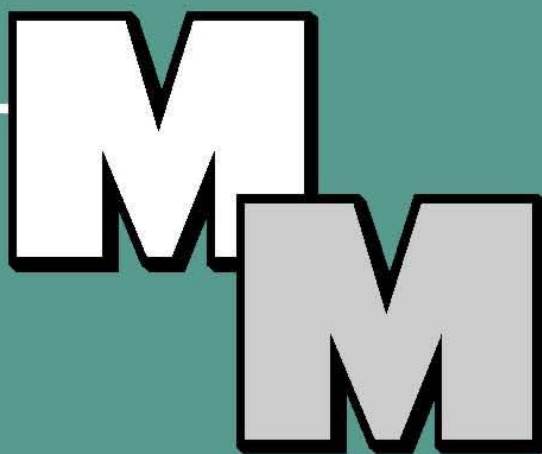


2006/3



- A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság munkájáról
- A bolognai folyamat hatásai és minőségbiztosítási vetületei a magyar felsőoktatás szerkezetének átalakításában
- Pillanatkép a közoktatási intézmények minőségfejlesztési munkájáról.
- A szakképzés európai minőségbiztosítási keretrendszere

**Minőség  
és Megbízhatóság**

**Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EQQ MNB)  
nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata**

**Készül az EQQ MNB, a Minőségügyi Tanácsadók Szövetsége,  
a QUALITY LINE Kft. és a SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft.  
közreműködésével**

**A kiadásért felel: dr. Molnár Pál, az EQQ MNB elnöke**

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

AGROKOMPLEX C. S. Rt.  
Aprítógépgyár Rt.  
B. Braun Medical Hungary Kft.  
Borsodi Sörgyár Rt.  
BSI MERTCONTROL  
Minőségellenőrző Zrt.  
Bureau Veritas Magyarország Kft.  
BUSZESZ Élelmiszeripari Rt.  
CERBONA Élelmiszeripari  
és Kereskedelmi Rt.  
CEVA-PHYLAXIA Rt.  
Coca-Cola Magyarországi  
Szolgáltató Kft.  
CONCORDIA KÖZRAKTÁR  
Kereskedelmi Rt.  
Csabai Tartósítói Rt.  
Bajai Hűtőipari Gyára  
DEKRA Intertek Certification Kft.  
Defki Keksz Édesipari Kft.  
Digart Hungary Kft.  
Dr. E. Wessling Kémiai  
Laboratórium Kft.

DUNAFERR Lemezalakító Kft.  
Dunakenyér Rt.  
Dunapack Rt. Hullámtermékgyár  
Elektrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.  
Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.  
ÉMI-TÜV Bayern Kft.  
Építészeti Minőségellenőrző  
Innovációs Kht.  
ERBE Energetika Kft.  
Ericsson Magyarország Kft.  
Eurokt-Akadémia Kft.  
European Quality Management Kft.  
ExxonMobil Hungária Kft.  
FÉG Konvektorgyártó Zrt.  
GEG és Társai Kft.  
Gyulai Hűsömbör Rt.  
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.  
HUNGERIT Zrt.  
KALOPLASZTIK Műanyag és  
Gumiipari Kft.  
Kanzisa Trend Kft.  
Magyar Építő Rt.

Magyarországi Tanúsított Cégek  
ISO 9000 Fóruma  
MARK-NAGISZ Kft.  
MASPEX OLYMPOS Kft.  
Mátészalkai Szerelvénygyártó Kft.  
MBVTI Műszaki Biztonsági Vizsgáló  
és Tanúsító Intézet Kft.  
MEDICOR Kézműszer Rt.  
MERIAN Orosháza Rt.  
M-real Petőfi Nyomda Kft.  
Nehézfémöntő Rt.  
OLAJTERV Fővállalkozó és Tervező Rt.  
Ózdi Acélművek Kft.  
Pannunion Csomagolóanyag Kft.  
P-Group Tanácsadó Iroda Kft.  
PICK Szeged Zrt.  
Qualitest Laboratórium Kft.  
REDEL Elektronika Kft.  
ROTO ELZETT CERTA Kft.  
SAG-Építő Rt.  
Schneider Electric Hungária  
Villamossági Rt.

SGS Hungária Kft.  
SIÓ ECKES Kft.  
STRUKTÚRA Minőségfejlesztési Kft.  
Szabolcs Gabona Holding Rt.,  
Nyíregyháza  
Szegedi Paprika Fűszer  
és Konzervgyártó Rt.  
Székesfehérvári Fűtőerőmű Kft.  
SZOBI SZÖRP  
Gyümölcsfeldolgozó Rt.  
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő  
TISZA VOLAN Rt.  
TQ CONSULTING Kft.  
Transelektro Rt.  
TÜV Rheinland InterCert Kft.  
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.  
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.  
Vegypécs Zrt.  
VIDEOTON Holding Rt.  
Elektro-Plast Vállalat  
Zalakerámia Rt.

**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 (elnök),  
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa,  
Szódi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor**

**Szerkesztőség: EQQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B  
Telefon: 212 8803, 225 1250 ♦ Tel./fax: 212 7638 ♦ E-mail: info@eqq.hu**

**Terjeszti az EQQ MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.  
Megjelenik kéthavonta.**

**Előfizetési díj egy évre változatlanul 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 2006-ban 1000 Ft + áfa.**

**Szerkesztő, fordító: Szemcsányi Mária**

**Készült: POSSUM Lap- és Könyvkiadó, Nyomdai Kft. ♦ Felelős vezető: Várnagy László  
Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/361/1993 ♦ HU ISSN 0580-4485**

| TARTALOM                                                                                                                                      | CONTENT                                                                                                                                                           | INHALT                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A fogalmak sokszínűsége (Vass Sándor) 131                                                                                                     | Diversity of concepts (Sándor Vass) 131                                                                                                                           | Vielfalt der Begriffe (Sándor Vass) 131                                                                                                                      |
| <b>OKTATÁS, TOVÁBBKÉPZÉS, TUDÁSMENEDZSMENT</b>                                                                                                | <b>LEARNING, TRAINING, KNOWLEDGE MANAGEMENT</b>                                                                                                                   | <b>BILDUNG, WEITERBILDUNG, WISSENSMANAGEMENT</b>                                                                                                             |
| Fésüs László, Szántó Tibor, Muhariné Szabó Szilvia: A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság munkájáról 132                             | László Fésüs, Tibor Szántó, Szilvia Muhari-Szabó: About the Work of the Hungarian Accreditation Committee for Higher Education 132                                | László Fésüs, Tibor Szántó, Szilvia Muhari-Szabó: Über die Arbeit des Akkreditierungsausschusses der Ungarischen Hochschulwesen 132                          |
| Miskolciné Mikáczó Andrea: A bolognai folyamat hatásai és minőségbiztosítási vetületei a magyar felsőoktatás szerkezetének átalakításában 137 | Andrea Miskolci-Mikáczó: Effects and Quality Assurance Implications of the Bologna Process in the Structural Transformation of the Hungarian Higher Education 137 | Andrea Miskolci-Mikáczó: Auswirkungen und Qualitätssicherungsperspektiven des Bologna Processes bei der Umstrukturierung des Ungarischen Hochschulwesens 137 |
| Szívós Ágota: Pillanatkép a közoktatási intézmények minőségfejlesztési munkájáról 144                                                         | Ágota Szívós: Snapshot on the Quality Development Activities of the Public Education Institutions 144                                                             | Ágota Szívós: Momentaufnahme über die Qualitätsentwicklungsarbeit der Einrichtungen des Unterrichtswesens 144                                                |
| Molnárné Stadler Katalin: A szakképzés európai minőségbiztosítási keretrendszere 151                                                          | Katalin Molnár-Stadler: The Common European Quality Assurance Framework for Vocational Training 151                                                               | Katalin Molnár-Stadler: Das Gemeinsame Europäischen Qualitätssicherungsrahmensystem 151                                                                      |
| Duke Okes: Rendezzük szervezetünk tudás-állományát (fordította: Várkonyi Gábor) 157                                                           | Duke Okes: Corral your organization's knowledge (Translated by Gábor Várkonyi) 157                                                                                | Duke Okes: Ordnen wir den Wissenbestand unserer Organisation (übersetzt von Gábor Várkonyi) 157                                                              |
| <b>MÓDSZEREK, RENDSZEREK</b>                                                                                                                  | <b>METHODS, SYSTEMS</b>                                                                                                                                           | <b>METHODEN, SYSTEME</b>                                                                                                                                     |
| Dr. Jászberényi Gábor: Az ISO 9000-es szabványsorozat, a CAF modell és a teljesítmény-értékelés lehetséges kapcsolata 162                     | Dr. Gábor Jászberényi: Possible Interrelations Between ISO 9000, CAF and Performance Evaluation 162                                                               | Dr. Gábor Jászberényi: Mögliche Beziehung zwischen der ISO 9000 Standardserie, dem CAF Modell und der Leistungsbewertung 162                                 |
| Sztakó Istvánné: Minőség és megbízhatóság Pesterzsébet Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában 168                                         | Istvánné Sztakó: Quality and Dependability in the Mayor's Office, Municipality of Pesterzsébet 168                                                                | Istvánné Sztakó: Qualität und Zuverlässigkeit im Bürgermeisteramt der Selbstverwaltung Pesterzsébet 168                                                      |
| Tigerné Schuller Piroska: Dombóvár Város Polgármesteri Hivatala – a „Közigazgatási Minőség Díj 2005” nyertese 172                             | Piroska Tiger-Schuller: The Mayor's Office of Dombóvár City - Winner of the „Administrative Quality Award, 2005” 172                                              | Piroska Tiger-Schuller: Bürgermeisteramt der Stadt Dombóvár – Gewinner des Qualitätpreises 2005 für die Selbstverwaltungen 172                               |
| <b>BESZÁMOLÓ</b>                                                                                                                              | <b>REPORT</b>                                                                                                                                                     | <b>BERICHT</b>                                                                                                                                               |
| Szegedi Erzsébet: „Regionális CAF benchlearning” konferencia Budapest 175                                                                     | Erzsébet Szegedi: A Regional CAF Benchlearning Conference in Budapest 175                                                                                         | Erzsébet Szegedi: Regionale CAF Benchlearning-Konferenz in Budapest 175                                                                                      |
| Hol tart ma a minőségfejlesztés az egészségügyben? (Dr. Gődény Sándor) 178                                                                    | What is the Present Position of Quality Development in Healthcare? (Dr. Sándor Gődény) 178                                                                        | Wo steht die Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen? (Dr. Sándor Gődény) 178                                                                               |
| Újabb sikerek nyitánya (Szódi Sándor) 179                                                                                                     | The Opening of New Successes (Sándor Szódi) 179                                                                                                                   | Eröffnung neuer Erfolge (Sándor Szódi) 179                                                                                                                   |
| A „Közoktatás Minőségéért Díj 2005. évi nyertesei 180                                                                                         | „Award for Public Education Quality” Winners, 2005 180                                                                                                            | Gewinner des Preises für Qualität des Unterrichtswesens 2005 180                                                                                             |
| Regionális minőségi díjak – országos statisztika (Szódi Sándor) 180                                                                           | Regional Quality Awards – Nation-wide Statistics (Sándor Szódi) 180                                                                                               | Regionale Qualitätspreise – Landesstatistik (Sándor Szódi) 180                                                                                               |
| III. Regionális Távhőkonferencia (Szódi Sándor) 182                                                                                           | 3 <sup>rd</sup> Regional Remote Heating Conference (Sándor Szódi) 182                                                                                             | Zum Erfolg verurteilt – III. Regionale Fernheizungskonferenz (Sándor Szódi) 182                                                                              |
| Az EFQM Forum 2006 Budapest programja (Szakonyi Andrea) 183                                                                                   | Program of EFQM Forum 2006, Budapest (Andrea Szakonyi) 183                                                                                                        | Program des EFQM Forums 2006 (Andrea Szakonyi) 183                                                                                                           |
| <b>EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK</b>                                                                                                                    | <b>NEWS OF THE HNC FOR EOQ</b>                                                                                                                                    | <b>MITTEILUNGEN DES UNK DER EOQ</b>                                                                                                                          |
| Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ okleveles szakemberek jegyzéke 185                                                                       | List of Professionals with New or Prolonged EOQ Certificates 185                                                                                                  | Verzeichnis der Fachexperten mit neuen oder verlängerten EOQ Zertifikaten 185                                                                                |
| Angol nyelvű szakfolyóiratok tartalomjegyzéke 191                                                                                             | Contents of English Language Journals 191                                                                                                                         | Inhaltsverzeichnis Englischsprachiger Fachzeitschriften 191                                                                                                  |
| A Magyar Minőség szakfolyóirat 2006. 5. és 6. szám tartalomjegyzéke 192                                                                       | Contents of „Magyar Minőség” („Hungarian Quality”), No. 5/6/2006 192                                                                                              | Inhaltsverzeichnis des Heftes 2006/5/6 der Fachzeitschrift „Ungarische Qualität” 192                                                                         |
| Könyvmertetés 170                                                                                                                             |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                              |
| Szemlék 143, 150, 156, 190                                                                                                                    |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                              |



Lapunkat rendszeresen szemlézi  
Magyarország legnagyobb  
médiafigyelője az

**»OBSERVER«**

BUDAPESTI MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1084 Budapest, Auróra u. 11.  
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744  
E-mail: marketing@observer.hu  
http://www.observer.hu

**HÍRDETŐINK — HOZZÁJÁRULTAK É S ZÁM MEGJELENÉSÉHEZ:**

Digart International Ltd. (p. 171)  
ÉMI-TÜV Bayern Kft. (p. B2)  
L.K. Quality Műszaki Fejlesztési és Kereskedelmi Bt.,  
Processmodel™ (B3)  
Quality Line Tanácsadó és Szolgáltató Kft. (p. 136)  
SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft. (B4)  
VINÇOTTE Hungary Kft. (p. 176)

**KÖVETKEZŐ SZÁMUNK VÁRHATÓ TARTALMÁBÓL**

- Minőségirányítás az élelmiszeriparban • Minőségirányítási rendszerek a többségi állami tulajdonú társaságoknál •

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

# A fogalmak sokszínűségéről

Ahogy az emberi tevékenység és az emberi megismerés egyre szélesebbé, egyre sokrétűbbé válik, úgy születnek új fogalmak, amelyek új összefüggéseket, jelenségeket, tulajdonságokat stb. fejeznek ki. Az új fogalmak jelölésére használt szakki-fejezések tárháza azonban – a mégoly gyorsan változó és gazdagodó nyelv adta lehetőségek ellenére is – szűkösnek bizonyul, ha minden új fogalmat egy új, csak az adott fogalomra használt szakkifejezéssel akarunk jelölni. Így gyakran előfordul, hogy egymástól kisebb vagy nagyobb mértékben eltérő fogalmakat a különféle szakterületek azonos szakkifejezéssel jelölnek. Ezért minden szakterület – nemzetközi szinten is – törekszik az általa használt fogalmak egyértelmű definiálására. A szabványosítás és a minőségügy területén a nemzetközi szakmai szervezetek (ISO, IEC, EOQ), de a kormányzati képviselettel működő szervezetek (pl. az ENSZ EGB) is fontos feladatuknak tekintik a fogalmak meghatározását.

Az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) vagy a nemzetközi szabványügyi szervezetek (ISO, IEC) szakmai berkeiben edződött és széleskörű nemzetközi ismeretekkel rendelkező szakemberek számára minden bizonnyal érdekes tapasztalatot nyújt, ha átrándulnak olyan szakterületekre, amelyekre az említett szervezetek a nemzetközi munkamegosztás „szerves fejlődése” következtében nem, vagy csak nagyon közvetetten terjesztették ki csápjaikat, de tevékenységükben meghatározó jelleggel használják a szabványosítás vagy a minőségügy fogalmait. Pontosabban: ugyanazokat a szakkifejezéseket használják, de azokat kisebb-nagyobb eltérésekkel másként értelmezik, mint azt az ISO és az IEC vagy az EOQ teszi. Olykor csak árnyalatnyi különbségeket vélünk felfedezni, (amelyek az adott terület specifikumából szükségszerűen következnek), olykor lényeges különbségek is megjelennek, amelyek a párhuzamos fejlődés következtében egyszerűen csak másként honosodtak meg. Ez nem baj, hiszen a fontos az, hogy az adott terület egy koherens fogalom- és

követelményrendszer szerint működjön. Ugyanakkor tanulságos, hogy az egyedül üdvözítőnek hitt fogalom-meghatározások mennyire másképpen hangzanak egy más diszciplínában.

Lapunk jelen számában több cikk is foglalkozik az oktatás problematikájával, s ezekből az írásokból érezhetjük, hogy szerzőik egy kicsit „más nyelven beszélnek” (bár a használt fogalmak definícióira gyakorlatilag nem térnek ki). A felsőoktatásban például a *standard* fogalmának értelmezése (a minőség mértéke, színvonala) eltér az ISO vagy az EOQ értelmezésétől, igaz, a magyar nyelvben a fogalom megjelölésére nem is használják a *szabvány* szót. Ugyanígy az *akkreditálás* is más interpretációt nyer, de talán a legszembeötlőbb különbség a *minőségbiztosítás* (*quality assurance*) fogalmának meghatározásában van. Amíg az EOQ ezt a minőségi követelmények teljesülése iránti bizalomkeltésként definiálja, addig a felsőoktatás minőségbiztosítással foglalkozó európai szervezete (ENQA) szerint ez magában foglalja az értékelés (evaluation), az akkreditálás és az auditálás folyamatait. A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság fogalom-meghatározásai között a *minőségbiztosítási rendszer* meghatározása úgy kezdődik, hogy „az egész intézményre kiterjedő, tudatos és szervezett tevékenységek **rendszere**, amely a felsőoktatási intézmény szakmai céljainak és tényleges működésének állandó közelítését szolgálja...”. Természetesen nem szöges ellentétben álló értelmezésekről van szó, de a különbségeket annál nagyobbban érezzük, minél inkább elköteleztettek (elfogultabbak?) vagyunk saját szakterületünk iránt. De látnunk kell, hogy van létjogosultsága a saját szakterületünk definícióitól eltérő értelmezéseknek is, és a sok hasznos információ mellett lapunk oktatással kapcsolatos cikkeinek szerzői erre is felhívták a figyelmünket. Köszönettel tartozunk nekik.





**FÉSÜS LÁSZLÓ** akadémikus, a MAB elnöke  
**SZÁNTÓ TIBOR**, a MAB főtitkára  
**MUHARINÉ SZABÓ SZILVIA**, a MAB szakreferense

# A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság munkájáról

*Az európai oktatási és képzési rendszereknek világszerte minőségi referenciává kell válniuk.*

Európai Tanács, 2002 Barcelona

A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) független, országos szakértői testület, amely a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény 106-110. §-ai alapján a magyar felsőoktatásban a képzés, a tudományos és művészeti alkotótevékenység minőségének értékelését, valamint az intézményi minőségfejlesztési rendszerek működésének vizsgálatát végzi, 2006. július 1-jétől kiemelten közhasznú szervezetként működik. Működését a felsőoktatási törvényben meghatározottakon túl a 69/2006. (III. 28.) sz. kormányrendelet szabályozza (a törvény 2006. március 1-én lépett hatályba).

## A MAB története, feladatai és eredményei

Az Ideiglenes Országos Akkreditációs Bizottság 1992 novemberében jött létre az egyetemek által benyújtott PhD program pályázatok értékelésére. A felsőoktatásról szóló 1993. évi LXXX. törvény (Ftv.) felhatalmazása alapján a Bizottság feladatköre az *intézményi akkreditációval* és *programakkreditációs* feladatokkal (szaklétesítés és -indítás véleményezése) is bővült. Az Ftv. az immár **Országos Akkreditációs Bizottság** alapvető feladatákként szabta meg „a felsőoktatásban a képzés, a tudományos tevékenység színvonalának folyamatos ellenőrzését és a minősítés elvégzését”. Az 1996. szeptember 1-jétől **Magyar Akkreditációs Bizottság** néven tovább működő testület szakértői véleményét a miniszter – illetve a kormány és a Parlament – a szaklétesítési és szakindítási, valamint kar- és intézménylétesítési engedélyezési döntéseinek meghozatalához használja fel. A MAB döntési jogköre csak az intézményekben folyó doktori képzésre terjedt (és terjed) ki.

Az Ftv. különböző módosításai alkalmával a MAB feladatköre általában tovább bővült. Az 1996. évi

módosítás rendelkezett az intézményi éves minőségügyi jelentések elkészítéséről, s azok MAB-hoz való benyújtásáról, a 2000. évi módosítás pedig az egyetemi és főiskolai tanári pályázatok véleményezését írta elő a MAB számára. A Bizottság 2001–2005 között összesen 1018 egyetemi- és főiskolai tanári pályázatot véleményezett, amelyek közül 725-öt talált támogatásra érdemesnek. A 2006. március 1-jén hatályba lépett új felsőoktatási törvény értelmében a MAB már csak az egyetemi tanári pályázatokat véleményezi a felsőoktatási intézmény rektorának megkeresésére.

A fenti feladatain kívül a MAB további javaslattevő funkciót is ellát. Megvitatja a magyar felsőoktatás minőségét érintő átfogó, általánosabb kérdéseket, állást foglal és jobbitó szándékú javaslatokat fogalmaz meg az oktatáspolitikai és az oktatásirányítási számára. A jelenleg hatályos új törvény értelmében a MAB (nevében már a *Felsőoktatási* jelzővel) az ágazati minőségpolitika kialakítását és megvalósítását is segíti, továbbá szakmai támogatást nyújt a felsőoktatási intézmények minőségfejlesztési programjának kidolgozásához és működtetéséhez. A szaklétesítési és szakindítási tervezetek véleményezését már közvetlenül a felsőoktatási intézmények megkeresésére végzi. **Tanácsadó** funkciójában a MAB a beérkező akkreditációs anyagok és információk, s az akkreditációs vizsgálatok alapján a minőség javítását célzó tanácsokat fogalmaz meg a vizsgált intézmények és programok számára.

A MAB továbbra is kizárólag a doktori képzések tekintetében rendelkezik döntési jogkörrel, a többi esetben csupán véleményez. Nem hatóság, tehát nem ad ki engedélyeket és nem zár be nem megfelelően működő szakokat, intézményeket.

Az eddig végzett munkából kiemelhető az intézményi akkreditáció első körének teljesítése

(2002-re a MAB 89 felsőoktatási intézményt, 68 kart, mintegy 1700 működő szakot vizsgált és értékelt), s 2004/05-ben elindult a második vizsgálati kör. Átfogó értékelés készült a **doktori képzés** magyarországi helyzetéről (2003). Átfogó tudományági értékelésekre került sor 2003/04-ben a történelem és pszichológia, majd 2004/05-ben az orvos-, fogorvos-, gyógyszerész-, valamint jogi képzések párhuzamos vizsgálatakor. Ezekhez kapcsolódóan a MAB **Kiválósági hely** címre szóló pályázatokat írt ki, s egyes karoknak, képzéseknek, doktori iskoláknak három vagy öt évre oda is ítélte ezt a címet.

A MAB tevékenységéről részletesebben honlapunkon ([www.mab.hu](http://www.mab.hu)) és kiadványainkban nyújtunk tájékoztatást.

## A MAB szervezete

A MAB testülete a MAB tagjaiból és a felkért szakértőkből áll. A MAB 29 szavazati joggal rendelkező tagját (Plénium) a felsőoktatási intézmények, az MTA elnöke és kutatóintézetei, a felhasználói szervezetek és érdekképviselők jelölése alapján az oktatási miniszter felterjesztésére a miniszterelnök bízza meg hároméves időtartamra. A Plénium az egyes szakterületek képviselőjének megfelelő biztosítására tanácskozási joggal állandó, illetve alkalmi meghívottakat hívhat sorai közé. A hallgatói szervezeteket a Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája (HÖÖK) és a Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) részéről egy-egy meghívott tag képviseli, tanácskozási joggal.

A MAB a pléniumtagok vezetésével állandó – 3 évenként megújuló – tudományági bizottságokat működtet. További külső szakértőket kér fel akkreditációs látogató bizottságokba, szaklétesítési és szakindítási kérelmek, egyetemi tanári pályázatok stb. írásos véleményezésére.

A testület munkáját a MAB **titkársága** segíti. A titkárságon foglalkoztatottak 2006. június 30-ig közalkalmazottként, július 1-től a Munka törvénykönyvének hatálya alá tartozóan, munkaszerződéssel dolgoznak.

A MAB tevékenységét a hazai és külföldi szakmai közélet prominens képviselőiből álló **Magyar Tanácsadó Testület** és a **Nemzetközi Tanácsadó Testület** segíti. Utóbbi legutóbb 2006. március végén Debrecenben tartott ülésén foglalmazta meg a MAB működésével kapcsolatos észrevételeit, javaslatait.

A MAB tagjai nem munkaviszonyban látják el feladatukat, hanem a felsőoktatás és a tudományos kutatás, illetve a szakmai élet különböző szín-

terein tevékenykednek. Az ebből a helyzetből eredő etikai kérdések kezelésére szolgál a MAB Etikai Kódexe, amely megfogalmazza a MAB által képviselt értékeket, szabályozza az összeférhetlenséggel és a befolyással kapcsolatos kérdéseket, valamint biztosítja a testület morális egységét.

## Módszerek és szabályok

A programok és intézmények vonatkozásában a **minőségértékelés** az akkreditációs követelmények alapján történik. A jelenlegi követelményrendszer elsősorban a bemeneti feltételek – oktatói háttér, tanterv, infrastruktúra – meglétét vizsgálja. A MAB folyamatosan tér át az elsajátított tudás (kompetenciák) és a diploma piacképességének vizsgálatára, ennek megfelelően folyamatosan felül kell vizsgálnia követelményeit, értékelési módszereit. A jövőben a hangsúly egyre inkább az **intézmények belső minőségbiztosítási rendszerének értékelésére** helyeződik.

A MAB határozatait az egyes tudományági bizottságok (vagy ad hoc bizottságok) javaslatai alapján a Plénium hozza. A tudományági bizottságok szakértőket kérnek fel az akkreditációs beadványok véleményezésére, álláspontjukat e vélemények birtokában alakítják ki. Intézményi akkreditáció esetén mindig, programakkreditációnál pedig szükség esetén a MAB látogató bizottságokat szervez, amelyek a helyszínen győződnek meg az akkreditációs feltételek teljesüléséről. Speciális intézmények és programok akkreditációjakor a MAB külföldi szakértőt is felkérhet. Az intézményi akkreditáció a felsőoktatásban nemzetközileg jól bevált **önértékelés-látogatás-értékelő jelentéskövetés** módszerrel történik.

Az önértékelés a felsőoktatásban nem új keletű elem. A felsőoktatási akkreditáció az USA-ban mintegy 100 éves múltra tekint vissza. Az önértékelés mikéntje, az alkalmazott szempontok nem egy kaptafára húzottak, hanem az egyes országok, sőt, alkalmasint intézmények sajátosságai szerint profilírozottak, a célnak való megfelelés, a *fitness for purpose* elve alapján.

A nemzetközi harmonizációt a felsőoktatás minőségbiztosításában a nemzetközi szervezetekben (INQAAHE<sup>1</sup>, ENQA<sup>2</sup>, CEE Network<sup>3</sup>) megvalósuló tevékenység jelenti. Ennek jelentős eredménye a felsőoktatásért felelős miniszterek által 2005

<sup>1</sup> International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education, [www.inqaahe.org](http://www.inqaahe.org)

<sup>2</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education, [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)

<sup>3</sup> Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education, [www.ceenetwork.hu](http://www.ceenetwork.hu)

májusában Bergenben elfogadott dokumentum, amely a felsőoktatási minőségbiztosítás európai standardjait és irányelveit rögzíti, az intézményekre, a külső értékelésekre, és az értékelő ügynökségekre vonatkozóan.<sup>4</sup> A MAB a vonatkozó standardok és irányelvek szerint működik, bár természetesen mindig van csiszolnivaló egy szervezet működésében. Az európai ügynökségek sorában a MAB az elsők között végeztette el 1999/2000-ben nemzetközi szakértői bizottsággal tevékenységének külső értékelését.<sup>5</sup>

### A MAB szerepe az átalakuló felsőoktatásban

A magyar felsőoktatás Bolognai Folyamatnak megfelelő szerkezeti átalakítása, az egyetemi és főiskolai szakokról a többciklusú képzésre, az alap- (*bachelor*) és mesterszakok rendszerére való áttérés kapcsán a MAB fennállása óta az egyik legnagyobb jelentőségű és -volumenű feladatát végezte és végzi el az alap- és mesterszakok képzési és kimeneti követelményeinek (szaklétesítés) és a szakindítási beadványoknak a szakértői véleményezésével. E feladat elvégzéséhez kidolgozta az akkreditációs követelményeket és a szükséges útmutatókat. A munka feszített ütemére jellemző, hogy a MAB – és az intézmények – olykor előre dolgoztak, a szükséges jogszabályi háttér nem mindig állt időben rendelkezésre.

A vonatkozó statisztika a következőkben foglalható össze 2004. július 31-től 2006. április 30-ig terjedő időszakban (szakok száma szerint):

|                 | Képzési és kimeneti követelmények (kkk) |                | Szakindítások |                     |
|-----------------|-----------------------------------------|----------------|---------------|---------------------|
|                 | Támogatott                              | Nem támogatott | Támogatott    | Nem támogatott      |
| Alapszak        | 109                                     | 0              | 635           | 77<br>(166 kérelem) |
| Mesterszak      | 37                                      | 7              | 10            | –                   |
| <b>Összesen</b> | <b>146</b>                              | <b>7</b>       | <b>645</b>    | <b>77</b>           |

Fenti táblázatban a többször beadott kérelmek csak egyszer szerepelnek, így a számok nem a véleményezések számát jelentik. A véleményezések száma ennél lényegesen nagyobb volt, a nem támogatott szakindítási kérelmek száma például, összesen 166 volt a megnevezett időszakban.

Az oktatási miniszter élve törvényes lehetőségével, a MAB által 2005 végéig indításra nem tá-

mogatott 82 alapképzési szak közül 42 szakra kiadta az indítási engedélyt, amelyek így a 2006/07-es tanévre meghirdetésre kerültek. A MAB által 2005 végéig nem támogatott szakindítások közül 5 azóta újra véleményezésre, végül támogatásra került.

Különösen fontosnak tartjuk, hogy a magyar felsőoktatás e jelentős szerkezeti változása során biztosítva legyen az új típusú szakok megfelelő minősége. A MAB ennek érdekében az intézményekkel együttműködve minden tőle telhetőt megtesz, és meggyőződése, hogy ezzel nemcsak a leendő hallgatókat, de a színvonalasan, megbízhatóan működő intézményeket, s szélesebben az egész magyar társadalom jelenlegi és jövőendő érdekeit szolgálja.

### Az új intézményi akkreditációs kör elindítása

A MAB 2004-ben indította el az intézmények akkreditációs értékelésének második körét. Az értékelés megindítása időben egybeesett a képzési struktúra teljes átalakításának kezdetével. Ezt tekintetbe véve, a MAB mostani akkreditációs vizsgálata elsősorban annak felmérésére irányul, hogy az intézmény milyen mértékben képes és alkalmas az új képzési struktúrához alakítani meglévő képzési rendszerét, azaz az intézményben megvan-e, ha igen, milyen szinten van meg a képzésre való képesség és alkalmasság az egyes tudományágakban.

A második akkreditációs kör már átmenetet jelent a „meta-értékelés”, azaz a kötelezően kiépítendő minőségbiztosítási rendszer működésének megítélése alapján történő minőségitelesítés felé: a bementi tényezők tárgyyszerű értékelése mellett a folyamat és a kimenet értékelése felé közelít.

Elsőként öt intézmény, két nagy egyetem (Szegei Tudományegyetem, Szent István Egyetem), egy többkarú főiskola (Budapesti Műszaki Főiskola), valamint két, nem kari tagozódású intézmény került sorra (Gábor Dénes Főiskola, Pető Intézet). A vizsgálatokról készült jelentések a MAB honlapján olvashatók. A 2005/06-os tanévben a Debreceni Egyetem (9 kar), a Kaposvári Egyetem (4 kar), a Nyíregyházi Főiskola (4 kar), a Tessedik Sámuel Főiskola (4 kar), az Apó Vilmos Katolikus Főiskola, a Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, a Sárospataki Református Teológiai Akadémia, a Nemzetközi Üzleti Főiskola és a Zsigmond Király Főiskola vizsgálata zajlik.

A második körös vizsgálatok eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy az intézményeknek számos

<sup>4</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [www.enqa.eu/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf](http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.mab.hu/english/doc/extevalh.doc>

problémával kell megbirkózniuk a magyar felsőoktatás több éve tartó átalakítási folyamatában.

Az intézményi vezetésnek egyszerre kellett szembenéznie az integráció (majd dezintegráció), a bolognai folyamat, a szakterületi megváltozott igények problémáival. Az integráció során jelentősen megnőtt a karok száma és ezzel együtt a nőtt a földrajzi széttagoltság. A hagyományos képzések mellett a bolognai típusú új szakok indítása vált szükségessé. Ebből következnek a jelentésekben is rendre felsorolt problémák: sok kis szak, sok kis tanszék, egyenlőtlenségek a felszereltségben, a gyakorlati képzés visszaszorulása, oktatói túlterhelés stb. A hallgatói létszám néhol ugrászerű megnövekedése, máshol (pl. agrárterület) csökkenése, finanszírozási gondok, a jövedelmező tevékenységből adódó feszültségek a képzési és tudományos tevékenységre helyenként bizony negatív hatást gyakorolnak. Az oktatók minősítettsége általában megfelelő, de sok esetben nem a nevük alatt jegyzett tárgyakkal esik egybe a tudományos tevékenységük. Sok továbbá az utazó oktató, és sokszor nem is az akkreditációs anyagokban szereplő személyek oktatnak, hanem helyettük PhD hallgatók, demonstrátorok látják el – helyenként nem kellő felkészültség és tapasztalat birtokában – az oktatási feladatokat. Meg kell említeni még az *oktatói korfa* ismert problémáját, amely sürgős változtatásokat indokol az utánpótlás biztosítása érdekében.

## Nyilvánosság

A bolognai átállás kapcsán jelentősen megnövekedett közérdeklődés nyomán a MAB az eddiginél jóval nagyobb szerepet vállal a nyilvánosság tájékoztatásában. Nyilatkozatokat, TV-s és rádiós interjúkat kértek a média képviselői, s a rengeteg telefonos és elektronikus érdeklődés mellett számos cikk jelent meg a felsőoktatási akkreditációról a sajtóban.

2005 végén pedig a MAB történetében eddig egyedülálló lépés megtételéről döntött a Testület elnöke: az összes addig véleményezett alapszakindítási kérelem véleményezésének eredményét, a részletes indoklások elérhetőségével, közzétettük a MAB honlapján. Ehhez a listához kapcsolódóan a *Felvételi tájékoztató*-ban megjelent szakokkal való összevetés alapján elkészítettük és ugyancsak közzétettük a miniszter által a MAB nem támogató véleménye ellenében engedélyezett szakok listáját is. A két lista, érthetően, jelentős közérdeklődést váltott ki, s újabb sajtóreflexió hullámot indított el. A testület meggyőződése, hogy a

MAB ezzel a lépéssel tudta leginkább szolgálni a magyar felsőoktatás minőségének ügyét, a megbízható, színvonalas képzések védelmét, a jól teljesítő intézmények, s így az egész felsőoktatás hosszú távú érdekeit.

## A MAB nemzetközi kapcsolatai

Az európai felsőoktatás harmonizációjának egyik legfontosabb motívuma – a régió versenyképességének javítása mellett – az Európai Unió egységesülő munkaerőpiacának jól képzett munkaerővel való ellátása. Az EU által deklarált négy alapvető szabadság közül a munkaerő szabad áramlásának – egyéb tényezők mellett – gátat vetnek az egyes országok eltérő oktatási rendszerei, a diplomák összehasonlíthatóságának nehézségei. Az e nehézségek kiküszöbölését és az európai felsőoktatási rendszerek harmonizációját célzó lépések sorozata a **Bolognai Folyamat**, amely az 1999-es ún. Bolognai Nyilatkozatról kapta nevét.

Az oktatási miniszterek kétévenkénti találkozóinak sorában a 2003-as **Berlini Nyilatkozat** az első helyen említi a hatékony **minőségbiztosítási rendszerek** kialakításának fontosságát. A harmonizáció felgyorsítása érdekében a résztvevő országok felsőoktatási minőségbiztosítási rendszereinek 2005-ig a következő kritériumoknak kellett megfelelniük:

- az érintett szervek és intézmények szerepének (kötelezettségeinek és jogainak) meghatározása;
- program- vagy intézményi értékelés bevezetése belső önértékelés és külső értékelési módszerek alkalmazásával, a hallgatók részvételével és az eredmények nyilvánosságra hozatalával;
- akkreditációs-, tanúsítási- vagy hasonlóan működő rendszer kiépítése;
- aktív nemzetközi együttműködés és hálózati tevékenység.

2005 májusában 45 ország oktatási minisztere *bergeni ülésén* elfogadta az Európai Felsőoktatási Térségre vonatkozó minőségbiztosítási standardokat és irányelveket az ENQA javaslata szerint. A MAB, mint fentebb említettük, ezek szem előtt tartásával végzi szakértői tevékenységét, amikor segítséget nyújt a felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítási rendszereinek kialakításában, ösztönözve a hallgatók bevonását, a minőségbiztosítás dokumentumainak, a képzés és kutatás naprakész, objektív mennyiségi és minőségi adatainak és információinak nyilvánossá tételét.

A nemzetközi kapcsolatok terén a MAB különösen aktív. Közép-Kelet Európában vezető szerepet játszik a CEE Network kezdeményezése révén, s teljes jogú tagja továbbá a minőségbiztosítási ügynökségek európai- és világhálózatának is (ENQA, INQAAHE). A MAB mindhárom szervezet vezetésében képviselve van, s a CEE Network titkársági teendőit is ellátja.

Az irányító testületekben végzett munka mellett részt veszünk, előadunk különböző konferenciákon, s a MAB képviselői aktívan dolgoznak a projektek és munkaülések szintjén is.

Az Európai Egyetemi Szövetség (EUA) intézményértékelési munkájában szakértőként Róna-Tas Andrásh, titkárként Rozsnyai Krisztina dolgozik.

A MAB részt vesz az ENQA un. TEEP II. projektjében (*Transnational European Evaluation Project*), amely az EU Erasmus Mundus programja által támogatott közös mesterképzések minőségértékelését végzi. A TEEP II-ben három közös képzésben nyújtott mester-programot választottak ki, ezek mindegyikét 5-7 egyetemen, országban oktatják. Az értékelést végző egyik látogatóbizottságban és a projekt irányító csapatának munkájában Rozsnyai Krisztina és Szántó Tibor vesznek részt.

Az észt és a litván társügynökségek megkeresésére vizsgálataikhoz rendszeresen szakértőket delegálunk. 2006-ban Albánia is kért tőlünk szak-

értőket, s tapasztalatcserét szolgáló látogatásokon fogadtuk a holland-flamand ügynökség (NVAO) és a holland Oktatási, Kulturális Ügyek és Tudományok Minisztériuma (OCW), valamint az albán ügynökség (AAAL) munkatársait. Utóbbiak megfigyelőként részt vettek két hazai intézményi akkreditációs látogatáson is.

A külföldi szakértők hazai akkreditációs értékelésekbe való nagyobb mértékű bevonása azonban továbbra sem történt meg és ennek lehetősége a MAB költségvetési kilátásai miatt a jövőben is csekély.

**Összefoglalásképpen** megállapíthatjuk, hogy az új felsőoktatási törvény értelmében 2006. március 1-től Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság néven munkáját tovább folytató Testület a rögzített határidőket betartva végzi az akkreditációs értékeléseket. Kezdeményező, intenzív munkával lehetővé tette, hogy megkezdődjön a kétciklusú képzésre történő teljes körű átállás Magyarországon, alapos szakmai vitákban kéri az alap- és mesterképzések létesítésének és indításának kritériumrendszerét. A testület megőrizte szakmai függetlenségét mind a kormányzattól, mind a felsőoktatás intézményeitől és szereplőitől, működésének átláthatóbbá tétele érdekében növelte tevékenységének nyilvánosságát, és igen intenzív nemzetközi kapcsolatokat tart fenn.

## A **QUALITY LINE Kft.** gratulál az általa sikeresen felkészített, tanúsított cégeknek:

Az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint,  
az IFU-Cert Kft. által  
2006. márciusában újra tanúsított  
**Kompozitor Kft-nek,**

Az MSZ EN ISO 9001:2001-es, az  
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány, valamint a HACCP szerint,  
az ÉMI-TÜV Bayern Kft. által  
2006. áprilisában újra tanúsított  
**Nyomell Nyomtatvány és Irodai Eszköz Ellátó Kft-nek,**

Az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az  
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint,  
a Digart Hungary Kft. által  
2006. májusában újra tanúsított  
**Taboo Divatház Kereskedelmi Rt-nek,**

Az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint,  
a TÜV Rheinland Intercert Kft. által  
2006. májusában tanúsított  
**United 4 Skyline Tickets Kft-nek,**

Az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint,  
a Det Norske Veritas Magyarország Kft. által  
2006. júniusában tanúsított  
**SC Proenerg Kft-nek.**

### **QUALITY LINE Tanácsadó és Szolgáltató Kft.**

Budapest I., Batthyány u. 65. I/3.  
Telefon: 214 0936  
Tel./fax: 201 8374

Levél cím: 1015 Budapest, Batthyány u. 65. I/3.  
E-mail: qlinekft@axelero.hu  
Honlap: <http://www.qualityline.hu>

MISKOLCINÉ MIKÁCSÓ ANDREA

vezető auditor

Certop Kft.

# A bolognai folyamat hatásai és minőségbiztosítási<sup>1</sup> vetületei a magyar felsőoktatás szerkezetének átalakításában

## A bolognai folyamat előzményei, történeti háttere

Az 1999-ben aláírt Bolognai Nyilatkozat [1] mérőkövető az európai oktatás harmonizációjának folyamatában. A nyilatkozat létrejöttének hátterében az a felismerés állt, hogy a csökkenő népességű Európa egyre inkább lemarad az Amerikai Egyesült Államok mögött, amely gazdasági hatalmát nem kis részben annak köszönheti, hogy az ország földrajzi területe hatalmas. Az országon belül nincsenek nyelvi korlátok, így a tőke és a munkaerő szabadon áramolhat; az ország egyik felében szerzett tudás az ország másik részében is jól felhasználható, és az egyik felsőoktatási intézményben folytatott tanulmányt egy másik intézmény elismeri. Ez olyan fokú dinamizmust és mobilitást teremt, amelyre Európának is szüksége lenne. Ahhoz azonban, hogy ez megvalósulhasson, át kell alakítani az oktatást. Minthogy az oktatás minden országban nemzetileg szabályozott, ezért a jövőben is megőrizné nemzeti vonásait. A felsőoktatás tekintetében azonban mégis szükséges a képzési struktúra harmonizációja, amely magával vonná az eddig is elsősorban a felsőoktatásra korlátozódó hallgatói mobilitás számottevő növekedését.

Közel egy évezreddel ezelőtt Bolognában jött létre az az európai egyetem, amely az emberi tudás létrehozásának és továbbadásának műhelyeként a kezdetektől mostanáig a tudomány és a fejlődés meghatározó intézményeként működik – immár szerte a fejlett világban. Nem kellett és nem

is igen lehetett helyettesíteni semmilyen más típusú szervezettel, és ezt a kivételesen fontos szerepet – a változó társadalmi viszonyokhoz szükségyszerűen igazodva – ma is szilárdan betölti. Természetes volt, hogy a kilencszáz éves jubileumon 1988-ban félezer rektor Bolognában írta alá az egyetemek küldetését megfogalmazó *Magna Charta*-t. Ebből az is következett, hogy földrészünk egységesülésének részeként az *Európai Felsőoktatási Térség* (European Higher Education Space) gondolatát is a „bölcsőnél” a Bolognai Nyilatkozatban deklarálta harminc ország minisztere, és ezzel kontinensünk felsőoktatásában elindult a mára már csak *bolognai folyamat*ként emlegetett változások sora.

A folyamat valóban folyamat, mert az 1999-es ünnepélyes aláírást követően az aláíró országok képviselői két évenként (az eddigiek során 2001 Prága, 2003 Berlin, majd 2005 Bergen) értékelik az előrehaladást, és egyúttal meghatározzák a továbbhaladás teendőit.

## A bolognai folyamat célkitűzései

A bolognai folyamat – az Európai Felsőoktatási Térség legkarakteresebb eleme – több más fontos cél, pl. Európa nemzetközi versenyképességének javítása mellett egy európai dimenzióban összehangolt, három ciklusra épülő felsőoktatási képzési szerkezet kialakítását jelenti. Ebben a felsőfokú *alapképzést* (angolul többnyire *Bachelor*) egy *mesterképzési* ciklus (*Master*), majd a *doktori* (*PhD*) képzés követi lineárisan, ami tehát eltér a hazai viszonyokra jellemző *egymás mellett futó* főiskolai-egyetemi (duális) képzési rendszertől. Mi indokolja nálunk ezt a nem kis mélységű, sőt igen jelentős átalakításokkal járó változást, ami végül is egy *összehangolt, átlátható, egymásra épülő elemekből álló* képzési rendszert eredményezhet? A legfontosabb indokok:

<sup>1</sup> Az ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) értelmezése szerint a minőségbiztosítás a felsőoktatásban magában foglalja az értékelés (evaluation), az akkreditálás és az auditálás folyamatait. Általánosabb megfogalmazásban: mindazon eszközök, amelyek segítségével egy intézmény megbízhatóan garantálni tudja, hogy az általa folytatott oktatás színvonalát és minőségét folyamatosan fenntartja, illetve fejleszti.

- Megköveteli ezt az EU „négy szabadságának” egyike, a munkaerő szabad mozgására épülő egységes európai munkaerőpiac, amely nehezen tudja kezelni a mai, gyakran már kaotikus európai diploma-tarkaságot, ezért tehát összehangoltságot, átláthatóságot igényel.
- Mára már szinte az egész kontinensen tömegoktatás lett a felsőoktatás is, mert a hatalmas társadalmi nyomás következtében az adott korosztály – országoktól függően – 30-40-50%-a részt kíván venni, és lassan részt is vesz a felsőoktatásban. Ugyanakkor a társadalmi termelési-szolgáltatási gyakorlat még a legfejlettebb országokban sem igényel ilyen tömegben klasszikus egyetemi végzettségű „elit tudós” szakembereket, sokkal inkább stabil alapismeretekkel és meghatározott szakmai kompetenciákkal bíró, felkészült, döntésképes, nyelveket értő, további (ön)képzésre képes munkavállalókat. Maga a fiatalság is ilyen irányú érdeklődést mutat, illetve ilyen felkészültséget igényel, és a nemzeti költségvetések sem bírják az exponenciálisan felfutó képzés növekvő terheit vállalni.
- Olyan rendszerre van egyre inkább társadalmi igény, amely nem kényszeríti túl korai pályaválasztásra a fiatalokat, sőt lehetővé teszi ezen a téren a későbbi korrekciókat is, másrészt nem egy egyszeri, alkalmi bemeneti (felvételi vizsgaszerű), hanem egy hosszabb belső szelekciós mechanizmus révén ad lehetőséget mindenkinek jól felmért, többoldalúan ellenőrzött képességeinek megfelelő végzettség és szakképzettség megszerzésére. Ennek révén kell a társadalmi szűkséglet, a nemzetgazdaság teherbíró képessége, a képzés színvonala és az egyéni törekvések egyensúlyának optimumát megtalálni.
- Megengedi, sőt kreditrendszerével segíti az európai léptékű hallgatói (és oktatói) mobilitást.

Ezeket a legfontosabb célokat a három ciklus egységes, piramis jellegű felépülése biztosítja:

- a valóban nagy létszámokkal induló első, *alapképzési ciklusban* (BSc) kevesebb, de átfogóbb képzési ágban derülhet ki mindenkiről, hogy mire képes és alkalmas (elsősorban közvetlenül munkaerőpiacra vagy inkább még továbbtanulásra);
- az összességében jóval kisebb keretszámokkal működő, de sokféle szakot megjelenítő *mesterképzés* (MSc) már célirányos szakmai képesítést biztosít;
- a *doktori* (PhD) *képzés és fokozat* pedig szűkebb tudományos elitképzésként a legmagas-

sabb szintű, egyúttal legmélyebb, speciális ismeretek és a kutatási képességek megszerzését szolgálja.

A rendszer alapvető jellemzője, hogy mindhárom szinten és minden képzési ágban *meghatározott felsőfokú végzettséget* és egyúttal *szakképzettséget* biztosít. A végzettségnek önmagában is társadalmi, munkaerő-piaci értéke van, a rendszeren belül pedig azt igazolja, hogy tulajdonosa beléphet a következő fokozatba (miként az érettségi igazolja az alkalmasságot a felsőfokú tanulmányokra, ami természetesen sehol sem azonos a sikeresség garanciájával). Ennek következtében a lineáris rendszer senki számára nem jelent zsákutcát, minden *alapklevél* elvileg feljogosít valamilyen mesterképzésben való részvételre, s a *mesteroklevél* pedig belépésre a doktori képzésbe (csak a keretszám és a minőségi kritériumok jelenthetnek korlátot). A szintén minden oklevélben megnevezett *szakképzettség* főleg a munkaerőpiacot orientálja: milyen jellegű, miféle tartalmú munkakörök betöltésére képes a birtokosa? A rendszeren belül már az alapképzés során is van lehetőség (többszörre véges sugarú körben) pályakorrekcióra, míg az alap- → mesterképzési átmenetnél a legtöbb alapklevéllel viszonylag szélesebb spektrumban lehet a mesterszakok között válogatni, az inter- és multidiszciplinaritás jegyében is, nem egyetlen „szűk szakmai képzési csőbe” szorítva. A doktori képzésbe való lépéskor ez a szabadsági fok egészen nagy is lehet, miként már most is az.

## A bolognai folyamat feltételrendszere

A Bolognai Nyilatkozat legismertebb elemei a két fő ciklusra épülő felsőoktatás, az átlátható és összehasonlítható lineáris rendszer, az *Európai Kreditátviteli Rendszer* bevezetése, az egyenlő esélyekkel megvalósuló mobilitás és a *minőségbiztosítás* megteremtése a felsőoktatásban.

A *minőségbiztosítás* jelen esetben arra irányul, hogy a képzési rendszer oly módon biztosítsa a hallgatók számára az ismereteket, hogy azok megállják a helyüket valamennyi – a bolognai folyamatban résztvevő – egyetemen. A Nyilatkozathoz csatlakozó országok olyan felsőoktatás létrehozását vállalták, amely átjárható, rugalmas és tükrözi éppúgy a munkaadók, mint a munkavállalók érdekeit, s mint ilyen, versenyképessé válik és vonzó lesz az európai és a tengerentúli hallgatók számára egyaránt. Ezáltal a megszerzett ismeretek „*minősége*” biztosított.

Az eddigi hazai eredményeket tekintve elmondható, hogy rendelkezésre áll a kreditrendszer általános bevezetését szabályozó kormányrendelet [2], jól működő akkreditációs rendszerünk van, hazánkban biztosítják a külföldi oklevelek korrekt elismerését, számos országgal van kétoldalú ekvivalencia-egyezményünk, és részesei vagyunk az ún. Lisszaboni elismerési egyezménynek is, amely nemcsak a megszerzett oklevelek, hanem a rész-tanulmányok elismerését is szabályozza.

A legjelentősebb és legnehezebb feladat azonban kétségtelenül még előttünk áll: *a duális felsőoktatási rendszerről át kell térnünk a lineáris rendszerre*. Ez olyan változás lesz, amelynek alapjául az új felsőoktatási törvény [3] szolgál. A magyar duális felsőoktatási rendszer a gyakorlatorientált főiskolai és az elméletorientált egyetemi képzésen alapszik. A két iskolatípus között az átjárás inkább elvi, mint gyakorlati lehetőség. Ezen érdeemben nem változtatott az intézményi integráció sem. A lineáris rendszer ezzel szemben egymásra épülő képzést jelent, amelynél a hallgatónak lehetősége van az első ciklus befejezése után közvetlenül a második cikluson folytatni tanulmányait. Az elmúlt években már megjelentek a lineáris képzés jelei a magyar felsőoktatásban is. A lineáris rendszer lényegéhez hozzátartozik a piramidális szerkezet, amely széles hallgatói réteg felsőoktatásba való bejutását eredményezi. A hallgatók szelekciója a széles, alapozó ismereteket nyújtó első szakasz folyamán történne meg.

Fontos követelmény, hogy az első ciklust befejezők a munkaerőpiacon jól felhasználható diplomához jussanak, azok számára azonban, akik folytatni kívánják tanulmányaikat, adva legyen a zökkenőmentes továbblépés, akár a képzés harmadik szintjét jelentő doktori tanulmányokra is.

Ez a rendszer egyrészt biztosítaná, hogy növelni lehessen a felsőoktatási intézményekbe bejutó hallgatók létszámát, másrészt a hallgatók számára lehetővé tenné, hogy igényeik szerint alakíthassák további tanulmányaikat, eldöntve, hogy melyik szint elvégzése után kívánnak kilépni a rendszerből, majd akár évek múltán az élethosszig tartó tanulás jegyében ismét csatlakozni. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, át kell alakítani a képzések jellegét, az elmélet és a gyakorlat arányát, hogy a tömegképzés mellett a tudományos pálya iránt elhivatottságot érzők elitképzésének lehetősége is elérhető legyen.

Mindez a **minőségbiztosítás** kereteiben felveti a képzés céljának újraértelmezését: a tartalomcentrikus elvárásokról a hangsúlyt a problémamegoldási készség erősítésére kell helyezni, tu-

dosítva a hallgatókban a tanulás, a megszerzett tudás értékét és az ismeretek folyamatos frissítésének szükségességét.

## Minőségbiztosítás és/vagy akkreditáció?

Hatékony **minőségbiztosítás** nélkül a különböző egyetemek, főiskolák által kibocsátott diplomák nem hasonlíthatók össze egymással és nem kezelhetők bizalommal. E téren is szorosabb kooperáció, nagyobb megértés és bizalom szükséges. Megjelenik a *benchmarking* fogalma: felhívják az intézményeket a legjobb megoldások közzétételére, az értékelés és akkreditáció mechanizmusainak kölcsönös elfogadására vonatkozó forgatókönyvek kidolgozására.

Legtöbb országban léteznek **nemzeti minőségbiztosítási intézmények**, vagy éppen folyamatban van a létrehozásuk. Ezek azonban hatáskörüket és szemléletmódjukat tekintve jelentős eltéréseket mutatnak. A **minőségbiztosítási együttműködéseknek** alapvető céljuk, hogy emeljék az egymás iránti bizalom szintjét, az egyes országok és intézmények bizalmát a partnerek által nyújtott felsőoktatási programok tekintetében. Az ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) kitűnő fórum a kooperációra.

Kényes kérdéseket vet fel az **akkreditáció** ügye. Az akkreditáció elsődlegesen arra irányul, hogy megállapítsa egy adott intézmény, illetve program megfelelését bizonyos referencia-szinteknek. Ezeket a referencia-szinteket meghatározhatják nemzeti és nemzetközi szervezetek, esetleg a felsőoktatási intézmények körén kívüli szereplők.

Sokan teljes mértékben támogatják az akkreditációt, mások viszont félnek a külső európai sztenderdek bevezetésétől, attól tartva, hogy azok nem alkalmazhatók az adott ország számos sajátosságát hordozó nemzeti rendszerében.

## Az európai felsőoktatás nemzetközi egységesítése

Az Európai Unióban mintegy 3 300 felsőoktatási létesítmény található, Európa egészében – beleértve Nyugat-Európa egyéb országait és a tagjelölt országokat – pedig mintegy 4 000. Ezek egyre több hallgatót vesznek fel: 2000-ben több mint 12,5 milliót, szemben a tíz évvel korábbi kevesebb, mint 9 millióval.

Európa egyetemi körképe elsősorban nemzeti és területi szinten szerveződik, és a heterogenitás nagy foka jellemzi – amely megjelenik a szerveződésben, az irányításban és a működési fel-

tételekben, ideértve a munkaviszony státusát és feltételeit, valamint a tanári kar és a kutatók toborzását is. A heterogenitás megjelenik ország és ország között a kulturális és jogszabályi különbségek miatt, de országokon belül is, mivel az egyes egyetemek hivatása nem azonos, és a rájuk kiható változásokra nem egyforma módon és tempóban reagálnak. A bolognai folyamat által szorgalmazott szerkezeti reformok testesítik meg azt az igyekezetet, amely arra irányul, hogy a sokféleség koherensebb és kompatibilisebb európai keretek közé szerveződjön. Ez a feltétele annak, hogy az európai egyetemek elismerhetők – tehát versenyképesek – legyenek mind Európán belül, mind világszerte.

A Bolognai Nyilatkozatban meghatározott egyetemesülés a nemzeti oktatás sokszínűségének és a felsőoktatási intézmények autonómiájának rovására mehet. A diplomák egymáshoz közelítése természetesen akkor lehetséges, ha a tartalmi hasonlóság mellett az oklevelek a kompetenciák tekintetében is összevethetők, mindez mégsem feltételezi azt, hogy Európa-szerte el kellene végezni a képzések összehangolását. Sokkal inkább arról van szó, hogy Európán belül alakuljon ki egy olyan intézményközi partnerség, amelynek keretében közvetlen hallgató- és oktatócserék valósulhatnak meg, és különböző intézményekben azonos fokozatot adó oklevelet lehet szerezni. Ma Magyarországon a mobilitás szót hallva elsősorban a Magyarországról külföldre irányuló mobilitásra gondolunk. Tény, hogy az országon belüli mobilitás csak szórványos jelenség, s tény az is, hogy magyar diákok nagyobb számban utaznak külföldre hallgatóként, mint külföldi hallgatók hazánkba. Ezen az arányon feltétlenül változtatni kell. A cél az lehet, hogy több külföldi hallgatót tudjunk fogadni, mint ahány magyar hallgató kiutazik. Ehhez a magyar felsőoktatási intézményeknek marketingmunkát kell folytatniuk, népszerűsíteniük kell magukat, és növelniük kell az idegen nyelven folyó képzéseik arányát. A felsőoktatásban éppen úgy versenyhelyzetnek kell kialakulnia, mint más szférákban.

A megváltozott körülmények között pedig az intézményeknek vállalniuk kell a versenyt, amely két intézmény viszonyában éppen úgy megjelenik, mint az intézmények és a hallgatók kapcsolatában. A felsőoktatási intézmény szolgáltatónak minősül a hallgató számára, aki joggal várja el, hogy olyan tudás birtokába jusson képzése során, amelyet a munkaerőpiacon jól tud érvényesíteni.

A nemzetközi mobilitás kapcsán felvetődik a nyelvtudás és nyelvoktatás kérdése, amely rész-

ben a közoktatás és a felsőoktatás kapcsolatára utal vissza, hiszen hatékonyan működő közoktatási rendszer nélkül nem lehet eredményes felsőoktatást folytatni.

A felsőoktatási rendszer reformjának előkészítésekor, a széles tömegek bejutását lehetővé tevő piramidális jellegű lineáris képzést bevezetve, többek között azt is meg kell fontolnunk, hogy miként változzon az érettségi vizsga, milyen tartalommal töltsük meg, és milyen szerepet szánunk neki.

Jelenleg a felsőoktatási változásokkal kapcsolatosan vannak még nyitott kérdések, egyértelműen létezőnk azonban, hogy a Bolognai Nyilatkozattal összhangban 2010-ig elvégezzük felsőoktatásunk átalakítását, hogy Magyarország is részévé váljon az Európai Felsőoktatási Térségnek.

### A magyar közoktatás szerkezete a XX. század utolsó negyedében

A bolognai folyamat hazai előkészítéséhez – könnyebb átláthatósága miatt – talán a tíz évvel ezelőtti, viszonylag egyszerű **hazai közoktatás-szerkezetet** érdemes először vázolni.

- **Alapfokon** az egységes (szakképesítést nyilvántartó nem adó) *nyolcosztályos általános iskola* elvégzése kötelező, és ez mindenki számára biztosítja a továbbtanulás lehetőségét.
- A **középfok** már nem egységes: *középfokú végzettséget* (érettségit) nyújt, de nem ad *szakképzettséget* a *gimnázium*. A *szakközépiskola* mindkettőt biztosítja. Az érettséggel természetesen tovább lehet tanulni **felsőfokon**. Ezzel szemben a *szakképző iskolákban* elsősorban szakmunkás képzés szerezhető, innen nem lehet közvetlenül továbbmenni a felsőoktatásba.

Az iskolarendszer nagyon fontos kérdése, hogy milyen életkorban áll **pályaválasztási kényszer** előtt a fiatal. A *gimnáziumba* jelentkezők 14 évesen még nem állnak, mert minden pálya nyitva marad előttük. Az érettségit adó *szakközépiskola* ebben a korban ugyan pályaválasztást jelent, de ez nem végleges (így nem végletes) döntés, hiszen a felsőoktatásba kerüléssel korrekcióra van lehetőség. A *szakképzésbe* kerülők viszont egy *nagyon fiatal* döntéssel gyakorlatilag kényszerpályára kerülnek (se felfelé, se oldalra nincs további elmozdulási lehetőség az iskolarendszeren belül, csak újrakezdéssel).

A rendszerváltás után bonyolultabbá (ha tetszik rugalmasabbá, ha tetszik kaotikusabbá) vált

a közoktatás rendszere (például a 6 és a 8 osztályos gimnáziumok megjelenésével), de a *felsőoktatás szempontjából* az alapképlet lényegében továbbra is az előbb vázoltaknak felel meg.

Két „friss” változás azonban mégis megemlítenendő:

- Az érettségizettek felkészültsége az utóbbi években észrevehetően romlik, s ez a növekvő hallgatói létszámmal együtt a felsőoktatásba kerülők minőségének romlását eredményezi [4].
- A kétszintű (pontosabban az emelt szintű) érettségi 2005-től jórészt kiváltja a felvételi-vizsgák rendszerét.

A 18 éveseket – sok szakma valós ismerete nélkül – végleges pályaválasztásra kényszerítette a korábbi felsőoktatási rendszer, amely szakrendszer eléggé merev (szinte csak ott végezhet a fiatal, ahova jelentkezett), és az általános műveltség oktatását az érettségivel lezártaknak tekinti.

A már „kifutónak” tekinthető felsőoktatási rendszer négy szintű:

- akkreditált iskolarendszerű felsőfokú szakképzés [AIFSZ]
- főiskola [F]
- egyetem [E]
- doktori képzés [PhD]

A tömegeket lényegében csak két szint (F és E) érint. A főiskolai és az egyetemi szint minden szakán *felsőfokú végzettséget* és *szakképesítést* is ad. A főiskola gyakorlati és az egyetem elméleti orientációja jelentősen eltér egymástól, ezért duális; ezzel párhuzamosan elágazó képzési szerkezetű, az F-ről az E-re nincs lineáris továbblépés, illetve közöttük körülményes az átlépés.

A számonkérési rendszer több fokozatban (kollokvium, szigorlat, záróvizsga) szintetizáló, elsősorban szóbeli és csak másodsorban írásbeli a vizsgarendszer. A hallgatói létszám a főiskolai és az egyetemi képzésben lényegében azonos.

A véges állami keretszámok miatt több szakterületen jelentős mértékű költségtérítéssel alapképzés is folyik; a szakirányú továbbképzések széles skálája valódi, fizetőképes társadalmi-gazdasági igényt elégítenek ki, ezzel elősegítve a *lifelong learning* (élethosszig tartó tanulás) megvalósulását,

Összességében a magyar felsőoktatás többnyire jó, nem ritkán magas színvonalon oktat és kutat, EU-mércével mérve pedig nagyon olcsón és nehéz anyagi feltételek mellett működik.

## Cél: Eljutni Európába

Mit jelent az Európai Felsőoktatási Térség? Idézet a harmincegy ország miniszterei, képviselői által aláírt Bolognai Nyilatkozatból:

„Miközben megerősítjük elhatározásunkat a *Sorbonne Nyilatkozatban* lefektetett célok támogatására, kötelezettséget vállalunk arra, hogy felsőoktatás-politikánkat viszonylag záros határidőn belül, de legkésőbb a harmadik évezred első évtizedének végéig összehangoljuk, s a kitűzött célokat, amelyeknek elsőrendű fontosságot tulajdonítunk az egyetemes európai felsőoktatási rendszer kialakításában, a következők szerint támogassuk:

- Egy könnyen érthető és összehasonlítható végzettségi rendszer elfogadásával, amely elsősorban a diploma-melléklettel valósítható meg, annak érdekében, hogy elősegítsük az európai polgárok elhelyezkedési lehetőségeit és az európai felsőoktatási rendszer nemzetközi versenyképességét.
- Egy elsősorban két képzési cikluson alapuló képzési rendszer elfogadásával, amely az *undergraduate* és a *graduate* képzésnek feleltethető meg, ahol a második ciklusba történő felvétel feltételezi az első, minimum hároméves ciklus sikeres befejezését. Az első ciklus befejeztével elérhető végzettség feleljen meg az európai munkaerőpiac állította szaktudási követelményeknek, míg a második ciklus az *Master* esetleg/vagy a doktori fokozat elérését ígéri több európai országban.
- Egy kreditrendszer megalapozásával, mint amilyen a már terjedő ECTS (European Credit Transfer System, azaz Európai Kredit-Transzfer Rendszer), amely a legmegfelelőbb módon elősegíti a legszélesebb hallgatói mobilitást. Magát a kreditet meg lehessen szerezni felsőoktatáson kívüli esetekben, például az életen át tartó tanulás esetében, amelyet aztán a különböző felsőoktatási intézmények is elfogadnak, beszámítanak. Az ECTS a tanulmányi eredmények szabványosítását és elismerését hivatott megkönnyíteni. A kreditpont-rendszer segítségével a hallgatók eredményeit a különböző egyetemek is értékelhetik és elismerhetik.
- A mobilitás elősegítése az annak útjában álló akadályok leküzdésével, különös figyelemmel az alábbiakra:
  - a hallgatók számára lehetővé kell tenni a képzésbe és a gyakorlati képzésbe való bekerülést és az ezzel járó szolgáltatások elérését;
  - az oktatók, a kutatók és az adminisztrátori réteg számára az európai kutatási, oktatási

és gyakorlati képzési tevékenységben történt részvétele elismerését és megfelelő szintű felértékelését a törvényes jogok megsértése nélkül.

- A **minőségbiztosítás területén** az európai kooperáció kialakításának támogatásával, amely összehasonlítható kritériumok és módszerek kidolgozásán alapul.
- A szükségesnek ítélt európai felsőoktatási dimenziók támogatásával úgy, mint a tantárgy-fejlesztés, az intézményközi kooperáció, a mobilitási rendszerek, valamint az integrált képzési, gyakorlati képzési és kutatási programok.

A jövő szlogenje: „*építeni a hasonlóságokra, profitálni a kultúrák, nyelvek és nemzeti oktatási rendszerek különbözőségeiből, kihasználni a kormányközi kooperációkban, az európai egyetemek, egyéb intézmények és hallgatók között folyó párbeszéd-ből, valamint az EU programokból adódó lehetőségeket.*”[5].

A magyar felsőoktatás, maga az oktatási tárca – nem kevés és nem is érthető késéssel – végül hozzáfogott megtervezni és megszervezni a maga bolognai elveken alapuló képzési szerkezetét. Jelen képzési struktúránk számos erénye és eredménye mellett is erre kötelezi európai uniós érdeke, de két kormány három miniszterének aláírása is. A folyamatok a közelmúltban gyorsultak fel, olykor már erőltetettnek is tűnik az iram. Több országhoz képest nehezebb helyzetben vagyunk, mert a mai duális rendszerünk helyett – annak minden valós értéke ellenére – egy új, lineáris rendszert kell kialakítanunk. És ez nem azonos azzal, hogy a főiskolai képzéseket átkereszteljük alapképzésre, az egyetemi öt évet pedig kettészeli egy hároméves alap-, majd egy azt követő kétéves mesterképzésre, mert akkor könnyen lehet, hogy rosszabbat hozunk létre mint eddig volt. Vannak jelek, hogy – leegyszerűsítve a képet – néhány helyen ezt így képzelik el.

Mindenekelőtt a rendszer előbb vázolt konkrét céljait és komplett filozófiáját kell megérteni, és az új, szorosan egymásra épülő rendszerelemeket erre alapozva kell kialakítani. Azt is nehéz lesz megemésztetni és megvalósítani nálunk, hogy a főiskolákon és az egyetemeken jogilag ugyanazt jelentse (érje) egy-egy alapszak, ugyanúgy esélyt adjon az elhelyezkedésre a munka világában, mint továbbtanulásra a tudomány világában.

Az egyetemek mesterszakjai tehát fogadni fognak – kisebb-nagyobb számban – a mai főiskolákon alapoklevelet szerzett fiatalokat is (miként régóta sok college-ből válogatnak a legjobb amerikai egyetemek is), s megfelelő akkreditációval a

főiskolák egyes mesterszakjai is megtehetik ezt. Az egyetemeken tanuló fiatalok egy része pedig az alapoklevéllel nem továbbtanulni, hanem dolgozni kezd valahol. Az egyetem, mint az oktatás és a magas szintű kutatás ezeréves *universitasa* a doktori képzés joga és gyakorlata révén őrzi meg és juttatja kifejezésre ezt a minőséget, ami mellett pl. a főiskolák színvonalas szakemberképző tevékenysége éppúgy társadalmi értéket és kiváló minőséget jelent(het).

Kell-e minden szakterületen a két-, illetve háromciklusos képzést bevezetnünk? Azt mondhatjuk, hogy több szakterületen ez önmagában nem feltétlenül szükségszerű. Ilyennek tartják pl. az orvosi, fogorvosi képzést, amit a meglehetősen zárt képzési renddel lehet indokolni. Vannak olyan szakmák (pl. mérnökök, közgazdászok), ahol a kétszintű képzésnek több-kevesebb hagyománya van. De a bolognai elvek következetes megvalósítása, az a szándék, hogy az új rendszer indokai és előnyei lényegében a korosztály minden tagja számára – és nem mellékesen a társadalom javára – egyaránt hasznosuljanak, azt diktálják, hogy érdemes, indokolt és logikus a rendszert a szakmák sajátosságait figyelembe véve, szinte minden területen kiépíteni.

A kérdéskör – még így röviden vázolva is – meglehetősen bonyolult, sok-sok, „ördögöt rejtő” részlete van. Úgy tűnik, a mindig is európai szellemiségű magyar felsőoktatás alapjaiban elfogadta az elveket, fokozatosan megérti a rendszer célját és látja értelmét. Most az következik, hogy – a *munkaerőpiac véleményét sürgősen megkérve és igényeit felmérve* – az új rendszert ezeknek megfelelően kidolgozza és – a képzés minőségét mindeknek elé helyezve – megvalósítsa. Nem kétséges, hogy ehhez a kormányzat részéről a jelenleginél több támogatásra van szükség.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM:

1. Bolognai Nyilatkozat 1999.
2. A Kormány 200/2000 (XI. 29.) Korm. rendelete a felsőoktatási tanulmányi pontrendszer (kreditrendszer) bevezetéséről és az intézményi kreditrendszerek egységes nyilvántartásáról.
3. A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény.
4. Polónyi István: A magyar oktatás nemzetközi összehasonlításban (Magyar Felsőoktatás, 5/1999. szám).
5. Prágai Nyilatkozat 2001.
6. Ajánlások a kreditrendszerű képzés bevezetésére (Országos Kredittanács kiadványa, Budapest, 2001. január).
7. Az Európai Bizottság Közleményei: „Az európai kutatási térség felé”, COM (2000) 6, 2000. 01. 18. és „Az európai kutatási térség: új lendület biztosítása”, COM (2002) 565, 2002. 10. 16. [www.om.hu](http://www.om.hu)

8. Az Európai Bizottság Közleménye „Több kutatást Európának / a GDP 3%-a felé”, COM (2002) 499, 2002.9.11. [www.om.hu](http://www.om.hu)
9. Az Európai Bizottság Közleménye „Az életen át tartó tanulás európai területének megvalósítása”, COM (2001) 678, 2001.10.21. [www.om.hu](http://www.om.hu)
10. Bergeni Nyilatkozat 2005.
11. Berliini Nyilatkozat 2003.
12. Temesi József: A kreditrendszer felsőoktatásunkban (Magyar Felsőoktatás, 10/1999. szám).
13. Kiss László: Mit jelent az ECTS a magyar felsőoktatásban? (Magyar Felsőoktatás, 10/1999. szám).
14. Kadocsa László: A kreditrendszer és az oktatás minőségi megújítása (Magyar Felsőoktatás, 10/1999. szám).
15. Bara Zoltán: Hallgatói mobilitás és a kreditrendszer. Néhány gondolat az egységes kreditrendszer bevezetésének intézményi feltételeiről (Magyar Felsőoktatás, 10/1999. szám).
16. Mihály Ildikó: Az egyetemek és a társadalom együttműködése (Magyar Felsőoktatás, 1-2/2001. szám).
17. Részletes munkaterv az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseinek nyomon követéséhez, OJ C 142, 2002. 06. 14., 1. o. [www.om.hu](http://www.om.hu)



Könnyű helyzetben vannak a nagyvállalatok, ha be akarják vezetni a Hat Sigmát: egyszerűen felvesznek egy feketeöves főnököt, aki kizárólag ezzel a projekttel foglalkozik. Más a helyzet a kisvállalatoknál: itt egy már kialakult tevékenységi rendszer létezik, ahol mindenkinek megvan a maga feladata, és legtöbbször a szükséges pénzeszközök is hiányoznak egy független szakember alkalmazásához. Itt maga a Hat Sigma projekt is csak korlátozottabb feltételek mellett indítható el a kis lépések taktikájának megfelelően: először csak egyetlen projekt van, amelynek megvárják az eredményét, és ettől függően döntenek további erőforrások Hat Sigmába történő befektetéséről vagy éppen annak leállításáról. Ez az egyetlen úttörő projekt tehát döntő fontosságú lehet a jövő szempontjából, de vajon lehetséges-e befolyásolni annak kimenetelét? Az alábbiakban két rövid esettanulmányt közlünk.

Egy kisebb termelővállalat egy frissdiplomás szakembert bízott meg a Hat Sigma megvalósításával, akinek hiányoztak a gyakorlati tapasztalatai és csak elméleti ismeretekkel rendelkezett. A vezetés azonban támogatásáról biztosította és olyan, régóta húzódó feladatot adott neki, amit senki más nem tudott megoldani a vállalatnál. Előzőleg nem készítettek felmérést arról, hogy ettől a projekttől várható-e rövid időn belül jelentősebb vállalati eredmény.

A másik vállalatnál egy olyan személyt küldtek el Hat Sigma tanfolyamra, aki már öt éve a termelésben dolgozott és erős szakmai kapcsolatai voltak. A vállalat vezetői is részesültek Hat Sigma képzésben, majd az egész gyártási folyamatot jól ismerő keresztfunkcionális munkacsoport – napi feladatai mellett – olyan feketeöves projekttel bízta meg a szóbanforgó személyt, amely minden más tevékenységgel szemben prioritást élvezett.

Nyilvánvaló, hogy az első esetben szinte biztos volt a bukás: az iskolapadból most kikerült szak-

ember ugyanis nem rendelkezik sem elegendő tárgyi tudással, sem pedig önbizalommal ahhoz, hogy egy Hat Sigma team vezetője legyen, és kemény döntéseket hozzon. Nem volt tekintélye a munkatársak előtt, akiket jóformán alig ismert. A vállalatvezetők pedig – mivel maguk sem nagyon voltak tisztában a Hat Sigmával – csak szavakban álltak ki a projekt mellett, de hiányzott belőlük a valódi elkötelezettség.

Az elmondottak alapján a kisvállalatok Hat Sigma projektjeinek sikere elsősorban az alábbi három tényezőtől függ:

**1. A vezetés elkötelezettsége.** Ez valóban döntő fontosságú, amihez azonban nélkülözhetetlen egy bizonyos minőségügyi előképzettség (Hat Sigma tanfolyam). Sokkal rosszabb a helyzet, ha a vezetés egyenesen ellenséges indulatokat táplál a Hat Sigma iránt.

**2. A megfelelő projekt kiválasztása.** Olyan konkrét projektet célszerű indítani, ami jelentős hatást gyakorol a vállalat pénzügyi helyzetére, de nem tart túl hosszú ideig. Leghelyesebb, ha a nagy szakmai ismerettel rendelkező keresztfunkcionális team határozza meg a projektet, hiszen akkor a munkatársak szinte a sajátjuknak érzik azt. Ha viszonylag rövid időn belül nem mutatkozik pozitív eredmény, könnyen kialakulhat olyan lesújtó vélemény, hogy „a mi vállalatunknál nem működik a Hat Sigma”.

**3. Tapasztalt projektvezető.** A Hat Sigma projekt vezetője szövetségesek nélkül mit sem ér, ehhez viszont nagy tapasztalatra, kitűnő személyi kapcsolatokra és a vállalati folyamatok mélyreható ismeretére van szüksége (nem elhanyagolható persze a fiatal szakemberek lelkesedése sem).

(Robert J. Parody and Joseph G. Voelkel: Six Sigma Start-up at Small Companies. *Quality Progress*, May 2006, pp. 68–69)

VG

# Pillanatkép a közoktatási intézmények minőségfejlesztési munkájáról

## 1. Bevezetés

A közoktatási intézmények minőségfejlesztési munkájáról viszonylag kevés információnk van a COMENIUS 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program befejeződése<sup>1</sup> és az Intézményi Minőségirányítási Programok – (IMIP)<sup>2</sup> – 2004. szeptember 1-jei bevezetése óta.

Éppen ezért jó alkalmat adott az információszerzésre a HEFOP-2004-3.1.1<sup>3</sup> központi program (*továbbiakban: központi program*) keretében a HEFOP-2004-3.1.2 pályázat nyertes konzorciumával, azaz az ún. TIOK<sup>4</sup> intézményekkel való együttműködés, amelynek egyik első lépése az intézmények helyzetfelmérése, helyzetelemzése volt.

A TIOK intézmények helyzetelemzése (a vizsgálatban 109<sup>5</sup> óvoda, általános és középiskola vett részt) egy többszempontú vizsgálat, amelynek céljai a következők voltak:

- a programcsomagok bevezetésének intézményi innovációja előtt az általános innovációs készség és szervezeti kultúra felmérése;
- a fenntartható fejlődés garanciáinak azonosítása;
- információgyűjtés a közoktatási intézmények minőségfejlesztési tevékenységéről;
- információgyűjtés a programfejlesztés számára a tesztelő intézmények pedagógiai kultúrájáról.

A helyzetelemzést a Közoktatási Minőségfejlesztési Központ (*továbbiakban: KMK*) koordinálta és végezte külső szakértők bevonásával.

A helyzetelemzés céljainak megfelelő szempontok alapján a következőkről kellett képet kapnunk:

- A HEFOP 3.1.1 központi program céljainak megvalósítása mennyire illeszkedik az intézmény célrendszeréhez, valamint mennyire megalapozott a fejlesztés elindítása?
- Milyen múltat tekint vissza az intézmény minőségfejlesztési tevékenysége, az IMIP mennyire vált az intézményfejlesztés eszközévé?
- Az intézmény szervezeti kultúrája mennyiben alkalmas a fejlesztések megvalósítására és befogadására?
- Információgyűjtés a közoktatási intézmények minőségfejlesztési tevékenységéről.
- Az IMIP működtetéséhez szükséges támogató környezet elemeinek azonosítása.
- Megvannak-e az intézményben a fenntartható fejlődés garanciái?
- A pedagógiaiprogramok és a helyi tantervek elemzése a programfejlesztés szempontjából.

A helyzetelemzés módszerei: kérdőíves adatfelvétel, dokumentum-elemzés, intézményvezetői interjú, helyszíni látogatás (opcionális, a jó gyakorlatok megismerésére).

## 2. Általánosítható eredmények az A, B, C szempontok tekintetében

A HEFOP-2004-3.1.2 pályázaton 12 konzorcium kapott lehetőséget arra, hogy teszteljen és adaptiljon kompetenciaalapú programcsomagokat.

A nyertes konzorciumok intézményei a következő **regionális eloszlást** mutatják:

A konzorciumok intézményeinek regionális elhelyezkedésében (1. ábra) talán két figyelemre

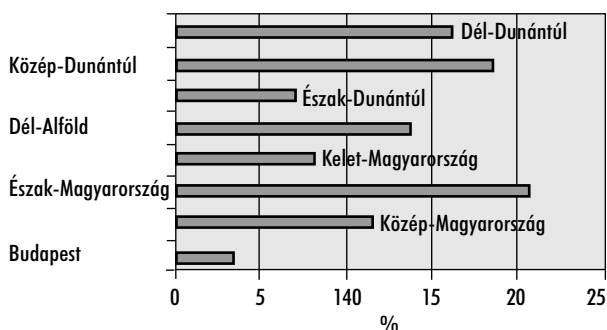
<sup>1</sup> A COMENIUS 2000 Program megvalósítása 2000–2004. között folyt a közoktatási intézményekben.

<sup>2</sup> 1993. évi LXXIX. Törvény a közoktatásról 40. § (10) szerint a közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának folyamatos javítása, fejlesztése céljából meghatározza minőségpolitikáját. A minőségpolitika végrehajtása érdekében minőségfejlesztési rendszert épít ki és működtet. A minőségpolitikát és minőségfejlesztési rendszert a közoktatási intézmény minőségirányítási programjában kell meghatározni.

<sup>3</sup> Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program

<sup>4</sup> Térségi Iskola- és Óvodafejlesztő Központok

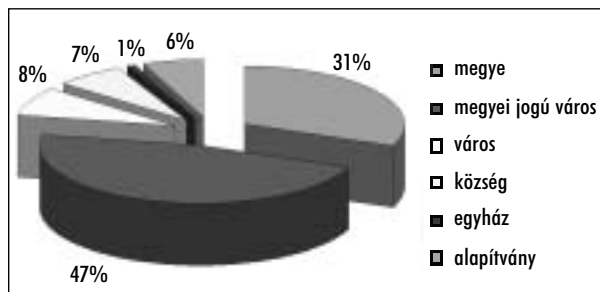
<sup>5</sup> Bár a konzorciumok regionálisan kerültek kiválasztásra, a minta nem tekinthető reprezentatívnak kutatási szempontból.



1. ÁBRA Régiók

mélto adat található: az egyik öröndetes mutató a dunántúli régiók összességében magas reprezentáltsága – ez a mutató pl. a COMENIUS 2000 Programban mindvégig alacsony volt –, a másik említendő, hogy a budapesti intézmények nem érik el az 5%-ot sem a résztvevő intézmények között.

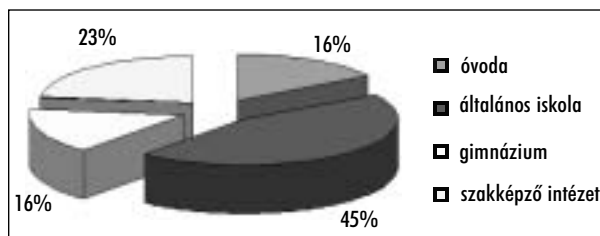
Minden típusú *intézményfenntartó megtalálható* a nyertes intézmények fenntartói között (2. ábra), de természetesen a városi önkormányzatok (47%) vannak a legmagasabb számban. Egyre gyarapodik azon intézmények száma, amelyek megyei fenntartásúvá váltak az utóbbi néhány évben. Ez azzal magyarázható, hogy a nem kötelező intézményfenntartási feladatokat a városok források hiányában visszaadják a megyéknek.



2. ÁBRA Fenntartó típusa

A nyertes konzorciumok munkájába a pályázati kiírás szerint bekapcsolódhattak volna a fenntartók is. A 12 nyertes konzorcium között ugyanakkor csak 1 fenntartót találunk.

Az *intézménytípus* szerinti megoszlás tükrözi a pályázat által előírtakat (3. ábra).



3. ÁBRA Intézménytípus

A kompetenciaalapú oktatási programcsomagok tesztelése több szempontból is egy *jelentős fejlesztési projekt* az intézmények életében. Egyrészt az intézmények pedagógusai maguk is részesei a programcsomagok fejlesztésének azáltal, hogy kipróbálják a gyakorlatban a módszereket, eszközöket és erről visszajelzést adnak a központi fejlesztésben dolgozóknak. Másrészt az intézmény életében – az intézmény vállalásától függően – kisebb-nagyobb változásokat idéz elő a programcsomagok bevezetése. Változik a pedagógiai kultúra, a tanulásszervezés, új eszközök kerülnek kipróbálásra, a pedagógusok intézményközi együttműködése elengedhetetlen egy-egy kompetencia-területen stb., tehát a tanóra szintjén is és szervezeti szinten is rengeteg változást indukál a projekt. Mindez új kihívások elé állítja a vezetőket, a projekt megvalósításában közreműködő kollégákat. Azonban minden erőfeszítés hiábaválto, ha a változásokat nem sikerül megszilárdítani és a projekt befejezése után a napi gyakorlat részévé tenni. Vagyis, nem lehet csak az a cél, hogy a fejlesztési projekt sikeresen záruljon, hanem legalább olyan fontos, hogy a fejlesztés eredményei fenntarthatóak maradjanak a szervezetben a projekt lezárulása után is.

A *fenntartható fejlődésnek* vannak meghatározható elemei egy szervezeten belül, amelyek segíthetik a változások megszilárdítását és a folyamatos fejlődés kultúrájának kialakítását. A fenntartható fejlődést a következőképpen definiálhatjuk: *Az intézmény – a partnerek elvárásainak, igényeinek figyelembevételével – képes önállóan felismerni erősségeit és fejlesztendő területeit, és ennek alapján képes saját fejlesztési irányainak meghatározására. Ennek érdekében egy erre kialakított rendszert működtet*<sup>6</sup>.

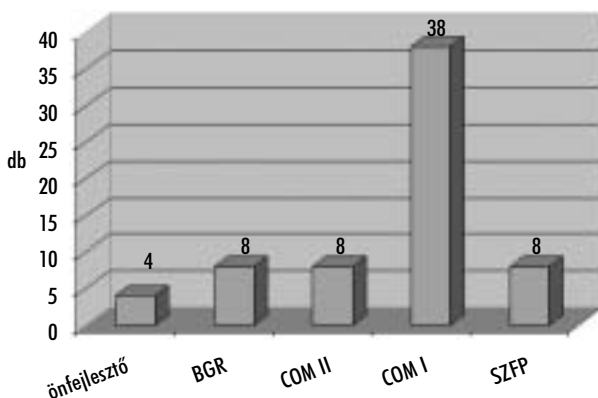
Ennek garanciái:

- vezetői és munkatársi elkötelezettség az intézményi szintű fejlesztések iránt;
- a fejlesztéseket támogató szervezeti kultúra megléte;
- a PDCA-logika meghonosodása a szervezetben;
- az elindított fejlesztések dokumentumokba, szabályozásokba és az intézményi működésbe való beépülése;
- a szervezetben párhuzamosan futó fejlesztési programok, rendszerek illeszkedése és összehangoltsága egymással és az intézményi működéssel.

<sup>6</sup> A Szakiskolai Fejlesztési Program D2 komponensében közreműködő szakértői munkacsoport definíciója alapján.

A minőségfejlesztési rendszer (IMIP) gyakorlati megvalósítása lehet az az eszköz, amely alkalmassá teszi az intézményt a fenti kritériumok szerinti működésre: rendszeres partneri igény és elégedettségmérés, a működésben a PDCA logika érvényesítése a folyamatos fejlesztés érdekében, időközönkénti szervezeti szintű önértékelés az erősségek és a fejlesztendő területek, valamint a fejlesztési irányok azonosítása érdekében, támogató szervezeti kultúra kialakítása és elkötelezett intézményvezetés. Amennyiben az intézmény működteti a minőségirányítási programját, akkor ezek az elemek mind a dokumentációban, mind a működésben azonosíthatóak.

A pályázaton nyertes intézményekben eddig is jelentős *innovációs tevékenység* folyt. Az intézményi minőségfejlesztési előzmények szempontjából vizsgálva az innovációkat (4. ábra), legtöbbször a COMENIUS 2000 program I. intézményi modelljének bevezetésében vettek részt (38 intézmény), a II. intézményi modellt 8 intézmény vezette be és alkalmazza munkája során. Igen örömdetes, hogy a kompetenciaalapú programcsomagok bevezetését különösen jól támogató Belső Gondozói Rendszert (továbbiakban: BGR) ugyancsak 8 intézmény alkalmazza. A szakképzéssel foglalkozó intézmények között szintén 8 szakiskolát találunk, amelyek részt vesznek a Szakiskolai Fejlesztési Programban. Miután ez a program jelenleg is folyik, ezen iskoláknak szükséges kiemelten odafigyelniük a fejlesztések összehangolására és az erőforrások ésszerű felhasználására. Az ún. önfejlesztő iskolák tagjai közül 4 intézmény van a nyertesek között.

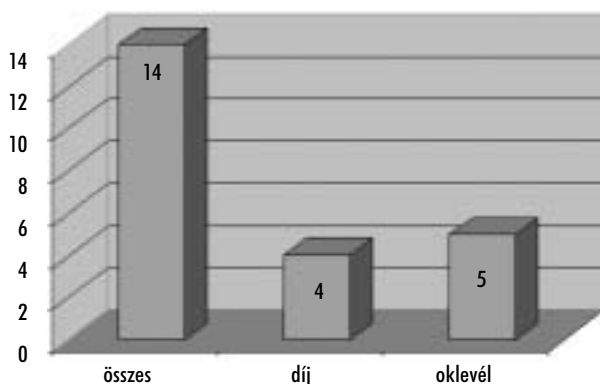


4. ÁBRA Egyéb fejlesztések

Összességében elmondható, hogy a 109 oktatási-nevelési intézmény 60%-ában feltételezhetően már kialakult az innovációk megvalósításának kultúrája, és a folyamatos fejlesztésben, valamint

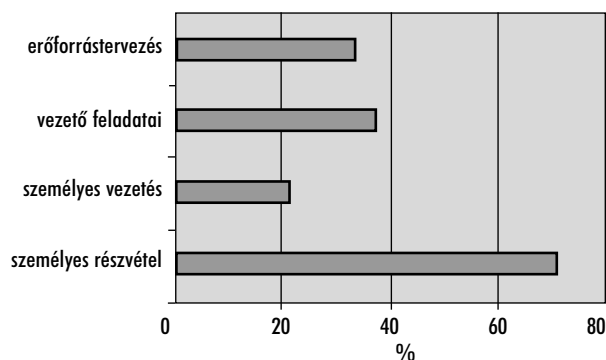
az intézményműködtetés egyéb területein is alkalmazzák a PDCA logikát.

Van néhány intézmény, amely a *szervezeti kiválóság* területén kimagasló eredményeket ért el a TIOK pályázat nyertesei közül (5. ábra). A Közoktatás Minőségéért Díj (KMD) pályázatain eddig elismerésben részesült intézmények száma összesen 49. Közülük 14 található a TIOK intézmények sorában. Ha tovább elemezzük az adatokat azt látjuk, hogy a Díj általi elismerésben részesült intézmények (összesen 16 intézmény) negyede tagja valamely konzorciumnak. Az Oklevél általi elismerésben részesültek számaránya alacsonyabb, csupán 15% az összes okleveleshez (33 intézmény) képest. Bízunk abban, hogy a KMD nyertes intézmények jó gyakorlata hasznosítható lesz ebben a konkrét fejlesztési projektben is.



5. ÁBRA KMD

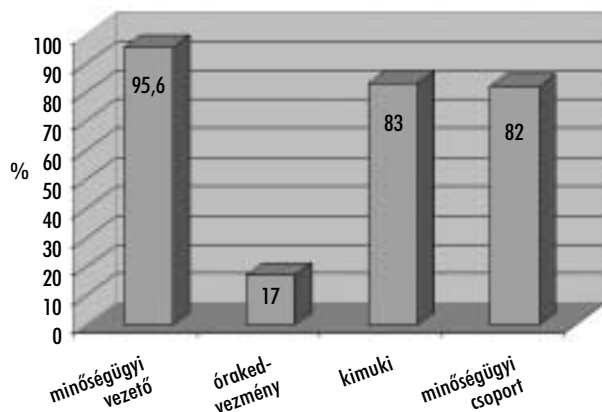
Bármilyen fejlesztésről is legyen szó az intézményben, a vezető/vezetés elkötelezettsége, támogató magatartása nélkül az nem lehet eredményes. Ezért vizsgáltuk (6. ábra), hogy ebben a tekintetben milyen adatokat találunk a TIOK intézményekben. A vezetői elkötelezettség meglétére olyan mutatókat kerestünk, amelyek a dokumentációból is egyértelműen megállapíthatók.



6. ÁBRA Fejlesztések iránti vezetői elkötelezettség

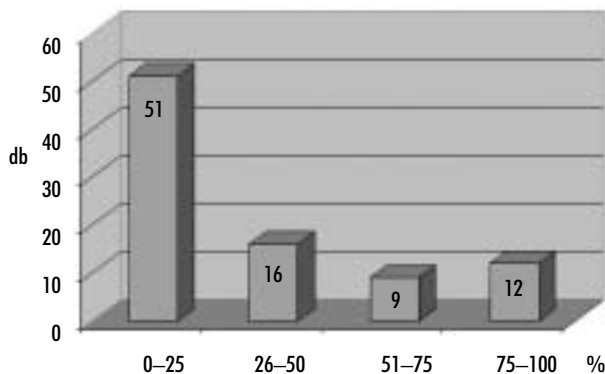
Bár fejlesztési/intézkedési tervet viszonylag kis számban küldtek be az intézmények (15%), de ezek közel 40%-ában foglalkoznak emberi erőforrás tervezéssel is. Az írásos szabályozókban – elsősorban az SzMSz-ben és az IMIP-ben – az intézmények közel 14%-ánál találtunk előírásokat arra vonatkozólag, hogy milyen feladatai vannak az intézményvezetőnek/vezetésnek a fejlesztésekkel kapcsolatban. Az nem meglepő, hogy csak 20%-ot tesz ki az intézményvezetők körében a fejlesztési csoportok személyes vezetése, hiszen ez nem feltétlenül feladata az igazgatónak, óvodavezetőnek. Ugyanakkor a fejlesztő csoportok munkájában a vezetők az intézmények 70%-ában részt vesznek. A személyes példamutatás az egyik legjobb bizonyítéka a fejlesztések iránti elkötelezettségnek, így ebben a kérdésben rendkívül meggyugtatóak az eredmények.

A következőkben azt vizsgáltuk, *milyen eszközökkel tudnak élni a vezetők* a fejlesztések támogatásában, milyen a fejlesztések szervezeti háttere (7. ábra). Az intézmények magas százalékában (96%) azt látjuk, hogy minőségügyi vezető és állandó minőségfejlesztési csoport (8%) működik az intézményekben. A kiemelt munkavégzésért járó bérpótlékot a végzett munka anyagi elismerésére a vezetők felhasználják (83%). Amivel a legkevésbé tudnak élni, az az órakedvezmény biztosítása (17%). Ez azért baj, mert bármilyen fejlesztőmunkához elsősorban idő kell, ráadásul a legtöbb esetben több embernek kell egyszerre ráérni a nevelőtestületben. Természe-



7. ÁBRA Szervezeti háttér

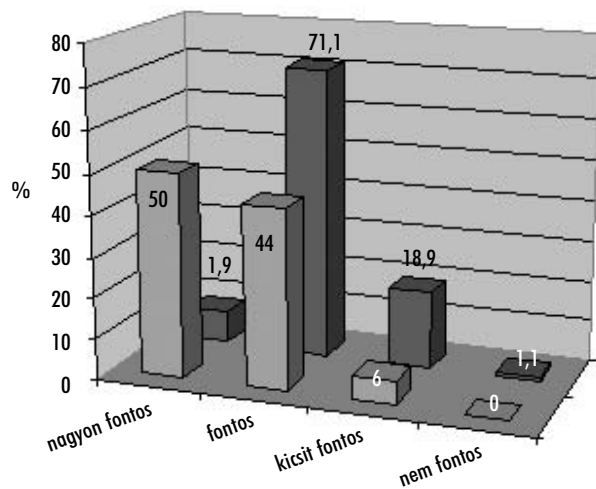
tesen nem gondoljuk azt, hogy csak az órakedvezmény biztosította idő elegendő lenne egy-egy fejlesztés megvalósítása során, de az elismerésnek, támogatásnak, a munkaszervezés segítésének jó módja lehetne.



8. ÁBRA Támogatottság

Vizsgáltuk azt is, hogy a nevelőtestületekben milyen mértékű a fejlesztésekbe való *bekapcsolódás, mekkora általában a fejlesztések támogatottsága* (8. ábra). Az adatok azt mutatják, hogy az intézmények többségében van egy mag, egy lelkes csoport, amely rendszeresen részt vesz a fejlesztő munkában, – 51 intézményben a nevelőtestület legalább negyede – de vannak majdnem annyian, akik a bekapcsolódás magasabb fokát is elérték már a szervezetben.

A fentiekben már utaltunk rá, hogy a minőségfejlesztés eszközei, módszerei nagy segítséget jelentenek az intézmény korszerű működtetésében, a fejlesztések menedzselésében, a változások kezelésében, és megszilárdításában. Arra a kérdésre,

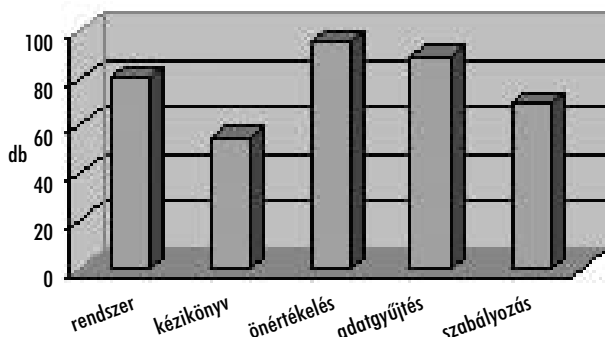


9. ÁBRA A minőségfejlesztés fontossága

hogy mennyire tartják fontosnak a vezetők, illetve a nevelőtestületek az intézmények munkájában a *minőségfejlesztési tevékenységet* (9. ábra), pozitív, bár a két csoport tekintetében kissé eltérő választ kaptunk. Az alábbi, a diagramon a világosabb, elől lévő adatsor a vezetők válaszait mutatja, míg a

sötétebb, hátsó adatsor a nevelőtestületek megítélésének összegzése. Érthető, hogy a vezetés nagyon fontosnak, illetve fontosnak (összesen 94%) minősítette a minőségfejlesztéssel való foglalatalkodást, hiszen tulajdonképpen egy vezetői eszközről van szó. Megnyugtató, hogy a TIOK intézmények nevelőtestületei jellemzően fontosnak (74%) tartják a minőségfejlesztés alkalmazását, és csak elenyésző számban vetik el annak fontosságát.

Arra is kerestük a választ a dokumentációkban, hogy az elkészített minőségirányítási programok milyen rendszerjellemzőket (10. ábra) mutatnak.



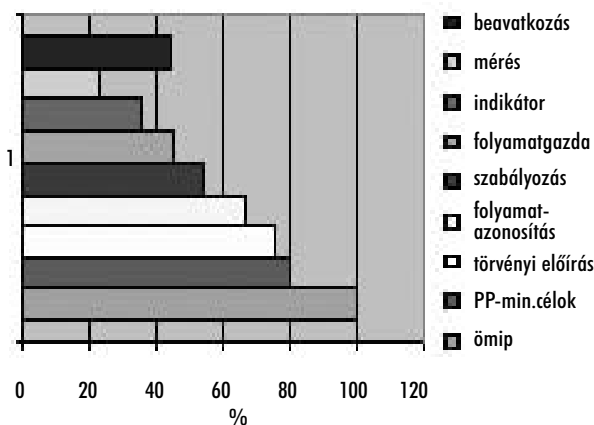
10. ÁBRA Rendszerjellemzők

Összességében megállapítható, hogy az intézmények több mint 80%-ánál az IMIP-ben bemutatott minőségfejlesztési rendszer alkalmas a gyakorlatban való megvalósításra, működtetésre. A maradék esetekben az intézmények még nem tudták bemutatni magát a minőségfejlesztési rendszert, csak annak egyes elemeit, vagy azt az utat, ahogyan majd szándékoznak azt kialakítani. Okként elsősorban az idő- és ismerethiányt jelölték meg, aminek következtében még hiányosságokat mutat a dokumentáció. Arról már kevesebb információnk van, hogy a valóságban hogyan, milyen eredményességgel működnek a rendszerek, de az intézményvezetői interjúk alapján elmondható, hogy a bevezetéssel még vannak problémák. Elsősorban a rendszeresség és a szisztematikus, következetes alkalmazás okoz nehézséget, főleg ott, ahol még nem a napi gyakorlat része az alkalmazás, hanem a rutinszerű működés „mellett” próbálják bevezetni.

Minőségirányítási/minőségügyi Kézikönyv készítése nem volt kötelező a törvény szerint, mégis az intézmények több mint felében (55%) van ilyen. Kétségtelen, hogy ez a megoldás sokat segít a napi alkalmazás során, és egyszerűsíti a különféle dokumentumok összhangjának megteremtését, a dokumentáció kezelését. Igen magas számban vé-

geznek az intézmények önértékelést, pontosabban 95%-uk szabályozással rendelkezik az önértékelés folyamata tekintetében. Más kérdés, hogy az önértékelés gyakorlati megvalósításáról és főleg eredményeinek hasznosításáról a vezetői interjúk alapján már nincs ilyen jó képünk. Csak kevesen végeznek rendszeresen szervezeti szintű, az intézményi tevékenységek egészét áttekintő önértékelést. A legtöbben a COMENIUS 2000 program kapcsán végeztek utoljára önértékelést, tehát 3–4 éve, és azt jelezték, hogy a közeljövőben tervezik a következőt. Az önértékeléshez elengedhetetlen a rendszeres adatgyűjtés, a visszajelzések szerint ennek kialakult kultúrája van a TIOK intézményekben. Viszonylag nagy arányban, az intézmények 70%-ában találtunk olyan szabályozást az IMIP-ekben vagy a kézikönyvekben, amelyek a minőségfejlesztési munka eredményeként jöttek létre.

Az IMIP-eket vizsgáltuk abból a szempontból is, hogy tartalmazzák-e azokat az elemeket, amelyek a gyakorlati alkalmazhatóságot támogatják (11. ábra). Az ábrából jól látható, hogy vannak olyan elemek, amelyek a programok erősségeinek tekinthetők. Ilyen például az önkormányzati minőségirányítási programok elvárásainak figyelembevétele (100%), vagy az, hogy a pedagógiai programok céljai és a minőségcélok összhangban vannak egymással (80%). Ugyancsak jó értékeket mutat a törvényi előírások szerinti tar-



11. ÁBRA Működtetés

talmi kidolgozottság (75%), és az, hogy az intézmények többsége (67%) azonosította a folyamatait. Már kevésbé jó mutató, hogy a szabályozások szakmai megfelelősége csak 54%-ot mutat. Ezek a pozitív elemek a PDCA logika első lépéséhez, a tervezéshez tartoznak. A megvalósítás nyilván nem dokumentumból megállapítható elem, bár a folyamatgazdák kijelölése és tevékenysége éppen a folyamatok működtetését

szolgálja. Ebben a kérdésben már csak az intézmények 45%-a válaszolta azt, hogy vannak folyamatgazdái. A legkevesbé jó eredményeket a PDCA ciklus két befejező lépésénél, a mérés-értékelés és beavatkozás lépéseknél találjuk. Az intézményeknek csupán 36%-a határozott már meg indikátorokat a működés és a fejlesztés eredményességét illetően, és 23%-a végez méréseket a folyamatok működésével, a fejlesztések sikerességével kapcsolatban. Ezek után nem lehet tudni, hogy mi alapján terveznek és tesznek beavatkozásokat, de ha valami problémát észlelnek a fejlesztések során, akkor az intézmények 44%-ában történik valamilyen beavatkozás.

A fentiekből az látszik, hogy az intézményeknek elsősorban a mérés-értékelés és a beavatkozás tevékenységeinek fejlesztéséhez van szükségük támogatásra, segítségre. Ezt támasztja alá az is, hogy bár sok módszertant ismernek, amelyek alkalmazása sikeressé teszi a minőségfejlesztési tevékenységeket, azonban még mindig csak az egyszerűbb, főleg a partneri igény és elégedettség mérése során, vagy a tervezési munka előkészítésében alkalmazható módszereket alkalmazzák rendszeresen. Ezek: a SWOT analízis, a dokumentum-elemzés, a kérdőív, az interjú. A teammunka elterjedt, a fejlesztéseket csoportok létrehozásával valósítják meg szinte kivétel nélkül. Viszont az okelemzéshez, a célmeghatározáshoz, vagy a problémamegoldáshoz az intézmények nem vagy csak kevéssé alkalmazzák a bonyolultabb módszereket, pl. a Fa-diagramot, az Ishikawa diagramot, K-JS diagramot stb. Ebben

retében érthető. 5% az ISO:9000 szabvány szerinti rendszert működtet, többnyire a fenntartó elvárásai miatt. Ugyancsak 5% nem foglalkozik a minőségfejlesztéssel, míg 37% ún. saját rendszert alkalmaz, ami nagy valószínűséggel azt jelenti, hogy az IMIP kialakításakor nem követtek tisztán egy általános vagy ágazati modellt sem.

A pedagógiai és minőségirányítási programok, valamint a munkatervek áttekintésének egyik legpozitívabb eredménye volt, hogy jelentős fejlődés tapasztalható a célrendszerek kialakításában, a tervezési kultúrában. A pedagógiai programok 55%-ban már a pedagógia-célrendszerek esetében is találtunk sikerkritériumokat, hasonló módon ezekben a programokban a célok időtávja struktúrált, és nyomon követhető a munkatervi szintre való lebontás. A munkatervek esetében a célok több mint 80%-a konkrét, mérhető célként megfogalmazott cél. A pedagógiai programok vagy a minőségirányítási programok közel 70%-a tartalmaz küldetésnyilatkozatot, és a pedagógia-célrendszer és jelen fejlesztési projekt céljainak összhangja az intézmények 63%-ánál egyértelműen megállapítható.

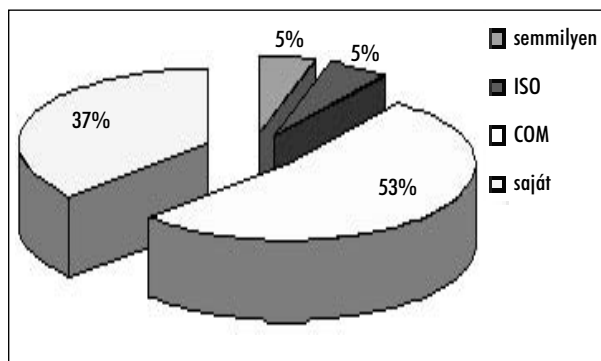
*Összefoglalva, a fejlesztések fenntarthatósága tekintetében a TIOK intézmények körében erősségnek tekinthetők a következők:*

- a vezetői elkötelezettség;
- a dokumentumok egységesítésének szándéka;
- az innovációs hajlandóság;
- a rendszeres partneri mérések;
- a célmeghatározás és a tervezési kultúra meg-alapozottsága;
- az intézményközi együttműködés szándéka.

*Fejlesztés és támogatás a következő területeken szükséges:*

- a folyamatok működtetése;
- a mérések, a mérési rendszer kialakítása;
- a PDCA CA részének működtetése;
- az IMIP-ek rendszerszerű működtetése;
- a fejlesztő csoportok, minőségfejlesztési csoport helyének megtalálása a szervezetben;
- a minőségügyi vezető, a fejlesztőcsoport vezetőjének helye a hierarchiában;
- a módszertanok alkalmazása.

AZ IMIP-ek gyakorlatban való alkalmazásához az intézmények többségének segítségre van szüksége, mert több területen nem rendelkeznek elegendő tudással, tapasztalattal. A TIOK intézmények számára a segítségnyújtás a központi program keretén belül biztosított; de vajon mi a helyzet a többi közoktatási intézményben?



12. ÁBRA Típus

a tekintetben a COMENIUS 2000 program befejezéséhez képest nincs pozitív elmozdulás.

Az intézmények jelentős többsége a COMENIUS 2000 modell alapján építette ki minőségirányítási rendszerét (12. ábra), ami az előzmények ismeretében érthető.

## A Hat Sigma alkalmazása a közszolgálati szektorban

Bebizonyosodott, hogy a Hat Sigma a közszolgálati szektorban is alkalmazható és jó eredményekkel szolgál. 2005. október 18-án a Changnyeong Rendőrkapitányság (Koreai Köztársaság), amely egy hathónapos időszakban nyolc Hat Sigma projektet hajtott végre, közzétette minőségügyi kampányának eredményeit.

A sikeres gyakorlatot a nyilvánosság elé táró rendőrkapitányság bebizonyította, hogy a Hat Sigma nem csupán a rendőri szervek számára jelent új alternatív és az optimumra törekvő innovációs eszközt, hanem más szervezetek is sikerrel alkalmazhatják azt a közszolgálati szektorban. A rendőrkapitányság fontosabb projektjeinek eredményei az alábbiak szerint alakultak:

Először is a Hat Sigma segítségével a rendőrség gyorsabban eljutott a bűncselekmény színhegyére. Korábban a járőrökcsik késedelmes kiérkezésének okai a rendőrség hatáskörének korlátozott voltában és a tisztviselők helyismeretének hiányában voltak keresendők. Ezen problémák megoldására a kapitányság bevezette saját területén a rendszeres járőrözést és a kiérkezési időre vonatkozó, a bejelentést megelőző rendszert, amelyet a legkorszerűbb navigációs eszközökkel szerelték fel a rendőrautókat.

Ennek eredményeként a Changnyeong Rendőrkapitányság több mint egy perccel le tudta rövidíteni a kiérkezési időt a bűncselekmények helyszínére, ami korábban átlagosan 5,2 percet tett ki, de a Hat Sigma bevezetését követően 3,91 percre csökkent.

Másodszor: növekedett az állampolgárok elégedettség érzete, mivel javultak a civil bejelentések feldolgozásának folyamatai. A Changnyeong Rendőrkapitányság különböző szempontokból elemezve a problémát arra a megállapításra jutott, hogy az állampolgárok elégedetlenségének legfőbb okai a személyi állomány decentralizált fel-

dolgozási szekcióira és a tisztviselők hozzáállására vezethetők vissza.

A kapitányság integrálta a civil ügyekkel kapcsolatos részlegeit és minden ilyen ügy (biztonság, nyomozások, tájékoztatás stb.) elejétől a végéig történő elintézését rábízta egy közönségszolgálati központra. Sor került különféle tanfolyamok megszervezésére is:

- *részvételi oktatás* valamennyi alkalmazottnak,
- *műveltségi oktatás* az új munkatársak számára,
- *különleges oktatás* az udvariatlan alkalmazottaknak és a részlegek szerinti
- *testre szabott oktatás*

mindez az udvarias rendőrök kinevelése céljából.

A fenti változásokat megelőzően az átlagos elégedettség szintje egy százpontos skálán mérve csak 39 ponton állt. A Hat Sigma bevezetésének fél éve alatt megtett erőfeszítések azonban drámai mértékben, átlag 92 pontra emelték a megelégedettségi szintet. Míg a World Research előző felmérése szerint a Changnyeong Rendőrkapitányság a tartományban a 13. helyen állt, a második felméréskor a harmadik helyre lépett elő. Ez is megerősíti azt a következtetést, miszerint a Hat Sigma hatékonyan képes az állampolgárok elégedettségi szintjét növelni.

A kapitányság jelentős előnyökre tesz szert más területeken is: az eljárásrend javítása révén rövidül a közlekedési balesetek feldolgozási ideje; csökken a mezőgazdasági termékek lopása stb. A kapitányság elhatározta, hogy a Hat Sigma bevezetéséből származó sikeres gyakorlatot folyamatosan kiterjeszti, és egy rendőrségi innovációs kampányt bontakoztat ki az állampolgárok biztonsága szempontjából leginkább érintett területeken.

'Six Sigma' Verified for Public Sector KSA Newsletter, 2005 (November) No. 19, pp. 1–2 **VG**

MOLNÁRNÉ STADLER KATALIN

TQM szakközgazdász, szakértő

OM Szakiskolai fejlesztési program, D2 Minőségfejlesztési komponens

# A szakképzés európai minősbiztosítási keretrendszere<sup>1</sup>

## 1. A Közös Minősbiztosítási Keretrendszer (CQAF) kialakulásának szakmapolitikai háttere

A szakképzés minősbiztosításával és minőségfejlesztésével kapcsolatos EU szintű tevékenységek, amelyek már a '90-es évek közepén az Európai Fórum keretében elindultak, a 2000. évtől újabb lendületet és dimenziót kaptak. Ennek oka, hogy az Európa gazdasági és társadalmi fejlődése érdekében kitűzött célok (versenyképesség növelése, a tudásalapú társadalomba való átmenet, a foglalkoztatathatóság növelése, az EU bővítésével az európai munkaerőpiac megnyitása) előtérbe és középpontba helyezték a szakképzés minőségének kérdését, hiszen ezeknek a céloknak az elérésében kiemelt szerepe van a minőségi oktatásnak és képzésnek.

Az EU átfogó fejlesztési stratégiája, a *Lisszaboni Stratégia* (2000) értelmében az Európai Uniónak 2010-re a világ legversenyképesebb és legdinamikusabban fejlődő tudásalapú társadalmává kell válnia. Ehhez szükség van az EU-n belüli oktatási és képzési rendszerek minőségének és hatékonyságának a javítására, így ez a terület bekerült a Stratégia megvalósítását szolgáló „Oktatás és képzés 2010” Munkaprogram három fő célkitűzése közé.

A *Barcelonai Döntésekben* (2002. március) az Európai Tanács az oktatás minőségének kérdését hosszú távra is a középpontba helyezte azáltal, hogy célul tűzte ki: „Európa az oktatás és képzés területén a legmagasabb színvonalat képviselje, oktatási és képzési rendszereinek, intézményeinek minősége referenciául szolgáljon szerte a világon”.

A szakképzés EU szintű minősbiztosításának alapdokumentumaként tekintett *Koppenhágai Nyilatkozat* (2002. november) az európai szakoktatás és szakképzés terén egy sor olyan prioritást, konkrét feladatot határozott meg, amelyeket fo-

kozott együttműködés révén kell megvalósítani a kölcsönös bizalom, az átláthatóság és a képesítések kölcsönös elismerésének elősegítése, ezáltal a mobilitás fokozása, valamint az egész életen át tartó tanuláshoz való hozzáférés előmozdítása, megteremtése érdekében. Ezeket a kérdéseket érintik azok az európai szintű szakmapolitikai kezdeményezések is, amelyek olyan rendszerek felállítását hivatottak elősegíteni, mint az

- európai keretrendszer a szakképzettségek kölcsönös elfogadására (EUROPASS);
- európai keretrendszer a nem-formális és informális tanulás értékelésére;
- európai minősbiztosítási keretrendszer a szakképzésben (CQAF);
- európai kredittranszfer-rendszer a szakképzésben (ECVET).

A *Maastrichti Kommüniké* (2004. december 14.) áttekintette a Koppenhágai Folyamat eredményeit és felhívta a tagállamokat, hogy folytassák az átláthatóság növelése, a kölcsönös bizalom erősítése és a minőség fejlesztése terén elkezdett tevékenységeket, egy közös és hiteles európai munkaerőpiac megteremtése céljából, valamint további feladatként jelölte meg az elért eredmények megszilárdítását, azok gyakorlatba történő átültetését, alkalmazását.

(A fenti dokumentumok teljes terjedelmükben az alábbi web oldalon olvashatóak az EU hivatalos nyelvein: [http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/et\\_2010\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/et_2010_en.html).)

## 2. A szakképzés minőségének európai szintű fejlesztése, a Közös Minősbiztosítási Keretrendszer kidolgozása

A Koppenhágai Nyilatkozat prioritásai között hangsúlyosan megjelenik tehát a következő gondolat: „A minősbiztosításban való együttműködés elősegítése, támogatása, különös tekintettel a szakképzés minőségfejlesztésében alkalmazott modellek és

<sup>1</sup> The Common Quality Assurance Framework, CQAF

módszerek cseréjére, valamint a szakoktatás és szakképzés közös minőségi követelményeinek és alapelveinek a kidolgozására”. Összhangban a Nyilatkozat vonatkozó alapelveivel az együttműködésnek

- önkéntességen kell alapulnia;
- alulról felfelé építkező folyamatnak kell lennie, azaz a tagállamokban eddig felhalmozódott tudáson és szakmai tapasztalaton kell alapulnia, és EU szinten megegyezésnek (konszenzusnak) kell lennie a szakképzés minőségére vonatkozó irányelvek, alapelvek, alapvető követelmények tekintetében;
- teljes körűnek kell lennie, azaz ki kell terjednie a tagállamokra, a Bizottságra, a tagjelölt országokra, az EFTA-EGT országokra és a szociális partnerekre”.

Az európai szintű együttműködés fokozását a szakképzés (minőség)fejlesztése terén az indokolja, hogy a szakképzésnek sok szereplője, érintettje van, és ezért az itt kitűzött célok csak az összes érintett egyetértésével és szoros együttműködésével valósíthatók meg.

A Koppenhágai Folyamat minőségbiztosítással kapcsolatos célkitűzései megvalósításának elősegítésére létrehozták a „Minőség a szakképzésben” EU Szakmai Munkacsoportot<sup>2</sup> („Quality in VET” Technical Working Group, TWG). A munkacsoport – átvéve és továbbfejlesztve az Európai Fórum munkájának eredményeit – egy olyan, a legfontosabb létező minőségbiztosítási modellek kulcselemeire épülő közös viszonyítási (referencia) keretrendszer kidolgozására kapott kétéves mandátumot, amely képes

- elősegíteni a szakképzés minőségének folyamatos fejlesztését;
- támogatni a tagállamok nemzeti, regionális és helyi szintű minőségbiztosítási rendszereinek kialakítását, fejlesztését, értékelését és – ahol szükséges – azok reformját;
- növelni az átláthatóságot és a konzisztenciát a szakképzés minőségbiztosítása és minőségfejlesztése terén az egyes tagállamok szakmapolitikai kezdeményezései és cselekvési akciói között.

A szakoktatás és szakképzés minőségének fejlesztésével kapcsolatos európai szintű munka ke-

retét a következő szakmapolitikai prioritások alkotják és határozzák meg:

- a munkaerő jobb foglalkoztathatósága;
- a képzési kínálat és kereslet közötti nagyobb összhang;
- a szakképzéshez való jobb hozzáférés biztosítása, különösen a munkaerőpiac hátrányos helyzetű csoportjai számára.

Mindezek figyelembevételével a „Minőség a szakképzésben” EU Szakmai Munkacsoport 2003-ban kidolgozta a *szakképzésben alkalmazandó Európai Közös Minőségbiztosítási Keretrendszert* (CQAF), amelynek elfogadásáról a politikai egyetértés 2004 májusában született meg az EU ír elnöksége alatt.

### **3. A Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer alkotóelemei és eszközei**

A Munkacsoport kétéves megbízatásának tágabb értelemben vett célja közös minőségi alapkövetelmények és mutatók meghatározása, és ezek alapján a szakképzés minőség(fejlesztés)e operatív megközelítésének (azaz a közös követelményrendszer és a hozzákapcsolódó konkrét eszközök) kidolgozása volt.

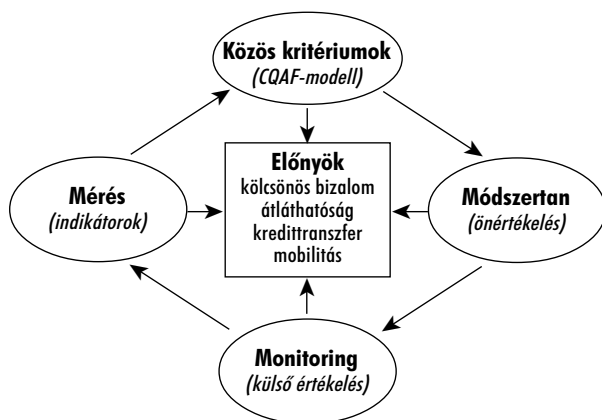
A szakképzés minőségfejlesztésének közös alapvető követelményeit úgy határozták meg, mint azon kritériumokat, amelyekhez képest mérhető bármely szakmapolitika vagy rendszer, gyakorlat és eljárás várható eredményessége, hatékonysága. A keretrendszer jelleg lehetővé teszi a CQAF alkalmazását különböző környezetben, különböző szinteken és különböző feltételek és keretek között. Így a keretrendszer minisztériumi és intézményfenntartói, valamint intézményi szinten, de valójában a szakképzés minden területén (pl. iskolarendszerű szakképzés, felnőttképzés) egyaránt alkalmazható. Ez egyben azt is jelenti, hogy a CQAF általánosan megfogalmazott követelményeit minden alkalmazó szervezetnek adaptálnia, értelmeznie kell önmagára.

**A CQAF a következő alkotóelemekből épül fel (1. ábra):**

- egy *modell*, amely lehetővé teszi a rendszerek megtervezését, gyakorlatba való átültetését, működtetését, értékelését és felülvizsgálatát a megfelelő szinteken;
- egy megfelelő *módszertan* a rendszerek értékelésére és felülvizsgálatára a folyamatos fejlesztés előmozdítása céljából: a hangsúly a külső értékeléssel egybekötött önértékelésen van;

<sup>2</sup> 20 tagja az EU Bizottság, az Európai Szakképzés-fejlesztési Szervezet (CEDEFOP), az Európai Képzési Alap, az EU tagállamok (Ausztria, Belgium, Dánia, Egyesült Királyság, Finnország, Franciaország, Hollandia, Írország, Németország, Olaszország, Portugália, Svédország), az európai szociális partnerek, az EFTA-EGT országok (Norvégia) és a tagjelölt országok (Románia) egy-egy képviselője.

- egy **monitoring**-rendszer: egy külső szerv általi monitoring nemzeti vagy regionális szinten;
- egy **mérőeszköz**: adott számú referenciamutató kifejtése, amelyek célja, hogy segítsék a tagállamokat saját rendszereik országos vagy regionális szintű ellenőrzésében és értékelésében.



**1. TÁBLÁZAT** A Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer modelljének lépései és a szakképzés minőségének alapvető kritériumai

| A CQAF Modell lépései                         | A szakképzés minőségének alapvető kritériumai                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés [cél(ok) és terv(ek)]                | Világos cél(ok) és a kitűzött cél(ok) elérésére irányuló, következetes tervezés. Egy szisztematikus (tudatos, rendszeres, módszeres) minőség-megközelítés megléte.                                                 |
| Megvalósítás/Végrehajtás                      | Egy megvalósítási/bevezetési terv megléte (a szükséges erőforrások és egyértelmű felelősségi körök meghatározása és hozzárendelése).                                                                               |
| Mérés-értékelés                               | Egy jól körülírt értékelési rendszer és egy szisztematikus értékelési stratégia megléte. Következetes és megbízható (elszámoltathatóságot biztosító) módszertan alkalmazása mind a mérésben, mind az értékelésben. |
| Visszacsatolás és a változtatás eljárásrendje | Látható és dokumentált kapcsolat a visszacsatolási mechanizmusok (értékelési eredmények) és a tervezési folyamat között.                                                                                           |
| Módszertan                                    | A módszertan (egyfajta szabványos eljárás) leírása rendelkezésre áll.                                                                                                                                              |

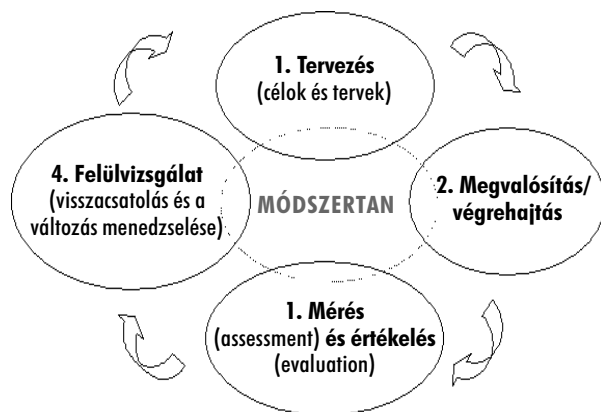
**1. ÁBRA** A Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer (CQAF) alkotóelemei

### 3.1. A CQAF Modell

A CQAF Modell négy, egymással szoros kapcsolatban álló elemre tagolódik. Ezek:

1. Tervezés (célok és tervek)
2. Megvalósítás / végrehajtás
3. Mérés (assessment) és értékelés (evaluation)
4. Felülvizsgálat (visszacsatolás és a változás bevezetésének eljárásrendje)

Ezeket az elemeket a Módszertan fogja össze egységes rendszerre (2. ábra).



**2. ÁBRA** A Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer (CQAF) modellje

A CQAF Modell elemei – láthatóan – azonosak a folyamatos fejlesztés (P-D-C-A logika<sup>3</sup>) lépéseivel, amelyek minden minőségmodell vagy rendszer fő lépéseit alkotják. A CQAF Modell hozzáadott értéke abban rejlik, hogy minden egyes lépéshez európai szinten elfogadott, közös, alapvető minőségkövetelményeket határoz meg (1. táblázat). A szakképzés minőségének biztosítása és fejlesztése terén végzett munkát ezek köré az európai szinten elfogadott, közös, alapvető minőségi követelmények köré összpontosítja.

A modell logikája arra épül, hogy amennyiben egy szakképzést irányító vagy folytató intézmény teljesíti ezeket az alapvető minőségi követelményeket, akkor ezáltal megteremti a lehetőségét annak, hogy jó képzési minőséget szolgáltatson.

Az egyes lépésekhez kapcsolódó alapvető minőségi követelményeket kérdések (és az azokra adható lehetséges válaszok) formájában fogalmazza meg a modell. A kérdések a szakképzés minőségével kapcsolatos kulcsfontosságú témakörökre összpontosítanak, így bármely szakképzési rendszer vagy szakképző intézmény számára értelmezhetőek a meglévő szakmapolitika és/vagy gyakorlat felülvizsgálata során. E megközelítés segítségével a modell valamennyi tagállam számára lehetővé teszi saját minőségi megközelítéseik

<sup>3</sup> A PDCA angol betűszó a Plan – Do – Check – Act szavak első betűiből. Jelentése Tervezni – Végrehajtani – Ellenőrizni – Beavatkozni. A PDCA a folyamatos (minőség)fejlesztés alaplogikája.

megtartását, ugyanakkor a hangsúlyt a közös kérdések megválaszolására helyezi.

A kérdések általános jellegűek, és mindkét szinten azonosak, ellentétben a válaszokkal, amelyek viszont szorosan kötődnek a kontextushoz, konkrétan a rendszer- vagy az intézményi szinthez. A kérdéseket meg kell tudni válaszolni, azaz minden kérdésre lennie kell válasznak. Példaként néhány lehetséges választ is megad a modell 1. rendszer-szinten és 2. intézményi szinten. A válaszok sokfélesége azt mutatja, hogy milyen sokféleképpen lehet a szakképzés minőségével foglalkozni.

### 3.2. Módszertan

(a rendszer értékeléséhez és felülvizsgálatához)

A szakképzési minőségbiztosítási rendszerek értékeléséhez és felülvizsgálatához a Munkacsoport – mindkét szinten – az önértékelés alkalmazását javasolja, de nem önmagában, hanem egy független, harmadik fél által rendszeres időszakonként elvégzett külső értékeléssel kombinálva.

Az önértékelés elősegítésére kidolgoztak egy konkrét viszonyítási (referencia) eszközt, a CQAF Önértékelési Modellt, amelyben a CQAF-modell lépéseihez vizsgálati területeket / kritériumokat rendeltek az 3. ábrán látható struktúrában. Emellett – a tagállamok „legjobb gyakorlataira” építkezve – elkészült az Európai Önértékelési Útmutató is. Ez az útmutató részletesen bemutatja az önértékelési modell kritériumrendszerét, az önértékelés folyamatát, a külső értékelés lehetőségeit, emellett út-

mutatást tartalmaz az önértékelés eredményei alapján elindítandó fejlesztések kijelöléséhez és nyomon követéséhez. Az útmutató a konkrét önértékelési eszközökkel (kérdőív, checklist) elsődlegesen az intézmények önértékelési tevékenységét hivatott segíteni, de – és ebben rejlik az útmutató kiemelendő egyedisége – ösztönzi az önértékelés elvégzését *rendszerszinten is*.

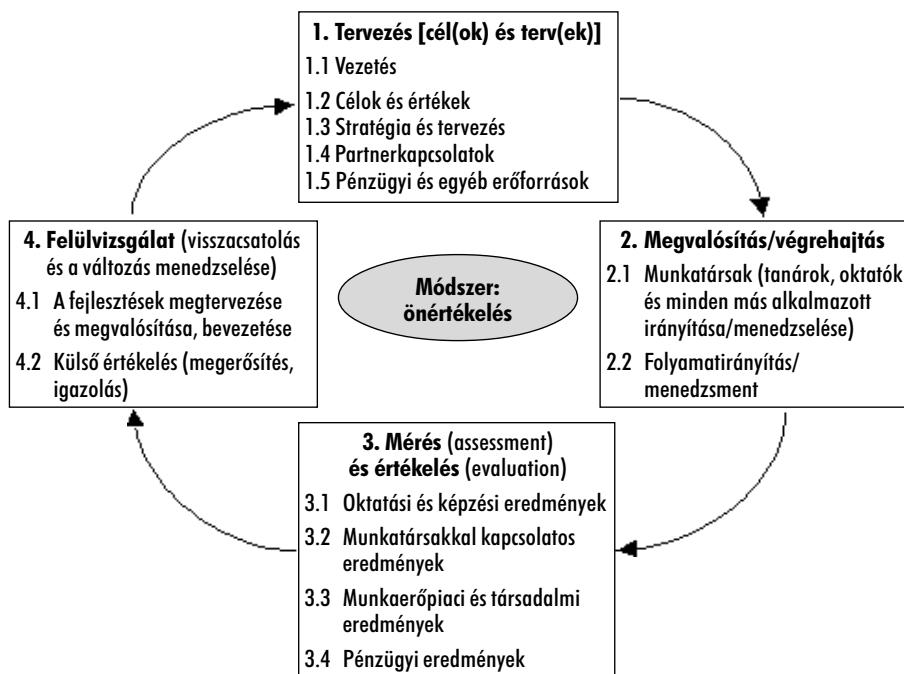
### 3.3. Monitoring-rendszer/ (önértékeléshez kapcsolódó) **külső értékelés**

Az önértékelést – mivel befelé tekintő eljárás – nemzeti, regionális vagy ágazati szintű, független és megfelelő külső testület általi, *időszakos monitoringgal* szükséges kiegészíteni. Az ellenőrzési, értékelési rendszereket, mechanizmusokat és eljárásokat szükség szerint országos vagy regionális szinten kell meghatározni. A külső értékelés történhet, pl. az országos monitoring-rendszer, a tanfelügyeleti rendszer vagy (specifikus szakképzési) minőségdíj-rendszer keretében. Specifikus monitoring-eszköz lehet még a szakképző intézmények akkreditációja, vagy az ún. „peer learning” látogatások (egy adott témában nemzetközi szakértői team által végzett helyszíni látogatás és értékelés) is.

### 3.4. Mérőeszköz

A CQAF javaslatot tartalmaz a szakképzés minőségének mérésére és értékelésére vonatkozó, *rendszerszintű közös indikátorok* első csoportjára, amelyeket a tagállamokban alkalmazott több mint 200

indikátor közül választottak ki. Ennek az a célja, hogy a minőségirányítási tevékenységeket összekapcsolják a szakképzési rendszerekre vonatkozó, európai szinten megállapított szakmapolitikai célkitűzésekkel (lásd 2. pont). A kiválasztott indikátorok (10) környezeti információkat, valamint a bemeneti követelményekhez, a folyamathoz, a kimeneti követelményekhez és az eredményekhez kapcsolódó információkat tartalmaznak. A cél annak elősegítése, hogy a tagállamok biztosítsák a saját rendszereik minőségfejlesztésének közös mennyiségi és minőségi refe-



3. ÁBRA A CQAF alapján kidolgozott önértékelési modell

renciákon alapuló, megfelelő és következetes figyelmét és értékelését.

A Munkacsoport megbízatásának legfőbb eredménye tehát az európai Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer, amelynek főbb jellemzői a következők:

- A keretrendszer az EU tagállamokban a szakképzés minőségbiztosítása, minőségfejlesztése terén eddig felhalmozódott ismeretekre, tapasztalatokra és jó gyakorlatokra épül.
- A keretrendszer figyelembe veszi és beépíti a legfontosabb létező minőségbiztosítási megközelítések (pl. TQM, ISO 9001: 2000-es szabvány, EFQM Modell) kulcselemeit. Ugyanakkor ezekkel összeegyeztethető, viszonylag kisszámú, európai szinten közös alapvető követelményt határoz meg a szakképzés minőségfejlesztésére, amiben újszerűsége rejlik.
- A keretrendszer európai szinten egyeztetett közös alapvető követelményei összhangban vannak más fontos meglévő rendszerek és eszközök, különösen az EFQM Modell és az ISO 9000 szabvány fő értékelési területeivel.
- A keretrendszer a szakképzés minőség(fejlesztés)ének alapvető kérdéseit veti fel: a képzési szolgáltatás nyújtásának csak azon területeit határozza meg, amelyek a minőségi szakképzés/képzési programok szempontjából kulcsfontosságúak.
- A keretrendszer nem írja elő, hogy *hogyan* működjenek a rendszerek és a képzést folytató intézmények.
- A keretrendszer rendszer- (pl. minisztériumi és/vagy intézményfenntartói) és intézményi szinten egyaránt alkalmazható.
- A keretrendszer a szakképzés minden szintjén/területén (pl. iskolarendszerű szakképzés, felnőttképzés) alkalmazható.
- A keretrendszer alkalmazása a tagállamok számára önkéntes.

A CQAF lehetővé teszi mind a szakmapolitikai döntéshozók, mind pedig a gyakorlati alkalmazók számára, hogy jobb rálátást kapjanak a meglévő szakképzési minőségbiztosítási rendszerek, modellek működésére és ezek továbbfejlesztési lehetőségeire a közös keretrendszer alapján. Világos és egyértelmű viszonyítási alapot („tükört”) szolgáltat tehát a meglévő szakmapolitika és rendszerek, eljárások, gyakorlatok felülvizsgálatához, azok szükség szerinti módosításához, valamint újak kidolgozásához. Egyben lehetőséget ad a meglévő jó gyakorlatok feltérképezésére, össze-

gyűjtésére és egységes keretbe foglalására, valamint a szakképzés terén a fejlesztendő területek azonosítására is.

A CQAF alkalmazása tehát olyan előnyökhöz vezet, mint az európai dimenzió erősödése, az átláthatóság és a szakképzési rendszerekben való kölcsönös bizalom növekedése az egyes országokon belül és azok között egyaránt, amely a mobilitás fokozását, valamint az egész életen át tartó tanuláshoz való hozzáférés előmozdítását, megteremtését eredményezi.

#### **4. A CQAF jövője**

Az eddigi – elsősorban nemzetközi – tapasztalatok azt mutatják, hogy az európai szinten meghatározott és elfogadott közös minőségi követelmények értékes eszközzé teszik a Közös Minőségbiztosítási Keretrendszert a szakképzés minőségének fejlesztésében EU és nemzeti szinten egyaránt.

A jövőben tovább kell ösztönözni a CQAF alkalmazását, az elért eredmények megszilárdítása, gyakorlatba történő átültetése és terjesztése révén. A legfontosabb feladat – és a kitűzött célok sikeres megvalósításának a záloga – az országok tényleges elkötelezettségének megteremtése a CQAF alkalmazása iránt, ami a CQAF által összefogott európai közös alapelvek és minőségi követelmények specifikus célokká és gyakorlati intézkedésekké történő lefordításában, ezek következetes megvalósításában nyilvánulhat meg.

Mivel a Közös Minőségbiztosítási Keretrendszert kidolgozó „Minőségbiztosítás a szakképzésben” EU Szakmai Munkacsoport mandátuma 2004. december 31-én lejárt, az európai szintű munka és együttműködés továbbfolytatására és a folyamat fenntarthatóságának céljából az EU Bizottság létrehozta és 2005. október 3-án az EU Dublini Konferencián útjára indította az *Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Hálózatot* (European Network on Quality Assurance in VET). A Hálózat létrehozásával az EU Bizottság elsődleges célja, hogy *növelje a konzisztenciát* az egyes tagországokban kialakított szakmapolitikai döntések és a megvalósításukra kezdeményezett gyakorlati intézkedések között azáltal, hogy platformot biztosít az országok közötti tapasztalatcserére, az európai szintű konkrét javaslatok megvitatására és konszenzus kialakítására. A Hálózat működése az *egymástól való tanulás* elvén alapszik, azaz, hogy az egyes országok úgy alkítsák ki vagy fejlesszék tovább saját rendszerei-

ket, hogy közben tanulhassanak más országok tapasztalataiból, jó gyakorlataiból. A viszonyítási alapot minden esetben a Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer alapelvei és alapvető minőségi követelményei szolgáltatják.

Magyarország 2005 tavaszán csatlakozott az európai folyamathoz azáltal, hogy az Oktatási Minisztérium hivatalosan is delegált egy szakértőt a szakképzés minőségének fejlesztését célzó, európai szintű szakértői tevékenységben való részvételre. 2005 októbere óta két fővel képviselteti magát az újonnan megalakult Hálózatban is.

Ezzel párhuzamosan megkezdődött a CQAF hazai bevezetésével, alkalmazásával kapcsolatos feladatok megtervezése és megvalósítása. A CQAF – először és elsőként a magyar szakképzésben – az Oktatási Minisztérium Szakiskolai Fejlesztési programja (SZFP D2 Minőségfejlesztési komponens) keretében kerül kipróbálásra. Ennek megfelelően a D2 komponens célrendszere kibővült a CQAF szakiskolai implementációjával. 2005. évi munkatervébe pedig egy sor olyan konkrét tevékenység épült be, amely a CQAF hazai (részleges) bevezetésének előkészítését szolgálta. Így például a 90 intézményben tett szakértői helyszíni látogatás keretében az intézmények felkészültségének vizsgálata a CQAF bevezetésére, alkalmazására (helyzetfelmérés), valamint adatgyűjtés az intézmények által eddig alkalmazott minőségirányítási rendszerek megfelel(tethet)őségére

a CQAF-nek, illetve a szakiskolákban alkalmazott gyakorlat (modellek, eszközök) és a CQAF mérés-értékelési követelményrendszere egymáshoz való viszonyának meghatározása.

Hazánk CQAF iránti elkötelezettségének kinyilvánítása és a feladatok meghatározása tekintetében 2005 májusában újabb jelentős lépés történt: a „Szakképzés-fejlesztési Stratégia 2005–2013” kapcsán elfogadásra került a 1057/2005 sz. Kormányhatározat, miszerint biztosítani kell, hogy 2008. december 31-ig valamennyi szakképzést folytató intézmény alkalmazhassa az Európai Unió szakképzési minőségbiztosítási keretrendszerének figyelembevételével kialakított minőségbiztosítási rendszert. Ennek jelentős állomása lesz a Kormány által meghatározott részintézkedés megvalósítása, miszerint 2006. június 30-ig a Szakiskolai Fejlesztési Programban résztvevő 90 iskolában egységes minőségbiztosítási rendszert kell kialakítani.

A cél tehát a szakképzés egészére egy olyan közös minőségbiztosítási keretrendszer kialakítása és alkalmazása, amely lehetővé teszi a szakképzés minőségfejlesztésének egységes kezelését az EU követelmények tükrében, ezáltal elősegítve az EU tagországokkal való kompatibilitást, ennek révén pedig a mobilitást, a foglalkoztathatóság növelését, valamint az elszámoltathatóság, az átláthatóság és az eredményesség fokozását.

## A gerinces emberi magatartás alapja



Saját mai magatartását és értékrendjét a szerző négy forrásra vezeti vissza: a szülői házban szerzett tapasztalatok, az általános és a középiskola szigorú követelményei, a vallás legfontosabb előírásai és az IBM vállalati kultúrája. Szüleitől kapta az etikai indíttatást, a tanárok pedig mindig megkövetelték a korrekt választ a szóbeli kérdésekre. A rossz feleletért vagy a házi feladat el nem készítéséért fenyítés járt. Az iskolai játékok és kísérletek viszont megkövetelték a csapatmunkát, ami a közösségi szellem kialakulásával járt együtt. Így a szerzőnek egyetemi évei alatt már egyáltalán nem volt szokatlan a kommunikáción alapuló team-tevékenység. A dzsainizmus indiai vallása viszont megtanította őt arra, hogyan lehet legyőzni a belső ellenállást, amely gátolja a kitűzött célok

elérését. Megtanít ez a vallás a sokszínűség elvére is: ez azt jelenti, hogy tisztelni kell minden élet és a végső döntés meghozatala előtt minden szempontot alaposan mérlegelni kell. Az IBM hármas alapelve pedig így hangzik: 1.) Tiszteld az embert! 2.) A kiválóság egy életforma. 3.) Ügyfélszolgálat a legmagasabb szinten. Mindezek alapján alakultak ki a szerző egyéni tulajdonságai: a pontosság, mások tisztelete, az ígéretek betartása, a feladatok időben és kiváló minőségben történő teljesítése és így tovább. Mindezek együtt a személyes siker legfőbb összetevői.

(Navin S. Dedhia: Quality attitudes start in childhood. *Quality Progress*, February 2005, pp. 63–64) **VG**

# Rendezzük szervezetünk tudásállományát

## 50 szóban vagy még rövidebben

- Egy szervezet teljesítményének egyfajta értékelési módja lehet annak meghatározása, hogy hogyan menedzseli saját kritikus tudásanyagát.
- Egy szervezetnek először a tudásmenedzsment fogalmát kell definiálnia, majd ezt követheti a kérdések megszerkesztése a tudásmenedzsment megvalósítási fokának értékeléséhez.

A tudást ma már széles körben a negyedik termelési tényezőnek tekintik. Egy olyan világban, ahol az erőforrások oda áramlanak, ahol a leghatékonyabban tudják azokat felhasználni, a földhöz, a munkaerőhöz és a tőkéhez viszonyítva talán éppen a tudást lehet a legnehezebben menedzselni [1]. Márpedig ha ez igaz, akkor hasznos keretet biztosíthat a szervezeti értékeléshez annak vizsgálata, mennyire képes az adott cég a kritikus tudás menedzselésére. Bár az ilyen típusú értékelés esetleg nem olyan széleskörű, mint az a felmérés, ahol a kézzelfogható javak menedzselését is vizsgálják, mégis lehetőséget biztosít a mélyebb értékelés elvégzésére.

## Különféle perspektívák

Azt a kérést intézve a menedzserekhez, hogy határozzák meg a tudásmenedzsment fogalmát, nagy valószínűséggel széles skálán mozgó válaszokat kapunk, amelyek négy fő kategóriába sorolhatók:

1. **IT:** Egyértelmű, hogy a számítástechnika széles körű lehetőségeket teremt a tudás megragadására, tárolására, elosztására és felhasználására.

DUKE OKES szaktanácsadó és oktató Blountville-ben (Tennessee Állam). A felnőttoktatás területén Master fokozatot szerzett a Tusculum College-ben (Greeneville, Tennessee). Duke Okes az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) tagja, okleveles minőségügyi menedzser, mérnök és auditor.  
Duke Okes: Corral Your Organization's Knowledge  
Quality Progress, October 2005, pp. 25–30

lására. Ide tartoznak például a diagnosztikai döntéshozatalt támogató szakértői rendszerek, az adatbázisok, a munkafolyamatot reprezentáló szoftverek, az elektronikus táblák és az e-mail, ami lehetővé teszi az egymástól földrajzilag távol levő személyek együttműködését. Gondoljunk csak arra, hogy a Google és más keresőprogramok milyen radikálisan felgyorsították az új ismeretek megszerzésének sebességét!

2. **Szervezeti tanulás:** Ez a perspektíva az olyan tanulásra helyezi a hangsúlyt, amely a szervezeti tagok közötti interakció útján történik, mint például a keresztfunkcionális munkacsoportok és az operatív közösségek. Ilyen akciótanulási projekt lehet az is, ha egy kijelölt vezető nélküli csoport elfogad egy jelentős szervezeti kihívást. A tevékenység végrehajtását követő elemzés egy másik, széles körben használt eszköz, amely az egyes lezárt eseményekhez kapcsolva elősegíti az egyéni, a csoportos, illetve a szervezeti tanulást.

3. **Intellektuális tőke:** A tudásmenedzsment ezen aspektusa nem annyira a technikára helyezi a hangsúlyt, hanem megpróbálja számszerűsíteni a szervezet rendelkezésére álló intellektuális javakat, mint például a szabadalmait vagy az ügyfelek igényeinek kivételes ismeretét. A cég piaci értéke és a mögötte levő, kézzelfogható vagyon közötti különbséget néha úgy fogják fel, mint az intellektuális tőke átfogó mértékét. A számszerűsítésre irányuló ilyen megközelítést támogatniuk kell azoknak a stratégiai döntéseknek, amelyek az ismeretanyag továbbfejlesztésére és annak menedzselésére vonatkoznak.

4. **Megismerés:** A tudás elsősorban az egyes emberek mentális folyamatainak eredménye, függetlenül annak egyéni vagy csoportos jellegétől; ez a perspektíva tehát azt tartja fontosnak, hogy az új ismeretek létrehozása érdekében

hozzáségitse az egyes személyeket az információ megszerzéséhez, feldolgozásához, továbbításához, tárolásához és alkalmazásához. E funkciót elősegítheti az ismeretforrások (pl. az egyes munkatársak szaktudásának vagy hatáskörének) dokumentált adatbázisba foglalása. Ugyancsak jó módszer az oldalirányú (horizontális) munkamegosztás, ami hozzásegíti az egyént ahhoz, hogy rendszerezettebb áttekintést szerezzen a szervezetről, és arról, hogy hogyan lehet folyamatosan kezelni a különféle ügyfeleket, akiknek a prioritásai gyakran egymással ellentétesek.

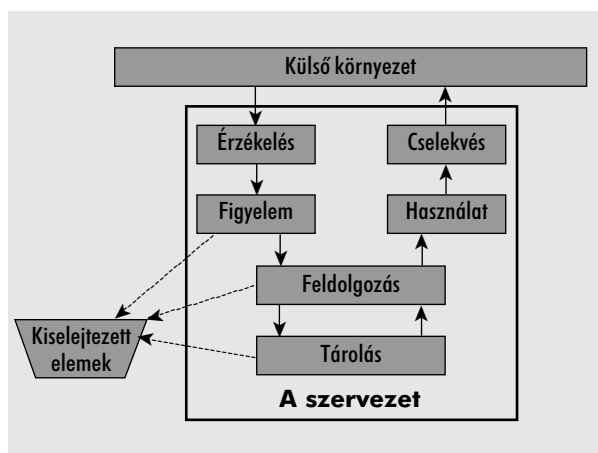
A fenti kategóriák nem rekesztik kölcsönösen ki egymást: mindegyikük csak egyetlen részét tartalmazza annak a teljes birodalomnak, amelyet tudásmenedzsmentnek nevezhetünk. Tekintet nélkül az alkalmazott szemléletre, a kritikus tudás hatékony menedzselése megköveteli a szervezeti stratégia kidolgozását, a stratégia kivitelezését biztosító folyamatok meglétét, továbbá mércék kialakítását is az említett folyamatok működésének értékeléséhez [2]. A tudásmenedzsment perspektíváján alapuló szervezeti értékelés előmozdíthatja a fenti három összetevőre való fókuszálást.

## Az értékelés elvégzése

A továbblépés érdekében a szervezetnek alapadatokra van szüksége a jelenlegi teljesítményéről; ezek az adatok azután inputként szolgálnak a PDCA (Tervezés Végrehajtás Ellenőrzés Beavatkozás) ciklushoz. A jelenlegi helyzet diagnosztizálása alapulhat ugyan a teljesítmény mérőszámain, de még teljesebb áttekintést nyújthat az egész szervezetre kiterjedő felmérés olyan modellek alkalmazásával, mint az ISO 9001 minőségirányítási szabvány, *Marvin Weisboard* 6 Box Modellje [3], a *McKinsey*-féle 7 S módszer [4], a Software Engineering Institute képesség-érettségi modellje vagy a *Malcolm Baldrige* Nemzeti Minőségdíj kritériumai.

Az alkalmazott keretfeltételektől függően minden értékelés egyedülálló betekintést nyújt a szervezet viszonyaiba, feltárva olyan dolgokat, amelyeket más felmérések nem vesznek észre és figyelmen kívül hagyva olyanokat, amelyek viszont más alkalommal válnak nyilvánvalóvá. Mielőtt egy értékelés elvégzésére sor kerül, a szervezetnek a korábbi értékelések eredményeinek és hasznosságának fényében világosan értelmeznie kell az elérendő célokat és meg kell határoznia azt is, hogy hogyan illeszkedik a javasolt új módszer a szervezet értékeihez, kultúrájához és adottságaihoz.

Mivel nem létezik egyetlen, széles körben elfogadott szabvány a tudásmenedzsment részletes összetevőinek meghatározására, az említett értékelés elvégzése megköveteli, hogy a szervezet alakítson ki egy önálló perspektívát a tudásmenedzsment sajátos definíciójáról, majd ehhez dolgozza ki a lényegét érintő kérdéseket az elért szint értékeléséhez. Amikor én magam elhatároztam a felmérés elvégzését, széleskörű irodalmazás után kialakítottam a szervezet, mint agyközpont kognitív perspektíváját (1. ábra).



1. ÁBRA A szervezet mint agyközpont

A tudás megszerzése, kezelése, elosztása, tárolása és felhasználása képezi e modell folyamatainak legfontosabb alkotórészeit. Az alkalmazás során a szervezetnek a következő kérdéseket kell feltennie:

- Mi jelenti a kritikus tudást az egész szervezet, illetve az Ön részlege és az Ön munkája szempontjából?
- Hol és hogyan szerezhető meg ez a tudás?
- Mit csinál Ön ezzel a tudással? Hogyan használja, továbbítja, illetve tárolja azt?
- Ki segít Önnek és kinek segít Ön?
- Milyen mércéket használ a tudásmenedzsment nyomon követéséhez?

Elhatároztam, hogy ezt a típusú értékelést egy autópári beszállítónál végzem el, amely az Egyesült Államok északkeleti részén levő gyárban tervezi meg azokat a termékeket, amelyeket azután az ország délkeleti részén fekvő üzemben gyártanak le. A szervezet nagymértékben függ a beszállítói minőségtől, a termék pedig érzékeny az esztétikai hiányosságokra. Először ezeket a kérdéseket tettem fel az irányító teamnek, majd egyéni interjúkat folytattam a részlegvezetőkkel, továbbá azokkal a munkatársakkal, akiknek kapcsola-

tuk volt a termék- és folyamattervezéssel, a beszerzéssel, az ügyfélszolgálattal, a humán erőforrás ügyeivel, a minőséggel és a termeléssel.

Egy szélesebb körű értékelés kiterjedhetett volna ugyan a pénzügyekkel és a biztonsággal kapcsolatos ismeretekre is, ám itt a terjedelem szándékosan korlátozódott az ügyfelekhez eljutó termék minőségének biztosításához szükséges tudásra. Az eredmény: a minőségirányítási rendszerre vonatkozó tudásanyag menedzselésének értékelése.

A kérdések feltevésén túlmenően értekezleteket is szerveztem az új termékek kibocsátásával és a beszállítókkal kapcsolatos menedzsmenetről, továbbá áttekintettem a szervezeti erőforrásokat és a folyamatmenedzsmenthez használt feljegyzéseket. Ez utóbbiak közé tartoznak azok a honlapok, amelyeken az ügyfelek kommunikálnak a szervezettel; a vállalati belső hálózat (intranet), amely a beszállítók támogatása mellett technikai információt nyújt a belső használatához; ide tartoznak továbbá az olyan projektellenőrző dokumentumok és minőségügyi teljesítményről készült feljegyzések, mint az ügyfelektől kapott visszajelzés, valamint a belső folyamat és a beszállítók mércéi.

Az értékelés csupán a legkritikusabb tudás menedzsmentjére összpontosult. A Pareto elv ilyen irányú alkalmazása példát szolgáltat, amely jelzésértékű lehet a szervezet minőségügyi teljesítményét leginkább befolyásoló, az ismeretanyag és egyéb hiányosságok esetében alkalmazott folyamatok vonatkozásában. Az eljárás összehangolására és a konzisztenciára való törekvés jegyében

**Mi jelenti a kritikus tudást az egész szervezet, illetve az Ön részlege és az Ön munkája szempontjából?**

ben végzett értékelés megszervezése és a megállapítások elemzése magában foglalta a nyomon követést és a háromszögelés módszerét; a kapott eredmények azt mutatták, hogy az eljárások elérték szándékolt céljukat.

## **Az eredmények összegzése**

A tények elemzésének részeként meghatároztam a kritikus tudás néhány kategóriáját:

- **Külső követelmények:** a beszállítók képességei és az ügyfelek, továbbá a jogi és egyéb szabályozási követelmények.

- **Funkcionális jártasság:** programmenedzsment, termék- és folyamattervezés, egyezkedés, tárgyalások.
- **Eljárási ismeretek:** vállalatspecifikus SOP-ok (Standard Operating Procedures).
- **Alapvető technológia:** anyagtudományok és gyártási technológiák, mint például a hegesztés.

Az ügyfelek elvárásait sokkal többen tartották kritikusnak, mint az egyéb típusú ismereteket; azok, akik mégis eltérő véleményen voltak, többnyire olyan beosztásban dolgoztak, amely nem kapcsolódott közvetlenül az ügyfelekhez.

Meglepő módon a beszállítói képességek alig alig kerültek szóba, bár a teljesítményről szóló feljegyzések azt sugallták, hogy állandó problémák vannak a beszállítókkal. Egy érdeklődéssel kísért értekezleten ismét megerősítést nyert a beszállítók felé irányuló tudástranszfer hiánya, mivel a beszállítók jelenlevő képviselői kifejtették: fogalmuk sincs, hogyan használják fel az általuk gyártott alkatrészeket a végtermék összeszerelésénél.

Nehéz volt ugyan a speciális szakmai jártasság hatékonyságának az értékelése, de az új termékek bevezetésének gyors növekedési üteme minden bizonnyal nagy terhelést jelentett az erőforrások számára. A szükséges javítások meghatározása érdekében minden új program végén áttekintették a levonható tanulságokat, ám a folyamatról készített feljegyzések és a munkatársak észrevételei egyaránt arra utaltak, hogy a visszacsatolásnak ezt a módját nem a megfelelő módon hajtották végre.

Bár a szervezet ISO/TS 16949 szerinti tanúsítással rendelkezett, a legtöbb alkalmazott annak a véleményének adott hangot, hogy hiányzik az ügyrendi ismeretek átadása. Az egyik megkérdezett személy a munkavégzéssel egybekötött tanulási folyamatot az egyből a mélyvízbe való dobással jellemezte. Magát a munkát ugyan elvégezték, de az inkább gépies rutin művelet volt, mintsem a célok és a velejáró kockázatok teljes megértésén alapuló tevékenység.

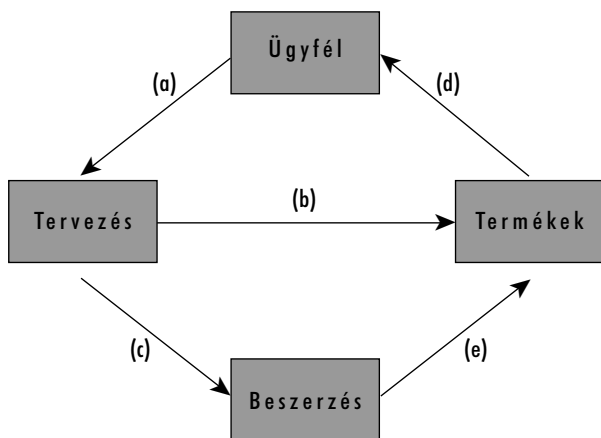
Az interjúk és a helyszíni teljesítményadatok egyaránt rávilágítottak arra, hogy problémák vannak a termékkel és a gyártási folyamatokkal kapcsolatos alapvető ismeretek elsajátításával és alkalmazásával. A gyártást irányító mérnöki személyzet véleménye szerint még az is nehézségbe ütközött, hogy értékeljék a műszaki ismeretek hiányára visszavezethető technikai változtatásokat.

A szervezet a tudást semmilyen közvetlen módon nem mérte, ami nem is meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a tudásmenedzsment vonatkozásában nem létezik náluk semmiféle stratégia vagy folyamat. Ennek ellenére néhány alkalmazott úgy nyilatkozott, hogy a teljesítményük értékelése, illetve a minőségügyi rendszer auditja a tudás egyfajta mércéjeként funkcionált.

## A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos ismeretszerzés (tanulás)

A szervezetek folyamatosan rákényszerülnek a problémákra való reagálásra, hacsak nem helyezik kimondottan a kritikus tudás meghatározását és menedzselését a középpontba. Ma a szervezetek rendszerint a folyamatok kézzelfogható kimenetére koncentrálnak, mint például a műszaki leírások, a termékek, a vásárlási megrendelések, az eljárások és a számlák. A tudás (ismeretanyag) ugyan kevésbé körülhatárolható, ám gyakran ugyanolyan fontos. Vizsgáljuk meg például a hibamód és hatáselemzés alkalmazását egy folyamatra. Mi a fontosabb: maga a dokumentum vagy egy olyan ismeret megszerzése, amely a működő folyamatok megváltoztatása révén csökkenti a kockázatot?

A 2. ábra sematikusan mutatja egyes, a felmért szervezet néhány, minőséggel kapcsolatos fontos (kézzelfogható) elemének áramlási irányát. A követelmények az ügyféltől eljutnak a tervezés-



**2. ÁBRA** A kézzelfogható javak áramlása a szervezeten belül

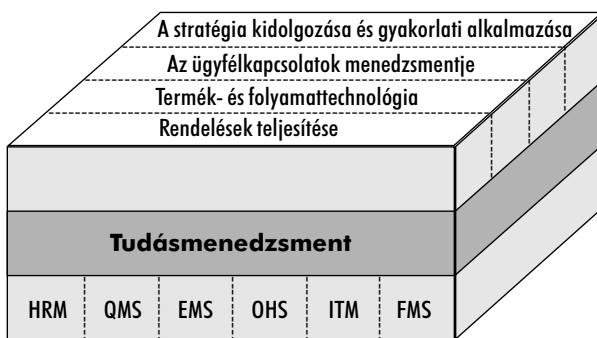
hez (a); a műszaki specifikációk iránya a tervezéstől egyrészt a beszerzés (b), másrészt a termelés (c) felé mutat; a beszállítóktól az alkatrészek

és anyagok a beszerzésen keresztül eljutnak a termeléshez (d), a késztermék pedig a termelésből az ügyfél felé áramlik (e).

Ami sokszor nem látszik a folyamatábrán, mégis óriási potenciális hatással van a termékminőségre, az a tudástranszfer. A műszaki specifikációk és az eljárások elsősorban információt tartalmaznak, nem tudást; ez azonban feltételezi azon összefüggések ismeretét, amelyek között az adott információ felhasználásra kerül.

## Az értékelés, mint a minőség javításának eszköze

A tudásmenedzsmentre alapozott értékelés a szervezet számára még abban az esetben is hasznos lehet, ha nem áll rendelkezésre formális tudásmenedzsment program. Az értékelés elvégzése ugyanis kedvező alkalmat nyújthat a minőségirányítási folyamatok továbbfejlesztéséhez, amelyek viszont javítják a termék és a szervezet minőségét. Az értékelés során azonosíthatóvá válnak a tudás menedzselésének azon gyengeségei, amelyeket a minőségirányítási rendszer szokásos átvilágítása nem képes felfedni. A tudás az a köztudott (enyv), amely integrál számos olyan üzleti folyamatot és rendszert, amelyek a szervezet működését teszik lehetővé (3. ábra).



HRM = emberi erőforrás menedzsment  
 QMS = környezetközpontú irányítási rendszer  
 EMS = információtechnológia menedzsment  
 OHS = minőségmenedzsment rendszer  
 ITM = munkahelyi egészségügy és biztonság  
 FMS = pénzügyi irányító rendszer

**3. ÁBRA** A tudásmenedzsment integrálja a szervezetet

Az ilyen felmérés elvégzése különösen hasznos lehet az olyan szervezeteknél, ahol az egyes csoportok között tudástranszferre van szükség. Gon-

doljunk csak arra az interaktív tudásáramlásra, amely nélkülözhetetlen az alábbi helyeken:

- Betegek, orvosok, ápolók és adminisztratív személyzet egy kórházban.
- A kormány és a nemzetbiztonságért felelős hadászati egységek.
- Szobafoglalás, személyzet, étteremvezetés, takarítás és maguk a vendégek egy előkelő szállodában.

## A minőségügyi szakemberek szerepe

Bizonyos minőségmenedzsment funkciók már magukban foglalják azt, amit a tudásmenedzsment folyamatként foghatunk fel, például: benchmarking (az új ismeretek felismerése és megszerzése), keresztfunkcionális folyamatjavító teamek (a tudás módosítása és alkalmazása), oktatás (az ismeretek terjesztése), valamint az eljárások és a feljegyzések (a tudás tárolása). A minőségügyi szakemberek mindazonáltal az alábbi módon járulhatnak hozzá a tudásmenedzsmenthez:

- **A stratégiai tudatosság erősítése:** Azoknak a szervezeteknek, amelyek a tudásmenedzsmentet még nem foglalták bele saját stratégiai menedzsment-folyamataikba, tudatos erőfeszítéseket kell tenniük a kritikus tudás középpontba állítása érdekében. Az adatokon vagy az információkon túl a minőségügyi szakemberek a tudás menedzselését is hozzáadhatják az általuk aktuálisan végzett értékelésekhez, és értékes tájékoztatást nyújthatnak a menedzsment-gyakorlatra irányuló figyelem felkeltéséhez.
- **A tudásmenedzsment folyamatának javítása:** Azok a szervezetek, ahol már kezdetét vette a tudásmenedzsment alkalmazása, fel tudják használni a minőségügyi szakembereknek a folyamatok irányításával és mérésével kapcsolatos tapasztalatait annak elősegítésére, hogy a tudásmenedzsment gyakorlatát jól beágyazzák a szervezeti teljesítmény-menedzselés folyamatába. Tekintettel arra, hogy a tanulás és a tudásmenedzsment inkább rendszeres, organikus tevékenységnek számít, az ezzel foglalkozó minőségügyi szakembereknek gondoskodniuk kell a minőségirányítási rendszer dokumentálásánál gyakran használt, túlnyomórán mechanikus megközelítés elkerüléséről.
- **Az út kitaposása:** A minőséget és a tudást egyaránt nehéz definiálni, mivel itt nem kéz-

zelfogható javakról van szó. Mindkettőre hálással vannak az olyan széleskörű szervezeti kategóriák, mint a vezetés, a kultúra és az elismerések rendszere. Azok a minőségügyi szakemberek, akik korábban már sikeresen foglalkoztak ezekkel a témákkal, alkalmas jelöltek lehetnek a vezető tudásmenedzser posztjára. Miközben a rangidős informatikai és humán erőforrás menedzserek létfontosságú képességekkel rendelkeznek a tudásmenedzsment szempontjából, a beállítottságuk gyakran nem képes biztosítani az említett két fő komponens integrálását.

A nagymértékben hálózatokra alapozott elektronikus és globális gazdaság kora arra kényszerít számos szakembert, hogy újragondolják saját szerepüket. Nem jelentenek kivételt ez alól a minőségügyi szakemberek sem. A lehetőségek ugyan különbözni fognak az egyének, az iparágak és a szervezetek szerint, a tudásmenedzsment azonban egyike azon lehetőségeknek, amelyek közül a minőségügyi szakemberek választhatnak.

## IRODALOM

- [1] Jurgen Kluge, Wolfram Stein and Thomas Licht, *Knowledge Unplugged* [A tudás – csak önmagában], Palgrave, 2001.
- [2] Daryl Money, Mark Maybury and Bhavani Thuraishingham, eds., *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works* [Tudásmenedzsment: klasszikus és kortárs munkák], MIT Press, 2000.
- [3] Marvin Weisbord, "Organizational Diagnosis: Six Places To Look With or Without Theory" [Szervezeti diagnózis: hat helyszín vizsgálata elmélettel vagy anélkül], *Group and Organizational Studies*, Issue 1, 1976, pp. 430–447.
- [4] Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence* [A kiválóság keresése], Harper Row, 1982.

## BIBLIOGRÁFIA

- Allee, Verna, *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity Through Value Networks* [A tudás jövője: növekvő prosperitás az értékhálózatok jóvoltából], Butterworth-Heinemann, 2003.
- Davenport, Thomas, and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* [A működő tudás: hogyan menedzselik a szervezetek azt, amit tudnak], Harvard Business School Press, 2000.
- McElroy, Mark, *The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation* [Az új tudásmenedzsment: komplexitás, tanulás és fenntartható innováció], Butterworth-Heinemann, 2003.

Fordította: Várkonyi Gábor

# **Az ISO 9000 szabvány, a CAF modell és a teljesítményértékelés lehetséges kapcsolata a Baranya Megyei Közigazgatási Hivatal komplex minőségirányítási rendszere**

## **Minőségügy és közigazgatás**

A Kormány már 1999-től kiemelt hangsúlyt fektet a közigazgatásban folyó munka minőségének javítására. Napjainkra már elmondhatjuk, hogy a minőségügy és az innováció szerves részét képezi a közigazgatás korszerűsítési folyamatának. Az állami és az önkormányzati igazgatásban erre a célra az **ISO szabványok mellett** elsősorban az **Általános Értékelési Keretmodell, a CAF alkalmazható**. Kifejezetten a közigazgatásra kidolgozott minőségügyi szabvány azonban a mai napig nem létezik. A közigazgatásban közvetetten jelen vannak más rendszerek is, így pl. Baranyában a közigazgatási szerv által fenntartott Növény- és Talajvédelmi Szolgálat alkalmazza a Helyes Laboratóriumi Gyakorlat (GLP) rendszert.

A közigazgatás: közösségi célok megvalósítása, amelyhez az állam közhatalmat kapcsol. A közigazgatás lényeges vonása annak külső és belső szabályozottsága. A külső (jogi szabályozás) alapvetően határozza meg a belső szabályozottságot is. A belső szabályozás (mint vezetési eszköz) alapvető célja a közigazgatási szerv belső működésének rendezése, a jogszabályok felhatalmazása alapján a konkrét eljárások meghatározása, és egyéb szabályozók megállapítása. A belső szabályozás körébe tartozik a minőségirányítási rendszer is. Ez azonban nem önálló szabályozó elem, hanem inkább a törvényes, szabályos működésnek egyfajta kerete, biztosítéka.

A minőségügyi fejlesztést favorizáló közigazgatási szervek óriási várakozással tekintettek a közigazgatásra specializált CAF-ra, amely a közigazgatás területén alkalmazott önértékelési (kiválósági) modell. A CAF alapverziójának megjelenését követően nem kellett sokat várni arra, hogy a kormányzat ösztönözze alkalmazásának elterjedését. A közigazgatás továbbfejlesztésének 2001-2002. évekre szóló kormányzati feladatter-

véről szóló 1057/2001. (VI.21.) Korm. határozat célként fogalmazta meg, hogy ki kell dolgozni a CAF modell hazai adaptációját, és meg kell kezdeni alkalmazását az országos programban rögzítendő ütemezés szerint. A közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról szóló 1113/2003. (XI. 11.) Kormányhatározat már kifejezetten a CAF modell elterjedését kívánta elősegíteni, amikor az egységes módszertan kiadásáról, illetve a pályázati támogatási rendszer létrehozásáról döntött.

## **A Baranya Megyei Közigazgatási Hivatal minőségügyi rendszerének kialakítása**

A Baranya Megyei Közigazgatási Hivatal öt éve tervszerűen foglalkozik a minőségüggyel. 2001. szeptemberében vezettük be az MSZ EN ISO 9001:1996 szabvány szerinti minőségbiztosítási rendszert, amellyel megteremtettük a modern minőségügyi eszközök alkalmazásának alapjait. A személyi állományunk tervszerű és folyamatos oktatása, továbbképzése és felkészítése után, külső tanácsadó közreműködése nélkül alakítottuk ki minőségbiztosítási rendszerünket.

A Hivatal Minőségügyi Tanácsa 2003-ban döntött az új szabványon alapuló rendszer bevezetéséről, amelytől a minőségi szolgáltatások és az irányításban megvalósítandó rendszerszemlélet továbbfejlesztését, az ügyfélközpontú ügyintézés előtérbe helyezését reméltük. A Magyar Közigazgatási Intézet támogatása lehetővé tette, hogy a rendszer kiépítését saját munkatársainkkal valósítsuk meg. A Hivatalban 2004. október 15-én bevezetett ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert a minősítő audit tanúsításra alkalmasnak minősítette. Ez a rendszer a folyamatszemplélen és a folyamatos fejlesztés PDCA-elvén alapszik.

A CAF modell közigazgatásban történő alkalmazásával azt kívántuk elérni, hogy azt együttesen alkalmazva az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszerrel, szervezetünk, azaz a Hivatal, a minőségügyi eszközöket és módszereket hatékonyan alkalmazza saját szükségleteinek kielégítésére. A komplex minőségügyi szemlélet megteremtése érdekében a Hivatal vezetése úgy döntött, hogy a már megvalósult rendszerekkel összhangban végrehajtja a CAF modell alapján való önértékelést. A CAF modell szerinti önértékeléssel párhuzamosan megkezdtük a felkészülést az ISO 9001:2000 minőségirányítási szabvány bevezetésére, amelynek kiépítését 2004. október 15-én fejeztük be. A Belügyminisztérium Közigazgatásszervezési és Közzolgálati Hivatalával kötött együttműködési megállapodás alapján arra vállalkoztunk, hogy a CAF bevezetésével összegyűjtjük azokat az ismereteket, tapasztalatokat, amelyek felhasználhatók más hivatalok CAF szerinti értékeléséhez is. **A CAF bevezetése során kiemelt figyelmet kapott az általános értékelési keretmodell, az egyéni teljesítményértékelés és az ISO 9001 szabvány szerinti rendszer harmonizálásának lehetősége.**

A CAF modell szerinti értékelésre első alkalommal 2003 tavaszán került sor, 2004 decemberében pedig már a második önértékelést hajtottuk végre. 2005 márciusában – a Belügyminisztérium kezdeményezésére – Hivatalunk csatlakozott ahhoz a négy ország részvételével zajló nemzetközi együttműködéshez, amelynek célja a CAF keretében feltárt tapasztalatok kicserélése. Ennek során Hivatalunk az osztrák Eisenstadt Bezirk Hivatalával alakított ki együttműködést.

Az alkalmazott minőségirányítási rendszer, valamint a CAF keretében 2004. november 1-jétől rendszeresen mérjük az ügyféli, illetve partneri elégedettség szintjét. Az ügyfeleket levelek, kérdőívek segítségével interjúvoljuk meg, mennyiben elégedettek a Hivatal ügyintézésével, munkatársaink magatartásával, milyen hiányosságot észleltek, milyen változtatásokat javasolnak. Hasonló módon, a Hivatallal kapcsolatba kerülő szervezetek, szervezetek (partnerek) elégedettségét is mérjük.

Az egyéni teljesítményértékelések, valamint a belső ellenőrzések rendszerét mind tartalmilag, mind technikailag igyekeztünk a lehető legnagyobb mértékben a minőségügyi tevékenységgel harmonizálni. Talán ennek az átfogó minőségügyi szemléletnek is köszönhető, hogy **Hivatalunk 2005-ben elnyerte a Magyar Közigazgatási Minőség Díjat.**

## **A minőségügyet irányító menedzsment**

A Hivatal minőségirányító menedzsmentjét a minőségbiztosítási rendszer bevezetésével párhuzamosan hoztuk létre. Ennek élén a Minőségügyi Tanács áll, amely kialakítja a minőségügyi stratégiát, értékeli a minőségügyi munkát, a munkatervi feladatok teljesítését. Kontrollálja a minőségirányítási rendszer működését, a CAF szerinti önértékelést, az ügyfél elégedettségének a mérését. Biztosítja ezeknek az egymással, valamint az egyéni teljesítményértékeléssel és a belső ellenőrzéssel való összhangját. Élén a hivatalvezető áll, tagjai pedig a főosztályvezetők, valamint a minőségügyi vezető.

A Minőségügyi Tanács a Hivatal munkaellenőrzési tervében rögzítetteknek megfelelően működik. Éves terv alapján végzi az ISO 9001 szerinti vezetőségi felülvizsgálatokat, értékeli és fejleszti a minőségirányítási rendszert. Ez a szerv kezdeményezi és végzi valamennyi minőségüggyel összefüggő értékelésnek, elemzésnek, fejlesztési javaslatnak a kidolgozását. A minőségügyi vezető koordinálásával folynak a rendszeres belső auditok. Ugyancsak a minőségügyi vezető felelőssége a rendszeres és folyamatos minőségügyi képzések megtartása. A munkatársaknak és a Hivatal partnereinek a minőségügyi fejlesztésbe történő bevonása kiemelt cél.

A minőségirányítást felügyelő menedzsment működéséért szakmailag a minőségügyi vezető felelős, aki független a hivatali vezetőtől. Ezt a függetlenségét a Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata is rögzíti.

A minőségi követelmények szinten tartásának egy további eleme az, hogy a hivatali tevékenységet és folyamatokat bemutató, a minőségügyi vezető, illetve a Minőségügyi Tanács által felülvizsgált minőségirányítási kézikönyvet az ISO 9001 követelményei szerint alkalmazzuk. Ez olyan dokumentum, amelyet minden munkába lépő munkatársnak kötelessége megismerni, és – ahogyan azt a munkaköri leírások is tartalmazzák – munkáját az abban foglalt minőségügyi előírások alapján végezni.

## **A CAF és az egyéni teljesítményértékelés összehangolása**

Az egyéni teljesítményértékelés a közigazgatásban kötelező. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény által konstruált rendszer alapvetően a teljesítmény, illetve az annak minő-

ségével összefüggő kompetenciák szerinti értékelést helyezi előtérbe, amely három elemből tevődik össze: a szakmai, a kompetenciára (pl. kapcsolattartási készség, problémamegoldási képesség, felelősségtudat) vonatkozó, valamint az egyén fejlődését szolgáló célkitűzésekből.

A két szempont értékelésének összehangolása első ránézésre nehéznek tűnik, hiszen rögtön számos különbség ötlük a szemünkbe:

|                                     | <b>Egyéni teljesítményértékelés</b>             | <b>CAF</b>                                              |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Kötelező-e?</b>                  | igen                                            | csak ajánlás                                            |
| <b>Az értékelést végző személye</b> | vezető                                          | munkatársak                                             |
| <b>Kiterjedtsége</b>                | egyes köztisztviselőkre lebontott               | hivatali szintű                                         |
| <b>Az értékelés konkrét tárgya</b>  | a konkrét teljesítmény, készségek és képességek | előre meghatározott szervezeti adottságok és eredmények |
| <b>Az értékelés jellege</b>         | többnyire szöveges                              | az Unió ajánlásában meghatározott rendszeren alapul     |
| <b>Lehetséges következményei</b>    | munkajogi következmények                        | a hivatal vezetése dönt az eredmények felhasználásáról  |

Eltérés továbbá az is, hogy a teljesítményértékelés kompetenciacéljainak kitűzésénél alapvetően a fejlesztendő készségekre helyeződik a hangsúly, ami az objektivitást és a két rendszer összeilleszthetőségét befolyásolhatja. A szakmai célok értékelésénél azonban ilyen befolyásoló tényező nem áll fenn.

Egy rendszerszerű szemlélettel azonban inkább az azonossági pontok figyelhetők meg. Példaként az alábbiakat emelhetjük ki:

- mindkét rendszer tényeken, adatokon alapuló értékelésen nyugszik;
- céljuk a teljesítmény, a működés színvonalának javítása;
- mindkettőben léteznek egymással azonos, illetve tartalmilag hasonló értékelési szempontok és területek;
- mindkét rendszerben hangsúlyos szerepet kap a köztisztviselő értékelése;
- a közigazgatási szerv saját teljesítményének növelésére irányuló funkcionális tevékenységnek minősülnek;
- meghatározott időszakasonként kerülnek megvalósításra;
- mind az indikátorok, mind pedig az egyéni célkitűzések kialakítása rugalmas.

Már első ránézésre is látszik, hogy túl sok a hasonló (vagy azonos) elem ahhoz, hogy azokat figyelmen kívül hagyassuk. **A köztisztviselői egyéni teljesítményértékelés és a CAF szerinti értékelés inkább kiegészítik egymást, ezért együttes alkalmazásukkal fokozott előnyök várhatók.** Ez az összehangolás nagymértékben

tervezési feladat. A két értékelési szempont integrálása a gyakorlati tapasztalatok fényében elsősorban kétféle értelemben, tartalmi és technikai tekintetben valósítható meg.

### **Tartalmi összehangolás**

A tartalmi összehangolás elsősorban azt jelenti, hogy az egyéni teljesítményértékelés során értékelt

teljesítmények, készségek és képességek – mint csoport-, illetve hivatali szintű értékelési szempontok – a CAF értékelési szempontrendszerébe is kerüljenek be. Ez kétirányú folyamat:  
– Egyrészt a CAF kérdőív adaptációja lehetőséget nyújt arra, hogy az esetleg változó hivatali – és

egyéni – teljesítménycélok értékelési szempontként a CAF-ba épüljenek be, így a vezetőn kívül a munkatársak is ugyanazon kritériumok alapján értékelnek.

- Másrészt a CAF által kimutatott szervezeti gyengeségek kiküszöbölése meghatározott egyéni teljesítményektől is függhet, amelyeket a köztisztviselői teljesítményértékelésen keresztül lehet azonosítani. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a fejlesztendő területekből kialakított egyes intézkedési elemeket a szervezet stratégiai, illetve egyéni célkitűzéseiben is megjelentetünk. A CAF által feltárt gyengeségek így nem csupán egy intézkedési tervben jelenhetnek meg, hanem az egyéni teljesítményértékelésben is.

Az egyéni teljesítményértékelés sikerességének, megfelelőségének szervezeti szintű értékelését szintén a CAF adhatja, ami rendszeres visszajelzést jelenthet a vezetés számára.

Mindezen túlmenően **a CAF értékelési szempontrendszerét úgy célszerű összeállítani, hogy azok összhangban legyenek a Hivatal szervezeti szintű éves céljaival, illetve stratégiai elképzeléseivel.**

Az összehangolás további előnye az lehet, hogy a CAF kérdőív összeállításánál magára a teljesítményértékelés módszerére, gyakorlatára és eredményeinek hasznosítására is rákérdezünk.

A teljesítményértékelés módszerén, gyakorlatán és eredményein túl alapvető jelentőségű, hogy a CAF kérdőív összeállítása során a kompetenciacélok is megjelenjenek az önértékelési kérdőívben. Ez nem a kompetenciacélok egyszerű beemelését

jelenti, hanem azt, hogy azok egy jól beazonosítható kérdéscsoportnak feleljenek meg az önértékelési kérdőívben. A későbbi összehasonlításhoz természetesen elkerülhetetlen, hogy a kompetenciacélok, és az ezeknek megfelelő indikátorkérdések (a kérdőívben megfogalmazott kérdések) összefüggései minden érintett számára egyértelműek és világosak legyenek. Ennek pedig az lesz az eredménye, hogy a vezetői értékelés mellett a kompetenciacélokat – igaz áttételesen – a munkatársak az önértékelés során az egész szervezetre vonatkozóan fogják értékelni.

A két rendszer értékelési tartománya is jelentős mértékű azonosságot, illetve hasonlóságot mutat:

- Az egyéni teljesítményértékelés teljes mértékben a hivatali stratégiai célkitűzésen alapul, ennek alapján szükséges az egyénre szabott kiemelt (stratégiai) és feladatjellegű szakmai célkitűzéseket megállapítani. Azt mondhatjuk tehát, hogy az egyéni teljesítményértékelés „stratégiai” szemléleten nyugszik. A CAF önértékelés szintén kiemelten kezeli a stratégiát, a szervezeti adottságok körében egy külön főkritérium foglalkozik ezzel a kérdéssel. A megalkotásán túl annak minőségét, megvalósulását, érvényesülését is górcső alá veszi az önértékelés.
- A kompetenciacélok és a CAF alkritériumai között meglehetősen széleskörű átfedés van. A CAF 1. fő kritériuma: a vezetés megfelel a kompetenciacélok 7. pontjában foglalt „vezetői és irányítói magatartás” kritériumának (természetesen a CAF 2. és 3. fő kritériuma is érinti a vezetői magatartást). További párhuzamot is találhatunk a CAF 3., 4., 5., illetve 7. alkritériuma és a kompetenciacélok között. A minél teljesebb azonosság elérhető a megfelelő indikátorkérdések alkalmazásával. Ez a CAF szerinti általános értékelésnél akkor is jelentős összehasonlítási alapot nyújt, ha az indikátorok értékelését a rendszer nem tekinti céljának (csupán az alkritériumok összesítését). Ettől függetlenül a vezetésnek az ebből származó információ is segítséget nyújthat. Ezeknél a kérdéseknél tehát elengedhetetlennek tűnik a két rendszer eredményeinek összehasonlítása.

Nagyon fontos megjegyezni azt is, hogy nem csupán az azonos kérdésekre adott válaszok összevetése nyújthat plusz információt a vezetésnek. Az értékelés összefüggései hálószerűen is kapcsolódnak egymáshoz, célszerű tehát ezeket az összefüggéseket is konkrétan feltérképezni.

Az egyéni eredmények átlagának elvileg közel kell állniuk a CAF eredményekhez. Amennyiben az eltérés jelentős, akkor valamelyik rendszer nem megfelelően működik. Hibaforrás lehet például, ha a vezetők – különösen a teljesítményértékelési rendszer bevezetésének első évében – nem állítottak munkatársaik elé tényleges, valós követelményeket, vagy az értékelést nem vették komolyan, elsősorban a konfliktusok elkerülése érdekében. A CAF végeredménye eltérően alakulhat különböző körülmények függvényében, mint például a célcsoport létszáma, összetétele, az anonimitás biztosítása, a kérdőívkitöltés időpontjának megválasztása (pl. létszámleépítés időszaka).

A tartalmi összehangolás egyik alapvető kívánalma, hogy az egyéni teljesítményértékelések eredményeit (mind a célfeladatok, mind pedig a kompetenciacélok vonatkozásában) valamilyen módon – akár szövegesen, akár számszerűen – összesítse a szervezet. Ezek a mutatók – az egymásnak megfeleltethető indikátorok és teljesítmény-, illetve kompetenciacélok mellett – fogják képezni az összehasonlítás alapját.

### **Technikai összehangolás**

A kétféle rendszer technikai összeillesztése azt jelenti, hogy célszerű

- az egyéni teljesítményértékelés és a CAF szerinti értékelés előkészítésével ugyanazt a munkatársat megbízni;
- a kétféle értékelést lehetőleg egységesen kezelni.

Ez megkönnyítheti az említett tartalmi összehangolást, és biztosítja azt is, hogy a különböző szintű értékelések eredményei együtt jelenjenek meg és kerüljenek elemzésre. A technikai összehangolás különösebb problémát nem okozhat, hiszen a kétféle értékelés végrehajtása rugalmasan egymáshoz illeszthető. A CAF szerinti értékelés időbeli végrehajtásában a vezetésnek szabad keze van, így azt a teljesítményértékelés jogszabályban rögzített időpontjához lehet illeszteni. Ugyanezen időponthoz köthető a minőségirányítási rendszer vezetői átvizsgálása is.

A vezetői átvizsgálás során **az eredményeket – mindkét rendszerben – évente összesíteni kell, és azokat egymással is össze kell hasonlítani.** Kiemelkedően fontos azonban, hogy a teljesítményértékelést végző vezetők azonos szempontok alapján végezzék ezt a munkát, és az individuális szemléletet mellőzzék.

A jelzett átfedések, párhuzamosságok miatt egyszerűen megengedhetetlen, hogy az együttes alkalmazásból származó többletinformációkat a szervezet vezetése nélkülözze. Az integrált alkalmazás – a fentiekből következően – tehát az alábbi előnyöket rejti magában:

- Az önértékeléssel maga az egyéni teljesítményértékelés módszere, eredményessége és hatékonysága is mérhető.
- A szervezet stratégiai célkitűzéseinek elfogadottságát, érvényesülését az önértékeléssel részletesen kontrollálni lehet.
- Az önértékelés által kimutatott gyengeségeket a teljesítmény-célkitűzéssel lehet kezelni.
- Az indikátoroknak a teljesítményértékelés célkitűzéseivel, illetve kompetenciáival történő harmonizációja esetén kontrollálható mindkét értékelési rendszer eredményének a megalapozottsága.

Az összehangolt alkalmazás kialakítása azonban nemcsak egy egyszeri feladatot jelent. Az integrált működtetés permanens felülvizsgálatot, folyamatos visszacsatolást igényel. Szükséges tehát, hogy az összezsírt rendszerek működési mechanizmusát, az általa nyert többletinformációkat évente rendszeresen visszamenően elemezzük. Ezt az egyéni teljesítmények és a CAF kérdőív értékelését követő rövid időn belül célszerű elvégezni, mégpedig valamennyi vezető közreműködésével. Kiemelten fontos továbbá az együttes értékelés és megfeleltetés.

A CAF során a vezető és a munkatársak együttműködésében döntően a partnerség dominál. A hierarchia természetesen ekkor is fennáll, de ez az önértékelésben nem jelenik meg, hiszen a célcsoport tagjai egyenrangúak, a vezetésnek közvetett módon sincs beleszólása az értékelésbe. Maga az egyéni teljesítményértékelés is bizonyos kooperációt feltételez az értékelő és az értékelt között. Ez az együttműködés normatív alapú, amelyet a Ktv. és a BM utasítás is szabályoz. Itt ugyan már jobban kidomborodik, sőt dominánssá válik a két szereplő közötti hierarchikus viszony. Az együttműködés területei a következők lehetnek: a teljesítménykövetelmények meghatározása, az év közben felmerülő feladatok kitűzése, az értékelés eredményének megbeszélése. Az együttműködés lényeges jellemzője, hogy sem a célok és feladatok kitűzése, sem pedig azok értékelése nem történhet az érdekelttel történt előzetes egyeztetés nélkül. Amennyiben a vezetés – a CAF bevezetésétől és a teljesítményértékelés elvégzésétől – tény-

leges, hasznosítható eredményeket vár, úgy az együttműködésnek tényleges tartalmat kell adnia. Ez elsősorban azt jelenti, hogy a munkatársaknak nem csupán lehetőséget kell adni véleményük kifejtésére, hanem erre kifejezetten ösztönözni is szükséges őket. A vezető és a köztisztviselő közötti együttműködés fejlesztésére azonban a teljesítményértékelés rendszerében is vannak még ki nem használt tartalékok. Amennyiben a CAF és a teljesítményértékelés rendszerét összehangoljuk, célszerű az egyéni teljesítményértékelés során is nagyobb teret engedni az értékelt személy álláspontja megjelenítésének. Amennyiben az érintett a vezető által készített értékelést kommentálja, úgy tulajdonképpen önértékelést végez. Erre kötelezni nem, de ösztönözni lehet (sőt célszerű) a köztisztviselőt. Véleménye nem csupán a teljesítményértékelés során befolyásolhatja az értékelőt, hanem – ha megfelelő részletezettségű – a CAF szerinti önértékeléssel is összevethető. Így tulajdonképpen az egyéni teljesítményértékelés során szerezhetünk a CAF-hoz hasonló önértékelést, ami már sokkal kompatibilisebb azzal, mint a vezetői vélemény önmagában.

### **Az ISO minőségirányítási rendszer és a CAF modell kapcsolata**

Az ISO minőségügyi rendszer és a CAF modell kapcsolatát sokáig úgy vetették fel a közigazgatásban dolgozó szakemberek, hogy: „vagy-vagy”. Ma már tudjuk: a részek összessége együtt nagyobb eredményt hoz, mint azok különálló működésének egyszerű összege. Ez az **ún. szinergikus hatás az ISO és a CAF viszonylatában is igaz.**

A minőségügyi rendszerek célja általánosságban ugyanaz: javítani, folyamatosan továbbfejlesztani, hatékonyabbá, átláthatóbbá, eredményesebbé tenni a tevékenységet, a működést, mindinkább megfelelni az ügyfelek, a társadalom elvárásainak. A rendszerek az azonos vagy hasonló célok megvalósítását különböző módszerekkel és aspektusból közelítik meg. A minőségfejlesztésnek természetesen a közigazgatásban is vannak fokozatai. Amennyiben egy közigazgatási szerv már bevezette az ISO szabványt, lehetősége van arra, hogy a CAF modellt is alkalmazza, vagy fordítva. A rendszerek átjárhatók. A CAF alkalmazását megkönnyíti az is, hogy az nem versenyez más minőségügyi rendszerekkel, hanem hídyszerűen összekapcsolja, illetve kiegészíti azokat.

A két rendszer integrált alkalmazását alapvetően két tényező indokolja. Egyrészt a köztük lévő

hasonlóság: az, hogy ugyanazt a szervezetet, ugyanazt a működést monitorozzák, ugyanazzal a céllal. Másrészt a köztük lévő különbség, amely lehetővé teszi, hogy ugyanazt a célt, (ti. a minőségfejlesztést) más-más módszerekkel is támogassák.

A két rendszer közti hasonlóságokra azért kell kiemelt hangsúlyt fektetni, mert ezeket mindkét rendszer vizsgálja. Együttes alkalmazás esetén ezeket természetesen nem párhuzamosan, hanem az ISO és a CAF követelményeinek megfelelően kell működtetni.

- A minőségügyi rendszerek céljai hasonlóak: a termékek és a szolgáltatások minőségének javítása, a munka színvonalának folyamatos emelése, a törvényesség betartása, az eredményesség, a hatékonyság fokozása, az ügyfélcentrikus közigazgatás megvalósítása, az átláthatóság és nyomonkövethetőség biztosítása a szervezet valamennyi munkafolyamatában, a jó munkahelyi közérzet kialakítása és ezáltal a teljesítmények növelése a szervezet presztízsének elismertetése.
- Ha összevetjük a CAF főkritériumait a minőségirányítás alapelveivel, illetőleg a szabvány egyes fejezeteinek címével, további hasonlóságok fedezhetők fel. A minőségirányítás és a CAF is a folyamatos fejlesztés szükségességén alapul. Kiemelten kezelik a folyamatszerű szemléletet, az ügyfelek, partnerek, valamint a munkatársak véleményének figyelemmel kísérését. Mindkét rendszerben kiemelt terület a vezetés, illetve annak felelősségi köre, a vevők, illetve ügyfelek elégedettsége, a tervezés, a belső kommunikáció, a folyamatok fejlesztése, az erőforrásokkal való gazdálkodás.
- A két rendszer menedzselése ugyanazon szervezeti keretek között megoldható.

A két rendszer közötti különbség abból a szempontból fontos, hogy milyen módon egészíthetik ki, tehetik teljesebbé a szervezet minőségügyi filozófiáját, azaz milyen hozadékkal járhat együttes alkalmazásuk. Itt elsősorban az önértékelés és a szabvány külső szakértő általi auditálásának kettősségére gondolhatunk.

A különbségek tehát lehetővé teszik a két rendszer sajátosságainak kihasználását, míg az azonosságok esetén az integrált alkalmazáson van a hangsúly. Utóbbi azt jelenti, hogy az egyes követelményeket nem önmagukban értelmezzük és hajtjuk végre, hanem a szervezet működésének egyéb jellemzői figyelembevételével. A CAF (és az egyéni teljesítményértékelések elemzése) beépül a vezetőségi átvizsgálás rendszerébe; a Minőségirányítási Kézikönyvben a mérés, értékelés eszközeként határoztuk meg az önértékelést. Egyértelmű a fejlesztés szabványpont és a CAF (különösen a folyamat- és változásmenedzsment kritériumának) kapcsolata, ezért a fejlesztés tervezésének egyik eszközeként célszerű a CAF-ot alkalmazni. A CAF ugyanakkor a belső kommunikáció része, amely alkalmas a minőségirányítási szabvánnyal való elégedettség mérésére is.

Ezeket a kapcsolódási pontokat fel kell tárni, és mind a minőségirányítási rendszer, mind a CAF szerinti önértékelésben meg kell jeleníteni. Tapasztalataink szerint ez a tevékenység a leghatékonyabban a szabvány, a teljesítményértékelés és az önértékelés 1-2 éves együttes alkalmazása után kristályosodhat ki.

### **Összegző megállapítások**

A közigazgatásban számos lehetőség áll rendelkezésre a minőség, a szolgáltatási színvonal javítására, illetőleg a minőségfejlesztésre. Bármely minőségügyi rendszert is alkalmaz azonban egy szerv, nem nélkülözheti a jogszabály alapján kötelezően alkalmazandó mérési rendszerek (teljesítményértékelés, belső ellenőrzés) eredményeinek figyelembevételét. A rendszerek egymással összefüggnek eredendően annak következtében, hogy ugyanazt a közigazgatási tevékenységet, szervezetet monitorozzák (bár egymástól eltérő megközelítésben). Ha ezeket az összefüggéseket tudatosan tárjuk fel és alkalmazzuk, úgy komplex minőségfejlesztést végzünk, amelynek útján közelebb kerülhetünk a teljes körű minőségirányítás, a Total Quality Management szintjéhez.

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

**Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségeit lásd a 60. oldalon!**

# Minőség és megbízhatóság

## Pesterzsébet Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában

Településünk Pesterzsébet, Budapest XX. kerülete. Lakosságának száma 67 000 fő. Nevét a magyarokat kedvelő Erzsébet királynétól kapta. Pesterzsébeti kerület lévén magában hordozza a nagyvárosi és a kertvárosi jelleget egyaránt.

Pesterzsébet Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának létszáma 212 fő.

A hivatal alaptevékenysége: az önkormányzat működésének segítése, a közigazgatási ügyek intézésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása, amelyek az élet szinte valamennyi területére kiterjednek a születéstől a halálig (így többek között: szociális ellátás, egészségügy, oktatás, kultúra, városfejlesztés, környezetvédelem stb.).

Az önkormányzatiságra való áttérés minőségi elvárásainak való megfelelés érdekében az 1990-es évek elején elsők között – külső szakértők bevonásával – szervezetfejlesztést hajtottunk végre. Ennek célja a hivatal komplex működési rendjének átvilágítása és a szervezeti működést célzó intézkedések kidolgozása volt a következő szempontok szerint:

- Hogyan végezhetik munkájukat jobban a vezetők?
- Milyen munkaszervezéssel tehető hatékonyabb a hivatal működése?
- Hogyan bányunk jobban az emberi erőforrásokkal?
- Hogyan működjön jobban a képviselőtestület és a hivatal?

Mindezek alapján határoztuk meg a hivatal szervezeti struktúráját, valamint elvégeztük az általunk ellátandó feladatok és funkciók csoportosítását (önkormányzati, hatósági, funkcionális).

A szervezetfejlesztést folyamatnak, a szervezetet dinamikusan változóknak fogjuk fel, amely a külső (társadalmi, jogi, közigazgatás-fejlesztési, településfejlesztési stb.) hatások nyomán alakul. Ennek folyamatos figyelemmel kísérése érdeké-

ben alakult meg hivatalunkban a közigazgatás korszerűsítésével és fejlesztésével foglalkozó munkacsoport. Az úgynevezett „Közigazgatás-fejlesztési Team” az érintett munkatársak bevonásával javaslatokat dolgoz ki a vezetőség számára a munkavégzés minőségének javítása és a zavaró tényezők mielőbbi kiküszöbölése érdekében.

Hasonlóan kiemelt figyelmet fordítottunk – külső szakértők bevonásával – a személyi állomány minőségi fejlesztésére, ezért a

- személyiségfejlesztési,
- szervezeti együttműködést segítő,
- stresszkezelői, önismereti,
- ügyfélszolgálati,
- vezetői ismeretek és technikák

témakörökben tréningeket tartottunk.

Pesterzsébet Önkormányzatának Képviselőtestülete a Közép-Európában újszerű, kerületünk lakói véleményére támaszkodó tervezés módszerével 1998-ban 2020-ig szóló stratégiai tervet készített, amely átfogja a kerület életének valamennyi szegmensét. A Polgármesteri Hivatal a stratégiai tervben megfogalmazott célkitűzések elérése érdekében a közügyek gyakorlását a kerület lakossága érdekeinek és környezete iránti igényességének alárendelten látja el. Folyamatosan törekszünk a lakosság elvárásainak megismerésére, valamint a civil szervezetek bevonására a döntések előkészítése során.

Az önkormányzati rendeletek előkészítésekor alapelveként határozzuk meg, hogy azok világos és áttekinthető módon szabályozzák a lakosság életviszonyait, megalapozottságukkal szolgálják a hosszú távú jogbiztonságot, az önkéntes jogkövetést.

Eljárásainkban a jogszerűség mellett polgárbarát, humánus megoldásokat alkalmazunk.

Folyamatosan törekszünk a hivatali folyamatok tökéletesítésére, és erőfeszítéseket teszünk a hatékonyabb, olcsóbb közigazgatás megvalósításá-

ra (eljárások egyszerűsítése, átláthatóság, elszámoltathatóság).

Nagy hangsúlyt fektetünk arculatunk és a kommunikáció minőségére, a lakosságbarát szolgáltató önkormányzat kiépítésére (ingyenes újságot, kábeltévét, internetes honlapot működtetünk). Az önkormányzat kitüntetések, címeket és elismeréseket adományoz (Pesterzsébet Díszpolgára, Mecénása, Pesterzsébet Gyermekéért, Sportjáért, Környezetvédelméért, Közrendjéért és Közbiztonságáért), a település fejlődését segítő és támogató személyeknek.

A kerülethez való kötődés érdekében könyvet, cd-t, kazettát adunk ki.

Az ügyfélszolgálati- és okmányiroda évente megközelítően 100 ezer ügyfelet fogad. Az ügyfelek ügyeinek jogszerű, szakmailag kifogástalan intézése mellett fontosnak tartjuk a kulturált, gyors, szolgáltató jellegű ügyfélfogadást. Ennek megvalósítása érdekében:

- Recepciós munkatársat alkalmazunk, akinek feladata az ügyfélváróban folyamatosan fogadni és irányítani az ügyfeleket a várakozási idő minimalisra csökkentése és az ügyfelek közérzetének javítása céljából.
- Az ügyfélhívó-rendszeren keresztül figyeljük az ügyfélfogadás gyorsaságát, és ha azt tapasztaljuk, hogy az ügyfélfogadás ideje az optimális fölé emelkedik azonnal szervezési intézkedéseket teszünk.
- Az iroda zavartalan működése érdekében a heti ügyfélfogadási időt 36 órára növeltük, amelyen belül hetente két alkalommal hosszabbított, napi 10 órás ügyfélfogadást tartunk.
- Az okmányirodai ügyekben bevezettük az ügyféllel egyeztetett időpontban történő ügyintézt.
- Kapcsolódtunk az Internetes Közigazgatási Szolgáltató Rendszerhez (XR), amellyel megteremtettük az időpontfoglalás, illetve egyes ügyekben az ügy kezdeményezésének lehetőségét az Interneten.
- Az ügyfélfogadás szolgáltató jellegének erősítése érdekében postai szolgáltatást biztosítunk az ügyfeleknek az ügyintézés helyszínén.
- Annak érdekében, hogy az ügyfelek elvárásai megvalósuljanak, a fokozott terhelés alatt dolgozó ügyintézők időnként kommunikációs tréningen vesznek részt,
- Az ügyfélbarát jellegű ügyintézés abban is megnyilvánul, hogy idős, beteg állampolgárainkat mi keressük fel otthonaikban problémáik megoldása érdekében.

Hivatalunk tevékenysége egyenletes minőségű, ami azonos feltételeket, szolgáltatásokat garancia a polgárok számára. Valamennyi területen kiemelt figyelmet fordítunk az esélyegyenlőség teljesülésére.

Célunk a minőségelvű közigazgatás és a minőségi munkavégzés, amelynek keretét az **Általános Értékelési Keretmodell**, a CAF adja az önkormányzati, a hatósági és a funkcionális feladatok ellátása során.

A CAF önértékelési modell keretei között ügyfél-, illetve dolgozói elégedettséget mértünk.

Összességében az ügyfelek mintegy 91 %-a elégedett a hivatalban folyó ügyintézással, amit egy öt fokozatú skálán értékelve 4,55-nak minősítettek.

A dolgozói elégedettség mérésének eredményei szerint a hivatal elégedettség-mutatója 70 %-os, amely megközelíti a legjobb magyar munkahelyi szervezetek elégedettség mutatóját.

A CAF modell szerinti önértékelés összesített adatai alapján szervezeti átlagunk közel 79 %-os.

Hivatalunk – a minőség elvét szem előtt tartva – ütemterv szerint működik. Ennek érdekében többek között a következő célokat követi:

- A szolgáltatás minőségének javítása érdekében 2005-ben a mai kor követelményeinek megfelelő új irodahelyiségeket adtunk át, ahol kulturált körülmények között intézhetik ügyeiket Pesterzsébet lakosai.
- A lakossági vélemények folyamatos megismerése érdekében ún. „Kívánságok, Ötletek, Kritikák” (KÖK) ládákat helyeztünk el a hivatal különböző pontjain. A javaslatokat, bírálatokat, dicséreteket rendszerezzük és a napi munkánk során hasznosítjuk, de természetesen meg is válaszoljuk azokat.
- Célul tűztük ki a CAF minősítéssel rendelkező önkormányzati hivatalokkal a kapcsolatok felvételét tapasztalatcsere és összehasonlítás céljából.

Szakmai munkánk minőségének szinten tartása mellett prioritást élvez kerületünk hagyományainak őrzése, partnerkapcsolataink ápolása és bővítése.

A civil szervezetekkel együttműködve, az egyházak bevonásával színvonalas rendezvényeket szervezünk, amelyeken lakópatrióta lakótársaink mellett egyre nagyobb számban vesznek részt Pesterzsébet lakói.

Legnagyobb érdeklődést kiváltó rendezvényeink: a kéthetes Erzsébet-napi rendezvénysorozat, Erzsébet-bál, Kulturális Fesztivál, Tavaszi Tárlat, nyári hónapokban heti rendszerességgel térzene,

az Újévi koncert, az 50 éve házások köszöntése, tűzijátékok stb.

Nagy szeretettel ápoljuk testvérvárosi kapcsolatunkat (Como, Frankfurt am Main X. kerülete, Székelykeresztúr, Bölön), rendszeresen találkozunk képviselőikkel, kicseréljük gondolatainkat, és szükség szerint támogatjuk őket.

Célunk olyan szervezet működtetése, amely ötvözi az általunk meghatározott három alapkövetelményt: az elégedett lakosságot, a polgárbarát ügyintézással a színvonalas szakmai munkát, és az ehhez kapcsolódó jó munkahelyi légkört.

E gondolatok jegyében választottuk ki a hivatalt hitvallását, amely valamennyi hivatali helyiségben ki van függesztve:

*„Munka közben legyünk derűsek, vidámak, örömsugározzék körülöttünk, hogy a nehézségek veszítsenek erejükből, és az emberek felejtsek a szorongást.*

*Ezt embertársi szeretettel és egymás megbecsülésével lehet elérni a munkahelyen.”*

(Marcel Callo)

**Pályázatunk alapján 2005-ben elnyertük a Magyar Közigazgatási Minőség Díjat.**

## A menedzsment-tőke hatalma

## KÖNYVISMERTETÉS

**Dr. A.V. Feigenbaum\*** elnök és CEO (General Systems Co., Inc., Pittsfield, Massachusetts, USA)  
A menedzsment-tőke hatalma című könyv társszerzője így jellemzi a könyvet:

Világszerte számos vezető nagyvállalattal működünk együtt és tapasztalataink szerint a mai idők brutális versenygazdasági viszonyai közepette egyre inkább két szempont látszik kikristályosodni, ami meghatározza a szóbanforgó vállalatok erejét. Először is egyre erősebb az a törekvés, amelyik az új, az ügyfelek minőségi elvárásai által vezérelt globális piacot helyezi előtérbe. A másik szempont a mai idők alapvetően új vonása, a menedzsment innováció területén felmutatott hatékonyság, ami a sikerek alapját képezi a globális piacon. Dr. D.S. Feigenbaum és én azért írtuk meg „A menedzsment-tőke hatalma” című könyvet, hogy közreadjuk az e téren elért eredményekkel kapcsolatos tapasztalatokat.

Az egyik legmeggyőzőbb erejű példa az újtípusú, a minőségi értékeken alapuló vezetésre a Toyota, ahol a menedzsment-innováció és az ügyfelek minőségi elvárásainak figyelembevétele eredetileg magával Dr. Toyodával kezdődött.

Ez az irányultság a Toyotánál leginkább az olyan technológiák területére koncentrálódott, mint a gépkocsi dizájn és a motorok teljesítménye, ahol a Toyota továbbra is nagyon erős, de a globális autóipar is nagyon erős. Sok tennivaló maradt még azon a téren, hogy a Toyota milyen elképzeléseket táplál saját, minőségi értékeken alapuló üzleti tevékenységével kapcsolatban, illetve miképpen ismeri fel az innováció, a menedzselés folyamatának javítása, továbbá az ezek által megkövetelt személyi és csoportmunka jelentőségét. A vezetés végül is arra a megállapításra jutott, hogy a Toyotánál minden erőforrás – humán tőke,

műszaki kapacitás, szállítói- és ügyfélkapcsolatok, minőségügyi szemlélet, illetve a tetemes fizikai és pénzügyi vagyon – rendelkezésre áll a legerőteljesebb üzleti és menedzselési folyamatok elvégzéséhez, amelyeknek az ügyfelek minőségi elvárásait és megelégedettségét alapul vevő folyamatos innováció a hajtómotorja. Ezek a fogalmak mára olyan címszó alatt váltak ismertté, mint a karcsúsítás (Lean Production), az „Éppen időben” (Just In Time) módszer és más elnevezések, de mindannyian ugyanazon a vezetői alapelven nyugszanak, nevezetesen: a szervezet valamennyi erőforrásának az ügyfélközpontú szemlélet alapján történő integrálásával folytatott verseny. A Toyota gazdasági ereje arra a képességére vezethető vissza, hogy létre tudott hozni egy olyan kompetitív vezetői és üzleti innovációs folyamatot, amely alkalmas a növekedés állandó fenntartására. Az olyan nagyvállalatok, mint a General Electric, az IBM, az Union Pacific és a Bank of America erejének szintén az a titka, hogy felismerték: a 21. századi üzleteket azzal lehet a legnagyobb mértékben feljavítani, ha megtalálják az irányítás legoptimálisabb módját, amely egyszerűen az üzletvitel hatékonyságának fokozását is jelenti.

Az említett vezető nagyvállalatok közös sajátossága, hogy jelenlegi üzleti tevékenységük szempontjából alapvető és általános érvényű szempontként fogadják el a rendszerbe foglalt menedzsment-innovációt; ez képezi a vezetés és az irányítás leglényegesebb útját, amely nem csak a szervezeti életmódot jelöli ki, hanem a szervezeti gondolkodást is megszabja. A vállalatvezetés alapelve szerint a rendszerbe foglalt menedzsment-innováció a mai vállalatoknál ugyanazt jelenti, mint a technológia- és a termékfejlesztés rendszerezésével néhány évtizeddel ezelőtt bekövetkezett áttörés a versenyben. Előtérbe kerül a

*Armand V. Feigenbaum*, a General Systems Co. Inc. elnöke, CEO, a teljes körű minőségsszabályozás és menedzsment koncepciójának kidolgozója; *Donald S. Feigenbaum*, a General Systems ügyvezető alelnöke, CEO, „A menedzsment-tőke hatalma” című könyv szerzői (McGraw-Hill, 2003). A mű eredeti címe: *The power of management capital*

következő négy legfontosabb, eredményalapú, operatív üzleti tényező: az ügyfélközpontú szemléleten alapuló vezetés, a működési költségek figyelembevételével történő vezetés, a menedzsment-innováció és az összes erőforrás kihasználása, valamint a legjobb teljesítmény alapú vállalati kultúra előmozdítása.

Mindezt az segíti elő, amit mi a vállalat menedzsment-tőkéjének nevezünk: ez nem más, mint a vállalatok teljes erőforrás arzenáljának – anyagi és szellemi tőkejavak – hatékony bevetése a folyamatosan javuló eredmények, illetve a növekedés és a jövedelmezőség fenntartása és gyorsítása érdekében. Ez feltételezi annak az üzleti tapasztalatnak a felismerését, hogy ami a szervezet bármely részén emeli a minőség színvonalát, az a szervezet minden részén alkalmas ugyanerre.

A menedzsment-tőke előtérbe állítása koncentrálni a sikeres vállalatvezetés jellemzőire, céljára, szakmai jártasságára és eszközeire, s akkor eredményes, ha a vállalatvezetés képes érezhetően növelni saját hatékonyságát a szellemi (folyamatok és intellektuális tőke) és az anyagi (épületek, berendezések, felszerelések) tőkejavaknak integrációja terén a mai sikeres vállalatok hagyományos és elektronikus infrastruktúrájában. A számtalan példa közül azt az egyetlen, minőségileg hatalmas változást emeljük ki, hogy a múltbeli „juttassuk koldusbotra a szállítót” szemlélet helyett ma már az ellátási lánc menedzsmentje került előtér-

be. A gyökeresen megváltozott vezetési és menedzselési koncepció az alapvető minőségi érték és versenyképesség hordozójaként tekint az ellátási láncra, miközben az ügyfelek minőségi elvárásainak maximális előtérbe állításával teljes körű és nyílt kapcsolatokra törekszik a szállítókkal és az ügyfelekkel egyaránt.

Nagyon fontos megjegyezni, hogy az egész szervezetre kiterjedő menedzsment-tőkét azok a rendszeralapú folyamatok, eszközök és stratégiák támasztják alá, amelyek a vállalatnál minden alkalmazottat hozzásegítenek a gondolkodáshoz, a tanuláshoz, a cselekvéshez és a döntéshozatalhoz, hogy egyénileg és a csoportok tagjaként a lehető legnagyobb értéket nyújtsák az ügyfelek számára és teljesítsék a mai piaci elvárásokat. Tapasztalataink szerint mindez abban nyilvánul meg, hogy az innováció révén – ami egyszerűen az adott vállalat ügyfélszemléletű profilját is jellemzi – a működési költségek jelentősen alacsonyabb szintjén magasabb teljesítmény mutatkozik a jövedelmezőség terén. Számos mai mértékadó szervezetnél részletesen tanulmányozva a menedzsment-innováció középpontba való helyezését, levonhatjuk azt a tanulságot, hogy a jövedelmezőség és a növekedés – sőt maga a minőség jövője – szempontjából is ez a kulcs a mai, a minőségi érték által vezérelt piacon.

Fordította: **Várkonyi Gábor**

A **Digart Hungary Kft.** gratulál a **Digart International Ltd.** által 2006. február 1-jétől március 31-ig tanúsított magyarországi szervezeteknek:



**MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint:**

**AdWare Research Kft.**  
Veszprém  
**Annober Egészségügyi és Szolgáltató Betéti Társaság**  
Pásztó  
**Bankkonzult Kft. Budapest Transzformátor Üzem**  
Nyíregyháza  
**Conus Fém bútór és Alkatrészgyártó Kft.**  
Órbottyán  
**Cyclolab Ciklodextrin Kutató-Fejlesztő Kft.**  
Budapest

**Csonka és Fiai Kft.**  
Sopron  
**Eger „kas” Épületkarbantartó és Szigetelő Kft.**  
Eger  
**Extreme-Park Kft.**  
Tatabánya  
**Ferro-Line Zala Kft.**  
Zalaegerszeg  
**Gepard-1 Team Vagyonvédelmi Bt.**  
Győr  
**Margit Kórház Pásztó**  
Pásztó

**Mikola és Társa Bt.**  
Solymár  
**Pencom Technika Számítástechnikai és Mérnöki Kft.**  
Szombathely  
**SEWS Komponens Európa Magyarország Kft.**  
Mór  
**Tiszalift Kft.**  
Szolnok

**MSZ EN ISO/TS 16949:2002 szabvány szerint:**

**Defko Hungária Kft.**  
Sopron

**MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint:**

**Bankkonzult Kft.**  
Budapest  
**Transzformátor Üzem**  
Nyíregyháza  
**Ferro-Line Zala Kft.**  
Zalaegerszeg  
**Grafika Press Nyomdaipari Rt.**  
Budapest  
**Margit Kórház Pásztó**  
Pásztó  
**Pátia Nyomda Rt.**  
Budapest

A **Digart Hungary Kft.** elérhetősége: 1113 Budapest, Diószegi út 37., postacím: 1519 Bp., Pf. 340  
Telefon: 279 1771, fax: 279 1772, E-mail: [digart@mail.emma.hu](mailto:digart@mail.emma.hu), honlap: [www.digart.ch](http://www.digart.ch)

# Dombóvár Város Polgármesteri Hivatala – a „Közigazgatási Minőségi Díj 2005” nyertese\*

Dombóvár város Tolna, Baranya és Somogy megye találkozásánál, Tolna megye délnyugati csücskében, a Kapos folyó mellett fekszik. A kistérség meghatározó jelentőségű települése. Lakóinak száma jelenleg megközelíti a 21 ezret. A város számottevő iparral rendelkezik, jelen van a turizmus, aktív a kulturális tevékenység, színvonalas oktatás folyik a város középfokú oktatási intézményeiben.

## I. DOMBÓVÁR VÁROS ÖNKORMÁNYZATA

Dombóvár város önkormányzatának feladatai jelentősen megnövekedtek az elmúlt időszakban. A hagyományos „tanácsi” munkához képest tevékenységünkben erőteljesen érvényesül a korszerű, ügyfélközpontú minőségszemlélet. Az állami és önkormányzati hatósági feladatok mellett önként vállalt tevékenységek jelentek meg munkánkban. Az önkormányzati tevékenység vonatkozásában specifikus (vagy általános, de az önkormányzati tevékenységre adaptált) minőségfejlesztési módszereket, vevőelérési és elégedettségnövelő eljárásokat vezettünk be. A fejlesztésre és további módszerek tudatos alkalmazására irányuló szándékunk a képviselőtestületi döntésekben következetesen megjelenik. Az önkormányzat hatósági és szolgáltató tevékenysége túlmutat a település határain, körzetközponti, kistérségi szerepet tölt be.

Dombóvár Város Önkormányzata 2002-ben olyan stratégiai programmal állt elő, amely a közsférában szokatlan, úgy is mondhatnánk megdöbbentő. Az azóta eltelt időszak azonban azt bizonyítja, hogy ez a fajta stratégiai gondolkodásmód sikeres. A célok jól megfogalmazottak, átgondoltak, nyomon követhetők, sőt továbbfejleszthetők.

A program elnevezése: „Új Dombóvár születik”. Ez az elnevezés egy kívülálló számára is azt sejteti, hogy városunk elindult egy új úton, a fejlődés útján. Ahogy polgármesterünk megfogalmazta: „Dombóvár ugrani készül”.

A program négy pillérrel indult, de az elmúlt év folyamán azokat továbbfejlesztettük, új stratégiai célokat foglaltunk meg, amelyek fontosak településünk szempontjából. Ezek a következők:

- I. Megújuló dombóvári gazdaság
- I. Lakható Dombóvár
- II. Gondoskodó Dombóvár
- III. Aktív Dombóvár
- IV. Biztonságos Dombóvár

A közigazgatás akkor tölti be szerepét, ha a hely, a terület, ahol az emberek élnek, jól működik: ott-hont, megélhetést, biztonságot ad, biztosítja a jogszabályokban foglalt alapjogokat, s mindezt csak annyit kér (adót, közreműködést), amelyet az emberek elviselhetőnek éreznek, s meg tudnak adni. Bár szervezetünk esetében az önkormányzat kifejezést használjuk, tehát a választott testületről, a képviselőtestületről beszélünk, szűkebb értelemben ezen ténylegesen a jegyző által vezetett hivatali apparátust értjük. Ez kifejezi azt a kettősséget, amely a világ valamennyi demokratikus, önkormányzati rendszerében fellelhető. Nevezetesen: a választott képviselőtestület – a döntéshozó – mellett működik egy olyan profi apparátus, amelynek a feladata kettős. Egyrészt ez az apparátus ellátja a testület működésével összefüggő, valamint a testület vezetőinek és természetesen tagjainak munkájával, annak segítségével kapcsolatos sokrétű feladatot, vagyis alapvető feladata a testületi munka segítése, részvétel a döntések előkészítésében és különösen végrehajtásában. Emellett azonban, az apparátus konkrét államigazgatási, pontosabban állami-államigazgatási munkát is végez, és e feladatkörében áll közvetlen kapcsolatban az emberekkel, az ügyfelekkel.

\* A CAF modellnek a Dombóvári Önkormányzati Hivatalban történő alkalmazásáról a szerző részletesen beszámolt a Minőség és Megbízhatóság 2005/4 számában.

Dombóvár Város Önkormányzatának célja, hogy nemcsak a térség, hanem az ország egyik legdinamikusabban fejlődő városává váljék. Valljuk, hogy az innovációhoz nem a pénz, hanem egy határozott koncepció (stratégia), divatos szóval vízió szükséges. Esetünkben egy karizmatikus személyiség „pörgeti fel” az eseményeket, amelyek az elmúlt időszakban egyfajta kreatív robbanáshoz vezettek. A 2002. óta polgármesterként tevékenykedő első számú vezető stabil támogató képviselőtestülettel és kiváló szakmai gárdával szolgálja választóit. Ehhez alapos helyismeret, megbízható minőségérzék, az innovációnak a sajátos helyi viszonyoknak megfelelő sikeres alakítása, fejlesztése szükséges. Az innovatív megoldások olyan intézményekből indulnak ki, amelyek arra bátorítják az alkalmazottakat, hogy kreatív ötletekkel álljanak elő, legyenek kritikusak, és folyamatosan jelezzék vissza a fogyasztók igényeit, észrevételeit. A sikeres innovációhoz elkötelezett és elhivatott emberek kellenek, akik aktivitással félresöprik a bürokratikus akadályokat és teret adnak a legváltozatosabb megoldásoknak. Önkormányzatunk élénjár a meghökkentő álmok megvalósítása, a lehetetlen helyzetek megoldása, a szokatlan önkormányzati nyitottság és megszállott szakemberek hihetetlen munkabírása terén.

## 1. A képviselőtestület

Dombóvár Város Önkormányzatának Képviselőtestülete 19 tagú, ebbe természetesen beleértendő a polgármester is. A polgármester munkáját 2 alpolgármester (humán és gazdasági) segíti, akik tisztségüket társadalmi megbízatásban látják el.

Az előkészítő, szervező feladatok része a bizottsági munka is. Ez volumenében és tartalmában alig marad el a képviselőtestület munkájától, hiszen a Szervezeti és Működési Szabályzat szerint egy bizottság feladatkörébe tartozó kérdés bizottsági állásfoglalás nélkül nem tárgyalható. Az 5 bizottság:

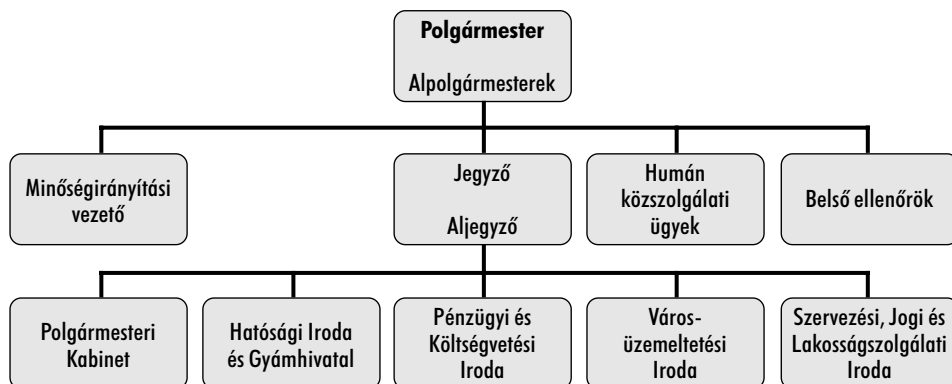
- Pénzügyi-Ellenőrző Bizottság
- Jogi és Javadalmazási Bizottság
- Gazdasági és Városfejlesztési Bizottság

- Népjóléti Bizottság
- Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sportbizottság

Rendeltetésszerű „patronálásuk” komoly erőfeszítést igényel. Minőségpolitikánknak részét képezi a bizottságok döntési folyamatainak szakmai támogatása.

## 2. A Polgármesteri Hivatal

A Hivatal belső szervezete a feladat ellátásnak megfelelően irodákra és a Polgármesteri Kabinet-re tagolódik. Az irodák munkájáért a jegyző irányítása mellett az irodavezetők felelnek. A kabinetben végzett szakmai tevékenységért a polgármester irányítása mellett a kabinetvezető felel. Ennek megfelelően a szervezeti struktúra a következő:



A Polgármesteri Hivatal létszáma 87 fő. Ebből 75 fő a köztisztviselő, 10 fő munkaszerződéssel, 2 fő pedig közalkalmazottként végzi munkáját.

### Feladatkörök:

- pénzügyi igazgatás;
- városgazdálkodás;
- hatósági feladatok: adó-, szociális-, építési- és végrehajtási intézkedések;
- okmányügyintézés;
- oktatási feladatok: óvodák, alapfokú oktatási intézmények, középiskolák, etnikai kisebbséghez tartozó nevelés, oktatás, intézményi étkeztetés, kollégiumi ellátás stb.;
- egészségügyi feladatok: alapellátás (házi orvos, házi gyermekorvos, fogorvos, ügyelet, védőnők), szakellátás (járóbeteg- és fekvőbeteg ellátás, szanatórium);
- szervezési és jogi feladatok: képviselő-testület munkáját segítő, döntés-előkészítő tevékenység;

- egyéb feladatok: közművelődés, közösségi tér biztosítása, területfejlesztés, tűztoltás stb.

Polgármesteri Hivatalunk 2002 óta olyan minőségi átalakuláson ment keresztül, amely – ma már nyugodtan mondhatjuk – példaértékű lehet az ország egész területén, de feltételezi azt a követelményt is, amely a közigazgatás átalakítására is vonatkozhat. E változások fő mozgatórugója az a felsővezetés (a polgármester és a jegyző), akik megértve a kor követelményeit, magukévá tették és folyamatosan alkalmazták a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management) vezetési filozófiát. Ennek köszönhetően feladták a régi programokat és módszereket, amelyek főként a hagyományos létfenntartást helyezték előtérbe. Ma már elmondhatjuk, hogy szervezetünk innovatív, gazdaság fantáziájú és kreatív. Együttműködik nemcsak az ügyfelekkel, állampolgárokkal, társadalmi szervezetekkel, hanem a magánszektorral is. Megbízható üzleti érzéket tanúsít, privatizál, piacorientált szemléletű. A rendszerelvű megközelítésre és a teljesítmény mérésére összpontosít. Jutalmazza az érdemeket. Azt mondja: „Rajta, tegyük ezt a dolgot működőképesse” – és nem fél nagy léptékben gondolkodni. Ebben természetesen nagy szerepe volt a CAF-nak (Közös Értékelési Keretmodell), valamint az ISO 9001:2001 szabvány által bevezetett minőségirányítási rendszernek is.

Ez az új szemléletmód hatja át ma már értékezőreleltésünk és stratégiaunk is.

### **3. Minőségmenedzsment rendszer**

A felsővezetés 2003-ban célként és eszközként jelölte meg a minőségfejlesztést és a minőségbiztosítás bevezetését a Hivatalban, ami a szervezet életében számos változást hozott. Ez jelenti mind a szervezeti struktúra átalakítását, mind pedig egy új szervezeti kultúra kialakítását is. Fő cél egy olyan pezsgő, élénk szervezeti kultúra létrehozása, ahol az innováció maradéktalanul érvényesül, számos új ötlet születik. Jellemző a családias szellem, a közös értékrend, az ügyfélcentrikusság; világosak a célok, és kiváló a belső kommunikáció. A beosztottak nem érzik számottevőnek a vezetőktől való távolságot. Az ilyen légkörben könnyen születnek új stratégiák, és ezek eredményesen meg is valósíthatók. Természetesen tudjuk, hogy ez nem megy egyik napról a másikra, azonban hosszú távon a minőségfejlesztéstől azt várjuk, hogy a személyi állomány szemléletében alapvetően megújul, s a minőséget munkája legfontosabb vezérlőelvének tekinti. Tudatosan azonosul a minőség-

célokkal, és hajlandó tevékenyen közreműködni azok eléréseért. Az úton elindultunk, és eredményeinket tekintve úgy gondoljuk: jó úton haladunk.

## **II. FEJLŐDÉSI IRÁNYOK**

*Ne kiszolgáltatottjai legyünk a jövőnek,  
hanem alakítói  
(Maurice Line)*

Önkormányzatunk – mint hatósági és területfejlesztési központ – a közigazgatást korszerűsítő folyamatok nyertese lehet. Tovább folytathatja a térségre is kiható fejlesztéseit, szolgálva ezzel saját választóit. Természetesen az előző fejezetben ismertetett erősségek mellett még számos fejlesztendő területünk van, de stratégiai céljaink ma már jól megfogalmazottak, amelyek eléréseért készek vagyunk az összefogásra.

### **Terveink**

Jövőbeni terveink megvalósítása érdekében már most elkészítettük a következő évek stratégiai programját, amely a Hivatal korszerűsítésén és az ügyfelek magas szintű kiszolgálásán túl a város és a kistérség fejlesztési elképzeléseit is összefoglalja. Ez a „Forrás-program” biztosítja a város és a térség fejlődését, az itt élő emberek életszínvonalának javítását. Ehhez nagyon sok anyagi forrás szükséges, de bátorít bennünket az a tudat, hogy mind országos, mind Európai Unió pályázataink az elmúlt években sok milliárd forintot hoztak a településre. Főbb fejlesztési irányaink a következők:

- a Polgármesteri Hivatal további fejlesztése, az ügyfélcentrikus, polgárbarát hivatal erősítése;
- gazdaságfejlesztés, kiemelten az egészségiparra;
- a városi infrastruktúra fejlesztése;
- önkormányzati intézményeink felújítása;
- a közösségi terek és a város arculatának megújítása;
- szociálpolitikai programjaink folytatása;
- a város közbiztonságának fokozása;
- természeti értékeink megőrzése.

Az utat kijelöltük, az azon való haladás azonban csak összefogással és eredményes együttműködéssel valósulhat meg. Ehhez nemcsak magunkban, hanem másban is bízunk kell. Így mondhatjuk el Arany János gondolatait idézve:

*„És épít karunk egy szebb holnapot...”*

## „Regionális CAF benchlearning” konferencia Budapesten

2006. március 30-án Budapesten, a BM Duna Palotában került sor a Belügyminisztérium Közzolgálati Főosztályának szervezésében arra a nemzetközi konferenciára, amely a magyar kezdeményezésre 2005-ben indult projekt tapasztalatait összegezte.

A közel 100 hazai és külföldi szakemberből álló konferenciát **dr. Horváth István, a BM közjogi helyettes államtitkára** nyitotta meg. Előadásában hangsúlyozta, hogy az **Ausztria, Csehország, Szlovákia és Magyarország** közigazgatási szervei közötti egyéves együttműködés lehetőséget teremtett a jó megoldások bemutatására és átvételére, valamint egy szorosabb regionális tapasztalatcsere kialakítására. A projekt nyitórendezvényére 2005. március 9-én Bécsben került sor. Az együttműködés négy munkacsoportban indult 13 közigazgatási intézmény részvételével: helyi önkormányzatok (városi, fővárosi kerületi), területi államigazgatási szervek között, valamint minisztériumi szinten. Az eredmények alapján a BM további támogatást nyújt a projekt II. fázisának folytatásához, amelyben további intézmények csatlakozását örömmel fogadják.

**Dr. Hazafi Zoltán** (főosztályvezető, Közzolgálati Főosztály, Belügyminisztérium) „A minőségpolitika szerepe a magyar közigazgatási modernizációs programokban” című előadásában részletesen taglalta az elmúlt években végrehajtott modernizáció részeit, 2 nagyobb szakaszra bontva azt:

### 1. Felkészülés az EU csatlakozásra

A legfontosabb feladat a piacgazdasághoz szükséges jogszabályi környezet megteremtése, az EU-s követelmények teljesítése volt. Ebben az időszakban a parlament évente 150-180 törvényt fogadott el. A strukturális átalakítások közé tartozott az új típusú szervezetek létrehozása (pl. Gazdasági Versenyhivatal, Média Hatóság, Kárpótlási Hivatal), valamint a feleslegessé váló szervezetek megszüntetése (pl. Árhivatal, Tervhivatal).

### 2. Tagállamként való működéshez szükséges igazgatási teljesítőképesség megteremtése

Az Európai Közigazgatási Tér célkitűzései az egysegesen magas szolgáltatási színvonal biztosítása és a nemzeti érdekek eredményes képviselete. A strukturális átalakítást ki kell egészíteni a belső működés megújításával, az eredményeket láthatóvá kell tenni, és a közigazgatási szervezeteknek kommunikálni kell saját eredményeiket.

Ebben nagy segítséget nyújt a minőségfejlesztési stratégia, amelynek elemei közül feltétlenül kiemelendők a következők:

- támogatás a közigazgatási szervek minőségfejlesztési projektjeihez;
- a CAF nemzeti változatának kidolgozása (jelenleg 200 regisztrált szervezet alkalmazza a CAF internetes önértékelési módszerét);
- szakértői hálózat kialakítása, a jó megoldások terjesztése;
- modellkísérlet: a Közigazgatási Ügyfélszolgálati Karta megalkotása;
- a Közigazgatási Minőség díj meghirdetése;
- vezetőképzés.

Dr. Hazafi Zoltán összegező tapasztalatként megfogalmazta, hogy az önértékelést végzők többnyire a valóságnál jobb értékelést készítenek magukról, ezért is fontos lenne az, hogy az ügyfél-igény és -elégedettség vizsgálatokra nagyobb hangsúlyt fektessenek. Ugyancsak el kell oszlatni a félreértést, amely az ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer és a CAF önértékelés párhuzamossága, egymást helyettesíthetősége körül alakult ki.

**Michael Kallinger** (Szövetségi Kancellária, Ausztria) „Minőségmenedzsment új barátokkal” című előadásában rámutatott, hogy nagyon sok hasonló vonás található a CAF ausztriai és magyarországi alkalmazásában, bár némileg irigykedve hallgatta a magyar adatokat. Ausztriában a Speyer modellt régebben alkalmazzák, az EFQM Kiváló-

ság Modellt csak kevés közigazgatási szervezet használja működésfejlesztésre. Az ISO 9001:2000-es szabvány szerint, tanúsított minőségirányítási rendszert kb. 20 közigazgatási szervezet működtet, míg CAF önértékelést 45 szervezet hajtott végre. Az IPSG – Innovative Public Services Group – soros elnökeként felhívta a figyelmet a CAF 2006-os verziójára, amelyben új, vagy hangsúlyozottabb elemként szerepel többek között az etika, az innováció, a modern controlling.

**Frantisek Kajane**k (Stratégiai és Emberi Erőforrás Menedzsment Főosztály, Közzszolgálati Hivatal, Szlovákia) „A CAF modell bevezetése Szlovákiában” című előadásában elmondta, hogy 2003-ban indult Szlovákiában a CAF projekt. Komplex tréningeket tartanak 4 különböző célcsoport számára, irányelveket dolgoztak ki, lehetővé teszik a külső tanácsadó tevékenység igénybevétele. Az elmúlt 3 év tapasztalatai alapján a fő problémák a közigazgatási szervek felsővezetőinek nem kellő mértékű elkötelezettségéből, a CAF teamekben való „kijelölés” (nem önkéntes) részvételből adódnak, valamint az önértékelés után az akciótervek kidolgozása okoz feszültségeket (túl nehéz célokat fogalmaznak meg a pénzügyi lehetőségek kellő mértékű figyelembevétele nélkül). Végül összevetette az EIPA adatbázisában levő számszerű értékeléseket a szlovák eredményekkel, és felhívta a figyelmet a 2006. december 5–6. között Pozsonyban sorra kerülő IV. Nemzetközi Minőségügyi Konferenciára (részletek megtalálhatóak a [www.quality-slovakia.sk](http://www.quality-slovakia.sk) honlapon).

**Katju Holkeri** (tanácsadó, Közzszolgálati Főosztály, Pénzügyminisztérium, Finnország) ugyancsak konferenciára invitálta a hallgatóságot. Nevezetesen a 2006. szeptember 27–29. között Tampereben megrendezésre kerülő IV. Európai Minőségügyi Konferencia eseményeit ajánlotta a hallgatóság figyelmébe. A regisztráció április 21-én kezdődik, a részvételi díj 650 euró. A részletek megtalálhatóak a [www.4qconference.org](http://www.4qconference.org) honlapon.

Délután került sor a magyar kezdeményezésre létrejött **regionális CAF benchlearning együttműködés konkrét eredményeinek megismertetésére**. A négy EU tagország részvételével zajló projekt kísérleti jellegű volt, munkanyelve az angol – a prezentációk is angol nyelven hangzottak el a négy munkacsoport projektvezetőinek, illetve a projekt-tagok előadásában.

## 1. A városok munkacsoportja – Pavel Kajml

Három, hasonló lélekszámú város vett részt a munkában: Sopron, Vsetin (Csehország), Martin (Szlovákia). A projekt során 2 alkalommal tartottak helyszíni látogatást: 2005. április–június, majd 2005. október–2006. január között. A legjobb gyakorlatot tanulmányozták egymásnál, első alkalommal az erőforrások és a számszerűsített eredmények, második alkalommal a vezetés, a stratégia, és a folyamatok témaköreiben.

## 2. A minisztériumok munkacsoportja – Monika Jurkovicova (Szlovákia)

Ebben a projektben 4 szervezet képviseltette magát: a Közlekedési és Innovációs Minisztérium (Ausztria), a Fejlesztési és Regionális Fejlesztési Minisztérium (Szlovákia), a Gazdasági Minisztérium (Szlovákia), valamint a Közzszolgálati Hivatal (Szlovákia).

| Intézmény                                          | Alkalmazottak száma | Az önértékelési csoportban résztvevők száma |
|----------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------|
| Gazdasági Minisztérium                             | 431 fő              | 18 fő                                       |
| Fejlesztési és Regionális Fejlesztési Minisztérium | 300 fő              | 40 fő                                       |
| Közzszolgálati Hivatal                             | 60 fő               | 10 fő                                       |
| Közlekedési és Innovációs Minisztérium             | 110 (6 főosztály)   |                                             |

Közös megbeszélésekre 3 alkalommal került sor. Legnagyobb eredménynek a folyamatok didaktikus feltérképezését, az átfedések megszüntetését tekintették.

## 3. A fővárosi kerületek munkacsoportja

| Intézmény           | Az önértékelési csoportban résztvevők száma |
|---------------------|---------------------------------------------|
| Bécs XV. ker.       | 6                                           |
| Budapest I. ker.    | 25                                          |
| Budapest XIII. ker. | 50                                          |

A munkacsoport véleménye szerint a benchlearning szempontjából a legmegfelelőbbek a CAF 3/6/7 kritériumai (humán erőforrás, ügyfelekkel kapcsolatos eredmények, munkatársakkal kapcsolatos eredmények). Gyengéségnek ítélték meg, hogy a 4 országból csak 2 ország vett részt projektjükben, valamint azt, hogy az eltérő kérdőívek használata miatt nehezebb volt az összehasonlítás.

#### 4. A területi közigazgatási szervek munkacsoportja

| <i>Intézmény</i>                        | <i>Az önértékelési csoportban résztvevők száma</i> |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Eisenstadt-Umgebung (Ausztria)          | 10                                                 |
| Baranya Megyei Közigazgatási Hivatal    | 25                                                 |
| Budapest Fővárosi Közigazgatási Hivatal | 25                                                 |

A projekt során a számszerűsített eredményeket nem „cserélték ki” az eltérő körülmények miatt, hanem az alkalmazott módszerek adaptálására törekedtek. A munkatársak motiválása Eisenstadtban volt példaértékű, míg a stratégia és a tervezés a Baranya Megyei Közigazgatási Hivatal kiemelkedő erőssége. Egyértelműen hasznosnak ítélték a más kulturális és szabályozási környezetben tevékenykedő szervezetek munkájának megismerését. A feltárt fejlesztési lehetőségekre már akcióterveket is határoztak meg, pl. a Budapest Fővárosi Közigazgatási Hivatal esetében a kommunikáció javítása érdekében az egyes szer-

vezeti egységek megbeszéléseire meghívják más szervezeti egységek munkatársait, vagy bevezetik a rugalmas munkaidőt stb.

**Dr. Kovács Ákos** (főosztályvezető-helyettes, Közszolgálati Főosztály, Belügyminisztérium) rövid projektértékelő beszédében kifejtette, hogy az európai uniós pilot projekt, mint új kezdeményezés megfelelt az alapvető elvárásoknak. A résztvevők az érdemi témakörökre összpontosítottak, és így sok hasznos tapasztalatra tettek szert. A jövőben további lehetőségek nyílnak hasonló munkában való részvételre, erről részletes információk az év második felében várhatók.

A tartalmas konferencia után az érdeklődők meglátogatták a Parlamentet.

Ezúton is gratulálunk a projekthez, és sok sikert kívánunk a további együttműködés során!

**Szegedi Erzsébet**  
EOQ MNB, szakmai és minőségügyi igazgató

Ref: AIB H2006/001



## „Minősített tanácsadót keresünk!”

Ha egy potenciális ügyfél így hirdet, Ön megfelel a követelménynek?

### A Minősített Tanácsadó státusz előnyei:

- hatékony szakmai kommunikációt tesz lehetővé
- kiközvetítési lehetőséget nyújt tanácsadót kereső ügyfeleink számára
- szakmai felkészültséget igazoló VINCOTTE tanúsítványt ad
- megjelenést biztosít a Vincotte internetes felületein
- ingyenes

**Legyen büszke szakmai tudására!**

A minősítés folyamatáról, a jelentkezés feltételeiről kérje tájékoztatónkat!

Hívja a **06/1 321 4965**-ös telefonszámot!

www.vincotte.hu
vincotte@vincotte.hu
Tel: 06/1 321 4965 Fax: 06/1 413 6048

# Hol tart ma a minőségfejlesztés az egészségügyben?

## Beszámoló a Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok VI. konferenciájáról

A Debreceni Egyetem OEC Népegészségügyi Iskola, az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságával (EOQ MNB) és az ISO Fórummal közösen, a „Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok” keretében 2006. május 11–12-én rendezte hatodik tudományos konferenciáját „Hol tart ma a minőségfejlesztés az egészségügyben?” címmel. A rendezvény helye a Debreceni Akadémiai Bizottság Székháza volt.

A korábbi DEMIN konferenciák hagyományaihoz hasonlóan – a minőségmenedzsment eredményein kívül – a konferencia előadói olyan aktuális kérdésekről tartottak előadást, amelyeknek közvetlen gyakorlati jelentőségük van a gyógyító-megelőző és a gondozási szolgáltatások szakmai színvonalára, a magyarországi mortalitási, morbiditási és az életminőséggel kapcsolatos eredmények növelésében, javításában.

A konferenciára 44 előadást fogadtunk el a következő témakörökben:

- minőség-modellek eredményei, a fejlesztés lehetőségei;
- kommunikáció és minőségfejlesztés;
- irányelvek, protokollok, indikátorok;
- minőségfejlesztés és betegbiztonság;
- a kommunikáció jelentősége a védőnői munkában;
- a mozgásszervi betegségek ellátásának minőségbiztosítása.

DEMIN első napján – konzultációval, illetve bemutatóval egybekötve – további két előadás hangzott el a „Minőségügyi pályázati lehetőségek az egészségügyben”, és a „Globe Solution – ISO rendszerek papírintésen” címmel.

Legtöbben a különböző minőségügyi modellek alkalmazásával elért eredményeikről, fejlesztéssel kapcsolatos terveikről számoltak be. Örövendes, hogy egyre több előadásban tükröződött vissza az a szemlélet, hogy a minőségügyi rendszerek kialakítása nem cél, hanem eszköz az egészségügyi ellátás minőségének javítása érdekében. Ilyen eszköz a szakfelületei rendszer is, amelynek reformja meghatározóan ki fog hatni a szakmai ellátás minőségének fejlesztésére.

Kiváló előadások hangoztak el a konferencia többi fő témájában is.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás után felértékelődött az egészségügyi minőségbiztosítás jelentősége, a költség-hatékonyságra való törekvés és a rendelkezésre álló szakmai bizonyítékok, az egységes standardok, irányelvek alkalmazásának szükségessége, annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló erőforrások optimális kihasználásával, a legkisebb kockázattal, a lehető legnagyobb egészségnyerés legyen elérhető. Az egészségügyi szervezeteknek egyre jobban meg kell barátkozniuk azzal a ténnyel, hogy eredményeik – indikátorok alkalmazásával – folyamatosan értékelésre kerülnek.

A minőségfejlesztés szempontjából fontos a megfelelő kommunikáció kialakítása, továbbá a betegek biztonságos ellátására való törekvés.

A minőség és az egészségügyi ellátás gyakorlata nem két különböző oldala az egészségügyi szolgáltatásnak, hanem egy és ugyanaz. Minőség szemlélet, a minőségmenedzsment alapvető ismeretei nélkül nem lehet megvalósítani a páciensek eredményes és hatékony ellátását.

Ennek szellemében tűzte napirendre a DEMIN VI. a mozgásszervi betegségek multidiszciplináris ellátásának, illetve a védőnői tevékenység minőségének egyes gyakorlati kérdéseit. A mozgásszervi betegségek jelentőségét az adja, hogy a leggyakoribb betegségek közé tartoznak, amelyek minőségi ellátása több szakmát is érint. A védőnői szolgáltatás minőségének fejlesztése azért lényeges, mert hatékony működésétől, a megelőző tevékenységek kiterjesztésétől, az egészségfejlesztés tudatosabbá tételétől jelentős egészségnyerés és életminőség javulás várható.

Tekintettel a szakfelügyelet növekvő jelentőségére, amelynek eredményeként az egészségügyi ellátás szakmai minőségének további javulása várható, a következő DEMIN konferencia tervezett fő témái közé ismét bekerült a szakfelügyelet aktuális helyzetének ismertetése.

Az előadások többsége a konferencia kiadványában is megjelent, és ennek segítségével a résztvevők a szekciók olyan előadását is meg tudták

ismerni, amelyen személyesen nem voltak jelen. A kiadványt – kiegészítő oktatási anyagként – megkapják a DE OEC Népegészségügyi Iskolájának Egészségügyi minőségbiztosítási és minőségfejlesztési szak hallgatói is.

A konferenciának 185 regisztrált résztvevője volt. Sajnálatos, hogy a magyarországi fekvőbeteg intézmények minőségügyi vezetőinek csak mintegy

20 %-a jelentkezett a kongresszusra, annak ellenére, hogy a DEMIN jelenleg a legnagyobb egészségügyi minőségbiztosítással és minőségfejlesztéssel foglalkozó szakirányú konferencia-sorozat.

**Dr. Gódeny Sándor**  
egyetemi docens

DE OEC Népegészségügyi Iskola

## Újabb sikerek nyitánya

**Tizenhatodik után az első!**

Május 10-12-én került megrendezésre az I. Debreceni Kiválóság Konferencia. Az évente visszatérő törzsvendégek számára nem a konferencia elnevezése okozott meglepetést, sokkal inkább annak sorszáma. Hozzászoktak ugyanis ahhoz, hogy a Qualimed Kft. évente kétszer, tavasszal és ősszel szervez konferenciákat. Mivel tavaly volt a tizenhatodik, mindenki a tizenhetedikre számított.

**Bernáth Lajos** főszervező, a Qualimed-IL Fejlesztő Iroda Kft. vezetője bevezetőjében sajnálkozását fejezte ki azért, hogy a rendezvény helyszínül szolgáló Kölcsey Művelődési Központnak csak a konferenciatermei készültek el, s a rendezvény ideje alatt folynak a szálloda és a múzeum befejezési munkálatai.

A szervezők a színvonalas külsőségek mellett a szakmai előadásokra koncentráltak, s teremtettek megannyi lehetőséget a jó gyakorlatok megismerésére, minőségügyi szakemberek és vezetők konzultációjára. Ezen törekvésük ebben az évben is eredményes volt, nagymértékben járult hozzá a „vevők”, a résztvevők elégedettségének javításához.

Íme egy csokorra való a konferencia gazdag témakinálataiból:

- Vezetés, stratégia, önértékelési módszerek, EFQM modell alkalmazása
- Egészségügyi Minőség Díjra várva – önértékelés és egészségügy
- Humán erőforrás fejlesztés, munkakör-értékelés, csapatépítés
- Akkreditációtól az önértékelésig – feladatok a felsőoktatásban
- Működési hatékonyság-fejlesztés az irányítási rendszereken belül
- Informatikai támogatás, az adatfeldolgozás gyorsítása
- Minőségi Díj Értékelői Fórum
- Benchmarking

Üde színfoltja volt a rendezvénynek, amikor Melissa Rancourt, az EFQM marketing igazgatója a benchmarkingról tartott igen érdekes előadást. A résztvevőknek alkalmuk volt összevetni a benchmarking európai és hazai gyakorlatát. Megismerhettük, hogy e fontos (pl. önértékelés során remekül alkalmazható) módszer felhasználását miként lehet bővíteni.

Növelte a konferencia értékét, hogy a résztvevők sok újdonsággal ismerkedhettek meg. Ilyen volt pl. amikor sok TQM eszköz és módszer egyedi gyakorlati alkalmazásáról hallhattunk. Újdonságként hatott a „Szövetség a Kiválóságért”, az „Elkötelezettség a Kiválóságért” témák időszerű eseményeinek bemutatása. E csoportba tartoznak az EFQM Fórum 2006 Budapest közérdekű információi, de az Országos Regionális Minőség Klub megalapításának bejelentése is.

Felsorolhatnánk persze az összes előadást, mert mindegyik tartalmazott eredeti értéket, újdonságot. Ez természetesen nem volt véletlen, mindössze az történt, hogy a felkért előadók a szervezők határozott kérését teljesítették.

A workshopok rendszere jól illeszkedett a napi programokhoz. A több helyszínen párhuzamosan folyó előadások megválasztása, sok résztvevőnek nehézséget okozott, amikor döntenie kellett, hogy melyikre menjen, melyiket hallgassa.

A debreceni konferenciák hagyományosan jó kísérő-programjai ezúttal sem maradtak el. A résztvevők elragadtatással beszéltek a Csokonai Színházban látott Tóth Árpád emlékestről, de a Tuba tanyán tett látogatás is sokáig emlékezetes marad.

Tapasztalataim, s a résztvevők véleményei is azt igazolták, hogy a rendezvény helyszíne jó választás volt, az épületen belüli ellátás színvonala kielégített minden igényt. Ilyen, valóban minőségi előadásokért jövőre is érdemes lesz Debrecenbe utazni.

**Sződi Sándor**



## KÖZOKTATÁS MINŐSÉGÉÉRT DÍJ – 2005

A Közoktatás Minőségéért Díj Bizottság javaslata alapján, az oktatási miniszter a 2005. évi Közoktatás Minőségéért Díj Kiválóság Díj kategóriában 2 díjat és 2 oklevél elismerést adományozott.

A díjazott és az elismerő oklevélben részesített intézmények névsora:

**Építészeti, Faipari és Környezetgazdálkodási Szakközép- és Szakiskola, Szolnok**

A Közoktatás Minőségéért Díj értékelési szempontjai és szellemisége alapján a szolnoki **Építészeti, Faipari és Környezetgazdálkodási Szakközép- és Szakiskola** a 2005. évi Közoktatás Minőségéért Díj Kiválóság kategóriájában a **díj ezüst fokozatában** részesült.

**Handler Nándor Szakképző Iskola, Sopron**

Közoktatás Minőségéért Díj értékelési szempontjai és szellemisége alapján a soproni **Handler**

**Nándor Szakképző Iskola** a 2005. évi Közoktatás Minőségéért Díj Kiválóság kategóriájában **bronz fokozatú díj** elismerésben részesült.

**Fazekas Gábor Utcai Általános Iskola, Kiskunhalas**

A Közoktatás Minőségéért Díj értékelési szempontjai és szellemisége alapján a kiskunhalasi

**Fazekas Gábor Utcai Általános Iskola** a 2005. évi Közoktatás Minőségéért Díj Kiválóság kategóriájában **oklevél elismerésben** részesült.

**Reguly Antal Szakképző Iskola és Kollégium, Zirc**

A Közoktatás Minőségéért Díj értékelési szempontjai és szellemisége alapján az értékelő csoport a zirci **Reguly Antal Szakképző Iskola és Kollégium** a 2005. évi Közoktatás Minőségéért Díj Kiválóság kategóriájában **oklevél elismerésben** részesült.

VS

## Országos statisztika

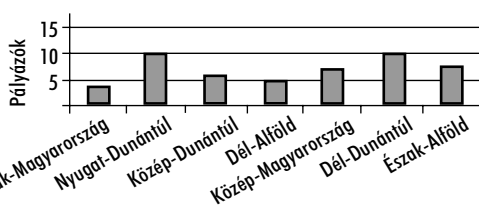
## Regionális minőségi díjak – 2005

A 2002-ben útjára indított regionális minőségi díjak országos eredményeinek összegzésével egyszerre szeretném segíteni a régiók kamaráiban dolgozó szakemberek munkáját, és láttatni egy pillanatfelvétel erejéig a 2005. évi eredményeket.

Elsőként nézzük meg, hogyan alakult a hét régióban díjra pályázók száma.

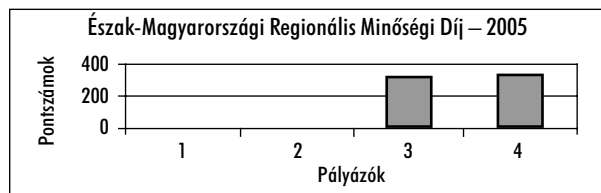
Látható, hogy a pályázók érdeklődése a Nyugat-Dunántúli és a Dél-Dunántúli régióban volt a legmagasabb – számszerűsítve 10-10 pályázat értékelésére került sor.

Regionális minőségidíjra pályázók régiókénti megoszlása – 2005



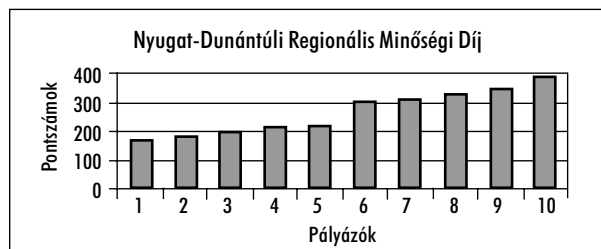
Információs értékkel bír, hogy az egyes régiókban miként alakultak a pályázók pontszámai. Ugyanakkor mindenképpen hangsúlyozni kell, hogy az adott pontszámok nem mérhetők össze közvetlen módon a Nemzeti Minőségi Díjak pontszámaival, mivel egy egyszerűsített modell jelenti a pályázás alapját. Másrészt a régiós értékelő csoportok – felkészültségüktől függően – szakmailag más-más szinten bírálják el az írásos anyagokat.

## Észak-Magyarországi Regionális Minőségi Díj



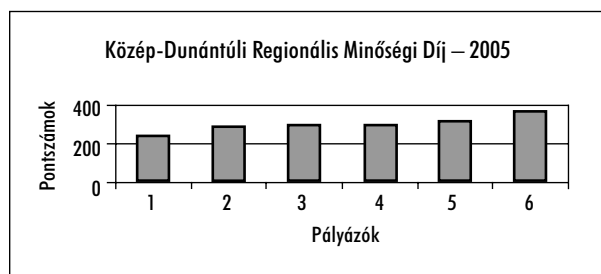
A beadott négy pályázatból a bírálók szerint kettő volt értékelhető.

## Nyugat-Dunántúli Regionális Minőségi Díj



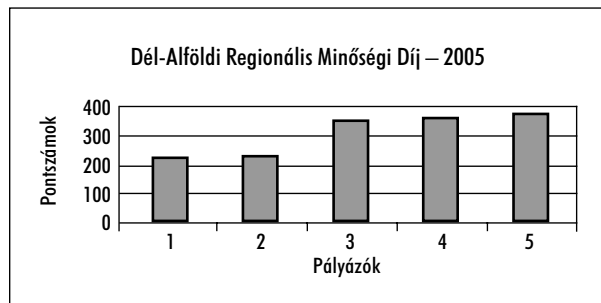
A régióban kicsi-, közepes- és nagyvállalati kategóriában 1-1, összesen három díjat adtak ki.

## Közép-Dunántúli Regionális Minőségi Díj



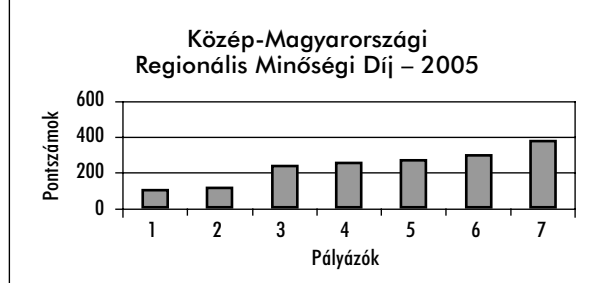
Érdekesség, hogy a kiadott hat díjból négyet a közszolgálati szféra pályázói nyertek el.

## Dél-Alföldi Regionális Minőségi Díj



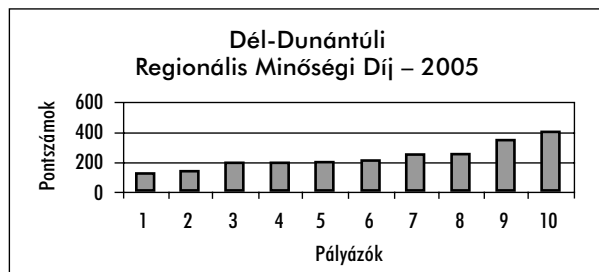
A régióban valamennyi pályázó díjat kapott.

## Közép-Magyarországi Regionális Minőségi Díj



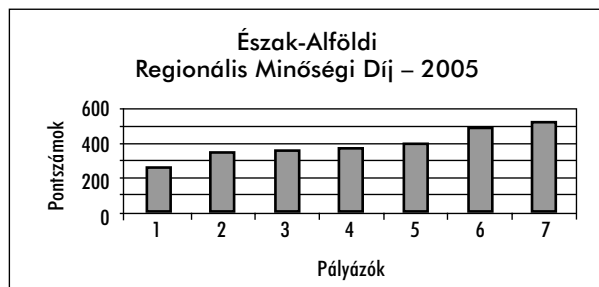
A regionális díjakhoz 2005-ben csatlakozó Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara a Pest Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával közösen írta ki a díjat. A hét pályázó közül ketten kaptak regionális díjat.

## Dél-Dunántúli Regionális Minőségi Díj



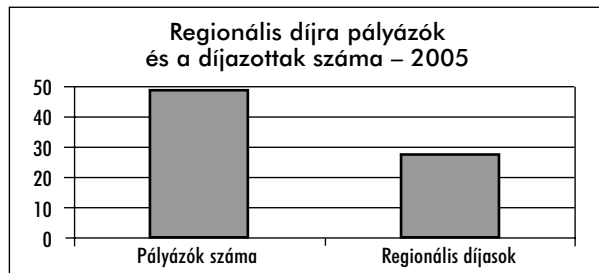
Regionális díjban négy vállalkozás részesült.

## Észak-Alföldi Regionális Minőségi Díj



A hét pályázóból hatan térhetek haza Regionális Minőségi Díjjal.

Befejezésül vessünk egy pillantást az utolsó grafikonra, amelyen látható, hogy a pályázónak mintegy 57%-ka díjas elismerésben részesült.



Sződi Sándor

### III. Regionális Távhőkonferencia

Április 19-én „A hőenergia-szolgáltatás aktuális feladatai – 2006” címmel Nyíregyházán, a Krúdy Vigadó rendezvénytermében tartottak konferenciát. A Nemzeti Minőségi Díjas, Recognised for Excellence európai oklevéllel elismert, a Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft. immáron harmadik alkalommal bizonyította, hogy rendezvényszervezésből is a legjobbak közé tartozik.

Mára kinőtték a régiós határokat! Ezt fényesen bizonyítja az, hogy az együttműködő partnerek és előadók között találkozhattunk a Kolozsvári Műszaki Egyetem, valamint a Pécsi Távhő Kft. képviselőivel, de érkezett érdeklődő az ország közepső, illetve nyugati megyéiből is.

Nagyban emelte a rendezvény szakmai súlyát a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetségének, a Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetemnek, a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Karának és az ETE Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Szervezetének aktív támogatása és közreműködése.

**Csabai Lászlóné** Nyíregyháza polgármestere nemcsak jelenlétével és üdvözlő beszédével tisztelte meg a megjelenteket, de lokálpatriotizmusból is jelesre vizsgázott, amikor jó házigazdához illően a megyei jogú várost és látnivalóit is ajánlotta vendégei figyelmébe.

Megannyi remekül előkészített külsőség mellett a szakmai program volt a „hab a tortán”.

Megismerhettük a „Többet kevesebb” Zöld könyv az energiahatékonyságról című EU-dokumentumot. Hallhattunk egy dél-dunántúli távhőszolgáltató idei

működési jellemzőiről. Nagyító alá került Kolozsvár távhőszolgáltató rendszerének modernizálása, s hazai egészségügyi intézményeink energiagazdálkodása. Tájékoztató hangzott el a Nemzeti Minőségi Díj pályázat idei újdonságairól és ütemtervéről. Érdekes volt bepillantani a Nyírtávhő Kft. műszaki fejlesztéssel kapcsolatos aktuális munkáiba.

**Dr. Garbai László** a BMGM tanszékvezető egyetemi tanára, a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetségének főtákará, mint levezető elnök, a résztvevőkkel teljes egyetértésben köszönte meg Gerda Istvánnak, a Nyírtávhő Kft. ügyvezető igazgatójának és munkatársainak remek teljesítményét.

Többször elgondolkodtam már azon, hogy miért sikeresek az ISO 9000 Fórum, a Magyar Minőség Hét, vagy a Győztesek Konferenciája rendezvények, vagy éppen a debreceni TQM-, illetve DEMIN Konferenciák (hogy csak néhányat emeljek ki a teljesség igénye nélkül hazai összejöveteleinkből). Úgy vélem, rájöttem a „titok” nyitjára! A sikerre a szervezők lelkiismeretes, szakmailag magas szintű felkészültsége a legfőbb garancia. Párosul mindehhez az a tájékozottság, amellyel sikerül felkutatniuk egy-egy téma legjobb előadóit, reprezentánsait. Az sem mellékes, ha időről-időre képesek megújulni, újabb színeket felfedezni a magyar minőségügy palettáján.

Biztosra veszem, hogy az évenkénti rendszerességgel tervezett távhőkonferenciák a legszínvonalasabb rendezvényeink sorát gazdagítva sikerre vannak ítélve.

*Sződi Sándor*

### A versenyképesség forrása a minőség

#### SZEMLE

A Koreai Kis- és Középvállalatok Szövetsége (KFSB) által végzett legutóbbi felmérés szerint a minőség a legfontosabb forrása a hazai kis- és közepes méretű termelővállalatok versenyképességének. A KFSB által végzett, az egész országra kiterjedő, 'A kis- és közepes termelővállalatok versenyképességének felmérése' című akció 2005. június 7–14. között zajlott le 300 vállalat közreműködésével.

A megkérdezettek sorrendben az alábbiakat jelölték meg saját versenyképességük eredeti forrásaiként: minőség (18,8%), a megbízhatóság fenntartása az együttműködő cégek között (18,1%), az alapvető műszaki és technológiai erősség (13,8%) stb. A japán kis- és közepes méretű termelővállalatok között ezzel szemben a következő sorrend alakult ki: technológiai szint és erősség, minőség, továbbá az áttérés a sokféle, de kis mennyiségben gyártott termékre.

Komparatív versenyképességük szintjét illetően a megkérdezett vállalatok úgy nyilatkoztak, hogy a minőség és a technológia tekintetében elmaradnak ugyan az Egyesült Államok és Japán mögött, de jobbak Kínánál. A költség és az ár versenyképességét illetően azonban sokkal gyengébbek, mint Kína.

A versenyképesség jelenlegi állapotával kapcsolatos nehézségeik nagyságát firtató kérdésre a következő válaszokat adták: 'se nem biztos, se nem bizonytalan' (43,7%); 'biztos' (42,7%); 'bizonytalan' (7,3%); 'nagyon biztos' (5,0%); és 'teljesen bizonytalan' (1,3%). Ez azt jelenti, hogy a magabiztos vállalatok nincsenek többségben (47,7%); az önbizalomhiányban szenvedők aránya pedig 8,6%-ot tesz ki.

Quality: Source of Competitiveness KSA Newsletter, 2005 (September) No. 17, p. 1

**VG**

## EFQM Forum 2006 Budapest

## Elkészült az exkluzív konferencia programja!

Ahogy azt már a korábbi számban írtuk, **2006. november 6–8.** között a hazai minőségügy és szervezetfejlesztés kiemelkedő eseménye zajlik Budapesten: ekkor rendezzük meg az **EFQM Forumot**, Európa egyik exkluzív üzleti és minőségügyi konferenciáját. Történelmi jelentőségű, hogy nyugat-európai helyszínek után most először ad otthont a Forumnak közép-kelet-európai ország. Pozitív fogadtatásban részesült, hogy Magyarország és ezen belül Budapest a helyszín, hiszen a szakmai program mellett a városnak nagy a vonzereje.

**Ami a magyar szakemberek számára érdekes** – Az EFQM Forum ritka lehetőség arra, hogy a magyar, illetve a régióbeli szakemberek itt helyben találkozzanak a nemzetközi üzleti élet guruival, felső- és szakmai vezetőivel. A résztvevői létszám átlagosan 700, a gálavacsorán 1200–1400 fő – korlátlan lehetőséget nyújtva a kapcsolatépítésre (networking). További ok az ünneplésre, hogy az EFQM az Európai Kiválóság Díj 15. évfordulóját üli, a magyar **Nemzeti Minőségi Díj pedig a 10. évfordulójához** érkezett, így maga a konferencia, az EFQM Kiválóság Díj 2006, és a két jubileum együtt még különlegesebbé teszi ezt a néhány napot.

**A szakmai program** – Nézzük, mi is a rendezvény célja és milyen előadásokon vehet Ön részt.

A Forum küldetése a vezetők szemléletmódjának formálása, figyelmük felhívása az aktuális, globális versenyképességi kihívásokra, bevált modellek - módszerek bemutatása a legjobb gyakorlati előadások segítségével. Az előadó cégek egyben a kiválóságra való törekvés iskolapéldái is. „**AZ EURÓPAI VERSENYKÉPESSÉG GLOBÁLIS KIHÍVÁSAI**” cím jegyében elsősorban az európai gazdaság lassulásának problémáját vizsgáljuk és a kivezető utakat keressük együtt, előadóink tapasztalatai segítségével összegyűjtjük a sikertényezőket a gazdaság felgyorsításához, az összefogáshoz, a dinamikus piacokkal (Ázsia, USA és további piacok) szembeni helytálláshoz.

A konferencia programja a Szervező Bizottság munkájának köszönhetően készült, örömmel tájékoztatjuk Önöket az alábbiakban a színvonalas programról és a kiváló előadói körről. A **plenáris előadók** ismert és elismert menedzsment-szakértők és vállalati felsővezetők, akik globális tapasztalataik alapján átfogó és strukturált képet vetítenek a jelenlegi és a jövőbeni helyzetről. A **szekciók** során izgalmas vállalati esettanulmányokat sorakoztatnak fel, interaktív záró blokkal. A konferencia angol nyelven kerül megrendezésre. **A program:**

**2006. NOVEMBER 6. HÉTFŐ – HEREND, BUDAPEST, PARLAMENT**

10.00-tól

**Vállalatlátogatások:** Herend Porcelánmanufaktúra Rt., MOL Rt.

18.00

**Nyitó fogadás, és a Nemzeti Minőségi Díj jubileumának ünneplése** – PARLAMENT**2006. NOVEMBER 7. KEDD – MŰVÉSZETEK PALOTÁJA**

9.00

**Megnyitó**

9.30

**Ne lepdődj meg – legyél te a meglepetés!**

Prof. Dr. Jonas Ridderstråle, Nemzetközi menedzsment guru

10.45

**Az európai versenyképesség globális kihívásai – egy európai vezérigazgató tapasztalatai**

11.30

**‘EFQM Pact’ – panelbeszélgetés EFQM modellt alkalmazó cégek felsővezetőivel**

Chris Lebeer, Chief Executive Officer, EFQM \* Theo van Deursen, Member of the Board of Management, Royal Philips Electronics \* Marc Duhem, Regional Manager Europe, Solvay Group \* Spyros Dessyllas, National Chairman, Unilever Greece

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14.00–15.30 <b>Szekciók:</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Innováció – Innovatív stratégiák</b>                                                                                                                           | <b>Kreativitás – Tehetség</b>                                                                                                                                                                          | <b>Tudás – Tanulás</b>                                                                                                                                                                                               | <b>Piactér – Legjobb gyakorlat bemutatók I.</b>                                                                                                                                                                                           |
| Elnök: <i>Hervé Legenvre</i> , EFQM, Brüsszel                                                                                                                     | Elnök: <i>Faragó László</i> , Nokia Magyarország                                                                                                                                                       | Elnök: <i>Dunapack Rt.</i>                                                                                                                                                                                           | Moderátor: <i>Dr. Borbély Gábor</i> , tanácsadási igazgató, Ad Sidera Group                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bojár Gábor, elnök, Graphisoft Rt.</li> <li>Dr. Ábrahám László, vezérigazgató, National Instruments Europe Kft.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Américo Fernandes, vezérigazgató, DHL Portugal</li> <li>Dr. Lövey Imre, az „Örömteli szervezet” című könyv szerzője, szervezettefejlesztési szakértő</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prof. Danica Purg, Ph.D., Dékán, IEDC – Bled School of Management, Szlovénia</li> <li>Sáfár Miklós, Quality Manager, General Motors Powertrain – Magyarország Kft.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>BMW Group, Németország</li> <li>Alcoa-Köfém Ltd, Alcoa Wheel Products Europe, Magyarország</li> <li>FIRSTPLUS Financial Group PLC., Egyesült Királyság</li> <li>Post Denmark A/S, Dánia</li> </ul> |
| 15.30 <b>Döntősök ceremóniája</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
| VASÚTTÖRTÉNETI PARK                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
| 19.00 <b>Gálavacsora: EFQM Kiválóság Díjak és a magyar Nemzeti Minőségi Díj 2006 átadása</b>                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>2006. november 8. szerda – MŰVÉSZETEK PALOTÁJA</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| 9.00                                                                                                                                                                                                              | <b>Globális versenyképesség – mit tegyen Európa, hogy sikeres legyen?</b><br>Prof. Stephane Garelli, Professzor, IMD, University of Lausanne                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| 9.45                                                                                                                                                                                                              | <b>Shoji Shiba</b> , Professor Emeritus, University of Tsukuba, Japán and Advisory Professor, Shanghai Jiao Tong University, Kína                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| 10.45–12.15                                                                                                                                                                                                       | <b>Szekciók</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| <b>Intenzitás – Aktivitás</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Fókuszban az ügyfél – Köszölgélati tapasztalatok</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Jövőépítés – az értékek megőrzésével</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Piactér – Legjobb gyakorlat bemutatók II.</b>                    |
| Elnök: Sugár András, elnök, EFQM Forum 2006                                                                                                                                                                       | Elnök: Lydia Nagel Senior Manager, Major Accounts, EFQM, Brüsszel                                                                                                                                                                                                       | Elnök: Simola József, Corporate Centre Director MOL Rt.                                                                                                                                                                                  | Moderátor: Dr. Borbély Gábor, tanácsadási igazgató, Ad Sidera Group |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fodor István, elnök, Ericsson Hungary, European Research Advisory Board (EURAB) tag</li> <li>Fernando Bordin, vezérigazgató, Fonderie del Montello, Olaszország</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahmet Hamdi Doğan, főtitkár, Kocaali Kereskedelmi és Iparkamara, Törökország</li> <li>Oscar Moracho, főigazgató, Zummaraga Kórház, Spanyolország</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dr. Stefan Kasperowski, General Manager Total Vehicle, Quality Management, Rolls-Royce Motor Cars, Egyesült Királyság</li> <li>Paul Evmorfidis, General Manager, Coco Mat, Görögország</li> </ul> | Előadók: 2006-os döntősök és győztesek                              |
| 13.45                                                                                                                                                                                                             | <b>Záró panel Európán kívüli vezető szakemberek közreműködésével</b><br>Kerry Sanderson, Chief Executive Officer, Fremantle Ports, Ausztrália * Walter Puschner, Vice President for Customer & Partner Experience Microsoft, USA * továbbá brazil és indiai felsővezető |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| 14.45                                                                                                                                                                                                             | <b>Cakó Ferenc – Konferencia összefoglaló egy művészi előadásban (homok animáció)</b>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| 15.15–15.45                                                                                                                                                                                                       | <b>Záró ceremónia:</b> az EFQM Forum szervezői trófea átadása:<br>Sugár András EFQM Forum 2006 Budapest elnöke átadja a trófeát az EFQM Forum 2007 Athén elnökének                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |

Végül ajánljuk szíves figyelmükbe a megújult honlapot: [www.efqmforum.org](http://www.efqmforum.org) – ahol az aktuális információkról részletesen és folyamatosan tájékozódhatnak, és már **regisztrálhatnak** is. Itt hívjuk fel szíves figyelmüket arra, hogy a rendezvény részvételi díja a hazai üzleti szakkonferenciák árszínvonalával megegyezik, azonban a tartalmát, az előadói és résztvevői kört tekintve szélesebb, és „nemzetközi” palettát kínál.

Használják tehát ki ezt az alkalmat, jöjjenek el, bővítsék ismereteiket, építsék üzleti kapcsolataikat és ünnepeljék együtt velünk az elismert szervezeteket. A Forummal kapcsolatban várom további megtisztelő érdeklődésüket:  
Szakonyi Andrea, Projekt menedzser  
EFQM Forum 2006 Budapest  
IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ  
Tel: 06 1 332 0362, E-mail: [szakonyi@imfa.hu](mailto:szakonyi@imfa.hu)

Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság, Közhasznú Társadalmi Szervezet, Alapítva: 1972

## Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ okleveles szakemberek jegyzéke

### EOQ TQM menedzser

| Név és beosztás                                         | A munkahely neve és címe                                                         | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Hadzsi Gábor</b><br>projekt quality mérnök           | Grundfos Magyarország Gyártó Kft.<br>2800 Tatabánya, Búzavirág u. 14.            | 34/520 167<br>34/520 184<br>30/323 1427 | 2011. 01.                  |
| <b>Hartwig János</b><br>minőségügyi specialista         | GE Hungary Zrt. Alkatrészgyár Zalaegerszeg<br>8900 Zalaegerszeg, Alsóerdei u. 3. | 92/503 488<br>92/503 491<br>30/566 3307 | 2011. 01.                  |
| <b>Ibos Zoltán</b><br>ügyvezető                         | ÉP-LAK Szövetkezet<br>1184 Budapest, Hengersor u. 67.                            | 20/944 5922                             | 2011. 01.                  |
| <b>Nagy Tamás</b><br>minőségügyi menedzser              | Magyar Telekom Nyrt.<br>1123 Budapest, Krisztina krt. 55.                        | 99/540 050<br>99/540 051<br>30/407 6888 | 2011. 01.                  |
| <b>Pónácz Zoltán Sándorné</b><br>pedagógiai asszisztens | Deák Ferenc Általános Iskola<br>8200 Veszprém, Aradi vértanúk útja 2.            | 30/908 5345                             | 2011. 01.                  |
| <b>Szabó János</b><br>osztályvezető                     | Magyar Telekom Nyrt.<br>1123 Budapest, Krisztina krt. 55.                        | 99/510 336<br>99/310 690<br>30/925 0060 | 2011. 01.                  |

### EOQ minőségügyi auditor

| Név és beosztás                                            | A munkahely neve és címe                                                      | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Antal Zoltán</b><br>szervezőmérnök                      | AGRIA VOLÁN Rt.<br>3300 Eger, Mátyás király út 134.                           | 36/521 138<br>36/521 110                | 2009. 03.                  |
| <b>Horváth Krisztián</b><br>minőségügyi igazgató           | GEG és Társai Kft.<br>9142 Rábapatona, Rákóczi u. 35.                         | 96/583 030<br>96/583 031<br>30/916 9609 | 2009. 05.                  |
| <b>Novotny Julianna dr.</b><br>minőségirányítási menedzser | Multipolaris Kft.<br>1113 Budapest, Ábel Jenő u. 23.                          | 273 4763<br>469 2828<br>20/423 3617     | 2009. 05.                  |
| <b>Pap Sándor</b><br>minőségügyi főmunkatárs               | TIGÁZ ZRt.<br>4200 Hajdúszoboszló, Rákóczi u. 184.                            | 46/515 117<br>46/341 020<br>20/335 4525 | 2009. 03.                  |
| <b>Schmuck Róbertné</b><br>ügyvezető                       | GEO-SUN Kft.<br>7624 Pécs, Ferencesek u. 26                                   | 72/325 215<br>72/325 215                | 2009. 03.                  |
| <b>Szedlárné Gáll Ibolya</b><br>ügyvezető igazgató         | SHIVA Tanácsadó és Szolgáltató Kft.<br>1136 Budapest, Pannónia u. 13.         | 385 3126<br>361 4437                    | 2009. 05.                  |
| <b>Temesvári Imre</b><br>SQA engineer                      | Capro Hungary Kft.<br>8600 Siófok, Bajcsi-Zsilinszky u. 201/D                 | 84/506 595<br>84/506596                 | 2009. 05.                  |
| <b>Urbán Endre</b><br>termelés-szervezés vezető            | RICHTER GEDEON Rt. Dorogi Fióktelep<br>2511 Dorog, Esztergomi út 27., Pf.: 26 | 33/530 132<br>33/530 027                | 2009. 05.                  |

### EOQ minőségügyi rendszer-menedzser

| Név és beosztás                                    | A munkahely neve és címe                              | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Adamcsik Tamás</b><br>minőségbiztosítási mérnök | Linamar Hungary Rt.<br>5900 Orosháza, Csorvási út 27. | 68/514 600<br>68/472 830<br>30/598 4055 | 2011. 01.                  |
| <b>Antal Zoltán</b><br>szervezőmérnök              | AGRIA VOLÁN Rt.<br>3300 Eger, Mátyás király út 134.   | 36/521 138<br>36/521 110                | 2009. 04.                  |

| Név és beosztás                                                                 | A munkahely neve és címe                                                               | Telefon<br>Fax                           | Az oklevél<br>érvényessége |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Arany Zoltán</b><br>ügyvezető                                                | AURUMIT Kft.<br>2145 Kerepes, Sas u. 34.                                               | 28/508 510<br>28/508 511<br>20/942 0434  | 2009. 04.                  |
| <b>Aranyi Csaba</b><br>számítómérnök                                            | Ganz Transelektro Villamossági Rt.<br>1061 Budapest, Király u. 16.                     | 483 6678<br>483 6797<br>70/514 6010      | 2011. 01.                  |
| <b>Bodrogi Zoltán</b><br>minőségbiztosítási vezető                              | BORSOD VOLÁN Személyszállítási Rt.<br>3527 Miskolc, József A. u. 79.                   | 46/515 091<br>46/343251                  | 2009. 03.                  |
| <b>Boldoczki Mária dr.</b><br>osztályvezető                                     | TEVA Gyógyszergyár Zrt.<br>2100 Gödöllő, Táncsics Mihály u. 82.                        | 28/532 140<br>28/432 628<br>30/619 6814  | 2009. 04.                  |
| <b>Böhm Zoltán György</b><br>gépezés minőségbiztosítási és ellenőrzési szakértő | ERBE Energetikai Kft.<br>1117 Budapest, Budafoki út 95.                                | 382 4715                                 | 2009. 03.                  |
| <b>Brumbauer Anikó dr.</b><br>mikrobiológiai és mintavételi részlegvezető       | Fővárosi Vízművek Rt.<br>1134 Budapest, Váci u. 23–27.                                 | 435 3931<br>435 3949                     | 2009. 04.                  |
| <b>Budavári Dóra</b><br>vevőreferens                                            | M-REAL Petőfi Nyomda Kft.<br>6000 Kecskemét, Külső-Szegedi út 6.                       | 76/518 340<br>30/606 7122                | 2009. 04.                  |
| <b>Czirer András</b><br>ajánlatadó mérnök                                       | Európai Építő Rt.<br>1056 Budapest, Molnár u. 19.                                      | 484 7405<br>318 1373<br>20/460 9623      | 2009. 03.                  |
| <b>Csáti Miklós</b><br>vegyszer                                                 | Hydra Kft.<br>6600 Szentes, Csongrádi út 3.                                            | 63/562 842<br>63/562 842                 | 2009. 04.                  |
| <b>Csik Zsasklin</b><br>főmunkatárs                                             | DUNAFERR Dunai Vasmű Rt.<br>2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1–3.                           | 25/584 265<br>25/584 787<br>30/910 7742  | 2011. 01.                  |
| <b>Farkas Csaba</b><br>üzemvezető                                               | ANTAL Ipari és Kereskedelmi Kft.<br>1211 Budapest, Gyepsor u. 1.                       | 276 3324<br>30/506 5928                  | 2011. 05.                  |
| <b>Fekete Attila</b><br>ügyvezető                                               | MINŐSÉGHÁZ Tanácsadó és Szolgáltató Bt.<br>2030 Érd, Barackfa u. 46.                   | 23/371 085<br>20/469 9128<br>30/940 4032 | 2011. 05.                  |
| <b>Forró Péter</b><br>minőségügyi vezető                                        | KFKI-LNX Hálózatiintegrációs ZRt.<br>1135 Budapest, Hun u. 2.                          | 452 1467<br>452 1401                     | 2009. 04.                  |
| <b>Földesi Tamás</b><br>tanácsadó                                               | Magyar Szabványügyi Testület<br>1091 Budapest, Üllői út 25.                            | 456 6924<br>456 6823                     | 2009. 04.                  |
| <b>Frankóné Alpár Andrea</b><br>szervezési osztályvezető                        | Magyar Nemzeti Bank<br>1054 Budapest, Szabadság tér 8–9.                               | 428 2603                                 | 2009. 04.                  |
| <b>Gulyás Ferenc</b><br>értékesítési menedzser                                  | Delta Elektronik Kft.<br>1033 Budapest, Szentendrei út. 39–53.                         | 437 5200<br>437 5299                     | 2009. 04.                  |
| <b>Hadházi Horváth Ildikó</b><br>minőségbiztosítási felelős                     | OEK Tápálajkészítő Egység<br>1097 Budapest, Gyáli út 2–6.                              | 476 1365<br>476 1365                     | 2009. 04.                  |
| <b>Hadzsi Gábor</b><br>projekt quality mérnök                                   | Grundfos Magyarország Gyártó Kft.<br>2800 Tatabánya, Búzavirág u. 14.                  | 34/520 167<br>34/520 184<br>30/323 1427  | 2011. 05.                  |
| <b>Hahn Endre</b><br>informatikai vezető                                        | SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft.<br>1086 Bicske, SPAR út                            | 22/567 100<br>70/459 1223                | 2011. 01.                  |
| <b>Hajdú Olívia Katalin</b><br>minőségirányítási mérnök                         | TEN CATE ENBI Kft.<br>2651 Rétság, Ipari Park 6.                                       | 35/551 615<br>35/551 601                 | 2009. 04.                  |
| <b>Hartwig János</b><br>minőségügyi specialista                                 | GE Hungary Zrt. Alkatrészgyár Zalaegerszeg<br>8900 Zalaegerszeg, Alsóerdei u. 3.       | 92/503 488<br>92/503 491<br>30/566 3307  | 2011. 05.                  |
| <b>Hübler Judit</b><br>SQA csoportvezető                                        | Harman/Becker Automotive System Hungary Kft.<br>8000 Székesfehérvár, Holland fasor 19. | 22/530 604<br>22/530 602<br>20/3877130   | 2011. 01.                  |
| <b>Ibos Zoltán</b><br>ügyvezető                                                 | ÉP-LAK Szövetkezet<br>1184 Budapest, Hengerson u. 67.                                  | 20/944 5922                              | 2011. 01.                  |
| <b>Jankó Szilvia</b><br>laboratóriumvezető                                      | Állattenyésztési és Teljesítményvizsgáló Kft.<br>2100 Gödöllő, Dózsa Gy. út 58.        | 28/515 565<br>28/515 560<br>20/464 0192  | 2011. 01.                  |
| <b>Kákonyi Emese</b><br>rendszergazda                                           | OTP Garancia Biztosító Rt.<br>1146 Budapest, Erzsébet királyné út 1/C                  | 462 3567<br>30/535 0866                  | 2011. 01.                  |

| Név és beosztás                                                         | A munkahely neve és címe                                                                                | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Kertész Gyula Levente</b><br>hegesztéstechnikai divízió vezető       | C&T Hegesztéstechnikai Kereskedőház Kft.<br>1222 Budapest, Nagytétényi út 98.                           | 30/377 0011<br>424 0519<br>20/398 7088  | 2011. 01.                  |
| <b>Kiss Ágnes</b><br>főmunkatárs                                        | DUNAFERR Dunai Vasmű Rt.<br>2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1–3.                                            | 25/581 097<br>25/584 781<br>30/536 9698 | 2011. 01.                  |
| <b>Kiss Ildikó</b><br>minőségbiztosítási koordinátor                    | OTIS Felvonó Kft.<br>1033 Budapest, Huszti út 34.                                                       | 430 4626<br>430 4647                    | 2009. 04.                  |
| <b>Kiss Szilárd</b><br>minőségirányítási vezető                         | PLÁSZTÁV Kft.<br>1165 Budapest, Centenárium sétány 20.                                                  | 401 4080<br>407 4809                    | 2011. 01.                  |
| <b>Koczor Zoltán dr.</b><br>főigazgató-helyettes                        | Budapesti Műszaki Főiskola<br>1034 Budapest, Doberdó u. 6.                                              | 453 2858<br>453 2860                    | 2011. 01.                  |
| <b>Komáromi Gábor</b><br>ügyvezető                                      | Personal Korrekt Bt.<br>2644 Borsosberény, Kossuth u. 9.                                                | 320 6528<br>288 0352<br>20/980 8090     | 2011. 05.                  |
| <b>Kráncz Ferenc</b><br>ügyvezető igazgató                              | ARCHIMAGE PLUSZ Kft.<br>1034 Budapest, Bécsi út 126–128.                                                | 453 0323<br>453 0342                    | 2009. 03.                  |
| <b>Kukla László</b><br>QA Lead-szoftver minőségbiztosítási mérnök       | Scansoft-Recognita Rt.<br>1138 Budapest, Váci út. 141.                                                  | 412 8794                                | 2009. 04.                  |
| <b>Lábas László</b><br>termelésvezető                                   | AMTEK Precision Engineering Hungary Rt.<br>9600 Sárvár, Ikervári út 42.                                 | 95/520 570<br>95/325 556<br>30/742 8765 | 2011. 01.                  |
| <b>Lantos Gyula</b><br>minisztériumi főmunkatárs                        | Vértesi Erőmű Rt.<br>2841 Oroszlány, Pf.: 23                                                            | 34/360 255<br>34/360 255/3426           | 2011. 01.                  |
| <b>Lévai Melinda</b><br>környezetvédelmi és energiagazdálkodó menedzser | BORSOD VOLÁN Személyszállítási Rt.<br>3527 Miskolc, József A. u. 70.                                    | 46/515 082<br>46/343 251<br>30/364 5202 | 2009. 03.                  |
| <b>Magócsi Attila</b><br>gépészmérnök                                   | Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt.<br>1103 Budapest, Gyömrői út 19–21.                                  | 431 4166<br>431 4298                    | 2009. 04.                  |
| <b>Magyar Éva</b><br>minőségügyi szakértő                               | Orvos- és Kórháztechnikai Intézet<br>1125 Budapest, Diós árok 3.                                        | 30/348 0571                             | 2011. 05.                  |
| <b>Mokánszki Béla</b><br>MIR rendszergazda                              | Vértesi Erőmű ZRt. Bányászati Igazgatóság<br>2841 Oroszlány, Pf. 23                                     | 34/360 122<br>34/360 960                | 2009. 04.                  |
| <b>Nagy Tamás</b><br>minőségügyi menedzser                              | Magyar Telekom Nyrt.<br>1123 Budapest, Krisztina krt. 55.                                               | 99/540 050<br>99/540 051<br>30/407 6888 | 2011. 03.                  |
| <b>Nagy Tibor</b><br>szakoktató                                         | Király Endre SZSZKI<br>2600 Vác, Temető u. 8.                                                           | 30/664 2604                             | 2010. 12.                  |
| <b>Nagy Zoltán</b><br>minőségügyi mérnök                                | Hungaerotech Kft.<br>4031 Debrecen, Széchenyi u. 70.                                                    | 52/501 275<br>52/418 707<br>30/345 9821 | 2009. 03.                  |
| <b>Nagy-Pétery Krisztina</b><br>minőségügyi munkatárs                   | Magyar Telekom Nyrt.<br>1123 Budapest, Zágrábi u. 1–3.                                                  | 431 1685<br>431 1691                    | 2011. 01.                  |
| <b>Németh Kálmán</b>                                                    | 1214 Budapest, Hő u. 42.                                                                                | 20/439 4894                             | 2011. 01.                  |
| <b>Novotny Julianna dr.</b><br>minőségirányítási menedzser              | Multipolaris Kft.<br>1113 Budapest, Ábel Jenő u. 23.                                                    | 273 4763<br>469 2828<br>20/423 3617     | 2011. 04.                  |
| <b>Orova Piroska Mária</b><br>minisztériumi főmunkatárs                 | Vértesi Erőmű Rt.<br>2841 Oroszlány, Pf.: 23                                                            | 34/360 255<br>34/360 255/3426           | 2011. 01.                  |
| <b>Pálmai Györgyné dr.</b><br>vezető auditor                            | DEKRAI Intertek Certification Kft.<br>1118 Budapest, Pannónalmi út 14.                                  | 248 2052<br>319 0857                    | 2011. 03.                  |
| <b>Peszleg József</b><br>senior tudásmenedzser                          | Magyar Telekom Nyrt. Képzési és<br>Tudásmenedzsment Igazgatóság<br>1133 Budapest, Kárpát u. 12. III/13. | 320 6626                                | 2009. 04.                  |
| <b>Reiger József</b><br>műszaki üzemvezető-helyettes                    | Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt.<br>1103 Budapest, Gyömrői út 19–21.                                  | 431 4166<br>431 4298                    | 2009. 04.                  |
| <b>Scheiber Mihály</b><br>minőségügyi mérnök                            | Ing. CERISTOF LANGTHALER GmbH.<br>A-1090 Bécs, Garnisongasse7/26                                        | 0043/13171700<br>0043/13171701          | 2009. 04.                  |
| <b>Scheitz Kinga</b>                                                    | 1195 Budapest, Árpád u. 1/A                                                                             |                                         | 2009. 04.                  |
| <b>Somodiné Hajdú Éva Mária</b><br>igazgatóhelyettes                    | ATALANTA Üzleti Szakközépiskola<br>1083 Budapest, Jázmin u. 10.                                         | 323 2400/113,<br>323 0166               | 2011. 05.                  |

| Név és beosztás                                                   | A munkahely neve és címe                                                           | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Somogyi Imre</b><br>tervező mérnök                             | R&M TS DUNA Kft.<br>1106 Budapest, Akna u. 2–4.                                    | 70/280 7765                             | 2011. 01.                  |
| <b>Szabó Ferenc</b><br>gépész tervezőmérnök                       | MATECH 2000 Ipari Fejlesztő és Fővállalkozó Kft.<br>8000 Székesfehérvár, Had u. 5. | 22/512 890<br>22/512 899<br>30/277 0118 | 2011. 01.                  |
| <b>Szabó István</b><br>minőségbiztosítási mérnök                  | Tyco Electronics Hungary Termelő Kft.<br>2500 Esztergom, Amp út 2.                 | 33/540 100<br>33/540 151<br>70/330 3900 | 2011. 01.                  |
| <b>Szabó János</b><br>osztályvezető                               | Magyar Telekom Nyrt.<br>1123 Budapest, Krisztina krt. 55.                          | 99/510 336<br>99/310 690<br>30/925 0060 | 2011. 01.                  |
| <b>Szayly Annamária</b><br>ügyvezető                              | Amvinex Kft.<br>1104 Budapest, Alkér u. 60                                         | 261 3382                                | 2009. 03.                  |
| <b>Szedlárné Gáll Ibolya</b><br>ügyvezető igazgató                | SHIVA Tanácsadó és Szolgáltató Kft.<br>1136 Budapest, Pannónia u. 13.              | 385 3126<br>361 4437                    | 2011. 05.                  |
| <b>Széles László</b><br>ügyvezető                                 | ELM Menedzsment Kft.<br>1083 Budapest, Vajda Péter u. 43/B                         | 334 5298<br>303 2525<br>30/560 4242     | 2009. 03.                  |
| <b>Toloczko Ferenc</b><br>gépészeti részlegvezető                 | Vértesi Erőmű ZRt. Bányászati Ig., Márkushegyi Aknaüzem<br>2841 Oroszlány, Pf. 23  | 22/417 141                              | 2009. 04.                  |
| <b>Tóth Szabó Zoltán</b><br>vezérigazgató-helyettes               | KVALIFA Zrt.<br>1051 Budapest, Nádor u. 13.                                        | 464 5269<br>464 5269<br>30/688 0828     | 2011. 01.                  |
| <b>Török Bálint dr.</b><br>minőségirányítási vezető               | TNT Express Worldwide Hungary Kft.<br>1097 Budapest, Ecseri út 14–16.              | 431 3046<br>431 3030                    | 2009. 04.                  |
| <b>Turjászki Csaba</b><br>minőségbiztosítási munkatárs            | Stabil Produkt Kft.<br>2119 Pécel, Pesti út 78.                                    | 28/548 212<br>28/456 084<br>30/280 3775 | 2011. 01.                  |
| <b>Varga Tamás</b><br>minőségügyi munkatárs                       | ZODEL Hungária Kft.<br>3300 Eger, Kistályai út 18.                                 | 36/510 928<br>36/510 924<br>20/914 2528 | 2011. 01.                  |
| <b>Villányi Balázs János</b><br>technikai eladó és támogatómérnök | ADAPTSYS Kft.<br>1015 Budapest, Csalogány u. 6–10.                                 | 20/356 1179                             | 2011. 01.                  |
| <b>Walter Walter</b><br>ügyvezető                                 | Racing System Kft.<br>1046 Budapest, Vadgesztenye u. 13.                           | 70/330 5467                             | 2011. 01.                  |

## EOQ minőségügyi asszisztens

| Név és beosztás                              | A munkahely neve és címe                                                                  | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Balogh Gyula</b><br>kabinbelső szakmunkás | Lufthansa Technik Budapest Kft.<br>1675 Budapest, Pf. 13.                                 | 296 3000<br>20/212 4542                 | 2016. 02.                  |
| <b>Bódog Attila</b><br>informatikai operátor | METRO Kereskedelmi Kft.<br>2040 Budaörs, Budapark Keleti 3.                               | 30/321 1478                             | 2016. 02.                  |
| <b>Bóka László</b><br>MIR igazgató           | Life Guard Vagyonvédelmi és Szolgáltató Kft.<br>1202 Budapest, Bessenyei u. 20.           | 283 3633<br>20/939 3563                 | 2016. 02.                  |
| <b>Csiki Zoltán</b>                          | 2440 Százhalombatta, Tóth László u. 16.                                                   | 30/301 5954                             | 2016. 02.                  |
| <b>Deutsch György</b><br>szakoktató          | Szili Kálmán Kéttannyelvű Szakközép- és Szakiskola<br>1097 Budapest, Timót u. 3.          | 30/200 0220                             | 2016. 02.                  |
| <b>Heinrich Zoltán</b><br>szakoktató         | Építőipari és Díszítőművészeti Szakképző Iskola<br>1149 Budapest, Várna u. 21/B           | 20/531 0409                             | 2016. 02.                  |
| <b>Horváth László</b><br>szakoktató          | Táncsics Mihály Szakközépiskola Szakiskola és Kollégium<br>8200 Veszprém, Eötvös K. u. 1. | 88/420 066<br>88/420 004<br>20/567 5682 | 2016. 03.                  |
| <b>Huzsvár Zoltán</b><br>vonulós tűzoltó     | Ferencvárosi Tűzörség<br>1094 Budapest, Vágóhíd u. 11–13.                                 | 459 2309<br>459 2339<br>20/921 0159     | 2016. 02.                  |
| <b>Juhász Attila</b><br>hálózati referens    | Metalelektro Kft.<br>1119 Budapest, Borszék köz 13.                                       | 371 2290<br>371 2292                    | 2016. 02.                  |

| Név és beosztás                                        | A munkahely neve és címe                                                                     | Telefon<br>Fax                          | Az oklevél<br>érvényessége |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Kalóczkai Krisztina</b><br>híradó állomásparancsnok | Magyar Honvédség 43. Vezetéstámogató zászlóalj<br>8000 Székesfehérvár, Pf. 152               | 22/542 800<br>30/566 0347               | 2016. 02.                  |
| <b>Kara Zoltán</b><br>Karbantartó                      | Eltec Holding Kft.<br>1103 Budapest, Gyömrői út 128.                                         | 246 6149                                | 2016. 02.                  |
| <b>Kátai Imre</b><br>műszaki vezető                    | F.I.L.-TEAM Kft.<br>1182 Budapest, Wlassics Gyula u. 129.                                    | 30/999 0481                             | 2016. 02.                  |
| <b>Molnár Ákos</b><br>ügyintéző                        | Molnár Kontroll Kft.<br>7400 Kaposvár, Szent Imre u. 20.                                     | 82/314 000                              | 2016. 02.                  |
| <b>Nagy István</b><br>csoporavezető                    | BKV Rt. Hegyivasút és Drótkötélpálya Üzemek<br>1125 Budapest, Szilágyi Erzsébet fasor 14–16. | 461 6500<br>20/454 6833                 | 2016. 02.                  |
| <b>Simon Béla Gábor</b><br>minőségellenőr              | BKV Rt. Villamos Üzemigazgatóság<br>1103 Budapest, Fehér út 1/B                              | 461 6500<br>70/318 1076                 | 2016. 02.                  |
| <b>Szabó László</b><br>kereskedő                       | 3860 Encs, Gárdonyi G. u. 29.                                                                | 70/2436068                              | 2016. 03.                  |
| <b>Szívós Szabolcs</b><br>műszaki vezető               | Építőipari és Díszítőművészeti Szakképző Iskola<br>1149 Budapest, Várna u. 21/B              | 383 8606<br>363 7459<br>20/349 0811     | 2016. 02.                  |
| <b>Szívós Tamás</b><br>szakoktató                      | Építőipari és Díszítőművészeti Szakképző Iskola<br>1149 Budapest, Várna u. 21/B              | 383 8606<br>363 7459<br>20/923 7521     | 2016. 02.                  |
| <b>Vitéz István</b><br>értékesítő                      | Victory Budaörs Autó Kft.<br>2040 Budaörs, Gyár u. 2.                                        | 23/503 817<br>23/503 810<br>30/639 4125 | 2016. 02.                  |

## EOQ környezeti auditor

| Név és beosztás                                              | A munkahely neve és címe                                     | Telefon<br>Fax           | Az oklevél<br>érvényessége |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <b>Nagyné dr. Dömötör Judit</b><br>környezetvédelmi szakértő | FLEXTRONICS INT. Kft.<br>4400 Nyíregyháza, Debreceni út 342. | 42/505 117<br>42/505 022 | 2008. 11.                  |

## EOQ környezeti rendszermenedzser

| Név és beosztás                                              | A munkahely neve és címe                                     | Telefon<br>Fax           | Az oklevél<br>érvényessége |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <b>Nagyné dr. Dömötör Judit</b><br>környezetvédelmi szakértő | FLEXTRONICS INT. Kft.<br>4400 Nyíregyháza, Debreceni út 342. | 42/505 117<br>42/505 022 | 2010. 11.                  |

## EOQ minőségirányítási rendszer vezető tanácsadó

| Név és beosztás                                        | A munkahely neve és címe                                                                                 | Telefon<br>Fax                      | Az oklevél<br>érvényessége |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| <b>Ács Lajos</b><br>cégvezető helyettes                | BMS-Consulting Bt.<br>1081 Budapest, Népszínház u. 57. I/8                                               | 20/954 1451                         | 2009. 03.                  |
| <b>Horváth Zsolt dr.</b><br>ügyvezető igazgató         | INFOBIZ Informatikai, Információ-biztonsági<br>és Vezetési Tanácsadó Kft.<br>1162 Budapest, Csöves u. 6. | 30/299 8599                         | 2009. 03.                  |
| <b>Orliczki Mihály</b><br>senior minőségügyi menedzser | Magyar Telekom Nyrt.<br>3525 Miskolc, Régiposta u. 9.                                                    | 46/521 546<br>46/359 401            | 2009. 03.                  |
| <b>Rózsa András</b><br>minőségügyi igazgató            | Herendi Porcelánmanufaktúra Rt.<br>8440 Herend, Kossuth Lajos u. 140.                                    | 88/523 155<br>88/261 201            | 2009. 03.                  |
| <b>Tarr Judit</b><br>vezető auditor                    | SGS Hungaria Kft.<br>1124 Budapest, Sirály u. 4.                                                         | 309 3340<br>309 3330<br>30/299 6662 | 2009. 03.                  |

## EQQ minőségirányítási rendszer tanácsadó

| Név és beosztás                                                            | A munkahely neve és címe                                                                                                  | Telefon<br>Fax            | Az oklevél<br>érvényessége |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| <b>Dürgőné Varga Tímea</b><br>üzletviteli tanácsadó                        | egyéni vállalkozó<br>4130 Derecske, Árpád u. 7.                                                                           | 20/554 3414<br>54/410 004 | 2009. 03.                  |
| <b>Haraszty Gábor</b><br>HACCP szaktanácsadó                               | Lébol Bt.<br>7762 Pécsvárad, Dózsa Gy. út 2.                                                                              | 20/460 2258               | 2009. 03.                  |
| <b>Nagy-Pétery Krisztina</b><br>minőségügyi munkatárs                      | Magyar Telekom Nyrt.<br>1123 Budapest, Zágrábi u. 1–3.                                                                    | 431 1685<br>431 1691      | 2009. 03.                  |
| <b>Szmodics Ilona</b><br>LSZÜ minőségirányítási megbízott                  | Magyar Posta Rt. Logisztikai Szolgáltatások Üzletág<br>1036 Budapest, Árpádfejedelem útja 79.                             | 453 5973<br>70/466 3097   | 2009. 03.                  |
| <b>Unger Tamás</b><br>minőségügyi és folyamatszabályozási<br>osztályvezető | Magyar Telekom Nyrt., Műszaki Szolgáltatási Igazgatóság,<br>Minőségügyi Osztály<br>1052 Budapest, Városház u. 18. III/322 | 485 1380<br>485 1385      | 2009. 03.                  |

## SOX és ISO 9000



A kritikusok a kezdetektől fogva gyakran hangsúlyozzák, hogy az ISO 9000 szabvány formája ugyan nagyon szilárd, de tartalmát tekintve sok hiányossággal küzd. Ennek tulajdonítható, hogy a kritikusok többre tartják az olyan robusztus minőségügyi programokat, mint a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj kritériumrendszere, a karcsúsítás (Lean Management) vagy a Hat Sigma. Az ISO 9001 egyetlen erősségét a szigorú dokumentációs követelmények előírásában látják, amelyek biztosítják a nyomomonkövethetőséget.

A növekvő fogyasztói elégedetlenség és az utóbbi évek botrányai nyomán az Egyesült Államok kormánya is egyre nagyobb figyelmet fordít a dokumentációra és a felelősök felkutatására. A 2002. évi Sarbanes Oxley Törvény (SOX) alapján a rosszul teljesítő vállalat nem ússza meg többé egyszerű pénzbírsággal, hanem a vezetője (CEO) könnyen a börtönben találhatja magát. A SOX nem szabvány, hanem törvény: előírja a vezetés felelősségét az éves és a negyedéves jelentés elkészítésében, az ellenőrzések rendjének kialakításában, továbbá a kockázatmenedzsment, a monitoring és a mérési (kontroll) rendszerek területén. Összesen 11 fejezetet tartalmaz, amelyek az elszámolási rendszer, a vállalati erőforrások, a vezetők büntetőjogi felelőssége, a jelentések elkészítése, valamint a csalások elkerülése és az adófizetési kötelezettség követelményeit tartalmazzák; vannak azonban olyan fejezetek is, amelyek az auditorok függetlenségével, illetve az érdektükozésekkel foglalkoznak. Maga a SOX tehát csak szigorú előírásokat foglal magában, de jogszabály jellegéből következően nem ad útmutatást azok teljesítéséhez. Mivel a belső szabályozást illetően a SOX nagyon sok hasonlóságot mutat az ISO 9001 szabvány követelményeivel, a tanúsított vállalatok már megfelelő kerettel

rendelkeznek a jogszabály előírásainak teljesítéséhez. Egyes szerzők rámutatnak arra is, hogy a SOX jó alkalmat teremt a pénzügyi folyamatok és a minőségügyi rendszerek eljárásrendjének és belső auditálásának összekapcsolásához. Az ISO 9001 és a SOX tulajdonképpen egymást kiegészítő rendszerek: a saját területén mindkettő igyekszik felülmúlni a másikat, és a kettő együtt megvalósítja valamennyi kritikus vállalati tevékenység hatékony integrációját. Ezen túlmenően is igen szoros kapcsolat áll fenn a SOX és a minőségirányítás között; a kapocs nem más, mint a gyenge minőség költsége. A jövedelmezőség (a nettó jövedelemnek a teljes vagyonhoz viszonyított aránya) ugyanis közvetlen kihatással van a vállalat stratégiai céljaira, de nagymértékben befolyásolja az adott vállalat piaci értékét is. És éppen itt van az átfedés: a minőség is a SOX hatálya alá esik, ha a minőségköltséget (a működési költségek és a leltár együttes értéke) a jövedelmezőség és a piaci érték kategóriájában fejezzük ki. Mind ebből következik, hogy a termeléssel és a pénzügyi elszámolással egyaránt közvetlen kapcsolatban álló minőségügyi menedzser sokat tehet a SOX előírásainak teljesítése érdekében, ugyanakkor biztosíthatja a minőség kérdésének közép-pontba állítását is, ami sok vállalatnál még mindig hiányzik. Összefoglalásképpen tehát le kell szögezni, hogy az ISO 9001 és a SOX szervesen kiegészíti egymást: mindkettő hozzájárul ahhoz, hogy a legfelső vezetés (és személy szerint a CEO) jobban megértse a folyamatokat és képes legyen hatékonyan irányítani a vállalat pénzügyi és minőségügyi helyzetének alakulását, ami a gazdaság dinamikus globalizálódása idején a túlélés záloga lehet.

(William A. Stimson: Sarbanes Oxley and ISO 9000. *Quality Progress*, March 2005, pp. 24–29) **VG**

Tisztelt Olvasóink!

A Minőség és Megbízhatóság rendszeresen közöli a rendelkezésünkre álló, külföldi vezető minőségügyi szaklapok legfrissebb számainak tartalomjegyzékét. Ennek alapján módjukban áll az Önöket különösen érdeklő cikk(ek) eredeti nyelvű másolatát megrendelni, s így a cikk teljes tartalmával megismerkedni.

Ha valamelyik cím felkeltette érdeklődésüket a cikk iránt, kérjük jelöljék be a megfelelő űrlap(ok)on megrendelésüket, és a számlázási cím megadásával küldjék meg faxon vagy postán az EQQ MNB címére.

A megrendelt cikkek másolatát a számlával (100 Ft/oldal) együtt postázzuk.

MEGRENDELŐLAP

Az X-ekkel bejelölt megrendelőlap(ok) megküldendő(k):

EQQ MNB, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B címre vagy a 212 7638-as faxszámra, a következő adatokkal:

Megrendelő: ..... Telefon: .....

Postázási cím: .....

Számlázási cím: .....  
(vevő, akinek a számla kiállítandó)

A számla postázási címe: .....  
(ha eltér az előzőtől):

QUALITY WORLD

| Volume 32, Issue 4                 |               | April 2006  |  |
|------------------------------------|---------------|-------------|--|
| Cím, szerző(k)                     | Oldalak száma | Megrendelés |  |
| Corporate games<br>Stephen Davies  | 16–20         |             |  |
| Me or the team?<br>Phil Simmons    | 24–28         |             |  |
| Off the hook?<br>Lotte Jeffs       | 30–33         |             |  |
| Mind over matter<br>Howard Smith   | 34–40         |             |  |
| From here to entirety<br>Kay Darby | 42–46         |             |  |
| Thorough bread<br>Simon Hargraves  | 49            |             |  |

| Volume 32, Issue 5                         |               | May 2006    |  |
|--------------------------------------------|---------------|-------------|--|
| Cím, szerző(k)                             | Oldalak száma | Megrendelés |  |
| Pride of Wales<br>Amy Holgate              | 17–22         |             |  |
| 6 sigma tighten your belts<br>Tony Bendell | 24–28         |             |  |
| Get what you give<br>Shirley David         | 30–35         |             |  |
| Back to basics                             | 36–40         |             |  |
| On the outside<br>Beverley MacIntyre       | 42–45         |             |  |
| Control charts: part two                   | 46–47         |             |  |

QUALITY PROGRESS

| Volume 39, Nummer 4                                                                                             |               | April 2006  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--|
| Cím, szerző(k)                                                                                                  | Oldalak száma | Megrendelés |  |
| Advancing From Compliance To Performance<br>Dean L. Bottorff                                                    | 25–33         |             |  |
| Making Social Responsibility the Standard<br>Dorothy Bowers                                                     | 35–38         |             |  |
| Detect Financial Problems With Six Sigma<br>Deniz Senturk, Christina LaComb,<br>Radu Neagu and Murat Doganaksoy | 41–47         |             |  |

| Cím, szerző(k)                                                         | Oldalak száma | Megrendelés |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| So, You'd Like To Be An ASQ Fellow<br>James Bossert                    | 49–53         |             |
| 8 Dimensions Of Excellence<br>Robin Lawton                             | 55–61         |             |
| Steady Does It For DynMcDermott<br>Andy Turner                         | 63–70         |             |
| Practicing Quality in Kabul<br>Ted Bernhard                            | 84–85         |             |
| How To Become an Internal Consultant<br>Russ Westcott                  | 86            |             |
| Building Blocks<br>George Alukal                                       | 87–88         |             |
| Monitor Your Industrial Processes<br>Robert L. Mason and John C. Young | 89–90         |             |
| New Ideas and Expanded Use<br>John E. "Jack" West                      | 91–94         |             |

| Volume 39, Nummer 5                                                                             |               | May 2006    |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--|
| Cím, szerző(k)                                                                                  | Oldalak száma | Megrendelés |  |
| Selling Quality Ideas To Management<br>Brien Palmer                                             | 27–34         |             |  |
| Promoting Quality In Your Organization<br>Duke Okes                                             | 36–40         |             |  |
| 60 Years and Still Going Strong<br>James O. Spichiger                                           | 42–50         |             |  |
| Oklahoma School District Goes Over the Top<br>Susan E. Daniels                                  | 51–59         |             |  |
| Bridging the Gap Between the Classroom and Real World<br>Sandford Liebesman                     | 60–64         |             |  |
| From Software Programmer to Quality Pro:<br>The Road Less Traveled<br>Angelica Arceneaux-Dobson | 65            |             |  |
| Making Performance Reviews Work for You<br>Joe Conklin                                          | 66–67         |             |  |
| Six Sigma Start-up at Small Companies<br>Robert J. Parody and Joseph G. Voelkel                 | 68–69         |             |  |
| Circling the Wagons<br>R. Dan Reid                                                              | 70–71         |             |  |
| If You're Not Keeping Score, It's Just Practice<br>Ronald D. Snee                               | 72–74         |             |  |
| Appraiser Variation in Gage R&R Measurement<br>Donald S. Ermer                                  | 75–78         |             |  |

| QUALITY MANAGEMENT JOURNAL                                                                                 |               |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| Volume 13, Issue 2                                                                                         |               | 2006        |
| Cím, szerző(k)                                                                                             | Oldalak száma | Megrendelés |
| Foundations for Quality Management of Scientific Data Products<br><i>Nicole M. Radziwill</i>               | 7–21          |             |
| A Model of Web Site Quality Assessment<br><i>Vassilis Moustakis, Loukas Tsironis and Charalampos Litos</i> | 22–37         |             |

| Cím, szerző(k)                                                                                                                                            | Oldalak száma | Megrendelés |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| Machine Tool Industry Adoption of Software Certification Processes<br><i>J. K. Crain and David Wierschem</i>                                              | 38–45         |             |
| Words, Words, Mere Words? An Analysis of Services Customers' Perception of Evaluative Concepts<br><i>Florence Dana, Sylvie Llosa and Chiara Orshinger</i> | 46–53         |             |

## A Magyar Minőség legutóbbi két számának tartalomjegyzéke

### 2006. május

#### SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

- Az informatikai kockázatok elemzése –  
dr. Horváth Károly – dr. Katona Péter
- Az információvédelmi kockázatok és felelősségek –  
Kolonics Krisztián
- Az új információbiztonsági rendszerszabvány  
(ISO/IEC 27001:2005) – Stipkovits István
- Magyar információbiztonsági szabványok – Horváth Árpád
- A szolgáltatásminőség fejlesztésének elmélete és gyakorlata –  
Becser Norbert
- Mennyit ér ma a tanúsítvány? – Sipos Gáborné
- Hogyan látom a működési (önértékelési) „tükörbenézést”? –  
Mikó György

#### A MINŐSÉG JAVÍTÁSÁNAK/FEJLESZTÉSÉNEK TECHNIKÁI

- A göngyölítéses ok-hatás vizsgálat módszere –  
DSc. Parányi György

#### BEMUTATJUK A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT

- Célunk az elégedett fogyasztó, eszközünk a kiválóság-kultúra

#### A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

- A hon- és rendvédelem időszerű minőségügyi kérdései  
(Konferencia)
- Weboldalunk tartalmából

#### OLVASÓINK ÍRJÁK

- Miért nem megy az „ISO” a mezőgazdaságban (sem)? –  
Balogh Miklós

#### HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

- EFQM Forum 2006
- Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok –  
2006. (DEMIN VI.)
- A mérőeszközök ellenőrzésének kérdései a Mérőműszerek  
irányelv tükrében

#### A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

- Új belépők
- Bemutatjuk új tagjainkat
- BPW-Hungária Kft.
  - A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Munkaügyi Központ

### 2006. június

#### SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

- A logisztika és a vevői elégedettség –  
Horváth Annamária
- A szolgáltatásminőség fejlesztésének elmélete és gyakorlata  
– II. rész – Becser Norbert
- A kockázat – Dr. Mikula László
- Folyamatmenedzsment-tapasztalatok a tanácsadó  
szemszögéből – Solti Árpád
- Az ISO 22000 szabvány megfelelő alkalmazásának  
előkészítése – Dr. Erdős Zoltán
- A biztonságos nyomkövetési rendszerek kérdései –  
Dr. Koczor Zoltán – Göndör Vera – Kapitány Sándor –  
Dr. Takács Áron
- Az MSZ EN ISO 22000:2005 szabvány szerinti élelmiszer-  
biztonsági irányítási rendszer (ÉBIR) bevezetésének gyakor-  
lati tapasztalatai – a fogyasztók biztonsága –  
Páger Zsolt

#### A MINŐSÉG JAVÍTÁSÁNAK/FEJLESZTÉSÉNEK TECHNIKÁI

- Ellenőrző jegyzék a hibák számbavételéhez, elemzéséhez,  
ismétlődésük megelőzése céljából

#### A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

- Weboldalunk tartalmából

#### HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

- Környezeti Megtakarítás Díj 2006
- XIV. Magyar Innovációs Nagydíj
- Új előírások a ruházatok méretnagyságának és a textiltermé-  
kek kezelési jelölés jelképeinek megadására
- A Rendőrség és az EFQM modell
- III. Regionális Távhőkonferencia

#### A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

- Új belépők
- Bemutatjuk új tagjainkat
- MKM Consulting Kft.