

2010/1



- Fenntarthatóság, társadalmi felelősség, szabványok, lelkiismeret
- A vállalatok fenntartható fejlődéséről
- A fenntartható fejlődés filozófiai vizsgálata és termodinamikai korlátai
- A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése
- Néhány gondolat a minőség hiányáról a közigazgatásban
- Beszámoló a XVIII. Magyar Minőség Hét konferenciáról

**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
- Játsszótéri 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), Munkahelyi 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

Fókuszban a fenntarthatóság problematikája (Vass Sándor)	3
---	---

FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS

Bodroghelyi Csaba	
Fenntarthatóság, társadalmi felelősség, szabványok, lelkiismeret	4
Kapusy Pál	
Néhány gondolat a vállalatok fenntartható fejlődéséről	7
Dr. Szigeti Tamás János	
A fenntartható fejlődés filozófiai vizsgálata és termodinamikai korlátai	12

MINŐSÉGTECHNIKÁK, MODELLEK, RENDSZEREK

Dr. Balogh Albert	
A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése (I. rész)	18

MINŐSÉGÜGYI TRENDK

Dr. Dudás Ferenc	
Néhány gondolat a minőség hiányáról, avagy meggyógyítható-e a mi közigazgatási betegünk?	27
Charles Aubrey	
A szervezeti kultúra mérése és fejlesztése (Dr. Balogh Albert szerkesztésében)	35

BESZÁMOLÓK

Beszámoló a XVIII. Magyar Minőség Hét konferenciáról (Dr. Róth András – Vass Sándor)	41
Minőség és erkölcs (Dr. Veress Gábor)	48
A benchmarking a minőség szolgálatában (Szódi Sándor)	50
Az Iparfejlesztési Közalapítvány MSZ EN ISO 9001: 2009 tanúsítványt kapott (Dr. Bárdos Krisztina)	51

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

„Minőségügyi rendszermenedzser” szakirányú továbbképzés a Szegedi Tudományegyetemen	52
Az Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság kerekasztal-megbeszéléséről (Dr. Balogh Albert)	54
Új EOQ okleveles szakemberek jegyzéke	55
Az EOQ MNB új tagjai	56
Útmutató a Minőség és Megbízhatóság szerzőinek	58
Előfizetés a Minőség és Megbízhatóságra	59
A Magyar Minőség folyóirat 2009. 12. és 2010. 1. számának tartalomjegyzéke	60

Hirdetőink – hozzájárultak e szám megjelenéséhez:

Digart Hungary Kft.	26
ÉMI-TÜV SÜD	B2

CONTENT

The Issue of Sustainability in Focus (Vass Sándor)	3
---	---

SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Bodroghelyi Csaba	
Sustainability, Social Responsibility, Standards, Conscience	4
Kapusy Pál	
Some Ideas About the Sustainable Development of Companies	7
Dr. Szigeti Tamás János	
Philosophical Study and Thermodynamical Confines of the Sustainable Development	12

QUALITY TECHNIQUES, MODELS, SYSTEMS

Dr. Balogh Albert	
An Overview of Body of Knowledge for Training to Quality Management (Part I.)	18

QUALITY TRENDS

Dr. Dudás Ferenc	
Some Ideas About the Lack of Quality or Can Our Ailing Civil Service be Cured?	27
Charles Aubrey	
Measuring and Improving Corporate Culture (edited by Dr. Balogh Albert)	35

REPORTS

Report on the XVIII Hungarian Quality Week Conference (Dr. Róth András – Vass Sándor)	41
Quality and Ethic (Dr. Veress Gábor)	48
Benchmarking for Quality (Szódi Sándor)	50
The Public Foundation of Industrial Development Has Been Certified to MSZ EN ISO 9001: 2009 (Dr. Bárdos Krisztina)	51

NEWS BULLETIN OF HNC FOR EOQ

Extension Course of „Quality System Manager” at the Szeged University	52
About the Round Table Meeting of the Education and Training Committee (Dr. Balogh Albert)	54
List of the New EOQ Certificate Holders	55
New Members of HNC for EOQ	56
Guidelines for Authors of Quality and Reliability	58
Subscription to Quality and Reliability	59
Contents of Hungarian Quality No 12 of 2009 and No 1 of 2010	60

Következő számunk várható tartalmából:

A rendszerszemléletű gondolkodás – a minőségmenedzsment új
határai • Mérési bizonytalanság figyelembevétele a megfelelő
értékelésekor • A kockázatbecslés és kockázatkezelés alkalmazása győ-
gszeripari IT rendszerek validálásában

**EOQ MNB**Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság**XLIV évfolyam
2010. 1. szám****EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY**

Minőség és Megbízhatóság

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
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 Tartósítói Zrt.
DEKRA Certification Kft.
Digart Hungary Kft.

Dunakenyér Zrt.
Dunapack Zrt.
Hullámtermékgyár
Elektrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
ÉMI-TÜV Süd Kft.
Építésügyi Minőségellenőrző
Innovációs Kft.
FÉG Konvektorgyártó Zrt.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.
ISO 9000 Fórum
KALOPLASZTIK Műanyag és
Gumiipari Kft.
Kodolányi János Főiskola

Székesfehérvár
MASPEX OLYMPOS Kft.
MEDICOR Kézműszer Zrt.
MVM Erbe Zrt.
Nehézfémöntőde Zrt.
Nemzetközi Vegyész Zrt.
OLAJTERV Fővállalkozó és
Tervező Zrt.
Ózdi Acélművek Kft.
PICK Szeged Zrt.
REDEL Elektronika Kft.
ROTO ELZETT CERTA Kft.
SÁG-Építő Zrt.

Schneider Electronic Hungária
Villamossági Zrt.
SGS Hungária Kft.
STI Petőfi Nyomda Kft.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
TISZA VOLÁN Zrt.
Transelektro Ganz-Röck Zrt.
TÜV Rheinland InterCert Kft.
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
VIDEOTON Holding Zrt.
Elektro-Plast Kft.
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,
Nádorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Sződi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor
Szerkesztőség: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B
Telefon: 212 8803, 225 1250 vagy Tel./fax: 212 7638, vagy E-mail: info@euq.hu

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

Előfizetési díj egy évre 2010-től 7200 Ft + áfa + postázási és csomagolási költség (nyomtatott változat),
4000 Ft + áfa (elektronikus változat).

A díj számla ellenében a 11713005-20136631 forintszámlára 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. (Telefon: 06 20 968 8930; e-mail: vass@euq.hu)

**»OBSERVER«**

BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.

Lapunkat rendszeresen szemlézi

**Magyarország legnagyobb
médiafigyelője.**

1084 Budapest, Auróra u. 11.

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

E-mail: marketing@observer.hu

http://www.observer.hu

Szedés, tördelés: Földes Andor, Soproni Anzsú Kft. Telefon: +36-20/355 20 30
Készült: POSSUM Lap- és Könyvkiadó, Nyomdai Kft. • Felelős vezető: Várnagy László
Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/1993 • HU ISSN0580-4485

A Minőség és Megbízhatóság aktuális 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 Kft. honlapján: <http://menedzsmentforum.hu>

Fókuszban a fenntarthatóság problematikája

A fenntarthatóság fogalma már legalább negyedszázada jelen van a tudományos publikációkban, és úgy tűnik, hogy stratégiai jelentőséget kap a nemzeti kormányok és a nemzetközi szervezetek politikájában is. Az e témakörrel foglalkozó mértékadó publikációk felsorolják kialakulásának főbb – főként környezeti – okait.

A fenntarthatóság fogalmának összetettségét az adja, hogy eszméjében a környezet, a társadalom és a gazdaság, mint három, egymással szorosan összefüggő komponens jelenik meg. E viszonyrendszeren belül a természet (környezet) ontológiai elsőbbsége nyilvánvaló, de mai világunkban a társadalmi és a gazdasági folyamatoktól nehezen elvonatkoztatatható. A globalizáció egyetlen, minden elemében összefüggő rendszerré alakítja a világgazdaságot, s ma már a fenntartható fejlődés és a fenntartható növekedés problematikája nem csak egy gazdasági egység vagy ország teljesítményére értelmezhető, hanem a világgazdaságra, illetve a Föld egész népességére is. A politika szintjén nehéz elfogadtatni, hogy a növekedést a gazdaságban korlátozni kell. De éppen a növekedés hosszú távú fenntarthatatlansága az, ami a fenntartható fejlődés fogalmának az elfogadását sürgeti. Az világos, hogy a túlélésre csak a fenntartható fejlődés elvén működő társadalom és gazdaság képes, amely úgy fejlődik, hogy közben nem növeli tovább az ökoszisztéma energiáinak és anyagi javainak a felélését, ezáltal lehetővé teszi ezek folyamatos megújulását. Ennek az elvnek az érvényesülését nem látjuk sem az iparilag fejlett országokban, még kevésbé – érthető okokból – a fejlődésben lemaradt országokban.

Lapunk jelen száma kiemelt figyelmet szentel a fenntarthatóság kérdésének. Két cikkünk a gazdaság aspektusából, elsősorban a vállalatok tevékenységére értelmezve vizsgálja a problémát. Elemzésre kerül a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR – Corporate Social Responsibility) fogalma. Hazánkban is növekszik azon cégek száma, amelyek tudatosan és módszeresen foglalkoznak a témával, azonban nincs minden tisztázva e fogalom körül. Egyik szerzőnk véleménye szerint félreértés, hogy a CSR azonos a fenntartható fejlődés társadalmi dimenziójával. Ennél súlyosabb tévedés, amikor a társadalmi pilléren

belül is kizárólag az adományozást, jótékonykodást értik azon. Ez ugyanis nem csak az Európai Unió kikristályosodott megközelítésével, de a témával régóta és komolyan foglalkozó vállalatok gyakorlatával is ellenkezik. Az Európai Bizottság megfogalmazása szerint a CSR egy olyan fogalom, mely szerint a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti megfontolásokat építenek be az üzleti működésükbe és az érintettekkel való kapcsolataikba. Találónan fogalmaz egy másik cikkünk szerzője, aki szerint a CSR olyan eszköztárat foglal össze számunkra, amivel elérhetjük a fenntarthatóságot, mint célt. Sok mindent beleértünk ebbe, hiszen a környezetvédelemtől kezdve a munka- és emberi jogokon keresztül a felelős pénzügyi gazdálkodáson át a jótékony támogatásokig tarthat. Egy egész más megközelítést alkalmaz az a közleményünk, amely a filozófia és a termodinamika oldaláról közelíti meg ezt a kérdést. Következtetése szerint a környezetbe kibocsátott szennyezőanyagok hatása azt bizonyítja, hogy a civilizáltnak tekintett emberiség nem ismerte fel a termodinamika által megrajzolt korlátokat, és úgy szabályozta életműködését, hogy a természetben rejlő regenerációs képességet az ún. extrópiát gazdaságossági okokból nem használjuk fel. Az extrópia a végső egyensúlyi állapot és a jelen állapot entrópiájának különbsége, vagyis a végső egyensúlyi állapottól való termodinamikai távolság. Ezt szem előtt tartva kell a még meglevő erőforrások felhasználását és a fogyasztás ütemét szabályozni.

Egy másik közleményünk a minőség szakterületén alkalmazott tudásanyag rendszerezésére tesz kísérletet azzal a céllal, hogy az hasznosítható legyen a minőséggel foglalkozó szakemberek képzésében. E számunkban a tanulmány I. részét tesszük közzé. Részletes elemzést kapnak olvasóink a magyar közigazgatás minőségével kapcsolatos gondokról, s e terület modernizációja érdekében elvégzendő feladatokról. Beszámolóink közül megkülönböztetett figyelemre tarthat számot a XVIII. Magyar Minőség Hét konferencia rendezvényeiről szóló írás.



BODROGHELYI CSABA ügyvezető igazgató
KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért

Fenntarthatóság, CSR, szabványok, lelkiismeret

Keressük, kutatjuk a fenntarthatóság vállalati eszköztárát, szeretnénk igazolni másoknak, hogy jó úton járunk, megnyugtatni magunkat, hogy ha alkalmazzuk ezeket, akkor nem fogják a fejünkre olvasni az utódaink azt, amit művelünk. Imamalomszerűen mormoljuk a vállalati felelősségvállalás kulcskifejezését, a CSR-t, és próbáljuk kitapogatni, hogy meddig is tart számunkra ez a félhomályos terület, mit kell tennünk, és mire legyintheünk nyugodtan: ezzel nem kell foglalkoznunk. A kutatók, egyetemisták elemzik, kifejtik, összegzik, mit is jelentenek ezek a fogalmak; mi pedig kíváncsian faljuk az éppen megjelent dolgozatokat, hogy megtudjuk, ki hogyan érti ezeket az új kifejezéseket, amelyeket a családi ebéd után hosszasan sem tudunk jól elmagyarázni a nagyszülőknek. Vannak szerencsések, akiket a Gondviselés nagyobb magabiztossággal áldott meg; ők tudják a dolog csínját-bínját, nem kérdés az irány, egyértelmű a teendő: készen – vagy félkészén – mennek, futnak a projektek. Teszek én is egy kísérletet, hogy valamivel jobban megfogjam a témát, mint ahogy egy marok vizet tudnék, hátha sikerül tisztázni, vagy ha nem, hát vitára készíteni.

Ipari, vállalati, termelési, szolgáltatói tevékenységünk ijesztő eredményeit szemlélve, a pánik hangulatában fogalmazzuk meg a bűvös szót: fenntarthatóság. Legyen hosszútávon is működésképes, ahogy élünk! Hogyan érhetjük el? Úgy, hogy a társadalom iránti felelősséggel végezzük a dolgunkat. Máris megtaláltuk a CSR-hez vezető utat. Talán ilyen egyszerű a két dolog kapcsolata: a természetbe foglalt társadalmat és az abban működő gazdaságot kell megfelelő

alázattal, felelősen közelítenünk. A CSR olyan eszköztárat foglal össze számunkra, amivel elérhetjük a fenntarthatóságot, mint célt.

Sok mindent beleértünk ebbe, hiszen a környezetvédelemtől kezdve a munka- és emberi jogokon keresztül a felelős pénzügyi gazdálkodáson át a jótékony támogatásokig tarthat. Hogy vajon minden, amit mostanság a CSR fogalomkörébe sorolnak, kifejezetten a fenntarthatósághoz kapcsolható-e, arról vannak kételyeim. Mivel az értelmezés nagyon széles és rugalmas, ezért azt tartom a legjobb megoldásnak, ha mindenki maga határozza meg, hogy mit is ért CSR-on, és megegyezésre jut ebben azokkal, akikkel együtt kell munkálkodnia.

Mi is ezt tesszük a KÖVET Egyesületben. Nemcsak a szubjektív véleményünk határozza meg, hogy egyik vagy másik témát felvállaljuk-e, mint fenntarthatósági ügyet, hanem időnk, energiánk és meglévő szakértelmünk is behatárolja, hogy mik számítnak erősségünknek, és mi az, amiben inkább katalizátor-szerepet vállalhatunk, illetve egy-egy projektben számítunk a másokkal való együttműködésre. Azért, hogy lássuk, mi mindenről is van szó, kanyarodjunk egy kicsit a szabványok világához!

Sok tanulmány összegezte már, hogy mely szabványokat, útmutatókat sorolhatjuk a fenntarthatóság és/vagy a CSR eszköztárába. Az ISO 14001, az EMAS a környezettudatos vállalatirányítást írja le, az OHSAS 18001 a munkaegészségügy és -védelem követelményeit adja meg. Ne felejtjük azonban el, hogy ezek a tanúsítható specifikációk önmagukban csak a vállalati működés bizonyos pillanatnyi kérdéseire

összpontosítanak, ezért nem alkalmasak arra, hogy megfordítsák a fenntarthatatlan gazdasági folyamatokat. Igazából akkor tekinthetők a vállalat számára CSR eszköznek, ha nem csupán a tanúsítvány megszerzése, és ezzel üzleti előny elérése a célja, hanem meggyőződésből vállalja fel a döntéshozó ezeknek a követelményeknek a teljesítését, és nemcsak a minimumot akarja megtenni.

Az elszámoltathatóságot, etikai teljesítményt az AA 1000-es (AccountAbility 1000) bevezetése biztosíthatja, az SA 8000-es (Standard for Social Accountability) pedig a tisztességtelen munkahely vádját elhessegetni szándékozók számára lehet igazolás. További részletekért érdemes felütni Tóth Gergely „A valóban felelős vállalat” című könyvét.

A KÖVET, mint a CSR Europe magyarországi tagszervezete első kézből kap információt más országok hasonló civil szervezeteinek kezdeményezéseiről. Spanyol testvérszervezetünk, a Forétika 2008-ban jelentette meg SGE21:2008 jelű „Etikai és CSR irányítási rendszer” c. szabványát (www.sge21.foretika.es). A tartalom alapján a vállalatirányításnak kilenc területére vonatkozik a leírás, többek között követelményeket fogalmaz meg a felső vezetőséggel, az ügyfelekkel, a beszállítókkal kapcsolatban, úgyszintén a szervezetet alkotó személyek, a szociális körülmények, a befektetők, a versenytársak és a kormányzati kapcsolatok, valamint a környezetvédelem vonatkozásában. Mindezekhez a keretet a már ismert módon a CSR politika, a jogszabályok azonosítása és teljesítése, célok kitűzése, mutatószámok alkalmazása, vezetőségi átvizsgálás stb. adják. Viselkedési kódexet, korrupcióellenes szabályzatot kell életbe léptetni, valamint két évente jelentést kell kiadni a nyilvánosság számára az elért eredményekről. Mindezek mellett a vevőket sem illendő becsapni, ezért követelmények vannak a termékekre, sőt a fejlesztésére vonatkozóan is. A hirdetést is elvek közé szorítja a szabvány, habár konkrét javaslatokat itt

sem ad. Nem maradhatott ki az esélyegyenlőség, a diszkrimináció-ellenesség feltétele sem. Sokunk álma, a munka és a család összehétközése is előkerül. Az alvállalkozókkal való becsületes bánásmód alapelveit is olvashatjuk, igaz, olyan konkrétumok, amiket szívesen látna egy multinak beszállító kisvállalkozó, például a fizetési határidőkkel kapcsolatban, nem jelennek meg.

Talán többen kísérik figyelemmel az ISO 26000-es szabvány megjelentetését, illetve annak elhúzódását. A legutóbbi, Quebec-ben (Kanada) tartott értekezleten a munkacsoport a 2010 szeptemberi megjelenést tűzte ki célul. A rengeteg folyamatban lévő módosítás ellenére érdemes talán a tervezet szövegét szemügyre venni.

A bevezetés szerint az előbbi szabvánnyal elmentésben nem tanúsítási céllal készül, hanem önkéntes alkalmazásra. Sőt, nem is tekintik irányítási rendszer szabványnak az alkotók, hanem útmutatónak. Az alkalmazási területnél érdekes kijelentést találunk: „...a szabvány útmutatót ad... a társadalmi felelősséghez köthető teljesítmény kommunikálásáról, ennél fogva hozzájárul a fenntartható fejlődéshez.” Az alkotók szerint tehát az itt tárgyalt témáknak (is) köze van a fenntarthatósághoz. A definíciók hosszú sorában az 'etikus viselkedés' mellett az 'etika' önmagában nem található, pedig izgalmas lett volna ennek értelmezése pluralista társadalomban. A 4. fejezetben részletesen ki is fejtett kulcsszavak, kötelező alapelvek hasonlóak az SGE21-hez, de nem ugyanazok: elszámoltathatóság, átláthatóság, etikus viselkedés, érintettek, jogszabályok, nemzetközi normák, ember jogok. A társadalmi felelősséget és az érintettek bevonását ismertető 5. fejezet kimerítő részletességű. Az „útmutatónak” nevezett 6. fejezet 44 oldalon keresztül sulykolja a teendőket a vállalatirányítás, az emberi jogok, a munkakörülmények, a környezetvédelem, a tisztességes működés, a vevői kapcsolatok és a közösségi érdekelttség témáiban. A részletességnek van hozadéka is; például az al-

vállalkozókkal kapcsolatban „azonnali kifizetésről” beszél a szabvány, parazsat téve ezzel néhány áruházlánc fejére. Szintén öröm lehet számunkra, hogy a környezetvédelem kérdése sokkal kiterjedtebb formában kerül elő, mint a korábbi KIR szabványokban. „Szennyezés megelőzése”, „fenntartható erőforrás használat”, „klímaváltozás mérséklése”, „a természeti környezet védelme” azok a területek, ahol részletes cselekvési útmutatást kapunk.

A felsorolt szabványok, útmutatók, szabályozások a fenntarthatóság és a CSR körében lehetnek nagyon jók és alaposak,

buzdíthatjuk a (nagy)vállalatokat, hogy minél inkább alkalmazzák ezeket az eszközöket. Jusson azonban eszünkbe, hogy a következő nemzedékért való aggodásunk olyan döntéseket és cselekvéseket igényel, amelyeknek komoly erkölcsi, etikai tartalma van. A szabvány, a fellapozható útmutató kevésnek bizonyulhat olyan helyzetekben, amikor az embernek kell döntenie, és a lelkiismeretre hagyatkoznia. Alkalmazzuk tehát a jól megadott módszereket, és őrizzük meg emberségünket, legyőzve fenntarthatatlan gyengeségeinket: az önzést és kapzsiságot!

ZÖLD IRODA ELLÁTÓ, A KÖRNYEZETBARÁT IRODASZEREK FORGALMAZÓJA

A Zöld Iroda Ellátó kizárólag felelősen használható, környezetbarát és minősített irodaszereket forgalmaz webáruházában. Célja, hogy felhívja az irodákban dolgozók figyelmét, hogy tudatosan döntsenek arról, milyen irodaszerből mennyit használnak. A Zöld Iroda Ellátó rendhagyó módon arra biztatja vásárlóit, hogy csak azt és annyit vásároljanak, amire valóban szükségük van.

Vajon mennyiben járulunk hozzá környezetünk terheléséhez, ha egy kisméretű pár fős irodában vagy akár egy nagy, modern és csillogó irodaházban dolgozunk? Az irodai berendezések használatával, a papírfelhasználással, az irodabútorok és a takarítószer, - eszközök kiválasztásával jelentős ipari tevékenységet és ezzel párhuzamosan negatív környezeti hatásokat generálunk. Ha figyelembe vesszük az egyre szaporodó irodaépületeket, illetve az irodai alkalmazottak növekvő létszámát, könnyen belátható, hogy az irodai tevékenység környezeti hatásaival is elengedhetetlen foglalkozni.

A KÖVET Egyesület és néhány magánszemély abból a célból indította el vállalkozását, a Zöld Iroda Ellátót, hogy minél több iroda működésének átalakításában segítsenek úgy, hogy annak környezeti terhelése alacsonyabb legyen. A Zöld Iroda Ellátó a környezettudatos és felelős működésre törekvő cégek, irodák számára biztosít felelősen használható termékeket.

A termékpalettán egytől-egyig a KÖVET Egyesület szakértői által kidolgozott minősítési rendszer alapján minősített, valóban környezetbarát irodaszerek találhatók, mint például: fénymásolópapírok, írószerek, mappák, füzetek, tisztítószer, palackpréselő gépek, szelektív hulladékgyűjtő tárolók stb. A webáruházban a vásárló minden árucikk mellett talál egy rövid leírást, amelyből kiderül, hogy mitől fenntartható, vagyis környezeti szempontból miért előnyösebb azt a terméket választania. Emellett a honlapon a környezetbarát irodai működéssel kapcsolatos tanácsok is olvashatók.

Amennyiben az Ön számára is fontos a környezetvédelem, és felelősen szeretné végezni irodaszer beszerzését, látogasson el a www.zoldellato.hu honlapra ahol számos ötletet, megoldást talál.

Visszatérő vásárlónk L. Adrienn mondta rólunk:

„Nagy örömmre szolgál, hogy ilyen egyszerűvé és megbízhatóvá vált a környezetbarát termékek vásárlása, mert így az irodai beszerzésben is könnyebben tudok a természet védelmére odafigyelni.”

További információ: Szabó Kitti- üzletágvezető, Tel.: 1/473-2298 • Email: zoldellato@kovet.hu



KAPUSY PÁL

MOL-csoport, fenntartható fejlődés vezető

Néhány gondolat a vállalatok fenntartható fejlődéséről

Az alábbi írás először elemzi a CSR és a fenntartható fejlődés (FF) fogalmát, majd röviden bemutatja a vállalati fenntarthatóság és a FF közötti különbséget. Végül arra a kérdésre keresi a választ, hogy vajon megéri-e a cégeknek FF/CSR szempontúvá alakítaniuk működésüket.

CSR vagy FF?

„CSR” és „fenntartható fejlődés”: mindkét fogalom napjaink menedzsment irodalmában és a gyakorlati vállalatvezetésben is egyre ismertebb és elismertebb varázsszó. Hazánkban is szépen növekszik azon cégek száma, amelyek tudatosan és módszeresen foglalkoznak a témával. Sajnos azonban még mindig számos félreértés kapcsolódik ezekhez a fogalmakhoz. Személyes véleményem – és cikkemben is emellett érvelek –, hogy lényegében ugyanazt takarja mindkét megközelítés, már amennyiben helyesen értelmezik és gyakorolják azokat.

Általános félreértés, hogy a CSR (Corporate Social Responsibility) azonos a fenntartható fejlődés (FF) társadalmi dimenziójával. Ennél súlyosabb tévedés, amikor a társadalmi pilléren belül is kizárólag az adományozást, jótékonykodást értik alatta. Ez ugyanis nem csak az Európai Unió számos érintett bevonásával („multi-stakeholder approach”) kikristályosított megközelítésével [1], de a témával régóta és komolyan foglalkozó vállalatok gyakorlatával is ellenkezik.

Mi is tehát a CSR? Egy olyan vállalatvezetési, ha úgy tetszik stratégiai menedzsment filozófia, mely a vállalatok – és elsősorban a nagyobb társaságok – a széles

értelemben vett társadalomban betöltött szerepét hivatott újradefiniálni [3].

Az Európai Bizottság meghatározása szerint [2]:

„...egy olyan fogalom, mely szerint a vállalatok társadalmi és környezeti megfontolásokat építenek be az üzleti működésükbe és az érintettekkel (stakeholder) való kapcsolataikba, önkéntes alapon.”

Tehát nem igaz, hogy a CSR a fenntartható fejlődés három pillére – gazdasági, környezeti és társadalmi – közül az egyik. Tévedés azt gondolni, hogy a CSR a fenntartható fejlődésnek „alárendelt” fogalom. Sőt, akár úgy is lehet fogalmazni, hogy a helyzet éppen ellenkező: a CSR, azaz a társadalmilag felelős működés alapvető attribútuma a fenntartható fejlődés iránti elköteleződés. Vagyis egy vállalat egyik legfontosabb felelőssége, hogy tegye le a voksát a fenntarthatóbb fejlődés elvei és az ezeknek megfelelő működés mellett.

Véleményem szerint teljesen értelmetlen és terméketlen azon elmélkedni vagy vitát folytatni, hogy melyik fogalom melyiknek van alárendelve, mert a gyakorlatban ugyanazokat a tevékenységeket jelentik egy vállalat esetében. Mindkét megközelítésből eljuthatunk a másikig, amint az alábbiakban be is mutatjuk.

A CSR-től a FF-ig

A **CSR-szemlélet** voltaképpen az érintetti, azaz a stakeholder-elméletből indul ki. Ennek lényege röviden megfogalmazva annyi, hogy a cégeknek a külső és belső érintett és érdekelt felekkel aktív párbeszédet folytatva, érdekeiket megismerve és figyelembe véve kell működniük. Mindezt nem csak a társadalmi értékteremtés, hanem hosszú távú sikerük és profitérdekeik miatt is. Ha az érintettek közé beleértjük nem csak a klasszikus tulajdonos-munkavállaló-ügyfél hármasszöveget, illetve a többi könnyen beazonosítható csoportot (média, finanszírozók, helyi közösségek stb.), hanem az úgynevezett „voiceless”, azaz „néma” érintetteket is, mint a természeti környezet vagy a jövő nemzedékek, akkor le is fedtük a fenntartható fejlődés szempontjából fontos összes szempontot is. (Megjegyzés: a néma érintetti csoportokat rendszerint közvetve, az érdekeiket képviselő szervezeteken keresztül tekintjük reprezentátnak. Gyakorlatban azonban problémát jelent, hogy például egy zöld szervezet ritkán rendelkezik mindazon speciális ismerettel, mely egy adott vállalati tevékenység kapcsán fellépő környezeti hatás megértéséhez, elemzéséhez és „képviseléséhez” szükséges.)

Az FF-től a CSR-ig

S mi történik, ha a **fenntartható fejlődés** (FF) felől indulunk ki? A fenntartható fejlődés vállalati alkalmazásban az úgynevezett „triple bottom line”, azaz a hármas optimalizálás elvét jelenti. Ennek lényege, hogy a vállalat nem csak a pénzügyi eredményére fókuszál, hanem a hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziókat is tudatosan menedzseli, fejleszti. Ezek megfelelő kezeléséhez azonban elengedhetetlen, hogy a cég a kapcsolódó érintett/érdekelt felekkel is megfelelő kapcsolatrendszert és együttműködést alakítson ki:

így vissza is érkezünk az érintetti elmélet-hez és a CSR-hez.

1. táblázat: a FF dimenziói és az érintetti csoportok

Fenntartható fejlődés dimenziója („FF-modell”)	Kapcsolódó érintettek („CSR-modell”)
Gazdasági	Beszállítók, vevők, üzleti partnerek, befektetők
Társadalmi	Munkavállalók, helyi közösségek
Környezeti	Hatóságok, állami szervek, nemzeti parkok, zöld szervezetek

Ahhoz, hogy meggyőződjünk, hogy valójában mind a CSR, mind a FF – amennyiben megfelelően gyakorolják – azonos jellegű tevékenységeket takar, elég kinyitni néhány vállalat „nem-pénzügyi” jelentését. Pontosabban elég ránézni a borítóra, hogy lássuk az elnevezést, a hasonló tartalom beazonosításához bele is kell lapozni (illetve rákattintani az egyre gyakoribb elektronikus verziók esetében).

Még egyazon iparágon belül is számos név alatt futnak ezen tevékenységek. Az alábbi táblázat néhány olaj- és gázipari vállalat gyakorlatát mutatja be:

2. táblázat: egy iparágon belüli eltérő elnevezések

Elnevezés/megközelítés	Vállalat
Sustainable Development	Conoco, Statoil
Sustainability	BP, Shell, ENI
Corporate Social Responsibility (CSR)	OMV (2008-tól SD), Petrochina, Tullow
Corporate Responsibility	BG Group, Repsol, Total
Corporate Citizenship	Exxon

Miért foglalkozzon egy vállalat a fenntartható fejlődéssel?

Két fő típusa van azon érveknek, hogy egy vállalat miért alakítsa működését a FF (vagy CSR) elveinek megfelelően: morális (normatív megközelítés) és üzleti (instrumentális megközelítés).

3. táblázat: a FF (CSR) melletti érvek két típusa

	Morális (etikai, normatív) érvek	Üzleti (instrumentális) érvek
Mit mondanak?	„A vállalatoknak felelősen kell működniük, különben a világ bajba kerül”	„A vállalatoknak FF/CSR tudatosan kell működniük, mert hosszú távon ez biztosítja az üzleti sikert.”
Kik hangsúlyozzák?	Civil szervezetek (NGO), akadémiai szféra	FF (CSR) tanácsadók, vállalati szakemberek
Cél:	Felelős/fenntartható működés kialakítása még akkor is, ha rövid távon ez rontja a profitabilitást, az FF érték önmagában, profit-megfontolások nélkül is.	FF (CSR) egy eszköz a sikeres működéshez és a fenntartható, növekvő profithoz
Nehézségek	Nem realizisztikus, idealista elvárások a vállalatok felé	Nagyon korlátozott változást lehet elérni

Vállalati fenntarthatóság

Eddig amellet érveltem, hogy **gyakorlati** szempontból értelmetlen feltenni azt a kérdést, hogy CSR vagy FF. **Elméleti** szempontból persze nem véletlen, hogy külön fogalmat használunk a CSR-re és a fenntartható fejlődésre is. Utóbbi fogalom elsősorban nem vállalati szempontból került megfogalmazásra: a „fenntartható fejlődésben” a „fejlődés” kifejezés eredetileg makroszintre vonatkozott (regionális, országos, nemzetközi). Például Herman Daly, a Világbank korábbi munkatársa, „alternatív Nobel-díjas” közgazdász, amikor a „növekedsmániát” kritizálja, akkor azt elsősorban egy makroközgazdász szemével, például a GDP/GNP egyoldalú alkalmazásával kapcsolatban teszi. Ebből a szempontból és a

politikai, fejlesztési döntéshozatalban a három pillér megfelelő, kiegyensúlyozott figyelembevétele jelenti a fejlődés egy fenntarthatóbb útját.

Vállalatok esetében azonban egy ilyen „makrooptimum” elérése, tehát a vállalati célok horizontján túli, az egész társadalom céljainak végső figyelembevétele problematikus lehet. A korunkban érvényes (köz)gazdasági működési modellben a vállalatok (elsősorban a részvénytársaságok, illetve nagyvállalatok) létezésének végső célja a tulajdonosok számára profit termelése, és nem a világ megmentése, illetve a kormányzati intézmények helyettesítése a szociális és környezeti kérdések megoldásában. (Szándékosan fogalmazok kisarkítva, hiszen nyilvánvaló, hogy az üzleti szféra kulcsfontosságú szerepet játszhat a környezeti és társadalmi problémák megoldásában.

De csak megfelelő társadalmi-gazdasági környezet, ösztönzők és profitkilátások mellett.) Persze ne feledjük, hogy ha a széles értelemben vett fejlődés maga nem fenntartható, s ha a gazdasági, társadalmi, vagy éppen ökológiai problémák kritikussá válnak, akkor maga a vállalat működése és sikere is veszélybe kerül. A kulcs talán az időhorizont: **hosszú távon** mindenkinek közös célja a fenntartható fejlődés.

Ezért is érdemes finomítani az FF fogalmát vállalatok, különösen részvénytársaságok esetében. A „vállalati fenntarthatóság” (corporate sustainability) kifejezés mögötti tartalom némileg különbözik a fenntartható fejlődéstől, vagy úgy is lehetne fogalmazni, hogy egy **vállalat** fenntartható fejlődését jelenti. Elsősorban a pénzügyi világ használja a fogalmat, hogy lefedje azt

a három fő elemzési területet, amelyet figyelve vesznek ilyen típusú értékeléseknél: környezeti, társadalmi és társaságirányítási, azaz ESG (environmental, social, governance). Az egyik legismertebb és legjelentősebb fenntarthatósági elemző cég, a Dow Jones Fenntarthatósági Indexet kezelő, svájci székhelyű SAM Research definíciója szerint [8]: „**a vállalati fenntarthatóság azt az üzleti megközelítést jelenti, amely úgy teremt hosszú távú részvényesi értéket, hogy megragadja azokat a lehetőségeket, és kezeli azokat a kockázatokat, melyek a gazdasági, környezeti és társadalmi fejlődésből származnak**”.

Láthatjuk, hogy ez a megközelítés kevésbé elméleti, mint a hagyományos FF koncepció¹, üzleti fókuszú, és etikai megfontolásokat közvetlenül nem vesz figyelembe. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a vállalati fenntarthatóság elveinek megfelelő működés hozzájárul a tág értelemben vett fenntarthatóbb fejlődés kialakulásához.

Üzlet-e a FF/CSR elvei szerinti működés?

Régóta folyik a vita arról, hogy vajon valóban hozzájárul-e az üzleti sikerhez a fenntartható/felelős működés. Tanácsadók természetesen azt hangsúlyozzák, hogy az ilyen célú költségek megtérülnek, javítja a versenyképességet, emeli a társaság értékét.

Azonban a fenntarthatósági szempontból megfelelőbb működés és a pénzügyi siker közötti összefüggés, illetve oksági kapcsolat bizonyítása nem könnyű feladat. Vannak olyan FF/CSR jellegű projektek, amelyek azonnali megtakarításhoz, és gyors megtérüléshez vezetnek. A környezetvédelmi intézkedések egy része ilyen, például

energiatakarékossági akciók, vagy a kétoldalas nyomtatás bevezetése egy irodában. De mi a helyzet azokkal az akciókkal, amelyek megtérülési ideje akár 15-20 év is lehet? Megengedheti-e magának egy vállalat, hogy nagy beruházásokat hajtson végre igen lassú megtérülés mellett (pl. megújuló energiák alkalmazása)? Vajon valóban megéri-e hosszú távon azon intézkedésekbe erőforrásokat fektetni, amelyek olyan nem megfogható, nem pénzügyi és nehezen mérhető előnyöket hoznak, mint a növekvő munkavállalói elkötelezettség/hűség?

Az ördög természetesen a részletekben van, hiszen egy ilyen döntés meghozatalakor számos tényezőt kell mérlegelni. Elképzelhető, hogy a vállalatnak van egy erős társasági szintű elkötelezettsége, amely a rövid távú profitérdekeket képes valamenynyire kiegyensúlyozni. Ez lehet belső, vállalati politika értékek, irányelvek formájában, de lehet külső is, például aláírója az ENSZ Global Compact-nek. Egy jól kommunikált, publikus vállalás segíthet abban, hogy a nehezebben megfogható előnyöket is jobban ki tudja használni a cég (pl. reputáció javulása). Csak a legjobb vezetők képesek arra, hogy legyőzzék az akadályokat, és megtalálják ügyesen a módját, hogy nem csak a hosszú távú profitabilitást erősítsék, hanem a vállalat működését környezetileg és társadalmilag is hasznosabbá alakítsák.

Igaz-e, hogy a piac prémiumot fizet a FF/CSR szempontjából megfelelőbb vállalati működésért? Vajon jobb üzlet-e azon cégek részvényeibe fektetni, amelyek környezeti és társadalmi hatásait proaktívan kezelik?

Fenntarthatósági elemzők és befektetők azt állítják, hogy bizonyos társadalmilag felelős befektetések (SRI*) – például, amelyek fenntarthatósági szempontból élenjáró cégeket tartalmaznak – felülteljesítik a referenciacsoportot [5]. Mégis, azt az „egyetemes” összefüggést, miszerint a jobb FF/CSR teljesítmény minden esetben magasabb értéket jelent, nem sikerül(het) bizonyítani. Egy tanulmány 16 kutatást hasonlított

¹„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generáció esélyeit arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.”, 1987, Brundtland Bizottság

össze, és a következő megállapítást tette: 10 esetben pozitív korrelációt lehetett megfigyelni a FF/CSR teljesítmény és a pénzügyi eredmények között, két esetben semleges-negatív kapcsolatot, és négy esetben semlegest [6].

Egyetérthetünk az egyik összefoglaló tanulmány állításával [4], miszerint „a CSR [FF] részvényesi értéket teremthet néhány ügy vonatkozásában, néhány iparágban, néhány vállalatnál, néhány menedzsment stratégia esetében.”

Jelen cikk csak ízelítőt tud nyújtani erről a rendkívül izgalmas témáról. Azt mindenesetre láthattuk, hogy bár egyre divatosabb a FF/CSR témája, még erősen kérdéses, hogy valóban kéz a kézben jár-e az üzleti sikerrel. Márpedig amíg ez nem teljesül, a világ(gazdaság) nem fog tudni érdemben a fenntarthatóság pályájára állni.

* SRI = Social Responsible Investments. Típusai: (1) negatív szűrés, amikor egy kritériumrendszer mentén bizonyos vállalatokat/iparágakat kizárnak (pl. dohány- vagy hadiipar), (2) „best-in-class” megközelítés, amikor az FF/CSR szempontból (iparági) legjobb cégeket vesznek bele a portfólióba, (3) pozitív szűrés, például amikor a fenntarthatóságot szolgáló iparágakat részesítik előnyben (pl. „cleantech” alapok), és végül (4) amikor a befektetők a tulajdonosként befolyásolják egy társaság stratégiáját.

Irodalom

- [1] European Multistakeholder Forum on CSR – Final results and recommendation, 2004
- [2] EU Commission: Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM(2002) 347 final
- [3] EU Commission: Implementing The Partnership For Growth And Jobs: Making Europe A Pole Of Excellence On Corporate Social Responsibility (COM(2006) 136 final), 2006.
- [4] CIS-Forum for the Future: Sustainability pays, 2002.
- [5] de Groot, Churet: Alpha from Sustainability, SAM Research, 2009.
- [6] Shedding light on responsible investment: Approaches, returns and impacts. Mercer, 2009.
- [7] Demistifying responsible investment performance, UNEP FI and Mercer, 2007.
- [8] http://www.sam-group.com/html/Sustainability%20Investing/what_is.cfm, leolvasás időpontja: 2010. január 18.

Minőség és Logisztika-2. / Ahogyan a profik csinálják

Az Iparfejlesztési Közalapítvány két szervezeti egysége, a Minőségfejlesztési Központ és a Logisztikai Fejlesztési Központ 2010. április 15.-én, csütörtökön, országos konferenciát szervez a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság tanácstermében (1088 Budapest József krt. 6) „Minőség és Logisztika-2.” címmel.

A rendezvényt a minőségügy és a logisztika területén dolgozó szakemberek mellett mindenkinek ajánljuk, aki a két szakterület aktuális helyzetéről és feladatairól, megvalósult jó gyakorlatairól szeretne hasznos információkhoz jutni. A részletes programot és jelentkezési lapot a www.mik.hu és a www.lfk.hu honlapokról tölthetik le.

A rendezvény kiemelkedő jelentősége, hogy a házigazda, a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság főigazgató-helyettese, Scheiberné Molnár Erzsébet, bevezető előadásként ismerteti a Hatóság 2009. évi piac-felügyeleti és fogyasztóvédelmi ellenőrzésének tapasztalatait.

Sz. S.

SZIGETI TAMÁS JÁNOS

WESSLING Hungary Kft.

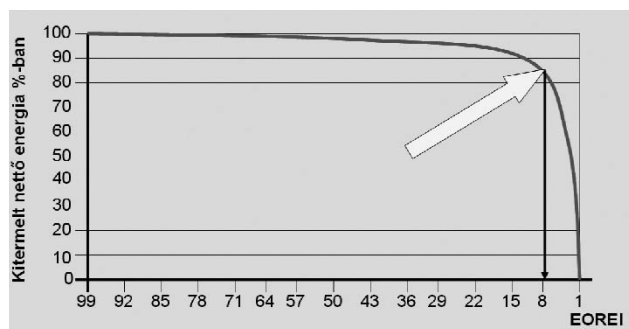
A fenntartható fejlődés filozófiai vizsgálata és termodinamikai korlátai

Bevezetés

Régóta foglalkoztat a gondolat, hogy a környezetvédelem és a napi gazdasági élet számos területén mily bátran használják a „fenntartható fejlődés (sustainable development)” fogalmát szakembernek és laikusok egyaránt.

Egyáltalán, mit nevezünk fejlődésnek? Melyek azok a gazdasági, pénzügyi, szellemi változások, amelyek „fejlődésnek” nevezhetőek? A biológia területén Darwin elmélete a fajok egymásba alakulásáról fejlődésnek tekinthető?

Többek között Darwin tudományos téziseinek kritikái is arra készítetnek, hogy gondoljunk át eddig megszokott felfogásunk helyességét, amelyet a minket körülvevő világról alkotunk. E dolgozatban anyag és módszer, vizsgálati eredmények, mérésekből levonható következtetéseket tartalmazó fejezetek nem lesznek. Egyetlen – véleményem szerint riasztó – diagramot mutatok be itt, amely a kőolaj kitermelésének alakulását szemlélteti:



Az ábrán az egy hordó kőolaj energiájának felhasználásával felszínre hozható kőolajmennyiség százalékos arányát láthatjuk. A

diagram kiinduló pontja a kb. 100 évvel ezelőtti állapotot jelképezi. A nyíl a jobb felső sarokban a 2000-es években elérhető, úgynevezett kinyerhetőségi hányados értékénél áll (EOREI = Energy Returned On Energy Invested = Kinyerhető energia a befektetett energia függvényében). A 2000-es évek első évtizedében az EOREI mindössze 1:8 értéken áll, vagyis egy hordó kőolaj energiájával mindössze 8 hordó kőolajat tudunk a felszínre hozni, vagyis vészesen közeledik az idő, amikor már nem lesz gazdaságos a Föld mélyében még megmaradó kőolajat kibányászni. Ez az arány a kőolajbányászat kezdeti időszakában megközelítette az 1:100-at. A diagram Végh László és munkatársai könyvéből származik.

A fenntartható fejlődés vizsgálata a jelen dolgozatban főként ismeretelméleti, filozófiai jellegű, de bízom benne, hogy néhány olyan gondolatot sikerülni papírra vetni, amely akár gyakorlati jelentőségű is lehet.

A fenntartható fejlődés gondolata

A fenntartható fejlődés fogalmának születése az egykori norvég miniszterelnök, Dr. Gro Harlem Brundtland asszony nevéhez fűződik. A norvég politikus értelmezése szerint a fenntartható fejlődés olyan gazdasági és technikai növekedési pályát jelent, amely a jelenlegi és az eljövendő korok társadalmának igényeit a lehető legnagyobb mértékben kielégíti anélkül, hogy veszélyeztetné a jelenben és a jövőben élő generációk életminőségét és túlélési esélyeit. Az ilyen elvek szerint szervezett társadalom a jövő generációk számára is biztosítaná a szá-

mukra nélkülözhetetlen természeti erőforrások elérhetőségét, továbbá az ökoszféra sértetlen fennmaradását.

Bruntland gondolatai természetesen azt fejezik ki, hogy mint a jövő nemzedékekért is felelősséget érző politikus, vagy mint szakember fontosnak tartja a földi élettér épségének megőrzését, a korlátlanul kiteljesedő technika és fogyasztás ésszerű viszszafojtását.

Felmerül azonban a kérdés, hogy valóban lehetséges-e ilyen társadalmi berendezkedést létrehozni a Földön? Nem áll-e fenn a hozzáférhető erőforrások kimerülésének veszélye? A Föld biológiai rendszere nem próbál-e meg kitörni a reá gyakorolt, egyre kínzóbb hatások alól? A termodinamika megmaradási törvényei nem szabnak-e határt a gazdasági-technikai fejlődésnek, az egyre növekvő fogyasztásnak? A kérdés így megválaszolhatatlannak tűnik, hiszen a fejlődés jelentése sem egyértelmű. A mindennapi híreket hallgatva észre kellene vennünk, hogy a környezeti problémák már mindennapjainkat érintik! A túlnépesedés, az erőforrások és a nyersanyagkészletek kifogyása, a környezetszennyezés, a felmelegedés, az ózonlyuk, az elszegényedés, a munkanélküliség növekedése megkérdőjelezi unokáink jövőjét.

Bölcseleti vonatkozások

Munkahelyem egyik ünnepi rendezvényére Müller Péter író és gondolkodót is meghívtuk, aki előadásában a fizikai és szellemi világ válságának fenyegető kiteljesedésére figyelmeztetett. A válság nem szükségszerűen új keletű, hiszen egyes filozófusok, gondolkodók évszázadok óta intenek a természet kincsei és, az ember szellemi kincseinek megóvására. Az emberiség gondolkodásának pragmatizmusa, a szellemi, erkölcsi-etikai értékektől való elfordulás nemcsak az emberi lélekben okozhat sérülést, de kiválthatja a fizikai környezet leromlását is. A napjainkban mesterségesen kirobban-

tott pénzügyi válság még tovább növeli a létükért küzdő embermilliók létbizonytalanságát, rombolja a környezetükért érzett felelősség érzetét, egyszóval veszélyezteti az emberhez méltó élettér fennmaradását.

A XIX. és XX. század határán két filozófus munkásságára hívom fel a figyelmet. Az egyik René Guénon (1886 Blois – 1951 Kairó) matematikus és tradicionális gondolkodó. Fő műve a „Mennyiség uralma és az idők jelei” c. munkája (La regne de la quantité et les Signes des Temps), amelyet számos más értekezés mellett a „Modern világ válsága” c. kötete (La crise du monde moderne) egészít ki. Guénon rámutat, hogy az emberi civilizáció életében túlsúlyos szerephez jutó mennyiségi szemlélet egyértelműen veszélyezteti a szellemi értékeket és természetesen a fizikai létet is.

Guénon követője hazánk egyik legnagyobb XX. századi filozófusa, esszé- és regényírója, Hamvas Béla. „Világválság” c. esszékötetében 1936 derekán a világ válságos állapotáról gondolkodik. A világválság okait, eredetét és távlatait kutatja, tárgyilagos pontossággal lajstromozza a tudomány, a politika, a társadalmi mozgalmak eredménytelenségeit, félmegoldásait, kudarcait; tudományos pontossággal értekezik az emberiség megmenthetetlenségéről.

Paulo Coelho brazil író legújabb regényében arra figyelmeztet, hogy hiába minden törekvésünk, bolygónk, a Föld képes elpusztítani bennünket: „Ha átlépünk egy bizonyos határt, majd ő söpör le bennünket a felszínéről és létezik tovább”.

Oswald Spengler és Jeremiás próféta dacolva a köztünk eltelt néhány ezer év távollával hasonló megállapításra jutnak: az emberiség erkölcsi és gazdasági válságát fizikai válság és az ember élőhelyének összeomlása követheti.

Termodinamikai alapok

Talán nem tévedünk nagyot, ha azt mondjuk, a természettudományok által leírt világ kel-

lően aprólékos megközelítése előbb, vagy utóbb kevésbé természettudományos, inkább bölcséleti magyarázatok szükségességét hozza magával. Problémánkat most közelítünk meg a fizikai, termodinamikai törvényszerűségek és az információelmélet irányából.

E dolgozatban a termodinamika első és második főtételének általánosítása révén próbálom vázolni a fenntartható fejlődés korlátainak körvonalait. A Föld ökológiai rendszerét zárt rendszernek tekintve logikus, hogy a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása azok elfogyásán túl a rendszer entrópiájának növekedését, ezzel a rendszer belső rendezettségének szétzilálódását okozhatja. Az entrópia eredetileg a zárt anyagi rendszerek rendezetlenségének, illetve állapotuk termodinamikai valószínűségének mértékét jelölő fogalom. Meghatározásához Lazare Nicolas Marguerite Carnot (1753–1823) és Rudolf Julius Emanuel Clausius (1822–1888) fizikusok munkássága révén jutott el a fizika tudománya. Információelmélet szempontjából azt jelenti, hogy minél nagyobb egy rendszer belső rendezetlensége, termodinamikailag annál stabilabb, azaz annál nagyobb entrópiájú. A természeti rendszerek természetes állapota a rendezetlenség.

Az entrópia fogalmát Tóthfalusi István „Idegenszó-tár” c. munkájában görög $\epsilon\nu\tau\omicron\pi\omicron\varsigma - \tau\rho\epsilon\pi\omicron$ (fordulat, befelé fordulás) szavakból származtatja. Találtam egy tet-szetős magyar megfelelőt is: „szerteség” (Végh L. Debrecen, 2007).

A Carnot körfolyamatok infinitezimális lépésekben történő működtetése során egy zárt rendszerben hasznos munkavégzés nem valósítható meg, de a rendszerben mégis egy irreverzibilis változás, az entrópia értékének növekedése figyelhető meg (Erdey-Grúz Tibor: A fizikai kémia alapjai, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 2004). Az összefüggés matematikai szimbólumokkal a következőképpen fogalmazható meg:

A reverzibilis és irreverzibilis folyamatokra a levezetések mellőzésével megállapítható összefüggések összefoglalása:

$$\delta S = \frac{\delta Q}{T}$$

Az összefüggésben S az entrópia értéke, Q a zárt rendszerben lejátszódó irreverzibilis folyamat hőmennyiség-változása, T pedig a rendszer abszolút hőmérséklete. δQ a T hőmérsékleten felvett hő, az egyenlőséggel a reverzibilis, az egyenlőtlenségi jel pedig az irreverzibilis folyamatokra vonatkozik. Reverzibilis izoterm folyamatokban a felvett hő állapotfüggvény, infinitezimális változásokra tehát a „ δ ” jel helyett ebben az esetben „ d ” jelet írhatunk. Adiabatikus (hőváltozással nem járó) folyamatokra általában:

$$\delta S \geq 0, \text{ illetve } \Delta S \geq 0$$

Ez összefüggés az entrópiatétel (a termodinamika II. fő tétele): környezetétől elszigetelt rendszerben az entrópia nem csökkenhet, hanem állandó marad, ha csak reverzibilis változások mennek végbe benne, viszont növekszik, ha irreverzibilis változások történnek. Mivel a valóságban minden folyamat irreverzibilis, az elszigetelt rendszerben minden magától végbemenő változás az entrópia növekedésével jár. Entrópiaváltozás: $\Delta S > 0$

Az önként végbemenő folyamatok az entrópia növekedését eredményezik és a rendezetlenség növekedésével járnak.

A fentiek szerint az entrópiafüggvény egyértelműen megadja a magától végbemenő folyamatok irányát: elszigetelt rendszerben minden valóságos (irreverzibilis) folyamat az entrópia növekedésének irányában megy végbe. Az információelmélet szempontjából azt jelenti, hogy minél nagyobb egy rendszer belső rendezetlensége, termodinamikailag annál stabilabb, azaz annál nagyobb entrópiájú.

A környezetét alakító embernek talán egyik legősbibb tapasztalata az, hogy a rendteremtéséhez és fenntartásához munka szükséges. Ha egy ház vagy kert magára marad, akkor rendje fokozatosan felbomlik;

a ház romosodik, a kert gyomosodik. Mind ezt a természettan az entrópia fogalmát használva fogalmazza meg (Végh L. Debrecen).

Egy zárt rendszer belső szerkezetének, rendszerének visszaállításához a rendszer számára negentrópia biztosítására van szükség. Információelméleti nyelven fogalmazva az információ bevitele a rendszerbe növeli a strukturáltságot, viszont csökkenti annak ellenálló képességét. A növekvő információ az entrópia ellenében hat, azaz a negentrópiát erősíti.

Hadd utaljak a zárt rendszerekben foglalt információ-tartalom és rendezettség kapcsolatára, s a termodinamika I. főtétele, az energia-megmaradás törvénye mintájára feltételezhető információ-megmaradás törvényére is. Kurt Gödel matematikus szerint az élőlényekre jellemző az információnak valamiféle megmaradása. (J. C. Lennox: A tudomány valóban eltemette istent? Evangéliumi Kiadó, Bp. 2008. 165. oldal). Ez azt jelenti, hogy egy zárt rendszer információ-tartalmának (szerkezetességének) növelésére kizárólag külső forrásból van lehetőség. A belső információ-tartalom sokféleségének csökkentése – pl. genetikai módosítások révén – a biológiai rendszer entrópiájának növelését eredményezi.

A fenntartható fejlődés korlátait a termodinamika főtételeinek értelmezése révén bizonyítottan tekinthetjük. Az I. főtétele (törvény) a mennyiségi, a II. főtétele (törvény) a minőségi korlátot állítja fel. Az entrópia az energia minőségét méri, azaz rámutat, hogy az energia felhasználható-e vagy sem. Az entrópia a hasznosságnak a negatív mértéke. A környezet degradálódását az entrópia növekedésével jellemezhetjük.

Zárt rendszerünkben az emberi tevékenység is növeli az entrópiát. Mindebből az következik, hogy a Föld egy nagy entrópiájú, az emberi élet számára kedvezőtlen végállapot felé halad, ha zárt rendszernek tekintjük. Úgy tűnik, hogy befolyásolni csak a haladás sebességét tudjuk, és ez a sebesség az, ami ma túlságosan sok aggodalomra ad okot.

Minden tevékenységünknek ára az lesz, hogy a világegyetem, illetve a szűkebb környezetünk entrópiáját növeljük. Ismerni kell létünk fizikai korlátait, ha meg akarjuk találni a fenntartható társadalomhoz vezető utat.

Alacsony entrópiájú rendszerek

Egy rendszer entrópiája akkor lehet alacsony, ha a rendszer nem elszigetelt, hanem kölcsönhatásban áll környezetével. Ekkor a kölcsönhatás során lezajló energia- és anyagcsere tartja fenn a rendszer rendezettségét. Ezen cserefolyamatokban a zárt rendszer a környezetéből megfelelő minőségű, rendezettnak nevezhető, alacsony entrópiájú anyagot és energiát vesz fel. Ezek beépülnek a rendszerbe és a rendszer nagy entrópiájú anyagot és energiát ad vissza a környezetnek. Így a kölcsönhatás során az alacsony entrópiájú rendszer növeli környezete entrópiáját.

Alacsony entrópiájú rendszerre és környezetre együtt már teljesül a termodinamika az entrópia növekedését előíró II. főtétele. Hogy egy rendszer a környezetével kölcsönhatásban kerülhet-e szervezettebb állapotba, az a rendszer energiájától és a rendszeren belüli kapcsolatoktól függ.

Egy példa a növényi életműködés területéről: A fotoszintézis olyan biológiai alapfolyamat, amelyben széndioxidból és vízből magasabban szervezett szénhidrát molekula képződik és a növény belső entrópiája időszakosan csökken. Az ezzel ellentétes légzési folyamatban a fotoszintézis során felépült szénhidrát molekulából ismét víz és széndioxid keletkezik. A légzés a szétszóró, vagyis entrópia növelő folyamatok egyike, amelyet hőenergia táplál.

Következtetés

A környezetbe kibocsátott szennyezőanyagok léte azt bizonyítja, hogy a civilizáltnak tekintett emberiség nem ismerte fel a ter-

modinamika által megrajzolt korlátokat, és úgy szabályozta életműködését, hogy a természetben rejlő regenerációs képességet az ún. extrópiát gazdaságossági okokból nem használjuk fel. Az extrópia a végső egyensúlyi állapot és a jelen állapot entrópiájának különbsége, vagyis a végső egyensúlyi állapottól való termodinamikai távolság:

$$\Pi = S_0 - S$$

ahol S_0 a végső egyensúlyi állapot entrópiája, S pedig a belső és külső rendszerek jelenlegi, együttes entrópiája. A termodinamika II. főtételenek új megfogalmazása szerint a termelési és természeti folyamatok csökkentik az extrópiát. Egy rendszer extrópiája csak úgy nőhet, hogy egy másik nem-egyensúlyi rendszertől extrópiát kap, de a teljes extrópia ekkor is csökken. Az Univerzum extrópiája azonban nem csökken, mert a tágulás folyamatosan extrópiát termel (Martinás Katalin: Termodinamika és fenntartható fejlődés, ELTE Atomfizikai Tanszék).

A környezetszennyezés nem szükséges velejárója az emberi tevékenységnek. Egy termelési folyamat extrópia mérlege

$$\Pi = \Pi_{\text{termék}} + \Pi_{\text{hulladék}} + S$$

alakban írható fel. A termék hulladék-felbontás gazdasági érdeké kell, hogy váljék. A hulladék léte csak azt jelenti, hogy a felhasználható extrópiát nem használjuk fel, mert nem „gazdaságos”.

Ennek szellemében kell a még meglevő erőforrások felhasználását és a fogyasztás ütemét szabályozni. Ha azt akarjuk, hogy az elkövetkező generációk emberhez méltó életkilátásokat örökölhessenek tőlünk e gyönyörű Kék Bolygón.

Irodalom

- Coelho, Paulo: A győztes egyedül van. Atheneum, Budapest, 2009. 184. oldal
- Csejtei Dezső, Juhász Anikó: Oswald Spengler élete és filozófiája. Attraktor Kiadó, Budapest, 2009.
- Erdey-Grúz Tibor: A fizikai kémia alapjai. Műszaki Könyvkiadó Budapest, 1969.
- George, Susan: Luganói tanulmány. Kairosz Kiadó Budapest, 2009.
- Gleick James: Káosz, Göncöl kiadó Bp. 1999
- Guénon, René: A mennyiség uralma és az idők jelei. Kvintesszencia Kiadó, Debrecen, 2006.
- Guénon, René: A modern világ válsága. Kvintesszencia Kiadó, Debrecen, 2008.
- Hamvas Béla: Világválság. Hamvas Intézet, Budapest, 2004.
- Hankiss Elemér: Társadalmi csapdák. Diagnózisok. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1983, Gyorsuló Idő sorozat
- Lennox, John, C.: A tudomány valóban eltemette Istent? Evangéliumi Kiadó Budapest, 2008.
- Martinás Katalin: Termodinamika és a fenntartható fejlődés. ELTE Atomfizikai Tsz, 1088, Budapest, Puskin u. 5-7. <http://www.kfki.hu/~vandor98/html/martinasi.html> (2009.06.10.)
- Meadows, Dennis et al.: A növekedés határai. Kosuth Könyvkiadó, Budapest, 2005.
- Müller Péter: Válság. Előadás a WESSLING Holding 25 éves jubileumi műsorán, Duna Palota, Budapest, 2008. szeptember 19.
- Spengler, Oswald: A nyugat alkonya. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1995.
- Suhajda Zoltán: Hegyeshalomtól Debrecenig érne a kidobott étel. Internetes cikk. Mindennapi Magazin 2009. április 20. esti kiadás. <http://zona.hu/article/540/hegyeshalomtol-debrecenig-erne-a-kidobott-etel.html>
- Toffler, Alvin: A harmadik hullám, in Komor Lvente: Gazdaságpszichológia, SZIE, Gödöllő, 2005.
- Tóthfalusi István: Idegenszó-tár, Tinta Kiadó, Budapest, 2008.
- Végh László, Szám Dorottya, Hetesi Zsolt.: Az utolsó kísérlet – Híradás a Föld állapotáról. Kairosz Kiadó, Budapest, 2008.
- Wikipedia – Hőszivattyú. <http://hu.wikipedia.org/wiki/H%C5%91szivatty%C3%BA> (2009.05.10.)
- Wikipedia – Entrópia. <http://hu.wikipedia.org/wiki/Entr%C3%B3pia> (2009.05.12.)

Aschner Gábor (1937–2009)

Szomorúan értesültünk a hírről, hogy a minőségügy hazai és nemzetközi szinten is elismert szaktekinetlye, a TEXIMEI és a Magyar Minőség Társaság volt igazgatója, a BME Mérnökto-
vábbképző Intézet tanára, Dr. Aschner Gábor 2009. november 28-án elhunyt. Tudtuk, hogy
küzd a veszélyes kórral, de bízunk vitalitásában, s abban, hogy a természet talán ad még esélyt
neki a szinte kifogyhatatlan alkotó gondolatainak továbbadására, valamint hogy szellemes és
élénk egyéniségével, sajátos kisugárzásával továbbra is köztünk lehet. Néhány héttel halála
előtt még nagy érdeklődéssel kísért, számos új gondolatot felvető előadást tartott a Magyar Mi-
nőség Hét konferencián. Eredményekben és sikerekben gazdag életútjának legfontosabb moz-
zanatait itt most csak a teljesség igénye nélkül, vázlatosan tudjuk felidézni.

Aschner Gábor a Budapesti Műszaki Egyetemen szerzett gépészmérnöki oklevelet, majd
1981-ben a műszaki tudomány kandidátusa, 1995-ben pedig a PhD tudományos fokozat tulaj-
donosa lett. Szakmai tevékenységét a Magyar Posztógyár üzemmérnökeként kezdte, majd a
Textilipari Minőségellenőrző Intézetnél kezdetben csoportvezetőként, 1973-1992 között pedig
az intézet igazgatójaként végezte munkáját. Nagy szerepe volt abban, hogy már jóval az ISO
9000 szabványsorozat megjelenése előtt az intézet megkezdte a hazai textil- és textilruházati
ipari vállalatok minőségügyi rendszerének állapotfelmérését, és a fejlesztésre vonatkozóan ja-
vaslatokat dolgozott ki. Számos egyetemen és főiskolán kapcsolódott be a minőségügyi ismeret-
ek oktatásába, többek között a Budapesti Műszaki Egyetemen, a Kertészeti és Élelmiszeripari
Egyetemen, a Könnyűipari Műszaki Főiskolán, a Külkereskedelmi Főiskolán. Hároméves kül-
földi távollétéről való visszatérése (1995) után a General Electric Lighting Tungsram Gépdivízió
minőségügyi és oktatási igazgatójaként tevékenykedett, s ennek során a Hat Sigma módszer
bevezetését irányította.

Sikeres hazai szakmai munkája mellett intenzíven bekapcsolódott a nemzetközi együttmű-
ködésbe is. 1976 óta az ENSZ Iparfejlesztési Szervezetének (UNIDO) minőségügyi szakértője,
1992 és 1995 között e szervezet főállású munkatársa volt. 1984-ben megszerezte a Quality Col-
lege (USA) Quality Management Specialist címét, 1991-ben pedig a British Standards Institu-
tion (UK) Lead Assessor-nak nyilvánította. Oktató tevékenységet végzett a Lagos-i Egyetemen
(Nigéria), valamint az University of Lincolnshire and Humberside (UK) tanfolyamain, de szá-
mos egyéb tanfolyamon oktatott és tartott előadást Európa szinte minden országában, úgyszin-
tén az amerikai, az afrikai és az ázsiai földrész több országában. Beválasztották a Nemzetközi
Minőségügyi Akadémiába, melyben több mint 20 éven keresztül tevékenykedett. Közel 20 éven
át sikeresen irányította az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) Termelők-Fogyasztók Kap-
csolata Bizottságát, és tagja volt az Amerikai Minőségügyi Társaságnak (ASQ) is.

Aschner Gábor intenzív kutató és elemző munkájának eredményeit több mint 200 publiká-
cióban tette közzé, így például a Best on Quality című, nemzetközileg is sikeres könyvben, a
Journal of Quality and Reliability Management, a Quality Assurance, a Quality and Participa-
tion, a Quality Progress és az EOQC Quality szaklapokban. 1993-ban Brazíliában kiadták a
Total Quality Control című könyvét, itthon több hazai kiadású műszaki szakkönyv lektorálását
végezte el. Eredményes hazai és nemzetközi tevékenységéért számos kitüntetést kapott, így
például a Munkaérdemrend ezüst és bronz fokozatát, A szabványosításért és minőségfejleszté-
sért kitüntetést, a Földes Pál díjat, a Minőség 2000 – General Electric kitüntetést.

A minőségügyi szakemberek magyar és nemzetközi közössége érzékeny veszteségként éli meg
Aschner Gábor halálát, a szakma képviselői egy kiváló szakembert, egy jó humorú, szellemes
kollégát veszítettek el személyében, de munkájának számos eredménye és személyiségének ki-
sugárzása továbbra is él és velünk van.

DR. BALOGH ALBERT

az Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottságának alelnöke

A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése I. rész

1. Bevezetés

A minőség szakterülete számos rendszert, modellt, módszert és eszközt foglal magában. Az eltérő célú módszereket és eszközöket sok esetben nem tudják összehangolni az alkalmazott modellekkel és rendszerekkel. Ezen túlmenően a szemléletmódjuk is sok esetben különbözik egymástól. Közleményem célja az, hogy szubjektív szempontok alapján megkísérlem ezeket az ismereteket rendszerezni, és az azok között megfigyelt összefüggéseket feltárni. Ennek felhasználásával a tanulmány arra is választ kíván adni, hogy a tudásanyag hogyan hasznosítható rendszerezetten a minőséggel foglalkozó szakemberek képzésében és továbbképzésében. Az EOQ Harmonizált Szakember-tanúsítási Rendszere meghatározta a Minőségügyi Rendszermenedzszerrel szemben támasztott követelményeket, azonban az oktatási tudásanyag (BOK = Body Of Knowledge) részletes kidolgozása jelenleg van folyamatban. Összefoglalóm így segítséget nyújthat ennek a munkának az elvégzéséhez is.

A cikk előkészítése során kezdetben már két nehézséggel is találkoztam. Az egyik a **minőség fogalmának az értelmezése** volt. Jól ismert a minőség fogalmának az ISO 9000:2005 szerinti meghatározása, hogy az: „**annak mértéke, hogy a saját jellemzők valamely csoportja mennyire felel meg a követelményeknek**”. Ez csak az ISO 9000-es szabványsorozatra, azaz a minőségirányítási rendszerekre kötelező érvényű. Ha azonban más területre vonatkozóan vizsgáljuk a fogalom értelmezését, akkor az alkalmazás területétől és a területre megkövetelt céloktól függően más-más meghatározást figyelhetünk meg. A második nehézség az volt, hogy a **minőség szakterületét** magyarul egyszerűen nem lehet nevén nevezni, azaz minőségnek. Erre használták korábban a **minőségügy** kifejezést, ezt az 1990-es évek elején sokan kifogásolták esetleges bürokratikus rejtett jelentése miatt, mások úgy vélték, hogy ez a magyar nyelvben meggyökeresedett megnevezés, és a fogalmat kiválóan tükrözi. Az utóbbi évek gyakorlatában az ellenzők hallgatólágoosan a **minőségirányítás** kifejezést vezették be. Úgy

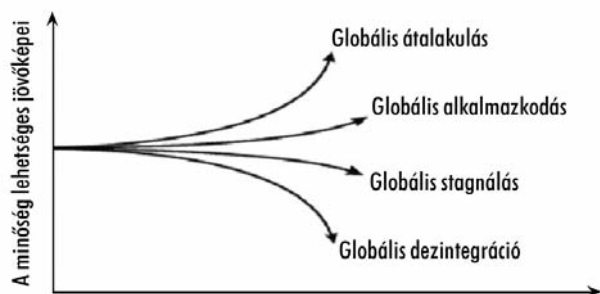
vélem, hogy kompromisszumos megoldásként használhatjuk a **minőségügy** kifejezést az egész szakterületre, amely két részből tevődik össze: **az egyik a társadalom értékei** (kultúra és erkölcs) **által meghatározott és a jogilag** (törvények, rendeletek, jogi szabályozások által) **szabályozott terület, a másik a társadalmi értékeket tükröző, de jogilag nem szabályozott terület** (a szervezeti és vezetési tevékenységek, folyamatok). Ez utóbbit célszerű **minőségirányításnak** nevezni, illetve tudomásul véve a TQM szakemberek véleményét **minőségmenedzsmentnek** hívni. Ez utóbbit az indokolja, hogy a menedzsment kifejezés a magyar nyelv szerves részévé vált, és jobban kifejezi a tevékenység lényegét, mint az irányítás. Két észrevételt kell tenni: **az irányítás szót kell használni mindig az MSZ ISO szabványokban; vigyázni kell arra, hogy a menedzsment szó nem csak tevékenységet jelent, hanem a vezetőséget alkotó személyekre is vonatkozik, ezért mindig meg kell mondani, hogy mire gondolunk.**

A tanulmány felépítése három részre tagozódik:

- A minőségmenedzsment ismeretanyagának javasolt rendszerezése, a szervezet minőségmenedzsmentje;
- Minőségmenedzsment rendszerek, projektek minőségmenedzsmentje és folyamatmenedzsmentje;
- A folyamatos fejlesztés problémamegoldó modelljeinek, módszereinek és eszközeinek összefoglalása és javaslat az ismeretanyag minőségügyi rendszer-menedzser képzésbe való beépítésére.

2. A minőségmenedzsment ismeretanyagának javasolt rendszerezése

A minőség területének jövőbeli várható változásairól Molnár Pál közleménye [1] ad áttekintést. Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) legutóbbi tanulmánya, amelynek elkészítésében az EOQ MNB elnöke is részt vett, az 1. ábra szerinti fejlődési irányokat vetíti előre. A következő évek társadalmi hatásait a minőség szempontlából 7 tényező fogja



1. ábra

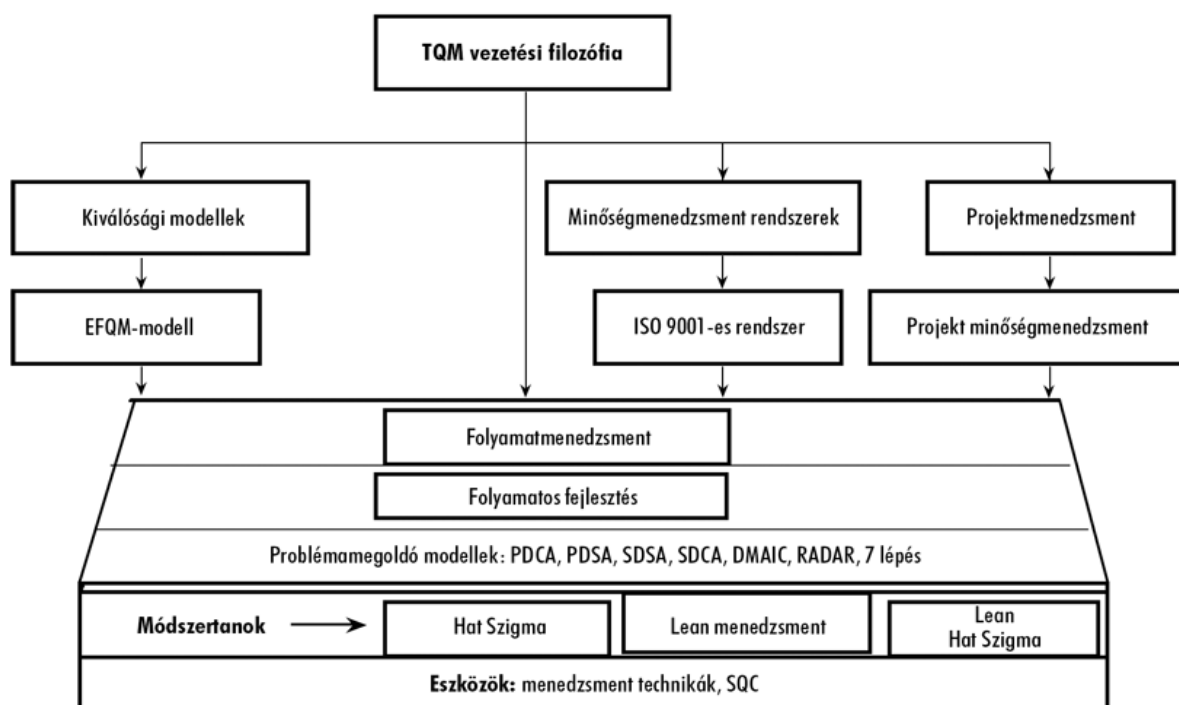
A minőség lehetséges jövőképe a globalizáció során

befolyásolni a tanulmány szerint: a globalizáció, a társadalmi felelősségvállalás, a minőség fogalmának új dimenziói, a népesség előregedése, az egészségügy, a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés, a modern technológia és az innováció. A tanulmány azt a forgatókönyvet tartja valószínűnek, hogy az ENSZ és a regionális szervezetek előbb-utóbb nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a minőségközpontú kormányzás alapelveire azáltal, hogy globális minőségmenedzsment programot vagy legalább irányelveket dolgoznak ki a tagállamok nemzeti kormányai részére. Ennek figyelembevételével kell vizsgálnunk a továbbiakban a rendszerezés alapelveit.

A rendszerezés alapjául célszerű a menedzsmentszemlélet nézőpontjából kiindulni. A **menedzsment** egyszerűsített meghatározását a következőképpen fogalmazzuk meg: az a tevékenység, amelyet **egy vagy több személy végez a szervezet munkatársai tevékenységének összehangolására**

adott célok elérésére és megvalósítására. A menedzsment kiterjed az adott cél elérésére irányuló tevékenységek tervezésére, szervezésére, az alkalmazottak irányítására és vezetésére, a szervezet folyamatainak szabályozására, valamint az erőforrások (emberi, pénzügyi, technológiai és természetes erőforrások) felhasználására és kezelésére. Ha a **célkitűzést az adott terület minőségének elérésében** jelöljük meg, akkor a **minőségmenedzsment egyszerűsített meghatározását kapjuk.** A szervezet vezetőségének, a minőségmenedzsment területeinek meghatározása előtt, mindenképpen meg kell adnia a **szervezet értékeit**, azaz azokat a jellemzőket, amelyek szervezetük tevékenységének alapvető tulajdonságait írják le. Ezek közül ki kell emelni a külső társadalmi-gazdasági környezetből származó **általános erkölcsi értékeket és kultúrát**, amelyet a szervezetnek figyelembe kell vennie [2]. Erkölcs nélkül nincs minőség, állapította meg Veress Gábor [3]. A szervezeti értékekre ad példát Aubrey Ch. [4] előadása, aki az Anderson gyógyszeripari termékeket forgalmazó vállalatra a következőképpen foglalta össze: vezetés tények és mennyiségi mutatók alapján; a munkatársak felhatalmazása; team-munka; tiszteletadás a kollégáknak és erkölcsös magatartás; fejlesztés és innováció; tanácsadás és oktatás; a vevői követelmények túlteljesítése.

A minőségmenedzsment alapvető vezetési filozófiáját és annak alkalmazási területeit a 2. ábra szemlélteti. A szervezetnek ugyanis az értékek ismeretében meg kell határoznia jövőképét (távlati cél-



2. ábra A minőség szakterületének menedzsment szemléletű rendszerezése

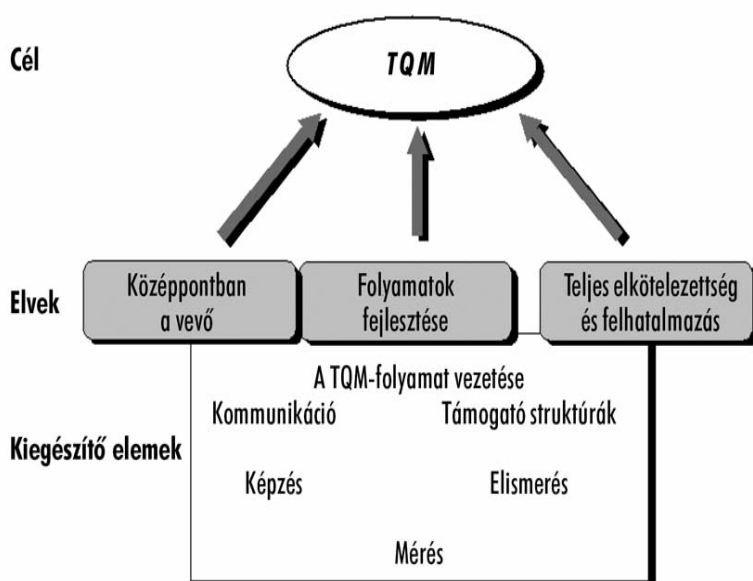
jait), küldetését (középtávú és közeli céljait), ezek megvalósításához szükséges stratégiáját, valamint ezek alapján szervezeti (üzleti) politikáját. Ha a célok között szerepel a minőség is, akkor törekednie kell a minőségpolitikának a szervezet üzletpolitikája részeként való megfogalmazására. Ennek megfelelően kell kialakítania általános vezetési filozófiáját. Erre legalkalmasabbnak a **TQM (Teljes Körű Minőségmenedzsment)** kínálkozik. A **TQM vezetési filozófiát** a következőképpen határozzuk meg: „A szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek középpontjában a **minőség** áll, és amely **összes tagjának részvételén alapszik**, és azt szolgálja, hogy hosszú távon **sikerrel nyerje el a vevő elégedettségét**, és hasznára legyen a **szervezet összes tagjának és a társadalomnak**.” Ebből a meghatározásból is kitűnik, hogy ez a modell a vevőt helyezi a középpontba (külső és belső vevőt egyaránt). Azonban a vevők fogalmát tágabb értelemben használva az **összes érdekelt fél igényeinek kiegyensúlyozott kielégítésére is szolgál**, azaz a szervezet által elért sikerek eredményeiben együttesen osztoznak a vevőkön túlmenően a **tulajdonosok, a részvényesek, az alkalmazottak, a beszállítók, az üzleti partnerek és a társadalom** egyaránt. Ez a szervezet minőségének egyik általánosan értelmezett meghatározását is szolgálja, mivel ez annak mértéke, hogy a szervezet milyen mértékben elégíti ki az érdekelt felek igényeit (követelményeit).

A TQM egyúttal a szervezet minden tevékenységére, folyamatára és részlegére is kiterjed, így szükségessé teszi az összes munkatárs bevonását is a szervezet TQM-filozófia szerinti munkájába.

A minőség a TQM filozófiájában az összes szervezeti érték és az ebből adódó célok elérését jelenti, így a szervezet sikerességét is. A korszerű TQM felfogás szerint a szervezet sikerességét nem csak a minőség befolyásolja, hanem számos más tényező (piaci siker, pénzügyi siker, környezetvédelmi siker, az információmenedzsment sikere stb.) is. Napjainkban ezért több szakember (Anttila, 2008, [5]; Varga, 2008, [6]) már nem a **minőségmenedzsmentről**, hanem a **menedzsment minőségéről** beszél.

Ennek alappilléreit, eszközeit és elveit Topár J. előadásjegyzete alapján foglaljuk össze a 3. ábrán [7].

Az alappillérek: a vevő központi szerepe, a vezetőség részvétele és a felhatalmazás, valamint a folyamatok folyamatos fejlesztése.



3. ábra A TQM elvei és eszközei

A TQM középpontjában a vevő teljes elégedettségének elnyerése áll.

Ennek során a következő tevékenységeket kell elvégezni:

- a vevői igények felmérése;
- a vevői igények követelményekké való átalakítása;
- a vevői igények kielégítése, a követelmények teljesítése;
- a vevői elégedettség mérése;
- ennek alapján a minőség fejlesztésének folytatása.

A vevői elégedettség úgy érhető el, ha a japán Kansei-elvet – Tökéletesen csinálni a dolgokat – tartjuk szem előtt. Ezt úgy tudjuk megvalósítani, hogy állandóan vizsgáljuk, ellenőrizzük, hogy vevőink mennyire elégedettek termékeinkkel és szolgáltatásainkkal.

A vevő központi szerepét három tényező kihangsúlyozásával jellemezhetjük [7]:

1. A vevő azonosítása. Ehhez meg kell állapítanunk, hogy mi az a végtermék (szolgáltatás), amit előállítunk és azonosítjuk azt a személyt (szervezetet), aki (amely) azt átveszi tőlünk.

Ezt követi a vevő igényeinek megértése, majd a vevő elégedettségének mérése. Ez például azzal tehető számszerűvé, hogy megvizsgáljuk, mennyire hűségesek a vevőink. Nem a termék kerül vissza hozzánk reklamációval, hanem ügyfelünk újabb termék megvásárlásának szándékával.

A vevő elégedettségét szolgálja például az elsőként a Dodge-Plymouth gépjárműgyár által beépített gyerekülés, az utóbbi időben minden gépkocsigyártó

által forgalmazott elektronikus központi zár és riasztó, légzsák. Hasonlóképpen a szolgáltatás minőségét kívánja fejleszteni az az ékszerüzlet, amely évenként egyszer felajánlja a nála vásárolt ékszerek ingyenes tisztítását. A fogorvos minden páciense számára sétáló magnót biztosít, hogy a várakozási idő alatt a beteg kedvenc zeneszámát hallgathassa. Jellegetes igény-kielégítés napjainkban az illát-markeeting, amely a péküzletben például friss péksütemény illatot állít elő mesterségesen, de ide sorolhatjuk a sajtuszagú egérfogók gyártását is.

2. A vevő elvárásainak megértése. A vevők elvárják, hogy értéket kapjanak a megvásárolt termékkel (szolgáltatással). [7] alapján a vevők a következőket várják el:

- Legyen a termék gyorsan megvehető, legyen a termék jobb minőségű és legyen olcsó.
- A minőségjellemzők közül a következők nyolc kategória játszik fontos szerepet: teljesítmény (autó sebessége), különleges tulajdonságok (alapvető funkciók kiegészítése, például a repülőgépen felszolgált ételek és italok mennyisége és minősége), megbízhatóság (időtől függő képesség, például hibamentesség), tartósság (a termék üzemidejének vagy élettartamának mérőszáma, amely a megbízhatóság egyik alkotórésze), megfelelés, azaz annak mértéke, hogy a termék tervezett jellemzői mennyire felelnek meg az igényeknek, illetve a célkitűzéseknek, szervizelhetőség (karbantarthatóság, javíthatóság), esztétika (íz, illat, szín stb.), a minőség észlelése (a termék gyártójának hírneve a döntő).
- A szolgáltatások minőségének öt kategóriáját különböztetik meg: megbízhatóság, bizalom, kézzelfogható tényezők, együttérzés a vevővel, alkalmazkodóképesség.

A vevő által elvárt termék- és szolgáltatási jellemzőket három egymásra épülő szint rendszereként vizsgálhatjuk: alapvető elvárások, specifikációk és elragadtatás. Az alapvető elvárás kimondatlan, természetes igény. A specifikáció kinyilvánított igény. Az elragadtatás értéktöbbletet hordozó tulajdonságokat és jellemzőket jelent, a vevő nem is várja el ezeket. Ezek a teljesítményszintek mérhetők.

3. A vevők megértését szolgáló mechanizmusok. Ennek három szintje különböztethető meg [7]:

- 1. szint: alacsony szintet jelent, amely a közvetlenül beérkezett panaszok intézéséből áll.
- 2. szint: a megértés szintje, amely kiterjed az ügyfélszolgálati információs pultra, a hálózatok forgalmi adatainak elemzésére.
- 3. szint: magas szint, amely személyes beszélgetéseket, megtervezett felméréseket, a vevők teljes megértését jelenti.

A vezetőség részvétele a legfontosabb mozgatóereje a TQM modell megvalósításának.

Ez megállapítás érvényes a minőségpolitika megvalósításától kezdve a minőségtervezésen és a szervezet erőforrásainak biztosításán keresztül a szervezet eredményeinek elemzéséig és értékeléséig. Az eredmények értékelése vezet a szervezet fejlesztésének irányításához. A vezetőség aktív elkötelezettségének meg kell nyilvánulnia abban, hogy részt vesz a TQM megvalósításában, a team-munka megszervezésében, a minőségügyi képzésben és annak irányításában, az alkalmazottak szabad véleménynyilvánításának elősegítésében, az új elképzelések ösztönzésében, az információk megosztásában és a felelősségi körök leosztásában a szervezet egyes alsóbb szintjeire.

Szokásos különbséget tenni a vezető és a menedzser szerepe között [7]. A vezető feladata az, hogy a megfelelő (helyes) célokat, teendőket meghatározza, a menedzser pedig ezeket megfelelően (helyesen) hajtsa, illetve hajtassa végre. Azaz a vezető mondja meg, hogy mit tegyünk a szervezet sikere érdekében, a menedzser feladata pedig, hogy hogyan hajtsa végre azt a szervezet.

A menedzselés hatáskörébe tartozik: a tervezés, a szervezés, az irányítás, az összehangolás és az ellenőrzés. A vezetés tevékenységi területei: jövőkép kialakítása, küldetés meghatározása, értékrend kialakítása, szervezeti politika meghatározása (ennek része a minőségpolitika), célok és azok megvalósítási módszertanának meghatározása.

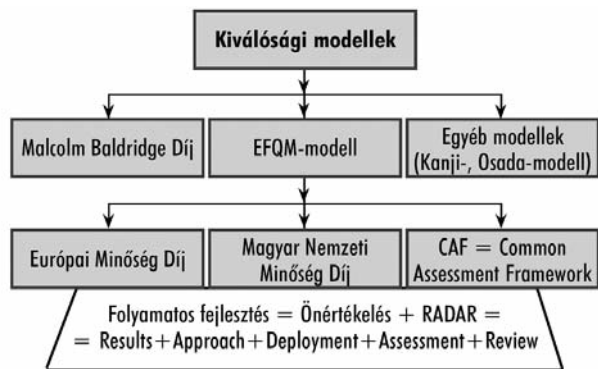
Értékrendszerre példát ad a British Telecom (BT) adott öt értéke:

- a vevőt helyezzük az első helyre;
- professzionális munkát végzünk;
- tiszteljük egymást;
- egy csapatként dolgozunk;
- elkötelezettek vagyunk a folyamatos fejlesztés iránt.

A BT jövőképe a következő: „A legsikeresebb távközlési csoport akarunk lenni a világon.” (távlati cél).

A BT küldetése: „Világszínvonalú távközlési és informatikai szolgáltatások nyújtása.” (középtávú cél).

A TQM tehát olyan stratégiai folyamat, amelyet a legfelső vezető (felső vezetőség) kezdeményez és bocsát útra. Ez kiterjed a vezetésre (jövőkép kialakítása, küldetés meghatározása, értékrend megadása, igazodás, nagyobb hatáskörű megbízatás, betanítás, törődés) és az irányításra (tervezés, szervezés, irányítás, összehangolás, ellenőrzés), azaz a mit érünk el, és hogyan érjük el kérdésére. A vezető legyen tudatában annak, hogy az ő személyes munkastílusa is hat környezetére.

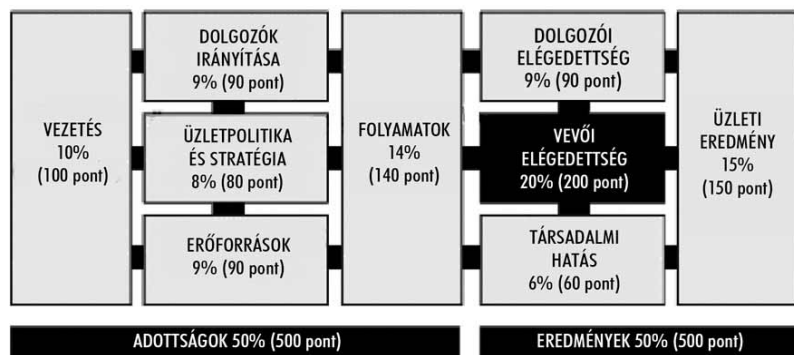


4. ábra A kiválósági modellek osztályozása

Hatáskörök átruházása

A hatáskörök átruházásának fejlesztése egyrészt a szervezet alkalmazottainak hatáskörét bővíti, másrészt tevékenyen bevonja a szervezet összes alkalmazottját a TQM megvalósításába. Például egy légitársaság külföldi képviselője szabadon dönthet arról, hogy egy repülőgépről túljelentkezés miatt lemaradt, de OK jeggyel rendelkező utasait milyen kedvezményekben részesítheti.

A nagyobb hatáskör kiépítése [7] szerint három területen történik: teljesítőképesség, igazodás és bizalom.



5. ábra Nemzeti Minőség Díj modellje

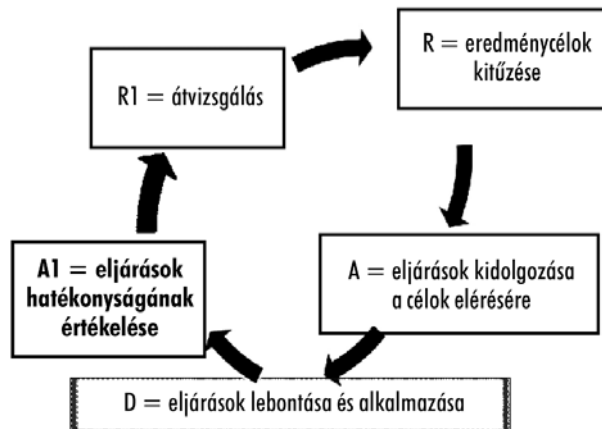
A teljesítőképesség kiépítése azt jelenti, hogy az alkalmazott rendelkezze a munkája elvégzéséhez képességekkel, készségekkel és tudással, valamint birtokában legyen a szervezet rendszeréből kapott anyagoknak, gépeknek és módszereknek.

Az igazodás vagy felsorakoztatás kiépítése a jövőkép, a rendeltetés és célok szerinti ismeretek elsajátítását jelenti, és ebből adódóan az alkalmazottak elkötelezettségét vonja maga után.

A bizalom kiépítése egymás felé tanúsított kölcsönös bizalmat jelent mind az alkalmazottak, mind a menedzserek részéről.

A folyamatokkal és azok folyamatos fejlesztésével a közlemény későbbi részében részletesen foglalkozunk.

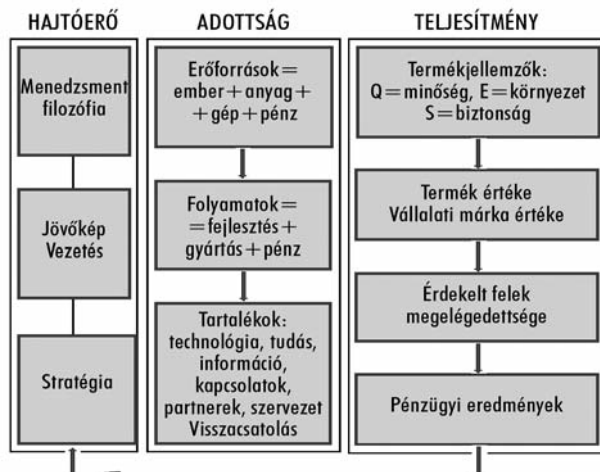
A TQM jellemzőit a következőkben foglalhatjuk össze:



6. ábra A RADAR módszer

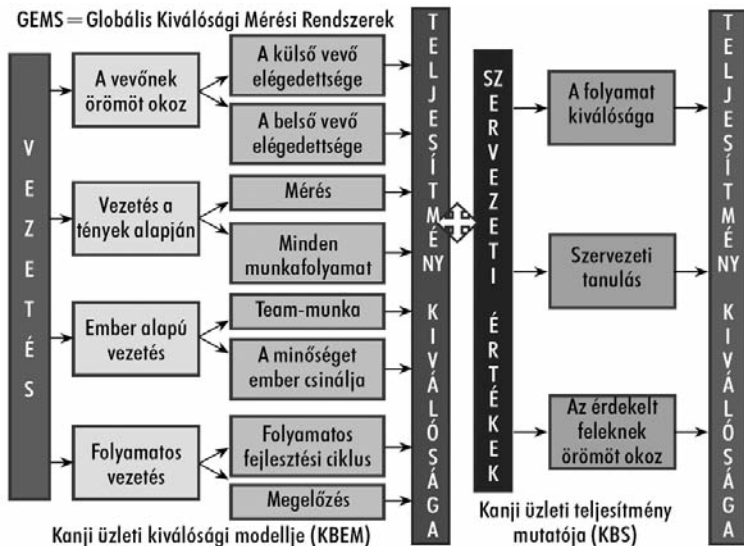
- a **TQM célja**: a vevői elégedettség elnyerése folyamatos fejlesztéssel;
- **TQM mozgató ereje**: a vezetőség részvétele és elkötelezettsége;
- a **TQM szemléletmódja**: folyamatszempélet;
- a **TQM megvalósítási eszköze**: team-munka.

A TQM-szemlélet megvalósítása a szervezet területén a különböző **kiválósági modellek** kritériumrendszerei alapján, a **minőségmenedzsment rendszerekre** vonatkozóan a nemzetközi szabványok (például ISO 9001) követelményei szerint, a **projektek területén** pedig a projektek minőségmenedzsmentjének keretében történik. Mindegyik területen a **folyamatmenedzsment** az alapja a gyakorlati alkalmazásnak. Ez látható a **2. ábra** szerinti rendszerezés felső részében, az ábra alsó része pedig a **folyamatos fejlesztés** megvalósításának **módszert**



7. ábra Osada kiválósági modellje

nait, módszereit és eszközeit szemlélteti. Ez a rendszerezés szubjektív szempontokat tükröz, ezért vitaindítóan tekintendő. Mindenesetre a gyakorlatban számos képzés keretében ez valósul meg. Külön figyelmet kell fordítani a külső gazdasági környezet megváltozására és annak a modellre gyakorolt hatására. Napjainkban a globális gazdasági válság az állandó célok között szereplő folyamatos technológiai fejlesztés súlyponti kérdéseire irányította a figyelmet, ennek során nagyobb figyelmet kell fordítani a termékek megbízhatóságára, mivel a termékek elavulási ideje a kereslet csökkenése miatt várhatóan növekedni fog.

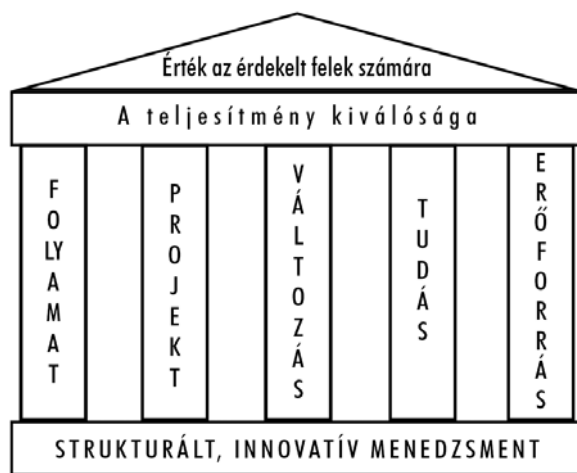


8. ábra GEMS strukturális diagram (Kanji)

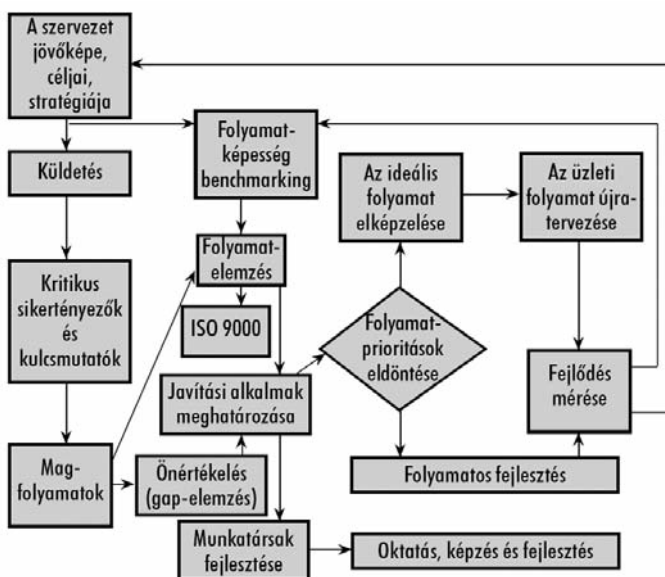
3. A szervezet minőségmenedzsmentje

A **szervezet minőségmenedzsmentjének** esetében először a minőség fogalmát kell megvilágítani. A **szervezet minőségének** meghatározása a szervezeti kultúra alapján a következő: annak mértéke, hogy a **szervezet értékeit tükröző kultúra milyen mértékben felel meg a szervezet sikeres működését meghatározó céloknak, milyen mértékben elégíti ki az érintett felek igényeit.** A szervezeti kultúra értékelése egyben lehetőséget nyújt arra is, hogy a szervezet fejlesztendő területeit is meghatározzák. A [4] közlemény olyan felmérés eredményeit ismerteti, amelyet a vállalat vezetősége végzett az alkalmazottak körében a szervezeti értékekkel való elégedettség megítélésére, ennek alapján fejlesztik a szervezet tevékenységét.

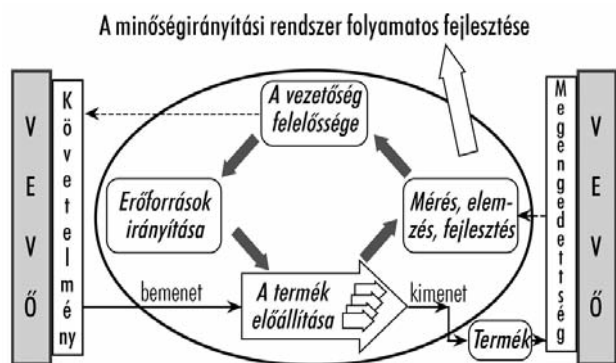
A szervezeti értékeket egyrészt az adottságok, másrészt az elért eredmények jellemzik. Ezeket átfogóan a jól ismert **kiválósági modellekkel** értékelik. A modellek osztályozását a 4. ábra szemlélteti. Az első történelmi modell az amerikai Malcolm-Baldrige minőségdíj kritériumrendszerét tartalmazta. Ennek tapasztalatai alapján alakította ki az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (European Foundation for Quality Management) az EFQM modellt. Ennek alapján készült el a Magyar Minőség Díj modellje. A Közös (Általános) Értékelési Keretmodellt (CAF= Common Assessment Framework) a közigazgatási szervezetek értékelésére alakították ki. Számos szerző továbbfejlesztette az üzleti kiválósági modellt. A Magyar Nemzeti Minőség Díj kritériumait az 5. ábra mutatja be. Számos közlemény foglalkozik az önértékeléssel különböző kiválósági modellek esetében. Pintér J. [8]) a Malcolm Baldrige Díj és az EFQM mo-



9. ábra A szervezeti kiválóság öt pillére

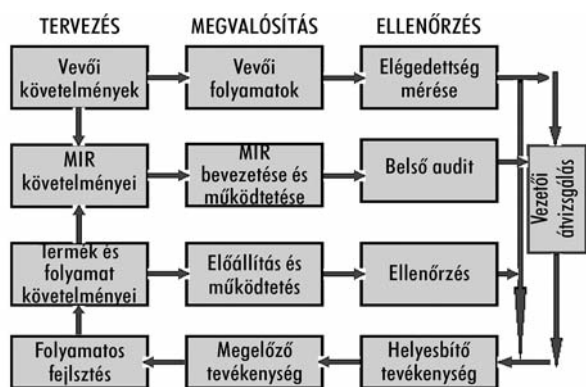


10. ábra Szervezeti kiválóság megvalósításának modellje

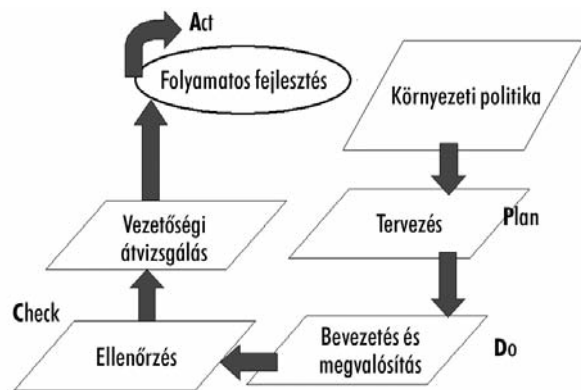


11. ábra

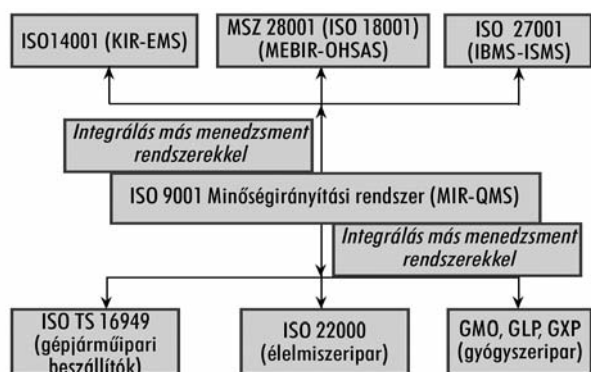
A minőségirányítás folyamatának PDCA modellje



12. ábra A PDCA-elv az ISO 9001-ben



13. ábra A KIR és MEBIR PDCA modellje



14. ábra Menedzsment rendszerek integrálása

dell önértékelésének tapasztalatait foglalja össze, Mikó Gy. – Szegedi E. [9] az EFQM és a CAF modellek szerinti önértékelés során szerzett kedvező és kedvezőtlen tapasztalatokat ismerteti. Ha a szervezet a Minőség Díj pályázatban is részt vesz, akkor a pályázatot elbíráló bizottság a RADAR módszerrel (6. ábra) végzi el az értékelést. Ennek alapján a szervezet még abban az esetben is, ha a pályázaton nem kap elismerést, értékes információt kap szervezete erősségeiről és gyengeségeiről, valamint piaci versenytársaival való összehasonlításának eredményeiről. Ennek figyelembevételével fejlesztheti tovább szervezetét.

Az egyéb kiválósági modellek között kell megemlíteni Osada, H. modelljét [10], amely hármas tagozódású (hajtóerők, adottságok és teljesítmény) és szerepelteti a környezetvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos kritériumokat is (7. ábra). Figyelemre méltó Kanji, G. K. modellje is [11], amely nem kizárólag az üzleti kiválóság kritériumait határozza meg, hanem a teljesítménymutató-rendszert is meghatározza (8. ábra). Harrington, H. J. modellje [12] a szervezeti kiválóság öt alappillérét a projektmenedzsmentben, a folyamatmenedzsmentben, a tudásmenedzsmentben, a változásmenedzsmentben és az erőforrás-menedzsmentben jelöli meg (9. ábra). A 10. ábra a szervezeti kiválóság megvalósításának egyik lehetséges módját mutatja be, a jövőképtől kiindulva követi ennek menetét a szervezet fejlesztéséig.

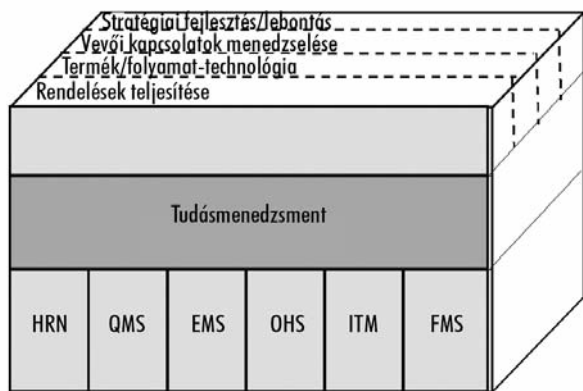
4. Minőségmenedzsment (minőségirányítási) rendszerek

A menedzsment második fontos területe a **minőségmenedzsment (az ISO szabványok szerint minőségirányítási) rendszer**. Ebben az esetben a szervezet minőségmenedzsment rendszerére kell a **minőség fogalmát definiálni**. Itt lehet alkalmazni az ISO 9000:2005 minőségdefinícióját, amely szerint a **minőség „annak mértéke, hogy a saját jellemzők valamely csoportja mennyire felel meg a követelményeknek”**. Természetesen ebben az esetben nem kizárólag az előállított termék vagy szolgáltatás, valamint az azok előállítását (teljesítést) szolgáló folyamatok minőségét meghatározó saját jellemzőiről van szó, hanem a vevők elégedettségének elnyerésére irányuló minden olyan tevékenységről is, amely valamely rendszeren belül – így leggyakrabban az ISO 9001 követelményeinek megfelelő rendszeren belül is – a termék megfelelőségét meghatározhatja. Ennek megfelelően a minőségmenedzsment (minőségirányítási) rendszer **minőségét** egyszerűen az határozza meg, hogy a **rendszer milyen mértékben teljesíti egy adott nemzetközi szabvány követelményeit**. Hangsúlyozni kell,

hogy amíg a szervezet minőségmenedzsmentje esetében a szervezet összes területét menedzseli ez a tevékenység, addig a rendszer minőségmenedzsmentje (minőségirányítása) a szervezetnek a vezetésére és szabályozására irányul a **minőség szempontjából**. Ez a tevékenység tehát kizárólag a minőséggel összefüggő folyamatokra vonatkozik, így például a pénzügyi folyamatokra nem, ennek megfelelően a kiválósági modelleknél sokkal szűkebb területre terjed ki. Az ISO 9001:2008 szerinti minőségirányítási (minőségmenedzsment) rendszer például nem tartalmaz olyan követelményeket, amelyek az érdekelt felek mindegyikének az igényeire vonatkoznak (az alkalmazottak és a társadalom igényeit nem veszi figyelembe), és így az elégedettséget is csak a vevők esetében méri. Hasonlóképpen nem terjednek ki a követelmények a pénzügyi folyamatokra és a kulcsfontosságú üzleti mutatók értékelésére sem. Az EFQM-modell és az ISO 9000 szabványsorozat együttes alkalmazása elősegítheti a vezetés sikerességét [13]. Az ISO 9001 előírja a vevői igényeknek megfelelő követelmények teljesítésén túlmenően a **jogszabályi követelmények** teljesülését is. Ez már az egész minőségügy területére terjed ki, ezért a képzések során külön figyelmet kell fordítani olyan kérdésekre, mint a minőségre vonatkozó törvények, rendeletek megismertetése, a termékfelelősség, a szavatosság és a fogyasztóvédelem legfontosabb jellemzőinek összefoglalása.

Az ISO 9001 szerinti rendszer ugyan előírja a TQM legfontosabb 8 alapelvének alkalmazását (vevőközpontúság, vezetőség részvétele és elkötelezettsége, a munkatársak bevonása, rendszerszemlélet, folyamatszemplélet, a folyamatos fejlesztés elve, döntés a tények alapján, kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok), azonban ezek közül hangsúlyozottan csak a **rendszerszemlélet és a folyamatszemplélet** valósul meg. Ez utóbbi szükségessé teszi a folyamatok csoportosítását (főfolyamatok, támogató folyamatok, menedzsment folyamatok) és ennek alapján a szervezet folyamatértéképének elkészítését. A folyamatok összekötő csatlakozási pontjait meghatározva létrehozhatók a rendszer folyamat-hálózatai, amelyek az ISO 9001 rendszerének belső logikáját tükrözik [14].

Az ISO 9001:2008 szerinti rendszer felépítése ugyan követi a **folyamatos fejlesztés PDCA elvét** (11. ábra), azonban a szabványban a folyamatos fejlesztést csak egy rövid utalás említi meg. A PDCA szerinti folyamatos fejlesztés gya-

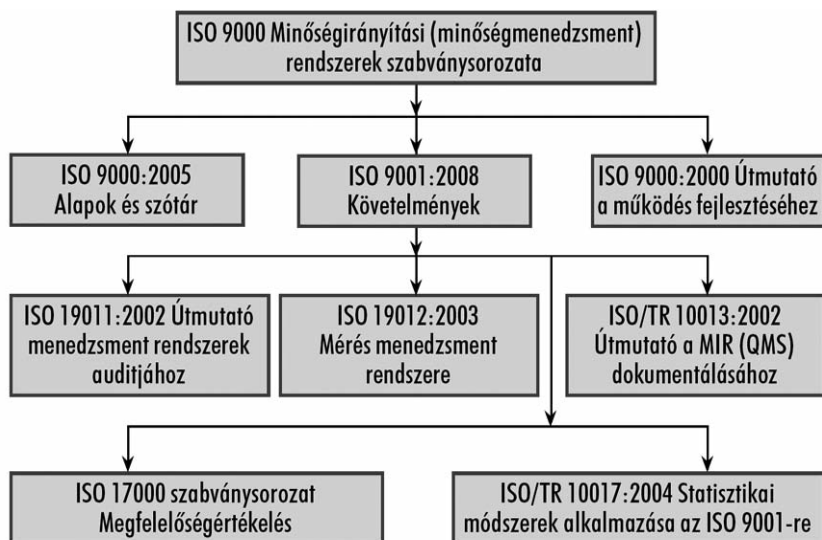


HRM = Emberi Erőforrás Menedzsment; QMS = Minőség Menedzsment Rendszer; EMS = Környezetközpontú Menedzsment Rendszer; OHS = Munkahelyi Egészségügy és Biztonság; ITM = Információs Technológia Menedzsment; FMS = Pénzügyi Menedzsment Rendszer

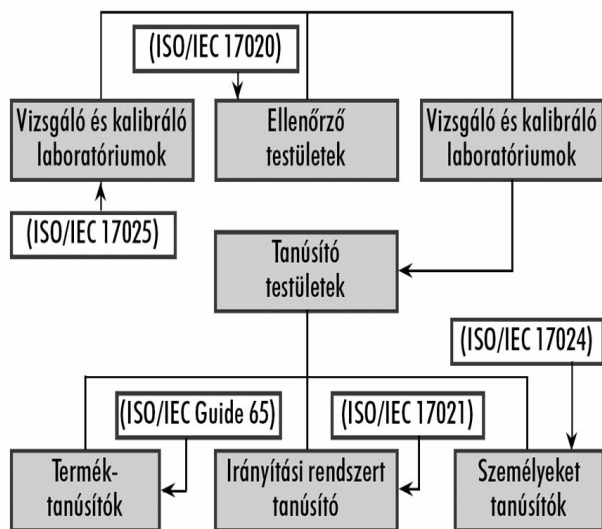
15. ábra

Szervezeti integrálás (nem szabványok alapján)

korlati megvalósítását termék-, folyamat- és rendszerszinten a 12. ábra mutatja be, azonban ezt a szabványfelhasználók azonnal nem tudják bevezetni. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az ISO összes menedzsmentre (irányításra) vonatkozó szabványa követi a PDCA elvet (13. ábra). Ez annak tudható be, hogy bármely más jellegű menedzsment-tevékenységet úgy határoznak meg az ISO szabványok, hogy tevékenységek összessége a szervezet vezetésére és szabályozására a szempontjából. A kipontozott helyre beírható minőség, környezetvédelem, munkahelyi egészségügy és biztonság, információbiztonság, kockázatkezelés. Ez két megállapításra vezethet: a minőségirányítás (minőségmenedzsment) tárgyát képező szabványt az ISO általános menedzsmentszabványnak szánta; ezeket a szabványokat és az azokat követő rendszereket célszerű összehangolni és integrálni. A 14.



16. ábra Az ISO 9000 szabványsorozat és a kapcsolódó szabványok



17. ábra Megfelelőségértékelés

ábra bemutatja, hogy az ISO 9001 egyrészt összehangolható az ISO más rendszerszabványával, másrészt egyes iparági szabványokkal is. A 15. ábra az egyes rendszerek nem szabványalapú integrálását mutatja be, amelyben már a pénzügyi menedzsment-rendszer is szerepel. Az ISO 9001 szabvány csak a követelményeket tartalmazza, számos más szabvány

szükséges az alkalmazásához, így a 16. ábrán szereplő támogató szabványok is, amelyek közül az auditszabvány és a megfelelőség-értékelés szabványai (17. ábra) emelendők ki, az utóbbiak testületeit és rendszerét Földesi T. foglalja össze [15]. A követelmények mellett a rendszer működésének fejlesztéséhez szolgáló útmutatót az ISO 9004:2000 szabvány közli. Ez már tartalmaz módszereket az érdekelt felek igényeinek teljesítésére, a pénzügyi tényezők figyelembevételére, valamint nem csak az eredményességet (elért eredmények és célok arányát) értékeli az ISO 9001-nek megfelelően, hanem a hatékonyságot (elért eredmények és ráfordítások arányát) is.

Külön kell foglalkozni a szolgáltatások minőség-szabályozásával és minőségmenedzsment rendszerével, az elméleti kérdéseket Földesi T. [16] és Veress G. [17] tárgyalja, a gyakorlati területeket Veress Gáborné és Veress Gábor [18] tárja fel, különös tekintettel a rendőrségi vonatkozásokra.

A menedzsmentrendszerek alkalmazásával számos tanulmányban foglalkozott Rózsa A. és Tóth P. a Herendi Porcelánmanufaktúrában szerzett tapasztalatok felhasználásával [19], [21] és [22].

A cikk befejező részét
következő számunkban közöljük.

A Digart Hungary Kft. gratulál a Digart International Ltd. által 2009. november 26-tól 2010. január 25-ig tanúsított magyarországi szervezeteknek:



MSZ EN ISO 9001:2009 szabvány szerint:

AKMÉ Kft.

Szombathely

HVG Press Kft.

Budapest

Biola Natúrkozmetikai Kft.

Kecskemét

Hirschler Glas Kft.

Sopron

Kiss-Gumi-II 2004 Kft.

Győr

Membrane Kft.

Eplény

M+P Security Kft.

Pilisszentiván

Moline Szénhidrogén Szállítási Mérnök-

iroda Kft.

Budapest

Opelker Iso Csoport Kft.

Budapest

P-Szer Szerelőipari Kft.

Kecskemét

Vento Építőipari és Szolgáltató Kft.

Dunakeszi

Probio Balatonfüredi Településüzemeltetési Zrt.

Balatonfüred

MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint:

Bozsér Kft.

Budapest

Jüllich Glas Holding Zrt. Alba

Üvegfeldolgozó Egység

Székesfehérvár

Probio Balatonfüredi

Településüzemeltetési Zrt.

Balatonfüred

Tormási Kft.

Kecskemét

MSZ 28001:2008 szabvány szerint:

Kisduna-Vill Kft.

Dunaharaszti

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

DR. DUDÁS FERENC közigazgatási elemző,
az EOQ MNB Közigazgatási Szakbizottságának elnöke, a KözigPress főszerkesztője

Néhány gondolat a minőség hiányáról, avagy meggyógyítható-e a mi közigazgatási betegünk?

A Minőség és Megbízhatóság hasábjain korábban már érintettük és boncolgattuk, hogy melyek napjaink közigazgatásának problémái, a kiegyensúlyozatlan működés neuralgikus pontjai. A problémák diagnosztizálása mellett megpróbáltunk előremutató terápiát is megfogalmazni, természetesen a továbblépés megalapozása, valamint erősítése érdekében. Túlzások és szerénytelenség nélkül igen fontosnak tartjuk azt, hogy az e körbe tartozó missziót a lap már évekkal ezelőtt is felvállalta. Úgy gondoljuk, ennek üzenetére van, mivel mint minden változásnak, előrelépésnek a személyi állomány a kulcsa, az értéket jelentő és teremtető emberi erőforrás a lényege. A személyi állomány látás- és szemléletmódja, amely minden minőségi változás előszobája és megalapozója. Nincs és nem is lehet ez másképp a közigazgatás esetében sem, amely közös értékünk, s annak szakmaisága, a megtépzottság ellenére is közös kincsünknek tekintendő.

Milyenek egy beteg és kissé hitehagyott szakma újjászületésének esélyei?

Mint minden professziónak, így a közigazgatásnak is vannak írott és íratlan szabályai. Ezek mindig a szakma szabályai, amelyekre az ún. szakik mindig büszkén szoktak hivatkozni. Ahol egy szakmának vannak szabályai, rítusai, van hagyományteremtő gyakorlata, ott jó lenni, ott jó dolgozni, oda érdemes tartozni, az ilyen helyre szívesen jár be az ember. Ha ez nincs, vagy ez alaposan leértékelődik, akkor megszűnik az a nehezen megfogalmazható azonosulási érzés, a kohézió és az a sajátos mítosz, amely miatt értékesnek érezzük tevékenységünket. Miért fontos ez? Mindenképpen azért, mert a közigazgatás szakmaisága ott van minden elégedett ügyfélben, minden jól elintézett ügyben, minden frappánsan megírt levélben, s valamennyi olyan előterjesztésben, amelynek van eleje, közepe és vége.

A bajok ott és akkor kezdődnek, amikor átengedik az első „se füle se farka” előterjesztést, s a helyzet akkor lesz válságos, amikor ez válik mértékké. Amikor a silány és a minőség sajátos elegye jellemzi a munkát, amire nem lehet büszkének lenni. Sokkal inkább szégyellni kell, mert a minőség lépésről lépésre relativizálódik, átértékelődik. S mindez folytatódik akkor és azzal, hogy nem okoz örömet, kihívást egy levél megírása vagy egy probléma frappáns megoldása, mivel minden zavarosan ellaposodik, s a mérce a tegnapi színvonal helyett a középszer lesz, Mindez a „szakinak” nem tud örömet okozni, lelkesedése megkopik, s ez érthetően csökkenti a motiváltságát. E helyzetből már csak egy ugrás a „senkit sem hívunk vissza időben” pongyola stílusa, s ráér várni a körjegyző akár 3 hónapot is, hogy végül valamilyen semmitmondó választ kapjon. Persze lehet ezt még fokozni azzal, hogy mondják meg, hogy mit írjak a jogszabályba, a papír ügyis elbírja, s egyébként is harcoljon a Dzsingisz Kán, a fő az, hogy szerepeljünk a fizetési listán.

Hová vezet ez a stratégia, vezet-e valahová ez az életérzés? Nem valószínű, mivel az ilyen szakmának kezdenek eltűnni, szétporladni azon értékei, amelyek miatt érdemes e szakmai körhöz tartozni, amelyre szabad és érdemes büszkének lenni.

A bajok egyébként akkor és azzal kezdődtek, amikor jó néhány éve a közigazgatásban (az állami működés folyamatos végrehajtói terepében) a tényleg fontos, de mindenképpen vendégnek tekinthető irányítók elhitték magukról azt, hogy a mindenkori irányok és a prioritások kijelölése, meghatározása mellett nem csupán a kormányzáshoz, hanem az evezéshez is értenek. Ezt csak tetézte egyre szaporodó mindenkori kapuőreik önteltsége, amikor ellentmondást nem tűrően, kinyilatkoztatásszerűen, ex-cathedra magabiztossággal kezdték viselni, s érdekes tartalommal megtölteni átmenetileg rájuk testált informális kompetenciáikat. S mindez csak tovább fokozódott azzal, amikor a – finoman szólva – jelentős passzát- és hátszéllel rendelkező új menedzsment-arcok elhitték, s próbálták mindenkivel elhitetni azt, hogy a közigazgatás szakmaiságára, sajátosságaira való hivatkozás csupán kifogást, akadályokat jelentő olyan szakmaista trükk, amelyet ki kell irtani. Sőt el kell taposni, mivel csak akadályozza a nagy menedzselők világmegváltó elképzeléseinek minél gyorsabb megvalósítását. Vagyis szerintük horribile dictu: nincs és soha nem is volt a közigazgatásnak olyan sajátossága, amely miatt ne úgy kellene kezelnünk azt, mint bármely gyárat, vagy piaci üzemet.

Innen sajnos már csupán egy ugrás vezetett oda, hogy a személyi állomány, ennyi „görögtüzes” átképzési kihívás után, maga is kezdte elhinni, hogy az ő helye és szerepe csupán annyi, hogy eltűrje, elszenvedje azt a sok okosságot, amelyet a vak ló bátorságával szabadítottak rá a lelkes hozzá nem értők. A szakmaiság leépülése, relativizálódása, sajátos diszkontosítása még inkább felgyorsult azáltal, hogy ez a szakma eljutott odáig, hogy bizonytalanná vált abban,

hogy képes-e a természetes immunitással, szakmai felkészültségével felemelt fejével megvédenie önmagát. Sajnos kezdett és kezd általános közfelfogássá válni az, hogy a gyengébb ellenállás jegyében „minden mindegy, csak túl kell élni”. Pedig nincsenek egyéni túlélési stratégiák, csak közös veszteség van. Mindannyiunk vesztesége, hiszen ez a közjó és közérdek szolgálatának terepe.

S e gondolatmenet keretében végül tegyük fel a kérdést: szükség van-e közigazgatási szakmai minimumra? Úgy gondolom, hogy igen, mivel a korábban evidensnek tűnő normák, mértékek és értékek immár kiveszőben, eltűnőben vannak. Akik ma bejönnek ebbe a rendszerbe azok talán nem is tudják milyen izgalmak, miféle szellemi magaslatok vannak ennek a szakmának. Ki mentorálja őket, ki készíti fel őket a még nagyobb kihívásokra, a még több nehézséggel teli pályán történő biztonságos tájékozódásra, eligazodásra? Akik megfelelő tapasztalattal rendelkeznek, „látnak a pályán”, azok vagy kisodródtak vagy félrevonultak, mivel amit ők tudnak, arra ma nincs túlságosan nagy igény. Aki vállalja a feladatot, gyakran a jó szándéka ellenére sincs pontos fogalma, hogy mit kellene, mit lehetne tennie e pozíciójában.

Minderről azért kell őszintén, kendőzetlenül beszélni, mert nem lenne jó, ha ez a szakma az elkövetkezendő időben további presztízs- és minőségcsökkenést szenvedne. Rajtunk, mindannyiunkon is múlik, hogy ez ne így legyen.

Van-e, illetve lehet-e miből meríteni?

A közelmúltban egy rendezvényen, ahol többek között a közigazgatás sajátos és tanulságosan fájdalmas mélyrepülése is téma volt, valaki megkérdezte tőlem: mit tegyen, s mit lehet tenni azon bajok ellen, amelyek ma közigazgatási közállapotainkat jellemzik? Én azt tanácsoltam a kérdezőnek,

hogyan olvassa el Magyary Zoltán „Magyar Közigazgatás” című remekművét, amely annak ellenére, hogy nem ma íródott, tele van élettelle, aktualitásokkal, s nem túlzás, lelkesítő távlatokkal. Sőt még a jelenlegi kiúttalannak látszó helyzetből való kilábalást és továbblépést is megalapozza, elsősorban azért, mert Magyary tudta, hogy az állami-kormányzati intézkedések mindig a köztisztviselők személyétől függenek. Éppen ezért az okos állam kellő figyelmet szentel ennek a kulcsfontosságú társaságnak, vagyis a személyi állománynak. Teszi ezt azért, mert az állami hivatalokban megforduló ügyfelek jó vagy rossz véleménye mindig fontos fokmérője annak, hogy miként vélekednek az emberek a kormány munkájáról, a kormányzás minőségéről.

Magyary azt is tudta, hogy a közigazgatás az emberekért, a közönségért van. Az utóbbi persze szorosan kapcsolódik az előzőhöz, mintegy egymásra épül, vagyis van benne rendszer. Ebből fakadóan arra irányítja rá a figyelmet, hogy az okosan felelős kormányzás figyelmet, kellő feltételeket, ösztönző bátorítást nyújt a közszolgálati hivatásnak, mert annak szakmai professzionalizmusa, emelkedett és lojális étosza minden helyzetben az ő érdekeit szolgálja.

S, hogy mivel képes ezt szolgálni? Mindenképpen azzal, hogy a hivatalok és a jó, szakszerű bürokráciát alkalmazó hivatalnokok az emberekért, a közösségekért dolgoznak. A fentieket Magyary még azzal is megejtette, sőt teljessé tette azzal, amikor azt írta, hogy „Csak az a közigazgatás, ill. hivatalnoki kar tudja betölteni hivatását, amelyben megvan a megújulási készség, amely képes a megújulásra.”

A megújulásra jó példa szerte az országban a sok helyi kezdeményezés, jó gyakorlat, útkereső kísérlet. Mindezekkel az a legfőbb baj, hogy koordináció és alkotó katalizálás hiányában senki nem tud a másik törekvéseiről. Pedig csak egymástól és önmagunk hibáiból tanulva lehet megújítani közigazgatásunkat.

Mit kell elfelejteni, és mit kell megtanulni?

Magyary és kortársai nem sokat tudtak a napjaink közigazgatásában egyre divatosabb és felkapott call-centerekről, front office-ról, sőt back-office-ról, talán még az ügyfélszolgálat kifejezést sem használták. De egyvalamit nagyon tudtak: szervezni és rendszerben gondolkodni. S mivel monomániásan és professzionálisan hittek a jó közigazgatás eszményében, azt vallották, hogy a közigazgatás a közönségért van. Talán lehet, hogy ezért van szerte az országban, szerencsére számos helyen jó ügyfélszolgálat? Akik ezt a gyakorlatban magas szinten művelik, azok ezt tudják és megértették! Imre Sándor a jeles pedagógus, aki szintén tudott valamit az ügyfél és a hivatalok kapcsolatáról egyszer azt mondta: igen fontos, hogy valaki milyen érzésekkel lép be egy hivatalba, de ettől sokkal fontosabb az, hogy onnan milyen érzésekkel távozik. El kell ismernünk, ebben benne van minden, amit erről a szakmáról, illetve annak éthoszáról tudni kell, illetve tudni lehet. Mert valljuk be őszintén, hogy a sok jó irányú örökös nekibuzdulás, újabb és újabb nekifutás, valamint tanulmányhegyek, illetve permanens közfeladat-felülvizsgálat ellenére a baj ott van, hogy eddig még soha senki nem tudott, de nem is akart beleülni abba a jelképes ügyféli székbe, ahonnan kissé másképpen fest a világ.

Pedig végtelenül egyszerű ez, vegyük csak sorra:

A dolog ott és azzal kezdődik, hogy ki kell iktatni a jelenlegi jogszabálydzsungelből azt a (nem néhány) sok ezer önfényű, semmiféle társadalmi haszonnal nem járó hatáskört és hatósági jogkört, amelyeknek senki számára nincs hozadéka. Ilyenekkel van tele a jegyzőknak címzett kompetenciák többsége, ahol az állam helyi letéteményese quasi-postásként fogyasztja az adófizetők rezsióradíját. Gondoljunk csak az optometrista-látszerész engedélyek, szakfordító és

tolmácsigazolványok kiadására, nem beszélve egyéb elévülhetetlenül fontos „atraktív” jogkörökről. Mi ezekkel a gond? Legfőképpen az, hogy mindezek elveszik és elszívják az erőforrásokat, az ellenőrzési feladatokat és megelőzési célokat szolgáló, egyébként mindannyiunk számára fontos tennivalók érdemi gyakorlásától. Ugyan-ezek persze az államigazgatási szervek kompetencia-arzenáljában is ballasztként, burjánzóan felfedezhetők és megtalálhatók. A példákat lehetne sorolni tovább, állatorvosi lovak ott is akadnak.

Az előzőeket persze mi még tudjuk fokozni, hiszen ahol elég lenne egy bejelentés, ott mi engedélyt kérünk, ahol utat kellene engedni a bizalom elvének, ott mi szabályozunk. Vagyis pár száz elenyészően renitens jogalany miatt milliókat büntetünk sorban állással, indokolatlan utánjárással, felesleges előírásokkal. És még mindig rá tudunk tenni egy lapáttal, hiszen szintén a bizalmatlanság jegyében kérjük el évek óta azokat az igazolásokat, adatokat, amelyek egyébként megvannak ugyanezen hivatal (hasonló emelet ajtó, rosszabb esetben alagsor), illetve egy másik hatóság nyilvántartásában. Tesszük ezt annak ellenére, hogy 1981 óta legfőbb prioritásnak tekintjük, hogy erről jó lenne már leszoknunk.

De még nincs vége, mivel a pálmát azok az ügyek viszik el, amelyeket és ahogyan szabályozunk. Ilyen esetkör például az, amikor a maradandóan mozgássérült honfitársainknak magas szintű jogszabály nem éppen empatikus rendelkezése alapján visszatérően igazolniuk kell azt, hogy mindenki számára evidens és visszafordíthatatlan állapotuk nem fordult-e kedvezőbbre? Mindenki tudja, hogy ez sajnos nem következhet be, de a rossz bürokrácia büntető és megalázó útját az érintettnek mégis be kell járnia. A sorból és körből természetesen – a teljesség igénye nélkül – a kisvállalkozások sem maradhatnak ki. Ők a közbeszerzésekhez s a különböző pályázatokhoz kapcsol-

ódó ügyeikben tapasztalhatják meg mennyire szürreális a világ. A vállalkozások világánál maradván az is megérne egy elemzést, hogy mibe kerül az önfényű szabályzatok, ügymenetek alkalmazása, s milyen azok társadalmi haszna, mit jelent ez költségben, teherben azoknak, akiknek ezt végre kell hajtani, mivel „a szabály az szabály”. Számos országban ezt egyébként külön felmérték, beárzták, a költségeket kiszámították és az öncélú szabályozásokat megszüntették.

S persze azt is érdemes lenne végiggondolni, hogy mennyivel életszerűbb és alkalmazhatóbb lenne minden, ha a jogalkotás és a jogalkalmazás csapatai között alkotó, érdemi és rendszeres lenne a kapcsolat. Nem tudhatjuk, de sejtjük, hogy az elefántcsonttoronyban születő szabályozás nem barátja a gyakorlatnak, azt az élet soha nem igazolja vissza. Ha a jogalkotó és a jogalkalmazó kíváncsi egymásra, ha van bennük nyitottság és empátia, akkor mindannyian nyerünk. Az ilyen esetre igaz az a mondás, hogy kevésbé jó törvényekkel is jól lehet kormányozni, mivel jók a tisztviselők, no és az igazgatás. Szívesen hinnénk, hogy ez így van, de valljuk be önkritikusan: soha nem volt ennyire távol egymástól a központi és a helyi igazgatás. Pedig a (több szerző által sajnos csak utólag megfogalmazott) piaci menedzsment lobby általi szőnyegbombázás következtében leharcolt központi igazgatásnak igen jót tenne, ha a gyakorlat és a szakma felé fordulna. Valljuk be, együtt nagyon szalonképesek és eredményesek tudnak lenni, egymás nélkül viszont semmiképp.

Mindez egyébként azért lenne elengedhetetlenül fontos, mert a minőségügyhöz valamelyest értők szerint a jogalkotással foglalkozók és a jogalkalmazók ún. belső vevői egymásnak, amelyek jó vagy rossz együttműködés alapján közösen kiszolgálják az ügyfelet, vagyis a közigazgatás közönségét. Hozzáértők szerint e sajátos belső vevői kapcsolat azért jelentős, mert drámai módon bizonyítja, hogy egyetlen szervezet sem lehet képes sikeresen kielégíteni külső

vevőinek igényeit, ha a cég alkalmazottai által egymásnak átadott produktumok hibásak. Például egy három (központi-területi-helyi) belső szállítóból álló lánc esetében, ha azok mindegyike csak 90%-ban elégíti ki a partner belső vevők igényeit, akkor ennek eredményeképpen a cégtől (közigazgatástól) a külső vevőhöz (ügyfelelhez) kiszállított termék valójában csak 73%-os lesz. Gondoljunk bele, vajon milyen és mennyi lehet a valóságos érték? Mennyire vagyunk mi jó belső vevői, pontos, igényes beszállítói egymásnak? Semmiképpen nem hiábavaló mindezeket alaposan ismét átgondolni és elemezni.

Merre tovább közszolgálat és személyi állomány?

A továbblépés középpontjába a jelenleg igen megtépázott, számos területen kiüresített közszolgálati életpálya rugalmas és teljesítőképes továbbfejlesztését és modernizációját indokolt állítani.

Ebből fakadóan kiemelt feladat, hogy a modern állam megkésett kiépítésekor a közigazgatásban biztosítsuk a jelenleginél hatékonyabb munkavégzés személyi, szervezeti és technikai feltételeit. Ezt indokolja az is, hogy a közigazgatást övező társadalmi-környezeti változások eredményeként még további új, a jelenlegieknél sokkal nagyobb és erősebb kihívásokkal kell számolni. Központi kormányzati szinten az eddigi költségvetési újraelosztó, valamint hatósági jellegű feladatellátáshoz kapcsolódó szemlélettel szemben a komplexitást és a stratégiai szintű, összkormányzati jellegű gondolkodást kell előtérbe helyezni. Ezt kívánja meg az igazgatási munka hatékonyságának és minőségének javítása, valamint szolgáltató jellegének erősítése. Az e körbe tartozó követelmények egyébként szorosan összefüggenek a magyar közigazgatás személyi állományának – oly sokak által remélt és áhított – minőségi, anyagi és erkölcsi megbe-
csülésének növelésével.

A továbbfejlesztés rövid és hosszú távú feladatai körében kiemelt feladatként emelendő ki a következő fejlesztési feladatok:

- az eddigi lejárátódás ellenére az átfogó és működőképes, érdemben ösztönző rugalmas teljesítményértékelés (TÉR),
- a közigazgatás sajátosságait alkotóan megjelenítő és magában foglaló modern munkaköri rendszer (MÉR), valamint
- a komplex és egységes kormányzati HR, amely rendszerszerűen hat, és nem csupán fantom-üzem szintjén, mintegy kirkatként működik.

A jövőbeni lépések megtételénél alapvetően figyelemmel kell lenni arra, hogy a közigazgatási modellváltás keretében Magyarországon 1992 valamint 2009 között a közszolgálati rendszer első 17 éves periódusában megteremtésre kerültek a rendszer működtetésének biztonságos alapjai, amelyek megfelelő kereteket biztosítanak a továbblépéshez. A rendszer fejlesztése és finomhangolása szükségszerű és elkerülhetetlen, mivel nem lehet kitérni az új kihívások elől.

Az ún. második 17 év hangsúlyos kérdéskörét képezi a közszolgálati rendszer reformja, illetve a korábban már megindított megújítási törekvések folytatása. A közszolgálati reform első lépéseként egyértelműen mindenképpen meg kell határozni, hogy miként kívánjuk azt folytatni, milyen irányú és mélységű legyen az átalakítás. Ez azért fontos, mert a megközelítés módja alapvetően befolyásolja a reform eredményességét. A rosszul feltett és nem releváns kérdésekre csak rossz, illetve érdektelen válaszok születhetnek, mint ahogy ezt a korábbi reformkísérletek és más államok tapasztalatai már többszörösen bizonyították. A közszolgálati reform megközelítésének téziszjellegű elveit – a teljesség igénye nélkül – a következő prioritások képezhetik:

- A közszolgálati reformot elsődlegesen nem a jogi szabályozáson keresztül kell megközelíteni, ami azt jelenti, hogy a reform fő kérdései nem szűkíthetők le csupán a köz-

tisztviselői törvény szabályozásának problémájára. Nem hozhat tényleges változást a jogintézmények technikai áttekintésével járó egyszerű módosítás, azok érdemi felülvizsgálata és tartalmi megújítása nem melőzhető, s nem kerülhető meg. Az érdemi felülvizsgálat legfontosabb szempontja, hogy a korábbinál nagyobb mobilitást eredményező, az általános munkajogi szabályok szerinti jogálláshoz közelítő, rugalmasabb, teljesítményközpontú közszolgálati szabályozás és bérpolitika alakuljon ki. Emellett az is fontos követelmény, hogy szűnjenek meg az egyes tárcák és különösen az önkormányzatok között megtalálható indokolatlan szabályozási, illetve finanszírozási különbségek. Mindez természetesen egyúttal a felülvizsgálat e körbe tartozó irányát is meghatározza.

- A közszolgálat átalakítása nem ragadható ki a hazai közigazgatási, államháztartási, valamint az államélet egészét érintő reformok kereteiből. Erre figyelemmel fontos, hogy azokkal koherens, egységes rendszert kell képeznie. A közszolgálati reform nem válhat öncélúvá, hanem segítenie, támogatnia kell a magyar állami szervezetrendszer és működés modernizációs, debürokratizációs elengedhetetlen megújítását.
- A közigazgatási reform területeit (feladatrendszer, szervezetrendszer, működés, személyi állomány) érintő intézkedéseket rendszerszerűen egymásra kell építeni, ami azt jelenti, hogy az egyes intézkedések egymásból következnek, s együttes hatásként erősítik a reform célkitűzéseinek megvalósítását. A közszolgálati reform tekintetében ez azt az elengedhetetlen követelményt támasztja, hogy szorosan kapcsolódnia kell a közelmúltban megindult költségvetési-szervezeti reformhoz.
- A közszolgálati reform intézkedéseit célszerű két szakaszra bontani: a rövidtávon, illetve a hosszabb távon megvalósíthatókra. Feltétlenül elemzendő az eddig megtett, illetve be nem fejezett folyamatok, intézkedések hatása, tapasztalata. Indokolt esetben megfelelő monitoring alap-

ján feltétlenül gondoskodni kell az élet által nem igazolt lépések szükséges korrekcióinak végrehajtásáról.

Olyan reform kell, amely egyszerre ad választ és megoldást a globalizáció, valamint a modernizáció kihívásaira, de a fentiek mellett erősíteni képes a nemzeti érdekérvényesítést, amely ma minden területen oly elengedhetetlen. Minderre viszont csak egy teljesítőképességében megerősített személyi állomány képes.

Visszaállítható-e a kormányzás és az evezés megbillent egyensúlya?

Hozzáértők tudják, hogy a közigazgatásban is elsődleges érték a jogszerű, a hatékony és a tisztességes munkavégzés. Ennek érdekében sajnos újra ki kell dolgozni a közszolgálati életpályát tehetséges szakemberek számára is vonzóvá tevő javadalmazási rendszert. Nagyon fontos, hogy a garanciák értékei mellett minél szélesebb körben érvényesüljön a teljesítményelv, és érdemben növelni kell a köztisztviselők ágazatok közötti (horizontális), illetve szervezetek közötti (vertikális) ösztönzött, tényleges mobilitását. Ez különösen abban a körben indokolt, amelyet szakmai felkészültsége és tapasztalata alapján joggal és méltán nevezhetünk a magyar közigazgatási szakmai vezérkarának. E szakmai vezérkarra vonatkozó versenyképes program keretei között nem lehet megkerülni a korábbi főtisztviselői rendszer tapasztalatait, amelyet megújított jogintézményként és tartalommal vélhetően ismét létre kell majd hozni.

Ehhez kapcsolódóan kikerülhetetlen a megszüntetett közigazgatási államtitkári intézmény újragondolása, mivel ennek hiányában a központi igazgatás, valljuk be őszintén nem vagy csak rendkívül alacsony hatásfokkal, mintegy üzemeltetési üzemmódban képes csak működni. Nincs nagy dráma, be kell látni, hogy lépéskényszer van: a szakállamtitkári jogintézmény, amiként jött, megy és a közigazgatási államtit-

kári intézmény, ahogyan ment, most majd jön. Az már csupán finomhangolási részletkérdés, hogy megnevezésben miként követjük majd az európai trendeket, vagyis lehet főtitkár, illetve főigazgató is. De a lényeg, hogy a tárcáknál az evezősöknek végre legyen hozzáértő főnöke és a szakmának felelőse.

A fentiek mellett legalább ennyire fontos és elengedhetetlen a jegyzők közszolgálati jogállásának minél előbbi rendezése. A jegyzőt, ha tetszik, ha nem, tisztességesen el kell helyezni az államszervezet rendszerében. A mai skizofrén jogállás szerint erre a rendkívül komplex jogintézményre számosan sajnos úgy tekintenek, mintha egyféle törvényességi ficam lenne. Holott a jegyző valamennyi településen a magyar állam helyi dekája, s az Európai Unió felelős decentralizált jogalkalmazója. A jegyző az alkotmányosság és a törvény követe, a Mi emberünk, a falué, a városé. Ő, „ha esik, ha fúj”, mindig kell. Mindezek miatt nem kerülhető meg a jegyzők szakmai presztízsének erősítése, illetve helyzetük stabilitása. Persze nyomban ki kell hangsúlyozni azt, hogy mindezt nem a polgármesterek rovására kell megtenni. Egészen másról van itt szó, mivel a két eltérő jellegű jogintézményt rendszerszerűen, karakterisztikusan, saját szerepkörében fontos erősíteni és továbbfejleszteni.

Miért nem sikerült, avagy mit nem értettek meg a menedzserek?

Több ok és számos tanulság is van. A katarzis azért nem következhetett be, azért nem élhettük meg közösségi élményként, mert az eddigi programokat nem a tárcák közötti kooperatív együttműködés megújításának talaján szervezték meg, illetve nem a rendszerből kiaknázható kölcsönösen előnyös érdekeltségekre fűzték fel. Ennek keretében rendszeressé lehetett volna tenni az állandó és tematikus jellegű érdemi HR konzultációkat. A reform megvalósításához

kapcsolódóan Megújulás címmel újságot kellett volna közreadni. Az előzőek mellett interaktív elektronikus hírlevélben lehetett volna népszerűsíteni azok tevékenységét, eredményeit, akik motorjai lehettek volna a folyamatnak. A HR konzultációk során mindig kiemelten figyelni kellett volna a visszacsatolásra, a problémafelvetések érdemi áttekintésére, a jelentkező gondok gyors megoldását szolgáló konkrét visszajelzésekre. Rendszeresen teret és időt kellett volna szentelni a jó és legjobb gyakorlatok ismertetésének, s azokat a fenti orgánumokban kiemelten lehetett volna népszerűsíteni.

Létre kellett volna hozni a KINCS-et, vagyis a Közszolgálati Innovációs Csomópontot, amely a legjobb fejlesztéseket és műhelykezdeményezéseket mutatta volna be a szakmának, valamint az ország nyilvánosságának. A KINCS népszerűségét nagyszámú látogatottsága és egyre inkább növekvő elektronikus olvasótábora külön is minősíthette volna.

Az előzőek mellett lelkes fiatal kollégái támogatásával meg lehetett, illetve kellett volna alapozni azon országos HR konzultációs csatornát is, amelynek keretében felmenő rendszerben, egymásráépültséggel a területi szervek is részeseivé válhattak volna az új sajátos szakmai mozgalomnak és munkastílusnak. Ezáltal el lehetett volna érni, hogy minden hónapban aktuális információk, valamint érdemi visszacsatolás alapján kialakuljon a végrehajtás alatt álló programok érdemi monitoringja.

Miért dőltek be a menedzserei „mérőföldkövek”?

Korábbi publikációkban részletesen tárgyaltuk, hogy az érintettek jó szándékkal és a változás, illetve változtatás reményében paradigmaváltással felérő programok vezénylését vállalták fel. A legodaadóbb körütekintés és törődés ellenére is megjelentek azonban az első nehézségek. Éppen olyan

területeken, amelyekkel egyáltalán nem vagy alig számoltak.

Nem gondolták, hogy a szakszervezetek már a program megvalósításának legkezdetibb fázisában aktivizálják, és alkotóan fellármázzák a személyi állományt. Kiderült, sőt egyértelművé vált, hogy szakmai-társadalmi közmegegyezés nélkül egy ilyen átfogó változás eredményesen nélkülük nem vezethető be. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a munkaköri rendszerhez szorosan kapcsolódó képesítési rendszer érdemi működése, működtetése nélkül a kompetencia-jellegű változások nem építhetők be a közszolgálati rendszerbe. Az is fontos tanulság, hogy a személyi állományt mindig fokozatosan fel kell készíteni az ilyen jellegű változások befogadására, s az e körbe tartozó folyamatokat mindig kellően, megfelelő érzékkel kell szakaszolni.

Ugyancsak fontos tapasztalat az is, hogy valamennyi piacról hozott és bevezetni szándékozandó metódusnak, „csodafegyvernek” el kell végeznie a közigazgatásra vonatkozó alkotó adaptációját, elemzését. Ennek elmaradása szintén olyan hiátus, rizikófaktor, amely miatt bármilyen program végrehajtása – enyhén szólva – igen nagy nehézségekbe ütközik.

A dolgok igazi tanulsága az is, hogy a közigazgatás, illetve a személyi állomány – előzmények hiányában – egyszerre nem képes a kritikusknál nagyobb tömegű reform befogadására és feldolgozására. Vagyis ebben a tekintetben is fontos okulás a fokozatosság érvényesítése, az egymásráépültség, valamint a rendszerszerűség alkalmazása. S még egy fontos következtetés: reformokat nem lehet úgy eredményessé tenni a közigazgatás egyetlen vertikumában sem, ha a köztisztviselők nem tudják, hogy mi, mikor és miért történik? Ilyenkor elszenvedik ugyan a felülről érkező döntést, de soha nem is lesznek alkotó alanyai, katalizálói a változásoknak. Azzal nem azonosulnak, így nem is érzik azt magukénak.

S még egy szervezési gondolat: Aki sikert akar, annak a hozzá vezető utat is akarnia kell. Mindez nem csak jól hangzik, de nagyon igaz is. Érdemes megfontolni. Érdekes lehet minden helyzetre, mivel vélhetően sok jó szándékú, de világmegváltó módon türelmetlen ember jön még a közigazgatásba.

Azoknak kell higgadtnak lennie és maradnia, akik itt voltak, itt vannak, és itt lesznek.

Jelentés a minőségügy fejlődéséről

Az ASQ Éves Minőségügyi és Fejlesztési Világkonferenciáján (Minneapolis, 2009. május) a Minőségtanács új jelentése megvilágította a minőség folyamatos evolúcióját, valamint a minőségügyi szakemberek változó szerepét. A „Vezetői recept a minőségügy jövőjére” című jelentés azt a kérdést vizsgálja, hogyan válhatnak a minőségügyi szakemberek a változások katalizátorává, milyen vezető szerepet kell vinniük a vállalati folyamatok összhangjának megismerésében és biztosításában, illetve az üzleti tervezés és az alapkövetelmények összehangolásában. A jelentés összeállítói szerint a minőségügyi szakemberek szerepe még csak most van kibontakozóban; ők többnyire makroszintű vezetőknek tekintik magukat, akik a minőségügyi gyakorlatot összekapcsolják a legfelső szintű növekedéssel és olyan üzleti trendekkel, mint a globalizáció, az egyre kifinomultabb vevői követelmények, a tehetséggondozás, a környezeti aggodalmak és a társadalmi felelősségvállalás. A Minőségtanács megállapításait Paul Borawski, az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) ügyvezető igazgatója és stratégiai főbiztosa látja el magyarázatokkal. (*Conference Board reports on quality's evolution. Quality Progress, July 2009, p. 15*)



VG

Charles Aubrey

A szervezeti kultúra mérése és fejlesztése*

1. Bevezetés

A vállalat felső vezetésének meg kell határoznia, hogy milyen kultúrát akar létrehozni a vállalatánál. Ezt úgy valósíthatja meg, hogy meghatározza azokat az értékeket és magatartási formákat, amelyeket a vállalatánál el akar érni. Ha a magatartási jellemzőket már megállapították, akkor azokat a kérdéseket kell megválaszolni, hogy hogyan mérjük az így megvalósított értékeket és azok által a vállalati kultúrát. Ha a kérdéseket a vállalat alkalmazottai megválaszolták, akkor a vállalat kulturális erősségeit és a fejlesztési területeket is meghatározhatjuk.

A kultúra meghatározható, mérhető és megváltoztatható. Megváltoztatható azért, hogy támogassa azt a folytonos folyamatfejlesztési folyamatot, amelyet a szervezet meg akar valósítani. A változtatás végrehajtása nehéz feladat és sok időt vesz igénybe. Ez a változtatás azonban megéri a fáradságot, de ehhez szükséges a felső vezetés elkötelezettsége, részvétele és türelme.

Érdekes módon bármilyen olyan folyamatos fejlesztési eljárás, amelyet a szervezet hasznosítani tud, és ha az sikeres is, felhasználható a kultúra fejlesztésére. Az eredmény olyan kultúra, amelyet a folyamatos fejlesztési folyamat megerősít és olyan folyamatos fejlesztési folyamat, amelyet a kultúra erősít meg. Ennek megfelelően a kultúra „jövőbeli állapota” jön létre, és ez az új állapot javítja a folyamatos fejlesztési folyamat eredményeit. Mind az emberi, mind a pénzügyi tényezők mérése azt

bizonyította, hogy ha a kultúra megerősödött, akkor a folyamatos fejlesztés is sikeresebb. A kultúrának és a folyamatos fejlesztésnek jelentős növekedése együtt jár a nyereségnek és a szervezetnek a növekedésével.

2. Módszertan és alkalmazás

Az Anderson gyógyszerészeti csomagoló vállalat a kultúra felmérésére végzett vizsgálatot, amelyben közel 400 alkalmazott vett részt önkéntesen. Ezt elégedettségi felmérés helyett kultúra-felmérésnek nevezték el.

Szervezeti (vállalati) kultúra

A szervezeti élet olyan útja, amely kialakítja az alkalmazottak magatartási formáit, hitét, viselkedési módját és tevékenységeit az elfogadott, szokásosan a vezetőség által kinyilvánított szabályok, gyakorlatok, hagyományok és szimbólumok szerint, amelyeket folyamatos tájékoztatással, jutalmazással és elismeréssel intézményesítenek.

A felső vezetés korábban meghatározta és leírta a vállalat kultúráját jellemző hét értéket és kíváncsi volt, hogy azokat milyen mértékben fogadják el és alkalmazzák a vállalat dolgozói. Ennek méréseire 87 kérdést dolgozott ki a 7 értékre. Ezek a következők voltak:

2.1. Menedzsment információkkal és mérési adatokkal (*Manage with Information and Metrics*)

Munkánk során mindig döntéseket kell hozni, és intézkedéseket kell megtenni világos, érthető adatokkal és mérésekkel. Ha nincs megfelelő információnk, akkor kérni kell azt, vagy segítséget kell kérni, mielőtt

* E cikk Charles Aubrey (USA, Anderson Pharmaceutical Packaging, elnökhelyettes) az EOQ 2009. évben, Dubrovnikban tartott Kongresszusán tartott „Measuring and improving the culture to achieve significant business results” című előadásának Dr. Balogh Albert által szerkesztett változata.

cselekednénk vagy döntenénk. Ennek alapelvei a következők:

Az alkalmazottaktól elvárjuk az összes határidő teljesítését.

A hatékonyság a legfontosabb prioritás az Anderson Packaging Inc.-nél (API).

Ez a vállalat a döntéseket elég gyorsan meghozza.

2.2. Felhatalmazás adása az alkalmazottaknak (*Empower Employee*)

A vezetőség a kvalifikált alkalmazottakra átruházza a hatáskört és beléjük neveli a felelősséget munkatevékenységeik elvégzésére, a döntések meghozatalára, a veszteségek megszüntetésére, munkájuk és munkaterületük folyamatos fejlesztésére. Ennek alapelvei a következők:

- Az alkalmazottaknak hatáskört kell adni döntések meghozatalára saját munkaterületükön.
- Tudniuk kell, hogy milyen képzésre van szükségük munkájuk jó elvégzéséhez.
- Szabadon kell kezdeményezniük a fejlesztést észrevételekkel és javaslataikkal.

2.3. Team-munka (*Teamwork*)

Ha lehetséges, teameket kell kialakítani a munka elvégzésére, a kérdések megválaszolására, a veszteség megszüntetésére és a folyamatos fejlesztés elősegítésére. A széleskörű változatosság, tapasztalat, oktatás és háttér összhangot teremt és előállítja a megoldásokat. Ennek alapelvei a következők:

- A team tagjának érzi magát mindenki megosztott célok elérésre.
- A team-munka szelleme hatja át az Anderson Packaging Inc. vállalatot.
- A vezetőség kéri az alkalmazottak véleményét a döntések meghozatalához.

2.4. Tisztelet és erkölcsös viselkedés (*Respect and Ethical Behavior*)

Mindenkinek tisztelnie kell a másikat, értékelnie kell a különbségeket egymás között, s azt a munkát, amit a team-társak végeznek. Úgy kell bánnia mindenkinek a vele együtt dolgozókkal, ahogyan ő szeretné, hogy kezeljék őt. Mindenkinél követnie kell az össze eljárást, szabályt, szabályozást és törvényt, valamint fel kell hívnia a vezetőség figyelmét arra, ha valaki elmulasztja ezt megtenni. Ennek alapelvei a következők:

- A munkahelyi légkör kiegyensúlyozottségét támogatni kell.
- Az összes alkalmazottat tisztelni kell.
- Az Anderson Packaging Inc. munkatársai nem tűrik meg az erkölcsstelen viselkedést.

2.5. Fejlesztés és innováció (*Improve and Innovate*)

Mindenkinek felelőssége, hogy keresse a legjobb megoldásokat munkája elvégzéséhez – mindent lehet javítani, és minden folyamatnak van vesztesége. Küzdünk azért, hogy minden alkalmazottat képezzünk ki a készségek megfelelő szintű elsajátítására, hogy azonosítani tudja ezeket a fejlesztési lehetőségeket és veszteségeket. Megfelelő jóváhagyás után az alkalmazottak meg tudják változtatni azt a szokásos módot, ahogyan munkát végzik. Ennek alapelvei a következők:

- Mindenki bátorságot érez ahhoz, hogy új ötleteket adjon.
- Mindig keressük azokat a módszereket, amelyekkel a vevő veszteségeit csökkenthetjük.

2.6. Oktatás, tanácsadás és különbségtétel (*Coach, Mentor & Make a Difference*)

Mindenki lehet oktató és tanácsadó. Ha egy új alkalmazott kerül valakinek az osztályá-

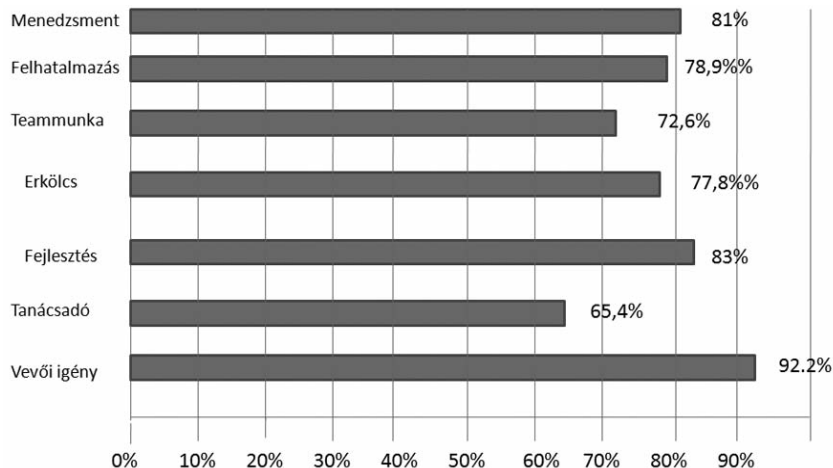
ra, akkor az meg akarja ismerni, hogy az osztály hogyan dolgozik, vagy azt, hogy a régebbi alkalmazott hogyan végzi a munkáját, így a régebbi alkalmazott oktató vagy tanácsadó szerepet kap. Mások segítése, hogy jobban teljesítsenek vagy új dolgokat csináljanak meg, pontosan az, amit egy oktató vagy tanácsadó megtehet és ez valóban különbséget tesz (hozzáadott értéket képvisel). Ennek alapelvei a következők:

- A vezetőség ügyel valóban arra, amit az alkalmazottaknak mondani kell.
- Az alkalmazottak személyes karrierjének elősegítése fontos a vállalat számára.
- A vezetőség mindig kinyilvánítja, milyen fontosak számára a vevők és az azoknak eladott termékek.

2.7. A vevői elvárások felülmúlása (*Surpassing Customer Expectations*)

Elsődlegesen szükséges az összes vevő előírásainak, követelményeinek, szabványainak és határidőinek teljes mértékben történő teljesítése, azonban ez nem elegendő. Mindenkinek keresnie kell a módokat ezeknek a vevői követelményeknek és elvárásoknak a túlteljesítésére. Hogyan tudjuk kiküszöbölni az olyan veszteséget, mint a selejt? (Ezzel pénzt takarít meg a vevő.) Hogyan tudjuk javítani a feldolgozást? (A végterméket ezt követően ki tudjuk szállítani a vevőnek.) Hogyan lehetünk biztosak abban, hogy nem követtünk el hibát a tétel megjelölésében? (Csak ekkor lesz jó a termék már az első alkalommal a vevő számára.) Ennek alapelvei a következők:

- Az ügyfélszolgálat elsődlegesen fontos az Anderson Packaging Inc. vállalatnál.
- Az itt hozott döntések közvetlenül érintik a vevőt.
- Mindenkinek tudnia kell, hogy munkája hogyan befolyásolja és érinti a vevőt.



1. ábra Az elégedettségi felmérés pontszámának százalékos értéke

	2006	2007	2008
Munkatársak	955 \$	1174 \$	1200 \$
Eladás	129 m\$	159 m\$	183 m\$
Nyereség	15 m\$	19 m\$	24 m\$

2. ábra Az Anderson vállalat teljesítménye

A felmérés válaszai egy 5 fokozatú skálán értékelték az elégedettséget. Ez a következő volt:

- Nagyon elégedetlen 1 pont
- Elégedetlen 2 pont
- Semleges 3 pont
- Elégedett 4 pont
- Nagyon elégedett 5 pont

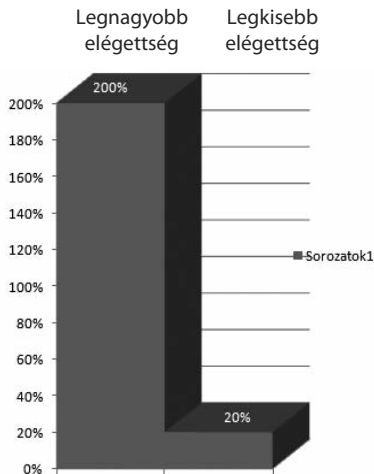
• **Az alkalmazottak elégedettsége (kultúrája) hatással van a szervezet teljesítményére.**

• **Az alkalmazottak elégedettségének javítása elősegíti a Lean Six Sigma kultúra kialakulását, és felgyorsítja a szervezeti teljesítmény növekedését.**

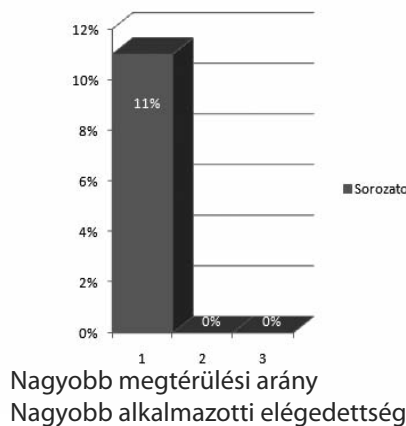
• **A Lean Six Sigma felhasználható az alkalmazottak elégedettségének növelésére.**

3. ábra Hipotézisek

Termelékenység növekedése

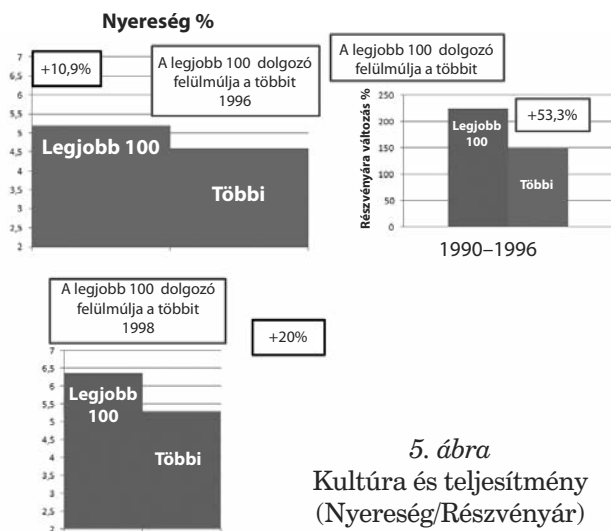


Megnövekedett tőke megtérülési arány



Nagyobb átlagos évi növekedés a részvényekben a legnagyobb alkalmazotti elégedettség esetén – 14,2m\$

4. ábra Emberi erőforrás index (HRI) (Fortune1000 ipari vállalatokra)



5. ábra

Kultúra és teljesítmény
(Nyereség/Részvényár)

A felmérés célja az volt, hogy meghatározzák a vállalat gyenge pontjait, ahol a javításra a Lean Six Sigma folyamatot kell használni. Az 1. ábrán látható, hogy az alkalmazottak elégedettsége jelentős, átlagosan 81%-os volt.

Az alkalmazottak különösen elégedettek voltak a következőkkel: az egyéni tanulást bátorítja a vállalat; a munkakörrel való elégedettség; a vevői követelmények teljesítése; a folyamatos fejlesztés és a team munka.

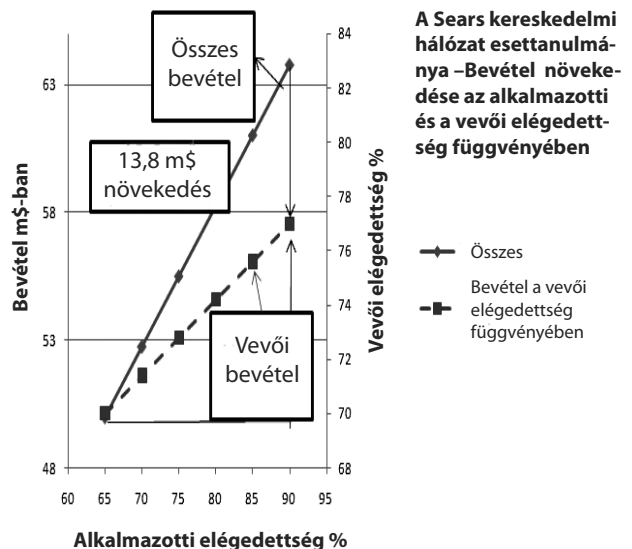
Az alkalmazottak kevésbé voltak elégedettek a következő területekkel: kommun-

káció; a munkafolyamatok javításának megjutalmazása.

Az elégedettség változásának a vállalat teljesítményére gyakorolt hatását a 2. ábrán látható táblázat szemlélteti, amely bemutatja az Anderson személyi állományának, bevételének és nyereségének változását a 2006–2008 években. Az alkalmazotti elégedettség növekedésének éa Lean Six Sigma fejlesztésnek kapcsolatára vonatkozó feltevéseket a 3. ábra szemlélteti. A Fortune 1000 magazin ipari vállalatoknál végzett felmérései (4. ábra) mutatják, hogy a legnagyobb alkalmazotti

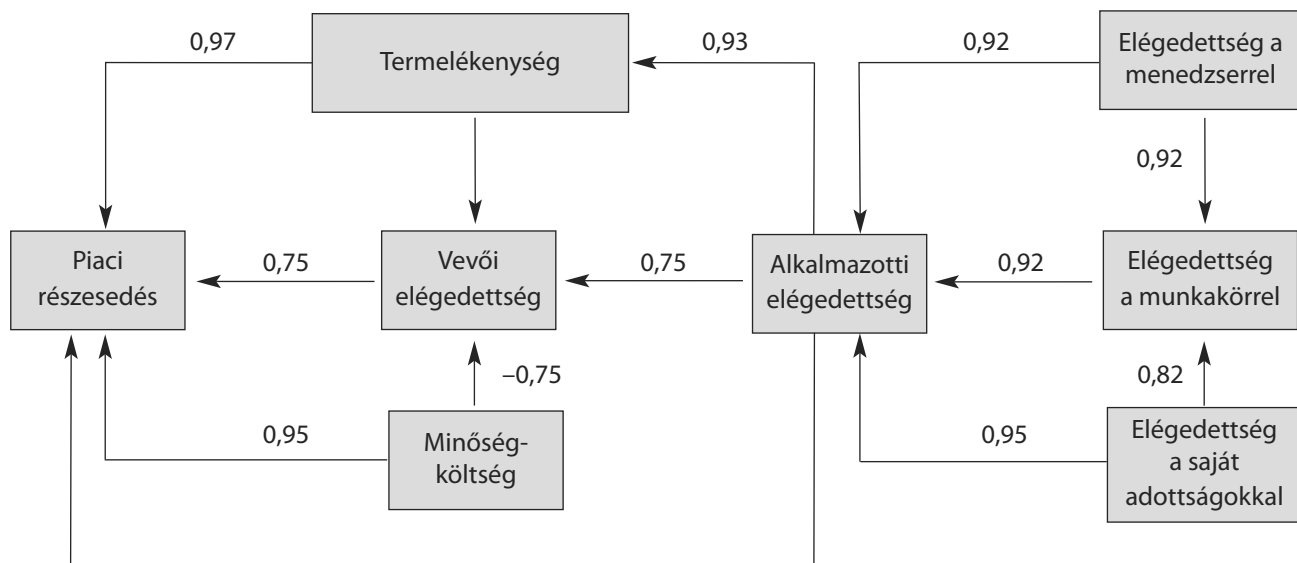
elégedettség milyen hatással van a termelékenység növekedésére és a tőkemegtérülési arányra. Az 5. ábra bemutatja, hogy a legjobb 100 dolgozó teljesítménye hogyan múlja felül a többiét, és ez mit jelent nyereség és részvényár növekedésben. Az alkalmazotti és vevői elégedettség növekedésé-

Az alkalmazotti elégedettség 65%-ról 90%-ra növekedett, a vevői elégedettség 70%-ról 77%-ra növekedett, közben a bevétel 13,8 M\$-ral emelkedett 50 M\$-ról 63,8 M\$-ra



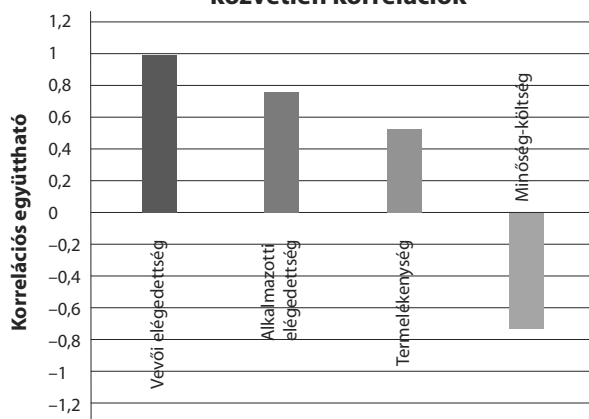
6. ábra Az elégedettség hatása a bevételre

Termelékenység=Bevétel/alkalmazotti létszám; Minőségköltség=Hardver garanciális költsége;
Összefüggés = Korrelációs együttható

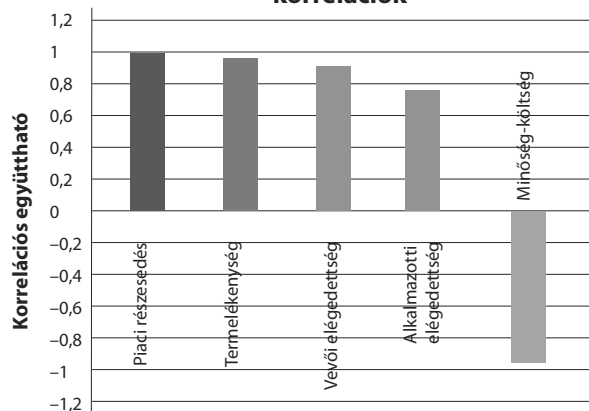


7. ábra Összefüggések a termelékenység, a minőségköltség és a vevői, illetve az alkalmazotti elégedettség között (IBM, Rochester)

A vevői elégedettségre vonatkozó közvetlen korrelációk

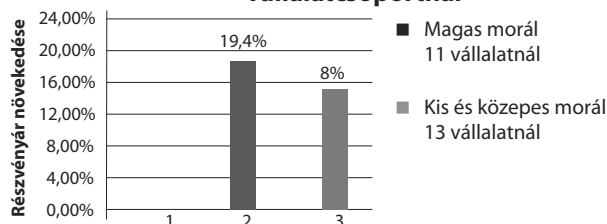


A piaci részesedésre vonatkozó közvetlen korrelációk



8. ábra Kulcs-mérőszámok (IBM)

Részvénynövekedés egy vállalatcsoportnál



9. ábra Munkaerő-menedzsment vizsgálat eredménye

nek hatását a bevételre a Sears kereskedelmi csoport esettanulmánya igazolja, amely a 6. ábrán látható. A 7. és 8. ábra IBM (Rochester) adatai alapján összefoglalja a piaci részesedés, a termelékenység és a minőségköltség mutatóinak korrelációs összefüggéseit a vevői és az alkalmazotti elégedettséggel, valamint bemutatja a kulcsfontosságú mérőszámok korrelációs kapcsolatát is. A 9. ábra az erkölcs és a részvénár kapcsolatát vizsgálja egy vállalatcsoport esetében.

3. Következtetések és következmények

A vállalat felső vezetősége ezt követően a gyenge pontok kijavítására összpontosította figyelmét és ezért a Lean Six Sigma folyamatot használta fel a gyökér-okok feltárására és azok kiküszöbölésére vonatkozó megoldások bevezetésére. A DMAIC problémamegoldó módszertant felhasználva a következő javító tevékenységeket végezte el:

Kötelező kommunikációs tervet készített el.

Az első számú vezető (CEO) rendszeres értekezleteket tartott a vezetőséggel és az összes alkalmazottal.

Az igazgatók és a menedzserek rendszeresen tanácskoztak beosztottaikkal, hírleveleket készítettek és publikáltak.

Egyéni jutalmazási programot készítettek el, valamint kidolgozták a csapatok jutalmazási programját, és meghirdették a csapatok közötti versenyt; ezen túlmenően teljesítményértékelést végeztek mind a Six Sigma övesek, mind a csapat-tagok számára.

A karrier növekedés elősegítésére kidolgozták az egész vállalatra a sikerességi tervet.

A karrierfejlesztési célokat úgy határozták meg, hogy azok fejlesztési tevékenységeket valósítsanak meg, és tanácsadói tevékenységeket kezdeményezzenek a kiválasztott területeken.

A munkát a vállalat újabb elégedettségi (kultúra-) felmérésekkel folytatja, hogy mérje a fenti megoldásokkal már elért eredményeket és megtalálja a fejlesztési lehetőségek újabb csoportját, ezáltal tovább javítsa a vállalat teljesítményét.

Életműdíj indul

A KÖVET Egyesület idén először hirdette meg a Dr. Georg Winter-díjat, a magyar gazdasági szféra és a fenntartható fejlődés összhangjáért munkálkodó személyek elismeréséért. A díj névadója Dr. Georg Winter, aki múlhatatlan érdemeket szerzett a környezettudatos vállalatirányítás területén, a B.A.U.M., az INEM és a KÖVET megalapításában, felvirágoztatásában. A díj az erkölcsi elismerésen túl művészi és szimbolikus értékkel is bír, átadására első ízben a KÖVET Egyesület közgyűlésén kerül majd sor, 2010. március 23-án. Az átadó ceremónián a díj névadója is tiszteletét teszi.

Dr. Georg Winter a környezettudatos vállalatirányításért és a ma vállalati társadalmi felelősségnek (CSR) nevezett mozgalomért folytatott úttörő munkáját a világon elsőként ismeri el a KÖVET Egyesület azzal, hogy nevén díjat alapít. A díjat évente egy természetes személy kaphatja, aki a gyakorlatban is bizonyította, hogy önzetlen munkával a gazdaság, az ember és a természet hatékonyan és összhangban működhet. A Winter-díjra a KÖVET tagjai, tisztségviselői és az egyesületi titkárság munkatársai állíthatnak jelöltet, az odaítélésről az Egyesület mindenkor elnöksége dönt.

Dr. Georg Winter nevéhez fűződik a környezettudatos vállalatirányítás átfogó rendszerének bevezetése és gyakorlati megvalósítása, amelyet később róla neveztek el Winter-modellnek, és az első ökológiával összhangban kialakított gyárépület koncepciója és megvalósítása. Alapítója a környezettudatos vállalatirányítást hirdető két nagy szervezetnek, a B.A.U.M.-nak, amely a közel 500 taggal működő Környezettudatos Vállalatirányítás Németországi Egyesülete, valamint a nemzeti egyesületeket összefogó INEM-nek (International Network for Environmental Management).

A Németországban hat kiadást megért, Winter-modellt bemutató kézikönyvének (*Blueprint for green management*) inspirációjára alakult meg 1995-ben a magyar Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET). Ezt követően hamarosan megjelent a könyv magyar változata is, melynek címe „Zölden és nyereségesen” amely egy évvel később elnyerte Az Év Környezetirányítási Szakirodalmi Díját.

Dr. Winter a KÖVET működésének legkritikusabb 2-3 évében, hozzásegítette az első nagy elnyert pályázatokhoz az egyesületet, a pályázati költségvetést pedig magánvagyonából egészítette ki. Többször tartott előadást Magyarországon, s mindig elismeréssel nyilatkozott a KÖVET munkájáról. Ennek jele, hogy 2000 és 2002 között a KÖVET akkori igazgatója Dr. Tóth Gergelyre, bízta az INEM Nemzetközi Főtitkárságát, majd a szervezet legnagyobb, balti államokban végrehajtandó projektjét.

Beszámoló a XVIII. Magyar Minőség Hét konferenciáról (2009. november 2–4.)

Az évenkénti Magyar Minőség Hét konferencia hagyományos célja – így a 2009. évié is –, hogy áttekintse a szakma aktuális problémáit, várható fejlődési irányait és a minőségügy társadalmi szerepét.

A Társaság elnöke, **Pónyai György** megnyitójában arra emlékeztetett, hogy a II. világháború óta eddig eltelt időszak három részre osztható: az elsőben élni akartunk, a másodikban gyarapodni, a harmadikban pedig minőségi életet élni. Ezt szeretnénk most is, de egyre nagyobb nehézségekkel kell megküzdenünk. A konferencia ehhez kívánt segítséget nyújtani, aktuális módszerek és eszközök ajánlásával.

A nyitó plenáris szekcióban – a hagyományok szerint – a kormányzat és a hozzá kapcsolódó szervezetek ismertették az időszerű helyzetet és gondjaikat. **Gulyás Kálmán** szakállamtitkár (Szociális és Munkaügyi Minisztérium) nevében **Dr. Aranyi Péter** a kormányzat fogyasztóvédelmi politikáját, a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság álláspontját pedig **Szűcs András** ismertette. **Czágler Péter** főosztályvezető, a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztériumnak – a versenyképesség növelés érdekében hozott – kormányzati intézkedéseit részletezte, végül **Ferencz Dóra**, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség osztályvezetője számolt be azokról az intézkedésekről, amelyeket a Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatóság hozott az ügyfél-elégedettség növelése és a minőség biztosítása céljából.

A szekciót követően átadták a **Magyar Minőség Háza** díjait a kitüntetetteknek.

Az EOQ MNB által szervezett **Minőség és Értékteremtés** szekció előadásairól a

2009/6. számunkban már közreadtunk egy összefoglalást.

Az ISO Fórum szervezésében **Rózsa András** elnökletével tartott **Szükséges és ésszerű paradigmaváltás a minőség-szemléletben** című szekció megállapította, hogy Magyarországon egyre több azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek több mint húsz éve alkalmazzák, gyakorolják az ISO 9001 szabványnak megfelelő minőségirányítási rendszert. Számos vállalat és szervezet van, amely szép sikereket ért el annak következtében, hogy a tanúsított rendszereket vezetői eszközként alkalmazzák és a jól kialakított, dokumentált folyamatok képezik a teljes körű minőségmenedzsment alapját.

Noha a minőségügy nem tudomány, de mindenképpen egy olyan terület, amelyet mellőzni nem tudunk és nem is szabad. Húsz év elteltével e területen is szükségessé vált a paradigmaváltás. Sokan teszik fel a kérdést: Milyen irányba haladjunk?

Szügyi György (előadását **Dr. Molnár István** tartotta meg) az Euromenedzser Tanácsadó vezérigazgatója kiemelte, hogy tanácsadói megközelítéssel is szükségessé vált a szemléletváltás a minőségügyben. A minőségirányítási rendszer a cég (gazdasági rendszer) csupán egyik aspektus-rendszere, melynek tudatosan kell illeszkednie a cég mindenkori tanúsítottsági és működési állapotához. A vezetésnek figyelni kell arra, hogy a vállalatot alkotó rendszerek alkossa-

nak interaktív, szinergikus egységet. Mind-ezen túlmenően a tanácsadóknak is változtatni kell módszereiken. Az ideális tanácsadó kvalitásai közé tartozzon, hogy legyen együttműködő, kreatív és megújulni képes, hiszen a rendszereket a szervezetek igényeinek megfelelően kell kialakítani. A jó tanácsadó a követelmények, a szakmaiság és a célcélok integrátora.

Lőrinc Ákos, az Északmagyarországi Regionális Vízművek Zrt. minőségügyi vezetője szemléletes példával igazolta, hogy az ÉRV Víziközmű az Integrált Irányítási Rendszer alkalmazásával érte el sikereit és fejlődik folyamatosan a kiválóság útján. I

Demeter Krisztina, PhD a Corvinus Egyetem docense egy nemzetközi felmérés eredményeit ismertette a hallgatósággal a „Minőség: eszközök és eredmények” témakörben. A felmérést 2004-2009. között végezték el több mint 20 ország vállalatai körében. Az előadásban bemutatott országok között szerepelt Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Olaszország, Németország, és Svédország 222 vállalata. Az előadástól eléggé pesszimista következtetések derültek ki. Például a magyar vállalatok korszerűtlen célstruktúrája, miszerint a vezetők szemléletében a költségcsökkentés az egyik elsődleges cél. A termelési költségek, a teljesítési idő és a szállítási ígéret tekintetében sem büszkélkedhetünk.

Meleg Edit a Wolf Plastics minőségirányítási és TQM vezetője „A minőség ma már nem cél, hanem eszköz. Akkor mi a cél?” című előadásában kiemelte, hogy el kell felejteni a régi gondolkodást, mely szerint fehér köpenyesek (MBO, MEO) felelnek a minőségellenőrzésért, hogy ki ne menjen a hibás termék, hiszen a vevői elégedettség nagyon fontos. A minőség, mint vezetői eszköz az üzleti folyamat része, együtt tervezi meg a menedzsment. Biztos alap, amire építkezni lehet.

Tunkli Gábor „A paradigmaváltás szintjei – avagy egy társadalmi szerződés margójára” című előadásának bevezetéseként felelevenítette az elmúlt évtized megválto-

zott körülményeit: pl. a vevői, fogyasztói elvárások növekedése, az erőforrások kimerülése, a társadalmi érzékenység növekedése, egyre növekvő információ-tömeg, gyors és „nemes káosz”, ágazat és piac (ország)specifikus hatások stb. Tehát megváltozott a közeg, amelyben élünk, dolgozunk, és folyamatosan versenyezzünk. És még nem is beszéltünk a tudományos felfedezésekről, az üzleti képzelőerőt felülmúló technikai fejlődésről, a sebességről, az elavulásról, a globalizációról, illetve a humán és szervezeti orientációról, a fenntartható fejlődésről. Mindezek megértése csak egy újfajta gondolkodásmód mellett lehet gyümölcsöző. Az előadó szerint mindenképpen szükség van paradigmaváltásra. Szükséges az elmozdulás a makro -ágazati irányítás- rendszerek felé. *Szükséges a Felismerés és Alkalmazkodás a közeg változásaihoz.* Ennek érdekében kívánatos a gyors, kreatív, proaktív, információkezelő, tudás alapú, tanuló szervezet, amelyet teljesítmény- és eredményorientált, szabályokat betartó, kreatív és együttműködő munkatársak alkotnak.

Rózsa András az ISO 9000 FÓRUM elnöke kiemelte, hogy a jelen helyzetben új vezetői és új munkavállalói szemléletre/kultúrára van szükség a szervezetek hatékony működtetéséhez! Másképpen kell gondolkodni a minőségről! Ezelőtt két évtizeddel a vevők főleg azt tekintették fontosnak, hogy jó legyen a termék vagy a szolgáltatás minősége. Ma a minőségnek egy kiterjesztett, tágabb értelemben vett követelményeit kell teljesíteni. Példának említette, hogy a Herendi Porcelánmanufaktúrában a „minőség az érdekelt felek elégedettsége”. Tehát akkor beszélnek herendi minőségről, ha elégedett a vevő, a munkatárs, a beszállító, a partner, a környezet, a lakosság, a hatóság stb. A világhírű manufaktúrában a termék minősége etikai kategória, amelynek értelmében nem szabad (nem illik, nem etikus) tudatosan eladni a hibás terméket. Másik példát említve kiemelte, hogy a gyógyszeriparban a „jó” minőség: megfelelés a szándékolt felhasználási célnak. Érvé-

nyesülni kell egy új elvnek, miszerint a minőséget nem bele kell vizsgálni, hanem bele kell tervezni a termékbe. Ez lehet a tudományos alapokon nyugvó gyógyszergyártás lényege. Megemlítette, hogy a szentgottvárdi GM-Opel gyárban alkalmazott GMS Globális Termelési Rendszer egy olyan egyedülálló, általános, versenyképes, a Lean Manufacturing alapelveknek megfelelő gyártási rendszer, amely a legjobb eljárásokat, gyakorlatokat és technológiákat alkalmazza a hatékonyság és a teljes vásárlói lelkesedés elérésének elősegítéséhez. Ebben a rendszerben a termékbe beépített minőség biztosítja és erősíti a vevői bizalmat.

Az előadásokat **kerekasztal-megbeszélés** követte az előadók és résztvevők közreműködésével.

A hozzászólásokból kiderült, hogy a gazdasági makrokörnyezet drámai változására, a technológiák drasztikus átalakulására a cégek az előre meneküléssel válaszolhatnak. Ehhez szakképzett vezetőkre és szakértőkre van szükség, akik kellő tapasztalattal rendelkeznek a legjobb gyakorlat kiválasztásához, ugyanakkor nyitottak a változásra, hisznek benne és képesek elszakadni akár a „saját évtizedek óta dédelgetett gyermeküktől is”. A szekció tematikája „Szükséges és ésszerű paradigmaváltás a minőségszemléletben” előrevetítette az újszerű gondolkodás szükségességét. Ma már nem elég hagyományos módon minőségszemléletről beszélni. Ugyanakkor ez el sem hanyagolható. A szekció bevezetésében feltett kérdésre: „*Mi lehet a titka a sikeres szervezeteknek?*” nem született egyértelmű válasz. Csoda lett volna, ha ez megtörténik! Azonban fontos az egyhangúlag elfogadott megállapítás, miszerint a kiválóan működő, sikeres szervezetek dokumentált rendszereket működtetnek, folyamatosan mérik és értékelik folyamataik hatékonyságát, következetesen képezik munkatársaikat, összehasonlítják előrehaladásukat a szakma legjobbjaival. Ezek képezik a szervezet előrehaladásának alapját.

A Menedzserek Fóruma Alabán Ildikó vezetésével a válságkezelés néhány lehetséges megoldását járta körül, zömében az alkalmazott gyakorlat, a tapasztalatok bemutatásával.

Boda László „Termékfejlesztés – múlt, jelen, jövő” címen tartott előadást. A MOL Csoport a régió meghatározó nemzetközi olajipari vállalatoként élenjáró a termékminőség fejlesztésében. Átgondolt stratégiájának és a megfelelő időben megvalósított beruházásainak köszönhetően 2005 óta kénmentes (az EU-ban csak 2009-től kötelező), a legszigorúbb minőségi és környezetvédelmi követelményeknek megfelelő üzemanyagokat gyárt és forgalmaz.

Monzsart Zsolt „Innováció, mint a válságkezelés lehetséges eszköze” című előadásában arra utalt, hogy Magyarország lemaradt az innovációs mutatókkal mért nemzetközi versenyben. A Magyar Innovációs Szövetség aktív szerepet vállal a kormányzattal folytatott párbeszédben a hazai gazdasági szabályozórendszer alakításában azzal a céllal, hogy a vállalatoknak, vállalkozóknak érdemes legyen innovációs folyamatokba befektetni. Nemzetközi szervezetek – OECD, ERT – tanulmányai rámutatnak a szükséges hazai teendőkre, célszerű kormányzati intézkedésekre, különös tekintettel a globális válság idején az innovációra, mint a válságkezelés egyik lehetséges eszközére.

Rác László előadásában a „hatékonyságnövelés létszámleépítéssel?!” témát vizsgálta. A mai korban egyre nehezebb meghatározni azt, hogy valójában mit is jelent a minőség. Az utóbbi időben – a számtalan irodalmi és szakirodalmi definíció mellett – sokkal inkább relatív fogalomként jelenik meg, és egyre erősebben kötődik a vevői igényekhez: az, amiért a vevő hajlandó többet fizetni.

A minőség szorosan kötődik a vállalati értékrendhez és az értékorientált vállalat működtetés és -vezetés alkalmazásához, ami csak a legjobb piaci szereplőkre jellemző. Válság idején a költségek csökkentésére elő-

szeretettel alkalmazott módszer az ún. „létszámleépítés”, amely nem azonos a hatékonyabb működtetéssel, sőt: önmagában alkalmazva elsősorban kapacitás csökkenést és ezen keresztül a vállalat számára szervezeti „képességvesztést” eredményez. Hatékonyságjavulás akkor érhető el, ha a klasszikus létszámleépítés folyamatába beépül a működtetett folyamatok kritikai felülvizsgálata és újrarahangolása, a legjobb munkatársak megtartása és felkészítése a szükséges változtatások irányítására, és a maradó munkatársak motiválása, belső energiáinak mozgósítása a jobb teljesítmény elérésére.

Fincza-Varga Andrea arról szolt, hogy a FŐGÁZ cégcsoport – a megváltozott jogszabályi és szabályzati környezet és a válság következtében – stratégiájának megfelelően a működési hatékonyság növelésére és költséghatékonyabb működésre törekszik. E cél elérésének érdekében felméri üzleti folyamatait, azonosítja a szakmai és az üzleti szempontból jelentős ún. magtevékenységeit. A magtevékenységeken kívüli tevékenységek folytatásáról a gazdasági vizsgálatok eredményét követően dönt. A magtevékenységeként azonosított üzleti folyamatok mentén egy új, működésében hatékonyabb szervezeti felépítést dolgoz ki. Ezt követi az új működési mód implementálása a minőségirányítási rendszerbe.

Pónya Gábor előadásában arra mutatott rá, hogy az infokommunikációs cégeket érintő, ügyfél, technológia és gazdasági kihívások minden eddigénél jelentősebb strukturális, szervezeti, folyamatok és termék újrapozicionálási változást indítottak el a Magyar Telekomnál. A paradigmaváltás célja az volt, hogy a technológiai fókuszról az ügyfél-szegmentáció és az ügyfél elvárására épülő termékek kerüljenek a legmagasabb, azaz az elsődleges stratégiai szintre.

Mezey Tamás szerint a szálloda- és vendéglátóipar a hagyományos ISO megközelítésű minőségbiztosítási rendszereket általában nem alkalmazza. A minőségirányítás alapja az eredetileg a nagyobb szál-

lodaláncok által kidolgozott üzemeltetési és szolgáltatási Standard-ek. Ezek lefedik a szállodai tevékenységek meghatározó részét és folyamatosan fejlesztik azokat. A Standard-ek alapján a szállodák rendszeres önértékeléseket és keresztértékeléseket végeznek, de ez az alapja a külső (Mystery Guest Visit) auditoknak is. A vendéglátottságot is folyamatosan mérik és értékelik vendégkérdőívekkel és egyéb módszerekkel.

Lovász Szabó Tamás előadásában kifejtette, hogy a menedzsmentrendszerek a kilencvenes évek közepén az egész világon robbanásszerűen elterjedtek. Ez a tendencia a hivatalos statisztikák szerint megtorpanni látszik. Néhány országban, így hazánkban is csökken a tanúsított szervezetek száma. A tanúsító szervezetek féltve titkolják a tanúsításaikat, a piacon egyre gyakrabban hallani vészjósló jeleket a tanúsítások értékének csökkenéséről. A tanúsító szervezeteket felügyelő, ellenőrző akkreditáló szervezetek nem igazán képesek egységes magas színvonalat elérni a tanúsítványok szakmai tartalmát illetően. Mennyiben tehetnek a tanúsítók, az akkreditáló szervezetek és maguk az ügyfelek arról, hogy a tanúsítványok értéke devalválódott. Melyek azok a szempontok, amelyeket a tanúsító szervezet kiválasztásánál, munkájának megítélésénél figyelembe kell venni, hogy az audit és a tanúsítási eljárás, a rendszer harmadik fél által történő felügyelete valóban hozzáadott értéket képviseljen a tanúsított vállalat szempontjából.

„Az EFQM modell a válságból való kilábalás egyik eszköze” – ezt választotta közös szekciójuk címéül az Iparfejlesztési Közalapítvány – Minőségfejlesztési Központ és a Szövetség a Kiválóságért Közhatalmú Egyesület.

Sugár Karolina és **Szódi Sándor** társelnöki megnyitója után **Farkas József** a Sanatmetal Kft. ügyvezető igazgatója a tudatos változásmenedzselésről tartott előadást. Szavaiból kiderült: az innovativitás meghatározó a fejlődésben, s ez cégük mozgatórugója. Mint ismeretes, a Sanatmetal –

amely nevéből adódóan is gyógyító fémet jelent – célja az emberek gyógyulásának elősegítése innovatív orvosok ötletei által előállított, emberi szervezetbe beépíthető világszínvonalú fémelemekkel a folyamatos megújulást biztosító nyereség elérése mellett. Mindezt a környezettel jó összhangban és úgy, hogy a cég dolgozóinak öröm és kifizetődő legyen a Sanatmetal Kft.-nél dolgozni.

Mitől sikeres egy vállalkozás 2009-ben? – tette fel a kérdést **Galambos Sándor** a Nyírségvíz Nyíregyháza és Térsége Víz- és Csatornamű Zrt. minőségügyi vezetője. Tartós sikert, csak a stratégiában érintettek érdekeinek kielégítésével lehet fenntartani. Az érintettek közül kiemelte a vevőket, a tulajdonosokat, a munkavállalókat és a társadalom reprezentánsait. Felhívta a figyelmet arra, hogy mérni kell folyamataink eredményességét, mert ez sikerességünk legjobb bizonyítéka.

„Készségfejlesztés az autóiparban” címet adta előadásának **Staszny Péter**, a Pannon Kutatásfejlesztési Közhasznú Alapítvány Kaizen mérnöke. Megismerhettük a Pannon Kutatásfejlesztési Közhasznú Alapítvány küldetését és a PROCINNO projektet (ennek célja az elmúlt 10 évben meghonosodott Lean, Kaizen áttöréses fejlesztés tudásbázis alkalmazásához szükséges műszaki és szervezési háttér, valamint új termékek, szolgáltatások kifejlesztése).

„Társadalmi tanulás – Közép-dunántúli Kiválóság Mintaprojekt tapasztalatai és továbbfejlesztése” címmel **Sipos Éva** a Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara főtítkára és **Szabó Kálmán** a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület ügyvezető igazgatója tartott közös előadást. Az országosan is követésre érdemes keményezés prezentálására az utóbbi vállalkozott, aki szólt a projekt előzményeiről (a C2E 2002. évi indításáról, a hazai licenc megszerzéséről, a 2006. évi kísérleti programról és az egy évvel későbbi siófoki konferenciáról). A további tervek között szerepel új és hasonló oktatási programok indítása, a lehetséges

együttműködő partnerek felkutatása, a program más környezetre adaptálása.

„Szervezeti Kiválóság Magyarországon 2009” című kutatás eredményeinek felmérésére és bemutatására a Bodor Pál, Csiszár Miklós, és Tunkli Gábor nevével fémjelzett Kiválóság Tanácsadó Csoport vállalkozott. Az előadást **Csiszár Miklós** és **Bodor Pál** tartotta. Hallhattunk a kutatási területekről, a célokról. A csoport célja volt, hogy azonosítsa azokat a jó megközelítéseket és módszereket, amelyek a legmagasabb elismerésekhez vezettek Jó példák felmutatásával bátorítani, és főként segíteni szeretnék az EFQM modellen alapuló önértékelés hazai terjedését. A felmérés során arra is választ kerestek: hogy mi történt az elismeréseket követően.

Sugár Karolina, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület elnöke prezentációja elején azt kérdezte a 2010-től életbe lépő, új EFQM Kiválóság Modellel kapcsolatban, hogy az „Modell vagy Szabvány?” Az EFQM azért változtatott, mert 3 évenként esedékes a modell-felülvizsgálat, pénzügyi-gazdasági válság van, s előtérbe került az innováció, a kockázatmenedzsment és a fenntarthatóság. 2010-től megmarad a „9 doboz”, a 8 alapelv, s változtatásokkal a RADAR.

Az EFQM modell 2010 nyolc alapkoncepciója:

Kiegyensúlyozott eredményeket elérni – Értéket teremteni a vevők számára – Vezetni jövőorientáltan, inspiráltan és tisztességesen – Folyamatokon alapulva vezetni – Sikeresnek lenni az emberek által – Táplálni a kreativitást és az innovációt – Partnerkapcsolatokat építeni – Felelősséget vállalni a fenntartható jövőért.

Szódi Sándor az Iparfejlesztési Közalapítvány – Minőségfejlesztési Központjának ügyvezető igazgatója a PDCA ciklusnak megfelelően, saját tapasztalatai alapján foglalta össze a szervezeti önértékelés lehetséges buktatóit. Fő célja az volt, hogy az egyes szakaszokban gyakran elkövetett hibák csoportba gyűjtésével gyakorlati segítséget

nyújtson azoknak, akik mostanság tervezik, vagy végzik a „tükörbe nézést”.

A tervezési szakasz kockázatai közül kiemelte a bátorság hiányát, a rossz értékelési típus választását, az elérendő célok kitűzésének elmaradását, az erőforrások pontatlan feltérképezését, az időtervek hiányát és a tanácsadó-választás kockázatait. Oda kell figyelni a munkában résztvevők felkészítésére, az érintettek tájékoztatására, mások önértékelési tapasztalataira. A végrehajtási szakaszban gyakori, hogy az információgyűjtés rendszere nincs szinkronban a kiválasztott önértékelési módszerrel, az interjúzás nem elég reprezentatív. Sokszor marad el a módszerek leltára és az eredmények számbavétele, de a benchmarking politika megfogalmazásával is sokan adósak maradnak. A dolgozói-, vevői- és társadalmi elégedettség felmérések és az azokból készített 3 éves trendek bemutatása is kockázati tényező, csakúgy, mint pl. a helyszíni szemlére való hatékony felkészülés. Az előadó azt javasolta, hogy elsőként teszteljük a vezetés önértékelés és minőség iránti elkötelezettségét, mert azt minden ciklusban a legfontosabb kockázati elemnek tartja.

A TÜV Rheinland Magyarországi Csoport tagvállalatai által rendezett szekcióban a levezető elnök, **dr. Gutassy Attila**, a TÜV Rheinland InterCert Kft. minőségügyi és tanúsítási igazgatója beköszöntője után az első előadást **dr. Bárdos Krisztina**, az Iparfejlesztési Közalapítvány ügyvezető igazgatója tartotta. A logisztikai minősítés szükségességéről szóló előadásában kiemelte a logisztika, a logisztikai szervezés, valamint a minőségügy, a minőségügyi módszerek és technikák kapcsolatának fontosságát.

Dr. Gutassy Attila a minőség és a termékbiztonság kapcsolatáról tartott előadást különös tekintettel a vonatkozó, újonnan megjelent uniós jogszabályokra. Kitért a piacfelügyeleti tevékenységekre, a hatósági ellenőrzések jelentőségére, és felhívta a figyelmet a jelenlegi uniós piacfelügyeleti rendszer gyenge pontjaira.

A Magyar Elektrotechnikai Ellenőrző Intézet Kft. osztályvezetője, **Zsákai Zoltán** a megújuló energiaforrásokról adott áttekintést az energiahatékonyság szempontjából. Szemléletes előadásában az ezzel kapcsolatos vizsgálati tevékenységek palettáján megvalósítható innovatív lehetőségekre mutatott rá.

Berecki Ágnes, a TÜV Rheinland InterCert Kft. környezetvédelmi munkatársának előadása sokban kapcsolódott az előző előadáshoz. Az energiaközpontúság, az együttes végrehajtás nyomán lehetővé váló tanúsításokról, hitelesítések szükségességéről adott részletes tájékoztatást.

Pappné Buzás Erika a TÜV Rheinland Akadémia Kft. projektvezetője a szakmai felkészültség fenntartásának lehetőségeiről beszélt. Előadása középpontjában a felkészültség fenntartásának legcélszerűbb eszköze, az oktatás, képzés állt.

Egyre-másra jelennek meg az újabb és újabb követelményszabványok, igen nehéz eligazodni közöttük, mikor melyiket érdemes választani. A szakosodó menedzsmentrendszerek dzsungelében kívánt utat mutatni **Beregi András**, a TÜV Rheinland InterCert Kft. rendszertanúsítási üzletág-vezetője.

Tánczos Lajos, a TÜV Rheinland InterCert Kft. értékesítési menedzsere arról tartott előadást, mennyire fontos az ügyfélnek, a rendszertanúsítást kérelmezőnek megadni a pontos és korrekt tájékoztatást. Kiemelte, annak fontosságát, hogy az adott kérdésben esetleg járatlan megbízó valamennyi, a döntéséhez szükséges információt időben megkapja.

Összegzés

A konferencián elhangzott nagyszámú jelentős megállapítás és javaslat hiánytalan összefoglalása e cikk keretei között nem lehetséges. Néhány gondolatot azonban megkísérlünk kiemelni, vállalva ezzel a szubjektivitás ódiumát.

A korszerű projektmenedzsment szükségessé tette, hogy a költségek lokális szabályozását a globális költségsszabályozással váltssa fel, mert a rendszerekben (folyamatokban) olyan gyenge pontok adódhatnak, amelyek korlátozzák a rendszer (folyamat) többi lépésének hatékony teljesítését. Ezeket a korlátokat azonosítani kell, döntéseket kell hozni a korlátok optimális kihasználására és a rendszer korlátainak megszüntetésére és ezek után át kell térni egy másik korlát feloldására. Ezáltal a projektek határideje csökkenthető, és nagyobb profitot szolgáltatnak a tulajdonosok számára.

A Lean Management öt alapelvének segítségével elvégezhető az értékáram elemzése, ezzel pedig a szervezet a vevő számára hozzáadott értékű termékminőséget tud szolgáltatni. Ez azért fontos, mert a minőségirányítási rendszerek bevezetése csak akkor hatékony gazdaságilag, ha a bevezetésük utáni működésük jelentős üzleti értékeket eredményez hosszabb idő után is. Ha nem valósul meg, akkor ez jelentős veszteséggel jár, ami a vállalat tulajdonosait is érzékenyen érinti.

Az irányítási rendszereket nem a tanácsadónak, hanem saját szükségleteink támogatására alakítjuk ki. Az auditon bemutattuk, és nem megvédjük a rendszert! Az auditortól elvárando a hozzáadott érték, az auditált szervezet támogatása. A jól megtervezett és következetesen kialakított minőségirányítási rendszer stabil alapot teremt a szervezetiirányítási rendszerek számára, a folyamatszemplélet és rendszerszemplélet alkalmazására. Ezekre épülhetnek a TQM eszközök, a hatékony és költségkímélő lean módszerek. Az ideális tanácsadó kvalitásai közé tartozzon, hogy legyen együttműködő,

kreatív és megújulni képes, hiszen a rendszereket nem önmagának, hanem a szervezetek igényeinek kell kialakítani. A jó tanácsadó a követelmények, a szakmaiság és a célcélok integrátora.

Válság idején a költségek csökkentésére előszeretettel alkalmazott módszer az ún. „létszámleépítés”, amely nem azonos a hatékonyabb működtetéssel, sőt: önmagában alkalmazva elsősorban kapacitás-csökkentést és ezen keresztül a vállalat számára szervezeti „képességvesztést” eredményez. Hatékonyságjavulás akkor érhető el, ha a klasszikus létszámleépítés folyamatába beépül a működtetett folyamatok kritikai felülvizsgálata és újrachangolása, a „legjobb” munkatársak megtartása és felkészítése a szükséges változtatások irányítására, és a maradó munkatársak motiválása, belső energiáinak mozgósítása a jobb teljesítmény elérésére.

A versenytől viszont nem óvni kell a szervezet munkatársait, hanem lehetőséget keresni és felkészíteni őket. A vezető feladata az is, hogy képessé tegye az embereket nagy gondolatokra, amelyek végrehajtására motiválja őket, minthogy a legtöbb ember magától nem használja képzeletét, és nem képes elérni nagy célokat. Ugyancsak a vezető szerepének jelentőségét emeli ki, hogy a minőségfejlesztés indításakor elsőként teszteljük a vezetés önértékelés és minőség iránti elkötelezettségét, mert az minden projekt legfontosabb kockázati eleme.

A konferencia szekcióvezetőinek (dr. Balogh Albert, Rózsa András, Alabán Il-dikó, Sugár Karolina, Szódi Sándor és dr. Gutassy Attila) beszámolóí alapján összeállította dr. Róth András, szerkesztette Vass Sándor.

Minőség és erkölcs

A műszaki értelmiség felelősségvállalása

A Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége a Magyar Tudomány Napja alkalmából Budapesten 2009. november 25-én országos konferenciát szervezett „Minőség és erkölcs – a műszaki értelmiség felelősségvállalása” címmel.

A konferencia meghatározó előzménye, hogy a MTESZ Minőségügyi Bizottsága hazánk Európai Unióhoz való csatlakozása alkalmából 2004 júniusában nagysikerű emlékülést szervezett „Európai múlt és Uniós Jövő – eredményeink és feladataink a minőségügy területén” címmel. Az emlékülés zárásaként a résztvevők Ajánlást fogadtak el, amelyben összefoglalták hazánk minőségügyi feladatait.

A 2004-ben készült emlékülés Ajánlásai alapján a MTESZ Minőségügyi Bizottsága az elmúlt évben aktív műhelymunka keretében áttekintette hazánk mai minőségügyi helyzetét, elemezte a minőségügy nagyon rossz állapotának okait, és ismét felmérte a legfontosabb tennivalókat. Ezen előkészítő munka eredményeként szervezte meg a konferenciát. A konferencia délelőttjén elhangzott előadások a minőségügy új irányával, a hazai helyzet bemutatásával és a problémák okainak elemzésével foglalkoztak.

Veress Gábor nyitó előadása felhívta a figyelmet arra, hogy minőségügyi szemléletünket, gondolkodásmódunkat ki kell tágitani. A minőségügy hagyományos szabadpiaci értelmezését ki kell bővíteni a társadalom (szociális) állapotát jellemző társadalmi minőség és az egyén életét meghatározó életminőség fogalmaival. Az így értelmezett közösségi minőségügy alkalmas arra, hogy egyensúlyt keressen a szabadpiaci nyereségérdekeltségű és a szolidaritáson alapuló társadalmi minőség, továbbá az egyén szellemi-lelki értékrendjén alapuló életminőség szemlélete között.

Reményi Tibor előadásában mélyen elemezte a minőségügy hazai helyzetének súlyos állapotát, azt, hogy ma hazánkban a legtöbb minőségügyi szervezet erkölcsi alapon nyugvó, értékteremtő minőségügy helyett erkölcstelen, gátlástalan pénzszerző minőségüggyel foglalkozik, lejáratva ezzel mind a minőség fogalmát, mind a minőségügy intézményrendszerét.

Kovács Károly „Magyar minőségtudat, jó magyar termékek műszaki szemmel” című előadása a műszaki szemléletből indult ki –, amely szerint a termék nem csak a fogyasztás tárgya, hanem a tervezés és a kivitelezés lehetősége is, és a kultúra fogalmára alapozva bemutatta hazánk igen magas színvonalú, példamutató múltbeli minőségügyi eredményeit, igazolva azt, hogy a magyar emberek képesek jelentős, magas színvonalú műszaki alkotásokra. A jelen súlyos helyzet nem a képességek hiányában, hanem az érdekeltek közös célját és értékrendjét nélkülöző társadalmi közegben és környezetben gyökerezik.

Monszpart Zsolt összefoglaló előadásában sok felmérés adataival támasztotta alá a minőség szerepét a műszaki és természettudományos érdeklődés felkeltésében, az oktatás és a képzés fejlesztésében. Előadásából egyértelműen következik az oktatás és képzés megújításának sürgős szükségessége.

A délelőtti előadások zárásaként **Kálmán Albert** „Kormányzati minőségpolitikai tevékenység hazai és nemzetközi kitekintéssel” című előadásában hangsúlyozta az ál-

lami, kormányzati minőségügyi tevékenységek meghatározó szerepét és felhívta a figyelmet arra, hogy hazánknak a minőségügy fejlesztése érdekében sok ország példamutató tevékenységét át kellene vennie.

A konferencia délutáni ülésének első részében a konferencia témájáról, hazánk minőségügyi helyzetéről a résztvevők **Rózsa András** vezetésével kerekasztal megbeszélést folytattak. A hozzászólók a délelőtti előadásokhoz kapcsolódva többek között hangsúlyozták az erkölcs fontosságát, a képzések meghatározó szerepét és a magyar nyelv ápolásának a szükségességét.

A konferencia zárásaként a résztvevők építő megjegyzésekkel segítették a konferencia rendezői által előre elkészített Ajánlás végső megfogalmazását és a hozzászólások figyelembevételével a jelenlevők

egyhangúan elfogadták az Ajánlást, és felhatalmazták a konferencia rendezőit az Ajánlás széleskörű terjesztésére.

Az Ajánlás lényege az, hogy hazánk felemelkedése érdekében a műszaki értelmiség kötelessége az ember méltóságának, a munka kultúrájának és az egyén és a közösség harmóniájának a helyreállításával társadalmunk kulturális, erkölcsi és szakmai felemelkedésének az elősegítése.

A MTESZ Minőségügyi Bizottsága által szervezett „Minőség és erkölcs – a műszaki értelmiség felelősségvállalása” című konferencia előadásainak anyaga és a konferencia által jóváhagyott Ajánlás megtekinthető a MTESZ www.mtesz.hu honlapján.

Összeállította:
Prof. Dr. Veress Gábor

Csődhullám az autóiparban és a dominó elv

A csődhullám nem kímélte a Chrysler és a General Motors (GM) óriáscégeket sem: a GM honlapján közzétett adatok szerint 244 500 embert foglalkoztattak az egész világon, de 2009. június 1-én ez a szám legalább 20 ezer fővel csökkent 14 üzem és 3 raktár bezárását követően. Ugyancsak a GM honlap büszkélkedett azzal, hogy egy extenzív márka portfólió keretében 2008. folyamán 8,35 millió Hummer, Pontiac, Saturn, Opel és Vauxhall gépkocsit értékesítettek: a csőd bejelentését követő héten viszont a Hummer-t felvásárolta egy kínai gyártó, a Saturn-t egy profi autóversenyző, az európai márkáknak (Opel, Vauxhall) pedig búcsút lehet mondani.

És ez még csak a házon belüli helyzet! Becslések szerint a Három Nagy (Chrysler, Ford, GM) kezében összpontosult a mintegy 1500 észak-amerikai autóipari szállító több mint fele. Az ilyen bonyolult hálózatban még az is nagy gond, ha csak egyetlen autógyártó lába alól csúszik ki a talaj, hát még ha a triumvirátus többsége, azaz két óriáscég egyszerre jelent csődöt egy már jól működő kooperációban, ahol 40 nagy beszállító már frigyre lépett legnagyobb ügyfelével, összesen 11 társulatot alkotva. A kisebb szállítók többsége szintén csőd előtt áll vagy egyenesen arra készül, hogy lehúzza a rolót, ami viszont más autógyárak (Ford, Honda, Toyota) termelési vonalát is megakaszthatja. Ami pedig a márkakereskedés frontját illeti, csaknem 3000 koncessziós cég (franchise) is bezárhatja kapuit, maga után vonva a készletek sokszor igen jelentős árengedménnyel való értékesítését, az új kliensek nagy örömeire és a régiek bosszúságára. Számos peres ügyre is sor került annak kapcsán, hogy a fogyasztóknak és más ügyfeleknek is be kellett állniuk az autógyártók hitelezőinek hosszú sorába. A jogászoknak ugyan sikerült tető alá hozniuk valamiféle egyezséget a Chrysler új tulajdonosával, az olasz Fiattal, de az nem vállal felelősséget a hiányosságokkal összefüggésben felmerülő sérülésekért és halálesetekért. Sok kérdést még az illetékes csődbíróság is jégre tett mindaddig, amíg ki nem találja azok kezelésének módját.

(Brett Kryzkowski: *Crash Course Domino effect to GM, Chrysler bankruptcies. Quality Progress, July 2009, p. 12*)



A benchmarking a minőség szolgálatában

2009. december 4-én, az Iparfejlesztési Közalapítvány Magyar Minőségfejlesztési Központja által harmadik alkalommal megrendezett országos benchmarking konferencián (23 szponzor, 6 szakmai partner és 3 médiatámogató) 130 fő vett részt.

A résztvevők érdeklődéssel hallgatták az elhangzott jó szakmai gyakorlatokat és a benchmarking terén elért eredményeket.

Czágler Péter az NFGM Üzleti Környezet Főosztály főosztályvezetője átadta a konferencia résztvevőinek Mester Zoltán versenyképességért felelős szakállamtitkár (konferencia védnök) üdvözlését. Hangsúlyozta a benchmarking szerepét, fontosságát a magyar gazdaság fejlődése szempontjából.

Dr. Bárdos Krisztina az Iparfejlesztési Közalapítvány általános ügyvezető igazgatója megnyitójában méltatta a rendezvény jelentőségét.

Lovász Szabó Tamás a TÜV Rheinland InterCert Kft. ügyvezető igazgatója elemezte azokat az okokat amelyek a minőségtanúsítás elterjedését gátolják és keresete a kiutat a jelenlegi helyzetből.

Macher Endréné a Macher Kft. ügyvezető igazgatója szuggesztív előadásában elmondta, hogy vállalata milyen eszközöket használt föl a siker eléréséhez, és azt hangsúlyozta, hogy a válságban nem a költségeket hanem a veszteségeket kell csökkenteni.

Fertetics Mandy az Alternate Tanácsadó Kft. ügyvezető igazgatója előadásában széles körűen világított rá a fenntartató fejlődés és a benchmarking összefüggéseire.

Dr. Ring Rózsa a NAT ügyvezető igazgatója rövid áttekintést adott a NAT eddigi történetéről és kiemelte, hogy a legjobb úton ha-

ladnak ahhoz, hogy az EA 2010 áprilisában teljes jogú tagjává fogadja a NAT-ot és ezzel európai elismerésben részesítse a NAT által kibocsátott akkreditációt.

Sugár Karolina a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú egyesület elnöke vázolta a benchmarking területén elért eredményeket, és ismertette az EFQM szabályainak változásait, amelyek már 2010-től kezdve életbe lépnek.

Figár Zoltán a Miskolci Hőszolgáltató Kft. műszaki vezetője az önértékelés hasznosságát több konkrét példán szemléltette, kiemelve a stratégiakészítésben játszott szerepét.

Dr. Sebestyén Ildikó, Szolnok aljegyzője és Tunkli Gábor a BBL Tanácsadó Kft. ügyvezetője a közigazgatási benchmarking fontosságát emelte ki és bemutatta a Szolnok Megyei Jogú Város által indított mintaértékű projektet.

Kozma Balázs a Kanizsa Trend Kft. minőségügyi vezetője saját cége példáján keresztül mutatta be a benchmark módszerek fejlődését.

Szödi Sándor az Iparfejlesztési Közalapítvány Minőségfejlesztési Központ vezetője zárszavában hasznosnak értékelte a rendezvényt, és meghívta a résztvevőket 2010. december 3-ára a „Mikulás is benchmarkol-4” konferenciára.

A konferencián elhangzott előadások megtekinthetők az IFKA-MIK honlapján (www.mik.hu).

Elismerésünk és tiszteletünk jeléül szeretnénk közzé tenni a sikeres konferencia támogatói listáját:

Védnök: *Mester Zoltán* versenyképességért felelős szakállamtitkár, NFGM.

Támogatók: Nemzeti Akkreditáló Testület, ISO 9000 FÓRUM, Debreceni Hőszolgáltató Zrt., Magyar Villamos Művek Zrt., Dunántúli Regionális Vízművek Zrt., TÜV Rheinland InterCert Kft., E.ON Tiszántúli Áramhálózati Zrt., Magyar Posta Zrt., Északdunántúli Vízmű Zrt., Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., Knorr-Bremse VJR Hungária Kft., Országos Nyugdíjbiztosítási Főigazgatóság, MIVÍZ Miskolci Vízmű Kft., Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt., Jabil Circuit Magyarország Kft., Magyar Cukor Zrt., BÁCSVÍZ Zrt., DÉMÁSZ Zrt., Macher Gé-

pészeti és Elektronikai Kft., Paksi Atomerőmű Zrt., Papyrus Hungária Zrt., Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft., Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.

Szakmai partnerek: EOQ MNB, TÜV Rheinland InterCert Kft., ISO 9000 FÓRUM, Magyar Minőség Társaság, TQM Szövetség, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület.

Médiapartnerek: Minőség és Megbízhatóság, Magyar Minőség, Start Kiadó Kft. – ÁllásStart 2009

Köszönjük a támogatást!

Szódi Sándor

Az Iparfejlesztési Közalapítvány MSZ EN ISO 9001: 2009 tanúsítványt kapott

Az IFKA minőségpolitikáját az elmúlt évek során folyamatosan korszerűsítette. Az aktualizálások során mindig azt a célt fogalmaztuk meg a legerőteljesebben, hogy kiválóságközponttá kell válniuk a logisztika, a minőségügy, a felnőttképzés és az európai integráció terén. E területeken csak úgy érhetünk el sikereket, versenyelőnyt, ha tevékenységünk minőségi jegyeit erősítjük, szervezeti kiválóságunkat javítjuk.



Új alapokra helyeztük, megújítottuk stratégiánkat, egységes arculatot alakítottunk ki, folyamataink újjáalakítása, átláthatóbbá tételével párhuzamosan. Kiválóság órák keretében folyamatos minőségügyi felkészülést biztosítottunk munkatársaink számára.

2009. november 20-án a Parlamentben vettem át az EFQM C2E (Elkötelezettség a Kiválóságér) elismerő oklevelét.

A Közalapítvány minden tevékenységével a közhasznú feladatok megvalósulását segíti elő. Ennek érdekében javítjuk folyamatainkat, fejlesztjük szervezetünket. Tevékenységünk középpontjában a vevő áll. Törekszünk arra, hogy megbízóink igényeinek maradéktalanul megfeleljünk. Ennek megfelelően fejlesztjük szolgáltatásainkat, folyamatainkat, működési rendszerünket.

Az Iparfejlesztési Közalapítvány vezetése és munkatársai elkötelezettséget vállaltak, hogy tevékenységük szabályozására az MSZ EN ISO 9001: 2009 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert működtetnek. Ennek érdekében kidolgozták a közalapítvány dokumentált minőségirányítási rendszerét. A szabvány szerinti működtetést a TÜV Rheinland InterCert Kft. 2009. december 10-én tanúsította.

Dr. Bárdos Krisztina
általános ügyvezető igazgató



EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság

**EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY**



1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/b
Telefon: 212-8803 • Fax: 212-7683
<http://eoq.hu> • E-mail: info@eoq.hu

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

„Minőségügyi rendszermenedzser” szakirányú továbbképzés a Szegedi Tudományegyetemen

A felsőoktatás mindenki által érzékelhetően hatalmas változáson ment keresztül az elmúlt évtizedben. E változások hátterében több tényező áll, melyek közül néhány kiemelése elengedhetetlen. Az egyik a felsőoktatásban résztvevők számának növekedése, a másik a piacgazdaság szereplői által is elvárt használható szaktudás megszerzése. Ezt felismerve a Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kara a gyakorlatorientált képzés hatékonyabbá tétele és saját kompetenciáinak növelése érdekében folyamatosan olyan megoldásokat keres, amelyek előnyösek mind intézményünk, mind partnereink számára. Ennek keretében az egyetem kétéves oktatási programcsomagot kínál azoknak a bármely szakterületen alapképzésben (BA/BSC) vagy mesterképzésben (MSC) vagy korábban ezzel egyenértékű egyetemi/főiskolai diplomát szerzett szakembereknek, akik eddigi ismereteik bővítésével meg akarnak felelni a folyamatosan változó minőségügyi szakmai követelményeknek és a minőségirányítás területén vezetőként vagy vezető munkatársként kívánnak hosszú távon is eredményesen tevékenykedni.

Az egyetem a „**Minőségügyi rendszermenedzser**” szakirányú továbbképzést az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) magyarországi nemzeti képviselőjével, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottsággal közösen végzi. Az EOQ – az Európai Bizottság által jóváhagyott – harmonizált követelményrendszere szerint a „Minőségügyi rendszer-

menedzser” képes bevezetni, fenntartani és továbbfejleszteni egy olyan minőségirányítási rendszert, amely bármely méretű és szakirányú szervezet igényeinek megfelel. Ebből a feladatkörből adódóan – a vezetés képviselőjeként – elősegíti a vevői elvárások megismerését és teljesítését az egész szervezetben. Képes a termék- és folyamataudit magas színvonalú elvégzésére, a belső auditori tevékenység irányítására. A „Minőségügyi rendszermenedzser” partner a külső szervezetek felé a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos valamennyi kérdésben.

A Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Karán 2010. februárban kezdődő szakirányú továbbképzés 4 féléves, félévente 5 hetes, hetenként 10 órás (péntek-szombat), azaz összesen 200 kötelező órás elfoglaltságot jelent, amit további választható tantárgyak egészítenek ki. Költségtérítési díj: 120.000 Ft/félév.

A kötelező képzési program a következő tantárgyak elméleti és gyakorlatorientált oktatására terjed ki:

- Minőségmenedzsment I, II, III, IV (összesen 100 óra)
- Matematikai-statisztikai módszerek (20 óra)
- Kísérlettervezés (8 óra)
- Projekt- és folyamatmenedzsment (10 óra)
- Akkreditálás, tanúsítás, alapvető auditálási ismeretek (10 óra)
- Szabványosítás (6 óra)

- Környezetvédelem, fenntartható fejlődés és vállalati társadalmi felelősségvállalás (10 óra)
- Humán erőforrás menedzsment, munka- és egészségvédelem (10 óra)
- Információbiztonság (10 óra)
- Kockázatmenedzsment (6 óra)
- Piackutatás és marketing (10 óra)

A további óraszám modulárisan választható speciális tantárgyak hallgatására (pl. környezeti rendszermenedzsment, élelmiszerbiztonsági irányítási rendszerek, auditálás) fordítható. Ennek mértéke és megoszlása a jelentkezők számától és érdeklődési körétől függően a szakirányú továbbképzés első féléve során kerül pontosan meghatározásra.

Mivel a Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kara az Európai Minőségügyi Szervezet (Brüsszel) egyik elfogadott magyarországi Képzési Központja, a **„Minőségügyi rendszermenedzser”** diploma mellett külön vizsga nélkül megszerezhető az angol nyelvű „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser” oklevél. Ez az EOQ oklevél a kiindulási alap az „EOQ Minőségügyi auditor”, az „EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser” és az „EOQ Élelmiszerbiztonsági auditor” oklevél megszerzéséhez, amire az Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kara – az igényektől függően – szintén lehetőséget fog kínálni. Az EOQ eddig több mint 60000 oklevelet adott ki, elsősorban

Európában, de kisebb számban a világ többi országában is. Ezek az EOQ oklevelek egyre nagyobb piaci értéket jelentenek, és egyre nagyobb ismertségre, elismertségre tesznek szert. Németországban például EOQ oklevél nélkül jelentősebb ipari cégnél minőségügyi vezetői beosztás betöltése nehezen képzelhető el. Fontos azonban azt is tudatosítani, hogy az EOQ oklevelek 3 évig érvényesek, amelyek megújítása ún. szintentartó tanfolyamon lehetséges, ezek 2 naposak és vizsgamentesek. Az ismeretek naprakész követése minden EOQ okleveles egyéni kötelessége, amihez azonban ezek a tanfolyamok tapasztalatcsere jelleggel jelentős mértékben hozzájárulnak. Tudni kell azt is, hogy az EOQ oklevelesek, akik az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságán (EOQ MNB) keresztül kapják meg az oklevelet, automatikusan az EOQ MNB tagjaivá válnak, amennyiben azzal ellentétesen nem nyilatkoznak. Ez a tagság az EOQ oklevél 3 éves érvényességi időtartamára tagdíjmentes.

A szakirányú továbbképzésre – az SZTE MK Tanulmányi Osztályán igényelhető vagy annak honlapjáról letölthető – jelentkezési lappal lehetséges.

Cím: SZTE Mérnöki Kar, Szeged, Mars tér 7.

Telefon: 62-546-000

Fax: 62-546-002

Honlap: www.mk.u-szeged.hu

Fókuszban a társadalmi felelősségvállalás

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) 2009. tavaszán Milwaukee-ben hozta nyilvánosságra a társadalmi felelősségvállalással (SR) kapcsolatos új kezdeményezését. Roberto Saco elnök szerint „a szervezetek további kezdeményezései nyomán a minőség kézzel fogható módszertant szolgáltat a fenntartható eredmények előállításához, miközben növekszik a működési hatékonyság és a költségmegtakarítás”. A polgármester elmondása szerint Milwaukee város előljárósága is hasonló kezdeményezést tett, mivel az SR szakértőktől szeretné elsajátítani a fenntarthatóság legjobb gyakorlatait. A városban eddig már 52 vállalat és szervezet csatlakozott a kezdeményezéshez.

(ASQ Kicks Off SR Initiative. *Quality Progress*, June 2009, p. 16)

VG

Az EOQ MNB Oktatási és Továbbképzési Szakbizottságának kerekasztal-megbeszéléséről

A szakbizottság 2009. december 2-án ülésezett, és a napirendjén a következő téma szerepelt: „Mi képezze az EOQ Harmonizált Szakember-tanúsítási Rendszerének keretében elismert képzéseinek ismeretanyagát?”

A kerekasztal-megbeszélésen az EOQ MNB által elismert képzési formák képviselői jelen voltak (Mikó György, Galla Jánosné, Marosi Tibor, Dr. Horváth Zsolt, Lakat Károly, Martin Andrea, Dr. Balogh Albert. Gödény Sándor írásos anyagot küldött).

A megbeszélés fontosabb megállapításai a következők voltak:

1. A tanfolyamoknak alapvetően két típusa különböztethető meg: az egyik az egyetemi szakmérnök-képzés viszonylag magas óraszámmal, a másik az intenzív képzés, amely tapasztalt, többéves gyakorlattal rendelkező szakemberek részére az ismeretanyagot kisebb óraszám keretében közli.
2. Mindkét képzési típus megfelel az EOQ Harmonizált Rendszere követelményeinek, és korszerű szemléletet követve az

általános menedzsmentszemléletet és folyamat-központpontos megközelítést alkalmazza gyakorlati példák segítségével a Harmonizált Rendszer szabványkövetelményeinek értelmezésére.

3. Az összes tanfolyam ismeretanyaga kielégíti a menedzserképzés követelményeit. Az eltérések a tanfolyamok jellegének tudhatók be. Ennek megfelelően tematikáik részletes egységesítése nem szükséges, mivel az általános alapelveknek mindegyikük megfelel.
4. Nagy figyelmet kell fordítani a gyakorlati tapasztalattal rendelkező, fiatal szakemberek bevonására az oktatási munkába.
5. Szükséges az egyes képzési formák közötti kapcsolatot továbbfejleszteni, ez főként a menedzser- és auditorképzés összehangolására vonatkozik, ezen túlmenően célszerű az általános minőségügyi menedzser és az ágazati minőségügyi menedzser képzések ismeretanyagának harmonizálása. Megfontolandó az integrált irányítási rendszer-menedzser képzések tematikájának kidolgozása is.

Dr. Balogh Albert

Hirdessen

a **Minőség és Megbízhatóság**-ban!

Több ezren olvassák!

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 2. oldalon!

Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ oklevéllel rendelkező szakemberek jegyzéke

EOQ TQM Menedzserek

Rózsa András	ISO 9000 Fórum	Ajka
--------------	----------------	------

EOQ Minőségügyi Auditorok

Ácsné Sárfi Orsolya	Magyar Posta Zrt. Nemzetközi Igazgatóság	Budapest
Lengyel Erika	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Betegh Miklós	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Rózsa András	ISO 9000 Fórum	Ajka
Bialkó Zoltánné	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Szmodics Ilona	Magyar Posta Zrt. Log.-i Rendszerek Üzletág	Budapest
Elekes Mária	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Szűcs László	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Harasztiné Jüngling Anikó	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Zsuppánné Schvarcz Sarolta	Magyar Posta Zrt. MESZI Soproni Képviselő	Sopron
Homor Eszter	Magyar Posta Zrt.	Budapest

EOQ Minőségügyi Rendszermenedzserek

Ari Nikolett	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Kliment Tibor	B. BRAUN Medical Mo. Orvostechológiai Kft.	Budapest
Bartha Éva Zsuzsanna	Poliqua 2000 Kft.	Budapest
Pintér Gedeon Tamás	OPTEN Informatikai Kft.	Budapest
Bélafalvi Zsolt	Nemak Győr Kft.	Győr
Stefkó Anna	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Bodnárné Molnár Edina	Nemzeti Hírközlési Hatóság	Budapest
Timár Imre	e.com-CERT Kft.	Budapest
Fekete Piroska	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan

EOQ Minőségügyi Szakértők

Lakat Károly	L.K. Quality Bt.	Budapest
--------------	------------------	----------

EOQ Információbiztonsági Rendszermenedzser

Bálint Gyöngyi Gabriella	Prodia Diagnosztikai Zrt.	Budapest
Pintér Gedeon Tamás	OPTEN Informatikai Kft.	Budapest
Bartha Éva Zsuzsanna	Poliqua 2000 Kft.	Budapest
Puskás László	Paksi Atomerőmű Zrt.	Paks
Pavelkó Imre	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Timár Imre	e.com-CERT Kft.	Budapest

EOQ MNB Minőségügyi Megbízott

Magyar Zsófia	QM System Kft.	Budapest
---------------	----------------	----------

EOQ MNB Információbiztonsági Megbízott

Váradi Ernő	Lad-Alk Center Kft.	Fót
-------------	---------------------	-----

Az EOQ regisztrációval rendelkező minőségügyi szakemberek elérhetőségének aktuális adatai megtalálhatók a <http://eoq.hu/regist> honlapon.

Köszöntjük az EOQ MNB új tagjait

<i>Márkus Józsefné</i>	Magyar Posta Zrt.	Budapest
<i>Marosvölgyi János</i>		Budapest
<i>Mátrai Rita</i>	FrieslandCampina Zrt.	Budapest
<i>Megyeriné Kánya Edit</i>	Mátra Cukor Zrt.	Hatvan
<i>Mészáros Gyula</i>	Güntner Tata Hűtőtechnika Kft.	Tata
<i>Mészáros Mária</i>	ÁNTSZ Közép-Dunántúli Regionális Int.	Veszprém
<i>Mikola Erika Etelka</i>	Explo 21 Kft.	Fűzfőgyártelep
<i>MlinárCsik István</i>	Chemimontazh Kft.	Budapest
<i>Mohácsi Gyula</i>	Intelligens Rendszerek Divízió Kft.	Budapest
<i>Molnár Károly</i>	Nemzeti Közlekedési Hatóság	Budapest
<i>Molnár Zoltán Sándor</i>	Móró Alarm Bt.	Budapest
<i>Móricz Istvánné</i>	Jósa András Oktató Kórház Nyíregyháza	Nyíregyháza
<i>Nacsá Ágnes</i>	Tesco Global Zrt.	Budaörs
<i>Nagy Csilla</i>	Lexmark Int. Techn. Hung. Kft.	Budapest
<i>Nagy Lászlóné</i>	SGS Hungária Kft.	Budapest
<i>Nagy Péter József</i>	EGIS Gyógyszergyár Nyrt.	Budapest
<i>Nahaji Zoltánné</i>	Magyar Posta Zrt. Kelet-Mo.Területi Ig.	Debrecen
<i>Nánási Marianna Ildikó</i>	Magyar Posta Zrt.	Budapest
<i>Németh András</i>	Magyar Posta Zrt.	Budapest
<i>Nyeste Zsolt</i>	GRUNDFOS MAGYARO. GYÁRTÓ Kft.	Tatabánya
<i>Dr. Ócsai Lajos</i>	Egészségügyi Minisztérium	Budapest
<i>Oláh Sándor</i>	Magyar Posta Zrt.	Budapest
<i>Oravecz Attila</i>	ACC Hungary Kft.	Bercel
<i>Orosz István</i>	Magyar Posta Zrt., Logisztikai Rendszer	Budapest
<i>Orovecz Otilia</i>	Magyar Posta Zrt. SKI/Minőségir. Oszt.	Budapest
<i>Paksa Szilárd</i>	Epcos Kft.	Szombathely
<i>Pálinskásné Juhász Gabriella</i>	Electro-Cord Kft.	Budapest
<i>Dr. Paróczai Karolin</i>	B.V. Központi Kórház	Tököl
<i>Dr. Pataki Pál</i>	INNOVATEX Textilip. Műszaki Fejl. Zrt.	Budapest
<i>Patonai Ágnes</i>	ARCADOM Zrt.	Budapest
<i>Péczeli Csaba r.százados</i>	Pest m-i Rendőr-Főkapitányság	Budapest
<i>Péter Klára</i>	Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt.	Budapest
<i>Pető Gábor</i>	Samsung Electronics Magyar Zrt.	Budapest
<i>Petőné Lázár Marianna</i>	Mozgásszervi Rehabilitációs Központ	Jászfényszaru
<i>Dr. Pikó Károly</i>	Jósa András Oktató Kórház	Mezőkövesd
<i>Plánk Mihály</i>	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.	Nyíregyháza
<i>Pokriva Péter</i>	NÓNIUSZ Kft.	Budapest
<i>Pónya Gábor</i>	Magyar Telekom Nyrt.	Budapest
<i>Pozderka Péter</i>	MOL Nyrt. Logisztika	Budapest
<i>Prezenszki Zoltán</i>	Gyöngyös; Puskás László Paksi Atomerőmű Zrt.	Százhalombatta
<i>Puskel Erzsébet</i>	Zwack Unicum Nyrt.	Paks
<i>Rendesi János</i>	NEMAK Győr Kft.	Budapest
<i>Rézné Kovács Angelika</i>	Béres Gyógyszergyár Zrt.	Győr
<i>Róka Zsolt</i>	Coloplast Hungary Kft.	Szolnok
<i>Rózsavölgyi Zoltán</i>	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	Nyírbátor
<i>Dr. Rujder Mária Judit</i>	R-S Dent Kft.	Pécs
<i>Sándor Ildikó</i>	D'aucy Zrt.	Paks
<i>Sári András</i>	Transelektro Ganz-Röck Zrt.	Debrecen
<i>Sári Csaba</i>	FrieslandCampina Zrt.	Budapest
<i>Sárvári Klára</i>	NOKIA Komárom Kft.	Debrecen
<i>Sárvári Rita</i>	Kraft Foods Hungária Kft.	Komárom
<i>Siető Andrea</i>	Euroadvance Közgazd. Tanácsadó Kft.	Székesfehérvár
<i>Simovics Gergely</i>	Robert Bosch Hungary Kft.	Nyíregyháza-Oros
		Budapest

Sipos Gáborné	Izotóp Intézet Kft.	Budapest
Somogyi Balázs	Lexmark Int. Techn. Hung. Kft.	Budapest
Sövér Krisztina	SZAMEI Kft.	Budapest
Srankó Anna Katalin	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Dr. Stánitz Éva	ÁNTSZ Szombathely Kistérségi Intézet	Szombathely
Svéger Henrietta	Syncreon Hungary Log. és Száll. Kft.	Budapest
Szabados Katalin	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Szabados László	Tisza Volán Zrt.	Szeged
Szabó Gyula	NORTH Control Ltd., 24000	Subotica
Szabó Lajos	Hódagro Zrt.	Hódmezővásárhely
Szabó Mária	Tesco Global Zrt.	Budaörs
Szabó Orsolya Sarolta	General Electric Energy Veresegyház	Kunmadaras
Szabó Sándor		Budapest
Szabó Sándor	Petrolszolg Kft.	Szeged
Szadlis Richárd	Bombardier Transportation Hungary Kft.	Mátranovák
Szalay Judit	PANNON EGYETEM	Veszprém
Szalóki Csabáné	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Szamosfalviné Sinkó Margit	Bauerfeind Magyarország Bt.	Kiskunfélegyháza
Szepesi István dandártábornok	Szab.-Szatm.-Ber. M.-i Rendőr-Főkapitányság	Nyíregyháza
Szepesiné Takács Zsuzsanna	Országos Vérellátó Szolgálat	Budapest
Szigei Erdei Andrea	Országos Meteorológiai Szolgálat	Budapest
Szinovszki Gergely	Ferro Electronics Kft.	Budapest
Szőcs László	NXP Semiconductors Hungary Kft.	Budapest
Szöllősi Béla	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Szőnyi Péter	MÁV Zrt. Beruházási Szolgáltató Egység	Budapest
Sztaskó Edina	EVAT Egri Vagyonkezelő Zrt.	Eger
Szűcs László	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Szüreti Krisztina	EON Ügyfélszolgálati Kft.	Nagykanizsa
Tahy Éva	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Tamás István	Hódagro Zrt.	Hódmezővásárhely
Téri Gábor	NOKIA Komárom Kft.	Komárom
Dr. Tolokán Antal	WESSLING Hungary Kft.	Budapest
Tösér Ildikó	Debreceni I. sz. Belklinika	Debrecen
Tóth Éva Mária	Pannontej Zrt.	Zalaegerszeg
Tóth György	Bernstein Kft.	Budapest
Tóth-Gyulafalvi Mária	Mátra Cukor Zrt.	Hatvan
Tóth József	Ózdi Acélművek Kft.	Ózd
Tóth Zoltán	Mátra Cukor Zrt.	Hatvan
Tóvári András	Wessling Hungária Kft.	Budapest
Tulkán István	Föszer Electric Zrt.	Szeged
Dr. Tündik Győző	rendőr alezr. Pest M.-i Rendőr-Főkapitányság	Budapest
Turcsán Attila	Rauch Hungária Kft.	Budapest
Dr. Unicsovics György	Nemzetbiztonsági Hivatal	Budapest
Vadász Sándor	Magyar Hipermarket Kft.	Budapest
Vad György	Magyar Posta Zrt. Log. Rend. Üzletág	Budapest
Dr. Vancsó Ágnes	Jósa András Oktató Kórház	Nyíregyháza
Varga Ágnes	Per-Clean Kft.	Győr
Varga Ákos Endre	Siemens PSE Kft.	Budapest
Varga Béla	Tokaj Kereskedőház Zrt.	Tolcsva
Dr. Varga Ferenc		Budapest
Varga József	Innomed Medical Zrt.	Budapest
Varga Péter	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Vatiné Körmendi Anna	Kaposvári Egyetem Egészségügyi Centrum	Kaposvár
Végh Zoltán	MÁV Informatika Zrt.	Budapest
Virág Tamás	MÁV Zrt.	Budapest
Zákány Gábor György	Invitel Távközlési Zrt.	Budaörs
Zimányi Róbert	G. Bp-i Műszaki és Gazdaságtud. Egyetem	Budapest
Zsuppánné Schvarcz Sarolta	Magyar Posta Zrt. MESZI Soproni Képv.	Sopron.

Útmutató a Minőség és Megbízhatóság szerzői számára

A *Minőség és Megbízhatóság* a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel kapcsolatos vélemények, tanulmányok és cikkek közzétételének fóruma, amely a szakterület legkiválóbb hazai és külföldi szaktekin-télyeinek írásaival, publikációival ismerteti meg az olvasót.

Szerkesztőség:

EOQ MNB, 1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/b;

Postacím: 1530 Budapest, Pf: 21

Főszerkesztő: Vass Sándor, tel: 00 36 20 96 88 930;

e-mail: vass@eoq.hu

Kérjük, hogy a kézirat elkészítésénél a következőket vegyék figyelembe:

Összefoglaló

A kézirat elején szerepeljen egy maximum 1000 leü-tés hosszú összefoglaló. Ezt személytelen stílusban célszerű megírni, olyan szerkezeteket használva, mint pl. 'bemutatásra kerül...', 'a cikk elemzi a fel-tárt összefüggéseket...' A kézirat címét angolul is kérjük megadni.

Formai követelmények:

A közlésre szánt kéziratokat a szerkesztőség részére Word formátumban elektronikusan kérjük elkül-deníteni.

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

Betűtípus és nagyság: Times New Roman 12

Sortávolság: 1,5

Főcím

Szerző neve, munkahelye és e-mail címe

Értelmi kiemelések: félkövér (bold)

Könyvcím vagy folyóiratcím szövegen belül: kurzív (italic), nem kell magyarra lefordítani.

Hivatkozás a szövegen belül:

A szövegen belüli hivatkozásnál a cikk végén betű-rendben feltüntetett irodalomjegyzékben szereplő hivatkozás sorszámát tüntessék fel szögletes záról-jelben, pl.: [1]... [4]...stb.

Idézés:

Az idézeteket kérjük idézőjelbe tenni; a 40 szavas idézetnél nagyobb terjedelmű szöveget különítsék el a folyó szövegtől: előtte és utána egy sort ki kell hagyni.

Szöveg beszkenneleése esetén figyeljenek a felbontás nagyságára, hogy nyomtatásban is olvasható legyen a szöveg.

Hivatkozás az irodalomjegyzékben:

A hivatkozások a szerzők vezetékneve szerint, betű-rendben kövessék egymást, és az összes felhasznált mű megadása a kézirat végén szerepeljen.

Az irodalomjegyzék (**Irodalom**) csak azokat a szer-zőket tartalmazza, akikre a szövegben utalás tör-tént,, használva a következő példákban szereplő formátumot:

Könyvek:

Cabré, M. T. 1998. *Terminology. Theory, Methods and Applications.* (Terminology and Lexicog-raphy Research and Practice 1) Amster-dam/Philadelphia: John Benjamins.

Domány G. (szerk.) 2007. *A kohászat modernizáci-ója.* A XVII. SIDER Kongresszus előadásai. Budapest. 2006. április 24-26. (A SIDER Kongresszusok előadásai 3.) Vol 1-3.

Károly, K. – Fóris, Á. (Eds.) 2005. *New Trends in Translation Studies. In Honour of Kinga Klad-udy.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Folyóiratcikkek:

Balogh A. 2008. Minősítéses mintavételi eljárások **Minőség és Megbízhatóság**. XLII (2), 99-110.

Douglas P. Mader 2008. Lean Six Sigma's Evolution *Quality Progress.* (1) 40-49.

Jegyzetek:

A tanulmány tartalmi részéhez kapcsolódó jegyzetek a szöveg után következzenek sorszámozva (szöveg-vegi jegyzetek).

Lehetőleg kerüljék a lábjegyzet használatát, mert az a szöveg betördelésénél elhelyezésbeli nehézséget okozhat, illetve kizárólag abban az esetben használ-janak, ha a tanulmány címéhez kívánnak megjegy-zést fűzni.

Ábrák, táblázatok:

Az ábrákat és táblázatokat folyamatosan kérjük szá-mozni (1. ábra, 1. táblázat), és mindegyiket lássák el önálló címmel. A címet és a számot az ábra alatt, il-letve a táblázat fölött középen helyezték el.

Képek, grafikonok, diagrammok:

A cikk nem szöveges részeit jó minőségű, szkennelt vagy fotózható formában, külön oldalon (is) kérjük csatolni a tanulmányhoz, figyelembe véve, hogy a fo-lyóirat fekete-fehér nyomtatásban jelenik meg.

Minőség és Megbízhatóság

nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirat

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság „Minőség és Megbízhatóság” című nemzeti minőségpolitikai szakfolyóiratát kéthavonta, évente 6 füzetben közel 3000 példányban az Iparfejlesztési Közalapítvány közreműködésével és feltüntetett jogi tagjainak támogatásával adja ki. A 43. évfolyamába lépett és 2009-től elektronikus formában is megjelenő szakfolyóirat célja, hogy nyilvánosságot biztosítson a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel kapcsolatos nemzetközi és hazai ismereteknek, trendeknek, élenjáró tapasztalatoknak, véleményeknek, tanulmányoknak, cikkeknek.

A szakfolyóirat főbb témaköréi a következők: minőségpolitika; irányítási rendszerek, módszerek és modellek; önértékelés és minőségdíjak; tanúsítás, akkreditálás; fogyasztóvédelem; szabványosítás, mérésügy; a minőségügy alapfogalmai és egyes szakágazatok minőségszabályozásának újdonságai.

A szakfolyóiratot az EOQ MNB tagsága, a minő-

ség iránt elkötelezett ipari, szolgáltató és kereskedelmi cégek, minisztériumok, önkormányzatok, egészségügyi, kutatóoktató, valamint hatósági intézmények, rendvédelmi szervek, minőségügyi tanácsadó és tanúsító szervezetek szakemberei olvassák, illetve a könyvtárak rendelik meg.

A folyóirat lehetőséget nyújt – a fenti témakörökhez kapcsolódóan – szakmai publikációk, marketing jellegű fizetett szakmai közlemények és hirdetések közzétételére. A kéziratok a főszerkesztőnek (Vass Sándor, tel: + 36 20 9688930; e-mail: vass@eoq.hu) közvetlenül vagy vele való egyeztetés után elektronikus formában küldhetők be az EOQ MNB honlapján megtalálható útmutató szerint (www.eoq.hu/mm). A hirdetési alapidjak és feltételek szintén a honlapon találhatók meg.

A meglévő megrendelés módosítása vagy új megrendelés az alábbi formanyomtatványon lehetséges.

MEGRENDELÉS

Postázási cím:

Név : Cégnév:

Ir. szám: Város: Utca:

Elektronikus cím:@

Számlázási cím (ha eltér a postázási címtől):

Adószám:

Cégnév:

Ir. szám: Város: Utca:

Ügyintéző: Telefon: Fax: e-mail:

1. Megrendelem 2010. évtől a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóirat nyomtatott és elektronikus változatát, ennek együttes ára 10 000 Ft + ÁFA + csomagolási és postai költségek (összesen: 12 320 Ft/6x1füzet/év):

füzet példányszáma ☐

2. Megrendelem 2010. évtől a „Minőség és Megbízhatóság” eddigiek szerinti nyomtatott füzetek postai megküldését, amelynek ára 7200 Ft + 5% ÁFA + csomagolási és postai költségek (összesen: 8820 Ft/6x1füzet/év):

füzet példányszáma ☐

3. Megrendelem 2010. évtől „Minőség és Megbízhatóság” elektronikus változatát, amelynek ára 4000 Ft + 25% ÁFA (összesen: 5000 Ft/év) igen ☐

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

Kelt:

(P.H.)

.....

(cégszerű) aláírás

A megrendelést a következő címre kérjük: EOQ MNB; 1530 Budapest, Pf. 21. Tel: (06 1) 212 8803; Fax: (06 1) 212 7638; E-mail: info@eoq.hu

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

XVIII. évfolyam 2009. 06. szám

Szakmai cikkek, előadások

Környezettudatosság vagy környezet-tudatalattiság? – Berényi László

EFQM új modell vagy szabvány? – Sugár Karolina

A pénz nyelvén a minőségről – Dr. Balogh Albert

Az innováció algoritmus – Lantos Gábor

Az innovációs nagydíj a siker egy állomása – Gondos Gyula

Az aktualitások jegyében – Beszámoló a XVIII. Magyar Minőség Hét konferenciáról – Összeállította Róth András

Jók a legjobbak közül – Szódi Sándor interjúja Macher Endrének

A Magyar Minőség 2009. évi szakcikkeinek tartalomjegyzéke

A Társaság hírei és programjai

Díjátadás

Hazai és nemzetközi hírek, beszámolók

Átadták a 2009. évi Nemzeti Minőségi Díjakat és további Kiválóság elismeréseket

ISO 9001 tanúsított cégek a kiválóság útján – Toldi Sándor

4. TQM konferencia – Válságban a minőség – Pintér Csaba

XIX. évfolyam 2010. 01. szám

Tartalom, szakmai cikkek, előadások

Dr. Aschner Gábor Ph. D. (1937–2009)

Köszönet szerzőinknek

A Magyar Minőség 2010. évi szerkesztési koncepciója

Környezettudatosság vagy környezet-tudatalattiság? 2. rész – Berényi László

Üzletre szabott informatika – Dr. Horváth Zsolt

Miért nem jó az „elég jó”? – Balázs István

Hatékonyaságnövelés „létszámleépítéssel”? – Rácz László

Néhány gondolat a Mikulás is benchmarkol 3. konferenciáról – Dr. Róth András

A kiválóság útján, útmutató ISO 9001 tanúsított szervezeteknek 2. rész – Toldi Sándor

Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Galambos Sándorral – Szódi Sándor

Benchmarking a fenntarthatóságért?! – Fertetics Mandy

Helyreigazítás

A társaság hírei és programjai

Minőség Szakemberek Találkozója 2010

Hazai és nemzetközi hírek, beszámolók

Keressük 2009. legkiemelkedőbb innovációit

MSZ EN ISO 9001: 2009 tanúsítvány az Iparfejlesztési Közalapítványnak – Dr. Bárdos Krisztina

Minőség és Logisztika 2 / Ahogyan a profik csinálják

A társaság új tagjai

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!

A Minőség és Megbízhatóság szakfolyóirat médiaajánlata a 2010. évre

A Minőség és Megbízhatóság az EOQ MNB nemzeti minőségpolitikai szakfolyóiratának 44. évfolyama jelenik meg 2010-ben. Szerkesztésének legfontosabb célkitűzése a minőségügyi ismeretek magas szintű terjesztése és tapasztalatcsere a minőségfejlesztés területén, valamint egyesületi hírek, beszámolók közzlése.

Kéthavonta, minden második hónap végén közel 3000 példányban megjelenő szakfolyóiratunkban közölt hirdetések és fizetett közlemények az EOQ MNB tagjaihoz és az

előfizetőkhoz jutnak el, akik között megtalálhatók a minőség iránt elkötelezett cégek és szervezetek, valamint egészségügyi és oktatási intézmények, minisztériumok, önkormányzatok, könyvtárak, továbbá minőségügyi tanácsadó és tanúsító szervezetek.

Megrendelésüket, mellékelve a fekete-fehér hirdetés vagy közlemény szövegét és képanyagát, a mindenkori lapzártáig (01. 15.; 03. 15.; 05. 15.; 07. 15.; 09. 15.; 11. 15.) kérjük elektronikusan a következő címre küldeni: vass@eoq.hu

Hirdetési alapidjaink 2010-ben a következők (ezer Ft-ban Áfa nélkül)

Terjedelem	Belső oldal	Borító II. és III.	Borító IV.
Egész oldal (240 x 170 mm)	80	100	120
Fél oldal (fekvő: 120 x 170 mm)	50	–	–
Fél oldal (álló: 240 x 80 mm)	50	–	–
Negyed oldal (120 x 80 mm)	40	–	–
Álláshirdetés (60 x 80 mm)	30	–	–

A fizetett közlemények (PR cikk) megjelentetésének oldalankénti díja megegyezik a fekete-fehér hirdetés belső oldalankénti alapidjával.

További információk

A hirdetés számláját a megjelenés után (sorozathirdetés esetén az első hirdetés megjelenése után) a füzetrel együtt postázzuk.

A megrendelést a lapszám(ok)ban a cég nevéhez kapcsolt: „Hozzájárult-e szám (ill. lapszámok) megjelenéséhez” szöveggel köszönjük meg.

További felvilágosítást **Vass Sándor** főszerkesztő (Tel.: + 36 20 968 8930; e-mail: vass@eoq.hu), illetve az EOQ MNB Központi Titkársága (1026 Budapest, II. kerület, Nagyajtai utca 2/b; Tel: + 36 1 212 8803, Fax: 212 7638; e-mail: info@eoq.hu) ad.

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság tanfolyamajánlata 2010.

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület 2008. január 9-én az EOQ MNB közhasznú szervezetet
felnőttképzési intézményként akkreditálta. Intézmény-akkreditációs lajstromszám: **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** elszámolható.

Szintentartó tanfolyam „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EOQ TQM menedzser / felülvizsgáló”, „EOQ Környezeti rendszermenedzser / auditor”
oklevél meghosszabbításához – 10 kreditpont

2010. március 22-23. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ MNB okleveles Quality Line KIR vezető auditor képzés (IEMA) (5 napos)

2010. március 22-26., május 31-június 4. – Budapest – 160.000 Ft + ÁFA / fő

EOQ MNB okleveles Kvalikon Folyamatmenedzsment képzés (6 napos) – 10 kreditpont

2010. március 25-26., április 1-2., 8-9. – Budapest – 315 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ MNB okleveles Quality Line Vállalati belső auditor képzés (2 napos)

2010. április 12-13., június 7-8. – Budapest – 65.000 Ft + ÁFA / fő

EOQ MNB okleveles Hat Szigma Zöldöves 5 napos tanfolyam (4 hétre felosztva) – 20 kreditpont

2010. május – Budapest – 300 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ Minőségügyi rendszermenedzser intenzív tanfolyam (5 napos)

2010. május 3-7. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ MNB okleveles Quality Line A termelés hatékonyságát növelő tréning (Benchmarking) (3 napos)

2010. május 3-5. – Budapest – 90.000 Ft + ÁFA / fő

EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser tanfolyam (5 napos) – 15 kreditpont

2010. május 17-21. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ Élelmiszerbiztonsági auditor tanfolyam (1 napos kiegészítő) – 5 kreditpont

2010. június 30. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő

Szintentartó tanfolyam „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EOQ TQM menedzser / felülvizsgáló”, „EOQ Környezeti rendszermenedzser / auditor”
oklevél meghosszabbításához – 10 kreditpont

2010. szeptember 6-7. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ Minőségügyi rendszermenedzser intenzív tanfolyam

2010. október 4-8. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA / fő

EOQ Információbiztonsági rendszermenedzser intenzív tanfolyam – 15 kreditpont

2010. november 15-19. – Budapest – 165 000 Ft / fő

Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. A program-akkreditációs lajstromszám: PL-1772.

Szintentartó tanfolyam „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EOQ TQM menedzser / felülvizsgáló”, „EOQ Környezeti rendszermenedzser / auditor”
oklevél meghosszabbításához – 10 kreditpont

2010. december 6-7. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA / fő

Megjegyzések:

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 Horváth Zsuzsanna minőségügyi és oktatási felelőstől (info@eoq.hu) igényelhetők.

Ahol honlapunkon nem talál jelentkezési lapot, a vonatkozó tanfolyam megnevezése mellett kérjük a résztvevő nevének, munkahelyének és elérhetőségének megküldését az EOQ MNB címére a jelentkezési lap eljuttatásához.

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 plastikkártya, az EOQ MNB oklevél, továbbá az EOQ MNB honlapján, a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóiratban és az EOQ MNB Évkönyvben való közzététel költségeit.

A díjtétel tartalmazza az EOQ MNB tagsági díjat is, „Az EOQ szakember-tanúsítás általános követelményrendszere – Tájékoztató a képzésben résztvevő szakemberek részére” című dokumentum 2. mellékletében foglaltak szerint. A résztvevőket az étkezés után nem terheli kötelezettség.

A tanfolyamok helyszínét a részletes programmal együtt a tanfolyam indítása előtt mintegy 2 héttel a résztvevőkkel közvetlenül közöljük.

EOQ MNB, 1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/B. Telefon: 2128803; Fax: 2127638; E-mail: info@eoq.hu