelő egységek jelleggörbéje: nonconforming units operating characteristic curve
nem-megfelelőség: nonconformity
nem-megfelelőségek jelleggörbéje: nonconformities operating characteristic curve

nem-szokásos minta-előkészítés: non-routine sample preparation
nettó állapot- változó legkisebb észlelhető értéke: minimum detectable value of the net state variable
nettó állapot-változó: net state variable
nettó állapot-változó kritikus értéke: critical value of the net state variable
névleges alsó méretnagyság: nominal bottom size
névleges érték: nominal value
névleges felső méretnagyság: nominal top size
normális ellenőrzés: normal inspection
np-kártya, kategorizált egységek számának szabályozó kártyája: np chart, number of categorized units control chart

ömlesztett anyag: bulk material
ömlesztett mintavétel: bulk sampling
összetett minta: composite sample

periodikus szisztematikus mintavétel: periodical systematic sampling
p-kártya, kategorizált egységek arányának vagy százalékának szabályozókártyája: p chart, proportion or percent categorized units control chart
pontosság: accuracy
precizitás(a vizsgálati/mérési eredmények szórása): precision

racionális részcsoport: rational subgroup
referencia állapot: reference state
referencia intervallum: reference interval
rendszer: system
rendszer-jellemző: system characteristic
reprezentatív minta: representative sample
reprodukálhatóság kritikus különbsége: reproducibility critical difference
reprodukálhatóság szórása: reproducibility standard deviation
reprodukálhatóság: reproducibility
reprodukálhatósági feltételek: reproducibility conditions
reprodukálhatósági határ, *R*: reproducibility limit, *R*
részminta: subsample
részsokaság: sub-population
rész-tétel: sub-lot
rész-tételminta: sub-lot sample
réteg: stratum
rétegezés: stratification
rétegezett egyszerű véletlen mintavétel: stratified simple random sampling
rétegezett mintavétel: stratified sampling
R-kártya: R chart
R-módszer: R method
rögzített arányú felosztás: fixed ratio division
rögzitett tömegű felosztás: fixed mass division

Shewhart-szabályozóhatárok: Shewhart control limits
Shewhart-szabályozókártya: Shewhart control chart
skála: scale
s-kártya: s chart
s-módszer: s method
sokaság: population
sokaság-paraméter: population parameter
sorrendi (rangsorolási, ordinális) skála: ordinal scale, 6
speciális ok: special cause
stabil folyamat: stable process
statisztikai folyamatmenedzsment (folyamatirányítás): statistical process management
statisztikai folyamatszabályozás, SPC: statistical process control, SPC
statisztikai módszer: statistical method
statisztikailag szabályozott állapotú folyamat (röviden statisztikailag szabályozott folyamat): process in a state of statistical control

szabályozási pont: point of control
szabályozási terv: control plan
szabályozatlanság kritériumai: out-of-control criteria
szabályozó változó(méréses jellemző): control variable
szabályozóhatár: control limit
szabályozókártya: control chart
szekvenciális átvételi mintavételes ellenőrzés: sequential acceptance sampling inspection
szigma módszer: sigma method
szigorított ellenőrzés: tightened inspection
szisztematikus mintavétel: systematic sampling
szokásos minta-előkészítés: routine sample preparation
szokásos mintavétel: routine sampling
szolgáltatás: service
szórás szabályozókártya: standard deviation control chart
szűrő-ellenőrzés: screening inspection

teljes folyamatváltozás: total process variation
tényleges állapot: actual state
terjedelem szabályozókártya: range control chart
termék: product
tétel: lot
tételenkénti ellenőrzés: lot-by-lot inspection
tételkihagyásos átvételi mintavételes ellenőrzés: skip-lot acceptance sampling inspection
tételsorozat jelleggörbéje, B típusú görbe: lot sequence operating characteristic curve, B type curve
torzítás: bias
többfokozatú cluster mintavétel: multistage cluster sampling

többfokozatú mintavétel: multistage sampling
több-jellemzős szabályozókártya: multiple characteristic control chart
többlépcsős átvételi mintavételes ellenőrzés: multiple acceptance sampling inspection
többszintű folytonos átvételi mintavételes ellenőrzés: multiple-level continuous acceptance inspection
többváltozós szabályozókártya: multivariate control chart
tökéletlenség: imperfection
trend szabályozókártya: trend control chart
tűréshatár: specified limit
tűréstartomány (tűrésmező): specified tolerance

újra ellenőrzésre bemutatott tétel: re-submitted lot
u-kártya, egységenkénti szám szabályozókártya: u-chart, count per unit control chart
utolsó minta: final sample

válasz-változó: response variable
válasz-változó kritikus értéke: critical value of response variable
valódi érték: true value
valódiság: trueness
valószínűségi szabályozóhatárok: probabilistic control limits
váltakozó mintavétel: interpenetrating sampling
változás: variation
véletlen minta: random sample
véletlen mintavétel: random sampling
véletlen ok: random cause, chance cause
vevői (átvevői) kockázat,CR: consumer's risk, CR
vevői (átvevői) kockázati minőség, CRQ: consumer's risk quality, CRQ
vevői (átvevői) kockázati pont, CRP: consumer's risk point, CRP
visszacsatoló szabályozás: feedback control
visszautasítási folyamatszint, RPL: rejectable process level, RPL
visszautasítási hibaszint (minőség), LQ: limiting quality, LQ
visszautasítási hibaszint határa (minőségszint határa), LQL: limiting quality level, LQL
visszautasítási szám: rejection number
visszautasítható folyamatok zónája: zone of rejectable processes
vizsgálat: test
vizsgálati adag: sample portion
vizsgálati eredmény: test result
vizsgálati jellemző: test characteristic
vizsgálati minta: test sample

X szabályozókártya: X control chart
X-átlag szabályozókártya: Xbar control chart

Angol—magyar szótár

100% inspection: 100%-os ellenőrzés,

acceptability constant, *k*: átvehetőségi (átvételi) állandó, *k*
acceptable process level, APL: elfogadási (átvételi) folyamatszint, APL
acceptance control chart: elfogadási (átvételi) szabályozókártya
acceptance control limits, ACL: átvételi szabályozóhatárok, ACL
acceptance inspection: átvételi ellenőrzés
acceptance number: átvételi szám
acceptance quality level, AQL: átvételi hibaszint (minőségszint), AQL
acceptance sampling: átvételi mintavétel, 19
acceptance sampling inspection: átvételi mintavételes ellenőrzés
acceptance sampling inspection by attributes: minősítéses átvételi mintavételes ellenőrzés
acceptance sampling inspection by variables: méréses átvételi mintavételes ellenőrzés
acceptance sampling inspection system: átvételi mintavételes ellenőrzési rendszer
acceptance sampling plan: átvételi mintavételi terv
acceptance sampling procedure: átvételi mintavételi eljárás
acceptance sampling scheme: átvételi mintavételi program
acceptance value, *A*: átvételi érték, *A*
accepted reference value: elfogadott referencia érték
accuracy: pontosság
action limits: beavatkozási határok
actual state: tényleges állapot
attribute control chart: minősítéses szabályozókártya
autocorrelation: autokorreláció
average amount of inspection: átlagos ellenőrzési mennyiség
average control chart: átlag szabályozókártya
average outgoing quality level, AOQL: átlagos kimenő hibaszint (minőségszint) határa, AOQL
average outgoing quality, AOQ: átlagos kimenő hibaszint (kimenő minőség), AOQ
average run length, ARL: átlagos futamhossz, ARL
average sample size, ASSI: átlagos mintanagyság, ASSI

average total inspected, ATI: átlagos összes ellenőrzött (egyed), ATI

basic state: alap-állapot
bias: torzítás
bulk material: ömlesztett anyag
bulk sampling: ömlesztett mintavétel

calibration: kalibrálás
calibration function: kalibrálási függvény
c-chart, count control chart: c-kártya, szám-szabályozókártya
centre line: középvonal
chain acceptance sampling inspection: lánc-mintavételes átvételi ellenőrzés
characteristic: jellemző
class of distributions: eloszlásosztály
clearance number: engedélyezési szám
cluster: cluster
cluster sampling: cluster mintavétel
combined double specification limit: kombinált kétoldali tűréshatár
common cause: általános ok
complex double specification limit: komplex kétoldali tűréshatár
composite sample: összetett minta
conformity evaluation: megfelelőség kiértékelése
consumer's risk point, CRP: vevői (átvevői) kockázati pont, CRP
consumer's risk quality, CRQ: vevői (átvevői) kockázati minőség, CRQ
consumer's risk, CR: vevői (átvevői) kockázat, CR
continuous acceptance sampling inspection: folytonos átvételi mintavételes ellenőrzés
continuous flow operating characteristic curve, C type curve: folytonos áramlás jelleggörbéje, C típusú görbe
continuous scale: folytonos skála
control chart: szabályozókártya
control limit: szabályozóhatár
control plan: szabályozási terv
control variable: szabályozó változó (méréses jellemző)
conventional true value: konvencionális valódi érték, helyes érték
correction: helyesbítés
corrective action: helyesbítő tevékenység(intézkedés)
critical value of response variable: válasz-változó kritikus értéke
critical value of the net state variable: nettó állapot-változó kritikus értéke
cumulative sum control chart, CUSUM chart: kumulatív-összeg szabályozó kártya, CUSUM kártya
curtailed inspection: csonkított ellenőrzés,
cut: metszés (átvágás)

defect: hiba
defective item: hibás egyed
defective unit: hibás egység
demerit control chart: demerit szabályozókártya
discrete sampling: diszkrét mintavétel
discrete scale: diszkrét skála
discrimination ratio: diszkriminációs hányados
distribution: eloszlás
distribution model: eloszlásmodell
double acceptance sampling inspection: kétlépcsős átvételi mintavételes ellenőrzés
duplicate sample: minta-másolat
duplicate sampling: duplikált mintavétel

entity: egyed
error of result: eredmény hibája
EWMA control chart: EWMA szabályozókártya
expanded uncertainty: kiterjesztett bizonytalanság
experimental sampling: kísérleti mintavétel
exponentially weighted average control chart: exponenciálisan súlyozott mozgóátlag szabályozó-kártya

feedback control: visszacsatoló szabályozás
feed-forward control: előremutató szabályozás
final sample: utolsó minta,
fixed ratio division: rögzített arányú felosztás
fixed mass division: rögzített tömegű felosztás

gross sample: nagy (globális) minta

identical test/measurement item: azonos vizsgálati/mérési egyed
imperfection: tökéletlenség
increment: anyagminta
independent test/measurement result: független vizsgálati/mérési eredmények,
indifference point: indifferens pont
indifference quality level, IQL: indifferens hiba-szint (minőségszint), IQL
indifference zone: indifferens zóna
indirect inspection: közvetett ellenőrzés
individual control chart: egyedi értékek szabályozó-kártyája
inherent process variation: folyamat belső eredetű (saját) változása
inspection: ellenőrzés
inspection by attributes: minősítéses ellenőrzés
inspection by variables: méréses ellenőrzés
inspection level: ellenőrzési fokozat (szint)
intermediate precision: közbenső precizitás
intermediate precision conditions: közbenső precizitási feltételek
intermediate precision critical difference: közbenső precizitás kritikus különbsége
intermediate precision limit: közbenső precizitási határ

intermediate precision standard deviation: közbenső precizitás szórása
interpenetrating sampling: váltakozó mintavétel
interval scale: intervallum skála
isolated lot inspection: elkülönített (egyedi) tétel ellenőrzése
isolated lot operating characteristic curve, A type curve: elkülönített (egyedi) tétel jelleggörbéje, A típusú görbe
isolated lot: elkülönített tétel
isolated sequence of lots: elkülönített tételek sorozata
item: egyed

limiting quality level, LQL: visszautasítási hibaszint határa(minőségszint határa), LQL
limiting quality, LQ: visszautasítási hibaszint (minőség), LQ
lot: tétel
lot-by-lot inspection: tételenkénti ellenőrzés
lower control limit, LCL, L_{CL}: alsó szabályozóhatár, LCL, L_{CL}
lower fraction nonconforming, p_L: alsó nem-megfelelőségi arány, p_L
lower process capability index, C_{pkL}: alsó folyamat-képesség index, C_{pkL}
lower process performance index, P_{pkL}: alsó folyamatteljesítmény index, P_{pkL}
lower quality statistic Q_L: alsó minőség-statisztika, Q_L
lower reference interval: alsó referencia intervallum
lower specification limit, *L*: alsó tűréshatár,

manual sampling: kézi mintavétel
maximum average range, MAR: maximális terjedelem-átlag, MAR
maximum process standard deviation, MPSD: maximális folyamat-szórás, MPSD
maximum sample standard deviation, MSSD: maximális minta-szórás, MSSD
measurand: mérendő
measurement: mérés
measurement result: mérési eredmény
measurement series: mérés-sorozat
mechanical sampling: mechanikai mintavétel
median control chart: medián szabályozókártya
minimum detectable value of the net state variable: nettó állapot- változó legkisebb észlelhető értéke
minimum process capability index, C_{pk}: minimális folyamatképesség index, C_{pk}
minimum process performance index, P_{pk}: minimális folyamatteljesítmény index, P_{pk}
moving average control chart: mozgóátlag szabályozókártya
moving range control chart: mozgóterjedelem szabályozókártya
multiple acceptance sampling inspection: többlépcsős átvételi mintavételes ellenőrzés
multiple characteristic control chart: többjellemzős szabályozókártya
multiple-level continuous acceptance inspection: többszintű folytonos átvételi mintavételes ellenőrzés
multistage cluster sampling: többfokozatú cluster mintavétel
multistage sampling: többfokozatú mintavétel
multivariate control chart: többváltozós szabályozókártya

net state variable: nettó állapot-változó
nominal bottom size: névleges alsó méretnagyság
nominal scale: nominális skála
nominal top size: névleges felső méretnagyság
nominal value: névleges érték
nonconforming item: nem-megfelelő egyed
nonconforming unit: nem-megfelelő egység
nonconforming units operating characteristic curve: nem-megfelelő egységek jelleggörbéje
nonconformities operating characteristic curve: nem-megfelelőségek jelleggörbéje
nonconformity: nem-megfelelőség
non-routine sample preparation: nem-szokásos minta-előkészítés
normal inspection: normális ellenőrzés
np chart, number of categorized units control chart: np-kártya, kategorizált egységek számának szabályozó kártyája

observed value: megfigyelt érték
operating characteristic curve: működési jelleggörbe (jelleggörbe)
opportunity space: lehetőség (esemény) tér
ordinal scale: sorrendi (rangsorolási, ordinális) skála
original inspection: első ellenőrzés
ou-of-control criteria: szabályozatlanság kritériumai

p chart, proportion or percent categorized units control chart: p-kártya, kategorizált egységek arányának vagy százalékának szabályozókártyája
periodical systematic sampling: periodikus szisztematikus mintavétel
pilot lot: kísérleti tétel
point of control: szabályozási pont
population: sokaság
population parameter: sokaság-paraméter,
precision: precizitás(a vizsgálati/mérési eredmények szórása)
preventive action: megelőző tevékenység (intézkedés)
primary sample: első minta, 10
probabilistic control limits: valószínűségi szabályozóhatárok

probability of acceptance, P_a: átvételi valószínűség, P_a
probability of non-acceptance P_a: nem-átvételi (visszautasítási) valószínűség, P_a
process: folyamat
process adjustment: folyamat beállítása
process adjustment control chart: folyamat-beállítási szabályozókártya,
process analysis: folyamatelemzés
process capability: folyamatképesség
process capability index C_p: folyamatképesség index, C_p
process capability ratio: folyamatképesség hányados
process control: folyamatszabályozás
process improvement: folyamatfejlesztés,
process in a state of statistical control: statisztikailag szabályozott állapotú folyamat (röviden statisztikailag szabályozott folyamat
process inspection: folyamatellenőrzés
process level: folyamatszint
process management: folyamatmenedzsment (folyamatirányítás)
process performance: folyamatteljesítmény
process performance index, P_p: folyamatteljesítmény index, P_p
process performance ratio: folyamatteljesítmény hányados
process planning: folyamattervezés
process relative variation index, Q_k: folyamat relatív változási indexe, Q_k
producer's risk point, PRP: gyártói (átadói) kockázati pont, PRP
producer's risk quality, PRQ: gyártói (átadói) kockázati minőség, PRQ
producer's risk, PR: gyártói (átadói,szállítói) kockázat, PR
product: termék
proportional scale: arányossági skála

quality characteristic: minőségjellemző
quality level: hibaszint (minőségszint)
quality score chart: minőségpontszám kártya
quality statistic, *Q*: minőség-statisztika, *Q*
quality variation: minőség-változás
quota sampling: arányos (kvóta) mintavétel

R chart: R-kártya
R method: R-módszer
random cause, chance cause: véletlen ok,
random error of result: eredmény véletlen hibája
random sample: véletlen minta
random sampling: véletlen mintavétel
range control chart: terjedelem szabályozókártya
ratio scale: arány skála
rational subgroup: racionális részcsoport
rectifying inspection: kiegészítéses ellenőrzés
reduced inspection: enyhített ellenőrzés
reference interval: referencia intervallum
reference state: referencia állapot
rejectable process level, RPL: visszautasítási folyamatszint, RPL
rejection number: visszautasítási szám
repeatability: megismételhetőség
repeatability conditions: megismételhetőségi feltételek
repeatability critical difference: megismételhetőség kritikus különbsége,
repeatability limit, *r*: megismételhetőségi határ, *r*
repeatability standard deviation: megismételhetőség szórása
replicate sampling: ismételt mintavétel
representative sample: reprezentatív minta
reproducibility: reprodukálhatóság
reproducibility conditions: reprodukálhatósági feltételek
reproducibility critical difference: reprodukálhatóság kritikus különbsége
reproducibility limit, *R*: reprodukálhatósági határ, *R*
reproducibility standard deviation: reprodukálhatóság szórása
response variable: válasz-változó
re-submitted lot: újra ellenőrzésre bocsátott tétel
routine sample preparation: szokásos minta-előkészítés
routine sampling: szokásos mintavétel

s chart: s-kártya
s method: s-módszer
sample: minta
sample division: minta-felosztás
sample drying: minta-szárítás
sample portion: vizsgálati adag
sample preparation: minta-előkészítés
sample preparation procedure: minta-előkészítési eljárás
sample reduction: minta-csökkentés
sample size: mintanagyság
sample statistic: minta-statisztika
sampling: mintavétel
sampling frame: mintavételi keret
sampling inspection: mintavételes ellenőrzés
sampling plan: mintavételi terv
sampling procedure: mintavételi eljárás
sampling scheme: mintavételi program
sampling system: mintavételi rendszer
sampling unit: mintavételi egység
sampling with replacement: ismétléses mintavétel
sampling without replacement: ismétlés nélküli mintavétel
scale: skála
screening inspection: szűrő-ellenőrzés

secondary sample: második minta
separate double specification limit: elkülönített kétoldali tűréshatár
sequential acceptance sampling inspection: szekvenciális átvételi mintavételes ellenőrzés
service: szolgáltatás
severity of sampling: mintavétel szigorúsága (fajtája)
Shewhart control chart: Shewhart-szabályozókártya
Shewhart control limits: Shewhart-szabályozóhatárok
sigma method: szigma módszer
simple random sample: egyszerű véletlen minta
simple random sampling: egyszerű véletlen mintavétel
single acceptance sampling inspection: egylépcsős átvételi mintavételes ellenőrzés
single specification limit: egyoldali tűréshatár
single-level continuous acceptance inspection: egyszintű folytonos átvételi mintavételes ellenőrzés
skip-lot acceptance sampling inspection: tételelhagyásos átvételi mintavételes ellenőrzés
slope of operating characteristic: jelleggörbe meredeksége
special cause: speciális ok
specification: előírás
specified limit: tűréshatár
specified tolerance: tűréstartomány (tűrésmező),
spot systematic sampling: hely szerinti szisztematikus mintavétel
stable process: stabil folyamat
standard deviation control chart: szórás szabályozókártya
state: állapot
state variable: állapot-változó
statistical method: statisztikai módszer
statistical process control, SPC: statisztikai folyamatszabályozás, SPC
statistical process management: statisztikai folyamatmenedzsment/folyamatirányítás
stratification: rétegezés
stratified sampling: rétegezett mintavétel
stratified simple random sampling: rétegezett egyszerű véletlen mintavétel
stratum: réteg
sub-lot: rész-tétel
sub-lot sample: rész-tételminta
sub-population: részsokaság
subsample: részminta,
survey sampling: felmérési mintavétel,
switching rule: áttérési szabály
system: rendszer
system characteristic: rendszer-jellemző
systematic error of result: eredmény szisztematikus hibája
systematic sampling: szisztematikus mintavétel,

target value, *T*: célérték, *T*
test: vizsgálat
test characteristic: vizsgálati jellemző
test result: vizsgálati eredmény
test sample: vizsgálati minta
tételsorozat jelleggörbéje, B típusú görbe: lot sequence operating characteristic curve, B type curve

tightened inspection: szigorított ellenőrzés
total fraction nonconforming, p_t: összes nemmegfelelőségi arány, p_t
total process variation: teljes folyamatváltozás
trend control chart: trend szabályozókártya
true value: valódi érték
trueness: valódiság

u-chart, count per unit control chart: u-kártya, egységenkénti szám szabályozókártya
uncertainty: bizonytalanság
unique lot: egyedi tétel
unit: egység
upper control limit, UCL, U_{CL}: felső szabályozóhatár, UCL, U_{CL}
upper fraction nonconforming, p_U: felső nemmegfelelőségi arány, p_U
upper process capability index, C_{pkU}: felső folyamatképesség index, C_{pkU}
upper process performance index, P_{pkU}: felső folyamatteljesítmény index, P_{pkU}
upper quality statistic Q_U: felső minőség-statisztika, Q_U
upper reference interval: felső referencia intervallum
upper specification limit, *U*: felső tűréshatár, *U*

variable control chart: méréses szabályozókártya
variation: változás
verification acceptance sampling inspection: igazoló átvételi mintavételes ellenőrzés

warning limits: figyelmeztető határok

X control chart: X szabályozókártya
Xbar control chart: X-átlag szabályozókártya

zone of acceptable processes: elfogadható (átvehető) folyamatok zónája
zone of rejectable processes: visszautasítható folyamatok zónája

WILLIAM STIMSON – TOM DLUGOPOLSKI

Pénzügyi kontroll és minőség

50 szóban vagy még rövidebben

- A pénzügyi kontroll mérésének két szempontja létezik: az anyagelvűség (anyagiasság) és a felelősség.
- A vállalat stratégiai céljainak tükrében minden felső szintű vezető (CEO) megértheti a minőség pénzügyi mérőszámait.
- A valódi minőségköltségek ismerete lehetővé teszi a vezetői felülvizsgálatok hatékony lefolytatását, de segít az anomáliák, az okok és a trendek azonosításában is.

Sok minőségügyi stratégia született az évek során, de a Hat Szigma volt az, amely a legtöbb figyelmet kapta a felső vezetés részéről. Megvizsgálva ezt a jelenséget, az ASQ arra a megállapításra jutott, hogy a Hat Szigma sikerének kulcsa a szervezetek alaptevékenységére irányuló figyelem. Az ASQ tehát egy nagy programra vállalkozott „A minőség gazdasági vonatkozásai" címmel [1].

Az alapállás egyszerű: a minőség kifejezett pénzügyi előnyt hoz azoknak, akik szorgalmasan gyakorolják azt, szemben azokkal, akik ezt nem teszik [2].

Csakhogy meggyőződésünk szerint a minőség ügye egyáltalán nem nyilvánvaló a legfelső szinten. A legfelső vezetésnek mindenek előtt tisztában kell lennie saját vállalkozása pénzügyeivel és kontrollálnia kell azt, ha meg akar felelni a Sarbanes-Oxley Törvénynek (SOX).

A pénzügyi kontroll mérésének két nézőpontja van: az anyagiasság és a felelősség. E fogalmakon keresztül kifejezve a minőséget, annak értéke tisztán áll az adminisztratív vezetés előtt. A jelen tanulmány a minőségköltség anyagelvű és felelősségek szerinti mérésére irányul, mivel azok minden vállalat számára kritikus pénzügyi mértékeknek számítanak.

A pénzügyi mértékek indokoltsága

A tömegtermelés korában sok vállalat már nem tudja biztosítani termékei minőségét. Ehelyett polgárjogot nyer a termelői és a fogyasztói kockázat, miközben a termék vagy szolgáltatás minősége problematikussá válik. A legfelső vezetés meghatározza a termelői kockázat elfogadható szintjét. A menedzsment a jótállás vagy különböző piaci trükkök segítségével kompenzálja ezt a megnövekedett fogyasztói kockázatot. Miért döntene már most a felső vezetés úgy, hogy elfogadja a gyenge minőséget, ha ez az opció valójában egy szegényes gazdasági stratégiát testesít meg? A valóságban a minőségköltséget számos olyan mértékegységben fejezik ki, amelyek legtöbbje sok felső vezető számára nem világos.

Léteznek a minőségnek olyan, a vállalat stratégiai céljaival összefüggő pénzügyi mértékei, amelyeket minden CEO és minden CFO (legfőbb pénzügyi vezető) megért. Mi több: ezek a mértékek segítséget nyújtanak a SOX megfelelőség-biztosításához is. Megérett az idő arra, hogy a minőség a pénzügyekkel való összefüggésében ismételten felhívja a figyelmet saját fontosságára, demonstrálva egyszersmind a menedzsment felé, hogy maga a minőségügy is egy stratégiai választás.

Ha a minőségköltség az anyagiasság képében jelenik meg, magára vonja a menedzsment figyelmét, mivel éppen ezeket a mértékeket tanítják az üzleti iskolákban. Ezen túlmenően az anyagiasság feltárja a minőségnek a műveletekben betöltött valódi súlyát is.

A minőségköltségekre kétféle szempont vonatkozik: a megfelelőség költsége és a nemmegfelelőség költsége. Az első fajta költség ahhoz szükséges, hogy a dolgok már első nekifutásra jól sikerüljenek az illetékes menedzsmenttől és operátoroktól kezdődően beleértve a teljes technológiai láncot. A valódi minőségköltségek ismerete le-

WILLIAM STIMSON menedzsment tanácsadó az SCI Associates-nél Charlottesville-ben (Virginia Állam). Rendszerengineering témában doktorált a Virginia Egyetemen (Charlottesville). Stimson az ASQ rangidős tagja és tanúsított minőségügyi auditor.

TOM DLUGOPOLSKI a Thomas Business Solutions Inc. elnöke Cloverdale-ben (Virginia Állam). MBA (Master of Business Administration) fokozatot szerzett az Averrett Universityn (Danville, Virginia Állam). Dlugopolski az ASQ rangidős tagja. A RAB által tanúsított vezető felülvizsgáló.

A mű eredeti címe:
William Stimson and Tom Dlugopolski: Financial Control And Quality *Quality Progress,* May 2007, pp. 26–31

hetővé teszi a hatékony vezetői felülvizsgálatokat, de segít az anomáliák, az okok és a trendek azonosításában is.

A vállalat stratégiai céljaként kifejezett minőség demonstrálja a legfelső vezetés felé, hogy itt nem valamiféle paradicsomi állapotról vagy luxusról van szó, hanem annak a kritikus értékeléséről, hogy milyen jól csinálja a vállalat azt, amit csinál. Ha sikerül összekapcsolni a minőséget a piaci értékkel, akkor a SOX a minőség valaha volt legjobb szövetségesévé válik.

A Sarbanes-Oxley Törvény

A SOX 11 fejezetből áll, amelyek szigorú követelményeket tartalmaznak a részvénytársaságok pénzügyi elszámolására vonatkozóan [3]. A pénzügyi mértékek minőségügyi alkalmazásának megalapozásához azonban csak kettőre van szükség: III. fejezet – testületi felelősség és IV. fejezet – fejlett pénzügyi kimutatások.

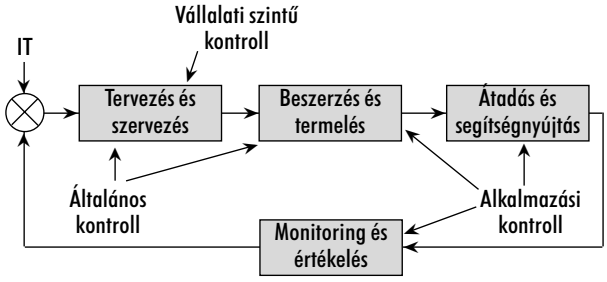
III. fejezet – testületi felelősség: A 302. bekezdés minden vállalat CEO-ja és CFO-ja részéről megköveteli, hogy az 1934. évi Értékpapír Cseretörvény értelmében periodikus időközönként valós pénzügyi jelentéseket készítsen, amelyek megfelelően reprezentálják a cég pénzügyi helyzetét és működésének eredményeit. Ez védi a befektetőt. Vonatkozik a minőségügyi szakemberekre is, ugyanis ha a minőségköltség anyagi természetű, akkor pontosan kell jelenteni azt. Csak egyetlen mód van annak felismerésére, hogy ez anyagi költség: pénzügyi mértékegységekben kell azt mérni.

IV. fejezet – fejlett pénzügyi kimutatások: A 404. bekezdés előírja, hogy a legfelső vezetés verifikálja a belső kontroll hatásosságát a pénzügyek és a műveletek területén. Nem született azonban még döntés arról, hogy a műveletek milyen kiterjedését kell verifikálni. Jelenleg olyan konszenzus van érvényben, miszerint az IT kontrollokat verifikálni kell, mert az IT rendszer sok pénzügyi adatot tartalmaz. A megfontolt, körültekintő CEO hatékony kontrollt ír elő minden olyan tevékenységre, amely befolyásolhatja a vállalat piaci értékét.

Belső kontroll

Az Értékpapír és Csereüzlet Bizottság (SEC) átvette a Nyompálya Bizottság Szponzor Szervezetek Albizottsága (COSO) belső kontrollra adott definícióját. Eszerint a belső kontroll az a folyamat, amely biztosítja a műveletek hatékonyságát, a feljegyzések és a jelentések megbízhatóságát, illetve a szabványoknak való megfelelőséget [4]. Ez a definíció praktikus. A helyesen végrehajtott belső kontroll folyamatorientált és megfelel a rendszer-hatásosság és –stabilitás hagyományos mérnöki fogalmának.

A belső kontroll áll egy kontrollstruktúrából, valamint a kontrollált folyamatból. Az IT teljesítmény IT irányítású intézeti rendszere (ITGI) például az *1. ábrán* bemutatott teljesítményrendszert alakítja ki. A rendszer a folyamatok négyféle típusát és 34 kontrollt foglal magában [5].



1. ábra *Az IT teljesítmény IT irányítású intézeti rendszere*

Minden folyamat az információs és kapcsolódó technológia ITGI standard kontrollcéljai (CobIT) által előírt 34 kontroll-alrendszerre vonatkozik. A tervezési és szervezeti kontrollcélokat szemlélteti a *2. ábra*. Ezen kontrollok nyilvánvalóan a menedzsment teljesítményéről szólnak és feltűnően hasonlítanak az ISO 9001 szabvány 4. és 5. cikkelyében foglalt követelményekhez [6].

A tervezési és szervezeti belső kontrollok CobIT listája	*ISO 9001 követelmények, 4. cikkely*
Stratégiai IT terv meghatározása	A minőségirányítási rendszer folyamatainak azonosítása
Az információs architektúra meghatározása	A szervezet és a kapcsolatrendszer meghatározása
A technológiai irány meghatározása	Az erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása
Az IT szervezet és kapcsolatok meghatározása	A dokumentációs rendszer létrehozása
Az IT beruházások menedzselése	Stratégiai minőségügyi terv kidolgozása
Az IT célok és irány kommunikálása	A célok és az irány kommunikálása
HR menedzsment	HR menedzsment
A külső követelményeknek való megfelelés biztosítása	A külső követelményeknek való megfelelés biztosítása
Kockázatbecslés	Kockázatbecslés
Projektmenedzsment	
Minőségmenedzsment	

CobIT: az információs és kapcsolódó technológia kontrollcéljai

2. ábra *A CobIT és az ISO 9001 szabvány 4. cikkelyének összehasonlítása*

A tevékenységek és a szolgáltatások kontrollkerete hasonló ahhoz, amit az IT esetében láttunk: ezt szemlélteti a 3. ábra, amely egy üzleti folyamatmodell, s ebben az egyes blokkokhoz különféle tevékenységek kapcsolódnak. Ebből a modellből könnyen leszármaztatható a minőségi célú belső kontrollok jegyzéke. Így például a 2. ábra bemutat néhány követelményt az ISO 9001 szabvány 4. cikkelyéből; ebben a hivatkozási számok nem szerepelnek, hogy objektíve lehessen megítélni őket, amelyek látszólag azonosak a CobIT követelményekkel. Az ISO 9001 szerinti követelmények valójában azokat a minőségi belső kontrollokat testesítik meg, amelyek kielégítik a SOX kontrollkövetelményeit.

A SOX-nak való megfelelőség érdekében a menedzsmentnek egy sor belső pénzügyi és IT kontrollt kell kialakítania. Ez a követelmény kiterjed más anyagi jellegű folyamatokra is. Nem annyira a különböző mértékek használata könnyítheti meg a vezetést és a döntéshozatalt, mint inkább az irányítás általános rendszere – például az ISO 9001 működési kerete. Az integráció egyszerűen elérhető azáltal, ha a CobIT, az ISO 14001 és más szabványok követelményeit besoroljuk az ISO 9001 megfelelő szakaszaiba a politika, az eljárások, a kontroll, az auditok és a gyakorlat tekintetében.

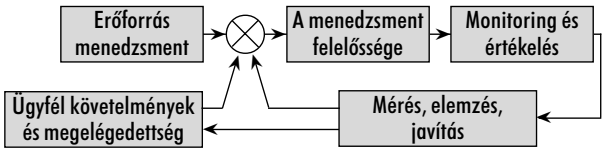
Anyagiasság

A Nemzetközi Számviteli Szabványok Testülete (IASB) az anyagiasságot a következőképpen határozza meg: „Az információ anyagi természetűnek minősül akkor, ha annak hiánya vagy félreértelmezése a pénzügyi megállapítások alapján befolyásolhatja a felhasználók által hozott gazdasági döntéseket” [7].

Az anyagiasság pénzügyi kategória – de akkor hogyan befolyásolja a minőséget? A pénzügyi megállapítások az üzletvitel költségeiről szólnak, beleértve a minőséggel kapcsolatos költségeket is. A minőségköltség főkönyv szerinti kimutatása esetén az anyagiasság nyilvánvaló és fontos lehet. Ha a minőségköltség nem kerül meghatározásra, az a pénzügyi jelentésben mulasztásnak számít. Ha ez a költség elég nagy, anyagi jellegűvé válik és annak mellőzése világraszóló bűn.

Az anyagiasság nem tudomány. Az aranyszabály szerint, ha a pénzügyi hiba 5%-nál nagyobb, akkor a költség anyagi jellegű. De minek az 5%-a? A referencia lehet a nettó jövedelem, a bruttó profit, a pénzügyi aktívák összege, a teljes bevétel vagy a saját tőke százaléka. A jog nem rendezi ezt a kérdést, így végső soron ez megállapodás kérdése.

Az anyagelvűség soha sem volt minőségügyi kategória. Akkor most miért az? Ennek számos



3. ábra *A tevékenységek és a szolgáltatások általánosított kontrollkerete*

oka van. Az elsőt már meg is tárgyaltuk: a minőségköltséget sokáig figyelmen kívül hagyták, egyszerűen azért, mert nem értették teljesen annak a végrehajtásban betöltött szerepét. A második ok a SOX, amely szankcionálja a nagy anyagelvűséget. A harmadik ok az iparban tapasztalható növekvő etikai tudatosságra vonatkozik. A szervezeti felelősség kérdései egyre növekvő részét teszik ki az éves pénzügyi jelentéseknek és jóval túlmennek az alapszinten – behatolnak az üzleti élet szívébe, hatással vannak az emberekre, a környezetre, illetve a vállalati értékekre [8].

A működés feltérképezése pénzügyi szempontból

A pénzügyi események és a műveletek vonatkozásában folyamatosság tapasztalható a vállalati életciklus területén. A kérdés az, hogyan lehet kiegyensúlyozni őket a könyvvitelben. Lehet hogy unalmas ez a feladat, de nem nehéz: végig kell menni a minőségügyi témák jegyzékén, egyszerűen hozzáigazítva az egyes elemeket azon főkönyvi tételekhez, amelyek nyomon követik az aktívákat, a passzívákat, a bevételeket és a költségeket. Így az adott év tranzakcióit, nyitó és záró egyenlegeit, valamint tiszta bevételét figyelemmel kísérő főkönyv az auditálás alapdokumentumává válik.

A főkönyv minden év elején újraindul, ezért egyes számlák még rendezetlenek benne; vonatkozhat egy ilyen rendezetlen számla például egy már kifizetett, de még le nem szállított beszerzésre vagy egy már átadott, de még ki nem fizetett tételre. Integráció nélkül nehéz az elszámolás nyomon követése, ha az több főkönyvre is kiterjed. A különböző vállalati részlegek együttműködésével azonban ez a feladat könnyíthető, ha a stratégiai felállás részeként minden osztály egyetért a költségek felosztásában. Ezáltal csökken a redundancia, megelőzhetők a mulasztások, azonosíthatóvá válnak a beszerzések és a kifizetések és egyszerűsödik az egész számvitel.

Vegyük azt az esetet például, amikor kap valaki egy nem megfelelő nagyobb tételt, amely rész-

ben már előre ki van fizetve. A nemmegfelelőség tényével csak a végfelhasználó van tisztában, aki ragaszkodik a státusz azonosításához. Ennek érdekében a szervezet beszerzési, termelési, minőségügyi, pénzügyi és adóelszámolási osztályai megállapodnak arról, hogyan könyveljék el ezt a tételt. Az irányítási rendszer fogja végső soron racionalizálni a könnyű auditálhatóság érdekében a politikákat, az eljárásokat és az elszámolást.

A műveletek pénzügyi illesztése érdekében a minőségköltségeket főkönyvi kategóriákban kell kifejezni. A legtöbb ilyen költségért a gyenge minőség okolható, de a minőségköltségeket tekintve nem ez az egyetlen faktor. Egy nagyon jó vállalatnál ez csak egy kis részét teszi ki a költségeknek. A hozzáértő menedzserek, operátorok és a felszerelés költséges, így a stratégiai minőség nem ingyen van.

A *4. ábra* részleges felsorolást ad a minőségköltségekről. Az ember könnyen azt gondolhatja, hogy több költség van és éppen ez a probléma. A költségeknek ez a hosszú sora nem csupán megzavarhatja a legtöbb CEO-t, hanem elaprózza a hatást is. Nem magától értetődő ugyan a sok kisebb költség, de azok összeadódnak. A sokféle minőségügyi mércét mindössze néhány főkönyvi tételben kell összefoglalni, mert csak így lehet az igazi költségekre koncentrálni.

Kategória	***Minőségi mérce*** *(részleges lista)*	***Minőségköltségek*** *(főkönyvi tételek)*
Hiba	Hulladék, újramegmunkálás, munkaráfordítás, osztályozás, állásidő, munkalassulás, panaszok, kutatás-nyomozás, utazások, visszahívás, kifizetetlen számlák, elmaradt értékesítés	• Működési költségek • Munkaerő költség • Változó költség • Veszteségek
Értékelés, kockázatbecslés	Ellenőrzés a fogadáskor, folyamat közben és annak végén; az ellenőrzést végző eszközök és technikusok, különleges tesztek, a laboratórium fenntartása, minőségszabályozás és annak általános költsége	• Működési költségek • Fix (állandó) költségek • Értékcsökkenés (berendezés) • Állóeszközök (technikusok)
Megelőzés	Minőségtervezés, dizájn tolerancia, oktatás-továbbképzés, „háztartás”, csomagolás, speciális beszerzés, életciklus elemzés, helyszíni, termelés előtti és tárolás alatti tesztek, leltárak, készpénzforgalom	• Működési költségek • Fix (állandó) költségek • Változó vagyon (készpénzforgalom) • Leltár

4. ábra *A minőségköltségek*

A 4. ábrán látható költségcsoportosítás önkényes. Minden, a műveletek során felmerülő költség *ipso facto* műveleti költség. Ám ez nem ilyen egyszerű. Egyes műveleti költségek a show futtatásából erednek, ami szükséges; más költségek viszont a gyenge minőség eredményeként lépnek fel, ami szükségtelen. Így tehát kétféle műveleti költséget különböztetünk meg: azt, amely valóban szükséges a tevékenységhez és azt, amely a szükségtelen munkából adódik.

A költségek és a kiadások megkülönböztetését az indokolja, hogy a nettó jövedelem arányos a működési költségekkel csökkentett nettó értékesítéssel. Túlságosan sok főnök akad, aki a láncfűrész elvet vallja: „Vagy úgy! Ahhoz, hogy több legyen a tiszta jövedelem, csökkentenünk kell a működési költségeket. Nosza, kezdjünk hát megszabadulni az emberektől és a limlomtól, hogy ismét a pénzünknél legyünk.” Csakhogy ha a főnök megkurtítja a minőség forrásait, akkor soha nem lesz a pénzénél.

A veszteségek a gyenge minőség miatt törölt megrendelések és kifizetetlen számlák képében jelentkezhetnek. Veszteségként jelentkezik az is, ha egy kinnlevőség vagy követelés *nem* jön be. A teljes tőke arányos a kinnlevőségekkel, így ha kevesebb számla jön be, akkor csökken a készpénzforgalom.

A veszteségekről szóló eszmefuttatás célja annak demonstrálása a végrehajtó menedzsment felé, hogy a vállalat jövedelmezősége és piaci értéke szempontjából a minőségköltség anyagi jellegű. A minőségköltség a törvény hatálya alá esik. A minőségköltség áttekintése révén a megfontolt CEO látni fogja, hogyan befolyásolja a minőség az alapszintet *és* a SOX-nak való megfelelőséget.

Nem mindig könnyű belátni, hogy a minőség anyagi természetű egy olyan nagyvállalat értéke szempontjából, amely jó termelési vonalakkal és sokmilliós vagyonnal rendelkezik. Ám a kritika mást mond.

- *Cem Kaner* becslése szerint a minőségköltség az értékesítés 20-40%-át teszi ki [9].
- *Don Mills* becslése szerint a minőségköltség a műveleti költségek 15-30%-át teszi ki [10].
- Az Eagle Group becslése szerint a minőségköltség a jövedelem 25-40%-a között mozog [11].

Ezek a becslések azt jelzik, hogy az IASB definíció szerint a minőségköltség anyagi természetű.

A minőség felelőssége

Armand Feigenbaum egyszer kijelentette: A minőség az, amit az ügyfél annak nevez [12]. Ám néha a minőség az, amit valamely bíróság nevez annak. Ha a minőségköltséget kizárólag a javítás

költségére korlátozzuk, hamis képet kapunk annak nagyságáról.

Stratégiai szempontból a minőségköltség a felelősségre vonatkozik. Ez a felelősség túlterjed a károkon és a termék hiányosságain. A vállalat felelős a szerződésekben foglaltak teljesítéséért. Ha a szerződéses feltételek magukban foglalják a belső szabályozás és ellenőrzés megfelelő rendszerének ígéretét is, akkor ez a rendszer – a SOX 404. bekezdése értelmében – a vállalati felelősség részét képezi.

A nagy tételben vásárlók több mindent szereznek be, mint egyszerűen egy vállalat termékeit vagy szolgáltatásait; ezeken túlmenően ugyanis részesülnek a vállalat termelési rendszeréből is. Könnyű erre rájönni, ha szemügyre vesszük a termékek egységnyi költségét, ami magában foglalja az összes vállalati költséget: az állandó és a változó költséget, az általános költséget, az amortizációt és a tőkésítést. Mindezen költségek összege arányosan eloszlik a megvásárolt termékekre.

Ennélfogva, a nagy mennyiséget vásárlók megfizetik a teljesítés időszakában meglevő teljes termelési rendszer arányos részét, továbbá az összes, a termékegységbe belefoglalt vállalati költséget. Ebből a szempontból vizsgálva a kérdést – ahogy azt majd várhatólag a SOX-al együtt érlelődő jogszabályi rendszer is igazolni fogja –, tovább növekszik a vállalat potenciális felelőssége.

A minőségnek minden vállalatnál megvan a maga átlagos operatív költsége. Azt, hogy átlagos, itt a szó szoros értelmében kell venni; a működési költség néha növekszik, elérve talán még az anyagi jellegű költségek tartományát is. Nyomon követés nélkül azonban ezt nem lehet tudni. A minőségköltség azonban ugyancsak eltolódhat a valószínű felelősség tartománya felé. Aki például lakás- vagy autóbiztosítást köt, annak fel kell becsülnie saját potenciális személyes felelősségét. Hasonlóképpen a vállalatoknak is reálisan kell értékelniük saját potenciális felelősségüket és azt, hogy a vállalati minőségköltség befolyásolhatja-e ezt a felelősséget.

Ajánlások

A globális gazdaság viszonyai között a vállalatok egyre gyakrabban alkalmazzák a tevékenységalapú elszámolást. Egyre több nehézségbe ütközik a termelés, a szolgáltatás, a minőség és a piaci érték fogalmának elkülönítése. A megfontolt, körültekintő CEO-nak mindig tudnia kell, hogy mi folyik a vállalat egyes szintjein. Ez nem nehéz feladat és teljesíthető is néhány könnyen végrehajtható ajánlás segítségével:

1. **Az ISO 9001 szabványnak megfelelő pénzügyi, operatív és IT rendszerek kialakítása.** Vegyünk mindent egy kalap alá, kialakítva a belső kontroll egységes rendszerét egységes politikákkal, eljárásokkal, jelentésekkel, mérésekkel és elemzésekkel.
2. **A legfontosabb belső kontrollok meghatározása.** A felső vezetés visszariadhat az egész vállalatra kiterjedő belső kontrollok kialakításától, bár az nem is nehéz. Minden rendszer státusza leírható néhány kulcsfontosságú mutatószámmal. Mindössze a folyamatok hatékony szintű aggregálását kell elvégezni annak megállapításához, hogy melyek ezek a kulcsfontosságú indikátorok. A TABC (Toyota leányvállalat, Long Beach, Kalifornia Állam) felső vezetése például mindössze egy egyszerű mátrix segítségével tekinti át az egész termelési vonalat, előzetes képet kapva a jövedelemről [13].
3. **A vállalati minőségköltség anyagi jellegének és változékonyságának meghatározása.** Az egyes különleges esetekre ki kell jelölni a minőségköltség anyagi jellegének küszöbértékét, amely azután a kulcsfontosságú kontroll jelzőszámok egyike lesz. Ha sikerült meghatározni és meg is érteni a kulcsfontosságú indikátorokat, akkor már a SOX értelmében kontroll alatt tarthatjuk a vállalatot.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szerzők köszönetet mondanak *Janet Cridernek* (Mission Viejo, CA) a műszaki és a számviteli szaktanácsadásért, valamint a vállalati főkönyvvel kapcsolatos megfontolásokért.

IRODALOM

1. John Ryan, „Making the Economic Case for Quality", [A minőség gazdasági háttere], white paper, ASQ, 2004.
2. *Kevin Hendricks and Vinod Singhal, „Don't Count TQM Out, [Ne hagyjuk figyelmen kívül a TQM-et],* Quality Progress, *April 1999, pp. 35–42.*
3. H.R. 3763, The Sarbanes-Oxley Act of 2002, [A 2002. évi Sarbanes-Oxley Törvény], 107th Congress of the United States of America, Washington, DC, Jan. 23, 2002.
4. *Enterprise Risk Management Framework,* [A vállalati kockázatmenedzsment kerete], the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, reprinted with permission of the American Institute of Certified Public Accountants, 1994.
5. *Framework of Control Objectives for Information Technology (CobIT),* [Az információtechnológia kontrollcéljainak kerete], IT Governance Institute and the Information Systems Audit Foundation, Rolling Meadows, IL, July 2000.
6. *ANSI/ISO/ASQ Q9001-2000: Quality Management Systems – Requirements,* [Minőségirányítási rendszerek – Követelmények], ASQ Quality Press, 2000.

7. *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements,* [A pénzügyi állítások előkészítésének és prezentálásának keretei], International Accounting Standard Board, April 2001.
8. Judy Kuszewski, „Materiality" [Anyagiasság], SustainAbility Consultancy, Dec. 23, 2004.
9. *Cem Kaner, „Quality Costs Analysis: Benefits and Risks" [A minőségköltségek elemzése: Előnyök és kockázatok],* Software QA*, January 1996.*
10. Don Mills, „Cost of Quality", [Minőségköltség], iSixSigma LLC, www.iSixSigma.com, 2000–2006.
11. „Cost of Quality Workshop", [A minőségügyi műhely költsége], The Eagle Group, www.eaglegroupusa.com, 2006.
12. Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control,* [Teljeskörű minőségszabályozás], McGraw-Hill, 1991.
13. Jerry Le Leux, senior quality engineer, TABC, interview and facility tour, Long Beach, CA, 2002.

Fordította: ***Várkonyi Gábor***

Sikeres fórum a minőségről

Február 6-án a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület Minőségügyi Bizottsága és a Magyar Minőség Társaság Papír Nyomda és Csomagolóanyag Bizottsága közös rendezvényeként Esztergomban a Szent Adalbert Konferencia Központban tartotta X. konferenciáját „Fórum a minőségről" címmel.

Szőke András szakosztály-elnök megnyitójában azon reményének adott hangot, hogy a jubileumi konferencia is (híven a hagyományokhoz) gyakorlati segítséget nyújt a mindennapi minőségjavításhoz. Az elnök felhívta a figyelmet az aktuális céglátogatásra és röviden szólt az idén 60 éves METESZ tevékenységéről.

Szabó Jenő a gyárlátogatás helyszínéül szolgáló sturovói Smurfit Kappa termelési igazgatója bemutatta a vendéglátók tevékenységét, szólt termelési eredményeikről. Kiderült, hogy az anyacégnek a Smurfit Kappa Groupnak 370 gyáregysége van, s összesen 5,5 millió tonna csomagolópapírt állítnak elő. A párkányi céget 1960-ban alapították, ISO 9001-es tanúsítványt 1994-ben, ISO 14001-est 1998-ban kaptak.

Dr. Kemény Sándor a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Vegyészmérnöki karának professzora a „Szórás csökkentése kísérlettervezéssel" címmel tartott érdekes, sok gyakorlati eredményt bemutató előadást.

Lakat Károly az L.K. Quality Bt. ügyvezetője 3 szoftver bemutatására és több kérdés megválaszolására is vállalkozott. Az előadó felhívta hallgatósága figyelmét az EOQ MNB Hat Szigma Szakbizottság április elsejei rendezvényére.

Meleg Edit az STI Petőfi Nyomda Kft. minőségügyi vezetője a cégénél lebonyolított Hat Szigma projektek közül mutatott be néhányat, megemlítve a legfontosabb eredményeiket és a főbb sikertényezőket.

Komáromi Kolos a Xerox Magyarország Kft. Lean Six Sigma Black Belt menedzsere a vezető cégnél megvalósult projektjeiről és a megvalósulások gyakrlati nehézségeiről osztotta meg tapasztalatait.

Haimann Péterné a Quality Line Kft. Six Sigma képzési rendszeréről, a sikeres módszer előnyeiről beszélt.

Sződi Sándor az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója az EFQM modell alapján végzett önértékelések gyakorlati hasznossáról tartott előadását követően felajánlotta segítségét a papíriparban tevékenykedő cégeknek. Kifejezte reményét, hogy rövidesen a kecskeméti Petőfi Nyomdához és a budapesti Dunapack-hoz hasonlóan mások is Nemzeti Minőségi Díjasok lehetnek.

A konferencia résztvevői az ebédet követően a sturovói Smurfit Kappa papírgyárba látogattak el és tettek szert értékes tapasztalatokra. ***Sződi Sándor***

USA: Felmérés az oktatás hatékonyságáról

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) Oktatási Bizottsága felmérést végzett arról, mennyire készíti fel az iskola a fiatalokat a gyakorlati életre. A megkérdezett felnőttek 96%-a úgy nyilatkozott, hogy a hallgatók tanulmányi éveik alatt nem képesek elsajátítani a sikeres karrier alapját képező, versenyképes szakmai ismereteket. A válaszadók szerint az amerikai fiatal szakembereknek nagyobb jártasságra van szükségük a szervezés, a kommunikáció, a problémamegoldás és az okfejtés (logika) területén, de erősíteni kell a kreativitást, a team-munkát, valamint a tudományos-technikai ismeretek elsajátítását is. A megkérdezettek 64%-a úgy nyilatkozott, hogy egyrészt a szülők, másrészt viszont maga az iskolarendszer felelős ezekért a hiányosságokért, mivel nem tekintik prioritásnak a szükséges alapismeretek megszerzését. A válaszadók 47%-a rámutatott továbbá a hallgatók motiváltságának hiányára, illetve 35% az állami és a helyi hatóságokat hibáztatja az iskolák nem kellően szigorú elszámoltatásáért. A bizottsági jelentés végül arra az összefoglaló megállapításra jut, hogy a minél jobb tanulmányi eredmények hajszolása helyett inkább a problémamegoldásra és a kreativitásra kell helyezni a hangsúlyt.

(Survey: Adults Skeptical of Student Learning. *Quality Progress,* December 2007, p. 15) **VG**

THERESA WASCHE – NANCY SCIORTINO

Improving the Internal Audit Experience

In 5Q Words Or Less

- Employees don't always understand how audits relate to ensuring the use of sound business processes.
- Many don't realize the significant process improvement benefits that can be achieved from an internal audit experience.
- Cerner Corp. developed training to help its employees understand and better prepare for the auditing process.

When your company prepares for an audit, do you feel as if everyone is on the same page?

Sure, the people engaged in the process - and representing the organization during the audit - are qualified individuals who do their jobs very well and positively contribute to the whole of the organization.

But do they know what's coming in an audit and what signification process improvements could result from it? Are they fully prepared for what the auditors will ask and request?

Regardless of the industry, most quality management system (QMS) regulations or standards require the development and maintenance of an internal monitoring process to ensure ongoing compliance with the regulations or standards.

Internal process or compliance audits are one of the key processes many corporations use as their internal monitoring system to determine whether groups are in compliance with their QMS. Internal auditors might find, as we did, that personnel participating in audits usually are not familiar with why an audit is being conducted, and the personnel are not fully prepared to participate in the audit.

Our theory is that employees don't understand how the audit relates to ensuring the use of good business processes. Employees don't realize the process improvement benefits that can be achieved through the internal audit experience.

Employee Survey Says

At Cerner Corp., a healthcare IT company headquartered in Kansas City, MO, we decided to ask our employees about their audit experiences. In 2004, our internal audit group began surveying audit participants after internal audits. The survey consisted of a list of questions related to the person's level of satisfaction and the overall audit experience.

The overriding question was this: Did groups benefit from audit preparation, including the audit meeting and the audit report?

In short, the answer was, "Not really."

Initial results from the survey indicated personnel were not satisfied with their level of audit preparation and did not believe the audit was a beneficial experience overall. Clearly, our methods were not meeting the needs of the corporation.

We conducted a root cause analysis of the problem and determined that the lack of any audit preparation training was one thing that required corrective action. We determined we needed a training course that wou1d:

- Increase personnel's understanding of the audit process.
- Set expectations related to each employee's role in the audit.
- Provide insights into the benefits of the audit process as a whole.

THERESA WASCHE is lead internal auditor for Cerner Corp. She earned a bachelor's degree in medical technology from Northern Michigan University in Marquette. Wasche is certified as an RABQSA quality management systems lead quality auditor, ASQ quality auditor - biomedical and quality systems lead auditor. She is a senior member of ASQ.

NANCY SCIORTINO is a senior regulatory affairs specialist and audit leader for Cerner Corp. She has a bachelor's degree in medical technology from Creighton University in Omaha, NE. Sciortino certified quality management systems RABQSA lead auditor and a member of ASQ.

In researching staff educational needs, we found that most external training available emphasizes that how-to's of conducting audits as opposed to how to effectively participate in an audit.

It is important to note that the training was intended to be geared toward closing the existing knowledge gap, not teaching them how to pass an audit.

Educating personnel to be professional, exude confidence, to be on time and review documentation prior to submitting it to the auditor does not jeopardize an auditor's objectivity in performing an internal audit. It only makes the auditor's job more effective by allowing him or her to spend more time on the complicated or sophisticated processes and do a much more thorough assessment of overall compliance.

Results of Employee Training

As the results of our research, we designed, conducted and monitored the results of the course to determine its overall effectiveness. What we found indicated that groups audited after completing the training course were proactively conducting their own reviews of internal processes and were implementing corrective actions prior to the actual audit.

Data from our internal audit system conducted between 2004 and 2005 showed a 29% reduction in the number of hours auditors needed to prepare for and conduct internal audit meetings when participants received the audit preparation training and prepared appropriately.

Audit meetings that had normally taken eight hours to complete were now taking only an average four to six hours due to group preparedness. Today, personnel provide thorough explanations of processes during internal audits and are able to provide documentation as evidence to support their compliance with the process.

Groups that do not have personnel complete the education course prior to the internal audit meeting continue to struggle today with audit preparation and participate minimally in the internal audit process. They are unable to adequately provide evidence or documentation to support compliance to processes. Simple requests, such as asking the group to provide a documented organizational chart, continue to be a challenge for these groups.

Following the rollout of the introduction to auditing course, we found that groups began requesting internal audits and soliciting consulting advice from our regulatory affairs/quality assurance consulting group. This new trend indicated that groups were beginning to comprehend that the audit experience could be a valuable vehicle for identifying improvement activities.

Additionally, internal audit survey data since 2004 has consistently shown that 93-95% of personnel audited now report satisfaction with the internal audit experience.

Beyond Just the Audit

The introduction to auditing course has provided benefits beyond just preparing personnel for internal audits. Personnel who have participated in the course are now prepared, confident and professional when interviewed during external regulatory inspections and surveillance accrediting audits. Personnel's preparation contributes to our ability to maintain corporate compliance and accreditation with ISO 9001 and ISO 13485 standards.

In addition, groups are not waiting for an internal audit to be scheduled for their group before they take action. Since 2004, there have been several instances when groups have contacted the regulatory affairs/quality assurance group voluntarily and requested that their group be audited. Most of these groups were newer groups that either expanded or changed their scope of responsibility or drastically changed their processes. The groups want to verify that they were continuing to maintain compliance corporate standards.

Management and maintenance of an effective internal audit program should not only provide trained staff to conduct audits, but also should ensure that employees understand what audits entail and why they are important to the business. Successful internal auditors will spend the time required to effectively educate and prepare their organizations for positive audit experiences.

By providing awareness of what to expect from the internal audit experience, auditors take away the mystery and confusion associated with audits while still maintaining their objectivity and credibility as internal auditors.

BIBLIOGRAPHY

ANSI/ISO/ASQ Q9000-2000, Quality Management Systems Requirements, Quality Press, 2000.

"Developing the Facilitator in You," Cerner Corp. internal training course, 2003.

Russell, J.P., The Quality Audit Handbook, second edition, ASQ *Quality Press,* 2000, pp. 137–173.

Introduction to Auditing Course

Figure 1 illustrates how Cerner Corp. used the plan-do-check-act (PDCA) process approach to successfully design and develop the introduction to auditing course. The following breaks down each step in the approach and offers some lessons learned.

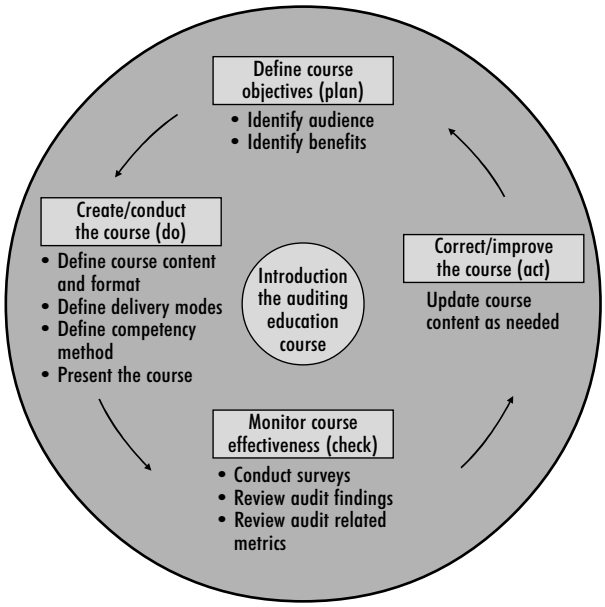


Figure 1 *Plan-Do-Check-Act Cycle and Course*

Plan: Define course objectives

• Assess the demographics of your target audience and identify the benefits of completing an audit preparation course. Be prepared to create a course in which personnel can openly face and overcome their audit anxieties, fears and concerns. Consider those factors as parts of your learning requirements.

Define the objectives of the course based on your learning requirements. Keep in mind that your audience will probably experience some level of trepidation in any situation, so be sure your objectives emphasize using audit preparation as an appropriate defense for anticipated anxiety. An example of a course objective might be to provide personnel with the knowledge and skills required to effectively participate in an audit.

Do: Create and conduct the course

Determine the most effective training medium based on your organization's business processes and your course objectives. Consider corporate hours of operation and personnel locations. Will you need to develop a web based course in addition to an instructor led class to maximize availability? What resources will personnel use in the course? Are those resources readily available? What course format will best suit the learning needs, and which format will best present the course content?

At Cerner Corp., developing a web based training module in addition to instructor led classes was necessary to maximize the availability of the course for personnel at all of our global locations.

The advantages for us of having a web based version of the course included: personnel were able to complete the training course anytime, day or night; the need for instructors and training room facilities at all locations was eliminated; and personnel were able to repeat the course or reference the material presented prior to a specific audit event at their convenience.

Design the course content around your course objectives. Audit methodology can be a dry subject, so use a variety of educational techniques to increase interest and relevance.

Consider using one or more of the0 following in your course design:

- Slide presentations.
- Process diagrams or flow diagrams.
- Video or audio clips demonstrating best practices or sharing typical audit experiences. (Personnel enjoy seeing other people in the corporation poking fun at corporate nuances.)
- Frank and open discussions with the auditor. For example, we included discussions on both positive and negative audit perceptions. We discussed the emotions participants experience when they hear the word "audit."
- Role-playing activities that involve the course participants as both the auditor and auditee. This activity provides participants the opportunity to experience the audit in a safe environment and practice how they would respond to an auditor's questions.
- Competency review or a quiz to assess each participant's understanding of the material.
- Pocket-sized reference guide of the audit life cycle *(see Figure 2)*.

Conduct the course. We recommend you present the course to a pilot group to obtain initial feedback on course material and to assess the perceived value of the course. From there, you should allow ample time to improve the course material based on the feedback received from the pilot group. Schedule the course at various times throughout the year to allow groups many opportunities to complete it prior to participating in an audit.

Advertise your course. Use existing corporate media and online communication tools, such as corporate newsletters, published articles, corporate training catalogs and internal audit notifications to advertise the course's availability. Also consider adding the course as part of the overall quality management system training curriculum for your organization.

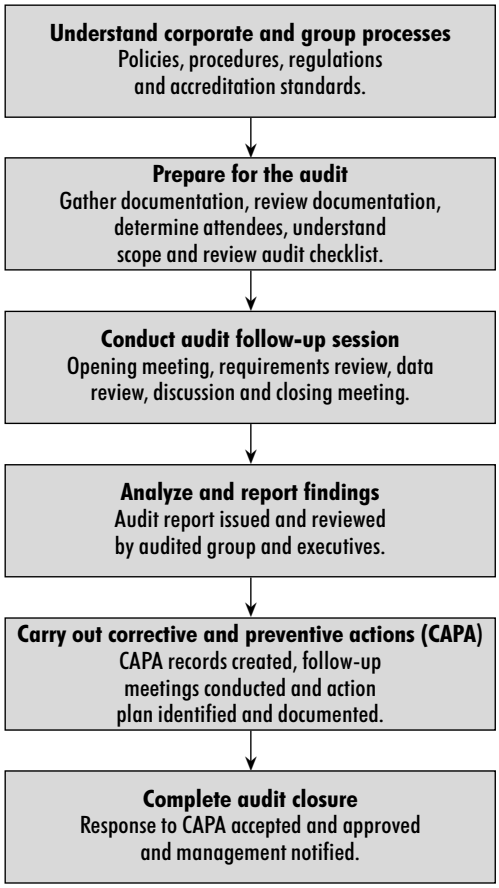


Figure 2 *Audit Life Cycle*

If audit preparation meetings are conducted with the groups, the availability of the course should be included on the meeting agenda.

Check: Monitor course effectiveness

Develop methods to assess the effectiveness of the course in achieving your training objectives. Consider the following:

- Survey audit participants to assess the perceived value.
- Review audit survey and audit program metrics to ensure participant satisfaction levels are acceptable or increasing.
- Review internal and external audit report findings for groups that have participated in the course and compare to audit findings for groups that have not. Document the gaps identified.

At Cerner, we found that between 2004 and 2006, the number of nonconformances related to documentation management decreased by 88%, which indicated that groups were spending more time ensuring documentation was completed and controlled.

Another area at Cerner that showed marked improvement since 2004 was corporate and role based education.

Before 2004, groups often were unable to provide documented evidence that personnel had been trained to perform their current roles.

Since 2004, the number of nonconformances identified in internal audits relating to training has dropped by 100%, as shown in *Figure 3*.

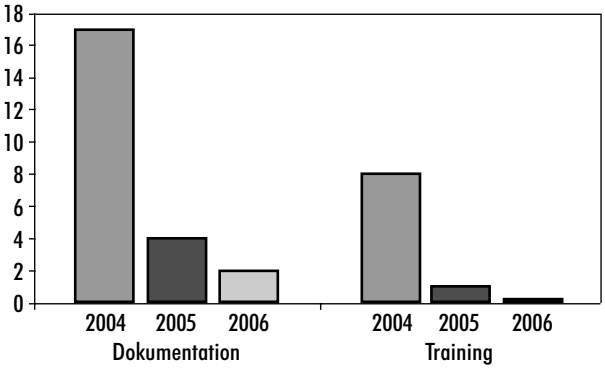


Figure 3 *Nonconformance Trends*

Act: Continually improve the course

Update course design and content periodically based on your review and assessment of the effectiveness indicators. Review the course annually to ensure the content is current, relevant, fresh and interesting.

Report course effectiveness and data to executive management on a periodic basis to show the overall positive impact audit preparation training has on the state of overall corporate quality compliance.

Minőségügy az Információs Társadalomban

Beszámoló a XVI. Magyar Minőség Hét konferenciáról

Az évenkénti Minőség Hét hagyományos célja, hogy áttekintse a szakma aktuális problémáit, várható fejlődési irányait és a minőségügy társadalmi szerepét. Az immár 16. alkalommal rendezett szakmai fórum tematikájának kialakításakor a múlt évinél még határozottabban szembesültünk azzal a ténnyel, hogy a hagyományos „minőségügy" területén ma már alig lehet az újdonság erejével ható, széleskörű érdeklődést keltő ismereteket kínálni.

Nem csökkent, hanem inkább erősödött viszont annak szükségessége, hogy a minőségrendszerek és általában a minőségügyben eddig kifejlesztett módszerek és technikák szolgálják a sikeres működést, a versenyképességet, mint a gazdaság, sőt a társadalom egyik fő követelményét.

Az információ-feldolgozás az adatokon alapuló gyors döntés ma már minden gazdasági tevékenység fontos, nélkülözhetetlen eszköze. Az informatika új technológiát adott a felhasználók kezébe, amely nélkül már nem lehet tartósan a piacon maradni, ezért a Magyar Minőség Társaság a hagyományos éves rendezvényének fő irányát az információ-technológia és a minőségügy kapcsolatának, összefüggéseinek szentelte, hogy tájékoztassa a résztvevőket az elérhető eszközökről, lehetőségekről, és nem utolsósorban megismertesse őket az IT-professzionális vállalkozókkal.

A rendezvény jelentős újszerűsége, hogy a világhálón on-line volt követhető és ezáltal a megjelenteknél jóval több szakember számára volt hozzáférhető.

Nyitó plenáris ülés

A rendezvény alaphangját a levezető elnök, Pónyai György bevezetője adta meg, azt hangsúlyozva, hogy a társadalmi fejlődés központi kérdése az életminőség javítása, s ez megkívánja a fenntartható fejlődés megvalósítását is. Ez nemcsak a gazdaságra, hanem az egész társadalomra érvényes, és felöleli a környezeti- és a munkakörülmények folyamatos javítását, miközben a gazdaságban a fő törekvés természetesen az üzleti siker.

A célok elérését jelentősen segíti az információ-technológia, amely igen sokrétűen felhasználható a termelési és társadalmi munkafolyamatok fejlesztésére, minőségének javítására. Ezt a megállapítást támasztotta alá dr. Dudás Ferenc szakállamtitkár, aki bemutatta, hogy az EU és hazánk közigazgatásában milyen nagy az IT jelentősége és társadalmi hasznossága.

A minőség-szakma módszerei segítik az APEH munkáját is – amint azt dr. Juhász István, a KAIG igazgatója kifejtette –, pl. azzal, hogy az ellenőrizendő ügyfeleket a kockázat-menedzsment módszereivel választják ki.

Wittich Tamás, a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság főigazgatója, az állami szerepvállalás és a civil szervezetek fogyasztói magatartásának erősítésének szükségességét hangsúlyozta.

A résztvevők – Horváth Viktor az NFÜ Közigazgatási Operatív Programok Irányító Hatóság osztályvezető-helyettese előadásából – átfogó képet kaptak arról, hogy az állam milyen pályázatok révén nyújt széleskörű anyagi támogatást az IT bevezetéséhez.

A *Menedzserek Fóruma* első részében a vállalati gyakorlatból merített, működő informatikai megoldásokat és lehetőségeket, második részében pedig a tanácsadói és tanúsítói gyakorlatban alkalmazott és ajánlott, informatikai háttérrel működő megoldásokat mutattak be.

Az informatikai megoldások ismertetése során képet kaphattunk a *MOL-csoport Petrolkémia Divíziójánál* az üzleti működést támogató komplex, integrált rendszerről, amelyben az egyes alkalmazások (vállalati és vezetői információs rendszer stb.) szervesen kacsolódnak egymáshoz. Az *Alcoanál* egy felhasználói fókuszú, több országban működő rendszert alkalmaznak. A klasszikus dokumentum-menedzsment rendszert, amelyet a minőségirányítási rendszer támogatására vezettek be, továbbfejlesztették az egyéb területek (pl. pénzügy) igényei alapján. A *STI Petőfi Nyomda Kft.* a raktárirányítási rendszerének támogatására alkalmazott informatikai megoldást mutatta be. Az alkalmazás minőségirányítási vetületei: a hibás raklapok tárolása miatti reklamáció és az adminisztrációs hibalehetőségek csökkentése, valamint rugalmasság a vevővel szemben a valós idejű adatrögzítés segítségével. Az *EGI Energiagazdálkodási Zrt.* fő folyamatainak irányítását a cégcsoport-szinten bevezetett SAP vállalatirányítási rendszer végzi. A tulajdonos és az Igazgatóság részére fontos információ a minőségköltségek alakulása, amelyeket szin-

tén az SAP-ban tartanak nyilván. A *FŐGÁZ* előadása rámutatott az informatikai megoldásokat előhívó igényekre, majd számba vette azon, általában már „dobozos termékként" rendelkezésre álló informatikai eszközöket és megoldásokat, amelyek támogatni képesek az üzleti folyamatokat.

Az újszerű tanúsítói törekvések bemutatása során megtudtuk, hogy a PROGRESS ISO 9001, az *SGS* új módszere és eszköze abból indult ki, hogy az ügyfelek egy része már nem elégszik meg a hagyományos tanúsítással, keresi a hozzáadott értéket az audit eredményében, arra is választ keres, hogy az mennyire támogatja az üzletmenetet s ezt hogyan lehetne mérni. A mérés eredménye támogathatja a folyamatos fejlődést, és ezáltal biztosítja a hozzáadott értéket. A *HyperTeam* előadása abból indult ki, hogy a termékminőség biztosítása mindenkinek feladata ugyan, mégis a minőségügyi szervezet igazi vevője a vezetés és az ún. üzleti területek. Az ő igényeiket kell megértenünk, ezekre kell fókuszálnunk, hogy eladjuk a szolgáltatásainkat. A minőségügy ugyanis belső szolgáltató funkció, hasonlóan a kontrollinghoz vagy HR-hez. A *TÜV* Star programja a vállalati teljesítményértékelés komplex módszertanát mutatta be, amely felöleli a jogszabályi megfelelést, a működési kockázatokat, a környezetvédelmet, a biztonságtechnikát, az emberi jogok és a fenntartható fejlődés követelményeit, a vonatkozó ajánlások, irányelvek, szabványok figyelembevételét. Az értékelés támogatja a fejlesztendő területek meghatározását.

A folyamatszabályozás és a kapcsolódó lépésről-lépésre történő fejlesztés helyett eredményesebb lehet áttöréses technikával indítani a fejlesztést. A stratégia kialakítása során látnok-típusú vezetőkre van szükség, akik hosszú távra, a működési kockázatok, az erősségek-gyengeségek, a belső és külső környezetdiagnosztika elemzésére építve hoznak döntéseket. A *Qualimed csoport* által bemutatott, FMEA-alapú módszertant saját fejlesztésű támogató szoftver bemutatása egészítette ki.

Információ-technológia

A vállalatok és magánszemélyek is egyre több olyan információval – értelemmel bíró adattal – rendelkeznek, amelynek megvédése fontos. A védendő információk körét megfelelő körültekintéssel és gondossággal kell kezelni. Nem elegendő az információk tárolására és továbbítására használt eszközök hardveres és szoftveres védelmét biztosítani, hanem figyelembe kell venni a kapcsolódó jogszabályokat, a humánpolitikai kérdéseket (social engineering), a fizikai, illetve a környezeti biztonsági kérdéseket stb. is.

Az elmúlt időszakban, hazánkban is sűrűn jelentek meg a kérdéskörrel foglalkozó jogszabályok, ajánlások, és nemzetközi szabványok. Például az ISO/IEC 27000-es szabványcsalád, valamint a nemrégiben megjelent ISO/IEC 20000-es szabvány. Ma már több akkreditált tanúsító testület is működik hazánkban, amelyek ISO/IEC 27001:2006 szerinti tanúsítvány kibocsátására jogosultak.

Szoftverminőség

A szoftverminőség nem „egy és egyetemes", nem határozható meg egységesen még egyetlen szoftver esetében sem. Különböző felhasználóknak különböző jellemzők lehetnek fontosak (pl. a szoftver legyen olcsó, készüljön el időben, legyen a nap 24 órájában elérhető, legyen felhasználóbarát, illeszkedjék egy adott technológiával készült rendszerhez stb.). Ezen jellemzők alapján az adott szoftverekhez helyzetfüggő minőségi profilt kell kialakítani, amely az akkor és ott fontos minőségi jellemzőket írja le. A minőségi profilban a szoftverfejlesztés alapvető objektumait lehet figyelembe venni (termék, a terméket előállító folyamat, a folyamatban részt vevő erőforrás). Ezen objektumok minőségét különböző szabványok, megközelítések támogatják, amelyek közül 4 megközelítésről, valamint alkalmazásuk tapasztalatairól hallhattunk az előadóktól. A szekció előadásaiból azt láthattuk, hogy a Magyarországon alkalmazott szoftverminőség-megközelítések követik a nemzetközi trendeket, és mind a folyamatalapú, mind a termékalapú megközelítések alkalmazásában jelentős tapasztalattal rendelkező szakértői gárdánk van.

A változásmenedzselés gyakorlata

Az előző években kialakult gyakorlat szerint az ISO 9000 FÓRUM is részt vett a Magyar Minőség Hét konferencia lebonyolításában. A szekció igyekezett szervesen illeszkedni a Konferencia alapgondolatához, mondanivalójához és abból a feltevésből indult ki, hogy napjainkban csak egyvalami biztos: a folyamatos változás.

A változás-menedzsment tekintetében az a nézet vált uralkodóvá, hogy akkor kell változtatni, amikor a vállalatnak jól megy, mivel:

- akkor a legkönnyebb valamit változtatni, ha befolyásolni tudjuk a változást,
- a változtatás kockázatát könnyebb elviselni, még ha az eredménye negatív is,
- van idő a változatok tesztelésére, kipróbálására.

A cégvezetők sok esetben félnek a változtatások elindításától, mert hiányoznak az irányadó normák és a számszerű információk, félnek a felelősségvállalástól, a konfliktustól, a beláthatatlan következményektől. Igen határozott vélemény, hogy egy vállalat átszervezését a menedzsernek önmagával kell kezdenie.

A termelékenységgel foglalkozó szakemberek jelentős része állítja, hogy a XXI. század vállalkozásai csak átfogó rendszerek alkalmazásával lehetnek minden területen versenyképesek. Ezek közül kiemelkedő jelentőségű a Hat Szigma és a Lean.

A változásmenedzselés jelentős módszere az „erőtér-elemzés", vagyis a változást támogató (felhajtó) erő, és a fékező erő számbavétele. Ezek eredményeit ki kell egészíteni a versenykörnyezet-elemzéssel (SWOT és STEP) és ezt követően kell dönteni. A siker kulcsa a „nagykoalíciós konszenzus", vagyis az érdekelt felek közös nevezőre jutása.

A szervezeteknek igazodniuk kell a környezetben végbemenő változásokhoz, és ezeket tudatosan kell kezelni és menedzselni. Ezzel összhangban nem csökkent, hanem inkább erősödött annak szükségessége, hogy a minőségügyben eddig alkalmazott módszerek és technikák támogassák a változások lebonyolítását, szolgálják a vállalatok versenyképességét.

Terminológiai és Metrológiai Szakmai Fórum

Az EOQ-MNB által szervezett Fórumon egyrészt megvitatták az új statisztikai terminológia változásait, másrészt az új nemzetközi metrológiai értelmező szótár (VIM) harmadik kiadása tervezetének érdekességeit. Felvázolták a minőségirányítási, a statisztikai és a metrológiai terminológiai rendszerek, szótárak fejlődését, azok ellentmondásait és problémáit. A NAT vezető minősítője a laboratórium-akkreditálások adatai összehasonlíthatóságának, a referenciaértékek meghatározásának, a transzfer-mérőeszközök stabilitásának komoly matematikai-statisztikai apparátust igénylő elméleti és gyakorlati problematikáját ismertette, a mérő és kalibráló laboratóriumok számára hasznos ajánlásokat is megfogalmazva.

A szekcióülés legnagyobb érdeklődést és éles vitákat kiváltó előadása az utcai parkolási szolgáltatásokat nyújtó szolgáltatók és a parkoló ügyfelek (autósok) egyre élesedő jogi és megfelelőségértékelési vitáit tárgyalta, gyakorlati tapasztalatokra alapozva. Főbb megállapítása szerint érvényes állami/mérésügyi előírások hiányában a mérőeszközök tulajdonosának vagy üzemeltetőjének feladata és egyben felelőssége is a megfelelőség követelményeinek meghatározása és teljesülésük igazolása.

Az elhangzott előadások több területen megvilágították a szakma homályos részleteit, egyrészt a terminológiai tisztánlátás, másrészt a közvetlen gyakorlati alkalmazhatóság vonatkozásában. Az alapos metrológiai ismeretek alkalmazásának jelentősége túlnőtte a laboratóriumi akkreditációk, illetve az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány méréssel kapcsolatos problematikáját. A minőségirányítás nyolc alapelvében szereplő „Tényeken alapuló döntéshozatal" eddig is megkövetelte a döntés-előkészítőktől a metrológiai ismerteket. Az ide vonatkozó elvárások további szigorodása várható az ISO 9004 szabványnak az ISO TC 176 keretében folyó alapos átdolgozása eredményeként. A várhatóan 2009-ben érvénybe lépő, „A fenntarthatóság irányítása – Egy minőségirányítási megközelítés" című új szabvány nyolc fő fejezete között ugyanis külön fejezetként jelenik meg a „Mérés és elemzés" feladatkör, hangsúlyozva a tématerület növekvő fontosságát.

Magyar Termék Nagydíj

A szekció célja az volt, hogy a pályázat hasznosságáról, a Nagydíj „értékéről" cseréljenek eszmét. Az előadók hasznosnak ítélték a pályázatot, már csak azért is, mert a siker érdekében végzett igényes felkészülés, a pályázati anyag prezentációja emelte a termék piaci értékét.

A Nagydíj hasznosulása, PR és marketing értéke eltérő a fogyasztási cikkek illetve az ipari termékek piacán. Alapvetően a fogadó fél, a természetes személy (fogyasztó), illetve a programot vásárló, felhasználó cégek tájékozottsága, minőség-érzékenysége tér el egymástól. A fogyasztók ma Magyarországon túlzottan (de indokoltan) árérzékenyek, kicsiny a valóban magas minőségű, épp ezért nem olcsó termékek iránti kereslet. Az ipari, céges vevőknél is fontos az ár, azonban a referenciák – a Nagydíj is – még a nemzetközi piacon is számottevő tényező, hozzáadott érték.

Hon- és Rendvédelem

A folyamatos szervezeti átalakítások egyre nehezebb helyzetbe hozzák mindkét szervezet minőségügyét. A rendőrség és a határőrség integrációja az eddig elért minőségirányítási eredményeik megőrzését helyezi a belső viták és a figyelem középpontjába.

A hon-és rendvédelem egyaránt közszolgáltatás. Megfelelősége így nehezebben értelmezhető, mint egy termelési tevékenység esetében. A meg-

felelőség, amely másutt objektív, mérhető és egyértelműen megállapítható, ezen a területen kevésbé kezelhető, a minőségmenedzsment helyzete tehát ebből a szempontból is összetettebb.

Mindkét terület minőségügye a makrominőségügy kategóriájába tartozik. Ez megkívánná a nemzeti minőségügy és a makro minőségügy kérdéseinek behatóbb vizsgálatát, amivel a minőség szakirodalma is csak érintőlegesen foglalkozik.

A terület fejlődésének kijelölésekor számos kérdés vár válaszra:

Kellő mértékű-e ma a vezetők minőség iránti elkötelezettsége, figyelme? Szükség van-e a már kiépített – meglehetősen sokszínű – minőségirányítási rendszerek egységesítésére? Eljutnak-e az ezekkel kapcsolatos felvetések a döntéshozókhoz? A szakmai érvek, szempontok szerepet fognak játszani a tényleges döntésekben?

A válaszok ma még hiányoznak vagy kiérleletlenek.

Következtetések

Az elhangzott előadások meggyőzően igazolták, hogy a minőségügy valóban abban az irányban fejlődik, amelyet a korábbi Minőség Hetek vázoltak: a folyamattá szerveződő munkaelemek, a létrejött technikák, módszerek és rendszerek a szervezetek sikeres működését és versenyképességét szolgálják. Ehhez az információ-feldolgozás új lehetőségeket nyújt és ma már nélkülözhetetlen a termelés és a szolgáltatás minden ágazatában.

Ezt az elvet szolgálta már az is, hogy maga a Minőség Hét rendezvény on-line követhető volt a világhálón.

Az állam IT-irányú erőfeszítései elsősorban a közigazgatásban és az oktatásban követhetők nyomon, továbbá abban is, hogy milyen sokoldalú támogatást nyújt a szervezetek IT-fejlesztéséhez.

A Menedzserek Fórumán és az ISO 9000 Forum szekcióülésén elhangzottak bemutatták, hogy a gazdálkodó szervezetek milyen sokrétűen és eredményesen ötvözik a minőségmódszerek és az informatika eszközeit.

A Konferencián elhangzottak érintették a minőség-szakmát évek óta foglalkoztató kérdést, nevezetesen a rendszer-tanúsítványok értékének devalválódását. Megerősítést nyert az a vélemény, hogy a MIR bevezetése és tanúsítása annyit ér, amennyit hozzáad a szervezet értékteremtő képességéhez és ezzel versenyképességének növeléséhez. A Progress ISO 9001 módszer már nem elégszik meg a hagyományos tanúsítással, keresi a hozzáadott értéket az audit eredményében és arra is választ keres, hogy mennyire támogatja az üzletmenetet s ezt hogyan lehetne mérni. A TÜV Star program is keresi a vállalati teljesítményértékelés komplex módszereit, különösen a fejlesztendő területek meghatározását.

Feltételezhető, hogy azok a törekvések, amelyekről a nagy tanúsító szervezetek beszámoltak, további fejlődést fognak előidézni a minőségrendszerek kialakításában és az üzleti sikerekhez való hozzájárulásukban.

Dr. Róth András

Egy konferencia margójára

2007. december 6-án a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen, az Iparfejlesztési Közalapítvány Magyar Minőségfejlesztési Központ (MIK) szervezésében, hagyományteremtő céllal tartották a „Mikulás is benchmarkingol” elnevezésű konferenciát.

Sződi Sándor a Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója üdvözlő beszédében megköszönte, hogy a résztvevők „a munka dandárjának közepette” is időt szakítottak arra, hogy megismerjék mások jó módszereit. Kifejezte azon reményét, hogy a rendezvény eléri célját: remek előadóktól jó prezentációkat kapunk, s új, gyakorlatban is hasznosítható ismeretek birtokosai leszünk. Bemutatta dr. Bárdos Krisztinát, aki 2008. január elsejétől az Iparfejlesztési Közalapítvány általános ügyvezető igazgatója lesz.

Dr. Bárdos Krisztina köszöntötte a konferencia résztvevőit, s kifejtette, hogy a 2007-es év számos változást hozott, nem csak az Alapítvány vezetőségében, hanem az egyes szervezeti egységeket illetően is. A MIK vezetését 2007-től Sugár Karolina helyett Sződi Sándor látja el, tele friss ötletekkel, innovatív gondolatokkal. Hogy mennyire piacképes és aktuális a konferencia, arra a legnagyobb tanúbizonyság a hallgatóság nagyszámú jelenléte, hiszen a december eleje nem uborkaszezon egyetlen cég életében sem.

A benchmarking mint módszer és eszköz más szakmák, szakterületek életében is fontos. Logisztikai szakemberként szinte naponta szembesülünk azzal a vállalati szándékkal, hogy szeretnének egymástól tanulni, a teljesítményüket mérhetővé és összehasonlíthatóvá tenni. Nincs ez másképp a minőségügy terén sem, ahogy azt a konferencia résztvevői a felkészült előadóktól hallhatják, mondta az ügyvezető igazgató asszony.

Berey Zita az Ad Sidera Vezetési Tanácsadó és Továbbképző Kft. tanácsadója „Benchmarking a hazai tréning piacon" címmel tartott érdekes előadást. A Kft. kínálatában egyre inkább markánssá válik a benchmarking tevékenységre való felkészítés. Hallhattunk a Tréning Kerekasztal munkájáról, de saját és licencpartnereik felméréseibe is bepillanthattunk.

Cselényi Krisztina az Anest Kereskedőház Zrt. vezérigazgatója előadásának a „Benchmarking egy kereskedőház gyakorlatában" címet választotta. Közérthető formában, rendkívül szemléletes módon mesélte el a benchmarkinggal való megismerkedésük történetét és alkalmazott módszerük hasznosságát. Bebizonyosodott, hogy a cég komolyan elkötelezett az egymástól való tanulásban és nagyon sokat tett a szakmán belüli együttműködésért.

Dr. Németh Balázs a Kvalikon Kft. ügyvezető igazgatója nagy sikert aratott „Benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése – hazai példák" előadásával. Különös figyelem kísérte a Best Practice benchmarking működéséről és a Folyamat benchmarking fázisairól szóló szavait, illetve diáit. Ráadásként a Lean menedzsment építőelemeiről, a Lean modulokról és a Lean bevezetésének feltételeiről is hallhattunk.

Frankóné Alpár Andrea a Magyar Nemzeti Bank vezető szervezési szakértője előadásának a „Hatékonyságjavítás a Magyar Nemzeti Bankban a benchmarking segítségével" címet adta. Sok fontos és tanulságos részletet ismerhettünk meg sajátos helyzetben lévő pénzintézményünk és a svéd jegybank sikeres együttműködéséről. Megtudhattuk, hogy miért vált a benchmarking a jegybank minőség- és hatékonyságjavításának nélkülözhetetlen módszerévé.

Bernáth Lajos a Qualimed csoport vezérigazgatója több okból számíthatott megkülönböztetett figyelemre. A debreceni központú szervezet végezte eddig a legtöbb Nemzeti Minőségi Díjas szervezet felkészítését. Nemrégiben jelent meg az előadó „Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz" könyve, s a Magyar Minőség Háza 2007 pályázaton „A minőségi díj pályázatra való felkészítés" munkájukra a Qualimed-IL Fejlesztőiroda Kft. díjat kapott. A nagy szakmai alapossággal készült prezentáció jól láttatta, a „Benchmarking szerepe a kiválóság elérésében" címmel tárgyalt téma jelentőségét.

Galambos Sándor a Nyírségvíz Zrt. minőségügyi vezetője már előadása címével jó hírt közölt a résztvevőkkel: „Megbarátkoztunk a benchmarkinggal". A lelkes előadásból is kitűnt, hogy a tavaly elnyert Nemzeti Minőségi Díjban a kollektíva kimagasló szakmai és minőségügyi tevékenysége mellett a vezetés példaadása és elkötelezettsége tetten érhető. TQM eszköztárukban a benchmarkingnak egyre inkább meghatározó szerepe van.

Rózsa András az ISO 9000 FÓRUM elnöke ezúttal, mint a Nemzeti Minőségi Díj egyik legtapasztaltabb értékelője világított rá, hogy miért a „Benchmarking az EFQM modell alapmódszere". Mondandójának hitelességét nagyban erősítette, hogy az ISO 9000 FÓRUM az idén C2E elismerésben részesült. A közönség tapsa kísérte azon bejelentést, hogy Rózsa András a magyar minőségügyi közélet meghatározó személyiségeként Bajnai Gordon minisztertől a Miniszterelnöki Hivatal elismerő oklevelét vehette át kiváló társadalmi munkájáért. Most sem csalódtunk: az előadó lelkesedésével, elkötelezettségével ezúttal is magával ragadta hallgatóságát.

Szabó Kálmán a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület ügyvezető igazgatója a 2007. novemberében a Nemzeti Minőség Klub tagjai körében tartott felmérés eredményeit ismertette. A jelen állapot bemutatása mellett a tendenciákkal és a jövő alternatíváival foglalkozó előadás jól szemléltette a címben megfogalmazottakat, vagyis nem biztos, hogy „A híd túl messze van?". Az előadásban hallhattunk többek között a célzott felmérésekről, benchmarking adattár kialakításáról, működtetéséről, specifikus, rendszeresen frissíthető BM Indexek alkalmazásáról.

A konferencia a megjelentek és az előadók közötti konzultációval fejeződött be, de remélhetőleg 2008-ban folytatása következik!

A konferencia előadásai az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ honlapján (www.mik.hu) megtalálhatóak.

Sződi Sándor

A Gazdasági és Szociális Tanács ajánlása a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban

Európában elsőként hazánkban, a gazdasági és társadalmi élet, a civil társadalom, a munkaadói és munkavállalói érdekképviseletek, valamint a tudomány képviselőiből álló Gazdasági és Szociális Tanács részletes ajánlásokat fogadott el a magyar gazdaság szereplői, a vállalatok, a civil szféra, az állami és önkormányzatok, valamint a média számára. Az ajánlások célja, hogy az Európai Unió prioritásaival összhangban elősegítse a társadalmi felelősségvállalás (CSR) elveinek és gyakorlatának minél szélesebb körű elterjedését Magyarországon.

A Gazdasági és Szociális Tanács a köztudatos társadalom és gazdaság megteremtése, a felelős üzleti magatartás és verseny érdekében megfogalmazta, hogy a vállalatok, az állam, a civil szféra, valamint a média milyen elvek, gyakorlatok, eszközök alkalmazásával tehet a köztudatosság, a vállalati társadalmi felelősségvállalás elveinek és gyakorlatának elősegítéséért. Az ajánlásban – nemzetközi tapasztalatok, módszerek és elvek figyelembevételével a GSZT CSR munkabizottsága a Braun & Partners CSR tanácsadó vállalat segítségével – megfogalmazta azokat a területeket, lehetséges cselekvéseket, amelyeket a döntéshozók figyelembe vehetnek felelősségvállalási stratégiájuk kialakításához.

Az ajánlások segítséget nyújtanak abban, hogy a vállalatok eszközöket kapjanak a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásaik hatékony kezeléséhez, e szempontokat üzleti stratégiájukba építsék, az érintetteket bevonják a döntési folyamatokba, valamint egységes elvek és standardok alapján tájékoztassák a körülöttük élőket felelősségvállalási tevékenységükről. Minden ajánlás azonos szerkezetben kerül bemutatásra, az érintetti bevonás, az irányítás, a stratégia, a teljesítménymenedzsment, a közzététel, valamint a hitelesítés szempontjai alá sorolva az egyes ajánlott cselekvéseket.

A GSZT CSR Munkabizottságának tagjai:

- Fekete István, a Joint Venture Szövetség elnöke,
- Palkovics Imre, a Munkástanácsok elnöke (munkavállalói oldal)
- Dr. Rudnay János, a Nemzetközi Vállalatok Magyarországi Társasága elnöke (munkaadói oldal)
- Lukács András, a Levegő Munkacsoport elnöke (civil oldal)
- Később csatlakozott: Kapusy Pál, a Követ-Inem Hungária ügyvezetője (civil oldal)
- Szakmai tanácsadó és koordinátor: Braun & Partners Kft.
  - o (Braun Róbert egyetemi docens, ügyvezető tanácsadó; Géring Zsuzsanna, tanácsadó)

Háttér:

Kutatások azt mutatják, hogy a legnagyobb hazai cégek vezetőinek többsége felismerte a társadalmi felelősségvállalás fontosságát és hosszú távú üzleti hasznosságát, közel kétharmaduk biztos abban, hogy azok a vállalatok, amelyek nagyobb hangsúlyt helyeznek a társadalmi felelősségvállalásra, hosszabb távon jobb pénzügyi eredményeket érnek el, mint azok a vállalatok, amelyek nem így cselekednek. A vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik alappillére az érintettekkel való aktív párbeszéd, az érintetti csoportok bevonása. Annak vizsgálata, hogy Magyarországon a vállalatvezetők mely csoportokat tartják a legfontosabbnak érintettjeik közül, azt mutatta, hogy a három legfontosabbnak tekintett érintetti csoport az *alkalmazottak, a fogyasztók és a részvényesek*. A vállalati társadalmi felelősség másik alappillére az érintetti bevonás mellett az elszámoltathatóság. Az elszámoltathatóság magját a vállalati tevékenységről, az irányítási folyamatokról, stratégiai döntéshozatalról, eredményekről és célokról szóló nyilvánosan megjelentetett információk (jelentések, honlapok, kiadványok stb.) adják.

További információ: GSZT CSR munkabizottság Fekete István elnök; fekete@jointventure.hu
GSZT Halm Tamás, főtitkár; halm.tamas@office.mta.hu
Braun & Partners Network Braun Róbert; robert.braun@braunpartners.hu

EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság
EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY
1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/b.
☎ 2128803, Fax: 2127638
http://eoq.hu, E-mail: info@eoq.hu
Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság, Közhasznú Társadalmi Szervezet, Alapítva: 1972

Az EOQ MNB akkreditált felnőttképzési intézmény

Akkreditációs lajstromszám: AL – 1723
Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0474-05

Mi az akkreditálás célja?

A felnőttképzési akkreditáció célja – a képzés résztvevőinek érdekében – annak biztosítása, hogy egy intézmény az általa végzett felnőttképzési tevékenységet az akkreditációra vonatkozó jogszabályokban meghatározott minőségi követelményeknek megfelelően végezze. Más megfogalmazásban az akkreditációs eljárás tulajdonképpen megmérettetés, azaz annak bizonyítása, hogy az adott intézmény felkészült arra, hogy a felnőttképzési tevékenységet magas színvonalon – a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően – végezze (2001. évi CI. Felnőttképzési törvény, a 22/2004. (II. 16.) Kormányrendelet és a 24/2004. (VI. 22.) FMM rendelet).

Az oktatóhely miért akkreditáltatja magát?

Általános tapasztalat, hogy az akkreditált felnőttképző intézmények az akkreditáció céljának megadásakor a minőségi működés megvalósítása, a versenyelőny biztosítása és a vevői bizalom növelése célokat csaknem azonos fontosságúnak jelölik meg. Nem elhanyagolható cél azonban az sem, hogy az akkreditált státusz megszerzése az esetleges állami támogatás lehetőségének biztosítása céljából is fontos lehet, ugyanis egyre több pályázati kiírásban részvételi feltételként szerepel az akkreditált státusz megléte.

Melyek a legfontosabb akkreditálási követelmények?

A felnőttképzéssel foglalkozó intézmény felkészültségét és gyakorlatát a Felnőttképzési Akkreditáló Testület az emberi erőforrások és a tárgyi feltételek teljesülése szempontjából egyaránt megvizsgálja. Ennek során az intézmény előírásrendszerét és annak gyakorlati működését igazoló dokumentumokat ellenőrzik és összevetik a vonatkozó jogszabályi követelményekkel, majd megállapítják, hogy az adott intézmény megfelel-e az előírt követelményeknek vagy sem.

A működő minőségirányítási rendszer is fontos feltétele az akkreditációnak. Az EOQ MNB MSZ EN ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszert működtet, amelynek minőségügyi kézikönyve, eljárási utasításai és szabályzatai együttesen szabályozzák felnőttképzési tevékenységét. E szabályozási rendszer összhangban van az EOQ harmonizációs követelményrendszerével is. Ez utóbbi szempont azért fontos, mert az EOQ MNB főként az EOQ által elismert képzésekkel foglalkozik, így e képzések követelményeinek meg kell felelni az EOQ harmonizációs irányelvében meghatározott követelményeknek is.

Az EOQ MNB kiemelkedő felkészültségű szakemberekkel végzi a képzéseket és a vizsgáztatásokat. Az előadók, a gyakorlatvezetők és a vizsgáztatók ugyanis nem csak szakterületük legfelkészültebb szakemberei, hanem az elméleti felkészültség mellett széleskörű gyakorlati tapasztalattal és általában idegen nyelvismerettel is rendelkeznek. A EOQ MNB a tananyagok színvonalát rendszeresen ellenőrzi és aktualizálja, elsősorban az EOQ harmonizált követelményrendszere és a vonatkozó szabványelőírások változásának figyelembevételével. A tárgyi feltételek ellenőrzése az oktatóterem felszereltségének, a szemléltető eszközök választékának és meglétének, valamint az egyéb szempontok (pl. az ebédeltetés) színvonalának ellenőrzését jelenti.

A képzésekhez kapcsolódó felnőttképzési szolgáltatások végzése elengedhetetlen követelmény a vonatkozó jogszabály szerint. Az EOQ MNB díjmentes szolgáltatásai a képzések résztvevői részére a következők:

- az előzetesen megszerzett tudásszint felmérése,

- a könyvtárlátogatás biztosítása és
- a képzés utáni továbbtanulási lehetőségek ismertetése, megbeszélése.

E szolgáltatások szórólapokon, tanfolyami tájékoztatókon és a honlapon kerülnek közzétételre.

Az EOQ MNB képzések résztvevőinek megelégedettségi mutatói igen kedvezőek, továbbá az is fontos jellemző, hogy reklamáció, fellebbezés eddig még egyszer sem fordult elő. Közismert, hogy egy önértékelés eredménye a képzések fejlesztési irányelvei és a minőségcélok meghatározásához fontos információkat adhat, ezért ezt a minőségfejlesztési módszert az EOQ MNB visszatérően alkalmazza, éspedig a következő célcsoportok véleményének kikérésével: oktatók, vizsgáztatók, a képzésekhez kapcsolódó MNB-bizottságok – a Felnőttképzési Szakmai Tanácsadó Testület, a Szakember Tanúsítási Testület és a Szakember Tanúsítási Tanácsadó Testület – szakemberei.

fint
FELNŐTTKÉPZÉSI AKKREDITÁLÓ TESTÜLET

H-1085 Budapest, Baross u. 52.
Tel.: 06 1 433 1736
Fax: 06 1 433 1737

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: **AL-1723**

INTÉZMÉNY-AKKREDITÁCIÓS TANÚSÍTVÁNY

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület a 22/2004. (II. 16.) Korm. rendelet alapján lefolytatott intézmény-akkreditációs eljárás eredményeként tanúsítja, hogy a felnőttképzést folytató intézmények nyilvántartásában **01-0474-05** szám alatt bejegyzett

EOQ Magyar Nemzeti Bizottsága

melynek székhelye:

1026 Budapest Nagyajtai u. 2/b

által folytatott felnőttképzési tevékenysége, illetve e tevékenységhez kapcsolódó felnőttképzési szolgáltató tevékenysége megfelel a 24/2004. (VI. 22.) FMM rendeletben előírt akkreditációs követelményeknek.

Az akkreditáció érvényes: **2008. január 9. - 2012. január 9.** napjáig.

Budapest, 2008. január 9.

Jókai István
a Felnőttképzési Akkreditáló Testület
elnöke

A vevőnek miért kedvezőbb egy akkreditált felnőttképzés?

Ha a szakemberek akkreditált felnőttképzésen vesznek részt, akkor biztosak lehetnek a következők teljesülésében:

- Egyrészt magas színvonalú, ellenőrzött és gyakorlatorientált képzéseken vesznek részt. A magas színvonal magas minőségi követelményeket jelent, amelynek eredményeként a képzés során a vevői igények magas színvonalú kielégítése biztosított.
- Másrészt az akkreditált státusz kedvezőbb részvételi feltételeket biztosít részükre azáltal, hogy a képzés költségeinek jelentős része a munkáltató által a szakképzési hozzájárulás terhére visszaigényelhető.

Beszámoló az EOQ MNB szakbizottsági üléseiről

Napirenden a szolgáltatások minősége

Sikeres rendezvényt tartott az EOQ MNB Szolgáltatási és Terminológiai Szakbizottsága. A két szakbizottság a Budapesti Műszaki Főiskola, Bánki Donát Gépészmérnöki Főiskolai Karán tartotta közös összejövetelét 2007. november 12-én.

A „Fókuszban a szolgáltatások minősége” mottójú rendezvényen „A szolgáltatások értelmezése és minőségmenedzsmentje” címmel *Dr. Veress Gábor,* egyetemi tanár (Pannon Egyetem) tartott színvonalas előadást. Az előadó részletesen beszélt a szolgáltatási folyamat minőségszabályozásáról és a kapcsolódó minőségmenedzsment rendszerekről, pontosan körülhatárolva az egyes fogalmak definícióit. A piaci igénykielégítési folyamatot a termelő és a fogyasztó közötti interaktív kapcsolatként és az értékek cseréjeként írta le, amely több alrendszeren keresztül valósul meg.

A tipikus piaci szolgáltatások bemutatására az előadó a közszolgáltatás, valamint a társadalmi, a közüzemi és a szabadpiaci szolgáltatások köréből mutatott be példákat. Vannak a határterületen elhelyezkedő, illetve nem piaci jellegű szolgáltatások is. Végezetül a minőségmenedzsment rendszermodellek rövid ismertetésére került sor.

A hallgatóság igen nagy érdeklődést mutatott a téma iránt, így már az előadás során élénk vita bontakozott ki, elsősorban a gyártási és a szolgáltatási folyamatok sok esetben kérdéses különválaszthatósága, illetve az érdekelt felek pontos meghatározása tekintetében.

VG

Az EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves képzést indít

Az EOQ MNB kiemelt feladatának tartja, hogy a minőség területén dolgozó szakemberek részére továbbképző tanfolyamokat tartson és ehhez különféle nemzetközi és hazai személyi tanúsítás megszerzésének lehetőségét is megteremtse. Az igen sikeres EOQ-okleveles tanfolyamokon kívül (pl. EOQ Minőségügyi rendszermenedzser, EOQ Minőségügyi auditor) megvalósultak a feltételek a **Hat Szigma Zöldöves tanúsítás** megszerzésére is, amely igazolja, hogy a tanúsítás birtokosa rendelkezik a Hat Szigma képzés adott szintjéhez tartozó elméleti és gyakorlati ismeretekkel.

Az EOQ MNB e tanúsítás megszerzése érdekében előkészítette a Hat Szigma Zöldöves tanfolyamát, amelynek során a résztvevők saját számítógépeiket használják, az oktatáshoz a szükséges szoftvereket a képzés idejére megkapják. Az EOQ MNB a tanfolyamon való részvételről ***igazolást*** ad ki.

Az első 5 napos Zöldöves képzésre 2008. május 6-7-én, május 13-án, május 20-án és május 27-én kerül sor. A tanfolyam alapvető célja a szükséges alaptudás megszerzése és a projektek kijelölése. A zöldöves tanfolyamon a résztvevők megismerik a Hat Szigma módszertanát (DMAIC), az egyszerű minőségtechnikákat, a folyamatok modellezését és a projektek menedzselésének módját. A képzés leírása és a részletes tematika megtekinthető a http://www.lkq.hu/szigma/oktat3.htm weboldalon. A résztvevők egy önálló ***záró dolgozattal***, valamint egy később megoldandó **Hat Szigma *projekt kijelölésével*** fejezik be a Zöldöves képzést. A tanfolyam megalapozza a következő szint, a **Feketeöves tanúsítás** megszerzését, mivel a tanfolyam a Feketeöves képzéssel és a projektek kidolgozásával folytatódik. A tananyag létrehozói és a tanfolyam előadói: Lakat Károly (EOQ Minőségügyi szakértő, L.K. Quality Bt.) és Tóth Csaba László (Hat Szigma Feketeöves, General Electric Hungary Zrt.), akik ezen a területen többéves szakmai gyakorlattal és oktatási tapasztalattal rendelkeznek.

Az összesen 5 napos Hat Szigma Zöldöves képzés költsége: 300.000,- Ft + 20% ÁFA, amely a 2008. évre érvényes és magában foglalja a tananyagot, az oktatáshoz szükséges szoftvereket a képzés idejére, az ebédet, kávét, üdítőt és aprósüteményt. Mivel az EOQ MNB 2008 januárjában megkapta a Felnőttképzési Akkreditáló Testület Tanúsítványát, így **a tanfolyam költségének jelentős része visszaigényelhető a befizetett szakképzési hozzájárulásból.**

A tanfolyamom való részvétel és annak igazolása a feltétele a Hat Szigma Zöldöves tanúsítás megszerzésének, amihez sikeres vizsgát kell tenni. A vizsga és a tanúsítvány díja 43 000 Ft + ÁFA. A tanúsításról és annak feltételeiről részletes tájékoztatatás található a következő webcímen: www.lkq.hu/szigma/egyeb11.htm

Jelentkezési határidő:

2008. április 25. Jelentkezés az EOQ MNB honlapjáról (www.eoq.hu) az „Aktuális Rendezvények" címszó alatt letölthető Jelentkezési lapon – e-mailen, faxon vagy postán megküldve – lehetséges.
A képzéssel kapcsolatosan további szakmai felvilágosítást Lakat Károly, az EOQ MNB Hat Szigma Szakbizottságának elnöke nyújt (e-mail: lakat@lkq.hu, tel./fax: 06 1 262 0412).

Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ okleveles szakemberek jegyzéke

EOQ TQM menedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Fábián Zoltán minőségügyi osztályvezető	SZTE Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ 6725 Szeged, Tisza Lajos krt. 107.	62/544 592 62/545 450 30/405 0748 62/545 450	MNB 2012. 12.

EOQ Minőségügyi auditor

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Brenner László minőségügyi vezető	Creaton Hungary Kft. 8960 Lenti, Cserépgyár u. 1.	92/551 554 92/551 559 30/368 2222 92/551 559	MNB 2010. 12.
Gémes György András állapotellenőrzési igazgató	Siemens Erőműtechnika Kft. 1158 Budapest, Késmárk u. 24–28	414 4650 414 4639	MNB 2010. 10.
Marton Ildikó ügyvezető igazgató	Maruvia Kft. 2084 Pilisszentiván, Ságvári u. 4.	30/388 0963 26/367 780	MNB 2010. 12.
Molnár Norbert vezető tanácsadó	TQ Consulting Gazdasági Tanácsadó Központ Kft. 1087 Budapest, Kerepesi út 15.	30/929 2407 460 0446 216 6165	MNB 2010. 10.
Pálhidai László minőségügyi mérnök	KNORR-BREMSE Kft. 6000 Kecskemét, Szegedi út 49.	76/511 234 76/511 226	MNB 2010. 10.
Popovics István minőségbiztosítási osztályvezető	SIEMENS Erőműtechnika Kft. 1158 Budapest, Késmárk út 24–28.	414 4677 417 3018 30/251 9974	MNB 2010. 09.
Tóthné Dr. Veinperl Ilona minőségbiztosítási vezető	MÁV Informatika Kft. 1012 Budapest, Krisztina krt. 37/a	457 9408 457 9415	MNB 2010. 12.
Zilahyné Kiss Éva szaktanácsadó	Zilahyné Kiss Éva egyéni vállalkozó 4071 Hortobágy, József Attila u. 11/8.	30/579 6576	MNB 2010. 12.

EOQ Minőségügyi rendszermenedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Bárkányi Csaba üzemmérnök	Dunapack Zrt. Csomagolópapírgyár 1215 Budapest, Duna u. 42.	278 8574 30/211 9118 278 8592	MNB 2012. 09.
Brenner László minőségügyi vezető	Creaton Hungary Kft. 8960 Lenti, Cserépgyár u. 1.	92/551 554 92/551 559 30/368 2222 92/551 559	MNB 2012. 12.
Gidófalvyné Tőzsér Zsuzsanna minőségügyi főosztályvezető	Hungerit Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Zrt. 6600 Szentes, Attila u. 3.	63/510 586 63/510 588	MNB 2012. 10.
Gőgös Jenő minőségbiztosítási vezető	POWERSTAR Kft. 1039 Budapest, Nagyvárad utca 11–17.	30/990 7835 240 0350 240 0349	MNB 2012. 12.
Gubis Tibor fejlesztőmérnök – főtiszt	Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség Technológiai Igazgatóság 1125 Budapest, Szilágyi Erzsébet Fasor 20.	474 1111/352 62 20/366666 398 4555	MNB 2012. 03.
Hantos László minőségügyi, kutatási és fejlesztési vezető	Békéscsabai Hűtőipari Zrt. (Globus Nyrt., Gyorsfagyasztott üzletág) 5600 Békéscsaba, Kétegyházi út 12–14.	30/928 7506 66/445 155 66/441 328	MNB 2012. 10.

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Hetényi Gábor minőségbiztosítási vezető	Delphi Hungary Kft. 9700 Szombathely, Zanati u. 29/A	30/916 4887 94/517 822	MNB 2012. 12.
Heuschmidt József informatikai vezető	GRIFF GENTLEMEN'S Zrt. 1037 Budapest, Bécsi út 271.	387 7958/129 368 9071 368 9071	MNB 2012. 12.
Lőrinczné Bubla Éva minőségirányítási főelőadó	Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság 8000 Székesfehérvár, Deák Ferenc u. 2.	22/541 600/2045	MNB 2012. 12.
Molnár Mihály minőségbiztosítási vezető	KACO Hungary Kft. 9143 Enese, Győri út 13.	96/562 216 96/562 212	MNB 2012. 12.
Molnár Norbert vezető tanácsadó	TQ Consulting Gazdasági Tanácsadó Központ Kft. 1087 Budapest, Kerepesi út 15.	30/929 2407 460 0446 216 6165	MNB 2012. 10.
Percsiné Bíró Kinga környezetvédelmi vezető	Dréher Sörgyárak Zrt. 1106 Budapest, Jászberényi út 7–11.	432 9766	MNB 2012. 10.
Popovics István minőségbiztosítási osztályvezető	SIEMENS Erőműtechnika Kft. 1158 Budapest, Késmárk út 24–28.	414 4677 417 3018 30/251 9974	MNB 2012. 09.
Recseg Katalin dr. minőség- és termékbiztonsági manager	Bunge Zrt. 1139 Budapest, Petneházy u. 2–4.	476 3622 217 5241	MNB 2012. 10.
Török András minőségirányítási menedzser	KFKI-LNX Hálózatintegrációs Zrt. 1135 Budapest, Hun u. 2.	452 1457 452 1401	MNB 2012. 10.
Vanya Tamás minőségügyi szakmérnök	Emerson Process Management Mo. Kft. 8000 Székesfehérvár, Berényi út 72–100.	20/451 6530 886 2916 886 2901	MNB 2012. 12.
Varró Györgyné dr. minőségügyi osztályvezető	PICK Szeged Zrt. 6725 Szeged, Szabadkai út 18.	62/567 184 62/567 149	MNB 2012. 10.

EOQ Minőségügyi szakértő

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Fábián Zoltán minőségügyi osztályvezető	SZTE Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ 6725 Szeged, Tisza Lajos krt. 107.	62/544 592 62/545 450 30/405 0748 62/545 450	MNB 2012. 12.

EOQ MNB Minőségügyi megbízott

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Vingender Ágnes minőségügyi megbízott	MVM Villamosenergia Kereskedelmi Zrt. 1011 Budapest, Vám u. 5–7.	20/887 2522 202 0416	MNB 2012. 10.

EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Kis Ágnes minőségügyi és élelmiszerbiztonsági mérnök	MARS Magyarország Kisállateledel Gyártó Kft. 6648 Csongrád-Bokros , I. ker	63/579 556 63/479 489 30/670 3852	MNB 2012. 10.
Liszt Ferencné dr. minőségirányítási vezető	Bólyi Mezőgazdasági Termelő és Kereskedelmi Zrt. 7754 Bóly, Ady E. u. 21.	69/570 058 69/570 002	MNB 2012. 10.
Percsiné Bíró Kinga környezetvédelmi vezető	Dréher Sörgyárak Zrt. 1106 Budapest, Jászberényi út 7–11.	432 9766	MNB 2012. 12.
Recseg Katalin dr. minőség- és termékbiztonsági manager	Bunge Zrt. 1139 Budapest, Petneházy u. 2–4.	476 3622 217 5241	MNB 2012. 10.

EOQ Környezeti auditor

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Fortuna László egyéni vállalkozó	3700 Kazincbarcika, Vájár út 33.	30/972 7167 48/512 939 48/512 939	MSZT 2010. 10.
Kőszegi Gabriella MIR-KIR vezető	EL-MÜ Szolgáltató Zrt. 2100 Gödöllő, Repülőtéri u. 11.	28/520 877 28/520 879	MSZT 2009. 11.
Schmuck Róbertné ügyvezető	Geo-Sun Kft. 7624 Pécs, Ferencesek u. 26.	72/325 215 72/325 215	MSZT 2010. 10.
Szvétek Lajos József minőségirányítási felügyeletvezető	Vegyépszer Zrt. 1151 Budapest, Mogyoród útja 42.	30/748 8285	MSZT 2010. 10.

EOQ Környezeti rendszermenedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye* Az oklevél érvényessége
Fortuna László egyéni vállalkozó	3700 Kazincbarcika, Vájár út 33.	30/972 7167 48/512 939 48/512 939	MSZT 2012. 10.
Kőszegi Gabriella MIR-KIR vezető	EL-MÜ Szolgáltató Zrt. 2100 Gödöllő, Repülőtéri u. 11.	28/520 877 28/520 879	MSZT 2009. 05.
Szvétek Lajos József minőségirányítási felügyeletvezető	Vegyépszer Zrt. 1151 Budapest, Mogyoród útja 42.	30/748 8285	MSZT 2012. 10.

* Tanfolyam helye:
MNB = EOQ Magyar Nemzeti Bizottság; MSZT = Magyar Szabványügyi Testület

A Magyar Minőség legutóbbi két számának tartalomjegyzéke

2008. január

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK
A minőség stratégiája és gyakorlata vállalati szemmel – egy nemzetközi felmérés nyomán – Demeter Krisztina
Ne beszéljünk a minőségről! – Bálint Julianna
Minősítéses mintavételi eljárások – Dr. Balogh Albert
A környezettudatosság kutatása – új megközelítésben – Dr. Berényi László
Néhány gondolat a közigazgatás versenyképességéről az aktuális minőségfejlesztési törekvések tükrében – Dr. Dudás Ferenc

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI
A minőségügy az információs társadalomban – Beszámoló a XVI. Magyar Minőség Hét Konferenciáról

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK
A Nemzeti Minőség Klub ülése a Nyírségvíz Zrt.-nél
Legjobb munkahely Magyarországon

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI
Új belépők
Bemutatjuk új tagjainkat
Károly Róbert Főiskola

2008. február

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK
Szoftvermérésre vonatkozó előírások a nemzetközi szabványokban és ajánlásokban – BókaGábor
A Közös Szempontrendszer (Common Criteria – ISO/IEC 15408) és a szoftverminőség-javítás analógiái – Biró Miklós – Molnár Bálint
A CMMI-DEV v1.2 és az ISO 9001:2000 kapcsolata – Kelemen Zádor Dániel – Dr. Balla Katalin
Az információbiztonság iparági és szabvány-alapú nemzetközi követelményrendszerei (kivonat) – Tarján Gábor
Menedzser-manír – Mobbing a munkahelyen – Dr. Fazekas Éva

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK
A Mikulás is benchmarkolt – Egy konferencia margójára

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI
Bemutatjuk új tagjainkat