

A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig: hogyan lehet elkerülni a minőségmenedzsment devalválódását?

Az utóbbi időben mélyreható változáson ment át az üzleti környezet: jelentős eltolódás következett be a biztostól és a kiszámíthatóságtól a bizonytalan és a kétértelműség felé. Komoly problémák mutatkoznak a szervezeti minőségügy területén is, különösen a szabvány szerinti tanúsítások előtérbe kerülése miatt, ami gyakran háttérbe szorítja az üzleti teljesítmény javítására irányuló törekvéseket. Bizonyos fokú kiábrándultság tapasztalható, ezért még soha nem volt ilyen nagy szükség a minőségügy reformjára, mint napjainkban: a szerző ehhez ajánl új, hatékony alapelveket, eszközöket és innovatív menedzsment infrastruktúrát. Tisztában kell lennünk azzal, hogy kizárólag a teljesítmény kiválóság lehet minden üzleti siker alapja. A jó menedzsment alapelvei és modelljei a következő 4 csoportba sorolhatók: 1. ISO 9000 szabványsorozat (vevőközpontúság, folyamatos javítás, adatokon nyugvó döntéshozatal, a menedzsment rendszerszerű megközelítése stb.); 2. Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj, USA (vevőközpontú kiválóság, szervezeti és egyéni tanulás, agilitás, társadalmi felelősségvállalás, innováció menedzsment stb.); 3. Európai Minőségmenedzsment Alapítvány, EFQM (hálózat- és kapcsolatépítés, állandó innováció, tanulás és javítás, eredmény-orientáció, a vezetés szerepe, a célok állandósága, a munkatársak bevonása stb.); végül 4. Deming Díj a TQM alapelveivel (a rövidtávú célok helyett lelkes törekvés a hosszú távon is fenntartható sikerre, megfelelő jövőkép, stratégia és politikák kialakítása, hatékony minőségmenedzsment módszerek, aktív humán erőforrás fejlesztés stb.).

A felsoroltakon kívül vannak még más menedzsment modellek (pl. PDCA) és teljesítmény kiválósági keretrendszerek is (pl. a Nemzetközi Ázsiai és Csendes-óceáni Minőségdíj, IAPQA). Az operatív infrastruktúrák közül megemlítendő a hálózatépítés fontossága az üzleti környezetben. Mindezek együttesen és hatékonyan alkalmazva lehetővé teszik az egész minőségügyi szakma rehabilitációját, amihez megfelelő kiindulási pontot nyújthatnak az általánosan elismert alapelvek és a jó menedzsment modelljei. A versenyképesség javításához különösen fontos:

- A teljesítmény kiválóság előtérbe helyezése a szűklátókörű minőségügyi gondolkodás helyett.
- A bizonytalan értelmű minőségmenedzsment (vagyis a „minőség menedzsmentje”) helyett a menedzsment és a vezetés minőségének rugalmas megvalósítása.
- Folyamatos javítás helyett szervezeti tanulás.
- A formális és körülhatárolt minőségügyi rendszerek helyett szisztematikus megközelítés.
- Külső szakemberek igénybe vétele helyett a minőségügyi szakértők hálózatának megteremtése.

Tapasztalataink szerint mindig érdemes javítani a fennálló menedzsment rendszereken, ami nem igényel semmiféle speciális intézkedést vagy beruházást. Ehhez a munkához referenciaként használhatók fel olyan általánosan elfogadott információforrások, mint az ISO 9000 szabványsorozat, illetve a teljesítmény kiválósági modellek.

Juhani Anttila: From quality management to quality of management; How to avoid burn-out in quality management

Új közgazdasági modell az érték és a minőség vállalati mérőszámainak összekapcsolására

Az elméleti és a gyakorlati szakemberek többé-kevésbé egyetértenek abban, hogy elvi kapcsolat áll fenn a vállalat által előállított érték és a minőség között. Óriási hiányt jelent viszont, hogy nem létezik olyan modell, amely az érték és a minőség mérőszámai között állapít meg egyértelmű és mennyiségi kapcsolatot. Pótolni akarván e hiányt, a szerző javaslatot tesz egy általános modellre, amely a menedzsment szempontjait véve alapul okszerű és kvantitatív módon kapcsolja össze a vállalat által produkált minőséget és értéket. A minőség elméletét és gyakorlatát a szerző a „minőségstudomány” összefoglaló névvel jelöli. A minőségstudomány és a menedzsment kapcsolatát 3 fő irányból közelíti meg, mint a minőségstudomány három különböző iskolája: 1. a problémamegoldás és a javítás eszköztára, 2. a vállalat hatékonyságát biztosító rendszermodell, és végül 3. a minőségügyi ismeretek és technikák terjesztése, mindenek előtt a vezetők felé kommunikálva azokat. A 21. század elejére éppen a harmadik megközelítés került előtérbe, ugyanis a gazdasági értékteremtés a részvényesek számára a vállalatok domináns célkitűzésévé lépett elő (ezt támogatja továbbá a pénzügyi szempontok szerves beépülése a döntéshozatali folyamatokba). A részvényes érték rövidtávon a vállalat jelenlegi jövedelmezőségétől függ, hosszú távon azonban a vezetői érdekeltségekben gyökerező jövőbeli értéktől. Egy olyan modellre van szükség tehát, amely képes egyidejűleg megmagyarázni a jelenlegi és a jövőbeli gazdasági értéket is, méghozzá a használati értéket véve alapul (a mindeddig egyeduralkodó csereérték helyett). Ma már nem a gazdasági erőforrások hatékony felhasználása jelenti a világon az ún. pánik tényezőt, hanem a fizetőképes kereslet alakulása, vagyis a hatásosság; ezért van szükség a használati érték kereslet alapján történő maximalizálására, és itt a csereérték (ár) csupán korlátozó tényezőt jelent a verseny szempontjából. A versenyképesség mindenhatósága megköveteli a közgazdászoktól, hogy az újonnan jelentkező globális összefüggések fényében ők maguk is lépjenek ki az elefántcsonttoronyból és váljanak kísérletező tudósokká.

A fenti összefüggésben gondolkodva a vállalati output 1 egységének használati értéke lehet a gazdasági minőség mérőszáma, mert kifejezésre juttatja a vevői elvárások teljesítésére való alkalmasságot, ami alapján megszületik a vásárlási döntés a rendelkezésre álló alternatív lehetőségek mérlegelésével (fizetőképes kereslet kontra túlkínálat). Valamely termék gazdasági minősége a fizetőképes vevői szegmens számára független a vételártól, és mint szubjektív (érezelt minőség) valamely termék minőségének gazdasági nagyságát jelzi az adott szegmens számára. Felfogható a minőségi szint állapotjelzőjeként is. A piaci részarány (valamely termék értékesített mennyisége) a relatív hasznosság különböző vevők közötti megoszlásának függvénye, amely az ár és a minőség arányát fejezi ki. Ez alapvető megállapítás, amelyet empirikusan teljes mértékben alátámaszt a marketing stratégia profitra gyakorolt hatása (PIMS adatbázis), miszerint a minőség az a változó, amely a legmagasabb és majdnem teljes korrelációban van a piaci részaránnyal, vagyis az értékesített volumennel. Megerősíthetjük, hogy a vállalat számviteli modelljében változatlan feltételek mellett a részvényes érték az ár és a minőség arányától, más szóval a relatív hasznosság eloszlásától függ. Ez oksági kapcsolatot tételez fel az output minősége és a részvényes érték között.

A fenti, matematikailag alátámasztott megfontolások alapján a szerző a részvényes érték maximalizálásához kidolgozott egy teljesen új, összetett mérési rendszert, amelyet integrált mutatószám rendszernek (Integrated Scoreboard®) nevez. Grafikai ábrázolással, egyszerű formában mutatja be a teljes minőség (TQ) összetevőit, de bővíthető további mutatószámokkal és relatív súlyokkal. A szerző szerint az újszerű megközelítés akkor is jól felhasználható a befektetéssel kapcsolatos döntéshozatali folyamat ésszerűsítésére, ha csak kevés adat áll rendelkezésre a vevői elégedettségéről.

Silvio Rubbia: Total value generated by the enterprise and quality metrics. (Munkaanyag)

Új vagy megújított EOQ MNB tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek jegyzéke

EOQ MNB TQM Felülvizsgáló

Dr. Dudás Ferenc Budapest

EOQ MNB TQM Menedzser

Báli Péter Alfa Blue Kft. Budapest
 Koncz Annamária TÜV Rheinland InterCert Kft. Budapest
 Suller Tamás HBPO Manufacturing Hungary Kft. Kecskemét
 Tóth Róbert Veszprém

EOQ MNB Minőségügyi Szakértő

Lakat Károly L.K.Quality Bt. Budapest
 Suller Tamás HBPO Manufacturing Hungary Kft. Kecskemét

EOQ MNB Vezető Minőségügyi Auditor

Pecznyik Valéria ECM Certification Kft. Budapest

EOQ MNB Minőségügyi Auditor

Kovács László OT Industries Fővállalkozó Zrt. Budapest

EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser

Báli Péter Alfa Blue Kft. Budapest
 Balogh András Jármű Zrt. Budapest
 Erőss Erzsébet Bálint Sándor Szeretetotthon Szeged
 Koncz Annamária TÜV Rheinland InterCert Kft. Budapest
 Pecznyik Valéria ECM Certification Kft. Budapest
 Smellerné Tóth Ildikó Richter Gedeon Nyrt. Budapest
 Tóth Róbert Veszprém
 Török András Magyar Telekom Nyrt. Budapest
 Vas Zsuzsanna ECO-TEC Műszaki-Gazd. Tanácsadó Kft. Budapest

EOQ MNB Folyamatmenedzser

Fekete Angéla Allianz Technology SE Budapest
 Lukics Kira Allianz Technology SE Budapest

EOQ MNB Kockázat Menedzser

Petrovicsné Szabó Hajnalka MAVIR Zrt. Budapest

EOQ MNB Környezeti Auditor

Pecznyik Valéria ECM Certification Kft. Budapest

EOQ MNB Környezeti Rendszermenedzser

Pecznyik Valéria ECM Certification Kft. Budapest

EOQ MNB Munkavédelmi Auditor

Karaszek Zsolt Bildentechnik Kft. Debrecen

EOQ MNB Munkavédelmi Rendszermenedzser

Karaszek Zsolt Bildentechnik Kft. Debrecen

EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves Minőségügyi Szakember

Dóka Róbert Electrolux Lehel Kft. Jászberény

Az EOQ MNB regisztrációval rendelkező minőségügyi szakemberek elérhetőségének aktuális adatai megtalálhatók <https://eoq.hu/regisztralt-szakemberek/> honlapon.

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

MAGYAR MINŐSÉG XXVIII. évfolyam 3. szám 2019. március

SZAKMAI CIKKEK

- Vállalati szintű lean fókuszú értékelési rendszerek - fókuszpontok és dilemmák - Brunner Barbara és Dr. Losonci Dávid
VI. Vezetői Best Practice Fórum - Baranyi Béla és Dr. Németh Balázs
MAM.... Több mint munkahely - Pungor László

MAGYAR MINŐSÉG XXVIII. évfolyam 4. szám 2019. április

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

- Kiválasztási és értékelési kritériumok dilemmái az autóiparban - Morauszki Kinga Szilvia
Láttelel és terápia javaslat - Lean a bútoriparban - Locskai Loretta
Halal követelmények az élelmiszeriparban - Pápay Norbert
Coaching szemléletű vezetés és szervezetfejlesztés a gyakorlatban - Nagy Gábor

MAGYAR MINŐSÉG XXVIII. évfolyam 05. szám 2019. május

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

- Számítógépes munkavégzés: néhány egészségi hatás - Szolnoki Bernadett és Dr. Berényi László
ISO 31000 Új útmutató készül - Szabványügyi hír

Hogyan fogja a digitalizálás forradalmasítani a minőségmenedzsmentet?

A legtöbb vállalatra jelenleg még a munkamegosztás és a hierarchikus struktúra a jellemző, ami az Ipar 4.0 bevezetése során elavulttá fog válni. Ebből következően a digitális átalakulás a minőségmenedzsmentre is rá fogja nyomni a bélyegét. A várhatóan igen nagyszámú adatokat, melyek főként a minőségvizsgálatokból származnak, továbbá online folyamatadatok, szenzor-adatok a környezetből származó, valamint karbantartási és szerviz adatok stb., össze kell hozni egymással, ami az aszinkronitás és strukturálatlanság miatt nem könnyű feladat. Az adatok kiértékelhetővé tétele lesz az adatelemzés eredményességének egyik nagy kihívása.

A kis- és középvállalkozások esetében szintén nagy jelentősége van a kompetenciák kialakításában a Data Engineering és a Data Science területein. Éppen az ilyen vállalkozásoknál fékeznek ezek a területek a digitalizációs projektek megvalósítását. A kis szériáknál különösen nagy jelentősége van a megelőző minőségmenedzsmentnek az „Elsőre jól” szellemében. A vállalati szakemberek az Ipar 4.0 befolyását leghamarabb a vizsgálati tervekre várják, amelyeknél az a fő kérdés, hogy hogyan befolyásolják a specifikus vevői igények a vizsgálati jellemzőket és terveket. Ehhez szükségesek az „intelligens” rendszerek, amelyek segítségével a folyamatadatokból a minőségi jellemzők levezethetők, és kiegészítő specifikus vizsgálatokat csak feltűnő eltérések esetén kell javasolni.

Annak ellenére, hogy az Ipar 4.0 a vállalatok többségénél többé-kevésbé már napirendre került, a Minőség 4.0 még nincs az érdeklődés fókuszában. A digitalizált folyamatok és a kapott sokszínű adatok viszont hatalmas kihívást fognak jelenteni a minőségmenedzsment számára. Ennek ellenére nem kevés idő fog eltelni, amíg egy ezt megoldó ISO 9001-es szabvány fogja a megfelelő mederbe terelni a várt szabályrendszert.

Manfred Estler: Wie die Digitalisierung das Qualitätsmanagement revolutioniert. Qualität und Zuverlässigkeit, 63 (2018) 2, 28-30

Útmutató a *Minőség és Megbízhatóság* szerzői számára

A *Minőség és Megbízhatóság* a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozó – a hazai és külföldi szakértők tollából származó elemzések, tanulmányok, módszerek, technikák, valamint esetleírások és más gyakorlati tapasztalatok közzétételének szakfolyóirata.

Szerkesztőség:

EOQ MNB Egyesület, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/b;
Postacím: 1530 Budapest, Pf: 21
A szerkesztőbizottság elnöke: Dr. Molnár Pál,
tel: 06 1 2128863 és 06 1 2251250; e-mail: info@eoq.hu
Kérjük, hogy a kézirat elkészítésénél a következőket vegyék figyelembe:

Cím:

A cím legyen lehetőleg rövid és tükrözze a cikk tartalmát. A cím angol megfelelőjét is kérjük megadni.

Összefoglaló:

A kézirat elején szerepeljen egy összefoglaló (maximum 1000 leütés). Ezt személytelen stílusban célszerű megírni, mint pl. „bemutatásra kerül...”, „a cikk elemzi a feltárt összefüggéseket...”

Formai követelmények:

A közlésre szánt kéziratokat a szerkesztőség részére Word formátumban elektronikusan kérjük elküldeni.

A kézirat terjedelme lehetőleg ne haladja meg a 20 oldalt (ez kivételes esetben túlléphető).

- Betűtípus és nagyság: Times New Roman 12
- Sortávolság: 1,5
- Szerző neve, munkahelye és e-mail címe
- Főcím
- Összefoglaló

Hivatkozás a szövegben belül:

- A szövegben belüli hivatkozásnál hivatkozás sorszámát kérjük feltüntetni szögletes zárójelben: [1]... [4]...stb.

Idézés:

- Az idézeteket kérjük idézőjelbe tenni.

Hivatkozás az irodalomjegyzékben (a cikk végén):

- Az összes felhasznált mű megadása a kézirat végén szerepeljen a szövegben megadott sorrendben.
- Az irodalomjegyzék (**Irodalom**) csak azokat a szerzőket tartalmazza, akikre a szövegben utalás történt szögletes zárójel [1], [2] stb. se-

gítségével, használva a következő példákban szereplő formátumot:

Könyvek:

1. Cabré, M. T. 1998. *Terminology. Theory, Methods and Applications.* (Terminology and Lexicography Research and Practice 1) Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
2. Domány G. (szerk.) 2007. *A kohászat modernizációja.* A XVII. SIDER Kongresszus előadásai. Budapest. 2006. április 24-26. (A SIDER Kongresszusok előadásai 3.) Vol 1-3

Folyóiratcikkek:

1. Balogh A. 2008. Minősítéses mintavételi eljárások Minőség és Megbízhatóság. **42** (2), 99-110
2. Douglas P. Mader 2008. Lean Six Sigma's Evolution *Quality Progress.* (1) 40-49

Honlapok:

- Honlapokra való hivatkozás esetén a honlap elérhetősége mellett a hivatkozás időpontját is kérjük megadni.

Ábrák, táblázatok:

- Az ábrákat és táblázatokat folyamatosan kérjük számozni (1. ábra, 1. táblázat), és mind-egyiket lássák el önálló címmel. A címet és a számot az ábra alatt, illetve a táblázat fölött közepén helyezték el.

Képek, grafikonok, diagramok:

- A képek és ábrák csak fekete-fehér, vagy szürkeárnyalatos formában adhatók meg.
- Az ábrákat kérjük a cikkbe beszúrni, de mindenképpen csatolni kell az eredeti fájlt is.
- A folyamatábrákat vagy diagramokat Excel ill. PowerPoint formátumban kérjük megküldeni, ha más programban készültek akkor Windows Metafájl vagy vektoros „eps” formátumban kérjük.
- Fényképeket min. 300 dpi felbontású jpg fájlban mellékeljük.

Kérjük még az első helyen szereplő szerző fényképét, valamint rövid (3-5 soros) szakmai önéletrajzát és e-mail címét, amelyeket a cikk végén tervezünk elhelyezni.

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Közhasznú Egyesület tanfolyamajánlata – 2019. II. félév

- **EOQ MNB Szintertartó tanfolyam (2 napos)** az EOQ MNB tanúsítvány megújításához
2019. június 11-12. -88 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh190611.pdf> –
- **EOQ MNB Megbízhatósági ismeretek képzés (2 napos)**
2019. június 17. és 24. -94 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh190617.pdf>
- **EOQ MNB Szintertartó tanfolyam (2 napos)** az EOQ MNB tanúsítvány megújításához
2019. szeptember 9-10. -88 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh190909.pdf>
- **EOQ MNB Zöldöves Statisztikus (3 napos) képzés vizsgával** az „EOQ MNB Hat Szigma Feketeöves Statisztikus Szakember” tanúsítvány megszerzéséhez
2019. szeptember 27, október 3-4. – 120 000,-Ft + ÁFA /fő, <https://eoq.hu/2019/mh190927.pdf>
- **EOQ MNB Szintertartó tanfolyam (2 napos)** az EOQ MNB tanúsítvány megújításához
2019. október 7-8. -88 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh191007.pdf>
- **EOQ MNB Szintertartó tanfolyam (2 napos)** az EOQ MNB tanúsítvány megújításához
2019. november 11-12. -88 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh191111.pdf>
- **EOQ MNB Feketeöves Statisztikus (3 napos) képzés vizsgával** az „EOQ MNB Hat Szigma Feketeöves Statisztikus Szakember” tanúsítvány megszerzéséhez
2019. november 13, 21-22. – 120 000,-Ft + ÁFA /fő, <https://eoq.hu/2019/mh191113.pdf>
- **EOQ MNB Mintavételes Minőség-ellenőrzés (2 napos) képzés**
2019. november 25-26. – 94 000,-Ft + ÁFA /fő, <https://eoq.hu/2019/mh191125.pdf>
- **EOQ MNB Szintertartó tanfolyam (2 napos)** az EOQ MNB tanúsítvány megújításához
2019. november 28-29. -88 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh191128.pdf>
- **EOQ MNB Kísérlettervezés (DOE) (3 napos) képzés**
2019. december 9, 12-13. – 120 000,-Ft + ÁFA /fő, <https://eoq.hu/2019/mh191209.pdf>
- **EOQ MNB Szintertartó tanfolyam (2 napos)** az EOQ MNB tanúsítvány megújításához
2019. december 16-17. -88 000,- Ft + ÁFA / fő, <https://eoq.hu/2019/mh191216.pdf>

Következő tanfolyamaink csak megfelelő számú jelentkező esetén – a jelentkezőkkel egyeztetett időpontban indulnak, ezért folyamatosan várjuk bejelentkezéseiket az EOQ MNB Egyesület honlapjáról (<https://eoq.hu/tanfolyamok-idopont-egyeztetessel/>) letölthető jelentkezési lapokon:

- **EOQ MNB – KVALIKON Belső auditor képzés vizsgával (2 napos képzés)**
120 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB – KVALIKON Folyamatmenedzsment képzés (6 napos képzés) vizsgával** az „EOQ MNB Folyamatmenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez
320 000,-Ft + ÁFA / fő
- **KVALIKON – EOQ MNB Projektmenedzsment (3 napos) képzés vizsgával** az „EOQ MNB Projektmegbízott tanúsítvány” megszerzéséhez
180 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB – KVALIKON Hat Szigma Feketeöves (9 napos) képzés vizsgával** az „EOQ MNB Hat Szigma Feketeöves Minőségügyi Szakember” tanúsítvány megszerzéséhez
490 000,- Ft + ÁFA / fő
- **GS1 Nyomonkövetési Szakértő képzés vizsgával (5 napos képzés)**
195 000,- Ft + ÁFA / fő
- Jelentkezését csak kitöltött jelentkezési lap alapján tudjuk elfogadni, ami szerződésnek minősül. A jelentkezési lapok a honlapon (www.eoq.hu) megtalálhatók vagy az EOQ MNB Egyesület Központi Titkárságán (info@eoq.hu) igényelhetők.
- Ahol honlapunkon nem talál jelentkezési lapot, a vonatkozó tanfolyam megnevezése mellett kérjük a résztvevő nevének, munkahelyének és elérhetőségének megküldését az EOQ MNB Egyesület címére a jelentkezési lap eljuttatásához.
- A díjtétel tartalmazza a tanfolyamon való részvételről szóló igazolást, a tanfolyam ideje alatt az ellátás (ebéd, kávé, üdítő, aprósütemény), a tananyag, a felmerülő vizsga és a regisztráció, valamint sikeres vizsgázók számára magyar és angol nyelven az EOQ MNB tanúsítvány és plasztikkártya, továbbá az EOQ MNB Egyesület honlapján, a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóiratban és az EOQ MNB Egyesület Évkönyvében való közzététel költségeit.
- A tanfolyamok helyszínét a részletes programmal együtt a tanfolyam indítása előtt mintegy 10 nappal a résztvevőkkel közvetlenül közöljük.

Dr. Molnár Pál
felnőttképzési vezető