

2009/1



- A minőség jövőképét meghatározó fontosabb tényezők
- A minőségügy tudománya és jövője – Dr. Parányi Györgyre emlékezve
- Mit kell tudni az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabványról?
- Töltsük fel új energiával minőségirányítási rendszerünket
- Az intellektuális tőke mérési lehetőségei

Minőség és Megbízhatóság



ÉMI-TÜV

Több biztonság
Nagyobb érték

www.emi-tuv.hu

Az ÉMI-TÜV SÜD csapata

Notified Body
1417

műszaki szolgáltatásaival sikerré kovácsolja munkáját a minőségügy és a biztonságtechnika területén.

Vizsgálat, tanúsítás, oktatás és szakértői tevékenység az alábbi területeken:

- Felvonók, mozgólépcsők, színpadtechnikai berendezések
- Építő-, emelő- és anyagmozgatógépek
- Nyomástartó berendezések, kazánok, gázpalackok
- Hegesztési technológiák, hegesztők, hegesztőüzemek
- Magas- és mélyépítőipari létesítmények tartószerkezetei, épület- és szakipari szerkezetek
- Szórakoztatóipari berendezések
- Játéztéri eszközök

- Megfelelőség-értékelés és **CE** jel
- Tervengedélyezés
- Menedzsmentrendszerek vizsgálata és tanúsítása nemzeti és nemzetközi akkreditációk alapján; minőségirányítási-, környezetközpontú irányítási rendszerek, Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES), Munka-helyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszerek (MEBIR), Élelmiszerbiztonsági Irányítási Rendszer (ÉBIR / HACCP / BRC / QS / EUREPGAP), Autóipari minőségirányítási rendszerek (VDA 6.1 / TS 16949), Információ-biztonsági Irányítási Rendszer (IBIR), EMAS hitelesítés, üvegházhatású gázok kibocsátási jelentésének hitelesítése
- Szakemberképzések a minőségirányítás és biztonságtechnika területén

ÉMI-TÜV SÜD Kft. TÜV SÜD Csoport • H-2000 Szentendre, Dózsa György út 26.
Telefon: (+36) 26 501-120 Fax: (+36) 26 501-150 • E-mail: igazgatosag@emi-tuv.hu

TÜV®

TARTALOM

Jövőkép és jelen <i>(Vass Sándor)</i>	3
MÓDSZEREK, RENDSZEREK	
Dr. Molnár Pál	
A minőség jövőképét meghatározó fontosabb tényezők	4
Dr. Veress Gábor	
A minőségügy tudománya és jövője – Dr. Parányi Györgyre emlékezve	13
Haiman Péterné	
Mit kell tudni az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabványról?	19
Lorri Hunt	
Töltsük fel új energiával minőségirányítási rendszerünket <i>(Várkonyi Gábor fordítása)</i>	22
Dr. Tóth Zsuzsanna Eszter – Dr. Kövesi János	
Az intellektuális tőke mérési lehetőségei önértékelési modellek alapján	28
Sherry Gordon	
A beszállítói teljesítmény mérésének hét lépése <i>(Várkonyi Gábor fordítása)</i>	41
BESZÁMOLÓK	
Bemutatkozik a Dél-Alföldi Kertészek Szövetkezete <i>(Ledó Ferenc)</i>	48
A Mikulás másodszor „benchmarkolt” <i>(Szódi Sándor)</i>	49
EOQ MNB ROVAT	
Az EOQ MNB 2009. évi központi rendezvényei és kiemelt tanfolyamai	52
EOQ MNB szakbizottságok 2008. évi tevékenysége és 2009. évi munkaprogramja	53
Új EOQ oklevelek	54
Az EOQ MNB jogi tagszervezetei	56
A Magyar Minőség folyóirat 2009. 1. számának tartalomjegyzéke	59

CONTENT

Vision and Present <i>(Vass Sándor)</i>	3
METHODS, SYSTEMS	
Dr. Molnár Pál	
The Forces that Will Shape the Future of Quality	4
Dr. Veress Gábor	
The Science And the Future of Quality – to the Memory of Dr. Parányi György	13
Haiman Péterné	
What should We Know About the MSZ EN ISO 9001:2009 Standard?	19
Lorri Hunt	
Energize Your QMS <i>(Translated By Várkonyi Gábor)</i>	22
Dr. Tóth Zsuzsanna Eszter – Dr. Kövesi János	
The Possibilities of Measuring the Intellectual Capital on the Basis of Self-Assessment Models	28
Sherry Gordon	
Seven Steps to Measure Supplier Performance <i>(Translated By Várkonyi Gábor)</i>	41
REPORTS	
The Cooperative of the Market Gardeners of South-Lowland Introduces Itself <i>(Ledó Ferenc)</i>	48
The Santa Claus Set To Benchmarking For the Second Time <i>(Szódi Sándor)</i>	49
HNC FOR EOQ	
The Program of Events of the HNC for EOQ for 2009	52
Reports of the Section Meetings of the HNC for EOQ	53
New EOQ Certificate Holders	54
The Corporate Members of the HNC for EOQ	56
Contents of „Hungarian Quality” No 01/2009	59

Dr. Bölöni Péter – nekrológ 18
 Minőségügyi és Fejlesztési Világkonferencia 47
 Szemle 27, 51

Hirdetőink – hozzájárultak e szám megjelenéséhez:

ÉMI-TÜV SÜD B2
 ALOHA Informatika – Isolution® B3
 EOQ Magyar Nemzeti Bizottság B4
 SRM 2009 12
 Digart International Ltd. 26
 VINÇOTTE Hungary Kft. 26
 Invitation 40
 Quality Line Tanácsadó és Szolgáltató Kft. 46
 Kvalikon Kft. 47
 Iparfejlesztési Közalapítvány 50
 KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért 51

KÖVETKEZŐ SZÁMUNK VÁRHATÓ TARTALMÁBÓL

A közigazgatás fejlesztése a kihívások, a minőség, valamint a fenntarthatóság tükrében
 Üzleti projektek önálló pénzforgalmi szemlélete
 A minőségügy magyar szakkifejezései
 BPR projekt támogatása komplex szimulációs modellel
 A kockázatkezelő irányítás alkalmazása gyógyászati villamos berendezések teljes életciklusa során

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

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

ABO Holding Zrt., Nyíregyháza
AGROKOMPLEX C. S. Zrt.
B. Braun Medical Hungary Kft.
Bureau Veritas Certification
Hungary
BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt.
CERBONA Élelmiszeripari
és Kereskedelmi Zrt.
Coca-Cola Magyarország
Szolgáltató Kft.
CONCORDIA KÖZRAKTÁR
Kereskedelmi Zrt.
Csabai Tartósítóiipari Zrt.
Bajai Hűtőipari Gyára
DEKRA Certification Kft.

Digart Hungary Kft.
Dunakenyér Zrt.
Dunapack Zrt.
Hullámtermékgyár
Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
Elektromos Műszaki
Szolgáltató Kft.
ÉMI-TÜV Süd Kft.
Építészeti Minőségellenőrző
Innovációs Kht.
FÉG Konvektorgyártó Zrt.
Gyulai Húskombinát Zrt.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.
ISO 9000 Fórum

KALOPLASZTIK Műanyag és
Gumiipari Kft.
Kodolányi János Főiskola
MASPEX OLYMPOS Kft.
MEDICOR Kéziműszer Zrt.
MVM Erbe Zrt.
Nehézfémöntőde Zrt.
OLAJTERV Fővállalkozó
és Tervező Zrt.
Ózdi Acélművek Kft.
PICK Szeged Zrt.
REDEL Elektronika Kft.
ROTO ELZETT CERTA Kft.
SÁG-Építő Zrt.

Schneider Electric Hungária
Villamossági Zrt.
SGS Hungária Kft.
SIÓ ECKES Kft.
STI Petőfi Nyomda Kft.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
TISZA VOLÁN Zrt.
Transelektro Ganz-Röck Zrt.
TÜV Rheinland InterCert Kft.
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
Vegyépszer Zrt.
VIDEOTON Holding Zrt.
Elektro-Plast Vállalat
WESSLING Hungary Kft.
Zalakerámia Zrt.

Szerkeszti a szerkesztőbizottság:

Vass Sándor főszerkesztő,

dr. Balogh Albert, Erődi Erzsébet, Földesi Tamás, Haiman Péterné,

Kálmán Albert, dr. Ködmön István, Meleg András, Mokry J. Ferencné, dr. Molnár Pál, a szerkesztőbizottság elnöke,
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor

Szerkesztőség: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B

Telefon: 212 8803, 225 1250 v Tel./fax: 212 7638 v E-mail: info@eoq.hu

Terjeszti az EOQ MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.

Megjelenik kéthavonta.

Előfizetési díj egy évre 2009-től 7200 Ft + áfa + postázási és csomagolási költség (nyomtatott változat),
6000 Ft + áfa (elektronikus változat).

A díj számla ellenében a 11713005-20136631 forintszámlaszámra utalandó át.

A folyóirat példányszámonként is megvásárolható a szerkesztőségben, egy szám ára 1200 Ft + áfa.

A publikálás és hirdetés feltételei megismerhetők az EOQ MNB honlapján, vagy felvilágosítás kérhető a főszerkesztőtől (tel.: 06 20 968 8930; e-mail: vass@eoq.hu)



Lapunkat rendszeresen szemlézi
Magyarország legnagyobb
médiafigyelője az

»OBSERVER«

BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1084 Budapest, Auróra u. 11.

Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744

E-mail: marketing@observer.hu

<http://www.observer.hu>

Szedés, tördelés: Szmracsányi Mária

Készült: POSSUM Lap- és Könyvkiadó, Nyomdai Kft. v Felelős vezető: Várnagy László

Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/361/1993 v HU ISSN 0580-4485

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

Jövőkép és jelen

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) által összeállított tanulmány a minőség közeli jövőképéről nem csupán minőségügyi prognózis, hanem felfedhetők benne azok a tendenciák, amelyek az emberi társadalom jövőjét meghatározzák. Az EOQ MNB elnöke – aki részt vett e tanulmány kidolgozásában – saját véleményével kiegészítve összefoglalja az ASQ tanulmányát, amely az iparosodott társadalmakban alapvetően a következő 7 tényező hatását tartja meghatározónak az elkövetkezendő évek minőségi változásai szempontjából: globalizáció, társadalmi felelősségvállalás, a minőség fogalmának új dimenziói, az előregedő népesség, az egészségügy, a környezetvédelem és fenntartható fejlődés és végül a modern technológia és innováció. A tanulmány több lehetséges forgatókönyvet is felvázol a jövőre vonatkozóan, s ezek közül a megalapozatlan optimizmust kerülő, realitásnak tűnő változat is áttörést sürget a minőség frontján. Eszerint a minőség ügye nem korlátozódhat a jövőben egy szűk szakavatott körre, mivel egyértelművé vált, hogy a minőség képes jobbá tenni az emberi létet. A minőségügy előtt álló legnagyobb kihívás az, hogy akik értik, azok képesek lesznek-e arra, hogy ismereteiket azok tudomására hozzák, akik hasznosítani tudják azokat, és egyúttal döntéshozói hatáskörrel is rendelkeznek. Kétkedés volt a tanulmányt kidolgozók körében arra vonatkozóan, hogy e felismeréssel belátható időn belül azonosulnak-e a döntéshozók. Egyetértés alakult ki viszont abban, hogy új megoldásokra van szükség a minőségügy szerepének kommunikálásához, hogy akik ennek szakértői, mindenki mással megértethessék annak szerepét és fontosságát.

Egy másik szerzőnk színvonalas elemzést ad a minőség korszerű értelmezéséről, bemutatva ezen keresztül az elmúlt évben elhunyt kiváló magyar minőségügyi szakember Dr. Parányi György munkásságának is egy szeletét. Összhangban Parányi György gondolataival, a szerző szerint a minőség

a termelési és a fogyasztási folyamatokból álló piaci igénykielégítési folyamat minősége, ennek értelmében a termelésben és a fogyasztásban érdekelték (fogyasztók, termelők, beszállítók és társadalom) értékrendjén alapuló értékítélet arra vonatkozóan, hogy a termelési és a fogyasztási folyamatok mennyire elégítik ki az érdekelték igényeit, azaz az érdekelték az igényeik kielégítése által mennyi értéket kapnak. *A minőség tehát átadott érték.* Ez a meghatározás már csak azért is jelentős, mert a nemzetközi szakirodalomban jelenleg sincs a minőség fogalmának egységesen elfogadott értelmezése.

Egy további cikk a szellemi tőke mérési lehetőségeit elemzi. Az elmúlt két évtizedben a szervezetek intellektuális tőkeelemeinek azonosításával és számszerűsítésével kapcsolatos kísérletek számos mérési keretrendszer kialakulásához vezettek, ám nem sikerült még valamennyi korlát lebontása. Nemzeti Minőségi Díjas vállalatokat alapul véve a közlemény szerzői azt kívánták igazolni, hogy az üzleti kiválóság mérésére szolgáló keretrendszer és annak kritériumrendszere támogatja az intellektuális tőke egyes elemeinek mérhetőségét és a közöttük lévő szinergikus hatások megragadását. Az önértékelés során alkalmazott mutatószámok összekapcsolhatók az intellektuális tőke mérését célzó, széles körben ismert keretrendszerekkel.

Ez évi első számunkban, olvasóink megismerkedhetnek még az ISO 9001:2008 jelű – sokak által várt – szabvánnyal kapcsolatos első szakértői véleményekkel, valamint a beszállítói teljesítmény mérésével kapcsolatos – korábban angol nyelven megjelent – cikkünk magyar nyelvű változatával.



A minőség jövőképét meghatározó fontosabb tényezők

A jövőkutatás, ami a jövő formális tanulmányozását jelenti, egészen 1842-ig nyúlik vissza, amikor azt először szisztematikus formában bibliakutató keresztény futurologusok alkalmazták. Jövőkutatóknak a XX. század elején viszont elsősorban azokat az olasz és orosz futurologusokat és azokat a politikai, irodalmi és művészeti mozgalmakat tekintették, akik elutasították a múltat és meglehetősen kritikátlanul viszonyultak a fejlődéshez, a technikához és a változáshoz [1]. Az utóbbi évtizedekben a jövőkutatás módszertana azonban – az információtechnológia vívmányaira támaszkodva – hatalmas fejlődésen ment keresztül [2], ami a jövőkutatás tudományosan megalapozott kiterjesztését a különböző szakterületekre lehetővé tette.

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) sorrendben V. tanulmányát állította össze a minőség közeli jövőképéről, amelynek kidolgozásában való részvételre a világ minden részéről mintegy 100 minőségügyi szakértőt kértek fel. Magyarországról az EOQ MNB elnöke második alkalommal vett részt a tanulmány elkészítésében, amely 3 évente az ASQ kiadványaként – összefoglaló jelleggel – publikus formában az érdeklődő szakemberek számára elérhető [3]. Ennek tömör ismertetésén túlmenően a publikáció a minőség jövőbeni pozíciójának alakulásáról egyes esetekben inkább a szerző saját véleményét, álláspontját tükrözi.

Az ASQ 2008. évi jövőtanulmánya három fontos célt tűzött ki maga elé:

- Azon kulcsfontosságú hajtóerők azonosítása és fontossági sorrendjének megállapítása, amelyek a minőségügy jövőjét a jelen ismeretek szintjén alapvetően meghatározzák.
- Az azonosított hajtóerők lehetséges kibontakozási irányait jelző forgatókönyvek jellemzése.
- Az egyes minőségügyi szervezeteket és a minőségügyet általában, valamint a minőségügyi szakembereket különösen érintő következmények körvonalazása.

A tanulmány kidolgozása során számba vett mintegy 30 hajtóerő közül a 7 legfontosabbat ismerteti, amelyek a következők:

1. Globalizáció

Ez az egyetlen hajtóerő, amelyet szinte minden eddigi jövőtanulmány explicit tartalmazott, mint aminek meghatározó jelentősége van a minőség jövője tekintetében. A globalizáció magával hozza az Internet révén szinte határok nélküli fogyasztói piacot, a globális beszállítói hálózatok kialakulását és a globális minőségi versenyt. Ezek egyes

aspektusaira mutatnak rá a közelmúltban e folyóiratban megjelent közlemények [4, 5], amelyeknek egyes megállapításait indokolt e helyen röviden idézni:

- A globalizáció a minőség tervezői elé a termékek és technológiák teljesítményének vonatkozásában a kettős igazodás, azaz a globális, illetve lokális piaci feltételekhez való igazodás követelményét állítja, ami arra ösztönzi az óriásvállalatokat, hogy a világpiac jelentős részén való jelenlétükkel gyorsítsák fel befektetésük megtérülését. A kis- és középvállalkozások jelentős hányadát pedig arra szorítja, hogy tevékenységükkel mindinkább a nagy piacokat kiszolgáló termelési hálózatokba integrálódjanak.
- Globalizálódó világunkban kettős tendencia érvényesül az igények struktúrájában. Bizonyos termékek és szolgáltatások vonatkozásában globális szinten egyre erősebb az egységesítő irányzat, míg mások esetében erőteljesebben fogalmazódnak meg a heterogén irányzatok, valamint az egyéni vagy lokális igények. Nem ritka mindkét irányzat együttes megjelenése ugyanazon termékek és szolgáltatások különböző jellemzőinél.

- Globális feltételek között új összefüggésben jelenik meg az életciklus is. Az egyik piacon műszakilag már elavult, az ottani igényeket már nem kielégítő termék vagy technológia élettartama meghosszabbítható, ha azt a vállalat egy másik, alacsonyabb igényű és kisebb fizetőképességű piacon értékesíteni tudja. Ezt a szakzsargon „minőségvándorlás” néven ismeri.

A globalizáció számos egyéb szempontból (pl. megbízhatóság, tartósság, kezelhetőség, hasznosság és adaptálhatóság) gyakorol befolyást a nemzeti és a vállalati minőségpolitikára és ezáltal a minőség jövőképre, de ezek tárgyalására egy ilyen szakcikk keretei nem nyújtanak lehetőséget. A globalizáció, illetve protekcionizmus hívei elméleti vitájának jogosságát és helyénvalóságát nem vitatva az ún. „okos protekcionizmus” kedvező esetben elősegítheti a nemzetgazdaságok minőségpolitikájának megvalósítását, különösen akkor, ha van olyan és el is van fogadva, ami az adott nemzetgazdaság meghatározó szereplőinek ésszerű globalizálódását is támogatja. (Ezt jól jellemzi az angol szójáték „Glocalization = Global + Local”).

2. Társadalmi felelősségvállalás

Az ISO 26000-es szabvány útmutatást nyújt a társadalmi felelősséggel összhangban álló tevékenység kialakításához, ami a fenntartható fejlődést szolgálja. Amint a szervezetekben tudatosul, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem csupán divat vagy valamiféle követendő erkölcsi kötelezettség, hanem jó az üzletvitel szempontjából is, akkor növekvő érdeklődést fognak tanúsítani a filozófiák és gyakorlatok iránt. Várhatóan a vevők és fogyasztók egyre inkább érdeklődnek a szervezetek társadalmi felelőssége iránt; hírnevük egyre nagyobb szerepet fog játszani a vásárlási döntések meghozatalánál. Ez a tendencia bizonyára egyre nagyobb befolyást fog gyakorolni a minőség jövőképe alakulására. Az olyan témák, mint az etika, az átláthatóság, a társadalmi magatartás és a környezet védelme, egybeesnek a társadalmi felelősséggel és nagy hatást gyakorolnak az emberekre, az üzleti kapcsolatokra, bolygónk megőrzésére. (Ezek testesítik meg az ún. 3 P's orientációt: People/Profit/Planet).

Ezért a működési gyakorlatuk javítására törekvő szervezeteknek tisztában kell lenniük a minőségfejlesztési koncepciókkal, technikákkal és eszközökkel, amelyek a társadalmi felelősség minőségügyi vonzatait alapul veszik. A globális pénzügyi válság különösen gyorsan irányította a figyel-

met a felelős gondolkodás gazdasági, társadalmi és politikai szükségességére. A válság, amely minden bizonnyal komoly hatással lesz az elkövetkező évek életminőségére, részben éppen azért alakulhatott ki, mert a szervezetek működésében, az üzleti döntésekben vagy teljes mértékben hiányzott vagy periférikus volt a társadalmi felelősségvállalás. A gazdasági válság mellett a klímaváltozás és az egyéb környezeti tényezők alábecsülése is a társadalmi felelősség hiányára mutat. A minőség jövőképe várható alakulásával összhangban olyan korszak kezdődik, ahol paradigmaváltásra van szükség ahhoz, hogy a társadalom túlélje a gazdasági és környezeti kihívásokat. A szervezeteknek élen kell járniuk a társadalmi felelősségvállalásban, mert érdekük a fenntartható fejlődés biztosítása. Ezért újra kell fogalmazni a szükségleteket és minőségi elvárásokat, s ebben a legjobb szervezeteknek nem csak végrehajtó, hanem vezető és oktató szerep is jut.

3. A minőség fogalmának új dimenziói

A minőségfejlesztésre irányuló kompetenciák megújítására és bővítésére van szükség, ha a minőségmenedzsment meg akarja őrizni helyét és súlyát egy gyorsan változó világban. A szervezetek jelentős része vezető szerepre törekszik, amelynek során egyre többen képviselik azt az álláspontot, hogy a minőségmenedzsment meghatározza a menedzsment teljes tevékenységének minőségét is, azaz hogy a szervezet menedzsment általi irányítása milyen mértékben elégíti ki valamennyi érdekeltjének igényeit és elvárásait. Ez a felfogás kiterjeszti a minőségfogalmat a változásmenedzsmentre és az innovációra is, ami új ötleteket és azok megvalósítását jelenti. Jelenleg már általánosan elfogadott tény, hogy innováció nélkül egyetlen gazdálkodó szervezet sem képes hosszú távon életképes maradni. Az is egyértelmű, hogy az innováció minőség nélkül életképtelen, amire a tanulmány találóan a „non-starter” kifejezést használja.

Az innováció és a változásmenedzsment jelenti tehát a minőség legfontosabb új dimenzióit. A korszerű minőségirányítás módszertana kedvezően fog hatni az innovációs folyamatra, ugyanakkor szükség van a minőségirányítási rendszer innovatív fejlesztésére is.

4. Előregedő népesség

A fejlett világ népességének átlagéletkora évről-évre jelentősen növekszik, amivel összefüggésben különféle problémák és igények jelennek meg.

2025-re a népesség nagyobb része ezekben a régiókban 60 éves vagy annál idősebb lesz. A lakosság ilyen mértékű elöregedése következtében a szervezeteknek adekvát válaszokat és megoldási alternatívákat kell találniuk az ebből a helyzetből eredő piaci igényekre.

Mindez minőségi változásokat tesz szükséges az élet igen sok területén, különös tekintettel az egészségügyre, a szociális ellátó rendszerre, a közigazgatásra, a közlekedésre, az élelmiszeriparra, a kultúrára és a turisztikára.

Átgondolásra szorul a hagyományos nyugdíjba vonulás is, mert történelmi távlatokban a világ mindig a legnagyobb népességi réteg, a fiatalok munkaerejére és energiájára támaszkodott, és igényeik kielégítésére orientálódott. Mivel a növekvő számú és jelentős anyagi javakkal rendelkező idősebb generációk új vagy legalábbis jelentősen módosuló vevői igényeket hoznak felszínre, a minőség jövőképének alakításában ez a tendencia egyre meghatározóbb szerepet fog játszani, aminek kutatása, feltárása, minőségi célokká való átalakítása sürgető társadalmi feladatokat indukál.

5. Egészségügy

Az előzőekben említett hajtóerők közül, a globalizáció és az idősödő népesség „melléktermékeként” egyre inkább bővül és növekszik az igény és az elvárás az egészségügyi ellátás minőségének javítása iránt. Ez az igénynövekedés többirányú, amely összefoglaló jelleggel a következőképpen írható le:

- Az alapellátás pontosítása és bővítése lehetőleg nemzetközi szinten is harmonizált egészségügyi standardok alapján.
- Az alapellátás minőségi indikátorainak meghatározása és általános alkalmazása.
- A magas szintű kiegészítő egészségügyi ellátás iránti igény.

Különösen az utóbbi gyorsan növekvő igény kielégítésére a biotechnológia és a nanotechnológia terén elért fejlődés eredményeként új gyógymódokat vezetnek be, ami végső soron az életminőség javításában és az emberi élet meghosszabbításában ölt testet. E fejlődésnél, amely áttörésszerű jellegű innovációval jellemezhető, mind a minőség tradicionális aspektusait, mind a minőség új dimenzióit fokozottan figyelembe kell venni. A minőségirányítás korszerű módszerei és az egészségügyi intézményekre adaptált modellszerű önértékelések sokat segíthetnek az egészségügyi ellátás operatív hatékonyságának biztosításában, javításában.

Az egészségügy terén megfigyelhető és várható minőségi változások nagymértékben befolyásolják a minőség jövőképét, ezért mindenképpen jogosnak tűnik e terület besorolása a minőségfejlesztés legfontosabb hajtóerői közé, bár a rendkívül magas anyagi ráfordítás bizonyos fokig vélhetően korlátozó tényező lesz.

6. Környezeti tényezők – fenntartható fejlődés

Az emberiség végre kezdi megérteni, hogy az eddig okozott környezeti károk jelentős része visszafordíthatatlan, és hogy az egyre növekvő fogyasztás még az eddigieknél is jobban megterheli a környezetet és az egyáltalán nem végtelen forrásokat. A fenntartható fejlődés, mint a minőség egyik fontos hajtóereje ugyanakkor olyan sokszereplős folyamat, amelynek csak egyik résztvevője a vállalati szféra [7]. A környezetpolitikának, a nemzetközi egyezményeknek, a jogi szabályozásnak, bár oksági értelemben kevésbé közvetlen a felelősségük a fenntarthatatlan trendekért, azok megoldásáért meglehetősen nagy. Az üzleti szférától nem igazán várható el, hogy ésszerűtlen mértékű áldozatot vállaljon hosszabb távú érdekekért, amennyiben azok szöges ellentétben állnak a hagyományos piaci logikával. Ezzel összhangban megemlítendő „piaci ösztönzőként” a fogyasztók felelőssége is. Ha az emberek tudatossága nő ezen a téren, és a szervezetek megfelelő információkkal látják el őket mind működésüket, mind termékeiket illetően (pl. termékjelölés), akkor a felelős vállalati működést a piacok is jobban el fogják ismerni.

A tanulmány ajánlja a makroökonómiai szinten végrehajtott korrekciót, a környezeti problémákra adaptált technológiát, valamint a társadalmi felelősség kapcsán olyan minőségorientált szabványok és gyakorlatok kialakítását, annak következtében olyan termékminőség megvalósítását, amelyek összességében képesek enyhíteni az erőforrások túlzott kiaknázását és csökkentik a környezetrombolást. A minőségtudomány koncepciókat, eszközöket, technikákat és standardokat nyújt a kívánt változások előmozdításához, amelyek a továbbiakban bizonyára meghatározóak lesznek a minőség jövőképe szempontjából.

7. A 21. századi technológia és az innováció

A technológia hatását a minőség jövőképére igen nehéz előre vetíteni, hiszen minden bizonnyal nagy és ma még sok esetben ismeretlen változások vár-

hatók ezen a téren már a közeli jövőben. Meggyőződésünk szerint értjük és többé-kevésbé kézben tartjuk a jelenlegi folyamatközpontú minőségügyi rendszereket és modelleket, de kevés fogalmunk van arról, hogy hogyan fogja majd ezeket befolyásolni a 21. századi technológia. Az információtechnológia gyors térhódítása, továbbá a genetikai, valamint a bio- és nanotechnológiai fejlődés bizonyára jelentősen megváltoztatja az életminőséget és a jövőbeni állapotok meghatározója lesz. Nem kevés szakértő véli, hogy a 21. századi technológia megoldásokat kínál majd az energia-, az élelmiszer- és a vízhiány világméretű kezeléséhez, valamint a tiszta levegő biztosításához.

Amennyire a technológia a változás hajtóereje, annyira a minőség a navigátor. Rendkívül nehéz elképzelni és nem is lenne jó az emberiség számára az, hogy a technológiai fejlődés és az abban meghatározó szerepet játszó innováció nem minőségorientáltan menne végbe. Itt természetesen elsősorban nem a mai minőségi elvárások az irányadók, hanem a vevők, a fogyasztók olyan látens igényei, amelyek az innovációval és a technológiai fejlődéssel kölcsönhatásban formálódnak és válnak kézzelfoghatóvá. Ez az innovációs kor megköveteli a minőség új, innovatív definícióját is.

Az eddig megjelent ASQ jövőtanulmányokban legfontosabbnak ítélt hajtóerőket, amelyek a minőségügy változását, fejlődését befolyásolják, az 1. táblázat tartalmazza [6]. Ebből az összeállításból kitűnik, hogy a tanulmányok kidolgozásába bevont szakértők a globalizációt, magát a minőség

ség értelmezését és a környezet szerepét közvetlenül vagy áttételesen minden tanulmányban a minőség jövőképét meghatározó tényezőként vették figyelembe.

Az is felismerhető és nem meglepő, hogy a minőségváltozás hajtóerői szoros összefüggésben vannak egymással és nem kevés átfedéssel találkozzunk. Mindez aláhúzza a minőség sokrétűségét és jövőnket meghatározó szerepét.

A 2. táblázat összefoglalja a hajtóerők kibontakozásának lehetséges forgatókönyveit, amelyek a minőségügy jövőképét különbözőképpen határozhatják meg. Az 1. ábra a minőség jövőképének lehetséges alakulását mutatja a globalizáció során.

A hajtóerők hatásának forgatókönyvei

Annak illusztrálására, hogy a minőség jövőképét meghatározó hajtóerők hogyan jelenhetnek meg a reális világhelyzetekben, Greg Watson, az ASQ korábbi elnöke, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia megválasztott elnöke négy forgatókönyvet vázolt fel:

Az első forgatókönyv egy utópisztikus világot ábrázol, ahol a maradéktalanul megvalósuló kedvező hajtóerők határozzák meg a globális fejlődést. Ezzel szemben a másik végletet a negatív (pesszimista) forgatókönyv írja le, amely szerint az emberiség képtelen megoldani vagy valamilyen szinten kezelni a világ minőségügyi problémáit.

E két véglet között helyezkedik el a valószínű (preferált) és a lehetőleg elkerülendő „szokásos

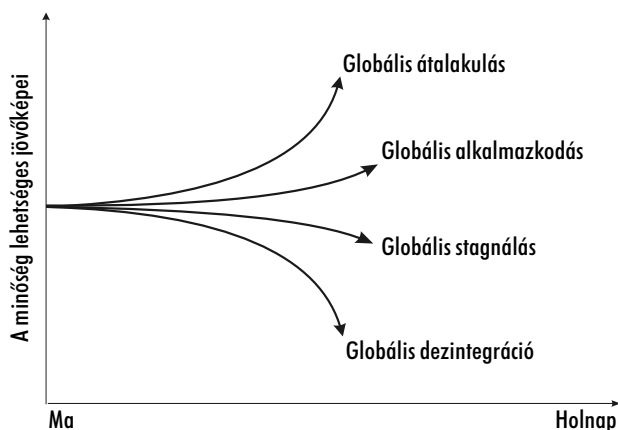
1. táblázat: A minőségváltozás kiemelt hajtóerői az ASQ jövőtanulmányában

Ssz.	1996	1999	2002	2005	2008
1.	Változó értékek	Partnerkeresés	A minőségügy meghatározott eredményeket produkáljon.	Globalizáció	Globalizáció
2.	Globalizáció	Tanuló rendszerek	A menedzsment-rendszerek egyre inkább átveszik a minőségfunkciót.	Innováció/kreativitás/változás	Társadalmi felelősségvállalás
3.	Információs forradalom	Alkalmazkodóképesség és a változás sebessége	A minőség mindenki feladatává válik.	Kiszervezés	A minőség új dimenziói
4.	A változás sebessége	A környezet meghatározó szerepe	A gazdaság minőséget alkalmazó képessége	A fogyasztás differenciálódása	Előregedő népesség
5.	Vevőközpontúság az előtérben	Globalizáció	A termékek és a szolgáltatások globális kereslete létrehozza a globális munkaerőt.	Értékteremtés	Egészségügy
6.	Vezetés	Tudásalapú társadalom	A gazdasági vezetőkbe és a szervezetekbe vetett bizalom csökkenése	A minőség változó megközelítése	Környezeti tényezők – fenntartható fejlődés
7.	A minőség új szférái	Szabványosítás és differenciálás	A vevők (ügyfelek) minőségi elvárásainak további növekedése		A 21. századi technika és az innováció
8.	Minőség fogalmának változása	A demográfiai helyzet változása			

2. táblázat

Forgatókönyvek a minőség jövőjét meghatározó hajtóerők befolyásoló szerepének megvalósulására

	Kedvező (utópisztikus) forgatókönyv	Negatív (pesszimista) forgatókönyv	Valószínű (preferált) forgatókönyv	Elkerülendő („Szokásos biznissz”) forgatókönyv
Globalizáció	A környezeti, politikai és társadalmi globális kérdéseket nemzetközi szinten oldják meg.	A világ elveszíti globális perspektíváját, mivel a helyi kormányok programját nemzeti érdekek uralják; ezáltal eluralkodik a káosz nemzetközi szinten.	Felismerik, hogy a világ globális problémáinak megoldásához nemzetközi együttműködésre van szükség, és arra összpontosítják erőfeszítéseiket.	A kapcsolatok és alkalmi szövetségek lesznek meghatározóak a politika területén. A világ pénzügyi forrásai szétforgácsolódnak a világ globális problémáinak megoldására való koncentráció helyett.
Társadalmi felelősségvállalás	Sikerül globális egyensúlyt teremteni az erőforrásokkal rendelkezők és a nincstelen világ között.	Nem valósul meg, mivel az egyes országok még inkább a globális értékek elé helyezik saját nemzeti érdekeiket.	Új irányelv készül a társadalmi felelősségvállalás alapos önértékeléséhez nemzetközileg elfogadott szervezeti mércék szerint, amelyek új alternatívákat fognak kínálni.	A társadalmi felelősségvállalás viszonylag jól működik egyes részterületeken, de a különböző határok és a regionális szerveződések ugyanúgy megosztják a világot, mint a korábbi országhatárok.
A minőség új dimenziói	A minőségügy egyre inkább a „teljes körű minőség” definíciójára helyezi a hangsúlyt.	A megmaradt társadalmi struktúrák mellett a minőség nem válik pozitív globális hajtóerővé.	A minőség új dimenzióit egyre jobban elfogadják, amelyek a hagyományos és a hagyományostól eltérő területeken egyaránt alkalmazhatók lesznek.	Megjelennek ugyan a minőség új dimenziói, de alkalmazásuk ellenállásba ütközik; a „Ránk nem érvényes” szindróma fog jellemezni számos szervezetet, vállalkozást és országot.
Idősödő népesség	Sikerül megoldani az idősödő népesség által okozott krízishelyzet mindhárom elemét: az egészségügyet, a nyugdíjrendszereket, valamint az idősek továbbfoglalkoztatását és szaktudásuk kamatoztatását.	Nem téma többé, mert ezt a korcsoportot viselik meg leginkább az élelem- és vízhiány, valamint a valószínűsíthető háborúk és a járványok következményei.	Megvalósul a nyugdíjasok második vagy harmadik karrierje, hasznosítva tudásukat. Olyan közösségek alakulnak ki, ahol az idősek szisztematikusan adják át tudásukat a fiatalabb munkatársaknak.	Nem rendelnek erőforrásokat ehhez a témához, így ezen a területen semmiféle kedvező változás nem várható.
Egészségügy	A gén-, a nano- és a biotechnológia eredményei áttörést hoznak a produktív emberi élettartam meghosszabbítására.	Az egészségügyi rendszer nem kap további pénzügyi támogatást; ezért minőségi hajtóerőként szegmentáltan és csak korlátozott mértékben lesz képes javítani az életminőséget.	A betegségek kezelésére nemzetközi standard módszereket fejlesztenek ki, és eredményesen alkalmazzák is azokat. Az egészségügyre adaptált karcúsított „Hat Szigma” módszertant hatékonyan alkalmazzák.	Nem bővül és javul a mindenki számára előírt egészségügyi alapelállítás; a legjobb orvosi kezelés csak azok számára áll majd rendelkezésre, akik meg tudják fizetni azt.
Környezeti tényezők – fenntartható fejlődés	Sikerül megállítani, sőt erőteljesen visszafordítani a környezet pusztulását; mindenki számára elérhetővé válik a környezetbarát energia, a tiszta víz és levegő.	A globális felmelegedés lesz az általános, ami az emberiség nagyobb hányadának korlátozza hétköznapi életét.	Nemzetközi összefogás eredményeként jelentős erőforrásokat vetnek be eredményesen a környezeti problémák orvoslására.	A fejlett és a fejlődő országok eltérő módon ítélik meg a klímaváltozást, ezért nem várhatóak nemzetközi szinten elégséges és összehangolt erőfeszítések.
A 21. századi technológia és innováció	Megoldást talál a világ a fosszilis tüzelőanyagoktól való függetlenségre, a tiszta ivóvíz és levegő problémáikájára, valamint a globalizáció minden lényeges jelensége.	A pénzügyi korlátok következtében nem terjed el a korszerű technika és technológia, de nem lesz szisztematikus tudományos kutatóprogram sem a globális problémák megoldására.	Olyan innovációs és kutatási programok lesznek többé-kevésbé eredményesek, amelyek a vizek megtisztítását, a levegő tisztántartását, a korszerű élelmiszer-ipari technológiák és a biotechnológia sikeres alkalmazását, valamint új energiaforrások feltárását elérhetővé teszik.	Különböző eredőjű ellenállás lesz tapasztalható az innováció, valamint az új technikai megoldások és új technológiák széles körű alkalmazásával szemben.



1. ábra A minőség lehetséges jövőképe a globalizáció során

biznisz” forgatókönyv. Az előbbi inkább realista és a megvalósítható gondos tervezésen és kemény munkán alapul. A „szokásos biznisz” forgatókönyv viszont a semmittevéssel vagy látszattervékenységgel, illetve jobb esetben a félmegoldásokkal jellemezhető.

A kedvező, de utópisztikus forgatókönyv

A legszélesebb értelemben vett minőségfejlesztési alternatíva kulcsfontosságú katalizátora lehet a globális változásoknak, lehetővé téve az emberiség számára, hogy – a legjobb elmék közreműködésével, valamint a legkorszerűbb módszerek és eszközök alkalmazásával – optimális cselekvési alternatívákat határozzon meg a globális problémák elkerüléséhez azokon a területeken, amelyek fenyegetik a világ gazdasági, környezeti, politikai és társadalmi infrastruktúráját. Ezen forgatókönyv megvalósításának legfőbb hajtóerői azok a technológiai, pénzügyi és minőségügyi módszerek, amelyeket egy olyan globális befektetési stratégia létrehozásához és kialakításához használnak fel, amely széles körben lesz képes optimális megoldást kínálni a világ legnyomasztóbb problémáira.

A valószínű és preferált forgatókönyv

Politikai téren az ENSZ, illetve a különböző regionális szervezetek előbb-utóbb az eddigieknél nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a minőségi kormányzás alapelveire azáltal, hogy globális minőségmenedzsment programot vagy legalábbis irányelveket fognak kidolgozni a tagállamok nemzeti kormányai számára. Ez a fejlesztési program azért lesz fontos, mert megvalósítása révén csökkenhet a környezet rombolása, a fejlettségbeli különbségek, valamint visszaszorulhat a csalás és

a visszaélés a közfinanszírozású programokban. Mindezek nagy bizonyossággal elősegítik a minőségmenedzsment jól bevált elvein alapuló világ-méretű transzcendentális kultúra kialakulását, megerősödését. A kormányok valószínűleg nagyobb része a programban való részvétel mellett dönt majd; néhány nagyobb ország esetleges távolmaradása azonban korlátozhatja majd a program általános és hatékony minőségorientált megvalósulását.

A lehetőleg elkerülendő „szokásos biznisz” forgatókönyv

Az elvárásokat és ígéreteket szokás szerint nem sikerül teljes mértékben megvalósítani, és visszaszorul az a derűlátó vélemény is, miszerint a technika képes megoldani minden társadalmi problémát. Csökken a technikai fejlődés üteme és a világ képtelennek bizonyul az új technológiák általános adaptálására. A fejlődés lassulására számos bizonyítékot találunk: a nanotechnológiát a mérési rendszer kapacitása korlátozza, a mesterséges intelligenciát behatárolja az új tanulási mintákat meghatározó döntési algoritmusok hiánya, míg a telekommunikáció fejlődését akadályozza a régi, megörökölt rendszerek fenntartásának terhe. Ezért, valamint sok más szerkezetbeli okból és emberi gyarlóságból látszattervezési megoldások lesznek az uralkodók, illetve azok magyarázata az általános gyakorlat.

A negatív „pesszimista” forgatókönyv

Az adatok egyszerű összegezésén alapuló, politikailag motivált, rövidtávú gondolkodás siettetni fogja a globális ökológiai rendszer várható összeomlását és az életminőség döntő mértékű romlását. Az emberiség azáltal ítéli kudarcra magát, hogy a globális ökológiai kártétel 2050-ig történő visszafordításához szükséges korrekt politikai célok lefektetése helyett túlzottan derűlátó és optimista becslésekből indul ki. Az éghajlat eluralkodó változása mindenre kiható problémákat fog okozni, ám az erre utaló adatokat semmibe veszik és elhallgatják: ezáltal a társadalom eljut arra a pontra, ahol a környezetpusztulás negatív hatásait immár nem lehet többé visszafordítani. A globális felmelegedés fele annyi idő alatt olvasztja fel a sarki jégsapkát, mint amire 2000-ben számítottak. Az emelkedő tengerszint viszont olyan szükségintézkedéseket követel meg, amelyek váratlan pénzügyi kihatásokkal lesznek az egész világ gazdaságára nézve, amit már amúgy is megter-

helnek a hosszú évek óta tartó különböző válságok. A tudósok és a minőségügyi szakemberek felhívásai nem vezetnek olyan világméretű intézkedésekhez, amelyek eredményeképpen a negatív trendek megállíthatók, egyes kedvező esetekben visszafordíthatók lennének. Például az óceánok szintjének megemelkedése magától értetődően szennyezi a vizeket, kétféle módon is fenyegetést jelentve a világ élelmiszer ellátására: egyrészt sóssá teszi, elszikesíti a termőföldeket, másrészt pedig elszennyezi az óceáni táplálékláncot. A világ gyorsabb ütemben fogyasztja saját természeti erőforrásait, mintsem a tudomány és a technika képes lenne alternatívákkal helyettesíteni a hagyományos forrásokat.

Következmények

A tanulmány résztvevőit felkérték arra, hogy próbálják vizionálni a legfontosabb hajtóerők és forgatókönyvek életminőségre gyakorolt hatásait és legfontosabb következményeit. Ezekből a választásokból gyűjtöttük össze a következő gondolatokat, amelyek 6 fontos téma körül csoportosulnak:

- **Globális, társadalmi és környezeti szint:** A minőség ügye nem korlátozódhat a jövőben egy szűk szakavatott körre, mivel egyértelművé vált, hogy a minőség képes jobbá tenni az egész világot. A statisztikai adatok alapos elemzése, az ellenőrzési eszköztár, a rendszer- és folyamat-alapú problémamegoldás, valamint a folyamatos fejlesztés és az innováció egyaránt működőképes alternatívákat fog kínálni, ha azokat minőségorientáltan alkalmazzák. Kétkedés tapasztalható a tanulmányt kidolgozók körében arra vonatkozóan, hogy mindezek eljutnak-e a döntéshozók asztalára, de ha mégis odakerülnek, akkor már csak kevesen aggódnak a helyes döntéseket illetően.
- **Meg kell hallani az üzenetet:** A minőségügy előtt álló legnagyobb kihívás az, hogy akik értik, azok képesek lesznek-e arra, hogy ismereteiket azok tudomására hozzák, akik profitálni tudnak abból és egyúttal döntéshozói hatáskörrel is rendelkeznek. Új megoldásokra van szükség a minőségügy szerepének kommunikálásához, hogy akik ennek szakértői, mindenki mással megértethessék annak szerepét és fontosságát.
- **Rendszerek és folyamatok:** A jövő arra ösztönzi a minőségügyi szakembereket, hogy még jobban mélyedjenek el a rendszerszerű gondolkodásban és problémamegoldásban. A folyamatszintű minőségnek majdnem mindig komplex rendszerként kell figyelembe vennie a változások

széles körű összefüggéseit. Önmagában véve a folyamatszintű gondolkodás ugyanis nem lesz elég a globális problémák kezeléséhez.

- **Sebesség:** A körvonalazott változások egyértelműen gyorsulni fognak. Ez a növekvő sebesség olyan alkalmazkodó képességet és aktivitást tételez fel, amit a szervezetek és az egyének csak nehezen tudnak magukévá tenni. Éppen a változásokkal való gyors megküzdés képessége lehet a választóvonal a fennmaradás és a megsemmisülés között.
- **Alkalmazhatóság, ismeretek és tanulás:** Akik a minőséget hozzá akarják igazítani a 21. század elejét meghatározó hajtóerőkhöz, beleértve a globális piacot, a munkaerőt és az ellátói hálózatot, félre kell tenniük sok mindent, amit az 1980-as és az 1990-es években tudtak a minőségről. A kifinomult vásárlói igények, az Internet és a rövidebb termék-életciklusok új követelmények elé állítják a szervezeteket és a minőségszakmát egyaránt, ezért mindenkinek meg kell küzdenie azzal a kihívással, hogy hogyan hozhat létre valódi értékeket a megváltozott körülmények között.
- **Az alap és a csúcs:** A minőségnek, mint a fejlődés iránytűjének csaknem azonos esélye van feljutni a csúcsra, mint legalul maradni. Az ügyfelek, a vevők elvárásainak megértése, a kíváncsúság, a megelégedettség és lojalitás, az igények pontos előrejelzése és teljesítése remélhetően mind-mind sokkal inkább a csúcs, mintsem az alap felé viszi a világot. A fenntarthatóság és a társadalmi felelősség feltehetően bekerül szinte valamennyi szervezet alapvető céljai közé.

A tanulmány kidolgozásában résztvevő szakértők arra is lehetőséget kaptak, hogy tézisszerűen leírják gondolataikat arról, hogyan befolyásolják a minőség jövőképeinek hajtóerői a minőségügyet általában, a szervezetek jövőbeni létezését és működését, valamint a minőségügyi szakemberek jövőbeni gondolkodását. Az igen nagyszámú megállapítás közül néhány kiemeltet a következők szerint sorolunk fel:

Általános minőségügyi vonatkozások:

1. Az egyes régiókban meghatározó kultúrák a fogyasztási elvárásokon, a fogyasztók felkészültségén és magatartásán, valamint a munkakultúrán keresztül fogják egyre erőteljesebben alakítani, formálni a minőséget.
2. A szervezeti eredményesség érdekében hosszabb távon egyre nagyobb szükség van a kiváló minő-

- ségre, amit gyakran újra kell definiálni, amely-nél azonban kockázati tényezőt jelent a vevők, illetve ügyfelek igényeinek megértése, a minőség pontos megtervezése, valamint a piacra vitel sebességének növelése ugyanúgy, mint a minőségorientált gondolkodás általánossá tétele.
3. Nyilvánvaló, hogy a minőség iránti igény a szervezetek határain kívülről érkezik, így a globális ellátási hálózatoktól, az egészségügyből, a környezetből és a társadalmi felelősségvállalás széles területéről.
 4. Az egymással kapcsolatban álló hajtóerők mindinkább létrehozzák saját interakciós rendszereiket, ami értékes információt fog nyújtani a minőség jövőképéről. Ennek mélyreható vizsgálatát célszerű kiegészíteni az egymással kapcsolatban nem álló hajtóerők hatáselemzésével, s ez nem más, mint a rendszerszerű komplex gondolkodás, amire az átgondolt minőségfejlesztés érdekében nagy szükség lesz.
 5. Újra teret kap az egyre átfogóbb adatbázisokra épülő korszerű statisztikai elmélet és módszertan. A minőség javítása iránt elkötelezett szervezetek jövőbeni sikerei attól függenek, hogy mennyire ösztönzik az erre alapuló modern statisztikai gyakorlat alkalmazását.

Szervezeti vonatkozások

1. A minőség meghatározó szerepét elő fogja segíteni az oktatási intézményekben betöltött erősödő szerepe, mivel a munkaerőpiacra lépő új nemzedék egyre megalapozottabb és szélesebb minőségügyi ismeretekkel, valamint a minőségirányítási alkalmazásának képességével fog rendelkezni. Ezáltal majd jobb válaszokat lesz képes adni a hirtelen fellépő, nagy számú munkahelyi minőségügyi kihívásra.
2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos fogyasztói ismeretek fogják alakítani mind a fejlett, mind a fejlődő országokban a vásárlási preferenciákat. A szervezeteknek ezért egyre jobban fel kell tártani és meg kell ismerni a társadalmi felelősségvállalás minőségre gyakorolt hatását, amelynek definícióját és elemeit minél hamarabb és a lehető legpontosabban meg kell határozni.
3. A szervezetek számára a fenntarthatóság elkerülhetetlenül a minőség komplex mutatójává válik, ezért a minőségirányításnak ezzel sokkal többet kell foglalkoznia. Ez a közeli jövőben várhatóan selejt- és hulladékcsökkentésre, valamint az anyag- és energiatakarékos eljárásokra fog koncentrálni, de további általános érvényű

és szervezet-specifikus fenntarthatósági mutatók meghatározása sem várat sokáig magára.

4. A szervezeteknek fel kell készülni a globális változások által folyamatosan fejlődő kultúrákra és módosuló értékekre, valamint a vevők (ügyfelek) ebből adódó egyre újabb igényeire, elvárásaira. Ezáltal a korábban hosszabb ideig állandónak tekinthető minőségi standardok szinte folyamatos változására lehet számítani, aminek következtében a káosz lehet úrrá, ha a stabilitás bizonyos jegyei nem maradnak fenn.
5. A minőségügyi szakmában az ISO 9000-es és más irányítási rendszerszabványokon keresztül alkalmazott rendszerszerű megközelítéseknek a szervezetek nagy hasznát veszik akkor, ha a minőséget, a környezetet és a társadalmi felelősségvállalást egyetlen holisztikus integrált menedzsmentrendszerben együttesen kezelik.

A minőségügyi szakembereket érintő változások

1. A minőségügyi szakembereknek ki kell terjeszteni ismereteiket az innovációra, a kreatív változásokra, egyre jobban az új értékek, a magasabb minőségi fokozat megteremtésére, valamint azok gyors, pontos és hibátlan megvalósítására. Ide tartozik, hogy az új technológiák és a nanotechnológia következtében egyre kisebb termékek szükségessé teszik a minőség új megközelítését, különös tekintettel a mérési és az ellenőrzési technológiákra.
2. Amint a társadalmi felelősségvállalás a meghatározó szervezeti célok közé kerül, olyan szakemberekre lesz szükség, akik azokat mérhető célkitűzésekkel képesek konvertálni. Ezáltal az ezzel foglalkozó minőségügyi szakemberek új tevékenységi területet vehetnek át, ahol a többi szakemberekkel együtt jól kamatoztathatják képességeiket, szaktudásukat.
3. A minőségügyi szakembereknek a jövőben még inkább arra kell törekedni, hogy a hagyományos teljesítménymutatók kiterjesztésére olyan irányban kerüljön sor, aminek eredményeképpen a társadalmi felelősségvállalás célkitűzései, illetve azok teljesítése bekerül a kiegyensúlyozott mutatószám-rendszerbe (balanced scorecard).
4. A minőség az emberi megelégedettség érzésének fontos tényezője. Ennek mélyebb és specifikusabb ismerete fontos az emberi motiváció titkának megértéséhez. A 21. században ez a tényező a minőség jövőképének egy újszerű hajtóereje lesz.

5. A minőségügyi szakembereknek egyre tájékozottabbnak kell lenniük nemzetközi kérdésekben. Új elvárás lesz a folyamatos kapcsolattartás a vevőkkel (ügyfelekkel), a beszállítókkal és a minőségirányítás területén tevékenykedő kollegákkal a világ bármelyik részéről. Ezt ki kell terjeszteni az elosztókra (disztribútorokra) és a viszonteladókra is.
6. Könnyen elveszítheti pozícióját, esetleg állását is az a minőségügyi szakember, aki nem képes az aktív előrelátásra a termékek gyárthatósága, életciklusa, tartóssága és megbízhatósága, valamint rendelkezésre állása vonatkozásában az új anyagok és technológiák, illetve ezek várható változásainak tükrében. Többek között ez is indokolja az élethosszig tartó tanulás általános elfogadását.
7. A minőségügyi szakemberektől a jövőben el fogják várni az ismeretek nagyfokú diverzitását is. Ez az egyre szélesebb rendszerszerű és statisztikai szemléletű gondolkodást, a változás- és kockázatmenedzsmentet, valamint a minőség gazdasági vonatkozásainak pontosabb ismeretét fogja magában foglalni.

A tanulmány készítői tisztában vannak azzal, hogy a számos kiérlelt megállapítás és az ötlet-szerű felvetések nagy száma ellenére ez az anyag nem problémamegoldó, hanem elsősorban gondolatébresztő és inkább kérdéseket, problémákat vet fel, mintsem végleges válaszokat és szigorúan követendő kötelezettségeket fogalmazna meg. Ezért a minőségügyi szakembereknek saját maguknak kell rövidebb vagy hosszabb távon megválaszolni a következő és további – még meg sem fogalmazott – kérdéseket:

Hogyan tudnám én, jól felkészült minőségügyi szakember ezt a jövőtanulmányt „aprópénzre” váltani?

Rendelkezem-e a szükséges tudással és erőforrásokkal ahhoz, hogy hosszú távon helytálljak az új globális világban, ahol már nem, vagy alig számítnak a személyes összeköttetések és kapcsolatok?

Vajon képes vagyok-e arra, hogy minőségügyi tudásomat hatékonyan kommunikáljam azok felé, akiknek nagyon ismerniük kellene azt, de mégsem ismerik? Amennyiben nem, vajon hajlandó vagyok-e erőfeszítéseket tenni az ilyen képesség megszerzése érdekében?

Hogyan tudná a minőségügyi szakma megkönynyíteni ezt az átmenetet a saját tagjai számára?

Kihasználja-e teljesen szervezetem a minőség kiteljesedése adta lehetőségeket ahhoz, hogy meghatározó vállalattá, szervezetté váljék az új globális világban vagy legalább regionális szinten?

Ezen és a többi jogosan felmerülő minőségügyi kérdésekre adandó válaszok keresésében az EOQ MNB – a többi minőségügyi szervezettel együttműködve – a következő években részt kíván vállalni, és a legjobb válaszok megtalálásához konstruktívan hozzá szeretne járulni.

IRODALOM

- [1] Fejlődési Figyelő: www.accelerationwatch.com/futuristdef.ht.nl
- [2] Online Sidebar 1”Study Methodology”: www.qualityprogress.com
- [3] ASQ’s Future of Quality Study, Proceedings of the American Society for Quality, 2008
- [4] Molnár P: Minőségügyi Világkongresszus Tokióban. Minőség és Megbízhatóság, XL (2006) 1, 4–13
- [5] Horányi G.: Globalizáció és a minőség tizenhárom aspektusa. Minőség és Megbízhatóság XLII (2008) 2, 115–119
- [6] Seiche Sanders: What’s up? Quality Progress (2008) 10, 42–49
- [7] Kapusy P: A fenntartható fejlődés és a vállalatok kapcsolata. Minőség és Megbízhatóság XLI (2007) 1, 22–27



26th - 28th May 2009, Movenpick Hotel, Geneva

What does Supplier Relationship Management (SRM) mean to your company?

How do SRM leaders define the relationships, tools and processes that make up a successful SRM initiative?

SRM 2009 will outline the most innovative examples of SRM today and how companies are pushing the boundaries and redefining procurement’s role in supplier relationships.

Hear from SRM leaders from BP, Wyeth Pharmaceutical, Diageo Europe and much more.

For more information, please visit www.srm-europe.com, call +44 (0) 207 368 9465 or email info@wbr.co.uk.

A minőségügy tudománya és jövője

Dr. Parányi Györgyre emlékezve

Felgyorsult, globalizálódó, válságokkal terhelt világunkban minden változik, a gyorsuló változások miatt minden egyre áttekinthetlenebbé válik és mindezekkel párhuzamosan az értékek egyre inkább háttérbe szorulnak. E gyorsan változó világunkban mi a minőségügy szerepe, a megváltozott körülmények között milyen új szerepet kell betöltenie, mi a minőségügy jövője? A minőségügy a vezetéstudomány része, vagy önálló tudomány? Csak módszerek összessége, vagy van saját fogalom- és állításrendszere?

Jelen közleményünkben a minőségügy szerepét elemző hatalmas témakörből elsősorban Parányi György munkáira alapozva a minőségügy tudománya és jövője szempontjából néhány alapgondolatot foglalnunk meg.

A minőségmenedzsment és a menedzsment minősége közötti kapcsolatot sok szerző vizsgálja. Az e témakört tárgyaló sok értékes munka közül Parányi György munkái [1]-[2] mellett kiemeljük Baker [3], Anttila [4] és Varga [5] munkáját.

Parányi [1] hangsúlyozza a minőség jelentőségét a termelékenységekben és a vezetés elméleti alapokon nyugvó minőség szemléletének fontosságát, egy másik munkájában [2] pedig a vállalati kultúra minőség-alapúvá válásának szükségességét. Baker [3] a rendszerszerűséget helyezi a középpontba, Anttila [4] alapgondolata az, hogy a minőségmenedzsment helyett a menedzsment minőségét kell a középpontba állítani, Varga [5] emellett a fenntarthatóságot, a vállalatok társadalmi felelősségét is hangsúlyozza.

A közlemény szerzője mintegy másfél évtizede Parányi György közvetlen munkatársa, szakmai barátja volt. A legtöbb munkájukat ugyan önállóan készítették, de gondolataikat mindig kicserélték, bátorították és kritizálták egymás tevékenységét.

Parányi György hagyatéka

A jelen közleménynek nem lehet célja Parányi György széleskörű minőségügyi munkásságának bemutatása, itt csak néhány művel kívánjuk érzékelteni hatalmas publikációs tevékenységét.

Valószínűleg Parányi György volt a legtermékenyebb hazai minőségügyi szakíró, több könyvet [6]–[10] és kiadványt [11]–[14] írt és szerkesztett, igen sok közleményt [15]–[21] jelentetett meg. E felsorolások korántsem ölelik fel teljes munkásságát. A közlemények közül kiemeljük

Szapannos Krisztina interjúját [18], amelyben összefoglalva olvashatjuk Parányi György ars poetica-ját.

A minőségügy tudománya

Mi a minőség, a minőségügy? Önálló tudományos diszciplína, vagy csak gyakorlati menedzsment-módszerek összessége? E kérdésfelvetés rendkívül fontos, hiszen az erre adott válasz meghatározza a minőségügy oktatásának, tudományos szervezésének helyét és módszereit.

A *tudomány* a természet, a társadalom és a gondolkodás objektív összefüggéseiről szerzett, igazolható ismeretek rendszere. Minden tudományágnak megvan a saját állításrendszere és fogalomrendszere.

„Az elmélet egy meghatározott tárgykörre vonatkozó igazolt ténymegállapító és magyarázó tételek viszonylag teljes és egységes logikai foglalat. Az elmélet összes tételeinek logikai egységbe foglalása és megfelelő névvel való ellátása a tudományos fogalom.” ([22], 140. old.)

Ahhoz, hogy a *minőségügy tudományáról* beszéljünk, tisztázni kell a használatos **alapfogalmakat**. Parányi György tudományos alapossággal tette ezt: többek között a hagyományos *termék* értelmezés mellett bevezette a tágabb értelmű *produktum* fogalmát [1], mélyen elemezte a *minőség* értelmezését [1] és összefoglalta a *szolgáltatás* minőségügyi jellemzőit [19]–[20].

Parányi számára a minőségügy tudományának lényege a *rendszerjelleg*, a *rendszerösszefüggések* feltárása és figyelembevétele. Parányi minőségügyi

fogalomrendszere mindig nyitott volt: minden, a minőségüggyel kapcsolatos fogalom számára befogadó volt. Minőségügyi fogalomrendszere ugyanakkor „konzervatíván” zárt is volt: Parányi az új fogalmakat csak akkor fogadta be, ha az összhangba hozható volt a már korábban kialakított saját fogalomrendszerével.

Parányi értelmezése szerint [1] „a **minőségstudomány** (kiemelés VG-től) véleményünk szerint nem egy specializált szaktudomány, hanem olyan interdiszciplináris, alkalmazott tudomány-együttes, amely a szaktudományok, illetve tárgyunknak megfelelően a műszaki (pl. anyagtudomány, technológia), a humán és a gazdasági tudományok egyes elemeit ötvözve jeleníti meg a minőség alapkritériumait a termékekben, termelésben, az egyén és a társadalom életminőségében, kultúrájában. Ezekből származtatható a minőségügy gyakorlati érvényesítése a vállalati menedzsmentben. A minőségstudomány (-diszciplína) tárgya tehát az érintett szaktudományok minőséget érintő vetületeinek, ezek *rendszerösszefüggéseinek* (kiemelés VG-től) elméleti vizsgálata, a minőségi jellemzők létrehozására, megvalósulásukra gyakorolt hatásainak a kutatása.”

Véleményünk szerint a minőségügy önálló tudományos diszciplína, önálló fogalomrendszerrel és állításrendszerrel. E hatalmas témakörből itt csak hivatkozunk arra, hogy korábbi összefoglaló munkánkban ([23], 17-20. old.) értelmeztük a **minőségstudomány** (quality science) fogalmát és összefoglaltuk főbb állításait:

- a minőség az érdekeltek igényeinek a kielégítése által átadott érték;
- a minőségügy segédfogalma a megfelelőség;
- a minőségügy tárgya a minőség kétszintű – azaz a minőség állami/nemzeti és a vállalati/intézményi szintű – szabályozása;
- a minőség vállalati szintű szabályozása három szinten, a folyamatszabályozás, a megfelelőség-szabályozás és a minőségsszabályozás szintjein valósul meg.

Megjegyezzük, hogy Birher Nándor ([23], 141-248. old.) a minőségügy-elmélet mély, filozófiai megalapozásait tárgyalja.

A minőség értelmezése

A minőségügy széleskörű elterjedése ellenére az alapfogalom, a minőség egységes értelmezése mind a mai napig nem alakult ki. Anttila szavaival ([4], 15. old.): „a minőség fogalma egyálta-

lán nem világos a gyakorlatban, annak számos felfogása, értelmezése van”.

Szinte érthetetlen, hogy igen sok minőségüggyel foglalkozó könyv, tanulmány és közlemény vagy nem is értelmezi a minőség fogalmát, vagy nagyon pongyola értelmezést ad, pedig minden minőségügyi munkának a minőség értelmezésén kellene alapulnia.

Parányi részletesen elemzi [1] a minőség fogalmát, ebből kiemeljük az alábbiakat:

- „a minőség...értékjellemző” ([1], 40. old.);
- „a szükséglet felmerülésétől annak kielégítéséig terjedő ún. igénykielégítési lánc valamennyi elemének van minősége” ([1], 40. old.);
- „a minőség a vevői, felhasználói értékelésben: az igény kielégítésének mértéke” ([1], 41. old.).

Összhangban Parányi György fenti gondolataival, véleményünk szerint a minőség a termelési és a fogyasztási folyamatokból álló **piaci igénykielégítési folyamat minősége**, ennek értelmében a termelésben és a fogyasztásban **érdekeltek** (fogyasztók, termelők, beszállítók és társadalom) értékrendjén alapuló **értékkitélete** arra vonatkozóan, hogy a termelési és a fogyasztási folyamatok mennyire elégítik ki az érdekeltek **igényeit**, azaz az érdekeltek az igényeik **kielégítése által** mennyi **értéket** kapnak. *A minőség tehát átadott érték.*

A minőség más szavakkal az érdekeltek elégedettsége, azaz az igénykielégítési folyamatra vonatkozó **értékkitélete**, így a minőség a fő érdekelt csoportok – a fogyasztó, a termelő, a beszállító és a társadalom – értékkitéleteként értelmezhető.

Megjegyezzük, hogy a fenti értelmezés mellett a minőségügy irodalmában sokféle más minőség-meghatározás is található, azonban sok meghatározás a minőség jellemzőinek csak egy részét tartalmazza, ugyanakkor a fenti megfogalmazás a minőség teljes értelmezését magában foglalja.

A minőség fenti értelmezése teljes összhangban van többek között a Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszerével, hiszen az eredmények, kritériumok az elért vevői minőséget (elégedettséget) (6), az elért dolgozói minőséget (elégedettséget) (7), az elért társadalmi minőséget (elégedettséget) (8) és az elért tulajdonosi minőséget (elégedettséget) (9) fogalmazzák meg.

A minőség fenti értelmezése teljes összhangban van az ISO 9004:2000 szabvány tartalmával is, hiszen e szabvány az összes érdekelt igényét

(1.5.2.fejezet) és elégedettségét (1.8.2.fejezet) figyelembe veszi.

Adott szervezet minőségértelmezése a minőség vállalati célmodellje

A minőség fenti értelmezése teljesen általános: nem tartalmazza azt a kérdést, hogy az adott szervezet (vállalat) a saját célrendszerében milyen módon kívánja figyelembe venni az egyes érdekelték igényeit, mely érdekelték milyen igényét milyen súllyal kívánja figyelembe venni.

A minőség értelmezése ugyanis magában foglalhatja azt is, hogy a vállalat célját egyedül a részvényesek célja határozza meg, vagy milyen más érdekelték céljait kell még képviselni. Az ezzel a kérdéskörrel foglalkozó hatalmas irodalomból kiemeljük Alford és Naughton [24], valamint Pataki és Radácsi [25] munkáját.

A vállalati **részvényesi** (shareholder) / tulajdonosi **modell** szerint a cég (egyetlen) célja a részvényesek/tulajdonosok vagyonának maximalizálása. Ez a modell természetesen bizonyos fokig magában foglalja a vevői/fogyasztói elégedettséget is, hiszen hosszú távon a vevői elégedettség a feltétele a vagyon maximalizálásának. Ez a modell közvetetten tartalmazhatja a munkatársi/alkalmazotti elégedettség biztosítását is, hiszen hosszú távon a munkatársi elégedettség is feltétele a vagyon maximalizálásának. A részvényesi modell közvetetten tartalmazhatja a beszállítók elégedettségének a biztosítását is, hiszen hosszú távon ez ugyanúgy feltétele a vagyon maximalizálásának. A részvényesek azonban nagyon sokszor csak rövid távon gondolkodnak.

A részvényesi modellben a menedzserek nem felelősek sem a vevőknek, sem az alkalmazottaknak, sem a beszállítóknak olyan értelemben, mint a részvényeseknek. Bár érdekből tiszteletet nyilvánítanak minden érdekelt felé, de a nyereség érdekében általában csak eszközöknek tekintik őket, nem pedig az emberi méltóság alapján tisztelik őket. Itt tehát a motiváció egészen más, márpedig az ember tetteit motiváló cél teljesen megmásítja a látszólag hasonló, vagy azonos cselekedetek értelmét, így azok következményeit is.

A részvényesi modellben nincs benne a társadalom érdeke, a közjó védelme. A részvényesi modell alapján működő vállalatok esetén a társadalmi érdekek csak jogszabályokban jelennek meg, és bár a jogszabályok betartása elvben kötelező, kérdéses, hogy a vállalat jogkövető magatartást fog-e tanúsítani. A társadalmi érdekeket veszi figyelembe az elmúlt években előtérbe ke-

rülő témakör, a *vállalatok társadalmi felelőssége* (corporate social responsibility), amely jogszabályok híján nem kötelező, figyelembevétele "csak" erkölcsi kérdés. Ezt a kérdéskört tárgyalja Varga közleménye [5].

Pataki és Radácsi [25] idézi Steer, F. gondolatát: „Véssük jól az emlékezetünkbe, hogy a vállalatokat az emberiség szolgálatára találták fel, nem pedig az emberiség született a földön a vállalatok kiszolgálására. Sokféle polgári joggal rendelkeznek a vállalatok, de azoknak egyensúlyban kell lenniük a társadalmi kötelezettségekkel.” ... „A vállalatokat úgy tehetnénk felelősebbé a közjó iránt, ha sikerülne módosítani az olyan jogszabályokat, amelyek szerint a profit elsőbbséget élvez a társadalmi megfontolásokkal szemben.”

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a részvényesi/tulajdonosi modell azért hiányos, mert a célja nem veszi figyelembe az emberi közösség szempontjait. Így ellentmondásos kultúrát teremt, mivel maguk az üzleti vállalkozások közösségi jellegűek, de a részvényesi modell alapján működő vállalkozások nem közösségi célúak. A modell lényegi hibája, hogy nem veszi figyelembe, hogy a nyereség csak eszköz lehet, nem cél.

A vállalati **érdekelti** (érintetti, stakeholder) **modell** szerint a cég célja az érdekelték elégedettségének a biztosítása az igényeik kielégítése által átadott értékkel. E modell tehát a részvényesek/tulajdonosok mellett más érdekelték célját is tartalmazza. E modell célja tehát az érdekeltéknek átadott érték, azaz korszerű minőségügyi értelemben a minőség maximalizálása. E modell ebben a megfogalmazásban túl általános: kérdés, hogy kik tekintendők érdekeltéknek, hogyan értelmezik az érdekelték az értéket, és milyen vállalati értékrend szerint veendő figyelembe az érdekelték eltérő igényei.

Az érdekelti modellnek végtelen sok változata lehetséges, egy közismert érdekelti modell az USA-ban bevezetett Malcolm Baldrige National Quality Award [26] logikájára és szerkezetére épülő Európai Minőségi Díj és az ezen alapuló hazai Nemzeti Minőségi Díj, vagy más néven *EFQM* (European Foundation for Quality Management) *modell*. Ez a részvényesek mellett a fogyasztókat, az alkalmazottakat és a társadalmat tekinti érdekeltéknek, és adott súlyokkal határozza meg az egyes érdekelt csoportok elégedettségének a fontosságát, azaz az értékrendet. A Nemzeti Minőségi Díj modellje erkölcsi szempontból is elfogadható érdekelti modell.

A vállalati **közjó** (common good) **modell** szerint a cég nem elégedhet meg az „alapvető” javak

(pl. nyereség, tőke, technológia) maximalizálásával, hanem biztosítani kell a „kiemelkedő” javak (pl. emberi haladás) maximalizálását is. Ezt a különbségtételt jelenti a már említett jólét és jólét fogalma is. A maslow-i piramis szemlélete szerint az alapvető javak a piramis alján állnak, a kiemelkedő javak pedig a piramis csúcsán, vagyis ez utóbbiak jelentik a lelki, szellemi (örök) értékeket. Ez az a kérdéskör tehát, amiért Dahlggaard és munkatársai felvetik az emberiség új reneszánszának szükségességét [27]-[29].

Az irodalomban ma még nem kristályosodott ki az érdekelti és a közjó modell egyértelmű fogalma és e modellek viszonya. Ha az érdekelti modellben valóban az *érték* fogalmát értelmezzük, akkor e két modell erkölcsi értelemben megegyezőnek tekinthető, azonban a közjó modellben előtérbe kerülnek a közösségi igények.

Ezért a minőségügy alapvető célja kell legyen a fogyasztói társadalom árucikk létformájának emberi létformává alakítása, a részvényesi érdekek helyett az érdekeltiek elégedettségének és a közjónak az érvényre juttatása, az ember méltóságának tiszteletben tartása.

Minőségmenedzsment vagy a menedzsment minősége?

Mint már említettük, a minőségmenedzsment és a menedzsment minősége témakörrel foglalkozik többek között Anttila [4] és Varga [5] munkája is. A minőségügy sarkalatos kérdése, hogy hogyan viszonylik egymáshoz a minőségmenedzsment-rendszer és a vállalati irányítási rendszer, illetve a vállalati irányítási rendszer minősége. Sajnálatos módon e fogalmak és elnevezések nem egyértelműek, a mai napig számos kérdés tisztázatlan, ez tovább nehezíti a kérdéskör tisztázását.

A fenti két munkával ([4]-[5]) és az ISO 9000 szabvány-sorozattal összhangban a **minőségmenedzsment-rendszer** (Quality Management System, QMS) fogalma ma már talán egyértelműnek tekinthető, lásd pl. [9]. (A közlemény szerzője Anttila közleményében a *minőségbiztosítás* és a *minőségügy* értelmezésével nem ért egyet.)

Nem tekinthető azonban egyértelműnek a *menedzsment minősége* kifejezés. Anttila [4] a *menedzsmentrendszer* (Management System, MS) úgy értelmezi, mint „a szervezeti politika és célok meghatározására, illetve a célok elérésére irányuló rendszer egy adott szervezetnél.”

Varga [5] közleményében a *menedzsment minőségének* pontosabb körülírását adja:

- a *szervezeti minőség* „az érdekelt felek követelményeinek való megfelelés” (Hutchens)
- a *menedzsment minőségmenedzsmentje*: „...valamennyi érdekelt fél megelégedettségének javítása...” (Kano)
- a *menedzsment minősége*: „...milyen mértékben elégíti ki az adott szervezet valamennyi érdekeltjének igényeit és elvárásait...” (Anttila)

Értelmezésünk szerint a vállalat irányítása (szabályozása) a vállalati minőségmenedzsment-rendszerrel történik.

Értelmezésünk szerint a vállalati minőségmenedzsment-rendszer a vállalat termelési folyamatainak a minőségét szabályozza. A termelési folyamatok minőségének szabályozását a vállalati minőségmenedzsment-rendszerben a *minőségügyi szervezet* a vállalati minőségpolitika megvalósítása érdekében *minőségügyi tevékenységekkel* a jogi előírásoknak, a vállalati szabályzatoknak és a minőségügyi eljárás-utasításoknak megfelelően, *erőforrások* felhasználásával valósítja meg

A minőség általános értelmezése magában foglalja az összes érdekelt fél igényét, így a minőségmenedzsment magában foglalja a környezet-, a munka- stb. védelmet is, ezért nem beszélhetünk külön minőségmenedzsmentről és környezet- stb. menedzsmentről.

A fenti témakört Parányi ([1], 43. old.) az alábbi módon foglalja össze. „Az ipari termelés és a minőség, a természeti környezet, a munkabiztonság és gazdaságosság kapcsolata első közelítésben egyértelmű; olyan produktumokat kell előállítani, amelyek alkalmasak az igénykielégítési funkciójuk kifogástalan, értékkeremtő, gazdaságos teljesítésére, s ugyanakkor sem a termékek felhasználása, sem előállításuk nem okoz károsodást az emberi és a természeti környezetben.”

Értelmezésünk szerint tehát nincs külön vállalatirányítás és vállalati minőségmenedzsment, hanem a vállalat irányítása a vállalati minőségmenedzsment-rendszerrel valósítható meg.

Befejezésül itt is idézzük Parányi gondolatait ([2], 47. old.): „Összefoglalva véleményünket: A minőségirányítás, mint szervezési folyamat, más folyamatokba integrálódik, de valójában az egész vállalat és irányítási folyamatai, a vállalati kultúra válik minőség alapúvá. Ez felöleli a termékek és folyamatok, az emberi kapcsolatok, általában az egész működés állandó fejlesztésére irányuló törekvést. A minőségügy szervesen beleépül a vezetési rendszerbe, a vállalat életébe, és a minőségkultúra fejlesztésében összegződik. Ezt fejezi

ki az általunk ajánlott „minőség tudatos vállalat-irányítás” fogalma és koncepciója”.

A vállalati célmodell és a minőségmenedzsment-rendszer

Szinte megdöbbenő, hogy a minőségügyi szakma nem foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy összhang van-e a vállalati célmodell és a vállalat által választott/alkalmazott minőségmenedzsment-rendszer modellje között.

Az ISO 9001 szabvány, mint minőségmenedzsment-rendszer modell célja a vevő elégedettségének a biztosítása. Kérdés persze, hogy kit tekintünk vevőnek. Az ISO 9001 szabvány alkalmazása során általában a közvetlen fogyasztó (customer) a vevő. A célmodellek között azonban a vevő elégedettségének a maximalizálása nem szerepel, ezért, ha az ISO 9001 szabványban a vevőnek a közvetlen fogyasztót tekintjük, akkor az ISO 9001 szabvány az *önzetlen beszállító vagy a piaci kényszer modellje*, hiszen közvetlen célja csak a vevő elégedettsége. (A vevő elégedettségét természetesen minden termelőnek biztosítani kell, de csak abban az esetben, ha az egyben az ő fennmaradását/fejlődését is biztosítja.)

Az ISO 9004 szabvány szerinti minőségmenedzsment-rendszer modell célja az összes érdekelt elégedettségének a biztosítása, ezért az ISO 9004 szabvány az érdekelti célmodellel van összhangban.

Ha a közszolgáltatásban alkalmazzuk az ISO 9001 szabványt, akkor értelmezésünk szerint a végfogyasztók (consumer) az állampolgárok, így ebben az értelemben az ISO 9001 szabvány a közjó célmodelljével van összhangban.

Sajátos szerepet tölt be a Helyes Gyógyszergyártási Gyakorlat (GMP) minőségmenedzsment-rendszer modell és a korábbi ISO 9001 szerinti modell, mert ezek a modellek elsődlegesen csak a termelés és a termék megfelelőségét biztosítják, és ténylegesen nem tartalmazzak célmodell szemléletet. Az azonban tény, hogy a GMP egyértelműen tartalmazza a vevői biztonságot és a dolgozói elégedettséget, és ebből a szempontból az érdekelti modellel van leginkább összhangban.

A minőség és a megfelelőség szerepe a minőség szabályozásban

A minőségügy a minőség mellett értelmezi a **megfelelőség** (conformity, conformance) fogalmát is. Egy *objektum* (anyag, rendszer, folyamat, személy stb.) *egy adott követelményrendszer szem-*

pontjából megfelelő, ha az objektum mért tulajdonságainak az értékei kielégítik az adott követelményrendszer előírt követelményeit.

Ismert *megfelelőség-követelményrendszerek* a termékszabványok, a Gyógyszerkönyv, az Élelmiszerkönyv, az ISO 9001 rendszerszabvány stb.

Érdekes módon jelenik meg e két fogalom az ISO 9001 szabvány változásában. Értelmezésünk szerint a régi ISO 9001 szabvány csak a megfelelőség szabályozását tartalmazta, a minőség fogalmát nem, de a megfelelőség-szabályozást kellő részletességgel (lásd 4.10, 4.12, 4.13, 4.14 fejezetek). Ugyanakkor az ISO 9001:2000 (és az ISO 9001:2008) szabvány már értelmezi a minőség fogalmát, de csak szűken, mint vevői elégedettséget, ugyanakkor azonban a korábbi szabványban kitűnően leírt megfelelőség-szabályozást az új szabvány elmosza.

Parányi György a minőség és a megfelelőség fogalmát munkáiban először ösztönösen, később tudatosan világosan megkülönböztette. Gépész és gazdaság szemléletéből adódóan példamutató részletességgel elemezte a nem-megfelelőségek („hibák”) megelőzésének, illetve javításának technikai és gazdasági kérdéseit [9], [12], és külön kiadványban foglalkozott az elégedett vevő, azaz a minőség kérdéskörével [13].

Baráti sejtésként hadd említsem meg, hogy mivel Parányi György minőségügyi szemléletének alappillére volt a termék-életpálya, valamint a hibák (nem-megfelelőségek) megelőzése, illetve feltárása és megszüntetése, ezért számára is csatlódás volt, hogy a régi ISO 9001 szabvány ezen szemléleti értékei háttérbe kerültek az új ISO 9001 szabványban. Talán ez is oka lehetett annak, hogy munkáiban nem kaptak hangsúlyt a minőségmenedzsment-rendszer-szabványok.

A minőségügy fő jellemzői – összefoglalás

Parányi György hangsúlyozta ([1], 43. old.), hogy „a minőség tudomány összekötő kapocs a technika és egyéb ipari tudományos diszciplínák között. A műszaki tudományok képviselik a technikai alapokat, a szociál tudományok a humán oldalt, a környezettudományok az ökológiai, a gazdaságtudományok pedig az ökonómiai aspektust”.

A jól működő vállalati minőségmenedzsment-rendszerek lényege az **emberközpontúság**: egyrészről a termelési és a fogyasztási folyamatok tényleges lefutása a folyamatokat tervező, a folyamatokban részt vevő és az azokat irányító emberek szakmai és erkölcsi hozzáállásától függ,

másrészről a folyamatokban érdekeltek is emberek, így a folyamatokra vonatkozó értékítéletük, elégedettségük, azaz az érdekeltek által értelmezett minőség az értékrendjüktől függ.

A vállalati minőségmenedzsment-rendszerek működését tehát alapvetően meghatározza a vállalat, ezen belül a vezetők és a dolgozók kultúrája, értékrendje, képessége és erkölcsi hozzáállása.

Gondolatmenetünket Parányi György szavaival zárjuk ([2], 47. old.): „Bízunk abban, hogy a teremtől a vállalatig és az egyéni felhasználótól a társadalomig bezárólag a minőség és a minőségkultúra tudományos alapokon nyugvó, folyamatos javítása-fejlesztése válik mindinkább a profitabilitás, a fennmaradás hosszú távú biztosításának, az életminőség javításának alapvető eszközévé.”

IRODALOM

- [1] Parányi György: A minőségügy tudománya és jövője az iparban. I. rész. CEO, 2006/1, 38–46.
- [2] Parányi György: A minőségügy tudománya és jövője az iparban. II. rész. CEO, 2006/2, 44–47.
- [3] Barát Tamás: A minőség maga a rendszer – Interjú Dr. D. Donald Baker professzorral. CEO, 2002/2, 47–48.
- [4] Anttila, Juhani: A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségig. Minőség és Megbízhatóság, 2008/1, 14–26.
- [5] Varga Lajos: Minőségmenedzsment vagy a menedzsment minősége. Minőség és Megbízhatóság, 2008/1, 4–12.
- [6] Parányi György: Minőség és vállalat. Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest, 1989.
- [7] Parányi György, Lakárdy Zsolt: A minőség tervezése-szervezése. Globinfo Alapítvány, Budapest, 1994.
- [8] Parányi György (szerk.): Minőséget – gazdaságosan. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- [9] Parányi György (szerk.): Minőséget – gazdaságosan, 2. bővített kiadás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- [10] Parányi György (szerk.): Minőségfejlesztés (minőség tudatos vállalatfejlesztés)

- A folyamatos fejlesztés a minőségirányítási rendszerekben. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, Budapest, 2001–2008
- [11] Parányi György (szerk.): Folyamatok szabályozása és fejlesztése. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, Budapest, 2005.
 - [12] Parányi György (szerk.): A fokozatos fejlesztés. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, Budapest, 2006.
 - [13] Parányi György (szerk.): A sikeres vállalat kulcsa: az elégedett vevő. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, Budapest, 2006.
 - [14] Parányi György (szerk.): A panasz- és reklamációkezelés, mint a versenyképesség egyik forrása. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., Budapest, 2007.
 - [15] Parányi György: A minőség beépülése a termék-ötlettől a használatig. CEO, 2002/3, 13–19.
 - [16] Parányi György: Mibe kerül, és mit hoz a minőség? I. rész. CEO, 2002/4, 20–25.
 - [17] Parányi György: Mibe kerül, és mit hoz a minőség? II. rész. CEO, 2002/5, 8–13.
 - [18] Szappanos Krisztina: A minőség professzora Prof. DSc. Parányi György. CEO, 2002/5, 4–6.
 - [19] Parányi György: A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai. I. rész. CEO, 2003/3, 15–18.
 - [20] Parányi György: A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai. II. rész. CEO, 2003/4, 38–42.
 - [21] Parányi György: Hogyan kezeljük és hasznosítsuk a vevők panaszeit? CEO, 2008/3, 38–44.
 - [22] Schütz Antal: A bölcsélet elemei (Negyedik kiadás) Szent István Társulat, Budapest, 1948.
 - [23] Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: A minőségbiztosítás filozófiája. JEL Kiadó, Budapest, 2005.
 - [24] Alford, Helen J., Naughton, Michael J.: Menedzsment, ha számít a hit. Kairosz Kiadó, Budapest, 2004.
 - [25] Pataki György, Radácsi László: Alternatív kapitalisták – Gazdálkodás az érintettek jóllétéért. Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 2000.
 - [26] Malcolm Baldrige National Quality Award
 - [27] Dahlgaard, Jens J., Dahlgaard, Su Mi Park, Edgeman, Rick L.: Core value deployment: The need for a new renaissance Total Quality Management, 9 (4–5), S45–S50 (1998).
 - [28] Dahlgaard, Su Mi Park, Dahlgaards, Jens J., Edgeman, Rick L.: Core values: The precondition for business excellence. Total Quality Management, 9 (4–5), S51–S55 (1998).
 - [29] Edgeman, Rick L., Dahlgaard, Jens J.: A paradigm for leadership excellence. Total Quality Management, 9 (4–5), S75–S79 (1998).

Dr. Bölöni Péter

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottságot súlyos veszteség érte, 62 éves korában eltávozott körünkől Dr. Bölöni Péter okleveles villamosmérnök, a műszaki tudományok kandidátusa, az EOQ MNB Választmányának tagja, az EOQ MNB Metrológiai Szakbizottságának társelnöke.

Dr. Bölöni Péter a Budapesti Műszaki Egyetem Villamosmérnöki Karán 1970-ben szerzett diplomát. Az egyetem elvégzésétől 1998. június 30.-ig az Országos Mérésügyi Hivatal munkatársa, 1992-től az Alkalmazott Metrológiai Osztály vezetője, főosztályvezető helyettes, az OMH minőségügyi vezetője és a Metrológiai Akkreditáló Bizottság elnöke. 1998. július 1-től a SZENZOR-METROLÓGIA Metrológiai Tanácsadó és Tanúsító Kft tudományos és oktatási igazgatója. Betöltötte a Méréstechnikai, Automatizálási és Informatikai Tudományos Egyesület Metrológiai és Minőségbiztosítási Szakosztályának elnöki tisztét. 1995-ben Kruspér István emlékéremmel tüntették ki. Külön ki kell hangsúlyozni a különböző nemzetközi szervezetekben (OIML, WELMEC, EAL) a metrológiában és szabványosításban végzett tevékenységét. ENSZ szakértőként hosszabb ideig dolgozott Irakban és Törökországban. Elvülhetetlen a hozzájárulása az EOQ MNB szakmai tevékenységéhez.

Mind szakmai munkájában, mind magánemberként kedves, együttműködő partner volt, munkatársai becstelték, szerették. Emléke és eredményei velünk maradnak.

Vass Sándor

Mit kell tudni az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabványról?

Bevezetés

A folyamatos fejlesztés érdekében az európai szabványokat bizonyos határidőn belül felülvizsgálják. Így került most sor az ISO 9001:2000 felülvizsgálatára is. Az EN ISO 9001:2008 dokumentumot az ISO/TC 176 „Minőségirányítás és minőségbiztosítás” műszaki bizottság dolgozta ki. Mivel Magyarország is tagja az európai szabványügyi szervezetnek, ezért köteles az új kiadást 2009 májusáig nemzeti szabványként bevezetni. Ez a negyedik kiadás érvényteleníti és helyettesíti a harmadik (ISO 9001:2000) kiadást, a módosítások célja a szöveg egyes pontjainak világossá tétele, valamint a kompatibilitás növelése az ISO 14001:2004-es szabvánnyal.

A Magyar Szabványügyi Testület 2009. január 1-ével kiadta a magyar nyelvű változatot **MSZ EN ISO 9001:2009** jelzettel.

A vállalatok szakemberei, a tanúsító testületek részéről igen nagy várakozás előzte meg a szabvány megjelenését. Mindannyian tudjuk, hogy az ISO 9001:2000 szabvány megjelenésével mekkora változás következett be, az akkor lényegében teljesen új felépítésben jelent meg.

A 2008 novemberében kiadott, közzétett ISO 9001:2008 szabványban lényeges változás nincs, és új követelményeket sem tartalmaz. Ennek valószínűleg az az oka, hogy a 2000-ben kiadott szabvány jó kialakítással készült el, a cégek azt megfelelően tudták alkalmazni, fejlődésüket elősegítette.

Az új szabvány módosításainak eredménye lehet:

- Jobb összhang az MSZ EN ISO 14001:2005-ös Környezetközpontú irányítási rendszerekre vonatkozó szabvánnyal;
- Könnyebb a 2 rendszert integrálni;
- Könnyebb együttesen auditálni.

A következő években várható az ISO 9004:2000 módosítása is, amelynél már nagyobb változásokra

is van kilátás. Az átdolgozott ISO 9004 útmutatást fog adni bármely szervezet számára a sikeresség fenntartásához a bonyolult és állandóan változó környezetben.

Tehát minden területen folyamatosan fejlődünk kell és nincs megállás! Ezek után lássuk a módosítások lényegét, amely a következő részeket érinti:

❖ Általános rész:

- Jogszabályoknak és egyéb követelményeknek való megfelelés;
- A folyamat fontossága;
- A „termék” kibővített értelmezése;

❖ Külső erőforrások igénybe vétele;

❖ Dokumentáció;

❖ Vezetőség képviselője;

❖ Emberi erőforrások;

❖ Infrastruktúra;

❖ Munkakörnyezet;

❖ A termék előállítás;

❖ Mérés, elemzés, fejlesztés.

Általános rész

Jogszabályoknak és egyéb követelményeknek való megfelelés

A jogszabályoknak való megfelelés sokkal nagyobb hangsúlyt kap a szabványban és az egyéb elvárásként először jelenik meg a „kockázatok” kifejezés.

0.1 A szervezet minőségirányítási rendszerének megtervezésére és megvalósítására hatással vannak:

- a) a szervezet környezete, ennek a környezetnek a változásai és ezzel a környezettel kapcsolatos kockázatok...

1.1 ...egy szervezetnek

- a) bizonyítania kell, hogy képes folyamatosan olyan terméket szolgáltatni, amely megfelel a vevői, valamint az alkalmazható jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeknek...

7.2.1. A szervezetnek meg kell határoznia...

c) a termékre alkalmazható jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeket, valamint...

Megjegyzés: A kiszállítás utáni tevékenységek közé tartozik, pl. kiegészítő szolgáltatások, mint pl. újrahasznosítás vagy végső megsemmisítés.

Újdonság:

A szervezetnek a minőségirányítási rendszert bemutató dokumentumban foglalkoznia kell a szervezet környezetével és a környezettel kapcsolatos kockázatokkal, ahol ez értelmezhető a termékek utóéletével, újrahasznosításával, megsemmisítésével stb.

A szervezetnek azonosítania és a 4.2.3.f) szerint kezelnie kell a termékre alkalmazható jogszabályokat és egyéb dokumentumokat.

A folyamat fontossága

A „folyamat” fogalma

A szabvány új változata pontosabban határozza meg a „folyamat” fogalmát, kimondva, hogy az nem csupán egy tevékenység, hanem *tevékenységsorozat* is lehet. A folyamatokat nem csak felismerni kell, hanem meg kell határozni, azaz részletesen le kell írni.

A „termék” kibővített értelmezése

Újra definiálták a „termék” fogalmát is, amely most már magában foglalja a végterméken kívül az annak előállításához szükséges *félkész termékeket* és *beszerzett termékeket* is, valamint termékeknek minősülnek a *szolgáltatások* is. Hangsúlyozza az új szöveg azt is, hogy a szervezet által teljesítendő követelmények közé a termékre alkalmazott *jogszabályokat* is be kell iktatni.

Külső erőforrások igénybevétele

Külső erőforrások

Egy termék előállításához többnyire külső erőforrásokat is igénybe kell venni. Ezek típusát és mértékét meg kell határozni a minőségirányítási rendszerben, ezeket is mérni, elemezni és fejleszteni kell. A külső féllel végeztetett folyamatokért is felelősséget kell vállalni.

„Külső erőforrásokkal végeztetett” az a folyamat, amelyre a szervezetnek szüksége van a minőségirányítási rendszerében és a szervezet úgy döntött, hogy azt egy külső fél végezze el.

Növekszik az alvállalkozásba adott folyamatok jelentősége.

Dokumentáció

A vonatkozó szabványpont sok újrafogalmazást és új megjegyzést tartalmaz.

A szabvány felsorolja, hogy a minőségirányítási rendszer dokumentációjának mit kell tartalmaznia, hogyan kell a dokumentumokat kezelni, és leszögezi, hogy a szervezet maga döntheti el, mit határoz meg szükségesként, de a dokumentáció felügyeletének a külső dokumentumokra is ki kell terjednie. A szabvány leszögezi, hogy a feljegyzések is a dokumentáció részét képezik és azokat ugyanúgy meg kell őrizni, mint a többi dokumentumot. Egy-egy dokumentum foglalkozhat több eljárással is, ill. egy eljárásra több dokumentum is vonatkozhat.

Vezetőség képviselője

A szabvány hangsúlyozza, hogy a minőségirányítás vezetőjének a szervezet saját vezetőségéből kell kikerülnie.

Újdonság:

Ez a követelmény nem azt jelenti, hogy a minőségirányítási vezetőnek a szervezet munkavállalójának kell lennie, hanem azt, hogy a vezetőség tagjai közé kell tartoznia, az ennek megfelelő hatáskörrel és kompetenciával. Megbízási szerződés esetén ezt a hatáskört és kompetenciát a szerződésben kell meghatározni.

Emberi erőforrások

Azoknak a munkatársaknak, akik olyan munkát végeznek, amely hatással van a termékre vonatkozó követelményeknek való megfelelésre, felkészülteknek kell lenniük. Ehhez oktatáson, képzésen kell részt venniük és kellő készséggel, gyakorlattal kell rendelkezniük.

6.2.1.

Azoknak a munkatársaknak, akik olyan munkát végeznek, amely hatással van a termékre vonatkozó követelményeknek való megfelelésre, felkészültnak kell lenniük a megfelelő oktatás, képzés, készségek és gyakorlat alapján.

Megjegyzés: A termékre vonatkozó követelményeknek való megfelelésre közvetlen vagy közvetett hatással lehetnek mindazok a munkatársak, akik bármilyen feladatot hajtanak végre a minőségirányítási rendszerben.

Ez minden résztvevő munkatársra (legyen az alkalmazott, vagy megbízott, vagy külső erőforrás) vonatkozik.

Nincs leszűkítve, pl. adminisztratív személyzet is lehet.

Infrastruktúra

A szabvány új szövege a támogató szolgáltatások közé felvette az információs rendszereket is.

Munkakörnyezet

A módosított szabvány pontosan körülírja, mit jelent pontosan a munkakörnyezet. Eszerint ez „azokra a körülményekre vonatkozik, amelyek között a munkát végzik, beleértve a fizikai, környezeti és egyéb tényezőket is (mint pl. zaj, hőmérséklet, páratartalom, megvilágítás, vagy időjárás)”.

A termék előállítása

Ebben a pontban is több átfogalmazásra és új megjegyzésekre került sor.

A termék-előállítás folyamatában hangsúlyt kapott a *mérés* művelete, mint követelmény. Változást jelent, hogy a mérőeszközöket a szélesebb értelemben használt mérőberendezések kifejezés váltja fel és ide sorol most a szabvány bizonyos szoftvereket is. A mérőberendezések minden fajtájára nézve hangsúlyozza a szöveg a kalibrálás és a hitelesítés fontosságát.

A szervezet felelőssége a *kiszállítás utáni* tevékenységekre (garancia keretében végzett tevékenységek, karbantartási szolgáltatások, újrahasznosítás, végső megsemmisítés) is kiterjed.

A termék-előállításra és a szolgáltatás nyújtására vonatkozó információk magukban foglalhatják a termék megóvásához szükséges részleteket is.

Fontos új kitétel a szabványban, hogy a termékkel összefüggő *vevői tulajdon* keretébe sorolja a *szellemi tulajdont* és a *személyes adatokat* is. Jellemző tevékenységek, ahol a személyes adatok kezelését szabályozni kell: kórházak, kereskedő cégek, utazási irodák, idegenforgalom stb. Ez már összefüggést tartalmaz az informatikai rendszer biztonságával is.

Mérés, elemzés, fejlesztés

A vevői elégedettség figyelemmel kísérése

A minőségirányításban fontos visszajelzést ad a vevői elégedettség figyelemmel kísérése. Ez egyebek között magában foglalhatja a felhasználóktól kapott bíráló és dicsérő nyilatkozatokat, a véleménykutatási eredményeket, a garanciális panaszokat, a kereskedői jelentéseket, a megghiúsult üzletekre vonatkozó elemzéseket stb. Mindezeket figyelembe kell venni a folyamat értékelésénél.

Folyamatok figyelemmel kísérése és mérése 8.2.3.

A szervezetnek megfelelő módszereket kell alkalmazni a minőségirányítási rendszer folyamatainak figyelemmel kísérésére – ahol helyénvaló – mérésére...

Fontos megjegyzés:

Itt nem csak a termék előállító folyamatokról van szó, hanem a minőségirányítási rendszer összes folyamatáról, beleértve a támogató folyamatokat és a külső erőforrás által végzett folyamatokat is.

Helyesbítő és megelőző intézkedések

Mindkét szabványpont csak az *eredményesség* szóval bővült, de ennél sokkal többet jelent az ennek való megfelelés.

8.5.2.

f) az elvégzett helyesbítő tevékenység *eredményességének* az átvizsgálása

8.5.3.

e) az elvégzett megelőző tevékenység *eredményességének* az átvizsgálása

Újdonság:

Nem csak magát a folyamatot kell átvizsgálni, hanem meg kell vizsgálni az eredményességét.

Összességében megállapítható, hogy igen sok módosítást hajtottak végre, de követelmény nem változott. A javítások megkönnyítésére a szabvány B1 táblázatában találunk nagy segítséget, mert összeállítás készült a módosításokról. Mindenhol szerepel kihúzással a régi szöveg és mellette az új megfogalmazás.

Az új szabvány bevezetésének ütemterve az akkreditált tanúsító testületek által kiadott tanúsítványokkal kapcsolatban

Előírás, hogy az ISO 9001:2008 és/vagy ezzel egyenértékű nemzeti szabvány szerinti tanúsítványt csak az ISO 9001:2008 hivatalos megjelenése után szabad kiadni, de azt is csak az új szabvány szerint lefolytatott szokásos felügyeleti vagy okirat-megújító audit után.

Az ISO 9001:2008 szabvány közzétételét (2008. november 15.) követő 1 év elteltével (2009. nov. 15. után) minden, akkreditált tanúsító által kiadott tanúsítványnak (akár első tanúsítás, akár okirat-megújítás) az ISO 9001:2008 szerint kell készülnie.

Az ISO 9001:2008 közzétételét követő 24 hónap elteltével minden olyan tanúsítvány érvényét veszti, amelyet az ISO 9001:2000 alapján adtak ki.

Töltsük fel új energiával minőségirányítási rendszerünket

Az ISO 9001:2000 szabványhoz képest ugyan kevés a változás, mégsem szabad azt félvállról venni.

50 szóban vagy még rövidebben

- Az ISO 9001:2008 változtatásai nagy előnnyel, de kevés hatással járnak.
- A kisebb változtatások is alkalmat kínálnak a szervezetek számára ahhoz, hogy feljavítsák minőségirányítási rendszereiket és egész teljesítményüket.
- Az átálláshoz várhatóan két-három év átmeneti időre lesz szükség.

Az ISO 9001:2008-as módosítását körülvevő várakozás a publikálás napjának közeledtével egyre nő. Aki azonban emiatt pánikba esik, jobb, ha vesz egy mély lélegzetet és relaxál.

Az ISO 176. Műszaki Bizottság (TC 176) tagjai jól tudják, hogy – hasonlóan az ISO 9001:2000-hez – most sem lesz könnyű az átmenet. Maga a folyamat sok szervezet számára unalmas volt, de jelentős erőforrások bevonását tette szükségessé. A követelmények közé tartozott a munkatársak továbbképzése, a dokumentáció frissítése és bizonyos esetekben jelentős változtatásokat kellett végrehajtani a minőségirányítási rendszerek (MIR) átfogó struktúrájában is.

Gyorsan előre! Az ISO 9001:2008 szerinti módosítás folyamata 180 fokkal különbözik a 2000. évitől. Első és legfontosabb dolog, hogy itt módosításról, nem pedig átdolgozásról van szó. Ez persze nem jelenti azt, hogy az egészet félvállról vehetjük: ehelyett kapunk egy öröndetes lehetőséget ahhoz, hogy a követelmények jobb megértése révén tökéletesíthessük a MIR-t. A követelmények újraértelmezése útján lehetővé válik a tanúsító szervezettel való jobb együttműködés is a nem-megfelelőségek felülvizsgálata területén.

A folyamat

Tekintettel arra, hogy a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) direktívái nem tesznek különbséget a módosítás és az átdolgozás (revízió) között, fontos volt, hogy a TC 176 műszaki szakértői tisztázzák, mit is értünk módosításon.

Az említett műszaki szakértők meghatározása szerint a módosítás bizonyos ismereti témákra irányul, de nem hoz létre új és nem töröl már meglevő követelményeket. Amikor azonban a tervezőmunka megkezdődött, ez a definíció kemény diónak bizonyult.

Ebből kifolyólag a műszaki szakértők kialakították a módosítás-dizájn részletes leírását annak biztosítására, hogy ők maguk valóban a kellő gonddal járnak el és nem térnek le a felhasználók által megkövetelt nyomvonalról, elutasítva a jelentősebb változtatásokat. A kidolgozott dizájn leírása világosan definiálta azokat a paramétereket, amelyek meghatározzák, mit kell a módosítás részének tekinteni.

A műszaki szakértők kidolgoztak egy kockázati mátrixot is: ennek alapján minden változtatást vizsgálat tárgyává tettek, így biztosítván, hogy a módosítás valóban nagy előnnyel, de minél kevesebb zökkenővel járjon.

Azok tartoznak a nagy előnnyel járó változások közé, amelyeket a leírásban a módosítás céljaiként azonosítottak. Ezzel szemben azok a változások járnak a legkisebb megrázkódtatással, amelyek csak minimális módosítást tesznek szükségessé a szervezetek már meglevő MIR-ében. Az 1. táblázat bemutatja a nagy előnnyel, illetve a csak csekély hatással járó jellemzőket.

Amint az a nagy előnnyel, illetve a csekély változtatással járó jellemzők felsorolásából látható,

1. táblázat: Nagy előnnyel járó és alacsony hatású változások

Nagy előny	Alacsony hatás
A tisztánlátás javításával és a zavar kiküszöbölésével a széles körben kifejezett, speciális felhasználói igényt célozza meg (javítja például az ISO 14001-el való kompatibilitást és csökkenti a hivataltól értelmezések iránti igényt)	Nincsenek sem megnövelt, sem csökkentett követelmények
Kijavít egy hibát a meglevő szabványban	Nincs változás a követelmények céljában
Konzisztens az ISO 9000 szabvány-családon belül, beleértve az ISO 9001-et is	A legtöbb felhasználóra semmilyen hatást sem gyakorol
Javul az idegen nyelvekre való fordíthatóság	Nincs szükség a felhasználók oktatására vagy továbbképzésére
	Csak minimális vagy marginális változtatásokat igényel a szervezet dokumentációs rendszerében

a műszaki szakértők azokat a változásokat helyezték előtérbe, amelyeket a módosítás szempontjából meg kell tenni. Mi több, egy speciális változtatás nem biztos, hogy módosítja a követelményeket, de még azt az érzetet sem kelti, hogy egy követelmény megváltozott.

Éppen ebből az okból kifolyólag a műszaki szakértők úgy határoztak: a karcsúsítást a változtatás irányába viszik tovább, ha nincs konszenzus arra vonatkozóan, hogy egy bizonyos változtatás hozzáad vagy eltöröl egy követelményt.

Mire lehet számítani?

Mindezeket szem előtt tartva vajon milyen megerősítésekre számíthatnak a felhasználók? Először is ezek a változtatások nem szembetűnő szövegek, mint a korábbi átdolgozások után. Valójában olyan hajszálnyi változások is vannak, amelyeket a felhasználó nem is vehet észre, ha átnézi a dokumentumot.

Tekintettel arra, hogy a felhasználók számára fontos a változások gyors azonosíthatósága, illetve mivel még a legapróbb változás is hozzájárul a szabvány jobbá tételéhez, az ISO 9001:2008 B melléklete körvonalazza az egyes paragrafusokban tett szövegmódosításokat.

A B melléklet tartalmazza az ISO 9001:2000 vonatkozó cikkelszámát és szövegét áthúzásokkal és a hozzáadott szöveggel együtt. Ez a melléklet sem menti fel azonban a szervezeteket attól, hogy külön-külön értékeljenek minden egyes változást, illetve azok kihatásait. Szükség van továbbá arra, hogy a változásokat az adott paragra-

fusban szereplő egyéb követelményekkel való összefüggésben is áttekintsék.

Tartva magukat a szabványmódosítás alapeszméjéhez, miszerint a módosítások nem érinthetik a követelményeket, a műszaki szakértőknek nagyfokú kreativitásra volt szükségük arra nézve, hogyan is hajtsák végre a javításokat.

A pontosítások megvalósításának egyik útját képezte a paragrafusok átszerkesztése, amire például a nem megfelelő termék kontrolljával foglalkozó 8.3 pont. Az átszerkesztés azt a célt szolgálta, hogy az előírás ráilleszthető legyen bármely típusú, de leginkább a szolgáltatást nyújtó szervezetekre.

Ugyancsak átszerkesztésre került a feljegyzések kontrolljáról szóló 4.2.4 pont, javítva ezáltal az ISO 14001 környezeti menedzsment szabvánnyal való kompatibilitást. Az előírások sorrendjének megváltoztatásával sikerült anélkül tisztába tenni a paragrafus tartalmát, hogy megváltozott volna a szövegezés – ebben az esetben ugyanis a felhasználó a valóságosnál nagyobb változást érzékelhetett volna.

A különböző koncepciók felülvizsgálatakor az esetleges változtatás szükségességének eldöntéséhez járható módszernek bizonyult az ISO 9000:2005-höz való viszonyítás is. Számos, eredetileg a tisztázásra vonatkozó kérésről kiderült, hogy azokra még sincs szükség, mivel a rendelkezésre álló kifejezések kellő meghatározottsággal bírnak.

Így például a dizájn-leírással kapcsolatban tisztázásra szorult a „készülék” fogalma (lásd: 7.6 pont). A műszaki szakértők megvitatták a kérdést úgy döntöttek, hogy az ISO 9000:2005-ben már definiált „eszköz” kifejezés ráillik a készülékekre is. Éppen ezért az tűnt a leglogikusabbnak, ha a „készülék” szó „felszerelésre” változik.

Ettől a változástól azonban némely felhasználók megzavarodhatnak, mivel azt a benyomást keltheti, hogy változtak a követelmények. Ezért sok más, a szabványban használt fogalmakkal kapcsolatos változással együtt ezt a változást sem önmagában, hanem az ISO 9000:2005-höz viszonyítva kell értékelni.

A műszaki szakértők ugyancsak szorgalmazták a megjegyzések használatát. A bevezetésben szereplő általános 0.1 pont szerint: „A 'MEGJEGYZÉS' gyanánt aposztrofált információ útmutatóként szolgál a vonatkozó követelmény megértéséhez vagy tisztázásához.” A megjegyzések tehát egyfajta mechanizmust nyújtanak a követelmények tisztázásához és azon igény minimálisra szorításához, hogy az adott paragrafusban meg kelljen

változtatni a szöveget. A 2. táblázat felsorolja azokat a paragrafusokat, ahol megjegyzések hozzáadására, törlésére vagy módosítására került sor.

2. táblázat
Az egyes paragrafusokhoz tett megjegyzések változásai

Paragrafus	Új/törölt/átdolgozott
4.1	Két új megjegyzés
4.2.1	Átdolgozott
6.2.1	Új
6.4	Új
7.2.1	Új
7.3.1	Új
7.3.3	Új
7.5.4	Átdolgozott
7.6	A 2000. évi megjegyzés törölve, új megjegyzés hozzáadása
8.2.1	Új
8.2.2	Átdolgozott
8.2.3	Új

A megjegyzések terén előfordulnak olyan változások is, amelyek értelmezéséhez nincs szükség különösebb megfontolásra. A 8.2.2 pontban (belső audit) például a hivatkozás 10011-ről 19011-re változik az ISO audit szabvány aktuális számának megfelelően. Más megjegyzések a jóváhagyott értelmezésekre vonatkoznak, lásd: 7.3.1, dizájn és fejlesztési terv, illetve 7.3.3, a dizájn és a fejlesztés eredménye.

Bizonyos esetekben egyszerűen azért változtak a megjegyzések, mert az ISO 9001:2008 kidolgozása során nagyszámú visszajelzés érkezett egy adott témához. A 4.1 pontnál például két megjegyzés került hozzáadásra a kiszervezés követelményeiről.

A leggyakoribb kérdések egyike a megjegyzésekkel kapcsolatban: „Ha azok nem követelmények és nem képezik az audit tárgyát sem, akkor hogyan biztosíthatják a tisztázást?” A megjegyzések – elsősorban azok, amelyeket a módosítások kapcsán adtak hozzá vagy dolgoztak át – hozzásegítik a szervezeteket és az auditorokat, illetve a tanúsítókat ahhoz, hogy jobban megérthessék a speciális követelményeket, amelyek korábban nem voltak számukra világosak.

Például a 8.2.1 pont (ügyfél megelégedettség) azért került átdolgozásra, hogy belefoglalhassák a hagyományos felméréseken túlmenően azokat az ide tartozó módszereket is, amelyeket a szervezetek felhasználhatnak az ügyfél általi érzékelés vizsgálatához. E megjegyzés átdolgozása az ISO 9001:2008 szabványon belül lehetővé teszi az ügyfélszolgálat követelményének jobb megértését. Ez az ismeret a MIR megerősítéséhez ve-

zethet, de felvilágosítást nyújthat az auditor számára is, ha azelőtt túlságosan szűk látókörrrel rendelkezett e követelményt illetően.

Vezetési analógia

Amint látjuk, a legtöbb változás általános jellegű. Sokan úgy érzékelhetik ezt, hogy a saját szervezetük szempontjából a módosítások semmiféle változást sem jelentenek. Ilyen szempontból a módosítások ahhoz hasonlíthatók, ha valaki télen, barátságtalan időjárási viszonyok között vezet.

Ha beköszönt a téli zord időjárás, sok ember így szól, „Én tudok vezetni havon és jégen. Mindig mások okozzák a problémákat.” A valóságban csak nagyon kevesen ismerik be, hogy ők bizony rossz időben borzalmasan vezetnek. A rossz időben bekövetkező balesetek statisztikája azt mutatja ezzel szemben, hogy jóval többen képtelenek vezetni a kedvezőtlen időjárási viszonyok között, mint ahányan beismerik azt.

Hasonlít ehhez az ISO 9001 gyakorlati megvalósítása is. Még soha senki nem mondta: „Én nem értem kristálytisztán az összes előírást”. Ha viszont az ember megnézi az értelmezésre vonatkozó kérdéseket vagy egyszerűen csak a feltejt kérdéseket, világossá válik, hogy egyes szervezetek vagy csak minimális érdeklődést tanúsítanak bizonyos követelmények iránt, vagy nem is értik azokat.

Amint a módosítás kezdett alakot öltetni, megindult a párbeszéd bizonyos vízűtő berendezésekről: „Mi megértettük az ISO 9001:2000 szabványt, így nem kell csinálnunk semmit sem.” Egyes esetekben tényleg ez lehet a helyzet, de a szervezetek erről csak akkor győződhetnek meg, ha áttanulmányozzák az ISO 9001:2008-as módosítást és meghatározzák annak speciális hatásait.

Az átmenet folyamata

A módosult szabványoknál azonban a legtöbb felhasználót nem a megváltozott követelményeknek a saját szervezetre gyakorolt hatása foglalkoztatja, hanem az, hogy milyen is lesz az új előírásra való áttérés.

A legutóbbi TC 176 ülésen két speciális lépést tettek annak érdekében, hogy az átmenet folyamata a lehető legegyszerűbb legyen.

Először a Megfelelőségi Tanácsadó Összekötő Csoport (CALG) – amely a megfelelőség-értékeléssel kapcsolatban visszajelzéseket ad a TC 176

felé – állásfoglalást dolgozott ki a Nemzetközi Akkreditációs Fórum (IAF) számára, amely végső soron felelős a módosítás átmeneti tervének meghatározásáért.

Az említett állásfoglalás az alábbiakat állapítja meg: „Azért került sor az ISO 9001:2008 kiadására, hogy tisztázza az ISO 9001:2000 meglevő követelményeit, de változtatásokat igényel az ISO 14001:2004 szabvánnyal való kompatibilitás javítása is. Az ISO 9001:2008 nem vezet be új követelményeket és nem változtatja meg az ISO 9001:2000 szabvány célját sem. Az ISO 9001:2008 szerinti tanúsítás nem jelent felminősítést: az ISO 9001:2000 szerint már tanúsított szervezetek ugyanazt a státuszt élvezik, mint azok, amelyek már az ISO 9001:2008 szerint kaptak új tanúsítványt.

Másodszor: a CALG pozíciójának támogatására, illetve a dizájn-előírás újbóli megerősítésére a TC 176 elfogadott egy hivatalos határozatot, amely meghatározza a CALG pozícióját.

A Nemzetközi Akkreditációs Fórum nyilvánosságra hozta az ISO 9001:2008-ra vonatkozó átmeneti tervet, amelynek fontosabb megállapításai a következők:

- Egyetlen szervezet sem tanúsíthat az ISO 9001:2008 szerint mindaddig, amíg azt nem publikálják nemzetközi szabványként.
- Az ISO 9001:2008 publikálását követő 12 hónap eltelte után nem adnak ki új tanúsításokat az ISO 9001:2000 szerint. Ez azt jelenti, hogy ha egy szervezet jelenleg folyamodik az ISO 9001:2000 szerinti tanúsításért, az eljárás még a saját útján haladhat.
- Minden, jelenleg az ISO 9001:2000 szerint tanúsított szervezetnek a publikálást követő 24 hónapon belül át kell állnia a módosított szabványra.

Az IAF megerősítette továbbá az ISO TC 176 azon állásfoglalását, miszerint az ISO 9001:2000 és az ISO 9001:2008 közös fennállásuk idején teljesen egyenrangúak.

Felmerül most már a kérdés: miért van szükség átmeneti időszakra, ha mindez csupán módosítás? Az átmeneti időszak a szabvány integritásának fenntartását segíti elő. Formális átmeneti időszak híján egyes tanúsító szervezetek anélkül adhatnának ki tanúsítványokat, hogy auditálnák az ISO 9001:2008 előírásainak való megfelelést.

Vegyük figyelembe, hogy ezt a témát a szervezeteknek saját tanúsítóikkal kell megbeszélniük. Miközben minden tanúsító szervezet köteles tar-

tani magát az IAF állásfoglalásához, együtt kell dolgozniuk a tanúsításért folyamodó szervezetekkel az ISO 9001:2008-ra történő átmenet időrendjének meghatározásában, illetve ezen időrend betartásának biztosításában.

Nem is mindig olyan egyszerű

Most már tudjuk, hogy az ISO 9001 nem bővült új követelményekkel, de tudjuk azt is, hogy a 2000., illetve a 2008. évi változatok egyenrangúak. Vannak, akik leegyszerűsíténék most már a dolgokat holmi ellenőrző lista átvizsgálására. Valóban előfordulhat, hogy egy érett MIR-el rendelkező szervezetnél, ahol tisztában vannak a követelményekkel, egyáltalán nincs szükség változtatásokra.

A komoly audit múlttal rendelkező szervezeteknél azonban, ahol a hiányosságok kizárólag követelmények meg nem értésére vezethetők vissza, egyedülálló lehetőség kínálkozik most saját MIR-ük tökéletesítésére.

Lényeges, hogy a szervezetek általában ne hozzanak olyan gyors, elhamarkodott döntést, miszerint nincs szükség változtatásokra. A mostani átdolgozás nem csak azon szervezetek számára lehet hasznos, amelyek nem értették meg teljes mértékben az előírásokat, hanem azoknak is, amelyek valamiféle affektált érzelműséget tanúsítottak saját MIR-ük kiépítésekor. A legutóbbi módosítás nekik is kitűnő alkalom arra, hogy új életerővel töltsék fel a MIR-üket.

A 2008. évi módosítás előtérbe helyezi azt a tényt, hogy az ISO 9001 piaci szempontból még mindig aktuális. Éppen az teszi naggyá ezt a verziót, hogy lehetőséget biztosít nem csak maga a MIR, hanem az annak segítségével képződő szervezeti hozzáadott érték felülvizsgálatához is.

Meg kell találni az egyensúlyt a szabvány lehetséges túlértelmezése és a változatlanosság között. Nagy lehetőségről maradhatunk le, ha egyszerűen csak kipipáljuk az ellenőrző listát.

Fordította: Várkonyi Gábor

LORRI HUNT a Lorri Hunt and Associates Inc. (Kansas City, Missouri állam) elnöke. Üzemszervezésből doktorált a Webster Egyetemen. Az ASQ rangidős tagja, tanúsított minőségügyi rendszer auditor, az ISO TC 176 amerikai szakértője és az ISO 9001:2008-as módosításon dolgozó team szakértői munkacsoportjának helyettes vezetője. The Insiders Guide to ISO 9001:2008 című könyve a Paton Press gondozásában fog megjelenni.

A mű eredeti címe:

Lorri Hunt: Energize Your QMS

Quality Progress, October 2008, pp. 20–25

A Digart Hungary Kft. gratulál a **Digart International Ltd.**
által 2008. november 15-től 2009. január 30-ig
tanúsított magyarországi szervezeteknek:



MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint:

Active-X Kft.
Budapest
Camion Group 2000 Bt.
Zalaegerszeg
CTST Kft.
Miskolc
Csepeli Hőkezelő Kft.
Budapest
DRC Kft.
Balatonfüred
EQT Kft.
Budapest
Ergo-Med Gyöngyös Kft.
Visonta
Fagépszer Kft.
Kecskemét
Fémipari Kiszövetkezet
Szombathely
Grátis Közlekedési Kft.
Zalaegerszeg

Hetech Trend Kft.
Kecskemét
Hungaro-Ventilátor Kft.
Sopronkövesd
Iseum-Tours Kft. Iseum
Tours Tourists Ltd.
Szombathely
Klíma Áruház Kft.
Budapest
MÁV Ingatlankezelő Kft.
Budapest
Medical Supply Kft.
Zalalövő
Mendikás Kft.
Miskolc
Müllex-Körmend Kft.
Harasztifalu
Nexon Kft.
Budapest
Pharmamagist Kft.
Budapest

Process Solutions Kft.
Budapest
RFV Esco Kft.
Budapest
Rigan Kft.
Sopron
Schanzenbacher Andrea
Szombathely
Seacon Europe Kft.
Székesfehérvár
Sector Kft.
Budapest
Sokoró Kft.
Tét
Szolnoki Műszaki Szakis-
kola
Szolnok
Tiszazugi Vízmű Kft.
Kunszentmárton
Trogas Air Technik Kft.
Sopronkövesd

Vas-Jármű Kft.
Tószeg
Vissi Kft.
Sopron
Zephyr Kft.
Kecskemét

**MSZ ISO/IEC
27001:2006**

szabvány szerint:

Seacon Europe Kft.
Székesfehérvár

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

MÁV Ingatlankezelő Kft.
Budapest
Pharmamagist Kft.
Budapest
Tiszazugi Vízmű Kft.
Kunszentmárton

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, honlap: www.digart.hu

A VINÇOTTE a legrégebbi és legnagyobb brüsszeli központú Ellenőrző, Vizsgáló és Tanúsító Testület.

A Vinçotte cégtörténete több mint 135 évre nyúlik vissza. A Vinçotte közel 1 800 munkatársa 45 000 vállalatot szolgál ki rendszeresen, több mint 130 szolgáltatási területen a világ 15 országában.



A VINÇOTTE szolgáltatásai többek között:

- biztonsági felügyelet
- környezetvédelmi tanulmányok és mérések
- munka- és tűzvédelem
- roncsolásos és roncsolásmentes anyagvizsgálatok
- építőipari műszaki ellenőrzések
- menedzsment rendszerek (ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, AS 9100, OHSAS 18001) tanúsítása
- termék tanúsítás (CE jelölés)
- szoftverek betanítása és értékesítése
- szinte minden területet felölelő OKJ-s és egyéb szakképzések
- speciális képzések, tréningek, továbbképzések
- szakmai napok és konferenciák



AIB-Vinçotte Hungary Kft.

1071 Budapest, Dózsa Gy. út 40. | Tel: +36 1 321 4965, Fax: +36 1 413 6048 | E-mail: vincotte@vincotte.hu
www.vincotte.hu

A világ legnagyobb vállalatai is a Vinçotte-ot választják. Válasszon minket Ön is!

Napjainkban mind több szervezet folyamodik a kiszervezéshez, mint a versenyképesség megőrzésének szükséges eszközhöz. Végül is a költségek jelentősen csökkenthetők azáltal, hogy olyan helyszíneken állítják elő a termékeket és a szolgáltatásokat, ahol olcsóbb a munkaerő és a nyersanyag, alacsonyabbak az infrastruktúra és a fenntartás költségei. Jól kihasználhatók a helyi munkaerőforrások és a szaktudás, de hatékonyabban működik az ellátási lánc is, ha rövidül a termelő és a vásárló közötti távolság.

Hogyan lehet a kiszervezés folyamatát szilárd minőségügyi alapokra helyezni, amit különös eréllyel követel meg a mai globális világgazdaság? A kiszervezés mindenekelőtt gondos tervezést és végrehajtást igényel. A minőségügyi szempontok figyelmen kívül hagyásával nemhogy csökkennének, de növekedni fognak a költségek a selejtarány emelkedése, a késedelmes szállítások és a nem kielégítő ügyfélszolgálat következtében. A minőségügyi szakembereknek tehát ki kell dolgozniuk a kiszervezések komplett tudásanyagát (BoK = Body of Knowledge). Utalhatunk itt mindenekelőtt az ISO 9001 szabvány 4.1 fejezetére, amely világos követelményt fogalmaz meg a kiszervezésben érdekelt vállalatok számára: „Ha valamely szervezet úgy dönt, hogy kiszervezi bármelyik olyan folyamatát, amely befolyásolja a terméknek a követelmények szerinti megfelelőségét, a szervezet köteles biztosítani az ilyen folyamatok kontrollját. A kiszervezett folyamatok kontrollját a minőségirányítási rendszeren belül azonosítani kell.” Nem elég tehát egyetlen kontrollmechanizmust életbe léptetni, pl. a források felügyeletére, hanem egy erős, az általános minőségügyi alapelvekre épülő minőségirányítási rendszert kell kiépíteni a kiszervezés helyén. A vonatkozó tudásanyag hat fő és szétmúlóan kategóriát tartalmaz.

1) Beszállítói lánc menedzsment: leghelyesebb, ha a szállítók kiválasztása a teljesítmény és az együttműködési készség alapján történik. Előny, ha a partner már rendelkezik ISO 9001 szerinti

tanúsítással, de ilyenkor is célszerű külön meggyőződni a nyomkövethetőség és a dokumentáció megőrzésének helyzetéről. 2) Kommunikáció menedzsment: különös figyelmet kell fordítani a nyelvi nehézségek áthidalására, hogy a lefordított munkautasítások és folyamatkövetelmények valóban megfeleljenek az eredetinek, elkerülendő a későbbi félreértelmezést. A zavar elkerülése érdekében célszerű lehet a kommunikációs protokollok kidolgozása, elsősorban a fontos munkamegbeszélések lebonyolításához és a döntéshozatalhoz. 3) Team menedzsment: a kulturális különbségek áthidalására mindenképpen indokolt az oktatás. Ha nagy a fluktuáció, a munkaerő-vándorlás csökkentése érdekében helyénvaló lehet a jóval magasabb bérek és más előnyök biztosítása. 4) Projektmenedzsment: a hatáskör túllépése vagy nem egyértelmű lehatárolása extra költségeket és késedelmeket okozhat, nem beszélve a partnerszervezetekkel fenntartott kapcsolatokban jelentkező feszültségről. A Hibamód és Hatás Elemzés (FMEA) alkalmazása – beleértve a brainstorming-ot is – igen hatékony eszköze lehet a kockázatmenedzsmentnek. 5) Tudásmenedzsment: előtérbe kerül a tudástranszfer, hiszen a potenciális partnereknél sok hiányosság lehet még akkor is, ha egyes elemek kiválóan működnek náluk. Minderről interjúk vagy helyszíni vizsgálatok révén kell meggyőződni, mindenképpen előnyben részesítve a tanuló szervezeteket. 6) Minőség-engineering és –menedzsment: ide tartozik minden, ami szükséges a minőségmenedzsment rendszerek kiépítéséhez és a gyümölcsöző együttműködéshez, így a stratégiai tervezés és az auditok, a folyamatok megfelelősége, valamint a termékbiztonság és termékfelelősség. Ezen a téren különösen sokat segíthet egy nagy tapasztalattal rendelkező, de új ismeretek állandó befogadására is képes minőségügyi szakember.

VG

(Govindarajan Ramu: In the know. *Quality Progress*, August 2008, pp. 36–43)

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) kiadta az ISO/IEC 27005:2008: Információtechnológia – Biztonsági technikák – Információbiztonsággal kapcsolatos kockázatok kezelése című szabványt. Ezek az irányelvek segítik az ISO/IEC 27000 szabvány szerinti információbiztonsági irá-

Új információbiztonsági irányelvek

nyítási rendszerek gyakorlati megvalósítását a kockázatmenedzsment felől közelítve meg a kérdést.

VG

(The International Organization... *Quality Progress*, August 2008, p. 18)

Az intellektuális tőke mérési lehetőségei önértékelési modellek alapján

Az elmúlt két évtizedben a szervezetek intellektuális tőkeelemeinek azonosításával és számszerűsítésével kapcsolatos kísérletek számos mérési keretrendszer kialakulásához vezettek, ám nem sikerült még valamennyi korlát lebontása. Nemzeti Minőségi Díjas vállalatokat alapul véve azt kívántuk igazolni, hogy az üzleti kiválóság mérésére szolgáló keretrendszer és annak kritériumrendszere támogatja az intellektuális tőke egyes elemeinek számbavételét és a közöttük lévő szinergikus hatások megragadását, és az önértékelés során alkalmazott mutatószámok összekapcsolhatók az intellektuális tőke mérését célzó, széles körben ismert keretrendszerekkel. Az EFQM alapú önértékelés során használt indikátorok e mérési keretrendszerbe való integrálhatósága során azt is igazolni kívántuk, hogy az intellektuális tőke mérése és menedzselése az üzleti kiválóság részét képezi, és a stratégiai célok teljesülését szolgáló kulcsfontosságú mutatók között megjelennek olyan nem pénzügyi mutatószámok, amelyek egyes intellektuális tőkeelemek stratégiai szerepét támasztják alá.

Az intellektuális tőke kutatásának mozgatórugói

A szervezetek eredményes és hatékony működését megalapozni kívánó, a társadalmi-gazdasági környezet változásaira, kihívásaira reagáló modellek a 80-as évek végén hívták fel a figyelmet egyes kitüntetett iparágakban (pl. vegyiparban, gyógyszeriparban, távközlésben, informatikai szolgáltatások terén) működő szervezetek rohamosan növekvő szellemi vagyonára.

Az elmúlt két évtizedben az intellektuális tőke elmélete, valamint az intellektuális tőke alkotóelemeinek azonosításával, számszerűsítésével kapcsolatos kísérletek egyre nagyobb figyelmet kapnak. Köszönhető mindez annak a 80-as évekbeli felismerésnek, hogy az erőforrások elosztása az egyes iparágak között nem homogén módon történik, hanem éppen ellenkezőleg: a versenyelőny abból fakad, hogy az egyes szervezetek a különböző erőforrásokból más-más mennyiségekkel rendelkeznek (Wernerfeld 1984; Diericks és Cool 1989). Ráadásul az erőforrások egy része át nem ruházható és nem utánozható, így a szervezet „belseje” felé kell fordítani a figyelmet, hogy megtaláljuk a rendelkezésre álló erőforrások között azokat, ahol a hosszabb távon fenntartható előny valódi lehetőségei rejtőznek (pl. Prahalad és Hamel 1990; Hall 1992; Sveiby 1997). A szervezeti értékteremtés alapjává jelentős mértékben az

intellektuális tevékenység vált, amely jelenségre egyes szervezetek piaci és könyv szerinti értéke közötti olló tágabbra nyílása hívta fel a figyelmet.

Az intellektuális tőkének és elemeinek szervezetbeli jelenléte nem új keletű, mindig is jelen volt a szervezetek tevékenységeiben, stratégiájában, ám értékének észlelése és a számszerűsítést szolgáló kezdeményezések megjelenése az 1980-as évek második feléhez köthető. 1987-ben jelent meg Itami és Roehl (1987) nagyhatású műve, amelyben a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetek rendelkezésére álló erőforrásoknak csak egy része kézzelfogható, dologi természetű, egy másik része azonban nem materiális jellegű. Így pl. a képzett és gyakorlott munkaerő, a vevőkkel és más érdekelt felekkel fenntartott kapcsolatok, a márkák, a szervezeti kultúra vagy az egyedülálló szervezeti struktúrák, eljárás-módok a szervezet olyan „puha” tényezői, amelyeket nehéz megragadni, számszerűsíteni. Ezzel együtt természetes igényként merül fel, hogy hogyan lehetne e tőkeelemeket a szervezet vagyonelemei között láthatóvá tenni, és a szervezeti sikerhez való hozzájárulásukat mérni, mivel egyes intellektuális tőkeelemek sok szervezet esetében értékesebbek lehetnek, mint a rendelkezésre álló tárgyi eszközök. Az elmúlt évtizedekben lezajlott változások eredményeképpen ma a vállalat által létrehozott érték 50-90%-a nem a hagyományos tárgyi eszközök menedzselésének, hanem a kéz-

zel nem fogható vagyonelemek menedzselésének köszönhető (Hope és Hope 1998).

A gyakorlati kutatások úttörői maguk a vállalatok voltak, elsőként felismerve, hogy a jelenbeli és jövőbeli siker egyre kevésbé múlik a fizikai és pénzügyi erőforrások stratégiai allokációján, viszont egyre nagyobb a jelentősége az intellektuális vagyonelemek stratégiai menedzselésének (Bontis 1996). Az 1990-es években indultak meg az intellektuális tőkét érintő első jelentősebb vizsgálatok, amelyek célja az volt, hogy felhívják a figyelmet a kézzel nem fogható vagyonelemek létezésére, azok értékére, valamint az intellektuális tőkével kapcsolatos osztályozási modellek megalkotásának szükségességére (Hall 1989; Itami 1991; Roos et al. 1997; Stewart 1997), ugyanis a szellemi tőke a tárgyi és pénzügyi vagyonelemekhez hasonlóan részt vesz a részvényesi érték növelésében (Lev 2001).

Az kétségtelen, hogy az intellektuális tőke szerepe felértékelődött nemcsak a jelenben, de a jövőre nézve is, és nem csak az iparágak, hanem az egyes vállalatok szempontjából is. Bár az intellektuális tőke kérdése egy új izgalmas szempontot vetett fel, a téma kutatói folyamatosan szembesülnek azzal, hogy az intellektuális tőkeelemek nehezen ragadhatóak meg, és az azonosításra és számszerűsítésre szolgáló vizsgálatok is rendkívül korlátozottak. Az elmúlt másfél évtizedben véghezvitt kísérletek, alkalmazások száma jelentősen nőtt, de nem sikerült még valamennyi korlát lebontása. Az intellektuális vagyonelemek különböző csoportjait meglehetősen részletesen azonosították és leírták, ám a menedzserek többsége a mérés részleteiben és az intellektuális tőke hasznosításában érdekelt inkább.

Az egyik legfontosabb kérdés, hogy a számos kínáló új módszerből milyen szempontok alapján válasszunk. Bontis (1999) szerint a válasz a jelenleg elérhető modellek mélyebb megértésében, feltételeik, erősségeik és gyengeségeik feltérképezésében van. Nehéz választ adni arra a kérdésre, hogy melyik a legjobb módszer, melyik a legjobb eszköz. Nincs általánosan, széles körben használható módszer, hanem csak olyan módszerek és eszközök vannak, amelyek bizonyos helyzetekben és bizonyos típusú vállalatoknál jobban megállják a helyüket. Arra maguk a vállalatok jöttek rá, hogy az intellektuális tőkeelemek menedzselése nem ugyanazokat a módszereket igényli, az intellektuális tőke nem sajátítható ki teljesen, megszerzése nehéz, megtartása drága, és jelentősen átalakítja majd az alkalmazott menedzsmenttechnikákat (Gyökér, 2004).

Az intellektuális tőke fogalma és tartalmi elemei

Az elmúlt két évtizedben kialakított intellektuális tőke mérési keretrendszerek diverzifikáltsága az intellektuális tőkére adott definíciók változatosságának és az intellektuális tőkéhez kapcsolódó szerteágazó mérési céloknak köszönhető. A definícióbeli sokszínűség abból fakad, hogy a piaci és a könyv szerinti érték közötti különbséget többféleképpen magyarázzák: Fleming et al. (2005) a munkatársi és vevői elkötelezettség közötti kapcsolatokat hangsúlyozza, Sargeant (2001) az ügyfél vagy vevői kapcsolatokhoz köti, Standfield (2002) e különbséget a szervezet rendelkezésére álló emberi erőforrásokban rejlő „erőnek” tudja be, ezek közül Sargeant (2001) kifejezetten a vállalat menedzsmentjének sikerességéhez köti. Black et al. (1999), valamint Ben-Zion (1984, idézi Cañibano et al. 1999) a K+F tevékenységeket hangsúlyozzák. Juhász (2004a) felhívja arra a figyelmet, hogy a piaci és a könyv szerinti érték eltérése számos tényezőre vezethető vissza, ilyen, például a pénzügyi-befektetői és a számviteli szemlélet gyökeres eltérése, illetve a különböző piaci trendek hatása.

Az első általánosan elfogadott definíció szerint az intellektuális tőke „a hasznos tudás összessége”, amely magában foglalja az alkalmazottak képességeit, a vevőkkel, beszállítókkal, egyéb érdekelt felekkel kapcsolatos információkat, valamint a szervezet folyamatait, eljárásait, technológiáit, struktúráját. (Stewart 1997). Edvinsson és Malone (1997) megközelítésében az intellektuális tőke a munkavégzéshez kapcsolódó információk és tudás összessége, amelynek célja az értékteremtés. Edvinsson (1997) intellektuális tőkén a tudás, az alkalmazott tapasztalat, a szervezeti technológiák, a vevői kapcsolatok és szakmai képességek összességének birtoklását érti, amely képessé teszi a szervezetet, hogy a piacon versenyelőnyre tegyen szert. Hall (1992) különbséget tesz az intellektuális tőke, mint eszköz és az intellektuális tőke, mint képesség között. Az előbbi formalizált és rögzített, pl. szabadalmak, védjegyek, szerzői jogok, szerződések, adatbázisok formájában, az utóbbi pedig tacit tudás, így ide sorolja pl. az alkalmazottak, beszállítók, és kereskedők szakértelmét. Roos et. al (1997) értelmezésében az intellektuális tőke egy szervezet mérlegben nem látható vagyonelemeinek összessége, így az emberek fejében lévő tudást, és mindazokat a vagyonelemeket tartalmazza, amelyek a vállalatnál maradnak, ha alkalmazottai elhagyják a szervezetet.

Az egyik legteljesebb megfogalmazás szerint „a szellemi tőke az immateriális javak azon kombinációját jelöli, amely a szervezetet működőképessé teszi” (Brooking 1996). Mindezt Gu és Lev (2001) azzal egészíti ki, hogy a kézzel nem fogható erőforrások azáltal lesznek értékesek, hogy részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban.

Kutatásunk során az intellektuális tőke fogalma alatt a nem tárgyasult tőkeelemek olyan kombinációját értjük, amely felett a vállalat rendelkezik, és amelynek eredményes és hatékony menedzselése a vállalat számára a fenntartható versenyelőny forrása lehet.

„A tudásalapú vállalatok különleges szakértelme nem csak az emberekben felhalmozott tudást jelenti, hanem a birtokolt technológiák, a megtanult munkamódszerek és az érvényesített üzleti szemlélet tudáselemei is a birtokolt tudásbázis részét alkotják” (Szakály 2002). A szervezet kompetenciái ugyanakkor nemcsak a szervezeten belül találhatók meg és hozhatók létre, hanem sokszor a környezet alakítja ki azokat. Egyre több iparágban a tudás előállítása szorosan kapcsolódik ahhoz a hálózathoz, amelynek a szervezet is részét képezi, így a szervezetek közötti együttműködéseknek és interakcióknak köszönhetően innováció jön létre. A szervezetek az értékteremtéshez az értékteremtési lánc mindkét irányában található szervezetek tudását és erőforrásait is felhasználják. Az ilyen helyzetekben a szervezet intellektuális tőkéje a hálózat jellemzőin és a szervezet hálózatban elfoglalt helyén is múlik (Arora és Gambardella 1990; Wimmer 2005a).

Az intellektuális tőke szakirodalmának legtöbbet idézett szerzői között nincs teljes konszenzus a tartalmi elemek tekintetében. A gyakorlat az, hogy minden egyes szerző saját modelljét és saját intellektuális tőkeelem csoportosítását használja (pl. Brooking 1996; Edvinsson és Malone 1997; Stewart 1997; Sveiby 1997), ám a felosztások visszavezethetők három – a gyakorlatban nem ennyire egzaktan elkülöníthető – intellektuális tőkeösszetevő kategóriára: így a **humán tőke**, a **strukturális** (vagy gyakran **szervezeti**) tőke és a **kapcsolati** (vagy **vevői**) tőke összessége adja egy szervezet intellektuális tőkéjének a nagyságát. A **humán tőke** a szervezet intellektuális tőkéjének az a része, amely nem a szervezet tulajdona. A szervezeti tagok tudását, képességeit, készségeit, jártasságát öleli fel, az innováció és a stratégiai megújulás forrása. Az alkalmazottak tacit tudása explicit tudássá alakítható, amelynek révén a humán tőke strukturális tőkévé alakul, és így a szervezet tulajdonába kerül. A második elem a **kapcsolati**

tőke, amely magában foglalja a vevőkkel, beszállítókkal, befektetőkkel és tulajdonosokkal kiépített kapcsolatokat, de ide sorolják a szervezet azon kapcsolataiból származó értékek összességét is, amelyeket a szervezet a környezetében működő társadalmi tényezőkkel tart fenn integráció, együttműködés, elkötelezettség, társadalmi felelősség kifejezése formájában. A **strukturális tőke** minden, ami a szervezetenél marad, miután az alkalmazottak munka után hazamennek (Edvinsson és Malone 1997). Ez a tőkeelem a humán tőkével szemben a vállalat tulajdona, itt kell említenünk pl. a szervezeti kultúrát, a szervezeti struktúrát, a folyamatokat, technológiai infrastruktúrát, eljárásokat, az innováció eredményeit.

A fentieknek megfelelő ún. fa-típusú felosztások elvét feladva Stewart (1997) jelentette ki, hogy a humán, a strukturális és a vevői tőke átfedi egymást. Az intellektuális tőke menedzselése valójában arról szól, hogy a szervezet egyes intellektuális tőkeelemei éppen melyik tőke kategóriában vannak, és milyen tevékenységekre van szükség ahhoz, hogy a szervezet a humán és vevői tőkét strukturális tőkévé konvertálja (Leliaert et al., 2003). Az intellektuális tőkeelemek átlapolódására hívja fel a figyelmet az Areopa un. 4-Leaf-Model-je is. Az intellektuális tőkét négy összetevőre bontják, a korábbi felosztáshoz képest a kapcsolati tőkét két részből állónak tekintik: vevői tőkét és stratégiai partnerkapcsolati tőkét különböztetnek meg, valamint hangsúlyozzák, hogy az egyes intellektuális tőkeelemek a strukturális tőke kivételével osztott tőkeelemek, vagyis a szervezet meg kell, hogy ossza azokat a „tulajdonosaikkal”. Az intellektuális tőke menedzselésének lényege, hogy a szervezet felismerje, hogy az egyes intellektuális tőkeelemek éppen hol helyezkednek el, és milyen intézkedésekre van szükség ahhoz, hogy az elvesztés kockázatával fenyegető (humán, vevői és stratégiai szövetségi) tőkeelemeket a vállalat strukturális tőkévé alakítsa át (Andriessen 2001).

Az intellektuális tőke mérésére szolgáló főbb keretrendszerek

Lépésről lépésre érlelődött az a felismerés, hogy a hagyományos számviteli módszerek nem alkalmasak arra, hogy a szervezet stratégiaalkotásának folyamatát orientálják (Waterhouse és Svendsen 1998). „A számvitel hagyományos rendszere, amely fél évezreden keresztül tökéletesen leírta a vállalatok működését, most elbukni látszik és nem képes lépést tartani az üzleti életben bekövetkezett forradalmi léptékű változásokkal” (Edvinsson és Malone

1997). Megjegyzendő, hogy az intellektuális tőkeelemek egyes tulajdonságai sem teszik lehetővé azoknak a hagyományos számviteli beszámolóban való szerepeltetését: Az IAS 38¹ „nem fogadja el, hogy olyan, munkaerővel, vagy piaci pozícióval kapcsolatos kategóriák, mint például az alkalmazottak tudása vagy a megszerzett piaci részesedés, kialakított ügyfélkör, vevői kapcsolatok immateriális eszközként megjeleníthetőek legyenek, hiszen ezek fölött nincs az adott gazdálkodó egységnek elegendő kontrollja (legfeljebb valamifajta – bizonytalan eredménnyel járó – ráhatása). Jogi kötelezettség hiányában ugyanis nem biztosítható, hogy a munkaerő vagy a vevő lojalitása bármilyen időtartamra megmarad” (Balázs et al. 2006).

Az intellektuális tőke mérése a jövőre fókuszál, a hagyományos számviteli elszámolás a múltba tekint. Az intellektuális tőke mérése „puha” tényező mérésén, míg a hagyományos módszer kvantitatív, számszerűsíthető tények, tényezők mérésén alapul. További különbség, hogy az intellektuális tőke mérése az érték teremtésére, míg a tradicionális számviteli módszerek a múltbeli tranzakciók eredményeire és a realizált cash flow-ra fókuszálnak. E hagyományos módszereket ki kell egészíteniük az intellektuális tőke mérésére szolgáló módszereknek, amelyek az intellektuális tőke menedzseléséhez szükséges információkat szolgáltatnak, tájékoztatnak azok pillanatnyi állapotáról, és benchmark útján megmutatják a meglévő intellektuális tőkeelemekben rejlő erősségeket és gyengeségeket (Sveiby 1997; Edvinsson és Malone 1997; Stewart 1997).

Az intellektuális tőkeelemek értékteremtésben betöltött szerepe, és a rájuk vonatkozó számviteli információk hiányossága miatt a menedzsment-szakirodalomban számos elméleti és gyakorlati kezdeményezés történt e vagyonelemek azonosítására és számbavételére, amelyek mindegyike, bár különböző mértékben, de azt a célt tűzte ki, hogy a vállalat pénzügyi és nem pénzügyi értékteremtési szempontjait integrálva egy új típusú beszámoló alapjait teremtsen meg. Itt kell megemlíteni pl. a kiegyensúlyozott mutatószámrendszert (*Balanced Scorecard, BSC*) (Kaplan és Norton 1992), Sveiby Immateriális Vagyonfigyelőjét (*Intangible Assets Monitor, IAM*) (Sveiby 1997), vagy a Skandia *Value Scheme* modelljét (Edvinsson és Malone 1997; Edvinsson 1997). E modellek közös jellemzője, hogy annak ellenére, hogy méréseken, és mutatószámokon alapulnak, a pénz-

ügyi információk a szükséges információknak csak egy részét jelentik.

Hozzá kell tennünk, hogy a legújabb megközelítések már nem foglalkoznak a hagyományos pénzügyi-számviteli beszámolási rendszer hiányosságaival, így nem is ezt tekintik kiindulópontnak az intellektuális tőke mérését és menedzselését célzó törekvések mederbe terelése terén. Az érdekelt felek igényeit alapul véve a mérési modellek felépítésének legfőbb motivációjává az vált, hogy az érdekelt felek milyen információkra kíváncsiak, és ezekhez milyen formában kívánnak hozzájutni. Az intellektuális tőke mérésének motivációi alapján alakultak ki a legismertebb intellektuális tőkemérési és -értékelési keretrendszerek. Sveiby (2002) csoportosítása alapján az alkalmazott mérési módszertani megközelítést alapul véve az alábbi négy mérési kategóriát különböztethetjük meg:

- 1) a módszerek egyik nagy csoportja egyetlen pénzügyi mutatószámokban kívánja az intellektuális vagyont megragadni (piaci érték alapú² és ROA (eszközök megtérülésén alapuló) módszerek³);
- 2) az intellektuális tőkét alkotóelemenként feltáró, és azokhoz pénzügyi mutatószámokat rendelő módszerek (direkt módszerek⁴);
- 3) a módszerek harmadik csoportja szervezeti szinten, aggregáltan, egyetlen nem pénzügyi mutatószámokban kívánja megragadni a szervezet rendelkezésére álló intellektuális vagyont;
- 4) az intellektuális tőkét alkotóelemenként feltáró módszerek, amelyek nem pénzügyi mutatószámokat alkalmaznak (*scorecard* típusú, azaz mutatószámrendszeren alapuló módszerek);

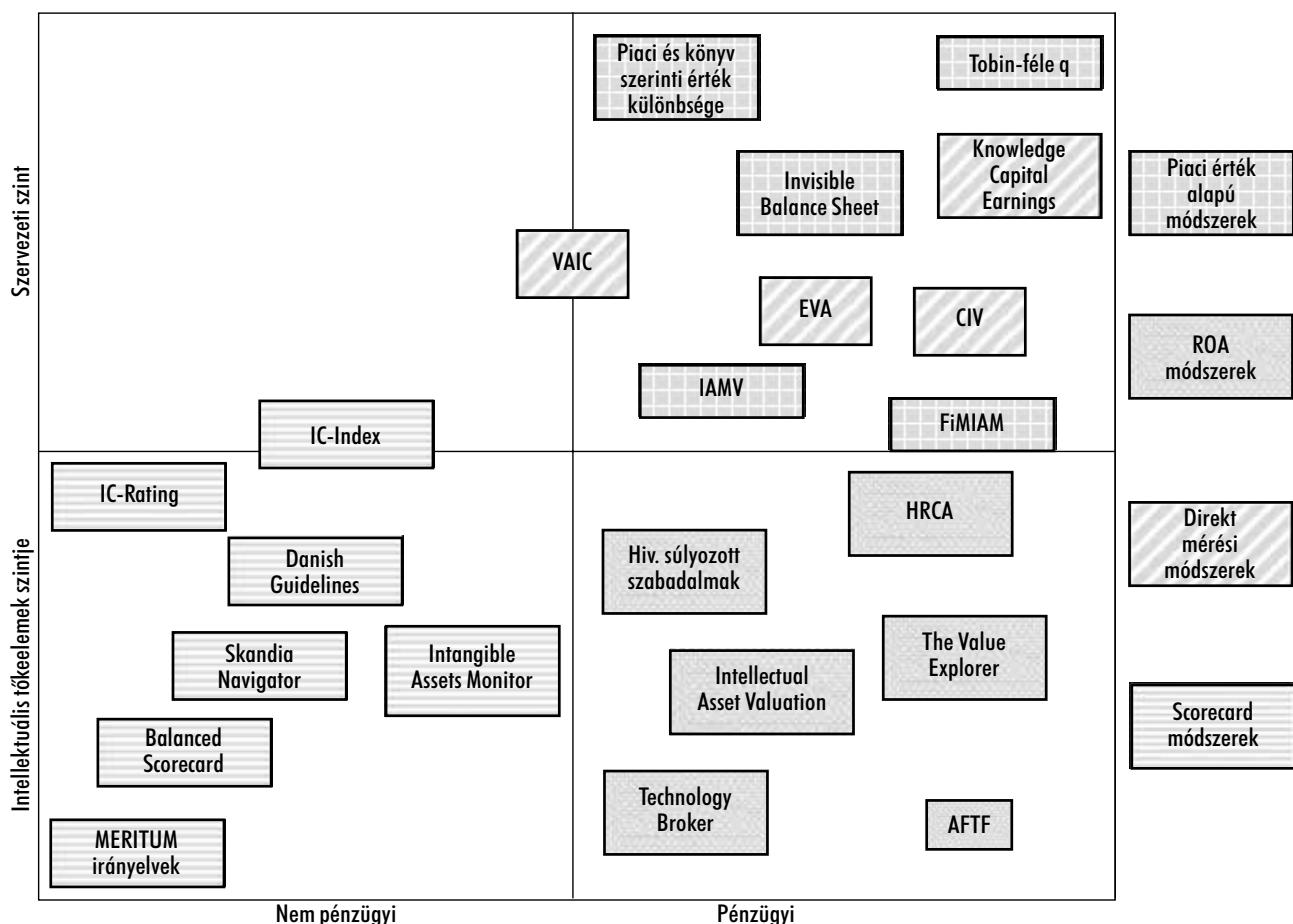
Az ismert intellektuális tőkemérési keretrendszerek Sveiby-féle strukturálását mutatja az alábbi ábra:

² E módszerek alapja az a gondolat, hogy egy szervezet intellektuális tőkéjének, immateriális vagyonelemeinek összértéke megegyezik a szervezet piaci és könyv szerinti értéke különbözetével (Stewart 1997; Boda 2005).

³ A szervezet adózás előtti eredményét vesszük alapul, és ezt az eredményt viszonyítjuk a kézzelfogható, materiális eszközök értékéhez, majd ezt a hányadost összehasonlítjuk az iparági átlaggal. Ha az így tapasztalható hozamkülönbséget megszorozzuk a tárgyiasult eszközök értékével, akkor megkapjuk a szellemi tőke hozadékát. Ha ezt elosztjuk a tőkeköltséggel vagy más kamattényezővel, akkor a szellemi tőke becsült értékéhez jutunk (Stewart 1997; Lev 1999).

⁴ Az intellektuális tőke értékét úgy becsülik, hogy egyes alkotóelemeit, összetevőit azonosítják, majd azok egyedi pénzértékét meghatározzák, pl. az adott eszközhöz közvetlenül kapcsolódó feltételezett pénzáramok alapján (Sullivan 2000; Brooking 1996).

¹ A Nemzetközi Számviteli Standard Bizottság (IASB) IAS 38 nemzetközi számviteli standardja foglalkozik az immateriális javak nemzetközi elszámolási és bemutatási elveivel.



1. ábra A rendelkezésre álló intellektuális tőkemérési keretrendszerek csoportosítása (Sveiby 2002)

A bemutatott mérési keretrendszerek között a figyelmünk a *mutatószámrendszerre alapozott* (ún. *scorecard*) típusú, vagyis a nem pénzügyi mérőszámokat használó és az egyes intellektuális tőkeelemek szintjén vizsgálódó módszerekre korlátozódott, amelynek választását több megfontolás indokolta. Az intellektuális tőke mérésének legnagyobb nehézségét az intellektuális tőkeelemekhez kapcsolódó (jövőben keletkező) bevételek és kiadások nagyságának, befolyásának és az ok-okozati összefüggés meghatározásának bizonytalansága mellett az okozza, hogy az érték *közvetlenül pénzben nem mérhető*, közvetve pedig csak erős torzításokkal (Juhász 2004b). Emellett azt is figyelembe kell venni, hogy az intellektuális tőke fejlesztése csak részenként lehetséges, nem elég a vállalat teljes intellektuális tőkéjét mérni, *a részeket is meg kell tudni ragadni*. A részek megragadása azonban nehezebb, mint az egész mérése, amely abból fakad, hogy a piaci visszajelzések, amelyből az intellektuális tőke nagyságára következtethetünk, az egészét mérik, és nem mondanak semmit a részletekről (Boda 2005). Mindezekből kifolyólag a *scorecard* módszerek célja az állapotfelmérés, a stratégiai felkészültség értékelése,

és hogy választ találjanak arra, hogy hogyan menedzselhetők az egyes intellektuális tőkeelemek. Az intellektuális tőkeelemek nem pénzügyi értékének meghatározását tűzik ki célul, és olyan folyamatokat és eredményeket mérnek, amelyek az intellektuális tőkeelemektől függenek. A *scorecard* típusú módszerek egyik célja, hogy a pénzügyi mutatószámoknál az adott intellektuális tőkeelem leírására alkalmasabb mutatószámot válasszanak. Következésképpen a mérési modell inkább a mutatók értékelésére fókuszál, és az intellektuális tőkében mutatkozó trendekre, ahelyett, hogy minden áron gazdasági értéket számolnánk.

Egyes intellektuális tőkeelemek mérése önértékelési modellen keresztül – kutatási célok

Az intellektuális tőke kutatásának előtérbe kerülésével egy időre tehető a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) kibontakozása is, amely a versenylőny megszerzésének és fenntartásának filozófiájává vált a vevői igények kielégítésének, illetve a szervezeti teljesítmény folyamatos javításának folyamatában a hosszú távú szervezeti

sikeresség megalapozása érdekében (Ishikawa 1985; Deming 1986; Feigenbaum 1991).

A 90-es évek közepétől nemzetközi szinten több kísérlet történt a TQM alapelvek és az önértékelési modellek adta lehetőségek kiterjesztésére az intellektuális tőke mérésének irányába. Több skandináv vállalat is a TQM szemléletéhez kapcsolódó modellekből indult ki intellektuális tőkéje mérésékor. A dán Rambøll tanácsadó szervezet az EFQM modellt alapul véve készítette el intellektuális tőkéjének mérésére szolgáló keretrendszerét (Starovic és Marr 2003). Johanson et al. (2001) 11 svéd nagy- és középvállalat példáján keresztül vizsgálta, hogy a szervezet hosszú távú versenyképességéhez szükséges kritikus sikertényezők hogyan határozhatóak meg, és hogyan fokozható a kézzel nem fogható tőkeelemek fontosságának és a teljesítmény meghatározó szerepének a megértése. A piaci szempontok mellett minőségmenedzsment szempontok is befolyásolták a mérés szükségességét. A vizsgálataik egyik kulcsfontosságú eredménye, hogy a szervezetek szellemi tőke mérésére irányuló egyik motivációja, hogy felmérjék az Adottságokat az Eredmények megalapozása érdekében.

A *scorecard* típusú intellektuális tőkemérési keretrendszerekhez több szállal is kötődő önértékelési modellek alapul vételét az indokolta, hogy több nemzetközi felmérés is igazolta, hogy bár a különböző teljesítménymenedzsment rendszerek alkalmazásának aránya nagy eltéréseket mutat, a vállalatok a Balanced Scorecard mellett leggyakrabban az EFQM kritériumokat, mint mérési keretrendszert alkalmazták, ráadásul a kiegyensúlyozott mutatószámrendszert alkalmazó vállalatok gyakran kombinálják az így kialakított teljesítménymenedzsment rendszert az EFQM kritériumrendszerével (Silk 1998; Marr 2003). Az önértékelési modellek is jelentősen hozzájárultak a teljesítménymérési szemléletmód változásához, mivel olyan integrált modellekről van szó, amelyek a nem tárgyasult tőkeelemek értékelését külön nézőpontként kezelik, és így azok az üzleti kiválóság mérésének fontos szempontjává válnak. Így az önértékelési modell alkalmazásán keresztül lehetőség nyílik egyes intellektuális tőkeelemek azonosítására, azok menedzselési módszereinek áttekintésére, és az intellektuális tőkeelemek számszerűsítését szolgáló indikátorok bemutatására. Az önértékelési modellek választásának további mozgatórugója volt az a tény, hogy az EFQM modell kritériumrendszere hazánkban szélesebb körben ismert, valamint az önértékelést rendszeresen alkalmazó hazai szervezetek száma a becs-

lések szerint közel háromszáz (Mikó 2006), és több száz szervezet pályázott meg regionális és nemzeti minőség díjakat (Szövetség a Kiválóságért 2007).

A fentiek alapján a kutatásunk egyik célja annak vizsgálata volt, hogy az EFQM alapú önértékelési modell hogyan teszi lehetővé az intellektuális tőke egyes elemeinek számbavételét és a közöttük lévő szinergikus hatások, átlapolódások megragadását. A kutatás másik célja annak bemutatása, hogy az önértékelési modellek kritériumrendszerét alapul véve, az önértékelés hogyan járulhat hozzá egyes intellektuális tőkeelemek menedzselési és mérési törekvésehez, és az annak során alkalmazott mutatószámok hogyan integrálhatók nemzetközileg elismert intellektuális tőkemérési keretrendszerekbe. A fentiek alapján a cél annak igazolása, hogy az intellektuális tőke menedzselése és egyes kitüntetett intellektuális tőkeelemek mérése az üzleti kiválóság részét képezi, és a stratégiai célok teljesülését szolgáló kulcsfontosságú mutatók között megjelennek olyan nem pénzügyi mutatószámok, amelyek egyes intellektuális tőkeelemek stratégiai szerepét támasztják alá. A kutatás során 31 Nemzeti Minőségi Díjat nyert vállalat önértékelési gyakorlatát alapul véve kívántuk feltárni az EFQM modell alkritériumai és a korábban bemutatott intellektuális tőkeelem-csoportok közötti kapcsolatokat.

Az önértékelés adta lehetőségek az intellektuális tőke mérésének támogatására

Az EFQM modell kritériumainak és alkritériumainak többsége a nehezen megragadható, puha szervezeti tényezőkhöz kötődik, mivel a szervezeti kiválóság felmérése során nagy hangsúlyt kapnak az olyan tevékenységek, mint a politika és stratégia kialakítása, az emberi erőforrások és a partnerkapcsolatok menedzselése, vagy a munkatársak, a vevők és a társadalom véleménye a szervezetről. Az intellektuális tőkét humán tőkére, strukturális tőkére és kapcsolati (vevői) tőkére bontottuk, és ennek alapul vételét az indokolta, hogy az Eredmények oldalon elkülönülten kell az önértékelést végző szervezetnek számba vennie a vevőkkel és a munkatársakkal kapcsolatban elért eredményeit, emellett a modell struktúrájában a társadalmi hatás a szervezet kapcsolati tőkéjének részeként, de a vevői tőkétől világosan elkülönítve jelenik meg. Az intellektuális tőke és elemeinek növekvő jelentősége tetten érhető az önértékelési modellben több tekintetben is. Róth

(2001) az emberi erőforrás felértékelődését látja a megújult EFQM Szervezeti Kiválóság Modellben, és az üzleti kiválóság és a humán tőke kapcsán Róth (2006) úgy véli, hogy mivel a szervezet sikerességét alapvetően a munkatársainak szaktudása és igyekezete határozza meg, a jövőben még hangsúlyosabbá fog válni, hogy a szervezet hogyan irányítja, fejleszti, és terjeszti a dolgozók tudását egyénileg, illetve csoport és szervezeti szinten. Herneczki és Tunkli (2005) a szervezetek 21. századi kihívásait számba véve kiemeli, hogy mérések igazolják, hogy az egyéni tehetség, képességek, készségek és szaktudás – valamint ezek jól irányított együttes működtetése – a versenyelőny megszerzésében, az üzleti kiválóság elérésében, a tartós sikerben kiemelkedő szerepet játszanak, nagyobb, mint amennyire ezt korábban becsülték. A Versenyképesség Kutató Központ kutatási eredményei egyértelműen alátámasztották a vevői elégedettségmérések felértékelődését (Wimmer 2000). Az emberi erőforrások mellett a partnerkapcsolatok is felértékelődnek, Wimmer (2005b) amellett érvel, hogy a partnerek teljesítményének és a velük való kapcsolatnak az egyenkénti értékelése mellett kiemelt fontosságú a kapcsolati (vevői és szállítói) portfólió menedzselésének a képessége. A kapcsolati és azon belül a vevői tőke mérését és menedzselését illetően Mikó (2006) értékelési tapasztalatait felhasználva úgy látja, hogy az önértékelési modellek alkalmazása jelentősen növelte a vevőközpontúságot. Bernáth (2007a) tapasztalatai szerint a stratégiai tervezés során a küldetésben megjelen-

nek a magyar vállalatok esetében is olyan célok, mint a vevőközpontúság, a partnerség fejlesztése, az emberek bevonása, ez pedig nem jelent mást, mint a vevői tőkével, a kapcsolati tőkével, és a humán tőkével való foglalkozás felértékelődését. Érdekes azt is figyelembe venni, hogy az intellektuális tőke mérésének klasszikusai (Sveiby 1997; Stewart 1997; Edvinsson 1997) bevallják, hogy az általuk javasolt mérési keretrendszer nem ad teljes képet a szervezet valamennyi intellektuális tőkeeleméről, és felhívják a figyelmet arra, hogy aligha lehetne ilyen keretrendszert alkotni. Természetesen a főbb „címkék”, vagyis a vevők, a munkatársak és a szervezet, kiindulópontjai a szervezet „kibővített” beszámolójának, de az alkalmazott indikátorok szervezet- és situációfüggők, és a legtöbb esetben nem pénzügyi mutatószámok hozzárendelésével állunk szemben. Az önértékelési modellek abban a tekintetben hozhatnak újat, hogy azon intellektuális tőkeelemek menedzselését és mérését helyezik előtérbe, amelyek a stratégiai célok teljesülését és annak nyomon követését szolgálják.

A vizsgált vállalatok önértékelési gyakorlatát, az EFQM modell kritériumrendszerét, valamint az NMD pályázati útmutatójában szereplő ajánlásokat alapul véve végeztük el az egyes alkritériumok és intellektuális tőke kategóriák (humán tőke, strukturális tőke és vevői tőke) párhuzamba állítását. Az EFQM modell alkritériumai és az egyes intellektuális tőke kategóriák közötti kapcsolatok szemléltetésére álljon itt példaként egy Adottság (1.d.) és egy Eredmény oldali alkritérium (6.b.):

1. táblázat Példa az EFQM modell kritériumainak és az intellektuális tőkeelemek kapcsolatára

Példaként kiragadott alkritérium	Az önértékelés során bemutatandó információk és az intellektuális tőke kategóriákkal való kapcsolat
1. d. A vezetők a munkatársak körében is megerősítik a Kiválóság kultúráját. (1. Vezetés-kritérium részeként)	➤ A vezetők személyesen közvetítik a munkatársak felé a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét, politikáját, stratégiáját, terveit, céljait → <i>a strukturális tőke kategóriába sorolható módszerek bemutatása a Kiválóság kultúra terjesztésében</i> ➤ A vezetés elérhetősége, reagálása a munkatársak észrevételeire, szerepe a munkatársak lelkesítésében, összetartásában; a munkatársak bátorítása, és felkészítése a továbbfejlesztési tevékenységre; az erőfeszítések elismerése; esélyegyenlőség és a különbségek elfogadásának bátorítása → <i>a humán tőke és közvetetten a kapcsolati tőke növelésének szolgálatába állított strukturális tőkeelemek bemutatása</i>
6. b. Belső teljesítménymutatók (a vevői elégedettség háttér összefüggéseinek megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a vevőknek a szervezetről és teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használ) (6. Vevőkkel kapcsolatban elért eredmények kritérium részeként)	A belső teljesítménymutatók az intellektuális tőke kategóriák szerint csoportosítva: ➤ Pl. elismerések és díjra történő jelölések száma; a szakmai tevékenységgel kapcsolatos sajtóvisszhang; versenyképességi mutatók; hibás, rossz és visszautasított tételek aránya; megfelelőségi jelek, szavatossági és garanciális feltételek alakulásának teljesítménymutatói; logisztikai mutatók; termék életciklus; a termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztés innovativitásának mutatói; a piacra jutás időszükséglete → <i>a kapcsolati (vevői) tőke megerősítését szolgáló strukturális tőkeelemekkel kapcsolatos mutatószámok</i> ➤ vevői panaszok és reklamációk alakulása; a vevői képzési igény felmérésével kapcsolatos mutatók; panaszok és reklamációk kezeléséhez kapcsolódó mutatók; válaszadási arány; a partnerkapcsolat időtartama; vevői ajánlások száma; rendelések gyakorisága és értéke; vevői reklamációk és dicséretetek aránya, száma; új és/vagy elvesztett üzletekkel kapcsolatos mutatók; megtartott vevők száma → <i>a humán és strukturális tőkeelemek sikerességét alátámasztó kapcsolati (vevői) tőke mutatószámai</i>

Az EFQM modell szerinti önértékelés során az Adottság oldal alkritériumaiban az önértékelést végző szervezet több ponton számot adhat egyes intellektuális tőkeelemek menedzseléséhez alkalmazott módszereiről. Ennek megfelelően az Adottságok oldalon a szervezetek a strukturális tőkeelemek menedzselését és növekedését szolgáló módszereket, eszközöket, technikákat és folyamatokat veszik számba, és azt, hogy a strukturális tőkeelemek menedzselésén keresztül hogyan nyilvánul meg a humán tőke, valamint a kapcsolati (vevői) tőke növelésének szándéka, illetve fordítva is igaz: az önértékelés során az is megjelenik az Adottságok oldalon, hogy a szervezet hogyan alakítja át egyes vevői és humán tőke elemeit a szervezet tulajdonát képező strukturális tőkév (lásd pl. a táblázatban 1.d. alkritérium). Az alkritériumok és intellektuális tőkeelemek párhuzamba állítása is jól mutatja az intellektuális tőkeelemek közötti szinergikus hatások létezését. Az Eredmények oldal alkritériumai is az intellektuális tőkeelemek közötti átalakulásokra hívják fel a figyelmet. Egyes alkritériumok a humán tőke és strukturális tőke közötti átalakulásokat helyezik előtérbe (pl. a táblázatban látható 6.b. kritérium): tetten érhető, hogy a strukturális tőke a vizsgált szervezet esetében hogyan járul hozzá a humán tőke növekedéséhez, illetve, hogy a humán tőkeelemeket hogyan állítják a szervezet szolgálatába a strukturális tőkéválás útján. Az alkritériumok másik csoportja a strukturális és kapcsolati tőke közötti szinergiákat térképezi fel, vagyis azt írja le, hogy a strukturális tőke révén hogyan növelhető a kapcsolati tőke, illetve a kapcsolati tőke „ereje” hogyan aknázható ki a strukturális tőke növeléséhez. A 9. Kulcsfontosságú eredmények kritériumban bemutatott indikátorok a szervezet stratégiai céljaitól függnak. E pénzügyi és nem pénzügyi mutatók mindhárom tőkeelemhez kapcsolódhatnak, ráadásul a stratégia megvalósulásának nyomon követését teszik lehetővé, így azonosíthatók azon intellektuális tőkeelemek, amelyek a stratégiai célok teljesülését szolgálják.

Mindezek alapján a legfontosabb megállapításaink a következőkben foglalhatók össze:

1. Az EFQM alapú önértékelési modell alkalmas az intellektuális tőke, így a humán, a vevői (kapcsolati) és a strukturális tőke szervezeten belüli jelenlétének és minőségének jellemzésére.
2. A Nemzeti Minőségi Díjat nyert vállalatok önértékelési gyakorlata alapján kijelenthető, hogy a szervezeti kiválóság és az EFQM alapú önértékelés részét képezi az egyes intellektuális tőkeele-

mek menedzselési módszereinek és e módszerek eredményességét alátámasztó indikátoroknak a bemutatása és értékelése.

Az intellektuális tőkeelemek és a kiválósági alapelvek kapcsolata

A következő táblázat az egyes intellektuális tőke kategóriák és alkritériumok kapcsolata mellett az egyes intellektuális tőkeelemek menedzseléséhez és számbavételi törekvéséhez kötődő alkritériumok pontszámait, valamint a kiválósági alapelvek közötti összefüggéseket kívánja bemutatni, felhasználva a kiválósági alapelvek és alkritériumok közötti kapcsolatokat (Szövetség a Kiválóságért 2007). A cél a strukturális tőke és kapcsolati tőke részletesebb elemekre bontásával az azokhoz közvetlenül kapcsolódó kritériumok és kiválósági alapelvek bemutatása. A humán tőkéhez, majd a strukturális tőke részeként a folyamatokhoz, a szervezeti tanuláshoz, a szervezeti struktúrához, a szervezeti innovációhoz, valamint az információ- és kommunikációs rendszerhez, illetve a kapcsolati tőkén belül a vevői tőke mellett a beszállítói és szövetségi kapcsolatokat megtestesítő tőkéhez, valamint a szervezet tágabb környezetét jelentő társadalmi intézményekkel, illetve a vállalat hírnevét, imázsát befolyásoló társadalmi elemekkel való kapcsolathoz, mint intellektuális tőkeelemhez kapcsolódó adottság és eredmény oldali alkritériumok bemutatására kerül sor.

Az egyes intellektuális tőkeelemekhez közvetlenül kapcsolódó alkritériumok modellbeli maximális összesített pontszámának megjelenítésével a célunk, hogy az alkritériumok és így az intellektuális tőkeelemek közötti szinergikus hatások kvantitatív módon láttathatóak legyenek, valamint hogy az egyes intellektuális tőke kategóriáknak a kapcsolódó alkritériumok rendszerén keresztül a megfelelő kiválósági alapelvekkel való összefüggéseit bemutassuk.

A TQM filozófiát valló szervezetek önértékelési gyakorlata, az EFQM modell kritériumrendszerre és az intellektuális tőke EFQM modellen keresztül történő mérési lehetősége alapján megfogalmazható a következő megállapítás:

A TQM három alapelve és az intellektuális tőke három összetevője egymásnak logikailag megfeleltethető: a vevőközpontúság elve a vevői tőke, a folyamatos javítás elve a strukturális tőke, a munkatársak bevonása pedig a humán tőke mérési és menedzselési szándékával hozható szoros logikai kapcsolatba. A vevőközpontúság elvének érvényesítését szolgáló tevékenységek és módszerek a ve-

2. táblázat Egyes intellektuális tőkeelemekhez kapcsolt alkritériumok és kiválósági alapelvek rendszere

Intellektuális tőkeelemek és a közvetlenül kapcsolódó alkritériumok rendszere	Alkritériumok pontszámainak összege	Kapcsolódó kiválósági alapelvek
Humán tőke (1.d., 2.a., 2.c., 3.a.-3.e., 7.a., 7.b.)	240	Humán erőforrások fejlesztése és bevonása, Eredményorientáltság Vállalatok társadalmi felelősségvállalása
Folyamattőke (1.b., 1.e., 2.d., 5.a., 5.b., 7.a., 9.a.)	258	Folyamatokon és tényeken alapuló menedzsment, eredményorientált működés
Innovációs tőke (1.a., 1.e., 2.b., 3.c., 4.a., 4.e., 5.b., 5.c., 5.e., 7.a.)	265,5	Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés, Folyamatokon és tényeken alapuló menedzsment
Szervezeti tudás és tanulás (1.e., 2.b., 3.b., 3.d., 4.e., 7.a., 9.a.)	236,5	Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés, Folyamatokon és tényeken alapuló menedzsment
A szervezet információs és kommunikációs rendszere (1.c., 1.d., 1.e., 3.d., 7.a., 7.d.)	168	Vezetés és célok állandósága Humán erőforrás fejlesztése és bevonása Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés
A szervezet irányítása (1.b., 1.e., 2.a., 2.c., 2.d., 3.a., 3.e., 4.b., 9.a., 9.b.)	304	Folyamatokon és tényeken alapuló menedzsment, Eredményközpontúság Partnerkapcsolatok kialakítása és fejlesztése
Vevői tőke (1.c., 2.a., 2.c., 5.b.-5.e., 6.a., 6.b.)	372	Vevőközpontúság, Eredményorientáltság, Partnerkapcsolatok kialakítása és fejlesztése
Kapcsolati tőke (vevői tőkén kívüli, beszállítókkal és egyéb partnerekkel fenntartott kapcsolatok) (1.c., 2.a., 2.c., 4.a., 9.a., 9.b.)	228	Partnerkapcsolatok kialakítása és fejlesztése, Vállalatok társadalmi felelősségvállalása Eredményorientált működés
Társadalmi tőke (1.a., 1.c., 1.d., 2.a., 2.c., 3.e., 4.b., 4.c., 6.a., 7.a., 8.a., 8.b., 9.a., 9.b.)	581,5	Vállalatok társadalmi felelőssége, Eredményközpontú működés, Folyamatokon és tényeken alapuló menedzsment

veői tőke, a működés folyamatos javításának eszközei és megközelítései a strukturális tőke, míg a munkatársak bevonásának, felhatalmazásának eszközei és módszerei a szervezet humán tőkéjének menedzseléséhez és növekedéséhez járulnak hozzá. Emellett a vevőközpontúság érvényesítésére, a működés folyamatos javításának és a munkatársi bevonás módszereinek értékelésére alkalmazott mutatószámok lehetővé teszik a szervezet vevői, strukturális és humán tőkéje egyes elemeinek számszerűsítését.

Az intellektuális tőkeelemek indikátorai az EFQM modellben

A kutatás során célunk volt annak vizsgálata, hogy az NMD nyertes vállalatok által az önértékelés során megjelenített indikátorok hogyan integrálhatók a legismertebb intellektuális tőkemérési keretrendszerekbe. Kiválasztott példánk az Európai Minőségi Díjon 2000-ben fődíjas magyar vállalat által alkalmazott mutatószámok Sveiby

Immateriális Vagyongfigyelő modelljébe való illesztési lehetőségének bemutatását szolgálja.

Az EFQM modell Eredmény oldali alkritériumaiban megjelenő mutatókat megvizsgálva számos párhuzamot találunk a legismertebb szerzők által javasolt mutatószámrendszerekkel. Az egyes NMD nyertes vállalatok által alkalmazott indikátoroknak e mérési keretrendszerekbe való illesztéséből jól látható, hogy az EFQM modellben alkalmazott belső teljesítménymutatók, valamint a kulcsfontosságú eredmények és mutatók között megtaláljuk Sveiby (1997), ill. Allee (2000) modelljének megfelelő növekedési és megújulási, hatékonysági és eredményességi, valamint stabilitási mérőszámokat is. A vállalati esetpéldánkon keresztül azt is láttatni kívántuk, hogy az egyes intellektuális tőkeösszetevők mérésére használt indikátorokat a szervezet mely alkritérium kapcsán mutatta be, így a stratégia szempontjából kulcsfontosságúnak ítélt mutatószámok is azonosíthatók e táblázatokban (9.a. és 9.b. alkritériumok indikátorai), és azt is jelezni kívántuk, hogy

hány éves pozitív trendeket mutat be a vállalat.

Sveiby (2001) az intellektuális vagyonelemek mérésére három mérési mutatócsoportot definiál aszerint, hogy a növekedést és megújulást, a hatékonyságot vagy a stabilitást mérik. Modelljében az alkalmazottak kompetenciája feleltethető meg a korábbi humán tőke definíciónak, és ide csak a szakértőknek nevezett munkatársakat érti, míg az adminisztrációs személyzetet a belső struktúra (vagyis strukturális tőke) részének tekinti. A külső szerkezet (kapcsolati tőke) alatt pedig nem csak a külső érdekelt felekkel fenntartott kapcsolatokat érti, hanem ide sorolja pl. a márkanévet vagy az arculatot is. Az alkalmazottak kompetenciája a külső és belső struktúra forrása, vagyis a humán tőke strukturális, a strukturális tőke pedig kapcsolati tőkév alakul.

Ez a kiválasztott példa jól mutatja, hogy a szervezetek mérnek az Immateriális Vagyongfigyelő modelljének megfelelő növekedési és megújulási, hatékonysági, eredményességi és stabilitási mu-

tatószámokat, és az önértékelés során alkalmaz-
zák azokat a szervezeti kiválóság alátámasztásá-
ra. A vastagon szedett mutatók javaslatként szol-
gálnak a szervezet által használt mutatóknak az
intellektuális tőkeelemek mérésére való alkalma-
sabbá tételére.

E kiragadott vállalati példához hasonló párosí-
tást valamennyi Nemzeti Minőségi Díjas vállalat-
ra elvégezve, az alábbi megállapításokat tettük:

1. Az EFQM modell kritériumrendszere az egyes
intellektuális tőkeelemek közötti szinergikus ha-
tásokat is láthatóvá teszi, így a rendszeres ön-
értékelések során azok az intellektuális tőkeele-
mek kerülhetnek előtérbe, amelyek az érvényes
stratégiai célok teljesülését szolgálják. Az EFQM
modell kritériumai közötti ok-okozati kapcsola-
tok és a modell ívét jelentő tanulási folyamat

lehetővé teszi a szinergikus hatások megértését,
amely a kis és közepes vállalatok esetében ki-
emelten fontos, mert lehetővé válik, hogy csak
egy-egy intellektuális tőkeelembe fektessenek,
abból kiindulva, hogy az alkritériumok közötti
kapcsolatrendszernek köszönhetően az intellek-
tuális tőkeelemek közötti egymást erősítő kap-
csolatok majd megteszik a hatásukat más intel-
lektuális tőkeelemeket illetően is.

2. Az alkalmazott önértékelési gyakorlatok alapján
megállapítható, hogy a kulcsfontosságú eredmé-
nyek és mutatók között a pénzügyi mutatószám-
ok megjelenítése mellett a humán tőke, a struk-
turális tőke és a kapcsolati (vevői) tőke elemei-
hez kapcsolódó nem pénzügyi mutatószámok is
felértékelődnek, amelyek az intellektuális tőke-
elemek stratégiai célokhoz való hozzájárulását
támasztják alá.

3. táblázat Példa egy EMD fődíjas vállalat által alkalmazott mutatószámainak Sveiby (1997) modelljébe való illesztésére

EMD 2000 fődíjas leányvállalat- ként működő kis- és középvállala- tok kategóriában	Külső szerkezet	Belső szerkezet	Kompetencia
Növekedés/megújulás	9.b.: Piaci részesedés (%, 1995–1999) 9.b.: Rangsorban elfoglalt hely a 200 legjobb vállalat között (1995–1999) 6.a.: A szervezet goodwilljének mérését a visszatérő vevők ará- nyának a mérése teszi lehetővé, valamint az, hogy a vevők hány %-a ajánlja más vevőknek is a szervezetet és termékeit: a goodwill alakulása (%-os bemutatása, 1995–96, 1997–98 és 1999–2000-re)	6.b.: Minőségügyi elismerések bemutatása (db, elnyert díjak, 1993, 1994, 1996, 1997, 1998, 1999) 6.b.: Garantált fordulatszám növe- kedése (az átlagos 200–300-ról 1999-re 3–5-szörösére nőtt) 6.b.: Vevők által visszatartott tételcsökkenése (az elmúlt 5 évben 2) 6.b.: A szállítás közbeni sérülések arányának csökkenése (esetek száma, és a forgalom arányában is kifejezve, 1995–2000) 6.b.: Időre teljesített szerződések arányának növekedése (%, 1995–2000) 6.b.: A vevői reklamációk számá- nak csökkenése (db), és az éves forgalomból való részesedésük aránya (%, 1995–1999) 6.b.: A szervezet új termékeinek száma (típus és új termékek a forgalom %-ában, 1995–1999) 6.b.: Mintaszállítások alakulása (darab, és érték, 1995–1999) 7.b.: 100 főre jutó balesetek száma és kiesett nap/fő (1995–1999) 7.b.: Betegnapok száma/fő/év csökkenése (1995–1999) 8. Képződött selejt és hulladék újrahasznosítási aránya, így a fajlagos alapanyagfelhasználás csökkentése (tonna, 1996–1999)	7.a. A fluktuáció alakulása (1995 = 100%, 1995–1999) → ezt nyomon követve a kilépő és belépő szakértők kompetenciá- jának cserélődése mérhetővé válna 7.b.: A fizikai és szellemi foglal- kozásuk aránya (82–18%) → a fizikai és szellemi foglalko- zásuk közül hány % tekinthető szakértőnek, → iskolázottság átlagos időtartama → egy szakértőre jutó képzési és oktatási költségek alakulása 7.a. Saját nevelésű vezetők aránya az összes vezetőre vetítve 7.b.: A törzsgárda tagjainak száma és dolgozókon belüli ará- nya (1997–1999): 5 éve, 10 éve, 15 éve, 20 éve, 25 éve, 30 éve a szervezetnél dolgozók száma és aránya

EMD 2000 fődíjas leányvállalatként működő kis- és középvállalatok kategóriában	Külső szerkezet	Belső szerkezet	Kompetencia
		8. Nehézszegek üzemideje (üzemóra / késztermék tonna, 1995–1999) 8. Anyagfelhasználás (% , 1995–1999) 8. A gőzhatszósítás alakulása (% , 1995–2000) 9.b.: A termékfejlesztés átfutási ideje és a tervezés időszükséglete (hét és mérnökóra, 1992, 1994, 1996, 1998) 9.b.: egy főre jutó termékek száma, és értéke (1995–1999) 9.b.: Értékteremtési képesség (1995–1999) 9.b.: Minőségköltségek (1996 = 100%, 1996–1999) 9.b.: Hulladék szintje (1995 = 100%, 1995–1999)	
Hatékonyság	6.a. Átlagos vevői elégedettség (% , 1994–1998) → legnagyobb vevők elégedettségének bemutatása	7.a. A munkatársi átlagos elégedettség (% , 1994–1999) → a munkatársi elégedettség szegmentált bemutatásának javaslata (külön szakértőkre és támogató személyzetre) → egy támogató személyzetbeli munkatársra jutó árbevétel alakulása	7.a. A munkatársi átlagos elégedettség (% , 1994–1999) → a munkatársi elégedettség szegmentált bemutatásának javaslata (külön szakértőkre és támogató személyzetre) → a szakértők vállalaton belüli aránya → egy szakértőre jutó hozzáadott érték alakulása
Stabilitás	6.b.: Évi átlagos vevőszám (db, 100–110 db) 6.b.: A vevők szegmentálása és az éves forgalomból való részesedésük (a 10 legnagyobb vevő adja a forgalom 60–70%-át) 6.b.: A rendszeres vevők aránya (a forgalom alapján, %, 1995–1999) 6.b.: A rendelések átlagos nagysága (vízszintes tengely a rendelések értéke, függőleges tengely %-os értékek, 1999)	7.a.: Fluktuáció alakulása (1995 = 100%, 1995–1999) → a Sveiby-féle logika alapján itt a támogató személyzet fluktuációját, cserélődését kellene bemutatni → újoncok aránya 7.b.: Sztrájkok, munkaügyi viták (nem voltak)	7.a.: Fluktuáció alakulása (1995 = 100%, 1995–1999) → a Sveiby-féle logika alapján itt a szakértők cserélődését kellene bemutatni → szakmai tapasztalat években → átlagos életkor 7.a.: A bérszínvonal alakulása (% , 1995–1999) → a fizetés relatív szintjének alakulása informatívabb lenne

Összefoglalás

A szervezetek önértékelési gyakorlata kiterjed számos intellektuális tőkeelem mérésére, így az önértékelésben helye van az intellektuális tőkeelemek mérésének, és az az üzleti kiválóság részét képezi. Ez a törekvés egyértelmű, ráadásul az EFQM modell alapján önértékelést végző szervezetek időről időre felül is vizsgálják e méréseket és alkalmazott módszereiket, illetve ezen – intellektuális tőkeelemekre irányuló – mérések eredményei is alapot szolgáltatnak a szervezet sikerességének a megítéléséhez.

IRODALOM

- Allee, V. 2000. The value evolution, addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 17–32.
- Andriessen, D. 2001. Weightless Wealth: Four modifications to standard IC theories. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 204–214.
- Arora, A., Gambardella 1990. Complementarity and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, 38(4), 361–379.
- Balázs, Boros, Bosnyák, Györfi, Hegedűs, Kovács, Lakatos, Lukács, Madarasiné, Matukovics, Nagy, Ormos, Pavlik, Pál, Rózsa, Székács, Tardos, Veress 2006. *Az IFRS-ek rendszere – A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok rendszere*, Budapest: MKVK Oktatási Központ Kft.
- Bernáth, L. 2007. *Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz*. Qualimed Csoport, 2007

Black, A., Philip, W., Bachman, J. E., Davies, J. 1999. *Shareholder Value – Részvényesi érték, Az érték központú vállalatirányítás*. Budapest: PricewaterhouseCoopers, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Boda, Gy. 2005. *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*, PhD értekezés, BME, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Információmenedzsment Tanszék

Bontis, N. 1996. There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 41–47.

Brooking, A. 1996. *Intellectual capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. London: Thompson Business Press

Cañibano, L., García-Ayuso, M., Sánchez, M.P. 1999. The value relevance and managerial implications of intangibles: a literature review, MERITUM Project, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/4/1947974.pdf>, 2007. augusztus

Deming, W.E. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT, Centre for Advanced Engineering Study

Diericks, I., Cool, K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1514.

Edvinsson, L. 1997. Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30(3), 366–373.

Edvinsson, L., Malone, M.S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York, NY: HarperBusiness Press

Feigenbaum, A.V. 1991. *Total Quality Control*. 3rd edition, New York, NY: McGraw-Hill

Fleming, J.H., Coffmann, C., Harter, J.K. 2005. A humán szigma menedzselése. *Harvard Businessmanager*, 7(11), 68–78.

Gu, F., Lev, B. 2001. Intangible assets – Measurement, drivers, usefulness. Working paper, <http://www.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc>; 2007. szeptember

Gyökér, I. 2004. A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagy. *Harvard Businessmanager*, 6(6), 48–59.

Hall, R. 1989. The management of intellectual assets: a new corporate perspective. *Journal of General Management*, 53(1), 53–68.

Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.

Herneczki, K., Tunkli, G. 2005. Kihívások a szervezetekkel szemben a XXI. század elején. *Magyar Minőség*, 14(7), 2–6.

Hope, J., Hope, T. 1998. *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*. Boston: Harvard Business School

Ishikawa, K. 1985. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Itami, H. 1991. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press,

Itami, H., Roehl, T. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press,

Johanson, U., Martensson, M., Skoog, M. 2001. Measuring to understand intangible performance drivers, *The European Accounting Review*, 10(3), 407–474.

Juhász, P. 2004a. A szellemi tőke értékelési problémái. *Hitelintézet Szemle*, 3(5), 59–83.

Juhász, P. 2004b. *Az üzleti és a könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái*, Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Leliaert, P.J.C., Candries, W., Tilmans, R. 2003. Identifying and managing IC: a new classification. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 202–214.

Lev, B. 1999. Seeing is Believing – A Better Approach To Estimating Knowledge Capital, CFO magazine, April 2000, http://www.cfo.com/premium/index.cfm/l_centre/2992913?pi=/article.cfm/2992913, 2007. október

Lev, B. 2001. *Intangibles – Management, Measurement and Reporting*, New York: Brooking Institution

Marr, B. 2003. *Automating Intellectual Capital – Integrating Measures for Intangibles into Corporate Performance Management Applications*. Centre for Business Performance Cranfield School of Management

Mikó, Gy. 2006. Hogyan látom a működési (önértékelési) „tükörbe nézést”? *Magyar Minőség*, 15(5), 30–33.

Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–94.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., Edvinsson, L. 1997. *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. London: Macmillan

Róth, A. 2001. Humánpolitika és minőségirányítási rendszerek. *Vezetéstudomány*. 32(10), 54–60.

Róth, A. 2006. Az EFQM modell társadalmi jelentősége. *Magyar Minőség*, 15(3), 7–10.

Sargeant, A. 2001. Customer lifetime value and marketing strategy: How to forge a link in, *Marketing Review*, Summer 2001, 427–441.

Silk, S. (1998): Automating the balanced scorecard. *Management Accounting*, 11(17), 38–44.

Standfield, K. 2002. *Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis*. Boston: Academic Press

Starovic, D., Marr, B. 2003. *Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital*. Chartered Institute of Management Accountants and Cranfield School of Management, UK

Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday Publishing

Sullivan P. 2000. *Value-driven Intellectual Capital. How to convert intangible corporate assets into market value*. New York, NY: Wiley&Sons

Sveiby, K. E. 2001. *Szervezetek új gazdagsága – A menedzselt tudás*, Budapest: KJK-Kerszöv

Sveiby, K. E. 2002. Methods for measuring intangibles, <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>, 2008. január

Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Szakály, D. 2002. *Innováció- és technológiamenedzsment*, II. kötet, Miskolc: Bíbor Kiadó

Szövetség a Kiválóságért (2007): <http://www.kivalosag.hu/web/id301.htm>, 2008. február

Waterhouse, J., Svendsen, A. 1998. Strategic Performance Monitoring and Management, CICA, Toronto

Wernerfeld, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wimmer, Á. 2000. *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában – A pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatának vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani PhD program

Wimmer, Á. 2005a. Az üzleti kapcsolatok értékelése, *Vezetéstudomány*, 36(5), 4–13.

Wimmer, Á. 2005b. *Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában. Versenyben a világgal 2004–2006*, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 10. sz. műhelytanulmány.

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



Международный турнир по качеству
стран Центральной и Восточной Европы

The International Quality Tournament
of the Central and Eastern European Countries

N° 40
2 February 2009

About the 5th International
Quality Tournament of the CEEC

Dear Sirs!

On behalf of the Organizing Committee, I would like to inform you about the **5th International Quality Tournament of the Central and Eastern European Countries (CEEC)** that was announced on the 8th International Conference of the CEEC (Kiev, Ukraine, December 2008). The International Quality Tournament of the Central and Eastern European Countries is carrying out since 2005 under support of EFQM (European Foundation for Quality Management) and EOQ (European Organization for Quality).

The Tournament is an effective tool for the international benchmarking, enterprises' and organizations' involvement in the improvement processes and in the processes of the role models identification in the CEE region. The direct evaluation of companies is carried out by an international expert-methodical center, which unites assessors from the CEE countries that are recognized by EFQM. The Award Committee consists of authoritative representatives from all countries presented in the Tournament.

As outcomes of four last Tournaments 30 companies from Hungary, Romania, Lithuania, Belarus, Azerbaijan, Kazakhstan, Tajikistan, Russia and Ukraine were rewarded with EFQM certificates "Recognised for Excellence in Europe", 25 companies achieved status of the Winners of the Tournament and 10 companies became Winners of the Quality Award of the Central and Eastern European countries. It helped them to increase their rating at the international level. Three companies – winners of the Tournament are finalists of the EFQM Excellence Award. In 2008 the Stavropol State Agrarian University (Russia) became the Finalist of the EFQM Excellence Award (in 2006 – Finalist, in 2007 – Winner of the Quality Award of the CEEC).

Information on these companies is presented in the EFQM database and in the annual recognition book, which is published for the traditional EFQM Forum. Solemn ceremony of the Tournament Prize Winners rewarding was widely covered in Mass Media.

All companies Prize Winners of the Tournament, consider achieved status as unique factor of the spreading of the partnership relations, achieving of the new horizons of the business development and new clients involvement. Also comments (feedbacks), received by them after assessment were valued as very high, in the comments were reflected not only their strength, but also areas for further improvement.

Companies-participants of the Tournament, which estimation will make 400 points and more, as well as it was in the past year, will be presented in EFQM for rewarding with EFQM certificate «Recognized for Excellence in Europe».

Understanding economic problems existing almost in all countries of the Central and Eastern Europe, the minimum organizational fee is established for the Tournament companies-applicants like it has been done last year.

Information about the CEEC IQT, and also about conditions for participation is published at the web page: www.uaq.org.ua (just click on the Tournament banner and follow the link).

Please, inform the Orgcommittee about your decision for participation in the 5th International Quality Tournament by the e-mail: award@quality.kiev.ua; quality@quality.kiev.ua or by tel./fax: +38 044 541 05 32.

Sincerely yours,

**Chairman of the Award Committee,
Member of EOQ Board, Head of the
European Centre for Supporting
of the Quality Movements**

Irina Kondratskaya
Tel/fax: +38044 541 05 32

Petro Kalyta

Beszállítói lánc menedzsment

A beszállítói teljesítmény mérésének hét lépése

50 szóban vagy még rövidebben

- A beszállítói teljesítmény megértése alapvető a mai üzleti környezetben.
- A teljesítmény figyelemmel kísérése megelőzi a problémákat és elősegíti a javulást.
- A stratégiai és hosszú távú szállítókra koncentráló hét lépés figyelemre méltó eredményeket és megtérülést produkálhat.

Minden szervezet tudatában van annak, hogy értékelnie kell a beszállítói teljesítményeket. A legtöbben valamiféle szállítói teljesítménymérést alkalmaznak, mint például elemi teljesítmény indikátorokat (KPIs) vagy ennél bonyolultabb adatgyűjtési és helyszíni értékelő programokat. De minden valószínűség szerint csak kevés beszerzési és minőségügyi szakértő válaszolna igennel arra a kérdésre, hogy vajon elégedett-e a beszállítók értékelésére rendelkezésre álló lehetőségekkel és az eredményekkel.

Minél inkább megbíznak a beszállítók azon saját képességében, hogy teljesíteni tudják az ügyfelek igényeit és elvárásait, sőt bizonyos esetekben a törvényes és jogszabályi követelményeket is, annál nagyobb nyomás nehezedik az egyes szervezetekre, hogy kerüljék el a beszállítói problémákat, illetve hogy vonzzák magukhoz és őrizzék is meg a legmagasabb teljesítményt nyújtókat, különösen a stratégiai fontosságú szállítók és a hosszú távú partnereik körében.

Hogyan ültetheti át a szervezet az elméletet a gyakorlatba, hogy hatékonyan használhassa fel belső erőforrásait a szóbanforgó kulcsfontosságú szállítók teljesítményének javítására, miközben eredményeket produkál és a befektetései is megtérülnek?

A következő hét lépés leírja a beszállítói értékelési folyamat kifejlesztésének és alkalmazásának módját.

1. A beszállítói teljesítménycélok egyeztetése a szervezeti célokkal.

2. Az értékelés szempontrendszerének meghatározása.
3. A szállítókkal kapcsolatos információgyűjtés módjának kidolgozása.
4. Egy robosztus értékelési rendszer megtervezése és kidolgozása.
5. A beszállítói teljesítményértékelő rendszer alkalmazása.
6. Visszajelzés a szállítóknak a saját teljesítményükről.
7. A szállítói teljesítmény méréséből származó eredmények.

1. A teljesítménycélok egyeztetése

Annak meghatározása, hogy a szervezet milyen teljesítményt vár el saját beszállítói láncától, nem történhet vákuumban. Először a szervezeti célok alapján ki kell dolgozni egy átfogó beszállítói stratégiát.

Számos szervezet folyamatos javítási programokat és módszereket tűz ki maga elé, mint például a Hat Sigma, a karcsúsított vállalat és szigma, a folyamatos javítás, a működési kiválóság és a teljes körű minőségmenedzsment. Általában elmondható, hogy a kiválóság következő szintjének elérésére törekvő szervezeteknek fel kell sorakoztatniuk a legfontosabb szállítókat a szervezeti irányvonal mellett.

Ha egy vállalat a karcsúsított és éppen időben történő szállításokat célozza meg, akkor a legfontosabb beszállítóinak is hasonló célokat kell követniük, mivel a szinkronizálás hiánya károsan befolyásolhatja a költségek, a minőség és a szállítási határidők alakulását. Ha egy vállalat elkötelezte magát a Hat Sigma mellett és kifejlesztette a tényeken alapuló kultúrát, akkor megköveteli, hogy a fontosabb szállítók is hasonló módon álljanak hozzá a teljesítmény javításához.

Ezzel szemben ha egy vállalat nem alakított ki átfogó javítási stratégiát, akkor kevésbé lesznek motiváltak forrásokat juttatni a beszállítói

teljerávenni a szállítókat arra, hogy „azt tegyék, amit mondok, nem pedig azt, amit csinálók”. Emellett a felső vezetést is nehezebb rávenni az erőforrások ilyen programokhoz való kiutalására, ha az adott kultúrán belül nem értékeli a folyamatos javulást.

2. Az értékelés szempontrendszerének megválasztása

A vállalatok a szállítói teljesítmény alábbi vonatkozásait kívánhatják értékelni:

- Pénzügyi egészség.
- A működési teljesítmény mérőszámai.
- Az üzleti folyamatok és gyakorlatok.
- Ösztönző magatartásformák vagy kulturális tényezők.
- Kockázati tényezők.

Pénzügyi egészség. A kulcsfontosságú szállítók, illetve a hosszú távú partnerek szempontjából legfontosabb a pénzügyi egészség. A pénzügyi erősség tipikus mutatószámai közé tartozik az értékesítés, a jövedelmezőség és a likviditás. A pénzügyi adatok beszerezhetők a Dun & Bradstreet vagy más hiteljelentések révén, illetve a bank- és a kereskedelmi referenciákból.

Az adatok természetesen jobban hozzáférhetők az állami vállalatoknál, mint a magánkézben levőknél. Így a pénzügyi információ megszerzésének legjobb módja néha az lehet, ha közvetlenül a beszállítóhoz fordulunk.

A kihívás abban rejlik, hogy a negatív trendek még a nagyobb problémák jelentkezése előtt kimutathatók legyenek. Itt nem szükséges kizárólag a pénzügyi jelentésekre hagyatkozni, mivel a szállító működési teljesítmény mérőszámainak, továbbá üzleti folyamatainak és gyakorlatainak megértése is hozzájárulhat a potenciális pénzügyi témák feltárásához.

A működési teljesítmény mérőszámai. A működési teljesítmény mérőszámai számos területet fedhetnek le, mint például a határidőre történő szállítás, a minőség, a termelési folyamatok időtartama, a fogékonyság (átütemezés, a megrendelések helyzete), a készletmozgás és az ügyfélszolgálat reakcióideje.

Számos lehetőség kínálkozik ezen mérőszámok megszerzésére: kigyűjthetők a saját vállalati rendszerünkből vagy a szállító jelentéseiből, de végezhetünk elégedettségi felmérést is a végső felhasználónál.

Az üzleti folyamatok és gyakorlatok. Az üzleti folyamatok és gyakorlatok vizsgálata betekin-

tést enged abba, hogyan menedzseli a szállító saját üzletét és mennyire képes terméket vagy szolgáltatást biztosítani ügyfelei számára a legjobb értékben, a kellő időben és pontosan a követelmények szerint. Ez a kvalitatív jellegű információ általában a legjobb gyakorlaton alapul, a folyamatokra helyezi a hangsúlyt és természetéből adódóan független a vertikális üzleti szektor minden csúsztatásától.

Az üzleti folyamatokkal és gyakorlatokkal kapcsolatos információ kérdőívek és felmérések segítségével szerezhető be, vagy a szállítónál tett helyszíni látogatások során. Ez az információ kritikus jellegű a kölcsönösen előnyös, hosszú távú kapcsolatok kialakítása és fenntartása szempontjából. Ugyanakkor ez az egyik leginkább erőforrás-igényes információ mind az ügyfél, mind a szállító szempontjából.

A folyamatok értékeléséhez a szervezetek felhasználhatják a kereskedelembe rendelkezésre álló szállítói értékelő szoftvereket is.

Az üzleti folyamatok és gyakorlatok értékelése hozzásegíthet bennünket a beszállítói problémák hátterében meghúzódó okok feltárásához. A hagyományos kvantitatív metrika rávilágíthat ugyan egy problémára vagy egy negatív trendre, de így nem jutunk el a probléma gyökeréhez.

Előállíthat például egy szállító egy olyan terméket, amely megfelel a minőségi szabványoknak, de ezt nem annyira a hibák megelőzésével, mint inkább a minőségellenőrzés termékbe való beépítésével éri el. Ennek eredményeként minőségromlás állhat elő, vagyis a termék gyengébb költségstruktúrával rendelkezik az ellenőrzés támogatásához.

A szolgáltatások területén egy vállalatnak a saját belső folyamatai kevésbé hatékony volta miatt pótlólagos erőforrások biztosítására lehet szüksége a megfelelő szolgáltatási szintek fenntartásához.

Ösztönző magatartásformák vagy kulturális tényezők. Az olyan nagy teljesítményt nyújtó üzleti modellek, mint a Hat Szigma, a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj kritériumok vagy a karcsúsítás (lean) bátorítják az olyan magatartásformákat, mint az ügyfélközpontúság, az agilitás, a folyamatos javítás és a csapatmunka.

Ha mondjuk egy szállító nem teszi magáévá a folyamatos javítás kultúráját, nem valószínű, hogy szinkronban lesz egy olyan ügyfél elvárásaival, aki értékeli a folyamatos javítás módszereit és ugyanezt a javítási törekvést várja el az ellátási bázisától is.

Kockázati tényezők. A szállítók értékelésének fontos szempontját képezi a kockázat megértése,

majd enyhítése. A pénzügyi egészség, a működési teljesítmény környezete, az üzleti folyamatok és gyakorlatok, valamint az ösztönző magatartásformák vagy kulturális tényezők vonatkozásában feltárhatók a kockázati tényezők. A kockázat nem határozható meg kizárólag úgy, ha a múltbeli teljesítményt használjuk fel a jövő előrejelzésére.

A pénzügyi kockázati tényezők képezhetik azt a legnyilvánvalóbb területet, amelyre sok vállalat a hangsúlyt fekteti. A működési teljesítmény környezete magában foglalja a külföldi szállítókkal folytatott alku kockázatát, mint például a kereskedelmi kapcsolatok, a szállítás és a deviza árfolyamok.

Ugyancsak kritikusak a szállítónál található üzleti folyamatok és gyakorlatok. Ismerve például, hogy a szállító milyen folyamatokat használ (ha használ egyáltalán ilyeneket) saját beszállítóinak menedzselésére, következtetni lehet az ellátási bázis mélyebb rétegeiben levő, az ügyfél-szervezet számára láthatatlan kockázatokra.

További kockázati tényezőt jelent a szállító vezetése. Ha elkötelezett a munkaerő fejlesztésére eszközölt befektetések, illetve a dolgozói önállóság kibontakozása iránt, a vezetés nagyobb eséllyel szállhat ringbe a siker és a felmerülő üzleti nehézségek legyőzése érdekében. A csapatmunkát és a folyamatos javítást nélkülöző kultúra magasabb kockázatot jelent az ügyfél számára, mivel az ilyen szállító fogékony a rendszerproblémákra, de kevesebb lehetőség van a problémák gyökerének feltárására és azok korrigálására is.

3. Az információgyűjtő rendszer kialakítása

A lefedettségi probléma jelenti a legnagyobb kihívást: hogyan lehet begyűjteni az említett információt a beszállítói bázis minél nagyobb részéből a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával. A módszerek közé tartoznak a papíralapú és az online kérdőívek, a jelenleg meglevő rendszerekből történő adatgyűjtés, a helyszíni látogatások és a harmadik fél általi tanúsítások. Az 1. táblázat bemutatja ezeket a módszereket és a velük kapcsolatos kihívásokat.

1. táblázat: A szállítói információ gyűjtése

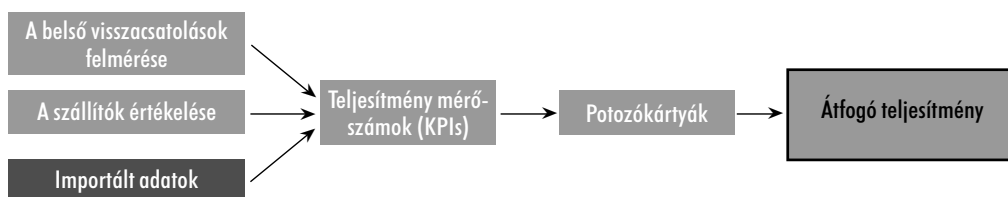
Módszer	Kihívások
Papír kérdőívek	- Nehéz megfelelő információgyűjtési eszközök rekonstrukciója - Tudni kell, hogy mit is akarunk mérni. - Nehéz a lebontás. - A szállító egyre halogatja a kitöltést.
Internetes kérdőívek (a beszállítók belső vállalati felméréséhez, vagy maguk a szállítók töltik ki)	- Fejlesztési forrásokat kíván. - Kompatibilitási problémák (belső és külső).
Adatszerzés a jelenlegi rendszerekből	- Az adatok integritása. - Finomítást, átdolgozást és formázást kíván. - Vita a szállítókkal az adatok integritásáról.
Helyszíni szemlék	- Erőforrásigényes mind az ügyfél, mind a szállító szempontjából. - Szakképzett személyzetet igényel. - Átláthatatlan lehet.
Tanúsítás külső szabványok szerint ISO 9001, ISO/TS 16949 és QS-9001	- Az eljárásokhoz való igazítás nem garantálja a legjobb gyakorlati lebontást. - A hangsúly eltolódhat a teljesítményről az eljárások dokumentálása felé. - Nincs kihegyezve az ügyfél által megkívánt teljesítményre, folyamatokra és gyakorlatokra.

Mindenki azt hiszi magáról, hogy össze tud állítani egy kérdőívet, ám a legtöbb kérdőív valójában gyengén van megkonstruálva: pontatlanok, divatos frázisokat pufogatnak, egyetlen kérdésen belül sokféle információra kérdeznek rá és csüggesztően hosszúak. Egyszerűen nehéz könnyen és gyorsan kitölteni őket, amellet az általuk összegyűjtött információ gyakran ellenőrizhetetlen.

Ha az adatgyűjtő rendszer nincs optimálisan kialakítva, akkor nehéz az információgyűjtés.

A kérdőíves szállítói adatgyűjtés másik hátránya, hogy túl kevés embertől túl kevés adat származik és azok érvényessége is megkérdőjelezhető. A szállítói felméréseket jellemző módon a minőségügyi menedzserek, a helyi vezetők vagy maguk a tulajdonosok végzik, és hacsak nem rendelkeznek mások adataival is, egyszerűen hajlamosak rózsaszín képet festeni saját cégükről.

Az 1. ábra szemlélteti a különféle módszerek eredményeit, amelyek a következőkre terjedhetnek ki:



1. ábra Szállítói információs outputok

- Jelentés a felmérés eredményeiről.
- A belső felmérésekből, illetve a belső irányítási rendszerekből származó és a szállítói teljesítményt jelző mérőszámok (pl. KPIs).
- A szállítói felmérésről készült jelentés, amely lehet kvalitatív és kvantitatív.
- Végül a legideálisabb esetben az összes eredményt göngyölítve és átnézetesen tartalmazó mutatószámrendszer a szállítói teljesítményekről.

Az ügyfeleknek holisztikus szemlélettel kell rendelkezniük a beszállítói teljesítmény vonatkozásában, ismertetve azt a szállítói kapcsolatokért felelős belső menedzserekkel, ugyanakkor – a jobb együttműködés érdekében – hozzáférést biztosítva a szállítóknak is saját teljesítmény indikátoraikhoz.

4. Robosztus értékelési rendszer kialakítása

A szervezeteknek megfelelő szempontokat kell kialakítaniuk a szállítók értékeléséhez. Ezek a szempontok a következőkre terjedhetnek ki:

- Külső szabványoknak, mint például az ISO 9001, illetve azok szektorspecifikus változatainak vagy a jó gyártási gyakorlatoknak az elfogadása.
- A teljesítmény összehasonlítása az adott iparág vezető teljesítményeivel (benchmarking).
- Teljesítménymérés az olyan legjobb gyakorlatok ellenében, mint például a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj kritériumok.
- Elemi teljesítmény indikátorok (KPIs) és pontozókártyák kialakítása a rendszeradatok vagy a belső ügyféltől érkező visszajelzések alapján.
- Saját tanúsítási vagy értékelési rendszer kifejlesztése, ami ellenében a teljesítménymérés történhet.

A beszállítói értékelési rendszer bármelyik komponensét dolgozza is ki a szervezet, nagy kihívást jelent egy olyan rendszer kifejlesztése, amely egyrészt az adott üzletre vonatkozó mérőszámokat, másrészt azonban az általánosan elfogadott legjobb gyakorlatokat veszi alapul.

A rendelkezésre álló értékelési rendszerek vagy az általános szabványok alkalmazása egyszerűbb lehet ugyan, de esetleg nem kapcsolódik szervesen az adott vállalat sajátos ipari pozíciója, kultúrája vagy stratégiája szempontjából kritikus folyamatokhoz és gyakorlatokhoz.

Néha a szervezetek csak öncélúan végeznek adatgyűjtést, illetve csak olyan típusú adatokat gyűjtenek, amilyeneket eddig is szoktak. Szállítói információt akarnak gyűjteni, de nem kapcsolják össze az adatokat sem saját szervezetük üzleti stratégiájával, sem pedig azzal a teljesítménnyel, amely a leginkább támogatná saját üzleti modelljeiket.

A roboasztus beszállítói teljesítményértékelő rendszer megtervezése és kialakítása megköveteli az alapos üzleti ismereteket, továbbá a nagyteljesítményű rendszerek és a mérési módszerek ismeretét. Nagy szaktudás kell az olyan kérdések kialakításához, amelyek pontos válaszokat indukálnak és helyesen mérik a teljesítményt.

Ez az oka annak, hogy egyes vállalatok az említett szempontok kombinációját alkalmazzák.

5. A rendszer alkalmazása

Az értékelő rendszerekkel kapcsolatos egyik legnagyobb nehézség az alkalmazásban rejlik. Az olyan rendszereknél, amelyek megkövetelik az adatok kiválogatását és egyfajta feldolgozását, az IT alkalmazására lehet szükség, majd össze kell kapcsolni a különböző rendszerekből származó információt.

A kérdőívekre alapozott rendszereknél maguknak a kérdőíveknek a megválaszolása válhat kellemetlenné és nehézkessé mind a belső résztvevők, mind pedig a szállító számára. Ami a helyszíni értékeléseket vagy más szóval auditokat illeti, ezekhez szükséges a megfelelő személyzet – lehetőleg egy keresztfunkciós team – felkészítése; amellett az auditok megfelelő végrehajtása meglehetősen forrásigényes.

Mindezen megközelítések gyakorlati alkalmazásakor a csapdák elkerüléséhez egyaránt szükség van tárgyi (szakmai), felmérési és IT ismeretekre.

6. További cselekvésre alkalmas visszajelzés

Számos szervezet teljesítmény-elszámolási űrlapot küld a beszállítójának, aki gyakran dühbe gurul a „szállító menedzsment” kifejezés láttán, mivel az feltételezi az egyik szervezet másik által történő menedzselését. Az ügyfél vállalatoknak igazi dialógust kell folytatniuk a fontos szállítóikkal a teljesítményről, és együtt kell dolgozniuk a kapcsolat kritikus kérdésein. Mindez megköveteli a kétoldalú információáramlást.

Ha a teljesítménymérés és a szállítói értékelés eredményei alapján nem lehet intézkedni, illetve ha az intézkedésekkel kapcsolatos elvárásokat

nem kommunikálják, akkor nem is kerül sor cselekvésre. Nem könnyű része ez a szállítói teljesítmény talányainak, mert sok szállítói szervezet kompetenciája bizonyos területeken túlmutat az ügyfelek kompetenciáján.

Az ügyfelek sok esetben átpasszolják a labdát, kiküldve az eredményeket a nyomon követést végző részlegre anélkül, hogy párbeszédet kezdenének a folyamatos javítás soron következő lépéseiről, részlegesen kudarcra ítélve ezáltal az egész cselekmény célját.

7. Eredmények felmutatása

A beszállítói teljesítmény mérése a szállító teljesítményének megértéséről, kommunikálásáról és későbbi javításáról szól. Ha a jó szállítói értékelési rendszer valamennyi fontos komponense rendelkezésre áll, továbbá ha a szállító és a gazdaszervezet egyaránt hasznosítható eredményekhez jut, akkor a beszállítók tovább tudnak lépni saját teljesítményük javítását illetően.

A szállítói teljesítmény mérése a szállító fejlődését eredményezheti, míg a szállítói teljesítmény javulása potenciálisan befolyásolhatja az ügyfél pénzügyi helyzetét és versenyképességét.

Példa lehet erre a ciklusidő egy részének „importálása”, amely gyakran a teljes ciklusidő nagy részét teszi ki. A szállítók megnövekedett agilitása azt eredményezheti, hogy az ügyfelek nagyobb fogékonyságot tanúsíthatnak saját végső felhasználói irányában. Ha az ellátási időn belül sikerül csökkenteni a szükséges időt, akkor csökkenni fognak a költségek is.

A vállalatoknak szállítóikkal együtt kell működniük, hogy a felmérés eredményeként akcióterveket dolgozthassanak ki. Ezután a terveknek megfelelően nyomon kell követni a teljesítmény alakulását, hogy bezáródjanak a hurkok, és realizálhatóvá váljék a szállítói teljesítménymérésből származó valamennyi előny.

Miért kell mérni a szállítói teljesítményt?

A vállalatoknak azért kell mérniük a szállítói teljesítményt, mert:

- Nem lehet menedzselni azt, amit nem mérünk.
- Ha a beszállítókat mérik, akkor javulni fognak.
- Láthatóvá és eltávolíthatóvá válnak a beszállítói láncon belül a rejtett hulladék- és költségokozó tényezők.
- A szállítói teljesítmény javítása ily módon előmozdítható.

- A ciklusidők és a készletek zsugorításával növekszik a versenyképesség.
- Az információon alapuló üzleti döntések az egész vállalkozásra hatást gyakorolnak.

IRODALOM

- Arter, Dennis R., *Quality Audits for Improved Performance*, third edition, ASQ Quality Press, 2003 (alapmű a beszállítói auditoknál alkalmazható minőségi audit elveiről).
- Malcolm Baldrige National Quality Program, www.quality.nist.gov.
- Bossert, James L., *Supplier Management Handbook*, ASQ Quality Press, 2004 (az ügyfél-szállítói kapcsolatokról szóló klasszikus mű hatodik kiadása; gyakorlati információ a szállítói tanúsítvány kiállításához).
- Cavinato, Joseph, and Ralph Kauffman, *The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional*, McGraw-Hill, 2001 (klasszikus útmutató minden, az ellátás menedzsmenttel kapcsolatos tudnivalóhoz, beleértve a szállítók értékeléséhez szükséges információt is).
- Harding, Michael, and Mary Lu Harding, *Purchasing*, second edition, Barron's Educational Series, 2001 (rövid gyakorlati útmutató a beszerzésekhez és az ellátás menedzsmenthez, beleértve a források felkutatását és a szállítók tanúsításához szükséges ellenőrző listát, valamint a tulajdonlás teljes költségének kiszámítását).
- Juran, Joseph, and A. Blanton Godfrey, editors, *Quality Handbook*, McGraw-Hill, 1999 (a klasszikus minőségügyi mű ötödik kiadása a szállítói kapcsolatokról és azok lépésről lépésre történő tervezéséről).
- Maass, Richard A, John O. Brown and James L. Bossert, *Supplier Certification: A Continuous Improvement Strategy*, ASQ Quality Press, 1990 (kézikönyv a szállítók tanúsításának kialakításához).
- Moody, Patricia E., *Breakthrough Partnering: Creating a Collective Enterprise Advantage*, John Wiley, 1995 (hogyan kell kialakítani olyan hosszú távú szállítói kapcsolatokat, amely produktív eredményeket hoz; a függelék számos vállalat-tól származó szállítói értékeléseket tartalmaz).
- Norausky, Patrick, *Customer and Supplier Innovation Team Guidebook*, ASQ Quality Press, 2000 (gyakorlati példák az ügyfél-szállító innovációs teamekre; keresztfunkciós megközelítés a vállalati teljesítmény kiterjedt javításához).
- Ross, David F., *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*, Kluwer Academic Publishers, 2000 (jó leírás a minőségről és a teljesítménymérésről az ellátási lánc mentén).

SHERRY GORDON az ellátás menedzsment szoftvereivel foglalkozó Emptoris Inc. (Burlington, MA) vállalat alelnöke és a beszállítói teljesítmény szakértője. MBA fokozatot szerzett Bostonban, a Simmons Menedzsment Iskolán. Gordon a New England-i Szállítói Intézet igazgatója és a Massachusetts-i Minőségdíj bírálója.

Fordította: Várkonyi Gábor

A mű eredeti címe:
Sherry Gordon: Supply Chain Management: Seven Steps To Measure Supplier Performance
Quality Progress, August 2005, pp. 20–25

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

*Az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ ISO/IEC 27001:2006-os szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 márciusában auditált
Developing Business Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint
a Certop Kft. által
2008 márciusában auditált
Golden Scool Bt.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es, az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös és az MSZ 28001:2008-as
szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 áprilisában auditált
Egrokorr ZRt.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint
a TÜV Rheinland Euroqua Kft. által
2008 májusában auditált
United 4 Skyline Tickets Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ ISO/IEC 27001:2006-os szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 júniusában auditált
E-Base Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint
az InterCert Tanúsító Kft. által
2008 júniusában auditált
Navigáció Építőipari Szövetkezetnek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 júliusában auditált
Bódai Műanyag Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az AQAP szerint
a HM Technológiai Hivatala által
2008 augusztusában auditált
„3” Ász Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint
a Det Norske Veritas Kft. által
2008 szeptemberében auditált
ThyssenKrupp Silco-Inox Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint
a QTT Tanúsító Iroda Kft. által
2008 októberében auditált
Klíma-Tár Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ ISO/IEC 27001:2006-os szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 novemberében auditált
SeaCon Europe Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 decemberében auditált
BOZSÉR Kereskedőház Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 decemberében auditált
Csepeli Hőkezelő Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es és az
MSZ EN ISO 14001:2005-ös szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 decemberében auditált
HVG Press Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint
a Digart Hungary Kft. által
2008 decemberében auditált
Klíma Áruház Kft.-nek,*

*az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány szerint
a TÜV Rheinland Euroqua Kft. által
2008 decemberében auditált
MÁV-Trakció ZRt.-nek.*

Lean Fórum 2009 Április 7-15

Program	Idő-tartam	Időpontok	Helyszín
LEAN FÓRUM – Termelékenység Konferencia	1 nap	Április 8.	Hotel Griff, Budapest
LEAN FÓRUM – kapcsolódó rendezvények:			
LEAN Menedzsment Stratégiai workshop	1 nap	Április 7.	Hotel Griff, Budapest
FESTO Lean workshop, gyárlátogatás	2 nap	Április 9-10.	FESTO AM Kft. Budapest,
AUTOLIV Best Practice workshop, gyárlátogatás	1 nap	Április 9.	AUTOLIV Kft. Sopronkövesd,
GENERAL MOTORS Best Practice Fórum, gyárlátogatás	1 nap	Április 15.	GM Kft. Szentgotthárd,

Kvalikon Tréningkalendárium 2009. Tavasz

Képzések	Idő-tartam	Időpontok	Helyszín
Művezető képzés	4 nap	Február 12-13, 19-20.	Hotel Classic, Budapest
Lean Management (Kaizen II) képzés	6 nap	Február 19-20, 27, Március 6, 12-13.	Hotel Wien, Budapest
Folyamatmenedzsment képzés	6 nap	Március 26-27, Április 2-3, 9-10.	Hotel Wien, Budapest
Projektmenedzsment képzés	3 nap	Április 7-8, 15.	Hotel Classic, Budapest
Lean Management – Stratégiai workshop	1 nap	Április 7.	Hotel Wien, Budapest
5S – TPM – SMED – Lean menedzsment a gépeken	3 nap	Február 19, 27, Március 6.	Hotel Wien, Budapest
Kaizen menedzser képzés	6 nap	Február 26-27, Március 12-13, 19-20.	Hotel Wien, Budapest
Lean Office képzés	3 nap	Március 11-12, 19.	Hotel Wien, Budapest

A képzések a szakképzési hozzájárulás terhére elszámolhatók.

Felnyíltképzési nyilvántartási szám: 01 005806, Akkreditációs lajstromszám: AL-1424. Jelentkezési határidő a képzések előtt egy hónappal.

További információk:

Farkas János, képzésszervező

Tel/Fax: (06-1) 201-1235

Email: kepzes@kvalikon.hu

www.kvalikon.hu

Kvalikon Kft.

1125 Budapest Tusnádi u. 47.

Minőségügyi és Fejlesztési Világkonferencia

Ma már senki sem tudná elképzelni a munkahelyét vagy akár a mindennapi életét minőség nélkül. Ezért van az, hogy a Minneapolisban (Minnesota állam) 2009. május 18–20. között megrendezésre kerülő „Minőségügyi és Fejlesztési Világkonferencia” (World Conference on Quality and Improvement) a minőségkultúra globális szinten való megteremtését, előmozdítását és továbbfejlesztését tűzte zászlajára. A résztvevők többek között az alábbi előnyök és lehetőségek közül választhatnak:

- Klasszikus és újabb minőségügyi eszközök, módszerek és eljárások megismerése, amelyekkel rövid időn belül látványosan javítható a vállalatok alapszintje
- Bekapcsolódás száznál több kiváló szekció munkájába (minőség az egészségügyben, a fenntarthatóság minősége, szoftver-kiválóság, egyetemi csapatok versenye, társadalmi felelősségvállalás stb.)

- Kapcsolatépítés több mint kétszáz résztvevővel és kiállítóval
- A legjobb benchmarking gyakorlatok a legkiválóbb csapatok nemzetközi versenyében
- Feltöltődés energiával a mindennapi munkához

A konferencia mottója a következő:

„Minőségkultúra – az ügyfelek, a szervezetek és a közösségek szolgálata”

Kiváló amerikai minőségügyi szakemberek tartanak vitaindító előadásokat.

A konferencián való részvétel különösen előnyös lehet most, amikor az 1929–33-as világválság óta a legmélyebb globális gazdasági válságot éljük át. A részvételi díj ASQ tagok számára 825 USD, másoknak 970 USD. A 2009. április 3-ig jelentkezők 100 USD kedvezményt kapnak a részvételi díjból.

További információ: <http://wcqi.asq.org>

Bemutatkozik a Dél-alföldi Kertészek Szövetkezete

A Dél-alföldi Kertészek Szövetkezete, az EOQ MNB jogi tagja, Magyarország második legnagyobb termelői értékesítő szövetkezete (TÉSZ). 2008. évi forgalmunk megközelítette az 5,5 milliárd forintot. Legfontosabb termékeinket (paprikafélék – tölténivaló fehér, hegyes erős, kápia, paradicsom, kígyóuborka, hajtattott káposztafélék) mind a belföldi, mind az exportpiacokon keresetnek. Zöldségeink azért népszerűek, mert garantáltan vegyszermentesek.

Megalakulásunk óta (2002) legfontosabb célunknak tűztük ki, hogy tagjainkat segítsük a minőségi árutermelésben, technológiai tanácsok révén hozam- és minőségjavulást érjenek el úgy, hogy a környezetterhelés csökkenjen. A kevesebb növényvédő szer- és műtrágya-felhasználás pedig jelentős költségmegtakarítást is eredményezhet. 2008-ban főleg a műtrágyaárak drasztikus emelkedésével ez a tényező rendkívül fontosnak bizonyult a gazdaságos termelést illetően. Tagjaink 95-96%-a üvegházakban, fóliákban termel. Itt sokkal jobban szabályozható a növény számára szükséges hőmérséklet, víz, tápanyag utánpótlás. A korszerűbb üvegházak, fóliák lehetővé teszik, hogy az állati kártevők ellen ne növényvédő-szerekkel, hanem hasznos szervezetekkel védekezzenek. Így kémiai beavatkozást nem vagy nagyon ritkán kell végezni. E technológia a termelők részéről is sokkal nagyobb szakmai tudást, odafigyelést követel meg. Tagjainkat ebben a munkában 6 szaktanácsadó segíti. Főbb növényeinket tagjaink GlobalGap minőségbiztosítással termelik. A 2006-ban bevezetett vonalkódos nyomónkövethetőség bizonyíték arra, hogy bármely kereskedelmi helyen vásárolt termékünkéről meg tudjuk mondani, hogy melyik termelőnk termelte, és a termelés folyamán milyen munkákat, kezeléseket végzett.

Továbbra is fő célunk, hogy a régi és új vevőinket minőségben, pontosságban, az áru nyomónkövethetőségében maximálisan kiszolgáljuk. Folyamatosan bővítjük az áru osztályozását, csomagolását, értékesítését segítő gépek, eszközök beszer-

zését. Infrastruktúránk lehetővé teszi, hogy a tagjainktól beszállított termékek frissességüket megőrizve jussanak el a fogyasztóhoz. 2008-ban tovább növekedett forgalmunk (~ 600 millió Ft) tovább bővül a csomagolt termékek aránya főleg paprikafélék és paradicsom esetében. Ezért szükségessé vált a jelenlegi csomagolóink bővítése. Az Új Vidékfejlesztési Terv keretén belül 120 millió Ft értékben új csomagoló építésébe kezdtünk, amelyben már 2009 áprilisától dolgozni szeretnénk.

Az évente forgalmazott 20 ezer tonna zöldségnek döntő többsége áruházláncokhoz kerül (55%). De jelentős az exportunk is, amely 2008-ban több mint 1 milliárd Ft értékű volt. Fő exportcikkünk a „TV” paprika, kápia paprika, amelyeket főleg német, cseh, osztrák területen, míg hajtattott káposztaféléket (fejes káposzta, kínai kel) a skandináv piacokon értékesítjük.

2007-ben Magyar Termék Nagydíjat kaptunk a friss fogyasztású étkezési paprikáért. 2008-ban pedig a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztertől márciusban a DélKerTÉSZ Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjban részesült.

2008. szeptember 30-ával 5 éves Működési Programot adtunk be az FVM Agrárpiaci Főosztályához (elfogadása most van folyamatban). Működési programunkban mintegy 200 millió Ft értékű gép- és eszközvásárlást állítottunk be, tovább javítva az osztályozás, csomagolás feltételeit, minőségét. Jelentős összegeket szánunk a termelés, csomagolás folyamán képződött hulladékok kezelésére. Tovább kívánjuk növelni a biológiai növényvédelemmel védett termékek arányát. Évente 8-10% forgalombővülést szeretnénk elérni, ehhez szeretnénk megtartani régi vevőinket és új piacokat szerezni. Tagjainkat hozzásegítjük termeszto berendezések korszerűsítéséhez, bővítéséhez a Nemzeti Fejlesztési Terv részeként. Fontosnak tartjuk, hogy meglévő és leendő tagjaink a fejlesztések, a szaktanácsadás révén egyre több jó minőségű terméket, megbízható árut termeljenek, tisztességes jövedelem mellett.

Ledó Ferenc elnök-ügyvezető

Dél-alföldi Kertészek Zöldség-gyümölcs Termelő és Értékesítő Szövetkezete

6600 Szentés, Szarvasi út 3/B • Tel.: 30 943 9991 • Tel./fax: 63 400 181

e-mail: tesz@delkertes.hu • web: www.delkertes.hu

A Mikulás másodszor „benchmarkolt”

Gérnyi Gábor a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium képviselőjében köszöntötte december 5-én a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem „A” épületében megjelent közel másfélszáz szakembert, akik a második alkalommal megrendezett országos benchmarking konferenciára érkeztek. A főosztályvezető-helyettes szerint országunk jelenlegi recessziós helyzetében megnőtt a válságmenedzsment szerepe, jelentősége. Tapasztalata szerint azok a vállalkozások, vagy non profit szervezetek, amelyek kelléktárába már több éve ott az önértékelés – *mert látták benne a szervezetfejlesztési eszközt* – könnyebben tudtak és fognak alkalmazkodni a világszerte romló körülményekhez.

A megnyitót követően 13 előadás hangzott el a következő sorrendben.

- *A benchmarking erősíti a Magyar Postát* / Jambrik Mihály – igazgató, Magyar Posta Zrt.
- *A benchmarking előszobájában – egy hivatal jó gyakorlata* / Dr. Kállai Mária – alpolgármester, Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
- *Benchmarking: segítőtárs a kiválóság útján* / Danics Gábor – stratégiai osztályvezető, Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.
- *Változó szervezet – változó kultúra – benchmarking* / Cservenné Boros Andrea – humán erőforrás igazgató, Dunántúli Regionális Vízmű Zrt.
- *Benchmarking: külső, vagy belső? Hogyan jutottunk el a legjobb gyakorlatig* / Szabó Istvánné – gazdasági vezérigazgató helyettes, Nyírségvíz Zrt.
- *„Régi hiedelmek nem vezetnek az új sajtóhoz”* / Simone Smolinska – Minőségirányítási és folyamatos fejlesztési vezető, Le Belier Kelet Európa
- *Benchmarking a MOL-csoport Elnöki Kiválóság Díjrendszerében* / Almássy Erika – projekt menedzser, MOL Group
- *Beérett a benchmarking* / Veress Csaba – minőségirányítási vezető, Debreceni Hőszolgáltató Zrt.
- *A benchmarking szerepe győzelmünkben* / Lőrinc Ákos – MIR vezető, Északmagyarországi Regionális Vízművek Zrt.
- *Benchmarking a végeken* / Csikai Sándorné – minőségügyi osztályvezető, Nyíregyházi Jósa András Oktató Kórház
- *A benchmarking kockázatai* / Rózsa András – elnök, ISO 9000 FÓRUM

- *Benchmarking egy nemzetközi tanúsító szervezet gyakorlatában* / Lovász Szabó Tamás – ügyvezető igazgató, TÜV Rheinland InterCet Kft.
- *Merre tovább benchmarking? Tendenciák, irányzatok a 3. Nemzetközi Benchmarking Konferencia után* / Sugár Karolina – elnök, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület

A listát az előadók iránti tiszteletünk jeléül és azért közzétettük, hogy ha valaki nem tudott résztvenni a rendezvényen, de érdeklődik a téma iránt, megtekinthesse az előadások kivetített változatát az Iparfejlesztési Közalapítvány Magyar Minőségfejlesztési Központ honlapján (www.mik.hu). A szakmai rendezvény sikerességéhez a szponzorok nagymértékben hozzájárultak.

Köszönjük, s két médiapartnerünk a Magyar Minőség, illetve a Minőség és Megbízhatóság jóvoltából örömmel tesszük közzé támogatói listánkat:

Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium – Üzleti Környezet Főosztály, Iparfejlesztési Közalapítvány, ISO 9000 FÓRUM, Debreceni Hőszolgáltató Zrt., Generali-Providencia Biztosító Zrt., Nyíregyházi Távhőszolgáltató Zrt., Észak-magyarországi Regionális Vízművek Zrt., Nyírségvíz Zrt., Magyar Villamos Művek Zrt., MOL Nyrt., STI Petőfi Nyomda Kft., Magyar Cukor Zrt., Zwack Unicum Nyrt., Dunántúli Regionális Vízművek Zrt., Puskás Tivadar Közalapítvány, Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt., TÜV Rheinland InterCert Kft., BVM ÉPELEM Előregyártó és Szolgáltató Kft., Magyar Posta Zrt., Északdunántúli Víz- és Csatornamű Zrt., Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., Miskolci Hőszolgáltató Kft., Országos Nyugdíjbiztosítási Főigazgatóság, Paksi Atomerőmű Zrt., Vas Megyei Víz- és Csatornamű Zrt., Macher Gépészeti és Elektronikai Kft.

Amikor vállalkozásaink társadalmi szerepvállalását egyre többször bírálják, nagyon jó érzés leírni azt a tényt, hogy szép számmal akadnak kivételek – olyanok, akik szponzorálási politikájába a minőségügy támogatása nem csak belefért, de sokszor prioritást élvez. Előbbi felsorolásunkat tesszenek ilyen szemüvegen át szemlélni! Bármennyire is közhelyként hangzik, de a listában szereplők hozzájárulásával a magyar minőségügy, gazdaság, és társadalom gazdagodott!

Sződi Sándor



**Iparfejlesztési
Közalapítvány**

*Public Foundation for the
Progress of the Industry*

MEGHÍVÓ

Az Iparfejlesztési Közalapítvány két szervezeti egysége a Magyar Minőségfejlesztési Központ és a Logisztikai Fejlesztési Központ szeretettel meghívja Önt és munkatársait Minőség és Logisztika / ahogyan a profik csinálják című konferenciára amelyet 2009. március 27-én (pénteken) rendez meg a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem „A” épületében (1111 Budapest, Egy József u. 20-22.).

A rendezvényt a minőségügy és logisztika területén dolgozó szakembereknek és mindenki másnak ajánljuk, aki a két terület aktuális helyzetéről és feladatairól, megvalósult jó gyakorlatairól szeretne hasznos információhoz jutni. Azokat is várjuk konferenciánkra, akik még csak most tervezik tanúsított minőségügyi rendszerek kialakítását, és azokat is, akik megkezdtek menetelésüket a kiválóság útján

A rendezvény sikerét az előadók szakmai teljesítményei, a minőség és logisztika területén elért eddigi eredményei garantálják. Hallhatunk megvalósult, átvételre érdemes jó gyakorlatokról, minőségi díjakon elért sikerekről. Elméleti és gyakorlati példák világítanak rá a logisztika és minőségmenedzsment kapcsolatára és fontosságára.

Az esemény média támogatója a Minőség és Megbízhatóság és a Magyar Minőség.

Program

- | | |
|--|---|
| 09.15–10.00 Regisztráció | 11.45–12.15 Önértékelés – szervezeti kiválóság – versenyképesség |
| 10.00–10.15 Megnyitó
Dr. Bárdos Krisztina – általános ügyvezető igazgató, Iparfejlesztési Közalapítvány | Szódi Sándor – ügyvezető igazgató, IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ |
| 10.15–10.30 Az Európai Vállalkozás Díj szerepe és jelentősége
Gérnyi Gábor – főosztályvezető-helyettes, NFGM Üzleti Környezet Főosztály | 12.15–13.00 Büfé ebéd |
| 10.30–10.45 Befektetés a szakértelembe
Katona Judit – iskolavezető, NIT-AFT Logisztikai Oktatási Központ | 13.00–13.30 Logisztika és Minőségmenedzsment
Prof. Dr. Illés Béla – tanszékvezető egyetemi tanár, Miskolci Egyetem |
| 10.45–11.15 A Nemzeti Minőségi Díj szerepe kiválóságunk növelésében
Iván György – ügyvezető igazgató, Hödlmayer Hungária Logistics Kft. | 13.30–14.00 A Logisztikai Fejlesztési Központ szerepe a minőség és logisztika kapcsolatában
Mondovics János – ügyvezető igazgató, IFKA Logisztikai Fejlesztési Központ |
| 11.15–11.45 Tanúsítás vagy önértékelés?
Rózsa András – elnök, ISO 9000 FÓRUM | 14.00–14.30 A Magyar Logisztikai Stratégia környezeti hatásvizsgálata
Fleischer Tamás – tudományos főmunkatárs, Világgazdasági Kutatóintézet |
| | 14.30–15.00 Villámkérdések és válaszok |
| | 15.00–15.15 Zárszó |

Cím / Address:
H-1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.
<http://www.ifka.hu>

Telefon / Phone / Fax: (36 1) 332-0362
(36 1) 332-0787
E-mail: info@mik.hu



Konferenciák, kiállítások:

Célcsoport:

április 23.	Zöld Iroda Kiállítás	Minden érdeklődő
május 14.	CSR Piac 2009	Minden érdeklődő
október	XIV. KÖVET Konferencia	Minden érdeklődő

Képzések, tapasztalatcserék:

február 19.	Jelentésírás a GRI Útmutatóval	Környezetvédelmi, CSR, fenntarthatósági szakemberek
március 3.	Jelentők klubja (tapasztalatcsere)	Jelentést már kiadott vállalatok munkatársai
november 12.	Termék életciklus-elemzés (LCA)	Környezetvédelmi, CSR, fenntarthatósági szakemberek
december 2–3.	Környezeti teljesítményértékelés	Környezetvédelmi, CSR, fenntarthatósági szakemberek

Céglátogatások:

március 26.	Coca-Cola HBC Magyarország Kft.	Minden érdeklődő
április 29.	Valeo Auto-Electric Magyarország Kft.	Minden érdeklődő
május 28.	Tiszai Vegyi Kombinát	Minden érdeklődő
június 23.	OTP Bank Zrt.	Minden érdeklődő
szeptember 17.	Pannon GSM Távközlési Zrt.	Minden érdeklődő
november 26.	Dreher Sörgyárak Zrt.	Minden érdeklődő

Egyéb események:

március 24.	KÖVET Közgyűlés és Díjátadó	KÖVET-tagok
május v. június	High Level Meeting (Brüsszel)	KÖVET-tagvállalatok elsőszámú vezetői (részvétel meghívóval)
július 13–18.	Nyári egyetem	Felsőoktatási intézmények hallgatói, gyakornokok

2009. januári állapot. Az időpontváltoztatás jogát fenntartjuk.
Mindenkori aktuális eseménynaptárunkat honlapunkról töltheti le (www.kovet.hu).



Napjainkban egyre aktuálisabb témává válik a társadalmi felelősségvállalás (SR = social responsibility) kérdése. Csak hogy problémák mutatkoznak az értelmezés körül: nem létezik olyan, hogy társadalmilag felelős vagy felelőtlen, illetve etikus vagy etikátlan vállalat. A vállalat ugyanis egy olyan jogi személy, amelyet üzleti célok teljesítésére hoztak létre és az adott jogszabályi keretben működik. A vállalatoknak tehát nincs lelkiismeretük, felelősségérzetük vagy etikájuk – ezek mind emberi tulajdonságok. Így nem jelenthetjük ki egyetlen vállalatról sem, hogy az etikátlan vagy egyenesen illegális dolgokat művel, még akkor sem, ha a végén ez a képzetünk keletkezik: az adott vállalatnál

Nem vállalati kérdés a társadalmi felelősségvállalás

dolgozó emberek nagy többsége igenis erkölcsösen és a társadalom iránt érzett felelősségtől áthatva viselkedik. Tudomásul kell venni, hogy az egész szervezet etikai képét maguk az alkalmazottak alakítják ki. Nem annyira egy új, üres szabvány megalkotására van itt szükség, amire hivatkozva azután mindenféle semmitmondó nyilatkozatot lehet tenni, amint azt például a minőségirányítási szabványok esetében láttuk; az etika és a társadalmi felelősségvállalás kérdésében tehát saját magunkra kell hallgatnunk.

VG

(Willy Vandenbrande: SR: Individual concern? *Quality Progress*, July 2008, p. 10)

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

Az EOQ MNB 2009. évi központi rendezvényei és kiemelt tanfolyamai

<i>Rendezvény</i>	<i>Időpont és helyszín</i>	<i>Szervező és közreműködő</i>
„A minőség jövőképe és az új ISO 9001:2008-as szabvány” témájú szakmai rendezvény	2009. február 2. Budapest, FVM	EOQ MNB Központi Titkárság
„EOQ Minőségügyi rendszermenedzser” intenzív tanfolyam	2009. március 2–6. Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
EOQ Szintentartó tanfolyam	2009. március 16–17., szeptember 7–8. és december 7–8. – Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj” 2009 nyerteseinek Konferenciája	2009. május 5. Budapest, FVM	EOQ MNB Központi Titkárság, Élelmiszeripari Szakbizottság
EOQ MNB Választmányi ülés (külön meghívó szerint)	2009. május 6. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
EOQ MNB Közgyűlés (külön meghívó szerint)	2009. május 27. MTESZ Székház	EOQ MNB Központi Titkárság
A Nemzetközi Élelmiszer és Agrár- gazdasági Szövetség (IAMA) XIX. Élelmiszer- és Agrárgazdasági Világ- fóruma és Tudományos Szimpóziuma	2009. június 20–23. Budapest Európa Congress Center	EOQ MNB Központi Titkárság
EOQ Szintentartó tanfolyam	2009. szeptember 7–8. Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
XVI. Nemzeti Konferencia	Szeptember 10–11. Balatonkenese	ISO 9000 Fórum, EOQ MNB
„EOQ Minőségügyi rendszermenedzser” intenzív tanfolyam	2009. október 5–9. Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
A „Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj 2009” pályázati felkészítő rendezvény	2009. szeptember 30. FVM	EOQ MNB Központi Titkárság, Élelmiszeripari Szakbizottság
„Minőségfejlesztési lehetőségek a turizmus területén” szakmai konferencia	2009. október 1. Siófok	EOQ MNB Központi Titkárság, Kereskedelmi, Vendéglátási és Turisztikai Szakbizottság, Kodolányi János Főiskola
„X. Minőségmenedzsment az élelmiszer- iparban 2009” szakmai konferencia	2009. október 14. Szeged	EOQ MNB Központi Titkárság, Élelmiszeripari Szakbizottság
XVIII. Magyar Minőség Hét konferencia	2009. november 9–11.	Magyar Minőség Társaság, EOQ MNB, ISO 9000 Fórum
EOQ Szintentartó tanfolyam	2009. december 7–8. Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
EOQ MNB Választmányi ülés (külön meghívó szerint)	2009. december 15. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság

EOQ MNB szakbizottságok 2008. évi tevékenysége és 2009. évi munkaprogramja

Gépjármű Szakbizottság

A Szakbizottság 2008. évben két nagysikerű és magas szakmai színvonalú programot is lebonyolított.

2008 májusában került megtartásra Tiszaújvárosban a Jabil Circuit Magyarország Kft.-nél az Autóipari Beszállítói Tapasztalatok konferenciára. A konferencia témája volt többek között: a Lean Manufacturing bevezetésének szervezeti hatásai, szükségszerűsége, a folyamatos fejlesztés eszközei az autóipari beszállítóknál, a QRQC módszertana és alkalmazása a Jabil Circuit Magyarország Kft.-nél. A délelőtti előadásokat délután gyárlátogatás és a QRQC módszer gyakorlati alkalmazásának megtekintése követte. A gyárlátogatásnak több mint negyven résztvevője volt.

2008. novemberében került megtartásra központi eseményként Budapesten a már hagyományos Autóipari Beszállítók Konferenciája. A konferencia szervezését és lebonyolítását a Pannon Autóipari Klaszter és a DET Norske Veritas tanúsító szervezet is támogatta. A konferencia témája volt többek között: az Új APQP Kézikönyv előírásai, az új FMEA Kézikönyv előírásai, a Suzuki beszállítói követelményrendszere, felkészülés az ISO 9001:2008 szabvány szerinti akkreditált tanúsításra, aktualitások és újdonságok az autóipari tanúsításban. A konferencia szakmailag nagyon sikeres volt, amelyen közel száz résztvevő volt jelen.

A Szakbizottság 2009. évi munkaprogramja

2009. január 27-én került sor Budapesten az első konferenciára, amely egyben Szakbizottsági ülés is volt. A Konferencia fő témája: az új ISO 9001:2008 szabvány alkalmazása, és az előadások többek között: az új ISO 9001:2008 szabvány előírásainak változásáról, az új ISO 9001:2008 szabvány gyakorlati alkalmazásáról, az új szab-

ványnak a környezetirányítási és munkabiztonsági rendszerekhez történő integrálásáról, és a tanúsítási gyakorlatban (Az ISO 17021:2006 tanúsítási szabvány változásai) történő változásról szóltak. A Szakbizottsági ülés keretén belül a 2008. évi szakbizottsági tevékenység értékelésére és a 2009. évi munkaprogram jóváhagyására is sor került.

Az év fontos rendezvénysorozata az autóipari beszállítónál kihelyezett formában megtartandó Autóipari Beszállítói Tapasztalatok konferencia, amely a korszerű autóipari minőségtechnikák gyakorlati elsajátítását segíti elő beszállítói bemutatók megtartásával. A rendezvények egynaposak lesznek, amelyeken délelőttönként a kihelyezett ülésnek helyt adó autóipari beszállító bemutatkozására és a beszállítónál alkalmazott példaértékű termelékenység-/hatékonyság-növelő módszerek, minőségtechnikák, valamint a környezetirányítással, munkabiztonsággal kapcsolatos alkalmazások kerülnek ismertetésre. A program délutáni részében pedig csoportos formában gyárlátogatás következik, ahol a délelőtti megismert és elméletben taglalt módszerek gyakorlati bemutatása történik. Ennek a programsorozatnak két autóipari beszállító ad helyszínt. A programok tervezett időpontjai:

2009. április 21. (Közép-magyarországi régióban elhelyezkedő autóipari beszállítók),

2009. szeptember 29. (Nyugat-magyarországi régióban elhelyezkedő autóipari beszállítók).

A Szakbizottság másik, már évek óta rendszeresen visszatérő programjára 2009. november 17-én kerül sor. Budapesti helyszínen kerül megtartásra az autóipari, elektronikai ipari beszállítók érdeklődésére számot tartó Autóipari Beszállítói Konferencia. A konferencia napirendjén az eddigieknek megfelelően az aktuális autóipari vevői követelmények, szabványváltozások és auditálási tapasztalatok szerepelnek.

Gyógyszeripari Szakbizottság

2008-ban a szakbizottság egy vezetőségválasztással egybekötött üzemlátogatásra invitálta tagjait és további érdeklődőket: a TEVA gödöllői gyárában 2008. június 18-án tett látogatásra bizonyára sokáig emlékezni fog a szép számú résztvevő.

Dr. Schnitzer Ferenc (műszaki és telephely fejlesztési igazgató) a bevezetőben a vállalat, illetve vállalat-csoport múltjáról és jelenéről beszélt, Dr. Morvai Magdolna (minőségbiztosítási igazgató) pedig az integrált minőségügyi rendszer felépítés-

séről, a rendszerben dolgozó szervezeti egységek feladatairól és a jelentős számú hatósági és vállalati csoporton belül kialakult követelmények harmonizációjáról tartott érdekes előadást. Az infúzió-üzemben tett látogatás és a számos kérdés, hozzászólás és elismerő tekintet alapján sikeresnek minősíthetjük a rendezvényt, amelynek megkezdése előtt a jelenlévők egyhangú szavazással négy évre megerősítették pozíciójában az EOQ MNB Gyógyszeripari Szakbizottságának eddigi tisztségviselőit.

A Szakbizottság 2009. évi munkaterve

1. A Szakbizottság vezetése a 2008. év végén az EOQ MNB Választmányától konkrét és megtisztelő felkérést kapott egy GXP-munkacsoport létrehozására és működtetésére. Ennek megfelelően az év első hónapjainak számottevő feladata ennek a fórumnak a létrehozása és a munkamenet kialakítása lesz. A munkacsoport kezdeményezésekor a várható munkatervvel kapcsolatban néhány elképzelés is elhangzott:

a) GXP-oktatási panel kidolgozása az EOQ MNB számára;

b) lehetőség szerint EOQ-akkreditált 'GMP-auditor' és 'validálási szakértő' jellegű személyzettanúsítási programok elindítása;

c) definíciós és terminológiai kérdésekben történő kezdeményezések;

d) szakmai vitafórumok kezdeményezése.

2. Előreláthatólag a 2009. első negyedévében megtartandó hagyományos Dr. Bacsa György emlékülés napirendjén „A gyógyszeralapanyagok forgalmazásának minőségi kérdései” címmel az alapanyagok gyártásával, vizsgálatával, minősítésével, validálásával, bizonylatolásával, stabilitásával, eltarthatóságával, csomagolásával, kiserelésével, eredet-igazolásával, vagyis a helyes gyártás és határokon átvéő forgalmazás gyakorlatával kapcsolatos mindennapi problémák fognak szerepelni. A programról és a pontos helyszínről, illetve időpontról az EOQ MNB honlapján és az elektronikus körlevelek által kapnak tájékoztatást az érdeklődők.

3. A Szakbizottság – tovább folytatván a stratégiai együttműködést más szakmai társszervezetekkel – aktívan részt kíván venni azok szakmai rendezvényein.

Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ okleveles szakemberek jegyzéke

EOQ Minőségügyi Rendszermenedzser

Anda Tivadar

MÁV Trakció Zrt., Budapest

Bakonyi Sándor

Chemimontazh Kft., Budapest

Balázs Ildikó

Magyar Hipermarket Kft., Törökbálint

Dr. Bálint Gábor

Dr. Bálint és Tsa Bt., Biatorbágy

Berger Bernadett

Fővárosi Önk. Nyíró Gyula Kórház, Budapest

Biró Virág

H-TPA Kft., Budapest

Botha Edit

Csabai Tartósítóipari Zrt., Baja

Braxmairné Varga Ildikó

Pick Szeged Zrt., Baja

Csapó Zsuzsanna

Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt., Tiszaújváros

Csuziné Antalfi Ágnes

DATEN-KONTOR Kft., Pécs

Fedeles Imre

Electrolux Lehel Kft., Nyíregyháza

Gulyás Péter

Ruukki Hungary Kft., Biatorbágy

Hervai Tibor

TIMAC AGRO Kft., Budaörs

Hullán Szabolcs

Országos Atomenergia Hivatal, Budapest

Jobbágy Ildikó

Interactive Net Design Kft., Miskolc

Dr. Kecskés Gábor

Zala Megyei Kórház, Zalaegerszeg

Kelemen Attila

Betonút Szolgáltató és Építő Zrt., Budapest

Knecht Klára

ContiTech Rubber Industrial Kft., Szeged

Kokaveczi Péter János

Hirschmann Kft., Békéscsaba

Dr. Koppány Györgyné

Richter Gedeon Nyrt., Budapest

Kovács György

Volánbusz Zrt., Budapest

Dr. Liszt Ferencné

Bólyi Mg-i Termelő és Keresk. Zrt., Bóly

Lóki Csaba

DATEN-KONTOR Kft., Pécs

Meleg Edit

STI Petőfi Nyomda Kft., Kecskemét

Mesterházi Sándor

CELLCOMP Kft., Celldömölk

Orosz István

Magyar Posta Zrt., Budapest

Reizinger Zoltán

Minőség és Rendszerek Bt., Budapest

Smellerné Tóth Ildikó

Richter Gedeon Nyrt., Budapest

Takács Levente

RONGO Hullámkartongyártó Kft., Budapest

Tirvolné Fekete Ágnes

Cemelog-BRS Kft., Budaörs

Varga Ágnes

Per-Clean Kft., Győr

Vargáné Elek Ildikó

Flextronics International Ltd., Zalaegerszeg

Vonnák Iván Péter

AEROTECHNIKA Zrt., Budapest

EOQ MNB Minőségügyi Megbízott**Lívják László**

Pick Szeged Zrt., Pécs

MlinárCsik István

Chemimontazh Kft., Budapest

EOQ Minőségügyi Auditor**Czagányi Zoltán**

Egészségügyi Min.fejlesztési Kórháztechn.

Intézet, Budapest

Gógös Jenő

POWERSTAR Kft., Budapest

Hervai Tibor

TIMAC AGRO Kft., Székesfehérvár

Dr. Koppány Györgyné

Richter Gedeon Nyrt., Budapest

Kovács György

Volánbusz Zrt., Budapest

Dr. Némethné Erdődi Katalin

Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest

Magyar Éva

Egészségügyi Min.fejlesztési Kórháztechn.

Intézet, Budapest

Sibalinné Jáger Márta

Nemzeti Hírközlési Hatóság, Budapest

Szedlárné Gáll Ibolya

SHIVA Tanácsadó és Szolgáltató Kft., Budapest

Vargáné Elek Ildikó

Flextronics International Ltd., Zalaegerszeg

Veress András

SIEMENS PSE Kft., Budapest

EOQ Információbiztonsági**Rendszermenedzser****Faragó Lajos**

BÉM Zrt., Sajókeresztúr

EOQ Minőségirányítási Rendszer Vezető**Tanácsadó****Balázs Ildikó**

Magyar Hipermarket Kft., Törökbálint

EOQ Környezeti Rendszermenedzser**Bogyay Zoltán**

Pécs Holding Városi Vagyongazdálkodó Zrt., Pécs

Czigány Barbara

Zalakerámia Zrt., Zalaegerszeg

Domonyi Frigyesné

Zalakerámia Zrt., Zalaegerszeg

Faragó Lajos

BÉM Zrt., Sajókeresztúr

Kelemen Attila

Betonút Szolgáltató és Építő Zrt., Budapest

Mersich Béla

GTS Datanet Távközlési Kft., Budaörs

Mesterházi Sándor

CELLCOMP Kft., Celldömölk

Szántóné Solymosi Ildikó

TQM Consulting Kft., Budapest

Sztaskó Edina

EVAT Egri Vagyongazdálkodó és Távfűtő Zrt., Eger

Takács István

EPCOS Elektronikai Alkatrész Kft., Szombathely

Vargáné Elek Ildikó

Flextronics International Ltd., Zalaegerszeg

EOQ Környezeti Auditor**Takács István**

EPCOS Elektronikai Alkatrész Kft., Szombathely

EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves Szakértő**Rácz Tamás**

MÁV-START Zrt., Budapest

Az EOQ regisztrációval rendelkező minőségügyi szakemberek elérhetőségei megtalálhatók <http://eoq.hu/regist> honlapon.

Az EQQ MNB jogi tagszervezetei

(2008. december 31-i állapot szerint)

AAM Vezetői Inf. Tanácsadó Zrt., Budapest
 ABO Holding Zrt., Nyíregyháza
 ADEPTUS Zrt., Miskolc
 AdWare Q1 Kft., Budapest
 AGRANA-JUICE-MAGYARO. Kft., Vásárosnamény
 AGROKOMPLEX C.S. Zrt., Zichyújfalu
 Agroplast Kft., Gyál
 Alcoa-Köfém Kft. AFL divízió, Mór
 Alkaloida Vegyészeti Gyár Zrt., Tiszavasvári
 Alstom Hungária Zrt., Budapest
 Alstom Hungária Zrt. Carát 3257, Budapest
 Antenna Hungária Zrt., Budapest
 APEH Dél-alf. Region. Igazg., Szeged
 ARCADOM Zrt., Budapest
 Árpád-Agrár Zrt., Szentés
 ATKIS Automatika Kft., Budapest
 AUDI Hungaria Motor Kft., Győr
 B.Braun Medical Hungary Kft., Budapest
 Bács-Kisk. M-i Önkorm. Kórháza, Kecskemét
 Bács-Kiskun Megyei Agrárkamara, Kecskemét
 BakeMark Magyarország Kft., Budapest
 Bakonyerdő Erdész. és Fa. Zrt., Pápa
 Bar. M-i Önkorm. Ált. Iskolája, Old
 Baranya m-i Gyermekevé. Közp., Komló
 Baumit Kft., Dorog
 Békéscsabai Hűtőipari Zrt., Békéscsaba
 Béres Gyógyszergyár Zrt., Szolnok
 BGF Külkereskedelmi Főisk. Kar, Budapest
 Biokontroll Hungária Kht., Budapest
 BME Ált. és Felsőgeodézia Tsz., Budapest
 BME Mérnöktoábbképző Intézet, Budapest
 Bóly Zrt., Bóly
 Bombardier MÁV Kft., Dunakeszi
 Bonbonetti Choco Kft., Budapest
 BONEX Építőipari Kft., Budapest
 Bp. XI. Önkorm. Polgárm. Hiv., Budapest
 Bp. XXII. Önk. Polgárm. Hiv., Budapest
 BSIS9 Inform. és Tanácsadó Kft., Budapest
 Bud. Corvinus Egy. Matem. Tsz., Budapest
 Budap. Temetkezési Intézet Zrt, Budapest
 Budapesti Elektrom. Művek Nyrt, Budapest
 Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest
 Bunge Zrt., Budapest
 Bureau Veritas Certific. Hung., Budapest
 BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt., Budapest
 Campden & Chorleywood Kht., Budapest
 Carriere Kft., Budapest
 Castrol Hungária Kft., Budaörs
 CERBONA Zrt., Székesfehérvár
 Ceres Zrt., Győr
 CERTOP Kft., Budapest
 Chemitechnik-Pharma Kft., Budapest

CHIO Magyarország Kft., Budapest
 CIBAKERT Kft., Kétpó
 Coca-Cola HBC Magyarország Kft, Dunaharaszti
 Coca-Cola Mo. Szolgáltató Kft., Dunaharaszti
 CONCORDIA KÖZRAKTÁR Zrt., Budapest
 CONSACT Kft., Budapest
 Contitech Rubber Industr. Kft., Szeged
 CROWN Mo. Csomagolóipari Kft., Nagykovács
 Csabai Tartósítóiipari Zrt., Baja
 Csákai és Társai Ügyvédi Iroda, Budapest
 CS-Paritás Kft., Ásotthalom
 Cukorkutató Kft., Budapest
 DAK Acélszerkezeti Kft., Dunaújváros
 DANUBIUS Hotels Nyrt., Budapest
 Daten-Kontor Kft., Pécs
 D'aucy Zrt., Debrecen
 Debreceni Egyetem AMTC, Debrecen
 Debreceni Hús Zrt., Debrecen
 DEKRA Certification Kft., Budapest
 Dél-Alföldi Kertészek Szövetk., Szentés
 DE-OEC Népegészségügyi Iskola, Debrecen
 DE Orvos- és Egészség. Centrum, Debrecen
 Digart Hungary Kft., Budapest
 DINOX-H Nemesacélterm. Gy. Kft, Tatabánya
 Dorsum Inform. Fejlesztő Zrt., Budapest
 Dreher Sörgyárak Zrt., Budapest
 Dunakenyér Zrt., Szigetszentmiklós
 Duna Menti Region. Vízmű Zrt., Vác
 Dunapack Zrt., Budapest
 DUNASTYR Polisztirolgyártó Zrt, Budapest
 Dunaújváros Polgármesteri Hiv., Dunaújváros
 E.ON Észak-dünant. Áramsz. Zrt, Győr
 Egészségügyi Minisztérium, Budapest
 EGIS Gyógyszergyár Nyrt., Budapest
 EKO Kft., Nyíregyháza
 Elastogran Kemipur Kft., Solymár
 Elcoteq Magyarország Kft., Pécs
 Electrolux Lehel Hűtőgé. Kft., Jászberény
 Elektromos Műszaki Szolg. Kft., Gödöllő
 Első Pesti Malom- és Sütő. Zrt, Budapest
 Első Vegyi Industria Zrt., Budapest
 ELTEC Holding Kft., Budapest
 ÉMI-TÜV SÜD Kft., Szentendre
 Építésügyi Minőség. Inn. Kht., Budapest
 Esca Kft., Bábolna
 Eszterházy Károly Főiskola, Eger
 EURO-MONTEX Kft., Budapest
 Eurosped Zrt., Budapest
 EuroSzol Autó-b.kárpit gy. Kft, Szolnok
 EVAT Egri Vagyonkezelő Zrt., Eger
 ExQualitas Libri Min.fejl.Kft., Dunaújváros
 FÁÜ Zrt., Budapest

FÉG Konvektorgyártó Zrt., Ócsa	ISORAT Tanácsadó Kft., Budapest
Fejér M-i MGSZH Élelm. bizt., Székesfehérvár	Izotóp Intézet Kft., Budapest
Fejér m-i Rendőr-főkapitányság, Székesfehérvár	Jósa András Oktató Kórház, Nyíregyháza
Fejér m-i Szt. György Kórház, Székesfehérvár	JOST Hungária Bt., Veszprém
FÉMALK Zrt., Budapest	K+F Konzervkut. és Fejl. Kft., Budapest
Ferrcert Tanúsító és Ell. Kft., Dunaújváros	Kaloplasztik Kft., Kalocsa
Ferrero Magyarország Kft., Budapest	Kalória Gödöllői Kht., Gödöllő
Festékipari Kutató Kft., Budapest	Kanizsa Trend Kft., Nagykanizsa
Földműv. és Vidékf. Miniszt., Budapest	Kaposi Mór Oktató Kórház, Kaposvár
Fornetti Kft., Kecskemét	Kasz-Coop Kft., Derecske
Főszer Electric Zrt., Szeged	Kecskeméti Főiskola GAMF Kar, Kecskemét
Friesland Hungária Zrt., Debrecen	KEVÜRAK Kft., Szeged
GALLICOOP Zrt., Szarvas	Kiskunhalasi Baromfifeld. Zrt., Kiskunhalas
Ganz Mérőgyár Kft., Gödöllő	Kner Packaging Kft., Békéscsaba
Ganz Transelektro Vill. Zrt., Budapest	KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Kft., Budapest
Gazdasági Versenyhivatal, Budapest	Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár
GEA EGI Energiagazdálk. Zrt., Budapest	KOMETA 99 Zrt., Kaposvár
GEG és Társai Kft., Keszthely	KONTASET Kft., Budapest
GE Hungary Zrt., Budaörs	Kóolajvezetéképítő Zrt., Siófok
Generali-Providencia Zrt., Budapest	Környezetv. Szolg. Szövetsége, Budapest
Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest	KÖVET, Budapest
GéSz Gaál és Sziklás Kft., Debrecen	Kraft Foods Hungária Kft., Budapest
GLOBUS Zrt., Budapest	LANDOR Manager Bt., Budapest
GRUNDFOS MO. GYÁRTÓ Kft., Tatabánya	Lear Corporation Hungary Kft., Gödöllő
Gyermely Zrt., Gyermely	LEGRAND Zrt., Szentés
Gyógyszerip. Ellenőrző Lab.Kft, Budapest	Lesaffre Magyarország Kft., Budapest
Gyulai Húskombinát Zrt., Gyula	Linamar Hungary Nyrt., Orosháza
Hajdú-B. Megyei MGSZH, Debrecen	Lindab Building Systems Kft., Nyíregyháza
HALASPACK Csomagolóanyag Bt., Kiskunhalas	LINDE Gáz Magyarország Zrt., Répcelak
Heineken Hungária Nyrt., Sopron	Lorántffy Zs. Szakközép Iskola, Dunaújváros
Herendi Porcelánmanufakt. Zrt., Herend	Lővér Sütő Zrt., Sopron
HERZ Szalámigyár Zrt., Budapest	Macher Gépészeti és Elekt. Kft, Székesfehérvár
Hévízgyógyf. és Szt.A. K. Kht., Hévíz	MAG ICS Holding Zrt., Budapest
Hewlett-Packard Magyar. Kft., Budapest	Magyar Agrárkamara, Budapest
HM Fejl. és Logiszt. Ügynökség, Budapest	Magyar Cukor Zrt., Budapest
HNS Műszaki Fejlesztő Kft., Győr	Magyar Élelmiszer-bizt. Hivatal, Budapest
Hódagro Zrt., Hódmezővásárhely	Magyar Építő Zrt., Budapest
Hödlmayr Hungária Logist. Kft., Győr	Magyar Hipermarket Kft., Törökbálint
Hód-Mezőgazda Zrt., Hódmezővásárhely	Magyar Kábel Művek Zrt., Budapest
HospInvest Zrt., Budapest	Magyar Keresk. Engedélye. Hiv., Budapest
Hungaro Casing Kft., Budapest	Magyar Közút Kht., Budapest
Hungaro Chemicals Kft., Nyíregyháza	Magyar Posta Zrt. Vezérigazg., Budapest
HungaroControl Zrt., Budapest	Magyar Telekom Nyrt., Budapest
Hungarospa Hajdúszoboszlói Zrt, Hajdúszoboszló	Magyar Víziközmű Szövetség, Budapest
Hungerit Zrt., Szentés	MALÉV Zrt., Budapest
Huntsman Zrt., Pétfürdő	Mars Mo. Kisállateledel Gy. Kft, Csongrád-Bokros
ICG Infora Consult. Group Kft., Budapest	MASPEX OLYMPOS Kft., Nyárlőrinc
IMERYS Tűzállóanyaggy. Kft, Hódmezővásárhely	Master Good Kft., Kisvárd
Impress Fémcsomagoló Kft., Vaja	Mátészalkai Szerelvénygy. Kft., Mátészalka
Inform. és Könyvt. Szövetség, Budapest	Mátra Cukor Zrt., Hatvan
Instantina Hungária Kft., Petőháza	MÁV Informatika Zrt., Budapest
Iparfejlesztési Közalapítvány, Budapest	MÁV Zrt. Beruházási Szolg. Egy, Budapest
Ipartestületek Orsz. Szövets., Budapest	MEDICOR Kéziműszer Zrt., Debrecen
ISD DUNAFERR Zrt., Dunaújváros	MEDIKÉMIA Ipari és Keresk. Zrt, Szeged
ISD Kokszoló Kft., Dunaújváros	Memolux Kft., Budapest
ISO 9000 Fórum, Budapest	MERKBAU Építőipari Kft., Kiskunhalas
ISOPLUS Távhővezetékgy. Kft., Budapest	Mert-Cert Tanúsító Kft., Budapest

Merten & Martienssen Kft., Budapest
 METRO Kereskedelmi Kft., Budaörs
 Mezőgazd. Szakig. Hivatal Kp., Budapest
 MH Hévízi Mozássz. Reh. Int., Hévíz
 MH Veszélyesanyag Ellátó Közp., Pusztavacs
 MICHELIN Hungária Kft., Nyíregyháza
 Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
 Minőségirányítási Bt., Békés
 Miskolci Ingatlangazdálk. Zrt., Miskolc
 Miskolc Városi Közlekedési Zrt, Miskolc
 Modine Hungária Kft., Mezőkövesd
 Mórakert Szövetkezet, Mórahalom
 Mosonm. Fémszerelv. Zrt, Mosonmagyaróvár
 M Profood Zrt., Pécs
 MTA Információtech. Alapítvány, Budapest
 MTA Mezőgazdasági Kutatóint., Martonvásár
 MTA SZTAKI, Budapest
 MVM ERBE Zrt., Budapest
 MVM Trade ZRt., Budapest
 Nehézfémöntöde Zrt., Székesfehérvár
 Nemzeti Fejl. és Gazdasági Min, Budapest
 Nemzeti Hírközlési Hatóság I., Budapest
 Nemzeti Hírközlési Hatóság II., Budapest
 NOKIA Komárom Kft., Komárom
 OILTECH Kft., Lovászi
 Olajterv Zrt., Budapest
 Orakó-Ekler Komplex Zrt., Budapest
 ORFK Hiv. Elemző-Értékelő Str. F, Budapest
 ORFK Köztársasági Órezred, Budapest
 Orosháza Önkorm. Kórház, Orosháza
 Orsz. Egészségbíz. Pénztár, Budapest
 Orsz. Húsipari Kutatóint. Kht., Budapest
 Országos Atomenergia Hivatal, Budapest
 OTP-Garancia Biztosító Zrt., Budapest
 Ovit Országos Villamostáv. Zrt, Budapest
 Ózdi Acélművek Kft., Ózd
 PANNON EGYETEM, Veszprém
 Pápai Hús Zrt. Fa., Pápa
 Pathodiagnostica Kft., Pécs
 Pécs-Bar. Keresk. és Iparkam., Pécs
 PEMÜ Műanyagipari Zrt., Solymár
 Pénzügyi Szerv. Állami Felügy., Budapest
 Perfekt Zrt., Budapest
 Pesti B. Élelm. Szakk. Iskola, Budapest
 Pest M. Önkormányzatának Hiv., Budapest
 Pest m-i Rendőr-Főkapitányság, Budapest
 PET-Hungária Kft., Sopronhorpács
 Petrolszolg Kft., Százhalombatta
 PICK Szeged Zrt., Szeged
 PMS 2000 Mérnöki Társaság, Győr
 Podravka International Kft., Budapest
 Polgármesteri Hivatal Dombóvár, Dombóvár
 POLUS-COOP Zrt., Ajka
 PRODAX Elektr. Szerelvén. Zrt, Budapest
 PUHI-TÁRNOK Út- és Hídép. Kft., Tárnok
 QMR Kft., Gödöllő
 Quality Line Kft., Budapest

Rauch Hungária Kft., Budapest
 Reanal Finomvegyszergyár Zrt., Budapest
 REDEL Elektronika Kft., Budapest
 REMY AUTOMOTIVE HUNGARY Kft, Mezőkövesd
 RHODIUM Műszeripari Kft., Budapest
 Richter Gedeon Nyrt., Budapest
 ROTO Elzett Certa Kft., Lövő
 Ruukki Tisza Zrt., Jászberény
 SÁG-Építő Zrt., Székesfehérvár
 SALGGLAS Üvegipari Zrt., Salgótarján
 Sanatmetal Kft., Eger
 Sanmina-SCI Magyarország Kft., Tatabánya
 Sara Lee Hungary Zrt., Budapest
 SASI-TÁP Kft., Tiszasas
 Schenker Kft., Budapest
 Schneider Electric Hung. Zrt., Budapest
 SE Eü. Menedzserképző Központ, Budapest
 Severitas Kft., Budapest
 SGS Hungária Kft., Budapest
 SHIVA Tanácsadó és Szolg. Kft., Budapest
 Siemens PSE Kft., Budapest
 Siemens Zrt., Budapest
 Sió-Eckes Kft., Siófok
 SOLE-MiZo Zrt., Szeged
 SOLVENT Kereskedőház Zrt., Budapest
 Somogy Megyei Önkorm. Hivatal, Kaposvár
 STAMAG-IREKS Kft., Komárom
 STI Petőfi Nyomda Kft., Kecskemét
 SZAMEI Kft., Budapest
 Szamos Marcipán Édesipari Kft., Pilisvörösvár
 Szegedi Öntöde Kft., Szeged
 Szegedi Tud.-egyetem Mérn. Kar, Szeged
 Székesfehérv. Hűtőipari Nyrt., Székesfehérvár
 Székesfehérv. Fűtőerőmű Kft., Székesfehérvár
 Szent István Egyetem GTK ETI, Gödöllő
 Szent István Egyetem, Gödöllő
 SENZOR Gazdaságmérnöki Kft., Budapest
 SENZOR-Metrol. Tanácsadó Kft., Budapest
 SZÉPHÓ Zrt., Székesfehérvár
 SZOLE-MEAT Húsipari Kft., Szolnok
 Szolnoki Főiskola, Szolnok
 Szolnok m-i Polgárm. Hivatal, Szolnok
 Szőlőskert Zrt., Nagyréde
 Sz-Sz-B. M-i Rendőrfőkapit., Nyíregyháza
 Szt. Rókus Kh. és Intézményei, Budapest
 T & T Quality Engineering Kft., Budapest
 TEMIC Hungary Kft., Budapest
 TEVA Gyógyszergyár Zrt., Debrecen
 TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
 TEXIMEI Kft., Budapest
 THIFIM Bt., Zalaegerszeg
 TISZA VOLÁN Zrt., Szeged
 TNT Express Worldw. Hung. Kft., Budapest
 Tokaj Kereskedőház Zrt., Tolcsa
 Tolna M-i Önk. Balassa J. Kórh, Szekszárd
 Top Point Inf. és Market. Kft., Budapest

Törley Pezsgőpincészet Kft., Budapest
 TQ Consulting Kft., Budapest
 TQM Consulting Kft., Budapest
 Transelektro Ganz-Röck Zrt., Budapest
 TÜV Rheinland InterCert Kft., Budapest
 TÜV SÜD KERMI Kft., Budapest
 TVK Nyrt., Tiszaújváros
 Unilever Mo. Gyártó Kft., Budapest
 Unilever Mo. Kereskedelmi Kft., Budapest
 United Consult K2 Kft., Budapest
 UNIVER Product Zrt., Kecskemét
 V. M-i Mezőgazd. Szak-Ig. Hiv., Veszprém
 V. M-i Rendőr-Főkapitányság, Veszprém
 VALEO Auto-Electric Mo. Kft., Veszprém
 VAMAV Vasúti Berendezések Kft., Gyöngyös
 VÁRDA-DRINK Zrt., Kisvárdá
 Várpalota Város Polgárm. Hiv., Várpalota

VASKUT Kohászati Kft., Budapest
 Vegyépszer Zrt., Budapest
 Veszpr. Megyei Munkaügyi Közp., Veszprém
 Vetőmag Szövets. és Terméktan., Budapest
 Vibracoustic Magyarország Kft., Nyíregyháza
 VIDÁL Tanácsadó Kft., Hódmezővásárhely
 Videoton EAS Kft., Székesfehérvár
 VIDEOTON Elektro-Plast Kft., Kaposvár
 VIVIEN Zrt., Bicske
 VMJV Polgármesteri Hivatal, Veszprém
 WAVE GmbH Magyarorsz. Fióktel., Budapest
 WESCAST Hungary Autóipari Zrt., Oroszlány
 WESSLING Hungary Kft., Budapest
 Zalakerámia Zrt., Zalaegerszeg
 Zala Megyei Kórház, Zalaegerszeg
 Zsindelyes Pálinkafőzde Kft., Érpatak
 Zwack Unicum Nyrt., Budapest

Sikeresen vizsgázott az Állami Egészségügyi Központ

2009. januárjában az ÉMI-TÜV SÜD szakemberei megállapították, hogy az Állami Egészségügyi Központ (ÁEK) az irányítási rendszer-szabványok követelményeinek megfelelt.

Sikeresen vizsgázott a 2009. januárjában folyó integrált audit során az ÁEK. Az intézményt – amely a régi Honvéd Kórház, a MÁV Kórház, az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium Központi kórháza és az Országos Gyógyintézeti Központ egyesüléséből jött létre – az ÉMI-TÜV SÜD Kft. auditálta. A szakemberek úgy ítélték meg, hogy az intézmény jól vizsgázott az ISO 9001, az ISO 14001 és a MEES (Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok) szabványok követelményeiből, ami azért is jelentős, mert a hét telephelyből álló Központnak mindösszesen másfél évre volt szüksége, hogy felkészüljön a szabványok követelményeinek kiépítésére.

Az integrált tanúsítvány igazolja, hogy az intézményben történő folyamatos fejlesztések segítségével megfelelő szintű gyógyítási és ápolási munka valósulhat meg. A cél a betegcentrikus és hatékony ellátás biztosítása.

Az ÉMI-TÜV SÜD független tanúsító és vizsgáló szervezet rendszertanúsítási szolgáltatáskörében kiemelt szerepe van az egészségügyi intézmények tanúsításának; a nemzetközi elismertséggel rendelkező szervezet tanúsítványai az elvégzett auditok eredménye alapján születnek.

A Magyar Minőség 2009. januári számának tartalomjegyzéke

SAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Versenyképes, fenntartható gyártást az európai ipar globális vezető szerepének megszerzéséért – Jovane, Francesco
 A fenntartható fejlődés a minőségi közigazgatás, valamint a közigazgatás minősége jegyében – dr. Dudás Ferenc
 Termékfejlesztés és üzleti teljesítmény – Kiss János
 Átvételi szabályozókártyák – Dr. Balogh Albert
 A tanácsadó és tanúsító-választás fortélyai – Szügyi György
 Lean, Hat Sigma avagy mi lesz veled TQM? – Rózsa András
 Közgazdász fiatalok a minőség szolgálatában – Szabó Andrea – Mattusich Márton
 Jók a legjobbak közül – Szódi Sándor riportja Bernáth Lajossal

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Minőség Szakemberek Találkozója 2009.

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Újra indul a Zöld Iroda Verseny
 Az energia-megtakarítás bajnokai
 Az ISO 22000-es szabványcsalád új tagja az MSZ EN ISO 22005 – Csík Gabriella
 Új technológiai tudásközpont nyílt Budapesten – Dr. Gutassy Attila
 A Minőség és Megbízhatóság – 2008/6. szám tartalomjegyzéke
 Konformitás Tanúsító Kft. közlése

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!
 Új tagunk bemutatkozása: Ablakcentrum Kft.

Tisztelt Előfizetőnk, EOQ MNB Tagtársunk, Támogatónk!

2009-től a Minőség és Megbízhatóság a nyomtatott változat megtartása mellett elektronikus formában is megjelenik, és a 2008. évi számoktól kezdve visszamenőleg is megrendelhető. Új megrendelést vagy megrendelés-módosítást az alábbi formanyomtatvány segítségével kérhet. Amennyiben ezt kitöltve nem küldi vissza szerkesztőségünknek és a megrendelést sem mondja le, akkor a megrendelést, illetve a megküldést az eddigiek szerint teljesítjük, csak a számlázásra kerülő előfizetési díj emelkedik az évi 7200 Ft-os alapárra.

Az EOQ MNB tagok részére a tagsági jogon járó kiadvány megküldésének csak az egyik formája térítésmentes, mindkét forma kérése esetén az elektronikus megküldést számlázzuk.

A támogatók az eddig megküldött példányszám megtartása, esetleg csökkentése mellett az elektronikus megküldést pótlólag és térítésmentesen kérhetik.

A később külön postázásra kerülő előfizetési számlát kérjük majd az azon feltüntetett időpontig feltétlenül teljesíteni szíveskedjék.

Megrendelés

Postázási cím:

Név: Cégnév:

Ir. szám: Város: Utca:

Elektronikus cím:@.....

Számlázási cím (ha eltér a postázási címtől):

Név: Cégnév:

Ir. szám: Város: Utca:

Ügyintéző: Telefon: Fax:

e-mail:@.....

A megfelelő négyzet(ek) bejelölését kérjük:

1. Megrendelem 2009. január 1-től a Minőség és Megbízhatóság című szakfolyóirat nyomtatott és elektronikus változatát, amelynek ára 12 000 Ft + ÁFA/év + csomagolási és postai költségek:

igen ☐

nem ☐

2. Csak a füzetek eddigiek szerinti postai megküldését kérem 2009. január 1-től, amelynek ára 7200 Ft + ÁFA/év + csomagolási és postai költségek:

igen ☐

nem ☐

3. Csak az elektronikus változat megküldését kérem, amelynek ára 6000 Ft + ÁFA/év:

igen ☐

nem ☐

Megrendelésem visszavonásig érvényes; tudomásul veszem, hogy a kiadó évente számláz, és fenntartja a jogot az előfizetési díj módosítására előzetes időbeni tájékoztatás mellett.

Kelt:

(PH.)

.....
(cégszerű) aláírás

Kimásolva visszaküldendő a következő címre: EOQ MNB 1530 Budapest, Pf. 21.

Tel: (06 1) 212 8803

Fax: (06 1) 212 7638

E-mail: info@eq.hu

Isolution[®]

Minőség biztosítva

Elönti a papírhalmom? Itt az Isolution[®], az új minőségbiztosítást irányító szoftver.

A cég sikerességének egyik pillérét jelentő minőségbiztosítási politika, illetve az ISO minősítés szigorú követelményinek való megfelelés sok esetben nagy terhet ró a vállalkozásokra. Ezt a terhet veszi le a válláról az Isolution[®], az Aloha Informatika Kft. saját fejlesztésű, integrált minőségirányítást támogató szoftvere. A Microsoft Office SharePoint Serveren alapuló termék a dokumentumok elkészítésének hosszadalmas, többszörös felülvizsgálatot, javítást, jóváhagyást igénylő folyamatát egyszerűsíti, miközben a kész dokumentumok publikálását, felülvizsgálatát is támogatja.

Az Isolution[®] felépítésében a papíralapú dokumentumkezelés logikáját és módszereit követi, ugyanakkor innovatív megoldást jelent a minőség iránt elkötelezett vállalatok számára. A különböző funkciók szétválasztását támogatva lehetőséget ad a szerkesztők és a felhasználók jogosultságának többszintű szabályozására. A programban a szerkesztői és a publikus nézetek teljesen elkülönülnek. Míg a felhasználók csak olvashatják, az egyes szerkesztők zsűrizhetik, mások jóvá is hagyhatják az elkészült dokumentumokat.

A szoftver szerkesztői nézetei precízen megjelenítik az aktuális állapotokat, jelezve, a dokumentumok hol állnak az elkészítés folyamatában, kinek milyen feladata van ezekkel kapcsolatban. A dokumentumok többféle rendezési elv szerint megjeleníthetők, az érvényben lévők kiválasztásán túl tulajdonos, hatálybalépés, lejárat szerint is előhívhatók, a jóváhagyásra, zsűrizésre várók is kiválaszthatók. A dokumentum-módosító kérelmek szintén több kategóriába rendezhetők. A publikus nézetben a felhasználók csak az éppen érvényes dokumentumokat látják.

Az Isolution[®] előnye nem csak az üzemeltetés során jelentkeznek, a Microsoft Office SharePoint Serveren alapuló termék a minőségirányítási auditáláshoz is egyszerű, könnyen használható felületet kínál.

Hasznos funkciók:

A dokumentumok sorszámozását a szoftver automatikusan elvégzi.

Lehetőséget ad a visszakeresésre: a minőségügyi vezető számára a rendszerből a korábbi változatok is bármikor elérhetők.

Személyi titkárként is működik: amikor időszerűvé válik, e-mailben figyelmeztet a felülvizsgálatok szükségességére.

Minden felhasználónak lehetősége van dokumentum-módosító kérelem benyújtására, ugyanakkor a rendszerben az adott dokumentumhoz tartozó összes módosítási kérelem együtt látható.

További előnyök:

A felhasználó igényeinek megfelelően testre szabható, ennek köszönhetően a cég profiljától függetlenül használható.

Böngésző alapon működik, Internet Exploreren keresztül, a dokumentumok elkészítéséhez pedig a Microsoft Office termékeket hívja segítségül.

Kezelése a logikus kialakításnak köszönhetően minden munkatárs számára könnyen elsajátítható.

Optimalizálja a munkafolyamatokat, ezáltal tehermentesíti a munkatársakat, értékes munkaórát spórol számukra.

Felteslegessé teszi a dokumentumok kinyomtatását, ezzel környezettudatos, és jelentős költségmegtakarítást eredményez, a tanúsító cégek pedig elektronikus formában is elfogadják a teljes dokumentációt.

További információért látogasson el honlapunkra!

www.alohainformatika.hu/isolution

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság 2009. évi tanfolyamajánlata

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület 2008. január 9-én az EOQ MNB közhasznú szervezetet
felnőttképzési intézményként akkreditálta.

Intézmény-akkreditációs lajstomszám: AL-1723.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0474-05.

Az akkreditáció 2008. január 9-től 2012. január 9. napjáig érvényes.

A fentiek alapján az EOQ MNB tanfolyamok költsége
a szakképzési hozzájárulásból leszámolható.

- „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser” intenzív tanfolyam
2009. március 2–6. és 2009. október 5–9. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA/fő
- Szintentartó tanfolyam „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”,
„EOQ TQM menedzser / felülvizsgáló” „EOQ Környezeti rendszermenedzser / auditor” oklevél
meghosszabbításához – 10 kreditpont
2009. március 16–17., szeptember 7–8. és december 7–8. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA/fő

A következő, évente egy alkalommal tervezett tanfolyamokra a jelentkezés folyamatos, minimum
10 fő hivatalos – a honlapról (www.eoq.hu) letölthető jelentkezési lapon leadott – bejelentkezése
esetén a résztvevőkkel egyeztetett időpontban indulnak:

- „EOQ Minőségügyi auditor” tanfolyam (5 napos)
– 15 kreditpont – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA/fő
- „EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser” tanfolyam (5 napos)
– 15 kreditpont – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA/fő
- „EOQ Élelmiszerbiztonsági auditor” tanfolyam (1 napos kiegészítő)
– 5 kreditpont – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA/fő
- „EOQ Környezeti rendszermenedzser” tanfolyam (5 napos)
– 15 kreditpont – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA/fő (a Wessling Kft. szervezésében)
- „EOQ Környezeti auditor” tanfolyam (1 napos kiegészítő)
– 5 kreditpont – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA/fő
- „EOQ Információbiztonsági rendszermenedzser” tanfolyam (5 napos)
– 15 kreditpont – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA/fő
- „EOQ Információbiztonsági auditor” tanfolyam (1 napos kiegészítő)
– 5 kreditpont – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA/fő
- „EOQ Minőségirányítási rendszer tanácsadó / vezető tanácsadó” tanfolyam (5 napos)
– 15 kreditpont – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA/fő
- EOQ MNB okleveles „Hat Sigma Zöldöves” 5 napos tanfolyam (4 hétre felosztva)
– 20 kreditpont – Budapest – 300 000 Ft + ÁFA/fő
- EOQ MNB okleveles „Általános minőségügyi képzés” (3 napos)
– 15 kreditpont – Budapest – 98 000 Ft + ÁFA/fő

Megjegyzések:

- A díjtétel tartalmazza a tanfolyamon való részvétel (ebéd, kávé, üdítő, aprósütemény), a tananyag, a felmerülő vizsga és a regisztráció, valamint sikeres vizsgázók számára az EOQ oklevél és plasztikkártya, az EOQ MNB oklevél, továbbá az EOQ MNB honlapján, a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóiratban és az EOQ MNB Évkönyvben való közzététel költségeit.
- Az előírt közteher befizetését az EOQ MNB magára vállalja.
- A tanfolyamok helyszínét a részletes programmal együtt a tanfolyam indítása előtt mintegy 4 héttel a résztvevőkkel közvetlenül közöljük.
- A díjtétel tartalmazza az EOQ MNB tagsági díjat „Az EOQ szakember-tanúsítás általános követelményrendszere – Tájékoztató a képzésben résztvevő szakemberek részére” című dokumentum 2. mellékletében foglaltak szerint.
- Jelentkezését csak kitöltött jelentkezési lap alapján tudjuk elfogadni, ami szerződésnek minősül. A jelentkezési lapok a honlapon (www.eoq.hu) megtalálhatók vagy az EOQ MNB Központi Titkárságán Kiss Eszter minőségügyi és oktatási felelőstől (info@eoq.hu) igényelhetők.