

2011/3

MM

55th EOQ Congress
World Quality Congress
Budapest, Hungary - June 20-23, 2011

"Navigating Global Quality in a New Era"



- Budapestre figyel a világ minőségügyi társadalma
- Vállalati integrált kockázatkezelés
- A minőszabályozástól a tartós sikerig
- Megfelelőségértékelés és annak közlése vizsgálati és kalibrálási eredmények alapján
- Kórházi minőségpolitika
- A felsőoktatás minősége európai dimenzióban

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, gáziparackok
- Hegesztési technológiák, hegesztők, hegesztőüzemek
- Magas- és mélyépítőipari létesítmények tartószerkezetei, épület- és szakipari szerkezetek
- Szórakoztatóipari berendezések
- Játszóterei 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 (EBIR / 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

Budapestre figyel a világ minőségügyi társadalma (Dr. Molnár Pál)	123
--	-----

MINŐSÉGTECHNIKÁK, MODELLEK, RENDSZEREK

Dr. Horváth Zsolt – Szlávik Péter	
Vállalati integrált kockázatkezelés – I. rész	124
Dr. Balogh Albert	
A minőségsszabályozástól a tartós sikerig	130
Erődi Erzsébet – Nagy Ferenc	
Megfelelőségértékelés és annak közlése vizsgálati és kalibrálási eredmények alapján	135
Peter J. Sherman	
A rendszerszemlélet hozzásegíti a kórházakat az életmentéshez és a takarékosághoz (Várkonyi Gábor fordítása)	139
Kozo Koura	
Kórházi minőségpolitika	144

MINŐSÉGÜGYI TRENDK

Dr. Anwar Mustafa	
A felsőoktatás minősége európai dimenzióban	152
Prof. Gopal K Kanji	
GEMS – egy új elképzelés a minőségfejlesztésre (Dr. Balogh Albert szerkesztésében)	161

BESZÁMOLÓK

Felhívás a Magyar Műszaki Értelmiség Napja alkalmából	165
A szén-dioxid kibocsátás közzététele Közép- és Kelet-Európában	166
A minőség és a szakma találkozása – Regionális távhőkonferencia Nyíregyházán (Szódi Sándor)	167

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

Minőségügyi Világkongresszus Budapesten	168
Közhasznúsági jelentés az EOQ MNB 2010. évi tevékenységéről	171
Az EOQ MNB új tagjai	176
Új EOQ tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek	177
Látogatás a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon	178
Útmutató a Minőség és Megbízhatóság szerzői számára	179
A Magyar Minőség folyóirat 2011. 04. és 2011. 05. számának tartalomjegyzéke	180

Hirdetők – hozzájárult e szám megjelenéséhez:

ÉMI-TÜV SÜD

B2

CONTENT

The Quality Society of the World Listens to Budapest (Dr. Molnár Pál)	123
--	-----

QUALITY TECHNIQUES, MODELS, SYSTEMS

Dr. Horváth Zsolt – Szlávik Péter	
Integrated Risk Management in Companies – Part I.	124
Dr. Balogh Albert	
From Quality Control up to Sustained Success	130
Erődi Erzsébet – Nagy Ferenc	
Conformity Assessment and its Notification on the Basis of Calibration Results	135
Peter J. Sherman	
Systems Thinking Can Help Hospitals Save Money, Lives (translated by Várkonyi Gábor)	139
Kozo Koura	
Quality Policy of Hospitals	144

QUALITY TRENDS

Dr. Anwar Mustafa	
The Quality of the Higher Education in European Dimension	152
Prof. Gopal K Kanji	
GEMS – A New Idea for Quality Improvement (edited by Dr. Balogh Albert)	161

REPORTS

Appeal of the Hungarian Technical Intellectuals and Engineers	165
Publication of Carbon Dioxide Emission in Central and Eastern Europe	166
The Encounter of the Profession and Quality – Regional Urban Heating Conference in Nyíregyháza (Szódi Sándor)	167

NEWS BULLETIN OF HNC FOR EOQ

World Quality Congress In Budapest	168
Public Benefit Report on Activities in 2010 of the Hungarian National Committee for EOQ	171
New Members of HNC for EOQ	176
List of the New EOQ Certificate Holders	177
Call at the Police Headquarters in Szabolcs-Szatmár-Bereg County	178
Guidelines for the Authors of Articles for Quality and Reliability	179
Content of Hungarian Quality No 4 and No 5 of 2011	180

Következő számunk várható tartalmából:

A korlátok elmélete alapelveinek és eszközeinek összefoglalása
Minőségirányítási rendszerek működtetése kkv-knál
A hálózatkutatás alkalmazása a folyamat alapú minőségfejlesztésben
Vállalati integrált kockázatkezelés
Az EOQ MNB 2011. évi Közgyűlése

**EQO MNB**Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti BizottságEUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITYXLV. évfolyam
2011. 3. szám

Minőség és Megbízhatóság

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

Kiadja az EQO MNB az Iparfejlesztési Közalapítvány közreműködésével

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

*A folyóirat kiadását a következő, tanúsított minőségügyi rendszert működtető cégek és szervezetek támogatják:*Bajai Hűtőipari Zrt.
B. Braun Medical Hungary Kft.
Bureau Veritas Certification
Hungary
BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt.
Coca-Cola Magyarország
Szolgáltató Kft.
CONCORDIA KÖZRAKTÁR
Kereskedelmi Zrt.
DEKRA Certification Kft.Digart Hungary Kft.
Elektrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
ÉMI-TÜV Süd Kft.
FÉG Konvektorgyártó Zrt.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.
ISO 9000 Fórum
KALOPLASZTIK Műanyag és
Gumiipari Kft.
Kodolányi János FőiskolaSzékesfehérvár
MASPEX OLYMPOS Kft.
MEDICOR Kéziműszer Zrt.
MVM Erbe 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.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
TISZA VOLÁN Zrt.
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
VIDEOTON Holding Zrt.
Elektro-Plast Kft.
WESSLING Hungary Kft.*Szerkeszti a szerkesztőbizottság:*

Vass Sándor főszerkesztő,

dr. Balogh Albert, Erődi Erzsébet, Földesi Tamás, Haiman Péterné, dr. Ködmön István,
Meleg András, Mokry J. Ferencné, dr. Molnár Pál, a szerkesztőbizottság elnöke,
Nádorfné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor, Várkonyi Gábor, dr. Veress Gábor
Szerkesztőség: EQO Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B
Telefon: 212 8803, 225 1250 vagy Tel./fax: 212 7638, vagy E-mail: info@eqo.huTerjeszti az EQO MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.
Megjelenik kéthavonként.Előfizetési díj egy évre 2011-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 EQO MNB honlapján vagy felvilágosítás kérhető a
főszerkesztőtől. (Telefon: +36 20 968 8930; e-mail: vass@eqo.hu)Lapunkat rendszeresen szemlézi
Magyarország legnagyobb
médiafigyelője az

»OBSERVER«

BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4738. Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.huNyomdai előkészítés és kivitelezés: **Planet Corp.** Szolgáltató Kft., 6771 Szeged, Makai út 4.

Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/1993 • HU ISSN0580-4485

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

Budapestre figyel a világ minőségügyi társadalma

A *Minőség és Megbízhatóság* legutóbbi számában már felhívtuk a figyelmet arra, hogy az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) Budapesten tartja 2011. évi Kongresszusát. A június 20-23. között megtartandó rendezvénysorozat egyben a 3 évente sorra kerülő Minőségügyi Világkongresszus szerepét is betölti. Az 55. EOQ Kongresszus megrendezése – jelen nemzetközi és hazai körülmények között – rendkívül nagy feladat a magyar tagszervezet, az EOQ MNB számára, de egyúttal tevékenységszéles körű elismerését is jelenti.

Az 55. EOQ Kongresszus előkészületei igen kedvezően alakulnak. A közel 300 bejelentett előadás-javaslat áttekintése után az előkongresszusi és kongresszusi program összesen 150 előadást és 12 tartalék-előadást, illetve poszttert tartalmaz. A kongresszus iránt megmutatkozó, minden várakozást felülmúló érdeklődést és figyelmet többek között az is jelzi, hogy az elfogadott előadások a világ valamennyi kontinensét képviselő 43 országból származnak. A legtöbb előadást és tartalék-előadást (31-et) a várakozásoknak és a hagyományoknak megfelelően a rendező ország, azaz Magyarország javaslatai közül sikerült elfogadni; az USA 10, Japán 9 és Németország 9 előadással szerepel a programban. Az előadók jelentős része tagja a Nemzetközi Minőségügyi Akadémiának (IAQ), amelynek 100 főben behatárolt tagja közül már eddig közel 60 (ha nem is mind előadóként, hanem szekcióelnökként vagy résztvevőként) jelezte részvételét, ami a minőségügyi kongresszusok történetében minden eddigi IAQ-részvételi rekordot felülmúlhat.

Ennek eredményeképpen a magas színvonalú szakmai programban – több aktuális minőségügyi téma mellett – az innováció és minőség kapcsolata, a szervezetek társadalmi felelősségvállalása és a fenntartható fejlődés, a kockázatmenedzsment, valamint az agrárgazdaság, az egészségügy, a

gyógyszeripar és a közigazgatás minőségének kérdései szerepelnek.

Kiemelt érdeklődésre tarthat számot többek között a minőségmenedzsment és a menedzsment minősége témakör is, amely a hatékonyság és a versenyképesség számos aktuális kérdését tárgyalja, így például előadások hangzanak el következő témakörökben: a vezetés megújulásának szükségessége, a stratégiai gondolkodás és tervezés, a teljesítménymérés rendszere a mérnöki gyakorlatban, az ISO 9000 szabványok alkalmazásának lehetősége a top menedzsment vezetői hatékonyságának javításában stb.

Az eddig közzétett, illetve megküldött felhívásainkra már eddig is sokan bejelentkeztek a rendezvénysorozatra. Reméljük, hogy ebben a füzetben ismertetésre kerülő néhány kiemelt téma kelően felkelti az eddig még nem jelentkezett magyarországi szakemberek figyelmét a Budapesten első alkalommal és valószínűleg nagyon hosszú ideig nem ismétlődő helyszínen megrendezésre kerülő Minőségügyi Világkongresszusra, amelyen a világ és Magyarország legkiválóbb minőségügyi szakemberei és a minőség iránt leginkább elkötelezett vezetői jelennek meg, tartanak előadást, töltik be a szekciók levezető elnöki szerepkörét.

A Minőségügyi Világkongresszus nagy lehetőséget nyújt Magyarországnak a bemutatkozásra, de egyúttal hatalmas kihívást jelent közhasznú társadalmi szervezetünk számára, amire adott válaszukat a magyarországi résztvevők száma, aránya is fémjelez. Az ennek való megfeleléshez kérjük az EOQ MNB tagjainak, partnereinek és hazánk minden minőség iránt elkötelezett szakemberének segítő közreműködését, lehetőség szerinti részvételét.

Dr. Molnár Pál

Dr. Horváth Zsolt, ügyvezető igazgató, INFOBIZ Kft.

Szlávik Péter, managing partner, Boda & Partners

Vállalati integrált kockázatkezelés (I. rész)

1. Bevezetés

Jelen publikáció előzményei: A közelmúltban azt tapasztaltuk, hogy mind konferenciákon, előadásokon és egyéb rendezvényeken, mind a szakmán belüli fórumokon rendkívül megnőtt az érdeklődés e téma iránt. Ez nem is véletlen, hiszen egyre jobban előtérbe került a vállalatok stabilitásának és (mindenféle szempontból értékelt) biztonságának kérdése. Nagyon felértékelődtek azok a módszerek, amelyek a különböző veszélyeket és azok kockázatait tudatosan kezelik, és amelyekkel az ellenük való hatékony és költséghatékony védekezés megvalósítható.

Az elmúlt időszakban számos egyedi kockázati területnek, ágazatnak kialakult a saját kockázatkezelési módja és gyakorlata. A vállalatok azonban azt kezdik észrevenni, hogy nem egy vagy kettő, hanem egyszerre egyre több, különböző fajtájú kockázat hatásának vannak kitéve. Egyszerre kell alkalmazniuk egyre többféle kockázatkezelési módszert, ami lassan oda vezet, hogy elvesznek a különböző jellegű és fajtájú kockázatkezelési módszerek és gyakorlatok dzsungelében.

Jelen publikáció célja a gazdálkodó vállalatok életében felmerülő kockázatok és kezelésük sokszínűségének – a teljesség igénye nélküli – bemutatása, valamint segítségadás ezek módszeres, következetes és áttekinthető rendszerezéséhez. Végül, irányelveket mutatunk be, amelyek segítenek az integrált kockázatkezelési folyamat kialakításában.

A téma olyan sokrétű és szerteágazó, hogy – a publikáció véges keretei miatt – nem célunk a kockázati területek bemutatásakor minden egyes terület illetve lehetséges kockázat bemutatása, valamint az egyes szakterületek és ágazatok speciális kockázatkezelési módszereinek részletes ismertetése.

2. Kockázatok mindennap

Kockázatokkal nap mint nap találkozunk. Kockázatok vesznek minket körül mindig, az élet min-

den területén. A kérdés csak az, hogy észreveszünk-e azokat, illetve tudatosan odafigyelünk-e rájuk, és foglalkozunk-e velük? Ha kockázatnak tekintünk minden egyes olyan eseményt, cselekvést vagy döntést, amelynek nem tudjuk előre a biztos bekövetkezését, és ennek számunkra kedvezőtlen kimenete is lehetséges, akkor a mindennapi élet rengeteg mozzanatát tekinthetjük kockázatnak.

Ilyenek lehetnek a mindennapokban például a közlekedés kockázatai, a vásárlásoknál annak kockázata, hogy a legjobb áron vettem-e meg a terméket. Kockázatnak tekinthetők azok is, hogy a megvásárolt élelmiszerben nincs-e (vagy nem lesz-e felhasználás előtt) romlott áru, hogy a megvásárolt terméket hibátlanul tudom-e használni, megkapom-e a megpályázott állást vagy épp a legutolsó döntéssel vesztettem-e el azt, érdemes-e hitelt felvennem stb. Továbbá rengeteg apró és komolyabb jelentőségű döntés kimenete, következménye nem látható előre, amelyek mind befolyással lehetnek a későbbi életünkre. Számtalan olyan külső tényező befolyása hat még ránk, amelyeket előre nem ismerve azok hatásával sem számolhatunk, és így nem tudjuk, életünk hogyan alakul tovább. Ilyen külső tényezők lehetnek például természeti katasztrófák a lakóhelyünk közelében, a hitelkamatok nem várt megnövekedése, munkahelyünk megszűnése, vagy éppen valamilyen baleset, járvány hatása stb. Fenyegetések, veszélyek lehetnek továbbá még különböző erőszakos cselekmények is, mint például a lakásunk, autónk feltörése, személyes támadások az utcán, vagy ellopott adataink segítségével történő visszaélések.

Ezekből sok veszélyhelyzettel foglalkozunk, sokkal pedig nem. Nem is lehet mindennel állandóan foglalkozni, hiszen akkor minden percünket a különböző fenyegetettségek elleni védekezés tenné ki, ami már paranoiához vezetne. Nem dolgoznánk, nem tanulnánk, nem szórakoznánk, nem pihennénk, csak védekeznénk a fenyegetettségek ellen. Ezt nem tehetjük, ez lehetetlen és értelmetlen. Ugyanakkor legalább annyira veszélyes

a másik végét is, azaz, hogy nem foglalkozunk semmilyen veszéllyel. Meg kell találni az ún. „arany középutat”!

Mindenki maga kell hogy kialakítsa azt viselkedést, védekezési szintet, amivel a számára fontos kockázatok ellen hatékonyan védekezik, de mégsem ez teszi ki az egész életét. A kockázatok elleni védekezésre különböző módszerek, eljárások vannak. Ma már mindenkinek természetes, hogy az értékeit védi. (Eszközök: lakások, autók lezárása, biztonsági berendezések és eszközök használata, értékekre biztosítások kötése.) A számítógépes veszélyek elleni védekezések – noha nem olyan mértékben, mint a vagyonvédelem – de már egyre inkább elterjedőben vannak. A biztosítások és ezzel összekötött befektetések különböző fajtái nemcsak betegség, keresőképtelenség esetén nyújthatnak támogatást, hanem különböző élethelyzetek esetére is. Nagyobb beruházásokra (pl. lakásvásárlás, autóvásárlás) történő hitelfelvétel esetén sok számítás előzi meg, hogy mekkora terhet jelent majd annak visszafizetése. Számolni kell az esetleg bekövetkező kamatnövekedés, vagy éppen munkanélkülivé válás kockázatával és annak következményeivel is.

Látható tehát, hogy mindenkinek a kockázatkezelési gondoskodása – a saját anyagi helyzetének és lehetőségeinek, fenyegetettségének és nem utolsósorban saját kockázati érzékenységének (paranoia-szintjének) függvényében – más és más. Az, hogy a saját magunk által kialakított védekezési szint mennyire hatékony, minden esetben csak utólag igazolható.

Vállalatok és vállalkozások esetében is gyakorlatilag ugyanez a helyzet. A különbség csupán annyi, hogy a dimenziók gyakran mások, sokszor sokkal nagyobbak. A vállalatoknál, legyenek az államigazgatás vagy a versenyszféra szereplői, kis vagy nagy vállalatok, egyaránt minden belső döntés és minden környezeti befolyás valamilyen szintű kockázatot hordoz, hiszen nem tudható előre hogy bekövetkezik-e, illetve milyen annak hatása a vállalat életére. A lehetséges fenyegetettségek, azok bekövetkezése és hatása rendkívül sokrétű. A különböző jellegű kockázatok ellen védekezni ugyanolyan összetett és sokrétű, mint az az egyes emberek esetében. Lehetetlen minden egyes veszélyre vagy fenyegetettségre vállalati szintű kockázatkezelési eljárással válaszolni. Ugyanakkor – a vállalat létének és eredményességének biztonsága érdeké-

ben – a jelentős kockázatokat folyamatosan kezelni kell. A vállalat sikerének egyik nagyon jelentős tényezője, hogy ezeket a kockázatokat mennyire jól ismeri, és mennyire hatékonyan tudja kezelni.

Ez azt jelenti, hogy **meg kell határozni minden vállalatnak a saját kockázatkezelési politikáját és eljárásait**. Ebben szeretnénk a következőkben útmutatást adni.

3. Kockázatok rendszerezése

Kockázat alatt egy bizonytalanság célokra gyakorolt hatását értjük [1].

A gyakorlatban ezt sokszor le szokták szűkíteni a bizonytalan kimenetelű események negatív hatásaira. Pedig ez a szűkítés nem mindig ilyen egyszerű és kézenfekvő. Hiszen ha például árfolyamkockázatról beszélünk, akkor az árfolyam-változások miatt nemcsak veszteségünk, de nyereségünk is lehet.

3.1. Tiszta kockázatok – spekulatív kockázatok

A kockázatokat megkülönböztethetjük aszerint, hogy számunkra csak kárt okozhatnak, vagy lehet nyereségünk és / vagy veszteségünk is.

Ilyen értelemben ún. „**tiszta kockázatokról**” beszélünk, ha a bizonytalan bekövetkezésű vagy kimenetű esemény hatása számunkra tisztán negatív lehet. (Például betörések, lopások, balesetek stb.) Ezek ellen – a lehetséges hatásuk jelentőségétől függően – rendszeres kockázatkezelési eljárásokkal lehet védekezni.

Ezekben az esetekben a kockázatkezelés célja mindig a kockázatok általi kár csökkentése, minimalizálása.

A „**spekulatív kockázatok**” esetében elképzelhetők nyereségek és veszteségek is. Ilyen kockázatot viselnek például a különböző pénzügyi befektetések vagy a devizában felvett hitelek is. (A spekulatív kockázatokon való nyereségre több ágazat is épül.)

Ebben az esetben a kockázatkezelés a kockázatok tudatos felvállalásával történik, és a cél a tevékenységek által nyereség termelése.

3.2. Külső és belső kockázatok

„**Külső kockázatok**” alatt értjük azokat a kockázatokat, amelyek a vállalat döntésétől, cselekvésétől vagy ráhatásától függetlenül, annak külső környezetében következnek be. Ilyenek például

azok a kockázatok, amelyek az alábbi területeken következhetnek be:

- társadalmi-politikai változások,
- jogszabályi változások,
- környezeti katasztrófa-helyzetek (árvíz, extrém időjárási viszonyok, szélviharok stb.)
- tőkepiac változása,
- munkaerő-piac változása,
- beszállítói piac változása,
- cél-vevőkör viszonyainak, körülményeinek változása
- stb.

Ezzel szemben a „**belső kockázatok**” azok a kockázatok, amelyek bekövetkezése az adott vállalat létevel, valamely tevékenységével, folyamatával, vagy belső döntésekkel (vagy éppen azok hiányával) függnek össze, illetve azok által befolyásolhatók. Ezek előfordulhatnak például a következő területeken:

- stratégiai vezetés hibái,
- nem megfelelő marketing,
- üzemfenntartási problémák,
- hibaköltségek,
- projektkockázatok,

- pénzügyi kockázatok
- stb.

Természetesen egy adott vállalat vonatkozásában mind a külső, mind a belső kockázatok vállalatra gyakorolt hatása érezhető és mérhető. Fel lehet rájuk készülni, és lehet őket kezelni. A megkülönböztetés egyik gyakorlati haszna (ismérve) az, hogy míg a belső kockázatok kezelése során a vállalat hozhat olyan intézkedéseket is, amelyek az adott kockázat bekövetkezésének valószínűségét csökkentik, addig külső kockázatok esetén ilyen óvintézkedés bevezetése lehetetlen. Külső kockázatok esetén csak olyan intézkedésben lehet gondolkodni, amivel a bekövetkezett kockázati esemény vállalatra kifejtett káros hatása mérsékelhető, de az adott esemény bekövetkezésére magának a vállalatnak nincs ráhatása.

3.3. Kockázati kategóriák (kockázati zónák)

Ahhoz, hogy az egyes különálló kockázatokat egyáltalán kezelni lehessen, a kapcsolódó területek alapján rendszerezni, kategorizálni kell. Ezek alapján a következő egységes kockázati kategóriák (vagy más kifejezéssel kockázati zónák) alakultak ki:

Kockázati kategória	Magyarázat / példák
Stratégiai kockázatok	A stratégiai célok megvalósulásának kockázatai: - stratégia-menedzsment hiánya, vagy nem megfelelően kialakított stratégia és célok, - stratégia nem megfelelő végrehajtása vagy kontrollingja.
Pénzügyi kockázatok	A vállalat gazdasági, pénzügyi működésével és eredményeivel kapcsolatos kockázatok: - pénzügyi, pénzáramlási, likviditási kockázatok, - hitelfelvételi kockázatok, - a kinnlévőségek és követelések kezelésének kockázatai, - ajánlatok és szerződések pénzügyi nyereségességének kockázatai, - az egyes tevékenységek gazdaságossági problémái, kockázatai (pl. nem megfelelő tervezés, végrehajtás vagy kontrolling hiánya miatt) - stb.
Piaci (és vevőkkel kapcsolatos) kockázatok	Nem megfelelő kapcsolatok a piaci szereplőkkel, szegmensekkel. (Vonatkozik ez a piac mindegyik szegmensére: a saját termék vagy szolgáltatás értékesítési piacára, a munkaerő-, a beszerzési-, vagy a tőke-piacra egyaránt.) Ilyenek pl.: - hibás marketing stratégia és tevékenységek kockázatai, - nem megfelelő értékesítési vagy beszerzési gyakorlat kockázatai, - hibás ügyfél-kapcsolati vagy ügyfél-kommunikációs gyakorlatok kockázatai - stb.
Jogi kockázatok	Jogi következményekkel járó kockázatok: - törvényi, jogszabályi előírásoknak való meg nem felelés kockázatai, - szükséges (speciális) engedélyek hiánya, felfüggesztésének kockázatai, - szerződésekben vállaltak nem teljesítésének kockázatai, - termékfelelősségből eredő kockázatok - stb.

Kockázati kategória	Magyarázat / példák
Működési kockázatok	A vállalat és folyamatai működésével, infrastruktúrájának fenntartásával kapcsolatos kockázatok: - ingatlan- és épület-üzemeltetés kockázatai, - környezetvédelmi, munka- és tűzvédelmi kockázatok, - termelő eszközök állapotával, karbantartásával kapcsolatos kockázatok, - informatikai biztonsági és információbiztonsági kockázatok, - a fő- és támogató-folyamatok hatékonyságának, működtetésének, eredményességének kockázatai, - termékek vagy szolgáltatások minőségével kapcsolatos kockázatok - stb.
Személyi kockázatok	Az eredményesség mindig jelentősen függ az azt végrehajtó ember személyétől, hozzáállásától, motiváltságától, szándékától, képzettségétől, tudásától, tapasztalatától stb. Ez különösen jelentős a döntési pozíciókban lévő illetve az egyéb kulcs-szerepet betöltő funkcióknál. Ezekben az esetekben az ott lévő személyek alkalmatlansága, nem elégséges motiváltsága vagy helyettesíthetőségének hiánya komoly kockázati tényező a vállalat számára.
Környezeti kockázatok	Jellemzően a következő külső kockázatok: - a társadalmi, politikai külső környezeti tényezők változásainak vagy eseményeinek (politikai változások, adórendszer változásai, terrorcselekmények és sztrájkok stb.) kockázatai, - a természeti katasztrófákkal (pl. extrém időjárási viszonyok, járványok, árvizek, tüzesetek, földrengések stb.) kapcsolatos kockázatok - stb.

Ezek a kockázati kategóriák nem kötelező kategóriákat jelentenek, csupán a jó gyakorlatok alapján kialakult szokásokat. A vállalatok saját maguk is felállíthatják a saját kategóriáikat, és azok alapján rendszerezhetik és kezelhetik kockázataikat.

Az egyes kockázati kategóriák gyakran összefüggnek egymással, vagyis az egyik kockázat hatása a másik területen is jelentkezhethet. Tipikusan a legtöbb kockázatnak a káros hatása, ha az veszteséggént jelenik meg a vállalatnál, akkor az a pénzügyi kockázatok között is realizálódik. Erre több példa is bemutatatható. Elég, ha csak a hibás termék általi közvetlen káron túl a vállalat jó hírének romlására gondolunk. A termék-minőség probléma közvetve piaci-értékesítési kockázatot, majd azon keresztül pénzügyi kockázatot is jelent. Hasonló példák egész sorát lehetne idézni.

3.4. A kockázatok csoportosítása kontrolling nézőpontból

A kockázatmenedzsmenttel kapcsolatba kerülő szerepkörök részletezésénél látjuk majd, hogy milyen kiemelt feladat hárul a vállalat kontrollereire. Érdemes tehát megvizsgálni, hogy a kontrolling terület szemszögéből miként csoportosíthatjuk a kockázatokat.

1. A stratégiai célok megvalósításával kapcsolatos kockázatok

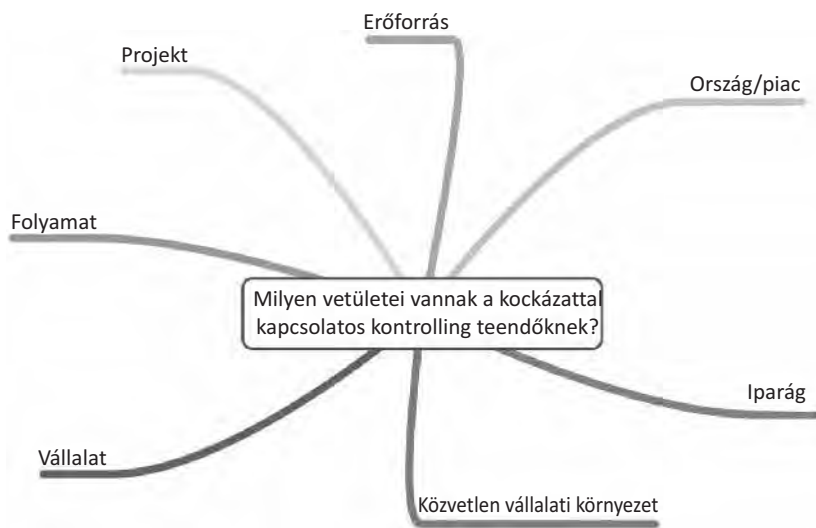
2. A megvalósítás hatékonyságával kapcsolatos kockázatok

Az előzőek közé sorolhatjuk azokat az elemeket, amelyek például a vállalat stratégiai céljainak teljesülését veszélyeztetik. Az utóbbiak közé sorolhatók jellemzően az operatív működés azon kockázati tényezői, amelyek bár a vállalat stratégiai céljait alapjaiban nem veszélyeztetik, de a költség-hatékony működést igen (ide sorolható minden, az első csoportba nem tartozó kockázat).

Kontrolling szempontból a kockázatok különböző dimenziókhoz köthetőek, amelyeket az 1. ábra jelenít meg.

Az ábrán jelölt dimenziók közül a vállalati környezettel kapcsolatos elemek mentén (ország/piac, iparág, közvetlen vállalati környezet) döntően a stratégiai vonatkozású célokkal kapcsolatos kockázatok értelmezhetők, míg a vállalatban belüli összetevőknél (vállalati folyamatok, projektek, erőforrások) főleg az operatív megvalósítással kapcsolatos kockázatok jelennek meg.

A projektek szerepe kettős: A fejlesztési projektek alapesetben is kockázatokat rejtnek magukban, és kockázatmenedzsmentet igényelnek. Sok



1. ábra: A kontrolling által kezelt kockázati vetületek (dimenziók) [2]

esetben viszont éppen azért indítunk projekteket, hogy a vállalkozás bizonyos kulcskockázatait menedzseljük. Ilyen esetekben a projekt kockázatmenedzselési eszköznek tekinthető.

Kontrolling szemszögből a legizgalmasabb dimenziók a folyamatok és az erőforrások vetületei.

Amikor **erőforrásokról** beszélünk, akkor a következő csoportokra gondolunk:

- anyagi eszközök;
- külső immateriális eszközök (döntően vevőkel kapcsolatos elemek);
- belső immateriális eszközök (leginkább a vállalat szervezettsége);
- munkavállalók személyes tudása;
- munkavállalók jártassága (tapasztalata);
- munkavállalók motiváltsága.

Az erőforrások mindegyikére szükségünk van a hatékony vállalati kibocsátás megvalósításához. A vállalati kibocsátás és az erőforrások kapcsolatát az ún. termelési függvény [2] írja le.

Az **erőforrásokkal kapcsolatban** több szempontból is értelmezhetünk kockázatot:

- A **kapacitások minőségével kapcsolatos kockázatok** (eszközcsopontonként egyedi, illetve együttesen értelmezve) – Milyen minőségű erőforrásokkal rendelkezünk? Az egyes erőforrástípusok együttes csoportjai milyen minőségi szintet képviselnek?
- A **hatékonysággal kapcsolatos kockázatok** – Mennyire működtethetőek együtt hatékonyan az erőforrásaink? Mennyire sikerül megfelelően megosztani az erőforrásokat a

különböző vállalati tevékenységek (folyamatok) között?

- Az **erőforrások kapacitásainak birtoklásával kapcsolatos kockázatok** – Mennyire birtokolja a vállalkozás a termelési erőforrásait? Mely egyéb erőforrás-birtokosok (pl. munkavállalók, szállítók) azonosíthatóak?
- A **kapacitásbővítés kapcsán felmerülő kockázatok** (pl. az elvárt határhaszon mennyire lesz realizálható).

A vállalati erőforrások leginkább a vállalati folyamatokhoz kapcsolódóan elemezhetőek. A folyamatok hatékonysági és kockázati elemzése

egyre inkább előtérbe kerülő vállalati tevékenység.

A kockázatok megítélése

A kockázatok általában ösztönösen negatív jelentéstartalommal ruházzuk fel, pedig a kockázat sokszor csak arra utal, hogy változásra számíthatunk. A változás lehetősége vállalati szempontból pozitív tartalommal is bírhat. Kontrolling szempontból az a feladatunk, hogy a kockázatok értelmezésén keresztül azonosítsuk és értelmezzük a változási pontokat – ide értve a lehetséges negatív, illetve pozitív kimeneteket is.

3.5. Kockázat-alapú irányítási rendszerek

Egyes területek kockázatkezelésének egységes és ajánlott gyakorlata olyan általánossá vált, hogy a kialakult jó gyakorlatot beépítették egy-egy irányítási rendszerszabvány ajánlásába. Az ezeket a szabványokat alkalmazó vállalatok elkötelezték az adott kockázati területek kockázatainak folyamatos figyelésében és minimalizálásában.

Néhány, a legerterjedtebb általános, azaz bármely gazdasági szektorban működő vállalat számára alkalmazható, kockázatalapú irányítási rendszerek közül:

- **Környezetközpontú irányítási rendszer** (KIR – ISO 14001 szabvány szerint) célja a vállalat folyamatainak, tevékenységeinek és termékeinek környezeti elemekkel és tényezőkkel (talaj, természetes vizek és a légkör szennyezése, sugárterhelés, energiával és természeti erőforrásokkal való takarékoskodás, hulladékgazdálkodás) való kölcsönhatásának

folyamatos vizsgálata és felügyelete, és ezeknek a környezeti tényezőkre – normál üzemben illetve vészhelyzetekben – gyakorolt káros hatásainak minimalizálása és ezek által a természeti környezetünk védelme.

- **Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere** (MEBIR – OHSAS 18001 szabvány szerint) célja a munkavégzéssel kapcsolatos munkahelyi balesetek és betegségek elkerülése, azok kockázatainak csökkentése és folyamatos felügyelete.
- **Információbiztonsági irányítási rendszer** (IBIR – ISO/IEC 27001 szabvány szerint) célja a vállalat fontos adatai és információi biztonságának (azaz rendelkezésre állásának, integritásának és bizalmasságának) védelme. Ez

másképp azt jelenti, hogy a folyamatok működtetéséhez szükséges információk kellő időben és sértetlenül történő rendelkezésre állásának biztosítása, és az információszivár-gás elkerülése áll az információbiztonsági irányítási rendszer kiépítésének középpontjában.

Egyszerre több irányítási rendszert alkalmazó vállalatok célszerűen ún. integrált irányítási rendszert üzemeltetnek, ahol közös menedzsment-rendszerben egyszerre, de általában egymással párhuzamosan kezelik a különböző jellegű területek kockázatait, mindegyiket a saját kockázatkezelési gyakorlata alapján.

A cikk befejező részét lapunk 4. számában közöljük.

Minőségügyi felelős vezetők kinevezése

A minőségügyi rendszerek és folyamatok hiányosságai miatt nagynevű vállalatok is kénytelenek voltak visszahívni, illetve jelentős kéréssel piacra dobni termékeiket. Most három ismert vállalat – Apple, Johnson & Johnson, Toyota – külön személyzeti döntések keretében magas pozíciókat hozott létre a minőségi, a biztonsági és a megfelelőségi kérdések átfogó tanulmányozására, hogy a jövőben elkerülhetők legyenek az ilyen kellemetlen meglepetések. Mindez a minőségügy felértékelődésére és az iránta való elkötelezettség növekedésére enged következtetni. Nem elhanyagolható a vevők és más ügyfelek felé küldött pozitív PR üzenet sem, miszerint az említett vállalatok elkötelezték magukat a minőség mellett, így bátran lehet vásárolni a termékeiket.

Elemzők és minőségügyi gondolkodók a rangidős vállalati vezetőket rendszerint két nagy csoportra osztják: az egocentrikus vezetők általában a menedzsment jó üzleti döntéseinek tulajdonítják a vállalati sikereket, míg a rendszer-centrikus vezetés szerint a sikerek elsősorban a kultúra, a munkatársak és a munkafolyamatok fejlesztésére, illetve az ily módon bővülő szervezeti képességekre vezethetők vissza. Az Apple most egy új műveleti alelnököt nevezett ki, akinek egyetlen feladata „annak biztosítása, hogy a vállalat termékei megfeleljenek a legmagasabb minőségügyi követelményeknek is”. A Johnson & Johnson – megriadva az utóbbi hónapokban eszközölt sorozatos termék (pl. fájdalomcsillapító) visszahívásoktól – egy új alelnöki pozíciót hozott létre a minőségfejlesztés szakadatlan ösztönzésére a gyógyszerek és egyéb fogyasztói termékek, valamint az orvosi és diagnosztikai műszerek csoportjában. A legfontosabb üzemi részlegek élére külön minőségügyi vezetőket neveztek ki. Hasonlóképpen a Toyota Motor Corp.-nál is létrehoztak egy minőségfejlesztési csapatot az autógyár dokumentált biztonsági hiányosságainak kezelésére. A csapat vezetője, Steve St. Angelo emellett az észak-amerikai régió képviselőjét is ellátja a Toyota elnöke által vezetett globális minőségügyi bizottságban. Az új vezetőktől hatékony minőségügyi programok kidolgozását várják, hogy azok beépülve a vállalati kultúrába biztosíthassák a piaci sikereket.

(Nicole Adrian: Seeing the light? Quality Progress, October 2010, pp. 16, 18)



VG

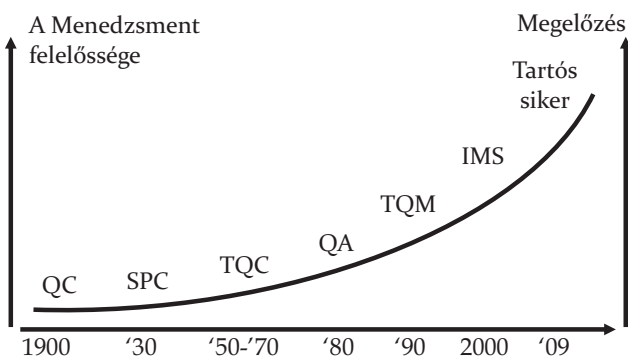
DR. BALOGH ALBERT

az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságának alelnöke

A minőség szabályozástól a tartós sikerig

1. Bevezetés

Az ISO 9004:2009¹ megjelenése készítetett arra, hogy áttekintsem a minőségügy elmúlt, közel százötven éves fejlődésének történetét. Az **1. ábra** (Dimitrijevic, B.²) 1900-tól követi az átalakulás menetét 2009-ig. Négy szakasz figyelhető meg: 1900-1950; 1950-1980; 1980-1990; 1990-2009. Ezt a négy szakaszt jellemzem röviden, kiemelve az utolsó fázis jelentőségét.



QC = Quality Control=Minőségellenőrzés; SPC=Statistical Process Control = Statisztikai Folyamatszabályozás; TQC = Total Quality Control = Teljes-körű Minőségssabályozás; QA = Quality Assurance = Minőségbiztosítás; TQM = Teljes Körű Minőségirányítás; IMS= Integrated Management System=Integrált Irányítási Rendszer

1. ábra: A minőségügy történeti fejlődése

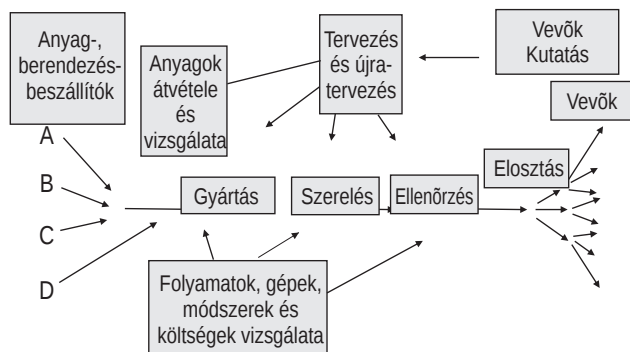
2. 1900-1950

Ebben a szakaszban még a gyártási **minőségellenőrzés** (ez volt a quality control jelentése ebben az időben) volt jellemző, és főleg a tömeggyártásban alkalmazták a késztermékek minőségszintjének ellenőrzésére. Az 1930-as évek során dolgozta ki **Shewhart** a szabályozókártyák elméletét, amelyet a gyakorlatban a statisztikai folyamatszabályozásra (SPC-re) alkalmaztak. Erre a fázisra a **termékközpontú** szemlélet volt jellemző.

3. 1950-1980

Ez az időszak már rátért a termék-megfelelőségen túlmenően a termékek előállításához szük-

séges gyártási folyamatok szabályozására, és arra törekedett, hogy ezeknek a **folyamatoknak a megfelelőségét** is szabályozza a megfigyelt hibák visszacsatolásával és azok helyesbítésével. Ez átfogó értelemben jelent meg Japánban, ahol **Deming** tevékeny közreműködésével és irányításával a teljes körű minőségssabályozást alakították ki. Ezt az egész vállalatra kiterjedő minőségssabályozást (**Company Wide Quality Control**) ezt követően **Feigenbaum**³ foglalta össze több kiadást megélt könyvében. Erre az időszakra a termékek időbeli, **megbízhatósági vizsgálatának** elvégzése is jellemző volt. Ezt a gyártási folyamatszémleletet tükrözi a **2. ábra** folyamatmodellje.



2. ábra: Folyamatmodell – 1950

4. 1980-1990

Ezt az időszakot az jellemzi, hogy az energiaellátó rendszerekre, atomerőművekre, vegyipari gyárakra, repülőgép- és gépjárműiparra hiba nélkül működő rendszereket dolgoztak ki, amelyek biztosítják a termékek és a folyamatok megfelelőségét is. Ezt általában minőségbiztosítási rendszereknek nevezték el. A többi iparág is követni akarta ezeknek az ágazatoknak a gyakorlatát, ezért sorra dolgoztak ki olyan rendszereket, amelyekben a termékek és folyamatok megfelelőségét azzal akarták biztosítani, hogy a követelményeket nemcsak a szoros értelemben vett gyártással kapcsolatos tevékenységekre, hanem más, azokat elősegítő

feltételekre is kiterjesztették. Ennek megfelelően előírták a tervezésre és a fejlesztésre, a gyártásra, a telepítésre és a felhasználást elősegítő ügyfélszolgálati tevékenységre vonatkozó követelményeket egyaránt. Ezt minőségbiztosítási rendszernek nevezték el. Az ISO 9001:1987 szabvány ezeket a követelményeket foglalta össze, sőt későbbi, átdolgozott kiadása (ISO 9001: 1994) is ezeket az elveket tükrözte. Ez abból a szempontból nem volt szerencsés, hogy az ISO 8402:1994 terminológia szabvány a „quality assurance” szakkifejezést más értelemben használta (bizalomkeltés az iránt, hogy a követelmények teljesülnek), és az angol „assurance” szó sem fedi a kifejezés valódi jelentését. Ezért az ISO 9001:1994 már a minőségirányítást/minőségmenedzsmentet és a minőségbiztosítást együtt szerepeltette címében, ezzel egy lépést tett a fejlődés negyedik szakasza felé.

5. 1990-2009

Az utolsó közel húsz év története három szakaszra osztható fel.

5.1. TQM vezetési filozófia

A teljes körű minőségmenedzsment/minőségirányítás vezetési filozófiáját a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

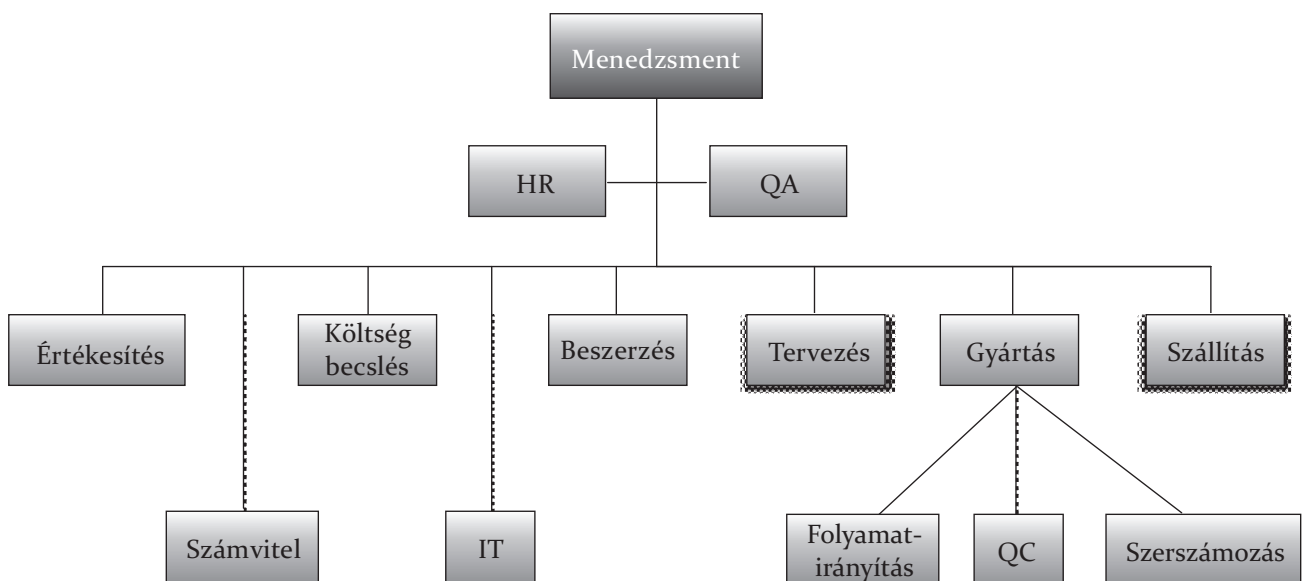
A szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek középpontjában a minőség áll, és amely összes tagjának részvételén alapszik, és azt szolgálja,

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 a vevőt helyezi ez a modell 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. A cél ezeknek az igényeknek kiegyensúlyozott kielégítése.

A minőség a TQM filozófiájában az összes szervezeti érték és ebből adódó célkitűzések elérését jelenti, így a szervezet sikerességét is. A TQM alappillérei a következők:

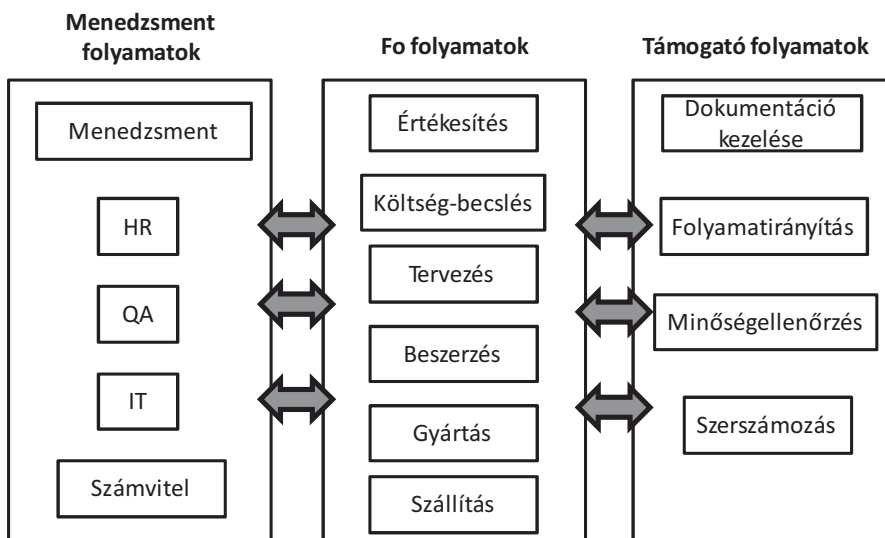
- a vevő központi szerepe,
- a vezetőség részvétele és a munkatársak felhatalmazása,
- a folyamatok állandó fejlesztése.

A folyamatszeglélet központi kérdés a minőségmenedzsment-rendszer kialakításában. Ezt illusztrálja a **3. ábra**, amely szervezeti rendszerben mutatja meg a folyamatok elrendezését. A folyamatszegléletű megközelítést jól szemlélteti a folyamatok kapcsolatát leíró **4. ábra**, amely már az ISO 9001:2000-nek, majd későbbi változatának, az **ISO 9001:2008-nak** megfelelően osztályozza a folyamatokat a következő kategóriák szerint:



Rövidítések: HR=Emberi erőforrások; QA=Minőségbiztosítás; IT=Információs technika; QC=Minőségellenőrzés

3. ábra: Minőségmenedzsment rendszer folyamatszegléletű megközelítése



Rövidítések: HR=Emberi erőforrások; QA=Minőségbiztosítás; IT=Információs technika

4. ábra: Minőségmenedzsment-rendszer folyamatszemplétű megközelítése

- menedzsment/irányítási folyamatok, amelyek az egész szervezetre kiterjednek;
- fő folyamatok, amelyek a szervezet értéktelítő folyamatait írják le;
- támogató folyamatok, amelyek a fő folyamatok sikeres elvégzését segítik elő.

A folyamatszemplétű megközelítés a dokumentációs rendszerre is kiterjed (5. ábra).



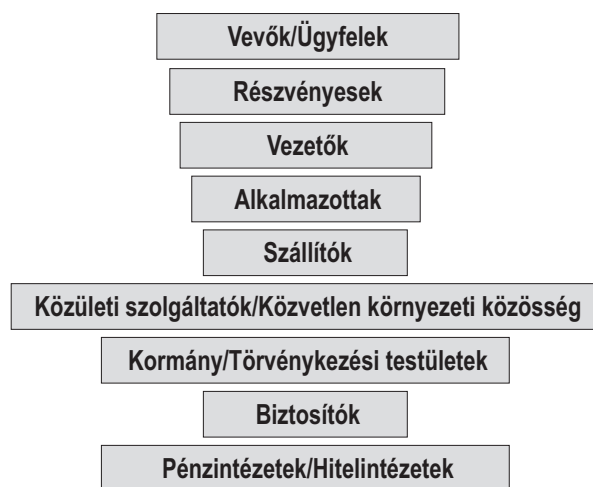
5. ábra: Minőségmenedzsment-rendszer folyamatszemplétű megközelítése

5.2. Integrált menedzsmentrendszerek kialakítása (Integrated Management Systems = IMS)

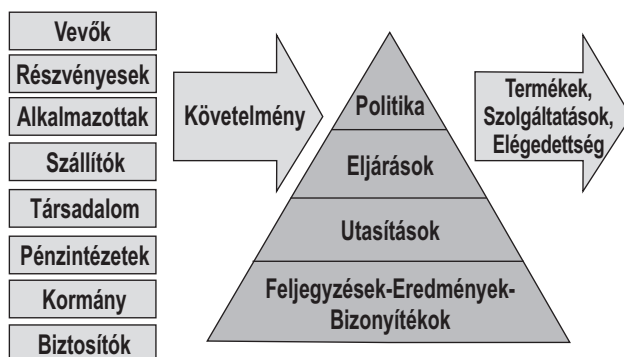
A szervezet célja az érdekelt felek igényeinek kielégítése. Az érdekelt felek felsorolása a 6. ábrán látható. Ezeknek az igényeknek követelményekké való átalakítása után egységes dokumentációs rendszert kell kialakítani (7. ábra). A 8. ábra be-

mutat néhány szabványalapú rendszert és bemutatja a pénzügyi menedzsmentrendszert. A 9. ábra szemlélteti a szabványalapú rendszer integrálásának két útját: menedzsmentrendszerek integrálása a minőségirányítási rendszerrel, valamint a MIR általános rendszerének integrálása ágazati rendszerekkel. A 10. ábra már azt mutatja be, hogy a menedzsmentrendszerek nem szabványalapú integrálása hogyan valósítható meg. A 11. ábra illusztrálja, hogy hogyan integrálhatók a menedzsmentrendszerek a folyamat-szemléletű megközelítéssel az

érintett felek követelményei alapján, egységesített dokumentációs rendszerrel.



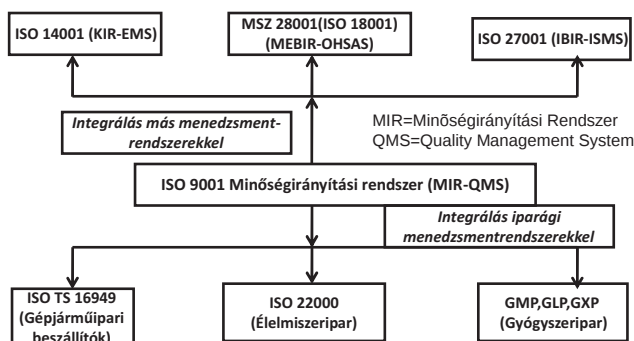
6. ábra: Szervezet érdekelt felei



7. ábra: Menedzsmentrendszerek integrálása

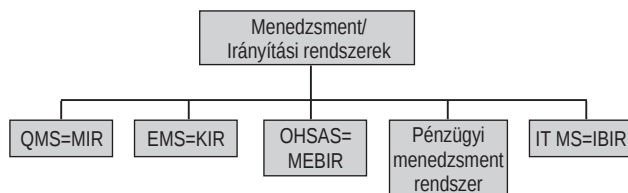
1. Minőségmenedzsmentrendszerek (ISO 9001:2000, ISO/TS 16949)
2. Környezetközpontú menedzsmentrendszerek (ISO 14001)
3. Munkahelyi egészségügyi és biztonsági menedzsmentrendszerek (ISO 18001 és 18002)
4. Pénzügyi menedzsmentrendszerek
5. Információ biztonsági menedzsment

8. ábra: Menedzsmentrendszerek



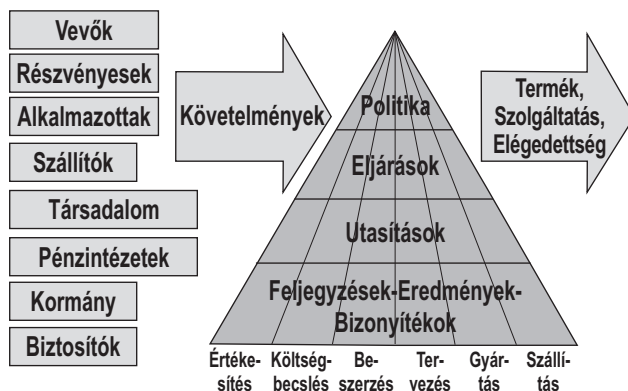
Rövidítések: KIR=Környezetközpontú Irányítási Rendszer; EMS=Environmental Management System; MEBIR=Munkahelyi Egészségügyi és Biztonság Irányítási Rendszer; OHSAS=Occupational Health, Safety Assessment System; IBIR=Információ Biztonság Menedzsment Rendszer; ISMS=Information Security Management System

9. ábra: Menedzsmentrendszerek integrálása



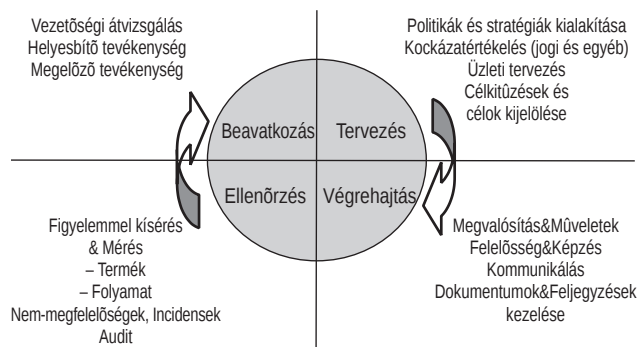
Rövidítések: QMS=Quality Management System; MIR=Minőségirányítási Rendszer; EMS=Environmental Management System; KIR=Környezetközpontú Irányítási Rendszer; OHSAS=Occupational Health & Safety (Management) System; MEBIR=Munkahelyi Egészségügyi és Biztonsági Irányítási Rendszer; IS(T)MS=Information Security (Technology); Management System; IBIR=Információ Biztonsági Irányítási Rendszer

10. ábra: Menedzsmentrendszerek/ irányítási rendszerek integrálása

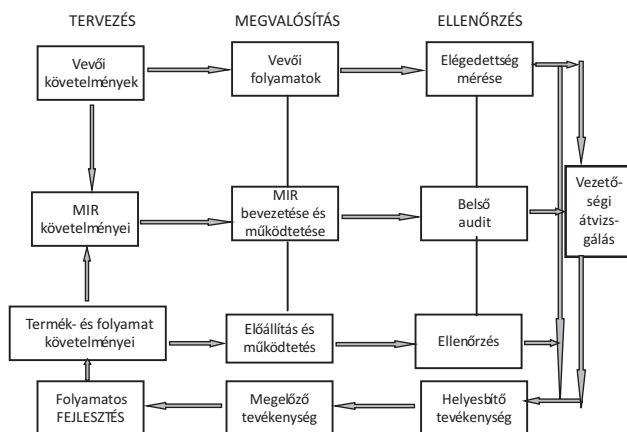


11. ábra: Hogyan integráljuk a menedzsment-rendszereket a folyamatszempléltű megközelítéssel

A TQM alappillére a folyamatok állandó fejlesztése. A 12. ábrán láthatjuk a PDCA modell megvalósítását a minőségmenedzsment rendszer követelményeinek megfelelően, a 13. ábra pedig szemlélteti a PDCA elv gyakorlati alkalmazását az ISO 9001:2008 szabvány szerint.



12. ábra: Hogyan integráljuk a menedzsment-rendszereket a PDCA megközelítéssel (elvvel)?



13. ábra: PDCA elv az ISO 9001-ben

5.3 Vezetés, menedzsment és a fenntartható (tartós) siker

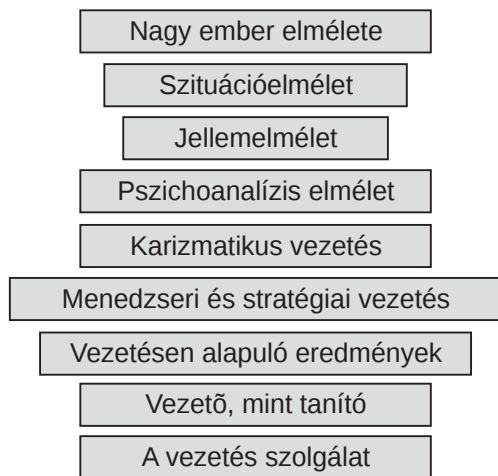
A TQM alappillére a vezetésnek az elkötelezettsége és részvétele a minőségirányítási rendszer működtetésében. Az ISO 9001:2000, majd későbbi kiadása, az ISO 9001:2008 szabvány már a TQM alapelveken épül fel. Ennek megfelelően a menedzsment feladatkörét is a TQM szemléletnek megfelelően kell értelmezni. Szét kell választani a **vezetési** és a **menedzselési** feladatokat.

A menedzser arra ösztönzi az embereket, hogy megtegyék azt, amit szükséges megtenniük. A vezető arra ösztönzi az embereket, hogy **akarják** megtenni, amit meg kell tenniük. A menedzserek tolnak, a vezetők húznak. A menedzserek parancsolnak, a vezetők kommunikálnak.

A menedzsment és a vezetés között a különbség a két szó eredeti jelentésében van. Ez a különbség az, hogy a menedzsment **kezeli** a dolgokat, a vezetés **helyére teszi** a dolgokat.

A jövőkép kialakítása, és ami annál is fontosabb, annak tudatos átélése a vezető feladata. A jövőkép azonosan fontos helyet foglal el a menedzserek és a középvezetők értelmezésében.

A vezetésnek számos elmélete van (14. ábra), a vezetés és a menedzsment feladatait a 15. ábra szerint kell értelmezni. A vezetés legfontosabb feladata a 16. ábra szerint a küldetés, a struktúra, a tudás, a tapasztalat és az emberek közötti kapcsolat megteremtése. Ennek során egyensúlyt kell megvalósítani a folytonosság és a változás között a 17. ábrának megfelelően. Ezt pedig a vezetőnek kell létrehoznia a 18. ábrán vázolt feladatok alapján. Ez vezet a **fenntartható (tartós) sikerig**.



14. ábra: Vezetési elméletek



15. ábra: A vezetés és a menedzsment elemei

Hogyan kapcsoljuk össze?

Küldetést

Struktúrát

Tudást

Tapasztalatokat

Embereket

16. ábra: Vezetési rendszerek



17. ábra: Fenntarthatóság (Tartósság) = Egyensúly a folytonosság és a változás között

Ha egyensúlyt kell teremteni a folytonosság és a változás között, akkor a vezetőnek **két fő feladata van:**

1. Biztosítsa, hogy az alapvető értékeket és célokat meghatározzák.

2. Biztosítsa, hogy a működési és kulturális gyakorlatot megváltoztassák és a célokat, stratégiákat állandóan értékeljék.

18. ábra: Fenntarthatóság (Tartósság) = Egyensúly a folytonosság és a változás között

Az 1. ábra alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a **minőségügy történeti fejlődése együtt járt a vezetés felelősségének és a megelőző tevékenységek területének növekedésével**.

Irodalom

1. ISO 9004:2009: Managing the sustained success of an organization
2. Dimitrijevic, Branko (2009): Managing the sustained success of an organization (Milano)
3. Feigenbaum, A.V. (1991): Teljes körű minőségsszabályozás, EX Qualitas Libri Kft.

Megfelelőségértékelés és annak közlése vizsgálati és kalibrálási eredmények alapján

Bevezetés

Ez a cikk az **International Laboratory Accreditation Cooperation** ILAC-G8:3/2009 útmutatójának figyelembevételével készült, és azt a célt szolgálja, hogy segítséget nyújtson a kvantitatív (mennyiségi) méréseket végző vizsgáló, kalibráló laboratóriumok és mérőszobák bármely dokumentált előírásnak/követelménynek való megfelelés-értékelési tevékenységéhez és annak közlési módjaihoz.

A Nemzeti Akkreditáló Testület a vizsgáló és kalibráló laboratóriumok számára nem kötelező, de ajánlott dokumentumként sorolja fel és teszi letölthetővé az ILAC eredeti, angol nyelvű útmutatóját.

Nagyon lényeges kiemelni, hogy az ILAC-G8 dokumentumban szereplő útmutatás, irányelv azon a feltételezésen alapul, hogy a mérési eredmények alapvetően normális eloszlásúak.

Lehetnek olyan vizsgálati és kalibrálási tevékenységek, amelyeknél ez a feltételezés nem megalapozott. Ezekben az esetekben előfordulhat, hogy az útmutató nem alkalmazható, és a laboratóriumnak más irányelveket (pl. a cikk utolsó fejezetének végén felsorolt dokumentumok egyikét) kell figyelembe vennie adott előírásnak való megfelelésértékeléséhez.

Természetesen a megfelelés közlésére vonatkozó jogszabályi előírások felülbírállhatják ezeket az útmutatásokat.

A megfelelés megállapítása az ISO/IEC 17025 szabvány szerint

Ahhoz hogy a vizsgáló és kalibráló laboratóriumok eleget tegyenek a „Vizsgáló és kalibráló laboratóriumok felkészültségének általános követelményei” című, ISO/IEC 17025 jelzetű szabvány követelményeinek, szükség szerint vagy a vevő/ügyfél igénye alapján, megállapításokat kell közölniük a

mérési eredményekről, azok bizonytalanságáról, és igény esetén értékelniük kell az írásban rögzített, dokumentált előírásnak/követelménynek való megfelelést, azaz megfelelésértékelést kell végezniük.

1. Vizsgáló laboratóriumok esetén az ISO/IEC 17025:2005 szabványban követelményként szerepel (5.10.3.1. pont), hogy

„a vizsgálati jegyzőkönyvnek, ha ez a vizsgálati eredmények értelmezéséhez szükséges, a következőket is tartalmaznia kell (b. pont) ha szükséges egy nyilatkozatot a követelményeknek és/vagy az előírásoknak való megfelelésről / nem-megfelelésről”.

2. Kalibráló laboratóriumok esetén az ISO/IEC 17025:2005 szabványban követelményként szerepel (5.10.4.2 pont), hogy

„Ha nyilatkozatot tesznek egy előírásnak való megfelelésről, akkor ez jelölje meg, hogy az előírásnak mely szakaszait elégítik ki, vagy nem elégítik ki.

Ha egy előírásnak való megfelelésre vonatkozó nyilatkozatot tesznek, de ebben nem szerepelnek a mérési eredmények és az ehhez tartozó bizonytalanságok, akkor a laboratóriumnak fel kell jegyeznie ezeket az eredményeket és meg kell őriznie ezeket az esetleges későbbi hivatkozás céljából.

Ha megfelelési nyilatkozatot tesznek, a mérési bizonytalanságot figyelembe kell venni.

Az előírások/követelmények lehetnek szabványban rögzítettek, gyári specifikációk, termékjellemzőkre vonatkozó előírások, technológiai tűrések stb., származhatnak a vevőtől (de minden esetben írott/dokumentált formában kell rendelkezésre állniuk).

Mérőeszköz megfelelés értékelésének speciális esetei:

– metrológiai konfirmálás, amikor az adott mérőeszközhöz vonatkozó elvárt metrológiai jellemzőket a használat körülményei figyelembevételével a szándékolt konkrét mérési feladatra határozzák meg,

– hitelesítés, amikor a kötelező hitelesítésű mérőeszközökre vonatkozó előírások, megengedett hibahatárok a hitelesítési előírásban vannak rögzítve.

Megfelelőségértékelés egyetlen kvantitatív mennyiség alapján

1. Ha az előírás egy felső és alsó határértékkel jellemzett intervallumot ad meg, akkor megfelelésre vagy nem-megfelelésre vonatkozó kijelentés csak akkor tehető, ha az eredő kiterjesztett mérési bizonytalanság tartományának és a specifikált tartománynak az aránya elfogadhatóan kicsi, és a laboratórium képes megfelelni a vevő igényeinek.

2. Ha előírásnak való megfelelést közölnek, egyértelművé, világossá kell tenni a vevő számára, hogy milyen fedési/megbízhatósági valószínűség vonatkozik az alkalmazott kiterjesztett bizonytalansághoz. Általában a fedési/megbízhatósági valószínűség 95%-os lehet, és a közlés például, a következő kijelentést tartalmazhatja:

„A megfelelőség megállapítása az eredő kiterjesztett mérési bizonytalanságra vonatkozó 95%-os fedési valószínűségen alapul.”

Ez azt jelenti, hogy az általánosan használt $k = 2$ kiterjesztési tényező mellett annak a valószínűsége, hogy a mérési eredmény a felső specifikált határérték alatt van, nagyobb, mint 95%, szimmetrikus eloszlás esetén kb. 97,5%. Az alsó határérték hasonlóan tárgyalható, azaz annak a valószínűsége, hogy a mérési eredmény az alsó specifikált határ felett van, nagyobb, mint 95%, szimmetrikus eloszlás esetén kb. 97,5%.

A kiterjesztett eredő mérési bizonytalanságra vonatkozó fedési valószínűség egyéb értékei is használhatók a laboratórium és a vevő megegyezése alapján. A kiterjesztett bizonytalanságra vonatkozó fedési/megbízhatósági valószínűség értékére 95%-nál nagyobb érték választható, de attól alacsonyabb értékek kerülendők.

3. Adott felső határérték esetén a következő megközelítés ajánlott (az alsó határérték hasonlóan tárgyalható):

(a) Megfelelés

Ha a mérési eredmény és a 95%-os fedési/megbízhatósági valószínűségű eredő kiterjesztett mérési bizonytalanság összege nem nagyobb, mint a specifikált határérték/tűrés, úgy az előírásnak való megfelelés megállapítható (lásd 1. ábra, 1. eset).

Közlésének lehetséges módjai:

- egyszerűsített módon „**Megfelelt**”, (kalibrálásnál szokásos: „**Pass**”)
- magyarázva: „**Megfelelt – A mérési eredmény a mérési bizonytalanság figyelembevétele mellett belül esik (vagy alatta van) a specifikált határértéken/tűrésen**”.

(b) Nem-megfelelés

Ha a mérési eredmény és a 95%-os fedési/megbízhatósági valószínűségű eredő kiterjesztett mérési bizonytalanság különbsége nagyobb, mint a specifikált határérték/tűrés, úgy az előírásnak való nem-megfelelés állapítható meg (lásd 1. ábra, 4. eset).

Közlésének lehetséges módjai:

- egyszerűsített módon „**Nem felelt meg**”, (kalibrálásnál szokásos: „**Fail**”)
- magyarázva: „**Nem felelt meg – A mérési eredmény a mérési bizonytalanság figyelembevétele mellett kívül esik (vagy feletten van) a specifikált határértéken/tűrésen**”.

(c) Ha a mérési eredmény és a 95%-os fedési/megbízhatósági valószínűségű eredő kiterjesztett mérési bizonytalanság összege és különbsége közrefogja a határértéket/tűrést (lásd az 1. ábra, 2. eset és 3. eset), úgy nem lehet megállapítani megfelelést vagy nem-megfelelést.

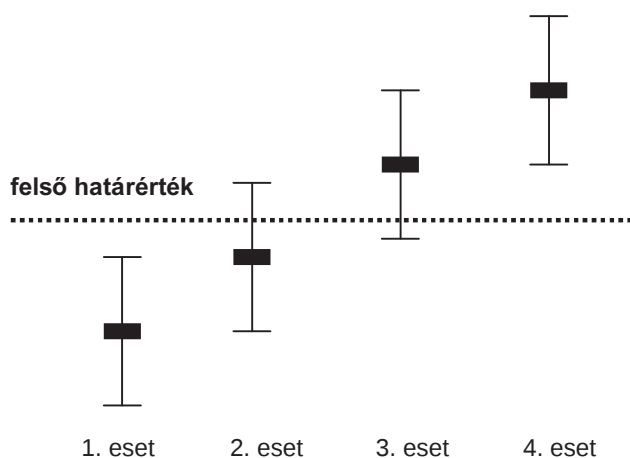
Ilyenkor csak a mérési eredmény és a 95%-os fedési/megbízhatósági valószínűségű eredő kiterjesztett mérési bizonytalanság közölhető, azzal a megállapítással, hogy sem a megfelelés, sem a nem-megfelelés nem állapítható meg.

Közlésének lehetséges módjai:

- Egyszerűsített módon: „**Megfelelés nem állapítható meg**”, vagy a magyar gyakorlatban „**Nem minősíthető**”
- Az 1. ábra, 2. esetről látható, hogy a mérési eredmény a határérték/tűrés alatt van, ami a következő megállapítással közölhető: „**95%-os fedési/megbízhatósági valószínűségű eredő kiterjesztett mérési bizonytalanság mellett megfelelés nem állapítható meg, habár a mérési eredmény a határérték/tűrés alatt van**”.

Ha ennél rövidebben közlik a megállapításokat, az nem kelthet olyan feltételezést, benyomást, mintha az eredmény megfelelné az előírásnak.

A megfelelőségre vonatkozó megállapítások kiegészíthetők olyan kijelentéssel, hogy a megfelelés egy előírt alsó vagy felső határra vonatkozik, 95%-os fedési/megbízhatósági valószínűség mellett.



1. ábra

Eloírásnak való megfelelés esetei felső határértékre

4. Vizsgálatnál megfelelésre vonatkozó megállapítás nem adható olyan módon, hogy az összeíthető legyen/lehessen bármiféle ellenőrzési- vagy terméktanúsítvánnyal. Ennek elkerülésére megjegyzésben közölhető, pl. a következő:

„A vizsgálat eredménye(i) és az előírásnak való megfelelésre vonatkozó állítás csak az analizált/vizsgált mintára vonatkozik, és nem vonatkozik arra a tételre, amelyből a vizsgált mintát vették”.

Kalibrálásnál egy hasonló megjegyzés adható:

„A mérési eredmények, és az előírásnak való megfelelésre vonatkozó állítás csak a kalibrált mérőeszközre, illetve annak vizsgált metrológiai jellemzőire vonatkoznak”.

5. Ha az előírásnak való megfelelés (felső határértékre vonatkozóan) úgy van definiálva, hogy a mért érték legyen kisebb, mint a specifikált határérték, és a mérési eredménye egyenlő a specifikált határral, úgy nem-megfelelőséget kell megállapítani. Az alsó határérték hasonlóan tárgyalható.

6. A mérési bizonytalanság figyelembevétele

a) **Kalibrálásnál** a mérési bizonytalanságot mindenkor figyelembe kell venni, ha előírásnak való megfelelést értékelnek.

b) **Vizsgálatoknál** egy adott előírás vagy egy dokumentált, a követendő gyakorlatra vonatkozó szabályozás (szabvány) megkövetelheti olyan megfelelésre vonatkozó állítás közlését a vizsgálati jegyzőkönyvben, amely nem veszi figyelembe a mérési bizonytalanságot. Ebben az esetben az előírás (szabvány) szokásosan tartalmaz egy olyan implicit feltételezést, hogy az elfogadott mérési módszer bizonytalansága nem vál-

tozik (annak köszönhetően, hogy előírt minőségű, specifikációjú mérőeszközöket használnak a vizsgálat során). A szabvány vagy az előírás egyértelmű megállapítást tartalmazhat arra vonatkozólag, hogy a mérési bizonytalanságot a határok megállapítása során már figyelembe vették. Az előírást nemzeti szabályozás is megállapíthatja, elfogadható mértékű mérési bizonytalanság feltételezésével (lásd 7. pont). Minden esetben, ha a mérési bizonytalanságot nem veszik figyelembe, különös figyelmet kell fordítani a közlés megfogalmazására. A laboratóriumok megjegyzéseket és magyarázatokat adhatnak a célból, hogy a közlés egyértelmű legyen.

7. Ha nemzeti, vagy egyéb jogszabályi előírás megköveteli az elutasításról vagy az elfogadásról való egyértelmű döntést, úgy a 2. esetet megfelelőnek, a 3. esetet nem megfelelőnek kell tekinteni a specifikált határértéknek megfelelően.

Megfelelőségértékelés több kvantitatív mennyiség alapján

1. Ha az előírásnak való megfelelés több mennyiség kiértékelését igényli, minden mérési eredményt függetlenül kell kiértékelni. A kiértékelések eredményeit az előző fejezet 3. pontja szerint kell közölni.

2. A követelményeknek vagy az előírásnak való megfelelés átfogó, teljes körű kiértékelése a következő három lehetőség, illetve ezek kombinációja szerint történhet, és közölhető a vevővel:

(a) *„Az összes mért érték megfelel az előírt határértéknek”* vagy *„A tétel/minta megfelel a követelményeknek”*. Ez arra az esetre vonatkozik, ahol az összes mérési eredmény megfelel az előírásnak (1. eset).

(b) *„Egy vagy több mért érték esetében nem lehet megállapítani az előírásnak való megfelelést”*. Ez arra az esetre vonatkozik, ahol néhány mérésnél sem megfelelést, sem nem-megfelelést nem lehet bizonyítani. (2. eset és 3. eset)

(c) *„Néhány mért érték nem felel meg az előírásnak”* vagy *„A tétel/minta nem felel meg a követelményeknek”*. Ez arra az esetre vonatkozik, ahol egy vagy több mérési eredmény nem felel meg az előírásoknak (4. eset).

Ha átfogó kiértékelés készül, annak tartalmaznia kell egy megállapítást a kiterjesztett bizonytalanságra vonatkozó fedési/megbízhatósági valószínűségről, mint pl.

„Az előírásnak (vagy a követelményeknek) való megfelelésre vonatkozó megállapítás(ok) azon mérési eredmények 95%-os fedési valószínűségű kiterjesztett eredő mérési bizonytalanságán alapulnak, amelyek a megfelelési döntés alapjául szolgáltak”.

A fenti irányelvektől való eltérések

Lehetnek olyan vizsgálati és kalibrálási tevékenységek, amelyeknél az a feltételezés, hogy a mérési eredmények alapvetően normális eloszlásúak, nem megalapozott. Ezekben az esetekben előfordulhat, hogy az útmutató nem alkalmazható, és a laboratóriumnak más irányelveket kell figyelembe vennie adott előírásnak való megfelelés értékeléséhez.

A megállapításnak egyértelműen kell jeleznie, ha a kiterjesztett bizonytalanságra vonatkozó fedési/megbízhatósági valószínűség más értékeiben állapodik meg a laboratórium és a vevő, mint amelyeken az ILAC-G8 dokumentumnak az elvei alapulnak, vagy ide vonatkozó speciális előírásokat, illetve egyéb olyan, a követendő gyakorlatra vonatkozó szabályzatot (szabványokat) alkalmaznak, amelyekben eltérés található a fenti koncepcióhoz viszonyítva.

Más, nemzetközileg elfogadott dokumentumok is alkalmazhatók a bizonytalanság kiértékeléséhez és a követelményeknek való megfelelés mérlegeléséhez általában és bonyolultabb esetekben is.

Ezeka dokumentumok a következők:

1. ISO/IEC Guide 98-3:2008, *Uncertainty of Measurement – Part 3: Guide to the Expression of Uncertainty in Measurement*. (GUM:1995)
2. ISO/IEC Guide 99:2007, *International Vocabulary of Metrology – Basic and general concepts and associated terms (VIM)*,
3. ISO 3534-1:2006, *Statistics – Vocabulary and symbols – Part 1: General statistical terms and terms used in probability*.
4. ISO 14253-1:1998, *Geometrical Product Specifications (GPS) - Inspection by measurement of workpieces and measuring equipment – Part 1: Decision rules for proving conformance or non-conformance with specifications*.
5. EURACHEM/CITAC Guide, *Use of uncertainty information in compliance assessment*, 2007.
6. ASME B89.7.3.1-2001 *Guidelines for Decision Rules: Considering Measurement Uncertainty Determining Conformance to Specifications*.

Egy női minőségügyi szakember tapasztalatai

Amalis Yoguez Seoane tanúsított minőségfejlesztési munkatárs és vezető auditor, mester fokozatot ért el a rendszer-engineering terén és most doktorandusz ugyanebben a témában a Mexikói Országos Műszaki Intézetnél. Érdeklődése korán felébredt az ipari mérnöki tudományok iránt, amit később sikeresen összekapcsolt a globális minőségügyi szabványok ipari alkalmazásával. Mint a latin-amerikai régióért felelős munkatárs – globális környezetben dolgozva és számos eltérő kultúrával megismerkedve – nagy tapasztalatra tett szert a minőségügyi koordináció területén. Meggyőződésévé vált, hogy az idegen nyelvismeret és a virtuális teamekkel való együttműködés elengedhetetlen a szakmai fejlődés szempontjából. Bárhol könnyebb úgy munkát találni, ha a szakmai önéletrajz hangsúlyozza a nemzetközileg hiteles tanúsítások meglétét. Nagyon fontos az is, hogy az ember megfelelő mentort találjon, aki mindenben elősegíti a szakmai fejlődést. Igen találó Margaret Thatcher ezzel kapcsolatos megjegyzése: „Ha akarsz valamit mondani, kérdezz meg egy férfit. Ha viszont el akarsz készíteni valamit, kérdezz meg egy hölgyet.”



(Amalis Yoguez Seoane: *A Different Perspective*. Quality Progress, October 2010, p. 47)

VG

Peter J. Sherman

A rendszerszemlélet hozzásegíti a kórházakat az életmentéshez és a takarékosághoz

50 szóban vagy még rövidebben

- A veszteségek és a hulladékok igen nagy mennyisége, valamint a gyorsan növekvő költségek támasztják a legnagyobb kihívást az Egyesült Államok egészségügyi rendszerével szemben.
- A rendszerszerű megközelítés segítségével két egészségügyi programban sikerült analizálni, hogy az egyes folyamatok hogyan illelnek össze, és hogyan dolgoznak együtt tandemben.
- Ez a minőségügyi módszer lehetővé teszi, hogy az egészségügyi programok javított szolgáltatást nyújtsanak a páciensek számára, pénzt takarítsanak meg és csökkentsék a veszteségeket.

A legtöbb amerikainak módjában állt közvetlenül megtapasztalni az ország egészségügyi rendszerét. Én magam az elmúlt három évben édesapám első számú gondozójává léptem elő. Ebben a szerepkörben első kézből volt szerencsém megismerni az USA egészségügyi ellátó rendszerének számos hiányosságát, beleértve a betegbiztonságot és a társadalombiztosítás (Medicare) által finanszírozott gyógyszerellátás lefedettségét.

Ahhoz azonban nincs feltétlenül szükségünk egy öreg vagy beteg családtagra, hogy közelebbről megismerkedjünk az egészségügyi rendszer mai problémáival. Valamennyien tisztában vagyunk a veszteségek hatalmas mennyiségével és a túlburjánzó költségekkel, továbbá azokkal a szerencsétlen balesetekkel és elhalálozásokkal, amelyek a kórházakban előfordulnak.

Vannak persze sikertörténetek is, amelyek azonban leginkább elkerülik az emberek figyelmét. Ezek rámutatnak viszont a rendszerszemlélet mint minőségügyi módszer egészségügyi, mégpedig elsősorban kórházi alkalmazásának sikereire.

2006-ban a PBS közszolgálati televízió „Jó hírek:

hogyan gyógyítják magukat a kórházak” című dokumentumfilmje feltárta a betegbiztonsági problémák nagyságát Amerikában, és bemutatta azt is, hogyan alkalmazza az SSM Health Care St. Louisban, illetve a Pittsburgh-i Regionális Egészségügyi Kezdeményezés (PRHI) a rendszerszerű gondolkodásmódot az emberéletek megmentésére és arra, hogy jelentősen csökkenjen a műhibák és a fertőzések száma, miközben a költségek is drámai mértékben és fenntartható módon csökkennek [1].

A dokumentumfilmben bemutatott egészségügyi rendszerek keretében az orvosok, az ápolók és az adminisztratív személyzet egyaránt megtanulta a rendszerszerű gondolkodás alkalmazását a mindennapi tevékenységben. A legtöbb szervezetnél általában az egyéni munkára helyezik a hangsúlyt; ezzel szemben az egészségügyi rendszerek azt kezdték el vizsgálni, hogyan dolgoznak együtt az emberek és a műszaki eszközök a betegek érdekében a kórházon belül. A rendszerszerű gondolkodásmódot alkalmazzák a betegek gyógyulásának előmozdítására, a hibák és a kudarcok csökkentésére, valamint a veszteség kiküszöbölésére a szervezet minden szintjén.

Az egészségügyi helyzete az Egyesült Államokban

A rendszerszemlélet és az annak alkalmazására visszavezethető kórházi előnyök leírása előtt íme néhány kulcsfontosságú adat az Egyesült Államok egészségügyi helyzetéről:

- Az USA minden országnál többet költ egészségügyre, azaz évente 2,5 billió dollárt, ami 1 főre vetítve durván 8000 dollárnak felel meg. Az egészségügy az USA gazdasági életének 17,6%-át reprezentálja és évente 810%-os növekedést mutat [2].
- Becslések szerint 2006-ban 32,7 millió sebészeti műtétet végeztek [3]. A kórházban való benntartózkodás idején legalább kétmillió

beteg kapott veszélyes fertőzést vagy betegséget. Ugyancsak becslések szerint az orvosi vagy sebészi műhibák – beleértve a nem megfelelő sebészeti műszerek, beavatkozási helyek vagy eljárások megválasztását –, továbbá a helytelen érzéstelenítés (anesthézia) és monitoring minden évben 98 ezer halálesetet idéz elő [4].

- Az évente kiállított több mint 3 milliárd recept közül nem kevesebb mint 150 milliót (5%) helytelenül töltnek ki. Az Egyesült Államokban évente hétezer haláleset írható a helytelenül kiállított receptek számlájára [5].

Az egészségügyi rendszeren belül képződő hulladék és más veszteségek mennyisége is iszonyú nagy, ami leginkább a következő formában jelentkezik: párhuzamosság (duplikáció), újramegmunkálás vagy átdolgozás, a konzisztencia hiánya, az ellátás elégtelensége, egyes anyagok túlzott használata (például a gyerekek hallójárat fertőzésének kezelésére adagolt antibiotikumok), illetve a kellőképpen ki nem használt eljárások (pl. a mammo-gramok).

Egyáltalán nem lehet közömbös az a költség-többlet, amelyet a veszteség és a rossz menedzsment okoz. A www.qualityprogress.com honlapon található online táblázat ismerteti a New England Egészségügyi Intézetnél legutóbb készített tanulmány megállapításait, ahol a veszteségek négy olyan fő kategóriáját azonosították, amelyek igen jelentős hatást gyakorolnak a költségek alakulására.

Paul O'Neill, az USA korábbi pénzügyminisztere és a PRHI legfőbb vezetője, valamint Mary Jean Ryan nővér, az SSM Health Care jelenlegi elnök-főigazgatója (CEO) azt állítja, hogy az Egyesült Államok évente 800 milliárd vagy akár egybillió dollár egészségügyi költséget is megtakaríthatna, ha a szolgáltatók alkalmaznák a rendszerszemléletet és a fejlesztési módszereket [6].

„Társadalmunknak módjában áll az egészségügy és az orvosi ellátás költségeinek 50%-os redukálása, miközben egyidejűleg javíthatók az emberi életminőséggel kapcsolatos eredmények”, monotta O'Neill.

Ryan a dollárokon és a centeken túlmenően tágabb körben értelmezte a veszteségeket: „Az egészségügyi rendszeren belül mintegy 40% veszteség képződik, beleértve a kárba ment időt és energiát. Elvész az emberek kreativitása és innovatív készsége. Az a legnagyobb veszteség, hogy elfe-

csérlődik maga az emberi személyiség. Rendkívül demoralizáló, hogy az emberek akarataikon kívül kerülnek bele ebbe az ördögi körbe.” [7]

Rendszerszerű gondolkodás

A rendszerszemlélet a Prof. Jay Forrester (Massachusetts-i Műszaki Egyetem) által 1956-ban kidolgozott rendszer-dinamikán alapul. Első pillantásra ez a fogalom meglehetősen komplikáltnak és technikai jellegűnek tűnik, de mindenféle felső végzettség nélkül is meg lehet azt érteni.

Egy kórházra vagy más komplex szervezetre vonatkoztatva a rendszerszerű megközelítés azt jelenti, hogy nem csupán az egyes részlegekre és osztályokra fordítunk figyelmet, hanem magára a szervezetre, mint egészre és annak átalakítását is komplex módon szemléljük. A teljes rendszert állítva a középpontba, a lehető legtöbb problémára megoldást lehet találni. Ezek pozitív hatása további javulást indukál az egész rendszerben [8].

A rendszerszerű gondolkodás éppen az ellentéte a lineáris és a szemellenzős, csak egyetlen tárgyra koncentráló okoskodásnak. A hagyományos elemzés ugyanis elkülöníti egymástól a tanulmány tárgyát képező egyes darabokat és tételeket. Mi több, maga az „analízis” szó is abból az alapjelentésből származik, hogy „bontsuk le alkotóelemeire”. [9]

Nem meglepő, hogy a rendszerszerű megközelítés során az ügyfél, illetve – kórházi vonatkozásban – a páciens áll a középpontban. Az SSM Health Care és a PRHI kórházait tekintve a figyelem a betegekről való gondoskodás és a betegbiztonság között oszlik meg.

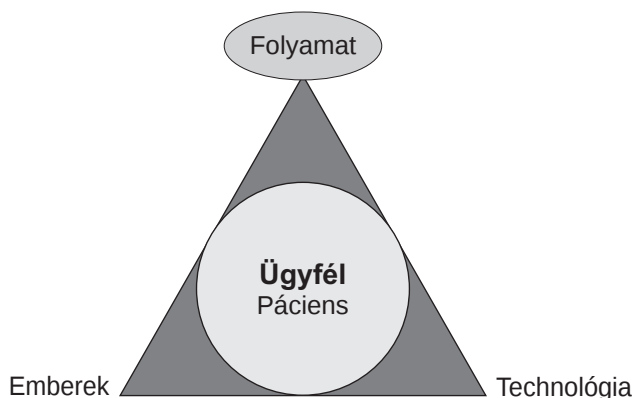
A rendszerszerű gondolkodás nem abból áll, hogy lemásoljuk mások sikereit. Minden egyes új helyzet sajátos követelményeket támaszt, ami maga után vonja a folyamatok megváltoztatását és tesztelését, továbbá azok újjáalakítását és az új helyzethez való hozzáigazítását. Nem a verseny a rendszerszerű gondolkodásmód alapja, hanem a folyamatos javítás és együttműködés; nem annyira rövid-, mint sokkal inkább hosszú távon.

Szakértői becslések szerint a termékek és a szolgáltatások átadásakor felmerülő összes hiányosság 90%-a nem egyes személyekre, hanem a rendszerre vezethető vissza.

A minőség- és a folyamatjavítás terén szerzett saját tapasztalataim alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az egyes szervezetek előtt felmerü-

lő problémák többsége három kategóriába sorolható (1. ábra):

1. **Ember**ek – tapasztalatlan vagy gyengén képzett személyzet, rossz munkához való hozzáállás.
2. **Technológia** – idejétmúlt vagy gyengén karbantartott berendezés és szoftver, nem megfelelő IT struktúra.
3. **Folyamat** – nem megfelelő módszerek és eljárások, áttekinthetetlen feladatok és felelősségi körök.



1. ábra. A legfontosabb kérdések trilógiája

Mivel a legtöbb kórház jólképzett munkatársakkal és megfelelő orvosi technikával rendelkezik, a rövidzárlat legtöbbször a folyamatoknál következik be. A rendszerszerű megközelítés nem az egyes személyeket hibáztatja a hibákért és a technológiát sem tekinti valamiféle csodaszernek (panacea), hanem éppenséggel a folyamatokra koncentrál, miközben arra ösztönzi a munkatársakat, hogy minél szabadabban vessék fel a kérdéseket és a problémákat.

„Használ az emberek közérzetének, ha valakit hibáztathatnak”, mondotta Ryan. „És meg vannak győződve arról, hogyha valamilyen módon sikerül megszabadulni az adott személytől vagy a kellő irányban hatni rá, akkor az egész kórház jobban fog működni. Ilyenkor azonban nem ismerik fel, hogy a folyamat nem kielégítő működése szempontjából teljesen mindegy, ki fogja legközelebb elkövetni ugyanazt a hibát. Maga a folyamat lesz az oka annak, ha ugyanaz a dolog ismételtelen előfordul.” [10]

Ed Yonick, a PRHI regisztrált ápolója és teamkoordinátora leírja, miért nem működik többé ez a hozzáállás a kórházaknál: „A gyógyító közösségen belül nagyon nagy probléma a hibák bejelentése, mert nagy valószínűség szerint azt fogják szankcionálni, aki ezt megteszi. A PRHI rendszereire éppen ennek ellenkezője a jellemző: mindenkit a

hiányosságok bejelentésére ösztönöznek és ebből egyáltalán nem származnak hátrányos következmények. Az a cél, hogy eljussunk a problémák gyökeréhez, mert csak így lehet elbánni velük.” [11]

Összekapcsolva

Úgy kell tekinteni a kórházakat és más egészségügyi szolgáltatókat, mint egymással kibogozhatatlanul összekapcsolódó fontos alrendszerből (pl. betegfelvétel, sürgősségi osztály, mentőszolgálat, intenzív részleg és sebészet) felépülő rendszereket. Ezen alrendszerek folyamataiban olyan, különböző osztályokon dolgozó személyek működnek közre, akik egymással kooperálnak (2. ábra).

Egy olyan rutin teszt elvégzése során például, mint az echokardiogram (EKG), az orvos először megírja a beutalót, azután az ápolónő és a laboratóriumi technikus együtt előkészítik az eljárást, a mentős vagy a szállítómunkás elviszi a beteget az illetékes osztályra, a technikus elvégzi a tesztet, a radiológus megnézi és értelmezi az eredményt, az orvos pedig – aki az egész folyamatot elindította – az eredmények alapján ajánlásokat fogalmaz meg a páciensnek. Végezetül a könyvelés kiszámlázza a vizsgálatellenértékét.

A rendszerben gondolkodó ember egy olyan szervezetet, mint a kórház nem csupán az egyes részlegek összességéként szemlél, hanem az együttműködés és a kölcsönhatások termékeként is. A minden résztvevőt magában foglaló rendszerszerű megközelítés megkönnyíti a problémák azonosítását, az eredendő okok meghatározását és azok szisztematikus megoldását, ami lehetővé teszi a konzisztens, megbízható és előre kiszámítható egészségügyi szolgáltatásokat.

A folyamatérték hatalma

A rendszerszerű gondolkodásmód legfontosabb eszköze a folyamatérték, ami megmutatja egy adott szervezet különböző csoportjai közötti kapcsolatokat és kölcsönhatásokat. A folyamatérték szövegdobozok, címkék és nyilak segítségével papíron mutatja be a tevékenységek folyamatát a kiindulástól a befejezésig. Nevezetesen: leolvashatók róla a kulcsfontosságú folyamatok, a rendszergazdák, a döntést igénylő helyek, az eszközök vagy alkalmazások, az időzítés és a tevékenységek gyakorisága. A folyamatértékek azért hasznosak,

mert megmutatják nekünk a szűk keresztmetszeteket, a hiányosságokat, a következtetlenségeket, illetve a feleslegeket az egész folyamat mentén.

A rendszerszerű gondolkodás egy egyszerű, kényszerítő hatású minőségügyi eszköz, amely kiegészíti a folyamatfejlesztési technikákat.

Az 1. ábra egy életszerű példát mutat be a rendszerszerű megközelítéshez használt folyamatértékre. 2007 szeptemberében édesapám rendkívül alacsony vérnyomással és pulzusszámmal vették fel a helyi kórházba. Mint elsődleges gondviselő, én magam négy teljes napon keresztül bent maradtam vele a kórházban. Mint tanúsított Lean Hat Sigma Feketeöves mester és tanúsított minőségügyi mérnök, újszerű megközelítést és rendszerszemléletet vittem a kórházi felállásba a minőségszint és a folyamatok javítása céljából.

Benntartózkodásom alatt számos zsákutcát fedeztem fel az egyes folyamatokban, példának okáért a gyógykezelés és a laboratóriumi vizsgálatok adminisztrációjában. Ahelyett, hogy a szokásos ügyfél visszajelzési mechanizmusokon keresztül panasszal éltem volna a kórház felé, elhatároztam, hogy valami mást és még konstruktívabb dolgot fogok tenni. Minőségügyi szakismereteimet arra használtam fel, hogy megállapításaimat egy hosszú folyamatértéken ábrázoljam. Találkozót kezdeményeztem a kórház legfelső vezetőjével megállapításaim és a folyamatérték átvizsgálására.

Egy héten belül hívást kaptam a CEO titkárságáról, hogy iktassak be egy találkozót a kórház vezetőivel, többek között a rangidős egészségügyi alelnökkel, a legfőbb minőségügyi megbízottal és az ápolók főnökével. Nem arra törekedtem, hogy felelősöket keressek és megtorlásért kiáltsak, hanem egy egészséges és konstruktív dialógus megkezdésére a kis közösségünk kórházával, amihez ki-

váló lehetőséget nyújtott a folyamatérték, melynek segítségével a tényekre és a problémákra koncentrálhattunk.

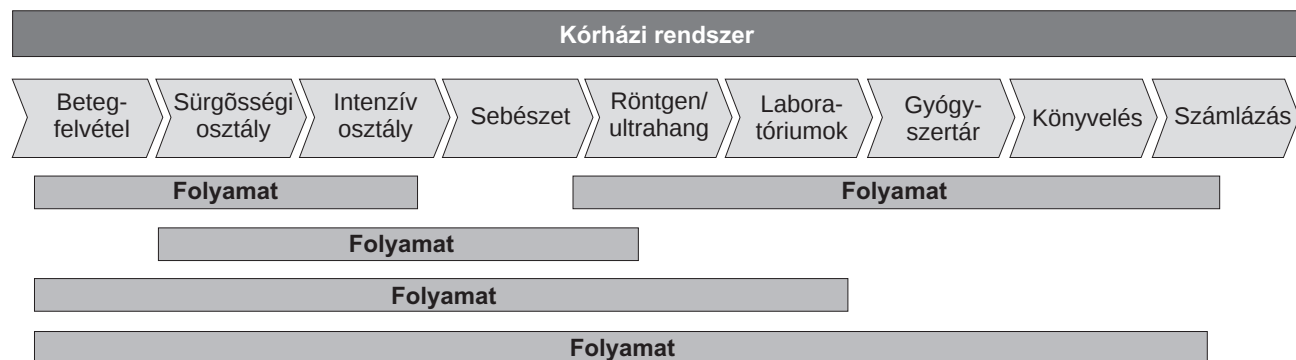
A személyzet reakciója teljesen pozitív volt. Már a megbeszélés első néhány percében mindenki egyetértett a folyamatok defektjei következtében felmerülő problémák többségével (a kórházi zsargon ezeket „protokollnak” nevezi) és a kommunikáció elégtelenségeivel a betegek mozgatása során.

A folyamatérték jóvoltából a legfontosabb érdekelt felek rendszerként tekinthették át a kórházi szervezetet, és jobban megérthették az alrendszerek és a folyamatok kapcsolódását.

A kórházi alkalmazottak biztosítottak róla, hogy folyamatosan informálnak engem a felvetett témákról és az elért haladásról. Miközben írtam ezt a cikket, rendszeresen meg is kaptam tőlük a tájékoztatást az időközben eszközölt változtatásokról.

Fontosnak tartom ismételten hangsúlyozni, hogy a kórházi hiányosságok a folyamatra vonatkoztak és akkor fordultak elő, amikor a betegeket az egyes osztályok között mozgatták. Előrehaladásuk során a hibás folyamatok gyakran képeztek szűk keresztmetszeteket, maguk mögött pedig hulladékokat vagy hiányosságokat. Például:

- A második napon az ápolónak nem volt tudomása arról, hogy édesapám kezelési lapját a sürgősségi részleg (emergency room, ER) ápolója az előző napon betette a háromrekeszes dossziéba.
- A betegszállítónak talán soha nem jutott eszébe, hogy mennyi plusz költséget okozott (1750 dollár két fölösleges kórházi éjszakára), amikor az EKG után édesapámot visszavitte a kórterembe ahelyett, hogy – az eredeti szándéknak megfelelően – egymás után két vizsgálatot (EKG és vese ultrahang) egyszerre végeztek volna el.



2. ábra. A kórházi alrendszerek folyamatábrája

- Ha az ultrahangkezelést végző technikus tudatában lett volna az egymáshoz illeszkedő folyamatoknak, akkor rájöhett volna, hogy a vese-ultrahang ugyanazt az eredményt adja, mint a Doppler echogram, amit édesapám már korábban megkapott. Márpedig a veséről készült Doppler echogram messze olcsóbb, mint a vese ultrahang.

A folyamattérkép használata hasonlít a pilóta munkájához, mivel látni engedi az egész tájat, és lehetővé teszi a problémás helyek azonosítását. A kórházi tisztviselők így – a folyamattérkép jóvoltából – madártávlatból szemlélhették saját tevékenységüket.

A **folyamattérkép** látni engedi **az egész tájat**, és lehetővé teszi a problémás helyek azonosítását.

A változás eszköze

A kórházak komplex, gyors ütemben változó és dinamikus munkakörnyezetet jelentenek, ahol gyakran jelentkezik stressz és túlóra, de az emberéletek jelentik a tétet. A kórházak sok-sok szakembert foglalkoztatnak, közöttük orvosokat, ápolókat, technikusokat, dietetikusokat és adminisztratív személyzetet, de mindegyikük csak az egész folyamat egy kis részével foglalkozik.

Az SSM Health Care és a PRHI sikereinek legnagyobb része a rendszerszerű megközelítésnek köszönhető, és az én személyes tapasztalataim is a mi helyi kórházunknál azt mutatják, hogy ez a minőségügyi módszer adja kezünkbe a kulcsot a problémás területek még alaposabb megértéséhez és azok fenntartható módon való kezeléséhez.

Igaz, hogy a rendszerszerű gondolkodás nem egy általános csodaszer minden hibára, mégis hatalmas eszközt jelent a fenntartható változás megteremtéséhez az egyes szervezeteknél, többek között a kórházaknál. Ha a beteget tekintjük ügyfélnek, a minőség jelentősen és hatékony módon javítható, miközben a költségek csökkennek. A rendszerszerű gondolkodás egy egyszerű, mégis ellenállhatatlan kényszerítő erejű módszerrel ruházza fel a szakembereket, amely teljessé teszi az olyan folyamatjavítási technikákat, mint a Hat Szigma, a lean vagy a kaizen.

Gazdasági életünk egyik legnagyobb szereplőjeként az Egyesült Államok egészségügyi ágazata túlságosan kritikus tényező Amerika jövőbeli vi-

rágása szempontjából, amelyet elősegíthet, de akadályozhat is. A mai minőségügyi szakembereknek lehetőségük nyílik arra, hogy a fizetős napi munkájukon túlmenően is alkalmazzák saját szak tudásukat. Aktivizálni kell tehát magukat saját közösségeiken belül, mert az olyan módszerek, mint a rendszerszerű gondolkodás hozzásegítik őket az egészségügyi problémák megoldásához.

Hivatkozások

1. CCM Inc., „Good News: How Hospitals Heal Themselves”, [Jó hírek: hogyan gyógyítják magukat a kórházak], 2006.
2. Öregkori és szociális alapú társadalombiztosítási központok, Biztosítási Statisztika, Országos Egészségügyi Statisztikai Csoport, 2009.
3. „U.S. Surgical Procedures Volumes”, *Medtech Insight Research*, Feb. 1, 2007.
4. Institute of Medicine, „To Err Is Human: Building a Better Health System”, [Tévedni emberi dolog: egy jobb egészségügyi rendszer felépítése], National Academy of Sciences, 1999.
5. „Overdose by Pharmacy Blamed in Boy's Death”, [Gyógy-szertúladagolás okozhatta a fiú halálát], *Washington Post*, June 10, 2000.
6. Louis M. Savary and Clare Crawford-Mason, *The Nun and the Bureaucrat – How They Found an Unlikely Cure for America's Sick Hospitals*, [Az apáca és a bürokrata – hogyan találtak egy valószínűtlen gyógymódot Amerika beteg kórházai számára], CC–M Productions Inc., 2006, p.26.
7. Ugyanott, p.27.
8. „Field Guide to Consulting and Organizational Development”, [Gyakorlati útmutató a szaktanácsadáshoz és a szervezeti fejlesztéshez], Authenticity Consulting LLC, March 2005.
9. Daniel Aronson, „Overview of Systems Thinking”, [A rendszerszerű gondolkodásmód áttekintése], *The Thinking Page*, 1996–1998.
10. Savary and Mason, *The Nun and the Bureaucrat – How They Found an Unlikely Cure for America's Sick Hospitals*, [Az apáca és a bürokrata – hogyan találtak egy valószínűtlen gyógymódot Amerika beteg kórházai számára], lásd 6. referencia, p.39.
11. Ugyanott, p.40.

PETER J. SHERMAN az AT&T Igazgatótanácsának tagja és Feketeöves Atlantában. Mester fokozatot szerzett általános mérnöki tudományokból a Massachusetts-i Műszaki Egyetemen, Master of Business Administration (Az Üzletvezetés Mestere) címet a Georgia-i Állami Egyetemen. Az Emory Egyetem (Atlanta) Hat Szigma tanúsítási programjának vezető oktatója. Sherman az ASQ (Amerikai Minőségügyi Egyetem) rangidős tagja, tanúsított Lean Hat Szigma Mester Feketeöves és ASQ tanúsítvánnyal rendelkező minőségügyi mérnök. A Massachusetts-i Műszaki Egyetem tudósaként 1986-87. között Japánba látogatott, ahol alkalma nyílt együtt dolgozni Edwards Deminggel.

Fordította: Várkonyi Gábor

A mű eredeti címe:

Get the Whole Picture by Peter J. Sherman
Quality Progress, February 2010, pp. 3238

Kozo Koura, a Kozo Koura & Associates elnöke

Kórházi minőségpolitika

Az Egyesült Államokban és Európában egyaránt erősen fejlesztik a minőségjavítás (QI), illetve a Teljes körű Minőség Menedzsment (TQM) egészségügyben történő alkalmazását. Habár az „egészségügyi minőség” fogalma a gyakori orvosi műhibák miatt került előtérbe Japánban, itt ugyanerről van szó, és az utóbbi években a minőségmenedzsment szakterület is felkarolta ezt a témát. Folyik a kutatómunka és a „TQM az egészségügyben” téma a japánok körében is nagy figyelemre tarthat számot. Ez a dolgozat beszámol a minőségpolitika-menedzselés kísérleti modelljének, mint precedens modellnek az alkalmazásáról az Asahi Egyetemi Murakami Memorial Kórházban (a továbbiakban: Murakami Memorial Kórház). Ismertetésre kerül a Murakami Memorial Kórház „Minőségpolitika-menedzsment” gyakorlati kézikönyve, továbbá egy esettanulmány, amely a QFD (Minőségfunkció lebontása) segítségével elemzi a páciensektől visszkapott kérdőívek eredményeit. Ki-gyűjtésre kerülnek a fontos megállapítások és ütemezett intézkedési terv készül.

Kulcsszavak: minőségpolitika-menedzselés, QFD, TQM, 5W1H, ügyfél-elégedettség

Bevezetés

A szerző kilenc évig, idén márciusig az Asahi Egyetemen dolgozott; mivel ennek az egyetemnek volt két saját kórháza, szerencsére alkalom nyílt arra, hogy 1996-tól kezdődően a szerző tanulmányozza az egészségügy minőségének témakörét. Az egyik eredményt a **kórházi minőségpolitika menedzselése** képezi, ami az itteni Murakami Memorial Kórház példáján kerül bemutatásra.

Először 1960. november és december havában Dr. J. M. Juran emelt szót az „ellenőrző pont” mellett az általános menedzsmentről szóló előadásában: ezt tekintjük a minőségpolitika-menedzselés születésének [1]. Először az 1961-ben Deming Díjat nyert „Teijin” vállalat alkalmazta azt. Később, az 1963. évi nyertes „Nippon Kayaku”, majd 1964-ben a „Komatsu” átfogó irányítási rendszerének megszervezésekor a menedzsmentrendszer része lett. 1965-ben a „Toyota Motor” győzött, s ekkor alakult ki a minőségpolitika menedzselése, majd az 1968-as győztes „Bridgestone Tire” teljesítette ki azt [2].

A kórházak nem alkalmazták széles körben a TQM-et, bár az élenjáró kórháznál a QC körök tevékenységében már megjelent. Az egyik ilyen élenjáró kórház, az Osaka-i „PL Hospital” bemu-

tatta ugyan az alkalmazást, de a kezdeti modellt az Asahi Egyetemi Kórház dolgozta ki és az átlagos polgári kórházaknak megfelelő modellt a Murakami Memorial Kórház építette fel.

A minőségpolitika-menedzselés definíciója

Olyan integrált menedzsment-tevékenység, amely összhangban van a vállalati politikával (működési ideológia és más fontos politikák), a közép- és hosszútávú operatív tervekkel, amelyek operatív minőségügyi célokat állapítanak meg; a költségekkel és a profittal, a termelékenységgel és a teljesítéssel, továbbá a vállalatvezetési politika kialakításával, amely operatív intézkedési tervet dolgoz ki a következő pénzügyi évre és minden szintre lebontja azt a részlegvezetők tevékenységi elvein keresztül a megvalósítási tervekhez kapcsolódóan. Minden munkavállalói szinten megállapítják a célokat és az azok eléréséhez szükséges intézkedéseket, lerázva az aktuális problémákat. Az egész vállalatra kiterjedő rendszer jön létre azon célok megvalósítása érdekében, amelyek a tevékenységi folyamatok minőségének javulását és a szervezeti tökéletesedést szolgálják [3].

A minőségpolitika-menedzselés mögött meghúzódó alapgondolat

- A minőségpolitika-menedzselés a TQM integrált menedzsment-módszere, amelyet a menedzsment forradalmi koncepciójaként ismernek.
- A minőségpolitika-menedzselés a menedzsment alapeszméje, amely első helyre teszi az emberiességet és a minőséget.
- A minőségpolitika-menedzselés összepárosítja egymással az „alulról felfelé” és a „fölről lefelé” irányuló menedzsmentet.
- A minőségpolitika-menedzselés elsősorban a minőségbiztosítás és az üzleti minőség felülvizsgálatával és tökéletesítésével foglalkozik.
- A minőségpolitika-menedzselés a menedzsment-tervek problémamegoldó tevékenységeire vonatkozik.
- A minőségpolitika-menedzselés olyan tevékenységeket tartalmaz, amelyek összekapcsolják az egész vállalat vektorait a menedzsment-ciklus (PDCA ciklus) spinjével, lendületével.
- A minőségpolitika-menedzselés olyan menedzsmentrendszer, amely az intézmény szervezeti tökéletesítésén keresztül a személyzet oktatására és képzésére irányul.

A Murakami Memorial Kórház minőségpolitika-menedzselés megvalósítási kézikönyve

1. Tartalom

1. A minőségpolitika-menedzselés pozicionálása
2. A minőségpolitika-menedzselés céljai
3. A minőségpolitika-menedzselés pontjai
4. A minőségpolitika-menedzselés tevékenységei
5. A minőségpolitika-menedzselés dokumentumai
6. A minőségpolitika-menedzselés eljárása
7. Folyamatmenedzsment
8. A minőségpolitika-menedzselés megszervezésének irányítása
9. A minőségpolitika-menedzselés ellenőrző rendszere
10. Kiegészítő szabályozás

2. A minőségpolitika-menedzselés pozicionálása

A fontos innovációs és fejlesztési témákat a klinikai osztály, a központ és a menedzsment osztály veszi fel a tevékenységi tervbe, majd részt vesznek azok megoldásában és a célok elérésében.

3. A minőségpolitika-menedzselés céljai

- A páciensek megelégedettségének elérése (ügyfél elégedettség).
- A kórházi szervezet vezetésének megújítása.
- Az egészségügyi ellátás és menedzsment minőségének javítása.
- A menedzsment ciklusának felpörgetése.
- Folyamatos fejlesztés.

4. A minőségpolitika-menedzselés pontjai

- Az egyéni és a szervezeti felelősségek tisztázása.
- A célok elérése.
- Folyamat menedzsment (PDCA).

5. A minőségpolitika-menedzselés tevékenységei

A minőségpolitika-menedzselés tevékenységei egyrészt a kórház irányítási szervezetének tökéletesítésére irányulnak a menedzsment politikák megteremtésén keresztül az egyes klinikai szekcióknál és adminisztratív részlegeknél; másrészt a fontos témák és intézkedések kezelésére, valamint a lényeges kórházi ügyek és a problémamegoldás erős támogatására az egész szervezetben.

6. A minőségpolitika-menedzselés dokumentumai

1. Format No. 1: A kórházigazgató irányítási politikája (BPHD)
2. Format No. 2: Éves tevékenységi terv (ABP)
3. Format No. 3: A prioritást élvező intézkedések táblázata (ETPM)
4. Format No. 4: A prioritást élvező témák végrehajtási táblázata (TPII)
5. Format No. 5: A prioritást élvező témák végrehajtási táblázatának ütemezése (PTPIM)
6. Format No. 6: Éves minőségpolitika-menedzselési terv (APMP)
7. Format No. 7: Jelentés a prioritást élvező témák végrehajtásáról (IRPI: előző félév)
8. Format No. 8: Jelentés a prioritást élvező témák végrehajtásáról (IRPI: utóbbi félév)
9. Format No. 9: A minőségpolitika-menedzselés teljesítményértékelő táblázata (PETPM)
10. Format No. 10: A tevékenységi terv teljesítményértékelő táblázata (PETBP)

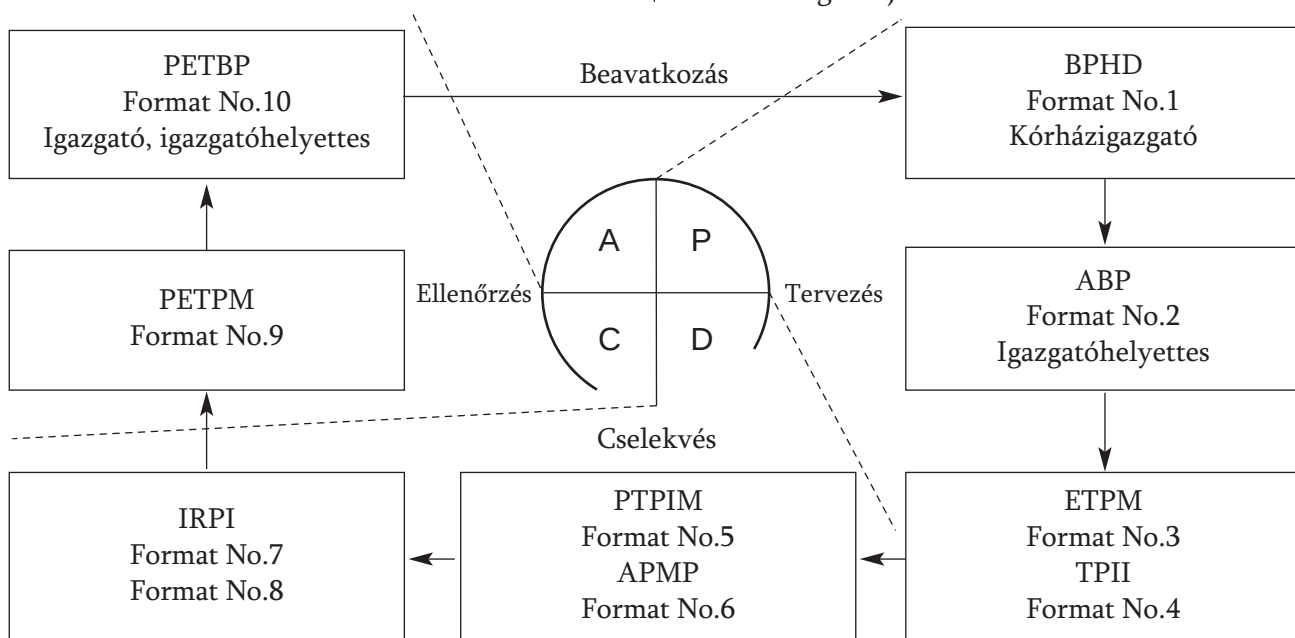
7. A minőségpolitika-menedzselés eljárása

A minőségpolitika-menedzselés tanulmányozása az Osaka-i PL Kórházban történt, ahol kidolgozásra került egy „Kórházi minőségpolitika-menedzselés megvalósítási kézikönyv” is. Ez lebontja a kórházigazgató politikáját a klinikai osztályra, a központra és a menedzsment osztályra, majd leírja

az egyes felelős személyi politikákat és tevékenységeket, továbbá a végrehajtás megtervezését, a célt és az intézkedéseket minden egyes pozícióra és beosztásra nézve.

7.1 A minőségpolitika-menedzselés rendszere

Az 1. ábra bemutatja a minőségpolitika-menedzselés rendszer diagramját.



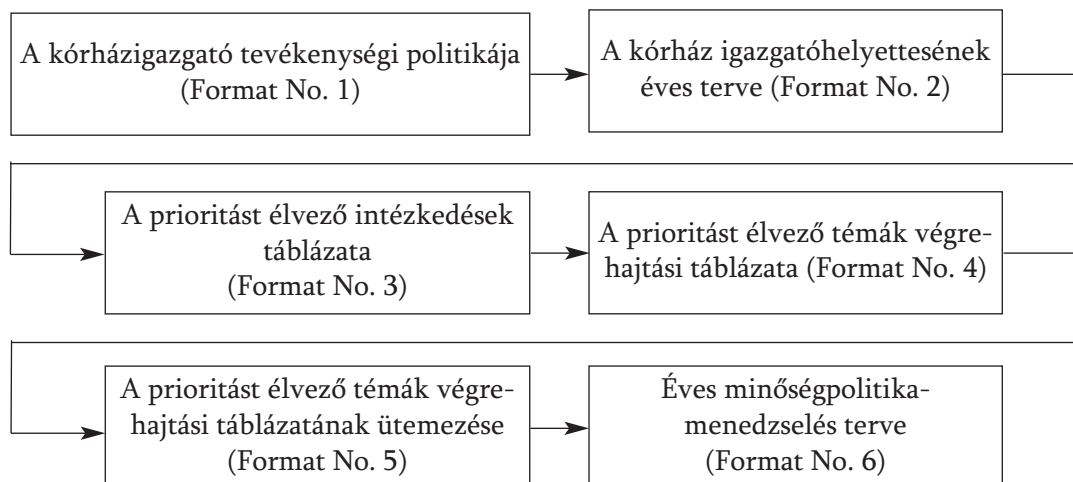
1. ábra: A minőségpolitika-menedzselési rendszer diagramja

7.2 A tervkészítési eljárás

A tervkészítési eljárást a 2. ábra szemlélteti.

- A tervkészítés alapja a lebontás és a realizálás, ami a következő sorrendben történik. A kórház-igazgató az 1. számú dokumentumon meghatározza a tevékenységi politika alapját, majd az igazgatóhelyettes a 2. számú dokumentumon

- Minden egyes témához szükségszerűen egy-egy felelős személyt kell kinevezni, tisztázva a felelősségi körét.
- Az intézkedések és a végrehajtandó feladatok minden dokumentumban egységes kifejezésekkel vannak leírva.



2. ábra: A tervkészítés folyamata

- A cél meghatározása lehetőség szerint praktikus módon, számszerűen történik a határidők megadásával.
- Címek számozása az alábbiak szerint:
 Projektek I, II, III -----
 Intézkedések: 1, 2, 3 -----
 Tételek: (1), (2), (3) -----
 Részletek: 1), 2), 3) -----

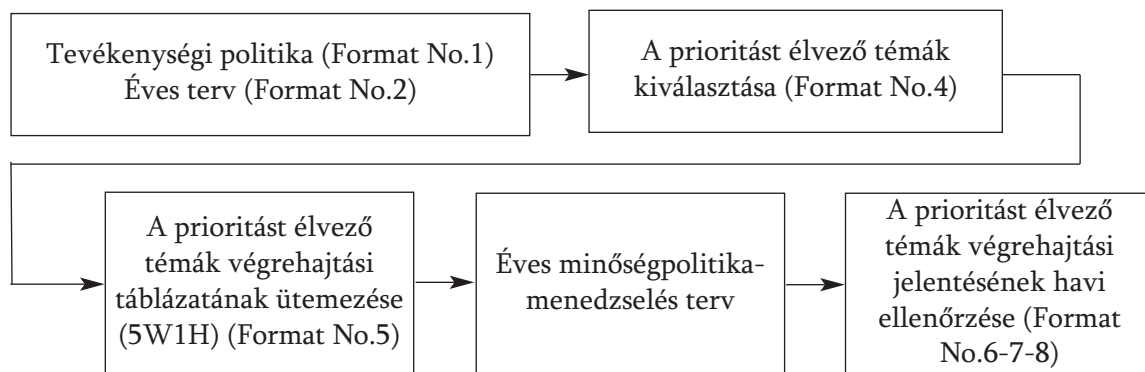
8. Folyamatmenedzsment

8.1 A folyamatmenedzsment körvonalazása

A PDCA ciklus rendszerint úgy nyer befoglalást a minőségpolitika-menedzselésbe, hogy a vezetővel folytatott áttekintő megbeszélésen meghatározást nyer a havi és a heti munka iránya.

A végrehajtásért felelős személy az áttekintő megbeszélésen a 6., 7. és 8. dokumentum teljesítési rovatába bevezeti a szükséges ellenőrzést és korrekciót, majd a legfelső vezető kitölti az értékelés és az irányítás oszlopát.

- Ezt a folyamatot nevezik „labdázásnak”.
- A kijelölt klinikai szekció- és részlegvezetőktől az igazgató és az igazgatóhelyettes a Format No. 6, 7 és 8 dokumentumokon jelentést kap a prioritást élvező intézkedések megvalósításának helyzetéről. Ezek ellenőrzése után további utasításokat adnak a vezetőknek (eltérés a céltól, határidők, teljesítési fokozatok, rendellenességek).
 - Kíváncs, hogy a minőségpolitika-menedzselést áttekintő értekezlet minden hónap utolsó hetében kapja meg a jelentést és az utasítást, hogy meglegyen a kapcsolat a következő hónapi ellenőrzésekkel és utasításokkal.
 - Az egyes klinikai és részlegvezetőktől a Format No. 5 és 6 megvalósítást értékelő dokumentumokon kapott információt az igazgató és az igazgatóhelyettes a Format No. 9 dokumentumon dolgozza fel. Az egyes vezetők a Format No. 10 dokumentumon félévente kiértékelik a teljesítményt és a minőségpolitika-menedzselés promóciós részlegen keresztül előterjesztik azt az igazgató részére.



3. ábra: A folyamatmenedzsment blokkdiagramja

8.2 Szervezeti felépítés

A szervezeti felépítést mutatja a minőségpolitika-menedzselési rendszer diagramja, valamint a tervezési- és a folyamatmenedzsment blokkdiagramok.

1. A kórház igazgatója és igazgatóhelyettese:

- Az igazgató megalkotja az alapvető tevékenységi politika stratégiáját (Format No. 1). A klinikai szekciók és az egyes részlegek vezetőivel folytatott megbeszélés után az igazgatóhelyettes kidolgozza a kórházi tervet, a Format No. 3 segítségével a prioritást élvező intézkedések közül kiválasztja a prioritást élvező tételeket, majd ennek alapján utasítja az egyes szekció- és részlegvezetőket a Format No. 4 és No. 5 kidolgozására.

2. A klinikai szekciók és az egyes részlegek vezetői:

- Az egyes klinikai és részlegvezetők az éves minőségpolitika-menedzselés tervét (Format No. 6) havi végrehajtási jelentésekre bontják le (Format No. 7 és 8) és végrehajtják azokat.
- Az egyes klinikai és részlegvezetők teljes részletességgel elmagyarázzák a feladatokat az orvosi és a kisegítő személyzetnek, majd utasítást adnak azok végrehajtására.
- Az egyes klinikai és részlegvezetők félévente a Format No. 10 dokumentumon kiértékelik az orvosi és a kisegítő személyzetnek kiszignált, prioritást élvező feladatok teljesítését, majd a minőségpolitika-menedzselés promóciós részlegen keresztül előterjesztik azt az igazgató részére.

3. Az orvosi részleg menedzsere

- a) Az orvosi részleg menedzsere az éves minőségpolitika-menedzselés tervét (Format No. 6) havi végrehajtási jelentésekre bontja le (Format No. 7 és 8) és végrehajtja azokat. Elmagyarázza a feladatokat, továbbá kiszignálja azokat az orvosi és a kisegítő személyzetnek.
- b) Az orvosi részleg menedzsere a minőségpolitika-menedzselés áttekintő értekezletén munkatársaival együtt elkészíti a havi végrehajtási tervet (Format No. 7 and 8).

2. A Minőségpolitika-menedzselés Osztály minden egyes klinikai és egyéb részlegen támogatja és kiszolgálja a minőségpolitika-menedzselés promócióját. A részlegvezető és a személyzet kijelölt tagjai tartoznak a Minőségpolitika-menedzselés Osztályhoz.

10. A minőségpolitika-menedzselés ellenőrző rendszere

1. A minőségpolitika-menedzselés ellenőrző táblázata (1. táblázat)

Pozíció	Végrehajtás	Feladat	Teljesítés %	Ellenőrzés	Értékelés
Igazgató Igazgató-helyettes	Format No.1 Format No.2			Ellenőrzés, Format No.6,7,8	A PM Osztály jelent az igazgatónak, Format No.10
Klinikai szekciók és részlegek vezetői	Format No.3 Format No.4 Format No.5	1-nél több feladat	Több mint 90%	Ellenőrzés, Format No.6,7,8	Jelentés az igazgatónak a Format No.9 segítségével a PM Osztályon keresztül
Az orvosi részleg vezetője Orvosi személyzet Egyéb személyzet	Format No.3,4,5	1-nél több feladat	Több mint 90%		

1. táblázat: A minőségpolitika-menedzselés ellenőrző rendszere

9. Útmutató a minőségpolitika-menedzselés megszervezéséhez

9.1 A megvalósítást irányító legfontosabb tényezők

- a) Az egyes klinikai és más részlegvezetőknek irányítaniuk kell az orvosi és egyéb szervezetet, hogy a kórház igazgatója és igazgatóhelyettese irányításával megvalósítsák a minőségpolitika-menedzselés céljait.
- b) Minőségpolitika-menedzselés Osztály elnevezés alatt meg kell szervezni a Minőségpolitika-menedzselés Promóciós Bizottságot, melynek elnöke a kórházigazgató, tagjai az igazgatóhelyettes, továbbá az egyes klinikai és más részlegek vezetői.
- c) Az egyes klinikai és más részlegvezetőknek saját osztályukon meg kell szervezniük a minőségpolitika-menedzselés felülvizsgáló értekezleteket.

9.2 A Minőségpolitika-menedzselés Osztály

1. A Minőségpolitika-menedzselés Osztályt a kórházigazgató felügyeli.

2. A teljesítményértékelő jelentést (Format No.9) minden hónapban megküldik a Minőségpolitika-menedzselés Osztályra, és félévenként jelentést készítenek a Minőségpolitika-menedzselés Promóciós Bizottság részére.
3. Az igazgató a Format No. 7, 8, és 9 dokumentumok segítségével – amennyiben szükséges – magyarázatot kér a kiválasztott témákról a Minőségpolitika-menedzselés Promóciós Bizottság részére.
4. A teljesítményértékelő táblázat (Format No. 10) vonatkozó anyagait (Format No. 6, 7, és 8, valamint a referencia anyagok) megküldik a Minőségpolitika-menedzselés Osztályra.
5. A Minőségpolitika-menedzselés Osztály elemzi a fenti (2)–(4) pontokban megnevezett anyagokat és ennek alapján végzi a minőségpolitika-menedzselés promócióját. A Minőségpolitika-menedzselés Osztály minden egyes klinikai és egyéb részlegen kiszolgálja a minőségpolitika-menedzselés promócióját az egész tervben,

hogy így mozdítsa elő a minőségpolitika-menedzselésügyét.

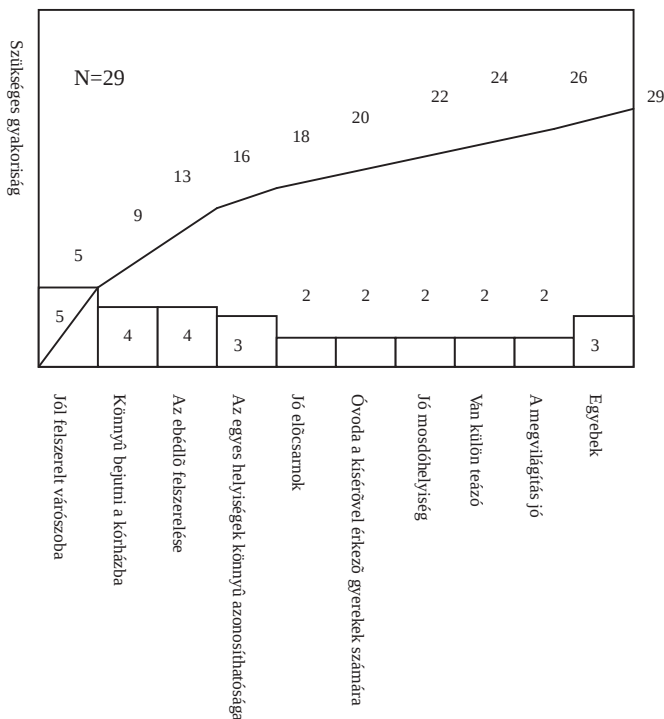
11. Kiegészítő rendelkezések

1. Jelen kézikönyv hatályba léptetésére és megváltoztatására a Minőségpolitikai Osztály tesz javaslatot a menedzsment felé, a kórházigazgató dönt és az elnök elismeri azt.
2. Ez a kézikönyv a jelölt évben, hónapban és napon lép hatályba.

Kísérleti esettanulmány – Asahi Egyetemi Kórház

1. Az esettanulmányvázlata

Ez a kutatás „A szolgáltatási funkció elemzése az Asahi Egyetemi Kórházban QFD (Minőségfunkció lebontása) segítségével” téma része, célja az értékelés elvégzése után ajánlattevés a tevékenység fejlesztésére. A Minőségügyi Táblán azonosított, leginkább prioritást élvező minőségi követelmények közül a kórház létesítményeivel és parkolóhelyeivel kapcsolatos legfontosabb kritikus tényezők kerültek átvilágításra, majd kiértékelésre a végrehajtási terv szempontjából. A következő példa a létesítményekről szól.



4. ábra: Pareto diagram a létesítmények megkövetelt minőségének fontosságáról

2. A kritikus minőségügyi kérdések kiválasztása

A kritikus minőségügyi kérdések kiválasztásához egy nyolctagú teamet hoztak létre, amelynek összetétele a következő volt: egy elnök, egy fogorvos, egy ápoló, egy tisztviselő, egy professzor és 3 egyetemi hallgató. A Minőségügyi Táblán a Pareto segítségével közösen elemezték a kritikus minőségügyi indexeket. A Pareto diagramot mutatja a 3. ábra.

A 2. táblázat alapján a team következtetései 4 tételt különítenek el:

- Jól felszerelt várószoba
- Könnyű bejutás a kórházba
- Az ebédlő felszerelése.
- Az egyes helyiségek könnyű azonosíthatósága

3. Javaslatok a fejlesztésre

A csoportnak a létesítmények 4 kritikus tényezőjére vonatkozó fejlesztési javaslatok a 2. táblázatban láthatók.

Jól felszerelt várószoba	Könnyű bejutás a kórházba
Több szék (2) A légkondicionálás javítása Nagyobb hely Rádió B.G.M. Hangulatteremtés festett virágokkal A sorban állás kiküszöbölése Az összes páciens kényelmének biztosítása Biztonság minden időben Olvasnivaló. (3) Ingyenes kávé Vizuális információ nyújtása az osztályokon az egyes orvosi kezelésekhöz	A bejárat szélesítése Szélesebb ajtó Automata ajtó (3) Fényjelző beszerelése és a leskelődés megelőzése A székek elhelyezésének megtervezése. A bejárat kapunál ne legyenek lépcsők. (2) Toló- vagy dupla ajtó Enyhén lejtő rámpa
Az ebédlő felszerelése	Az egyes helyiségek könnyű azonosíthatósága
A természetesség biztosítása (2) Könnyű ételek az étteremben (3) A várakozási idők kiküszöbölése érdekében kommunikációs hálózat létesítése az étterem és a kórház között. Az ebédlőt megelőző program Tolongs megelőzése adminisztratív intézkedéssel Gyorsétterem	Az átjárók szélesítése Jobb- és baloldali átjárók építése Speciális útvonal kialakítása kerek székeknek Járóhelyiség (2) Veszélytelen pihenőszékek kialakítása az öreg és fogyatékos személyek számára Általános információs pult létesítése Fali korlátok és fogódzkodók A padlón ne legyenek lépcsők (2)

2. táblázat A létesítmények fejlesztésére vonatkozó javaslatok összegzése (folytatás a köv. oldalon)

Az ebédlő felszerelése	Az egyes helyiségek könnyű azonosíthatósága
Jól megvilágított mellék- helyiségek Külön étterem csak betegek- nek	Legyen felvonó (2) A diagnosztikai helyiségek átrendezése (4) Helyes útjelző táblák kihe- lyezése Külön sáv a várószobához Semmi ne legyen a padlón

A „létesítmény minőség” 4 kritikus pontjára java-
solt korrekciós intézkedések hatékonyságának ki-
értékelése a következő 5 pontos súlyozás alapján
történt a 3. számú űrlapon (A prioritást élvező in-
tézkedések táblázata): vészhelyzet, gazdaságos-
ság, megvalósíthatóság, hatás, veszélyes befolyás,
majd végül a megvalósítás teljes prioritásának
meghatározása (3. táblázat).

Következtetések

Mint a TQM technológia egyik eleme, a minőség-
politika-menedzselés igen hasznos eszköz az éves
tevékenységi terv kialakításához. Az iparban már
most is széles körben alkalmazzák, de az egész-
ségügyi menedzsment területén még nem nyert
polgárjogot. A legutóbbi időkben számos kórház
nyilvánította ki érdeklődését az ISO 9001 szerinti
menedzsmentrendszerek iránt, sőt néhány pionír
vállalat az iparhoz hasonlóan már a TQM rend-
szert is megvalósította.

1. Ez egy jelentés a kórházi minőségpolitika-me-
nedzselés modelljének alkalmazásáról az egész-
ségügyi minőség javítására.
2. A minőségpolitika-menedzselés rendszerét
általános kórházi használatra fejlesztették ki.

Oszt.	Priori- tás	Prioritást élvező végrehajtás	Reláció	Elvárt hatás	Értékelés					Pont	Priori- tás
					Vészh.	Gazd.	Megval.	Hatás	Vesz. bef.		
Adm. Részleg	Kényel- mes környe- zet	Veszélytelen és pi- hentető szék a fogytékos és öreg emberek számára		Biz- tonsá- gosabb székek	15	13	15	18	-1	60	2

3. táblázat: A prioritást élvező intézkedések táblázata

Format No.3

4 prioritást élvező intézkedés kiválasztása az aláb-
biak szerint:

Egyértelmű információs rendszer a kórházban.	66 pont
A padlón nem lehet egyetlen lépcső sem.	66 pont
Lépcsők elhagyása a bejáratnál.	60 pont
Veszélytelen relaxációs székek a fogytékos és az idős emberek számára	60 pont

4. Az éves minőségpolitika-menedzselési terv elkészítése

3. A minőségpolitika-menedzselés dokumentu-
mai a PDCA ciklus lépéseinek megfelelően ke-
rültek kifejlesztésre.
4. A minőségpolitika-menedzselés a páciens, il-
letve az ügyfél elégedettség vizsgálatának hasz-
nos eszköze.
5. A minőségpolitika-menedzselés bevezetése elő-
készíti az utat a TQM alkalmazásához.

Azt mondják, hogy a TELJES kórházi személyzet
egyetlen egységben való összefogása szinte lehe-
tetlen a szakmai különbségekből, az emberi mál-
tóságból, a felelősségből és az együttműködésből

Részleg	Prioritás	Oszt.	Cél	Prioritást élvező intézkedés
Admin. Részleg	Kényelmes környezet	3.1.3.5	Megvalósít '99. márc.	Veszélytelen relaxációs székek a fogytékos és öreg embereknek

4. táblázat: A prioritást élvező végrehajtási intézkedések

Format No.4

Miért? Cél, indok	Mi? Végrehajtandó feladat	Hol? Hely	Ki? Felelős részleg	Hogyan? Módszer, eszközök, intézkedések	Mikor? Ütemezés, dátum
2. Könnyű mozgás a kórházban	2.1 Veszélymentes székek a fogyatékos és öreg emberek számára	Várószoba és a diagnosztikai helyiségek előszobái	Főfelelős: Admin. Részl. választott kórházi tisztviselők Támogató: Fogászat–szájsebészet	Verifikálás a bemutatóteremben, a szállítók értékelése, majd üzembe helyezés.	Kezdet: áprilisban 1998. áprilistól 1999. márciusig.

5. táblázat: Az éves tevékenységi terv fontos intézkedéseinek ütemezése

Format No. 5

Prioritások	Cél
2. Könnyű mozgás a kórházban	Megvalósul: '99 márc.

Klinikai részlegvezetők, menedzserek	Funkció	Felelős személy
Adm. Részl., menedzser	Admin. Részleg	Admin. Hivatal

Prioritást élvező intézkedések és azok részletezése	Ellenőrző pont	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
2.1 Veszélytelen relaxációs székek az öreg és a fogyatékos személyeknek. Hol: Hogyan: fogászat; Kezeli az Admin. Részleg	Határidő: Székek ellenőrzése. Szállító kiválasztása A fogászat javaslatot tesz Kezeli az Admin. Részleg Felülvizsgálat	←→		←→		←→		←→		←→		←→	

6. táblázat: Az éves minőségpolitikai menedzselési terv

Format No. 6

eredő kényszerűségek miatt. Az utóbbi időben azonban maguk a kórházak kezdeményezik a változást, hogy bekerülhessenek a „Beteg által választott kórházak” körébe. Ennek érdekében hasonlóan más, a túlélésért küzdő ipari egységekhez szerkezeti módosításokat hajtanak végre, illetve TQM vagy más reengineering módszereket használnak, amelyek más iparágakban már elismerten bizonyították alkalmasságukat.

Ilyen körülmények között a TQM egyik legerőteljesebb módszere, a QFD fizikailag is alkalmazható az egészségügy tiszteletet érdemlő céljainak támogatására, melynek alapját a kórházak közös tényezői, az együttműködés és a közös birtoklás koncepciója képezi. Szerencsére ezek az alapelvek megegyeznek a TQM emberközpontú és kölcsönös bizalomra épülő koncepciójával, ami által a TQM még hatékonyabban hozzájárulhat az új érték létrehozásához a kórházi menedzsment területén.

Irodalom

- [1] J. M. Juran, fordította K. Koyanagi (1960): Lecture in General Management: (Special Lecture to Top Executives) [Általános menedzsment: különleges ismeretek a legfelső vezetők számára], Lecture 10 “The Nature of Control”, pp. 610, Union of Japanese Scientist & Engineers.
- [2] Yoji Akao, szerkesztő (1989): Practical Utilization of Policy Management, [A minőségpolitika-menedzselés gyakorlati alkalmazása], pp. 12, Japanese Standard Association; English Edition (1991): HOSHIN KANRI – Policy Deployment for Successful TQM, pp. 34, Productivity Press, Inc.
- [3] Kozo Koura (1990): “In order to Development of TQC through Policy Management – The Report of Policy Management Case Study Group”, [A TQC fejlesztése a minőségpolitika-menedzselés segítségével – a Minőségpolitika-menedzselés Esettanulmány Csoport jelentése], Quality, Vol. 20, No. 4, pp. 6068, Japanese Society For Quality Control.

Fordította: Várkonyi Gábor

A mű eredeti címe:

Kozo Koura: Policy Management Model in a Hospital

Dr. Anwar Mustafa

A felsőoktatás minősége európai dimenzióban

1. Általános követelmények

Az ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) koordinálásában kidolgozásra kerültek a felsőoktatás minőségbiztosítási sztenderdjei és irányelvei, melyeket a térség illetékes miniszterei elfogadtak. Jelen dolgozat az elfogadott dokumentum egyik leglényegesebb részével, a felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítási eljárásával foglalkozik.

A felsőoktatási intézménynek egy átfogó minőségpolitikát és ehhez kapcsolódó eljárásokat kell kialakítania és fenntartania a tanulási igények felmérésére, és gondoskodnia kell minden, a minőséget befolyásoló tevékenységet végző személy képzéséről. A stratégiai feladatokat végrehajtó személyeket szükség szerint minősíteni kell a megfelelő képzettség, a gyakorlat és/vagy tapasztalat alapján. A cél tehát, az oktatási intézmény minden területén és minden szintjén dolgozó személy számára szükséges ismeretek oktatása, a minőségügyi magatartásformák és jártasságok kifejlesztése a minimális költségű, a hallgató és a partnerek teljes megelégedettségének megfelelő képzés, szakképzés és szolgáltatás biztosításához. A képzésről megfelelő feljegyzéseket kell vezetni és azokat megőrizni, ill. dokumentálni, amelyeknek nyilvánosnak kell lennie, és tartalmaznia kell a hallgatók és más érdekeltek szerepét.

A minőségpolitika

A minőségpolitika leírja az intézményen belüli viszonyt az oktatás és kutatás között, a minőségre és a színvonalra vonatkozó intézményi stratégiát, a szervezet minőségbiztosítási rendszerét, az iskolák, karok, tanszékek és más szervezeti egységek és egyének minőségbiztosítással kapcsolatos felelősségét, a hallgatók bevonását a minőségbiztosításba, a minőségpolitika megvalósításának, figyelemmel kísérésének és felülvizsgálatának módjait.

Felülvizsgálat

A felülvizsgálat során lehetőleg minden fontos intézményi tevékenységet vizsgálni kell, de ezek

köre és módszere szabadon választható. A helyzetfeltárás elvégzéséhez eszközök és módszerek széles skálája használható. Alkalmazható eszköz lehet például az EFQM, a portfólió vagy SWOT analízis, amelyek az erősségek, a fejlesztendő területek, a lehetőségek és a veszélyek feltárására szolgálnak. A vizsgálatba bevonhatók a partnercsoportok és az intézmény, illetve szervezeteinek kapcsolatrendszere, ezek állapotának általános felmérése. Fontos, hogy az intézmény teljes körűen mérje fel adottságait és elért eredményeit, majd a mérésekre alapozva tudja meghatározni erősségeit és fejlesztendő területeit, jelölje ki az intézményen belüli legfontosabb fejlesztési területeket, és ezek alapján tervezze meg a szükséges beavatkozásokat és fejlesztéseket. A helyzetfeltárás legfontosabb eredménye, hogy mélyreható, alapos értékelés segítségével bemutatja a szervezet helyzetét a vizsgált területeken, lehetővé teszi a szervezet fejlődésének figyelemmel kísérését, és objektív alapokra helyezi az intézmény erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározását.

Önértékelés

Az önértékelés az intézmény dinamikus fejlődésével és színvonalas irányításával kapcsolatos helyes vezetői döntések meghozatala, s ez a működés eredményességének növelése érdekében történik. Az önértékelés az intézmény működésének, elért eredményeinek és hiányosságainak önkritikus elemzése és értékelése egy adott időszakra vonatkozóan.

Az önértékelést célszerű szervezeti egységenként, (tanszékek, tanulmányi osztály, szolgáltató részlegek stb.) elvégezni és intézményi, kari szinten elemezni. Elkészítésében fontos a munkatársak minél nagyobb arányú részvétele.

Az önértékelés eredményeiről célszerű *szöveges összefoglalót készíteni*, amelynek ki kell térnie az önértékelés eredményeinek és az intézmény stratégiájának, fejlesztési tervének kapcsolatára. Az összehasonlítás segítséget nyújt az intézmény vezetői számára a stratégiai terv felülvizsgálatához. Az összefoglalót az intézmény vezetésének ismer-

tetnie kell a munkatársakkal. Fontos, hogy az önértékelés módszere feleljen meg az intézmény igényeinek, specialitásainak, alkalmas legyen az erősségek, és a fejlesztendő területek meghatározására, tegye lehetővé a tényszerűséget. *Az önértékelés során alkalmazott eszközöket és módszereket is fejleszteni kell.*

2. Intézkedések a célok megvalósítására

Ezek egyaránt magukban foglalják az intézkedési tervek tartalmát, ütemezését és a megvalósításukhoz szükséges anyagi és egyéb feltételek meghatározását, egyes fontosabb részterületeken a megfelelő eljárások formába öntésének megkezdését.

Az önértékelésen alapuló, a **minőségi díj típusú rendszerek irányába történő fejlesztés** az intézmények alábbi főbb tevékenységterületei körszerveződik:

- intézményvezetés (a kapcsolattartás az intézmény külső partnereivel);
- munkatársak vezetése és az emberi erőforrások (oktatók és nem oktatók) biztosítása;
- politika és stratégia (küldetés, jövőkép, célok, stratégia megfogalmazása és tervezése);
- erőforrások (gazdálkodás);
- folyamatok (a kulcsfolyamatok és az infrastruktúra működtetése, oktatásszervezés és vezetés);
- munkatársak elégedettsége (belső kommunikáció, motiválás, tudományszervezés, kutatás);
- partnerek elégedettsége (hallgatói képzés/tanulás, tehetséggondozás, illetve személyiségfejlesztés);
- társadalmi, környezeti hatások (hazai és nemzetközi, közvetlen és helyi, valamint multiplikatív hatások);
- az intézmény működésének eredményei (oktatási és oktatásfejlesztési, gazdasági, illetve hosszú távú eredmények).

E főbb területeknek megfelelően kialakított értékelési szempontok megadása jelentős mértékben segítheti az intézmény önfejlesztő munkáját.

Mivel a részletes önértékelés a minőségfejlesztési tevékenység értékelésére is szolgál, célszerű a MAB akkreditáció ciklusainak megfelelő időközben végezni, példáulul két-, illetve négyévente, hogy látható legyen a fejlődési tendencia. Egy rész-

letes, az intézmény működésének minden területére kiterjedő önértékelés elvégzése akár egy-két tanéves folyamat is lehet. Célszerű a különböző területek vizsgálatára alakult *munkacsoportokban végezni, és az eredményeket kari, intézményi szinten összegezni.*

3. Az oktatási-képzési folyamat mint a minőségre irányuló stratégiai cselekvés

Elemi:

- Mechanizmus kifejlesztése a csoportok képzéséhez
- Tudásfejlesztés
- Az emberi megújulás képességének fejlesztése
- A külvilág felé való nyitás gyakorlatának elsa-játítása

a.) A vezetők képzése

A vezetők, különösen a felső vezetők oktatásának-képzésének célja a **személyiségfejlesztés**. A teljes körű minőségirányítási rendszer esetében az oktatás-képzés szerepe, hogy a globális személyiségfejlesztést szolgálja, a tudat, az érzelm és a test koherenciájának tiszteletben tartása mellett. Nem arról van szó tehát, hogy a vezetők, illetve a felső vezetők megtanulják a minőségbiztosítás technikáját, hanem arról, hogyan fejlesszék személyiségüket, hogyan kaphatnak kedvet az önmegvalósításhoz.

- A cselekvéshez nem elegendő a tudás, a jó szándék. Ahhoz, hogy a tanultak életre keljenek a mindennapokban, a szívnek is ki kell tárlukozni. Az érzelmi kiegyensúlyozottság és az érzelmi képességek fejlesztése kulcskérdéssé válik.
- A legfontosabb az, hogy a vezetők (felső vezetők) globális képet alkossanak maguknak a személyiségfejlesztésről és a személyiséget a maga teljes egészében – tudati, érzelmi és testi dimenzióiban, a három pólus harmóniájában – igyekezzenek fejleszteni.
- Az önmagát továbbfejlesztő vezető a többiek fejlődését is elősegíti. Felszabadult, harmonikus életerejű kisugárzik a munkatársakra, az intézmény egészére.
- Az igazi tudatváltozás abban rejlik, ha alaposan módosul a vezetők látásmódja, önmaguk-

ról alkotott képe. Arról van szó, hogy kedvet kapjanak az önmegvalósításhoz. A személyiségfejlesztés kitágítja tudatukat, és egyben lelkileg is felemeli őket, megerősödve abban a meggyőződésben, hogy ők azok, akiknek „helyén van az eszük”. Ez lényeges és mindennek előtt minőségi lépés.

b.) A munkatársak képzése

Irányelvek a programok kidolgozásához: gondosan elemezni kell a meglévő minőségügyi oktatási folyamatot, meg kell határozni a jellemzőit, erősségeit és gyengeségeit, és arra építve kell kidolgozni az egyes oktatási-képzési programokat.

Az oktatás-képzés feltételei: a vezetők biztosítsák a minőségrendszert, az infrastruktúrát, a szervezett képzést a konkrét munkaköri ismeretek és jártasságok terén, az információkat, amelyekkel a munkatárs mérni tudja saját teljesítését és irányítani tudja azt a folyamatot, amelyért ő felelős. Így ez a magatartásformák fejlesztéséhez vezet és a vezetés motiválja a munkatársakat.

A minőség tudat fejlesztésének eszközei: cikkek a szervezet belső lapjában, poszterek a munkaterületen, minőségügyi jelszavak, megnövelt jutalmak a minőségjavítási javaslatokért (csoportos érdekeltség). Az elkötelezettség kialakítása személyes részvételen keresztül. Pl.: az oktatási műveletek csoportmunkára való alapozása, rugalmas átállási lehetőségek megteremtése, önálló kezdeményezés biztosítása a leghatékonyabb képzési eljárás kiválasztásában, munkatársi kerek asztalok stb.

c.) Minőségi körök

Az egyetem vagy a főiskola egy-egy tevékenységi területéhez tartozó, rendszerint kis létszámú szakcsoport, amely időszakosan találkozik olyan gyakorlati célból, mint

- minőségi, oktatási, műszaki, biztonsági, informatikai, munkakapcsolati, költségjellegű stb. problémák vizsgálata, elemzése és megoldása,
- kapcsolatok kiépítése a munkatársak és a vezetőség között.

A minőségi körök vezetőit meg kell tanítani a figyelmet igénylő problémák felismerésére, és arra, hogy miként lehet a figyelmet hatékonyan a megfelelő helyre irányítani. A képzés magában foglalja a csapatmunka, az alkotókészség és brainstorm-

ming, valamint a probléma megfogalmazásának és megoldásának módszereit, a minőség- és a munkahatékonsági tudat kifejlesztését és az egyszerűbb statisztikai eljárásokat a változások követése érdekében.

d.) A munkahelyi élet minősége és az alkalmazható módszerek:

- Felkérni a munkatársakat, hogy: segítsenek rendbe tenni, rendezni saját intézményüket, segítsenek megszervezni és kiválasztani a csapattagokat, képezzék, tanítsák be az új belépő munkatársakat vezetőségi felügyelet nélkül, jelezzék előre tananyag- vagy eszköz-szükségeiket, értékeljék saját teljesítményüket stb.
- Ellátni a munkatársakat olyan információkkal, mint az intézmény stratégiája, minőségpolitikája, megelégedettségi mutatók, főbb hallgatói elvárások és hasonlóak.
- Támogatni továbbképzésüket intézményen belül és kívül is.

Egyéb módszerek: Alkalmazottak Minőségügyi Tanácsa, Hibamentes feladatteljesítési mozgalom, Methods Time Management, Value Control, Value Management stb.

4. Minőségmenedzselés a felsőoktatásban

A menedzsment képes arra, hogy olyan módon tervezze és szervezze meg a munkafolyamatokat és irányítsa az oktató és nem oktató munkatársakat, hogy a végeredmény, a képzés és a szolgáltatás minősége konzisztens módon feleljen meg a hallgatók és partnerek elvárásának, hiszen a minőség egyik alapja az emberi kapcsolatok minősége. Az intézményvezetés elsődleges feladata tehát az emberi kapcsolatok ápolása, ezen keresztül a minőség iránti teljes elkötelezettség minden szinten történő kialakítása.

a.) A jó emberi kapcsolatok kialakításához szükséges vezetői tulajdonságok

A jó emberi kapcsolatok megteremtésére, a minőség iránti teljes elkötelezettség kialakítására az a vezető alkalmas, aki

- egyszerűen és világosan tud mérhető jövőképet felmutatni oktató és nem oktató munka-

társainak, pl. hogy a TQM alkalmazásával a jövő évben megszerezzék a piaci vezető pozíciót, ezáltal emeljék munkatársaik jövedelmét,

- széles körben informál, egyszerűen és érthetően magyarázza az eseményeket,
- ha szükséges, képes „indirekt közelítések” alkalmazására,
- képes a zavaró szabályokat, folyamatokat egyszerűsíteni,
- ismeri munkatársait, és állandóan kapcsolatban áll velük,
- anyagi korlátok mellett képes a motiválásra,
- egyértelmű, tiszta célokat tűz ki az egyének és szervezeti egységek számára,
- tudományos tekintélyt szerez oktató-kutató munkatársainál, pl. nem nevez ki magas pozícióba olyan munkatársat, aki közismerten nem rendelkezik tapasztalattal (ilyen lépés bizalmatlanságot von maga után, tehát, megfélelő példát kell mutatnia),
- barátságos kisugárzású és könnyen megközelíthető,
- egyenes és szilárd jellemű stb.

b.) A minőség iránti teljes elkötelezettség elérése

A teljes elkötelezettség a szervezeti kultúra fejlesztésével, az elvárásoknak megfelelő folyamat fejlesztéssel érhető el. A vezetőnek – a minőségrendszer strukturális kialakítása mellett – tudatosan kell fejlesztenie és ösztönöznie mind az egymáshoz való kötődést, mind az egyéni kiemelkedést szolgáló kultúrát.

A vezető elsődleges feladata megadni a munkatársaknak (dolgozóknak) a lehetőséget a képességeik fejlődésébe vetett hitre és olyan munkakörülményeket teremteni, amely arra ösztönzi a munkatársakat, hogy kitűnjenek a minőség állandó fejlesztésében, hiszen annak eredményei mindenki által láthatóak.

A teljes körű minőség iránti elkötelezettség elérésénél az alapvető konfliktust „az oktatási feladat minőségéért való felelősség” képezi. A minőségi problémák – rendszeres ellenőrzés eredményeként – a képzésben érzékelhetők elsősorban.

A képzésben dolgozók azonban gyakran nem érzik magukat felelősnek, a hiba okát az alkalmazott tananyag minőségében, a fejlesztés szinte teljesít-

hetetlen előírásaiban keresik. A minőség „kipróbálása” a képzési lánc végén a felelősség egymásra hárítását eredményezi.

Az „együvé tartozás” kultúrájának kialakításával oldható csak fel ez a konfliktus. Az egymáshoz való szoros kötődést és az egyéni kiemelkedést szolgáló kultúra azzal teremthető meg, hogy a vezető: meghatározza a teljes körű minőségrendszer bevezetésével kapcsolatos változtatás céljainak általános kereteit, pl.: a jövőképet, a minőségpolitikát stb. Továbbá meghatározza a módszert, amellyel a változtatást meg kívánja valósítani. Az emberi problémák megoldásánál a lélektani tényezőket is figyelembe veszi.

c.) Vezetési stílussal kapcsolatos segítőtechnikák

McGregor

Douglas McGregor írásai az utóbbi időben nagy befolyással voltak a vezetélméletre és a vezetési gyakorlatra. McGregor szerint a hagyományos főnök-beosztott viszony egy sor nem reális feltételezésen nyugszik az embernek, mint dolgozónak a természetéről. A feltételezések e sora, amelyet *X elméletnek* nevezett el, a dolgozót öröklötten lustának, passzívnak és ambíció nélkülinek látja. Az *X elmélet* feltételrendszere helyébe McGregor új premisszákat állít, amelyeket *Y elméletnek* nevezett el. Az *Y elmélet* fő elemei, pl.: A fizikai és a szellemi erőfeszítés a munkában ugyanolyan természetes, mint a játék vagy a pihenés, és szükséges az ember pszichológiai fejlődéséhez. A külső fenyegetés vagy büntetéstől való félelem nem az egyedüli eszköz a szervezeti célok megvalósítására.

Hertzberg

A munkához való hozzáállás tényezőivel foglalkozott. Elemezte azokat a tényezőket, amelyek motiválják az embereket. A megelégedettséget kiváltó tényezőket motivációknak, míg azokat amelyek nem okoznak megelégedettséget, kevésbé motiváló (higiéniai) tényezőknek nevezte. Ezek az ún. személyes szükségletek: Az emberrel való bánásmód a munkahelyen, a fizetés, az ellenőrzés, a munkakörülmények. E tényezők megléte esetén az emberek nem érzik magukat boldogtalannak, de nem motiválják őket. A motiváló tényezők: az eredmények elérése és elismerése, a jelentős (érdekes) munka, a megnövekedett felelősség, a fejlődés és előrelépés lehetősége a munkában.

Hertzberg következtetései: Minden munkának egy tanulási folyamatnak kell lennie. A tapasztalatok megszerzése a munka sajátossága. Az embereket az a munka teszi boldoggá és megelégedetté és az motiválja őket, amit csinálnak. Az embereket gyakran boldogtalanná teszik azok a körülmények, amelyek közt dolgoznak. Arra a következtetésre jutott, hogy ha a higiéniai tényezőket egy elfogadható szintre hozzák, akkor az elégedetlenség eltűnik, de nem válnak motiváló tényezővé. Sőt, Hertzberg szerint a fizetés sem motivál a jobb munkára. A másik következtetés: az elégedetlenség ellentéte nem a motiválás, hanem az elégedetlenség hiánya.

d.) Akaratátvitel és konfliktuskezelés

A vezetőnek tudnia kell, hogy az általa alkalmazott vezetési modell meghatározott döntések meghatározatalánál milyen konfliktusokat okozhat és mekkora ezek bekövetkezésének valószínűsége. Milyenek a munkatársai? Milyen humán kapcsolatokat sikerült neki a dolgozókkal kiépíteni? Fel kell készülnie a konfliktus kezelésére, és rendelkeznie kell a kezelési eszközökkel. Képes legyen a megfelelő időben és eszközökkel beavatkozni.

A konfliktus közvetlenül hozzájárul az oktatási minőség romlásához, csökkenti a tervezett minőségi paramétereket és az intézmény jó hírvének rontásához vezet, amely nagy kárt okozhat az oktatási piacpozícióban.

Az intézményi konfliktus két szinten jelentkezhet: kollektív vagy egyéni szinten.

A kollektív jellegű konfliktus sztrájkhoz, munkalassításhoz és a megbízásos feladatok visszatartásához vezethet.

Az egyéni konfliktus a hiányzásokban, a nagyarányú fluktuációban vagy szabotázscselekményekben manifesztálódik. Például az oktatók körében: nem minden feladatát teljesíti időben, nem biztosít elég konzultációs időt a hallgatók részére, nem reagál a hallgatók e-mail üzeneteire. A nem oktató munkatársak (számítás- és oktatástechnikai dolgozók) lassan kapcsolják be a készülékeket, nem tartják karban a hangosító mikrofonokat stb.

e.) A változtatási stratégia

A konfliktusok bekövetkezése és kezelése legtöbb esetben nagy változásokat von maga után, vagyis az intézmény egyes egységei reengineering-re, átszervezés jellegű változásokra kényszerülnek. A változtatások bevezetéséhez eredményesen a nor-

matív-átnevelő stratégia alkalmazható. A normatív-átnevelő stratégia a munkatársak értékrendszerére hat. Átneveli a munkatársakat, megváltoztatja a meglévő értékeket, normákat, magatartásokat oly módon, hogy új szemléletet és viselkedésmódokat ad. A normatív-átnevelő stratégia a munkatársak személyéhez, az önmagukról kialakított képhez, és önbecsülésükhöz fordul, a szervezet azonosságtudatára hat. A normatív-átnevelő stratégia alkalmazásával a vezetés a minőségbe vetett kölcsönös hit és elfogadás szisztematikusan felépítését, a munkatársak azon képességeinek növelését érheti el, amelyek alkalmassá teszik őket társaik individuális cselekedeteinek megvitására és befolyásolására.

f.) A minőség motiválása

A teljes körű minőségirányítás (TQM) bevezetésének, fenntartásának egy felsőoktatási intézményben kiemelkedő fontosságú eleme az emberi motiváció. A TQM sikere vagy bukása elsősorban az oktató munkatársaktól függ, ezért tudni kell motiválni őket.

Anyagi ösztönzés – teljesítményértékelés

Az utóbbi időben olyan jelentős változások mentek végbe gazdasági környezetünkben, valamint a felsőoktatás jogi szabályozásában, amelyek megkövetelik, hogy a felsőoktatási intézményekben nagyobb hangsúlyt kapjon az igényes szakmai felkészültség, valamint az oktatók szakmai és tudományos munkájának megítélésénél pedig egy egyértelmű, objektív követelményrendszer kerüljön bevezetésre. Tehát az oktatói teljesítmény mérési rendszere fontos szerepet kell hogy kapjon az intézmény minőségbiztosítási rendszerében.

Egy megbízható értékelési rendszer lehetővé teszi, hogy a mérés ugyanolyan körülmények között megismételhető legyen, tehát az oktatói tevékenységet határozott időközönként minősítsék és elismerjék azt. Ez a javasolt értékelési rendszer kiterjed az intézmény valamennyi közalkalmazotti oktatójára és kutatójára. A tevékenység minősítését munkakörönként két évente szükséges elvégezni.

g.) A minőségügyi rendszerirányítás kiterjesztése

A rendszerirányítás a teljes körű minőségrendszer hatékony működését biztosító, adminisztratív

(igazgatási) folyamat. A rendszerirányítás kiterjed: a minőségügyi költségek összeállítására, elemzésére és jelentésére, a költségek csökkentésére vonatkozó programok meghatározására, a minőségi szintek mérésére vonatkozó eljárások kifejlesztésére, a minőségsszabályozási szervezet feladatainak meghatározására és megszervezésére, a munkaköri utasítások kidolgozására.

Biztosítani kell a minőségügyi rendszer valamennyi tevékenységének átfogó irányítását. Ki kell dolgozni a minőségmotiváló programokat. El kell készíteni a működési előírásokat és a minőségjavulás értékelésének formáját. Rendszeresen felül kell vizsgálni a minőségjavító programok hatékonyságát, meg kell oldani az esetleges összeférhetetlenségi problémákat. Biztosítani kell a visszacsatolt információk felhasználását. Szükséges a munkatársak (dolgozók) motiválása, a minőségprogramok számára elsőbbség biztosítása. Fontos a kapcsolatrendszer kialakítása és fenntartása a belső testületek között, a minőségügyi rendszer eredményeinek publikálása a hallgatókat foglalkoztató munkaadó partnerek és munkatársak számára. További követelmény a rendszer eredményességének mérése: a hallgatók, partnerek és munkatársak megelégedettségének mérése, továbbá a rendszer megfelelőségének mérése (az audit alapján a hatékonyságtól való eltérés mértékének meghatározása).

5. A felsőoktatási intézmények minőségügyi felülvizsgálata és tanúsítási rendszere

A tanúsítás igazolást jelent arra, hogy az intézmény és az általa nyújtott szolgáltatások valóban megfelelnek a hazai előírásoknak és az európai direktívának. Másként, a tanúsítás kölcsönös elismerést biztosít azokra a szolgáltatásokra nézve, amelyek valamely direktíva hatálya alá esnek (a jogilag szabályozott területre). A direktívák nem választhatók tetszőszerűen a tanúsítás lehetséges módzatai alapján, hanem azokat az ISO által felállított 8 féle modul kombinációja írja elő. A módszert úgy kell előírni, hogy az a felsőoktatási intézménynek, intézetnek a lehető legtöbb szabadságot biztosítsa.

Európa minden tagállama minden egyes direktívára nézve kiválaszt és bejelent egy vagy több

tanúsítási (notifikált) szervet, amelynek tanúsítási tevékenységét elfogadja és kéri, hogy mások is fogadják el, így az intézmény szolgáltatásain, tájékoztató és reklám kiadványain feltüntetheti a notifikált szerv jelét, ha a direktíva ezt a modult írja elő.

Belső minőségügyi felülvizsgálat (belső audit)

A felsőoktatási intézmény minőségügyi rendszerének hatékonyságát belső auditokkal kell ellenőrizni, s a vezetőségnek értékelnie kell azt. A szükséges javító, megelőző intézkedésekkel gondoskodni kell a minőségügyi rendszer hatékonyságának folyamatos javításáról. A belső minőségügyi felülvizsgálatokat a felülvizsgálandó tevékenység állapota és fontossága alapján kell ütemezni, és olyan személyzetnek kell végrehajtania, amelyik független a felülvizsgálandó tevékenység végrehajtásáért közvetlenül felelősöktől. A felülvizsgálatok eredményeit fel kell jegyezni, és a felülvizsgált területért felelős személyzet tudomására kell hozni. Az adott területért felelős irányító személyzetnek kellő időben helyesbítő tevékenységet kell végeznie a felülvizsgálat során tapasztalt hiányosságokkal kapcsolatban.

Az ellenőrző felülvizsgálat során igazolni kell és fel kell jegyezni az elvégzett helyesbítő tevékenység végrehajtását és hatékonyságát.

Külső szakértő, szakauditor

Külső szakértő részvétele az auditon akkor szükséges, ha a tanúsító helyhez tartozó auditorok, illetve vezető auditorok nem rendelkeznek az adott területen kellő jártassággal, vagy ha nincs olyan auditor, akinek a kinevezése az adott területre érvényes lenne. A szakértő részt vesz a dokumentációk értékelésében, a helyszíni vizsgálaton és az auditjelentés elkészítésében. A külső szakértő vagy szakauditor ugyanúgy, mint a belső auditor, szakmai titoktartásra kötelezett, és személyét a megbízónak jóvá kell hagynia. Az auditorok tanúsító szervezete az akkreditáló szervezet felé ad számot a minőségügyi rendszer működőképességéről, az EN 45012 szabványnak való megfelelésről.

a.) Akkreditáció Magyarországon

A felsőoktatási intézmények klasszikus akkreditálását (hitelesítését), a Magyar Akkreditációs Bizottság végzi, amelynek keretében az akadémiai sztenderdek érvényesülését vizsgálja peer review-k és egyéb eljárások segítségével.

A hatályos felsőoktatási törvény értelmében a MAB rendszeresen hitelesíti (akkreditálja) a felsőoktatási intézményekben a képzés és a tudományos tevékenység minőségét. A fő hangsúly, hogy az adott képzési ágban az intézmény milyen szintű képzést folytat. Az intézményt képzési területekre és szintekre lehet akkreditálni.

Az akkreditálás célja a felsőoktatási intézmény képzési, kutatás-fejlesztési és társadalmi szolgáltatási feladatainak ellátására (szűkebb értelmezésben diploma, oklevél mint tanúsítvány kiadására) való alkalmasságának, hitelességének elismerése a MAB mint független akkreditáló szervezet által az intézmény minőségértékelése alapján a felsőoktatási intézmény minőségének tökéletesítése céljából, a nemzet felemelkedése érdekében.

b.) Akkreditáció Európában

Európában általában törvényi felhatalmazással rendelkező, de kormánytól független szervezetek végzik az akkreditálást, amelynek folyamata megegyezik a Magyarországon alkalmazottal. Az intézményi és szak-akkreditáció tekintetében a külföldön szokásos gyakorlat azonban eltér a hazaitól. Az intézményi akkreditáció csak a szervezeti minőséget vizsgálja, nem mond véleményt a szakokról tartalmi szempontból. A szakok akkreditálására csak az intézményi (kari) után kerülhet sor. Az intézmény akkreditálása így nem is függhet a szakokétól, ellentétben a MAB (korábbi?) felfogásával: egy intézmény akkreditálható, ha legalább két olyan szak van, amely kiváló minősítést kapott.

6. Európai minőségfejlesztési tapasztalatok a felsőoktatásban

A minőségügyi rendszerek a rend eszközeként szolgálnak, nélkülük lehetetlen lenne az egyetértés mind a műszaki és a szervezési, mind az oktatási területen. A szabvány eszköz ahhoz, hogy a rendszeresen ismétlődő oktatási és gazdasági feladatok egységesen, a megkívánt minőségben legyenek megoldhatók. A minőségbiztosítási rendszerek szabványainak elsősorban az a célja, hogy az oktatási szolgáltatások iránt érdeklődők (hallgatók, munkaadó partnerek stb.) igényeit kielégítsék, és a **törvényes** követelmények alapján – a minőségbiztosítási tevékenységet figyelembe véve – a

biztonsági előírások betartására és az intézményi rendszer létrehozására irányelveket képezzenek.

A minőségbiztosítás nemzetközi helyzetét tekintve felemás a helyzet. Egyrészt, majd minden országban megindult az a folyamat, hogy bizonyos egyetemek és főiskolák elsősorban saját menedzsmentjük működésének szabályozására bevezették az ISO 9001 szabványt. A folyamat európai összehasonlításban nagyjából a kilencvenes évek második felében indult meg. Németországban spontán módon, de például Franciaországban kormányzati támogatással. A folyamat megítélése kettős: azok az intézmények, amelyek kiépítették a szabványos működés rendszerét, teljes elkötelezettségükről és odaadásukról tesznek tanúbizonyságot.

a) Minőségügy a brit felsőoktatásban

A brit felsőoktatásban a következő folyamatok figyelhetők meg. Az intézményi minőségügy, valamint finanszírozás kérdéseivel az alábbi jelentős szervezetek foglalkoznak:

- Universities UK a felsőoktatási szektor fő képviselő szerve. Ez képviseli az Egyesült Királyság egyetemeit és felsőoktatási intézményeit. 1918-ben alapították, és korábban CVCP (Committee of Vice Chancellors and Principals) néven volt ismert.
- HEFC (Higher Education Funding Council = Felsőoktatási Finanszírozási Tanács), ez a szervezet területenként önálló tanáccsal (Anglia, Wales, Skócia) rendelkezik. Állam által irányított testület azzal a feladattal, hogy támogassa a felsőoktatási intézményeket a magas színvonalú képzésben, kutatásban és a kapcsolódó tevékenységekben. Segíti a felsőoktatási politika kialakítását és annak bevezetését. Csak intézményeket támogat, individuumok (egyetemisták) támogatása nem feladata.
- QAC (Quality Assessment Committee) = Minőségértékelési Bizottság), amelynek a képviselői a felsőoktatási intézményekhez, az iparhoz, a gazdasághoz tartoznak. Tevékenységével támogatja a HEFC-et.
- HEQC (Higher Education Quality Councils = Felsőoktatási Minőségbiztosítási Tanács). A felsőoktatás területén a minőségértékelési tevékenységben vállalt szerepet 1992. és 1997. között. 1997-ben megalakult a Quality Assurance Agency for Higher Education

(QAA) szervezet és átvette a HEQC feladat-körét.

A HEQC vizsgálati eljárása rögzíti a felsőoktatási intézmények primer felelősségeit egy optimális minőségmenedzsment érdekében, így szolgálva az oktatási és tanulási folyamatok szervezésének javítását, emellett ezek minőségi sztenderdjait is. Azonban nem állapít meg rangsort a teljesítmények alapján a felsőoktatási intézmények között.

Ezt a vizsgálati eljárást a felsőoktatási intézmények kérésére vezették be. Az eljárás az intézmény és a szakok önálló értékelésére épül, amelynek eredményei értékelési jelentésben fogalmazódnak meg.

b) Minőségügy a francia felsőoktatásban

Egy felsőoktatási intézmény minőségi kritériumait Franciaországban az alábbiak határozzák meg:

- egyetem vagy főiskola,
- a tanulmányi követelmény színvonala,
- a végzősök száma, a lemorzsolódási arány együttesen,
- a szociális háttér,
- a hírnév, mint külső keretfeltétel,
- a Grande École esetében pedig a versenyképesség.

Az intézmények minőségügyi rendszereinek értékelése a Nemzeti Értékelési Bizottság (Comité National d'Evaluation) megalapításával vált rendszeressé. Ez a bizottság független az Oktatási Minisztériumtól, 17 tagból áll, ebből 11-en a felsőoktatási intézményekből származnak, akiket a köztársasági elnök jelöl ki 4 évre, a többi tag két-évente cserélődik. A bizottság munkáját titkárság támogatja. A bizottságnak az a törvényes feladata, hogy elemzéseket készítsen és ajánlásokat tegyen a felsőoktatási intézmények minőségpolitikai problémáinak megoldására, illetve átvizsgálja az egyetemeket és a Grandes École-okat és más oktatási intézményeket, amelyek az Oktatási Minisztérium vagy más minisztériumok alá tartoznak.

A CNE felelősségi körei az alábbiak:

- minőségértékelés az Oktatási Minisztérium hatáskörébe tartozó intézményekben,
- más minisztériumokhoz tartozó, de az oktatás minőségét érintő részlegek értékelése,
- horizontális értékelés végzése az oktatási minőségügyi rendszerterületén.

A CNE tevékenysége intézményeket, nem személyeket értékel. A CNE értékelői külső, független minőségszakértői segítséget kérhetnek az értékelések elvégzéséhez. Az értékelés tárgyát képezheti az intézménynek az ügyfelekkel való kapcsolattartása és a tanárok képzéssel kapcsolatos feljegyzései. Minden értékelt intézmény kötelező értékelési szempontja a tanítás folyamatának értékelése. Minden vizsgálat 12-18 hónapig tart, ennek során a bizottság egy külső és egy belső értékelést folytat. A belső értékelés (tulajdonképpen önértékelés) keretei között a vezetőség kidolgozza az intézmény egészére, és a kari igazgatók a saját karukra vonatkozó önálló értékelési jelentéseket, amelyek pontos felvilágosítást nyújtanak az aktuális helyzetükről.

c) Minőségügy a svéd felsőoktatásban

Svédországban a Nemzeti Felsőoktatási Intézet felelős a felsőoktatásban működő minőségügyi rendszerek felügyeletéért, támogatásáért és értékeléséért. Mindemellett foglalkozik még a felsőoktatási intézményekre vonatkozó információ terjesztésével. Ez az intézmény bonyolítja le a felsőoktatási rendszerek minőségügyi felülvizsgálatait (audit) is, és nemzeti értékelést is végez. A nemzeti értékelés vonatkozhat felsőoktatási programokra és intézményekre, de akár ezek részeire, mint például vizsgákra is. Az értékelés minden intézmény számára kötelező és ingyenes.

A felsőoktatás részét képező minden program értékelésre kerül legalább egyszer hat év folyamán. Az eredményeket szakújságokon és az Interneten keresztül teszik közzé. A kilencvenes évek elejétől életbe lépett új értékelő rendszer bevezetésével egyre inkább az ellenőrző funkció erősítésére helyezték a hangsúlyt.

Az egyetemek és főiskolák az értékelést saját fejlődésük nyomon követésére alkalmazták. Az értékelés általában az intézmény keretein belül történt meg. Az 1993-as felsőoktatási törvény kötelezővé tette az egyetemek és főiskolák számára is az oktatási tevékenység rendszeres értékelését. Társadalmi elvárassá vált a felsőoktatás garanciális, minőségi oktatása.

A minőségbiztosítási rendszer az új erőforrás-elosztási rendszer alapkövetelménye lett (alapvetően a mennyiségi eredmények figyelembevétele mellett). A Felsőoktatási Intézet segíti az egyetemeket és főiskolákat abban, hogy az állandóan

szinten tartott, és fejlesztett oktatási minőséget biztosítani tudják ügyfeleik számára.

Minden egyetem és főiskola saját maga felelős az oktatás minőségéért. A felsőoktatási szabályozás rögzíti, hogy a minőségfejlesztés az oktatók és a tanulók közös felelőssége. Minden oktatási intézménynek képesnek kell lennie egy három évre szóló minőségfejlesztési tervet felmutatni. Ezeket a terveket, és az ebben megjelölt fejlesztési tevékenységeket a Felsőoktatási Intézet értékeli a minőségfejlesztési program keretein belül.

Minden minőségfejlesztési mérés kiinduló pontja, hogy a diákok lehetőséget kapnak a saját tanulmányaikért való felelősség vállalására mind tartalmi, mind pedig szervezési szinten. Ugyanakkor az egyetemek és főiskolák is felelősséget vállalnak azért, hogy a diákok megkapják a szükséges támogatást a kurzusok közötti választási lehetőségre, illetve a tanulmányok felsőbb szinten való folytatására. Nem csak a diákok, de a tanárok és kutatók, valamint a tudományos élet további szereplői is felelősséget kell hogy vállaljanak a szakterületükön végbemenő változásokért, a fejlődés figyelemmel kíséréseért, az új pedagógiai megközelítések alkalmazásáért, illetve a kiegészítő erőforrások (könyvtárak, egyéb felszerelések) felhasználásáért, hogy magasabb fokon tudjanak megfelelni a kitűzött céloknak.

Irodalom

- Anwar Mustafa: A vizuális és emocionális hatású termékfunkciók jelentősége és költségeinek újszerű elemzése. CEO Bp. III. évfolyam, 2002/1.
- Anwar Mustafa: Meeting the Requirements for Future Competitiveness through Value Analysis, Value World, Society of American Value Engineers, Volume No.19. June 1996.
- Anwar Mustafa: Vállalkozás és Működése. Tankönyv, GDF, INOK. Bp. 2005.
- Anwar-Barta-Tóth: I. Minőség-menedzsment. KKF-Szókratész Kft. Bp. 2005.
- Anwar-Barta-Tóth: II. Minőség-menedzsment. KKF-Szókratész Kft. Bp. 2007.
- Anwar Mustafa: Stratégia és üzleti tervezés. Tankönyv, GDF, INOK. Bp. 2007.
- Anwar Mustafa: Minőségi oktatás hatékony vezetéssel európai dimenzióban. HEFOP 3.3.1.-P-2004-09-0113/1.0. A projekt az Európai Unió társfinanszírozásával és az Európa Terv keretében valósul meg. Bp. 2006.

- Baines, A.: Appraisal-based pay (Minősítésen alapuló fizetés) = Work Study 40.k.2.sz. 1991. 8-10.o.
- Bálint Julianna: Minőség – Tanuljuk – Tanítsuk és valósítsuk meg. TERC Szakkönyvkiadó. Bp. 2001.
- Bársony János – Kovács Árpád: Az ISO 9000 a felsőoktatásban. Minőségügy. Magyar Felsőoktatás. Bp. 1998/5-6.
- Brian Rothery: ISO 14000 és ISO 9000. Panem-McGraw-Hill Bp. 1997.
- Couger, J.A.: Inspiring others: the language of leadership (Mások inspirálása: a vezetés nyelve) = Academy of Management Executive 5.k.l.sz. 1991, 31-45.o.
- Dinya László: A felsőoktatás minőségbiztosítása és az EU-csatlakozás. Kitekintés. Magyar Felsőoktatás Bp. 1999/4.
- Feigenbaum A.V: Teljes körű Minőségszabályozás TQC Ex Qualitay Libri Kft. Bp. 1991.
- Homonnay Györgyné dr.: A felsőoktatási minőségbiztosítás európai elvei. Akkreditációs értesítő. Március 2003.
- Huják Attila: Minőségbiztosítás. Minőségügyi füzetek. MOL Rt. 1993.
- Jakab Tamás: Minőségbiztosítás a felsőoktatásban – nemzetközi kitekintés az ezredfordulót követően. Tudás menedzsment 5. évf. 2004/2. szám. P. 41-58.
- Koczor Zoltán: Bevezetés a minőségügy gyakorlati kérdéseibe. MKK-MMT. Bp. 2000.
- Land, G., Jaruián, B.: Future Pull (Ami a jövő felé vonz) = The Futurist, 26.k.4.sz. 1992.
- Menner Ákos – Molnárné Stadler Katalin: Közös minőségbiztosítási keretrendszer az oktatásban. Magyar Minőség. 2006/1.

A szerző: DR. ANWAR MUSTAFA CSc, CVS

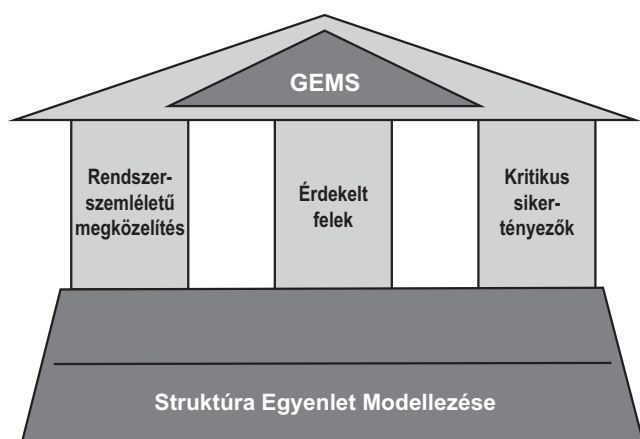
Főiskolai tanár, a BGF Külkereskedelmi Karának nyugalmazott tanszékvezetője. Az Assiuti Egyetem vendégprofesszora. Okleveles gépészmérnök, okleveles mérnök-közgazdász. Egyetemi doktor az ipargazdaságtan szaktudományban, a közgazdaságtudományok kandidátusa, Az Amerikai SAVE International-ben bejegyzett értékelemzési szakértő, valamint a TÜV-Reheiland által minősített tanár és minőségírányítási szakértő a TQM területén. Közel száz publikációt jelentetett meg hazai és külföldi szakfolyóiratokban, számos tankönyv szerzője. Tagja az MTA Ipargazdasági Szakosztályának, a Magyar Értékelemző Társaságnak, az SZVT Elnökségi Tanácsának, az Európai Szakértői Tanácsnak (EBD), az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságának, valamint a Magyar Minőség Társaságnak.

GEMS: Egy új elképzelés a minőségfejlesztésre

A hagyományos Üzleti Kiválóság megközelítési módot egyre inkább úgy tekintik, mint egy befelé forduló (öncélú) nem hatékony eljárást, amely képtelen arra, hogy hajtóereje legyen a szervezet fejlesztésére szolgáló megfelelő intézkedések meghozatalának, és ezért korlátozott értéket képvisel a szervezet érdekelt felei számára. A korszerű Üzleti Kiválóság modellje ezzel szemben a következőkkel foglalkozik:

- A szervezeti viselkedés (magatartás) rendszerei;
- Az érdekelt felek igényei;
- Kritikus sikertényezők;
- Holisztikus mérési modell.

Ennek megfelelően az Üzleti (Szervezeti) Kiválóság felépítésének modellje (1. ábra) a szervezet működését (viselkedését) jellemző rendszerekre, az érdekelt felekre, a kritikus sikertényezőkre és egy olyan strukturális egyenletre terjed ki, amely modellezi egy holisztikus, megbízható és átfogó mérési rendszer kialakítását. Ezt a modellt megtalálhatjuk a Globális Kiválósági Mérési Rendszerben (a GEMS-ben).



1. ábra: Globális Kiválósági Mérési Rendszerek
Global Excellence Measurement Systems (GEMS)

A GEMS legfontosabb érdeme, hogy egyesíti és összekapcsolja a különböző üzleti (szervezeti) rendszerek működését és mérését. Ez az egyesítés

két fontos tényezőből adódik: a rendszerek működésének (viselkedésének) leírásából, amely magában foglalja az összes érdekelt fél kritikus sikertényezőit és a strukturális egyenlet modellezésének (a SEM-nek) használatából. A modell feltárja a fejlesztési lehetőségeket, és javaslatot tesz a fejlesztési stratégiára.

A rendszerszemléletű megközelítés a következő okok miatt szükséges

- A szervezetek élőszervezetként működnek.
- A szervezet szorosan egymáshoz kapcsolódó tényezőkből áll.
- Ezeknek a tényezőknek együtt kell működniük a szervezet általános céljának elérése érdekében.
- Tudományos módszereket kell alkalmaznia (hipotézisvizsgálat, kísérlettervezés, adatgyűjtés-elemzés).

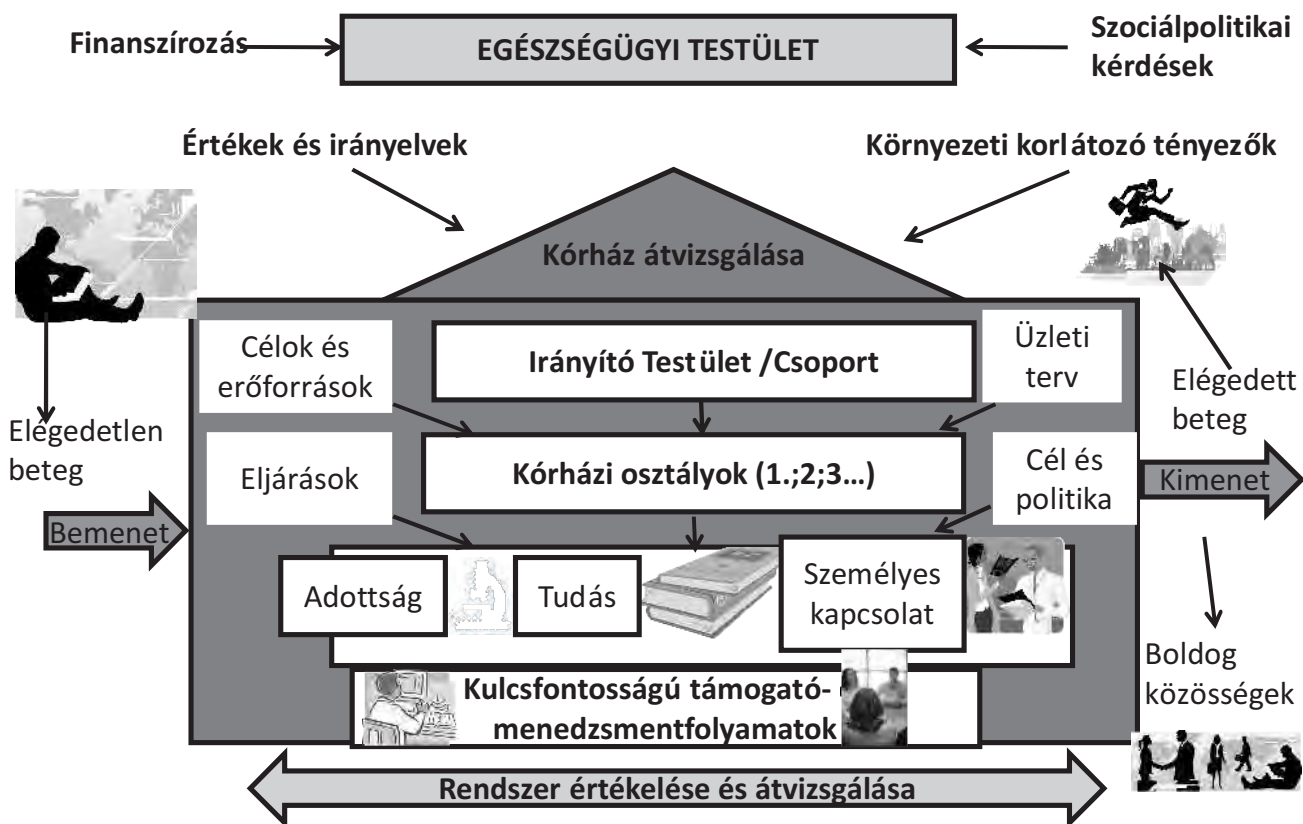
A vezetők számára a rendszerszemlélet a következő feladatokat jelöli ki:

1. A szervezetet üzleti rendszerek összességéként kell definiálni.
2. Meg kell határozni a rendszerek célkitűzéseit.
3. Meg kell ismerni a rendszerek működését (viselkedését).
4. Ki kell fejleszteni a mérési rendszereket.
5. Mérti kell az aktív rendszerek működését (viselkedését) és a rendszerek teljesítményét (az üzleti kiválóságot).

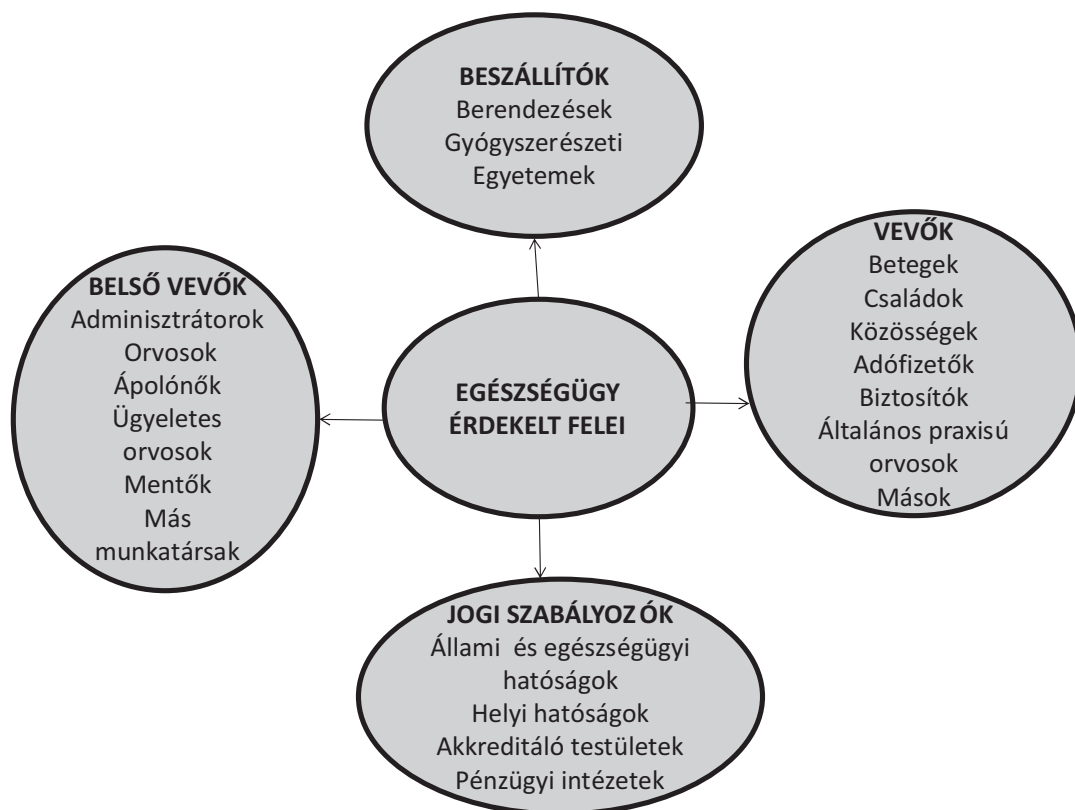
Egy kórház egészségügyi szolgáltatásának a rendszere a 2. ábrán látható a szolgáltatás érdekelt feleit a 3. ábra mutatja be.

A GEMS strukturális diagramjának (4. ábra) jellemző tulajdonságai a következők:

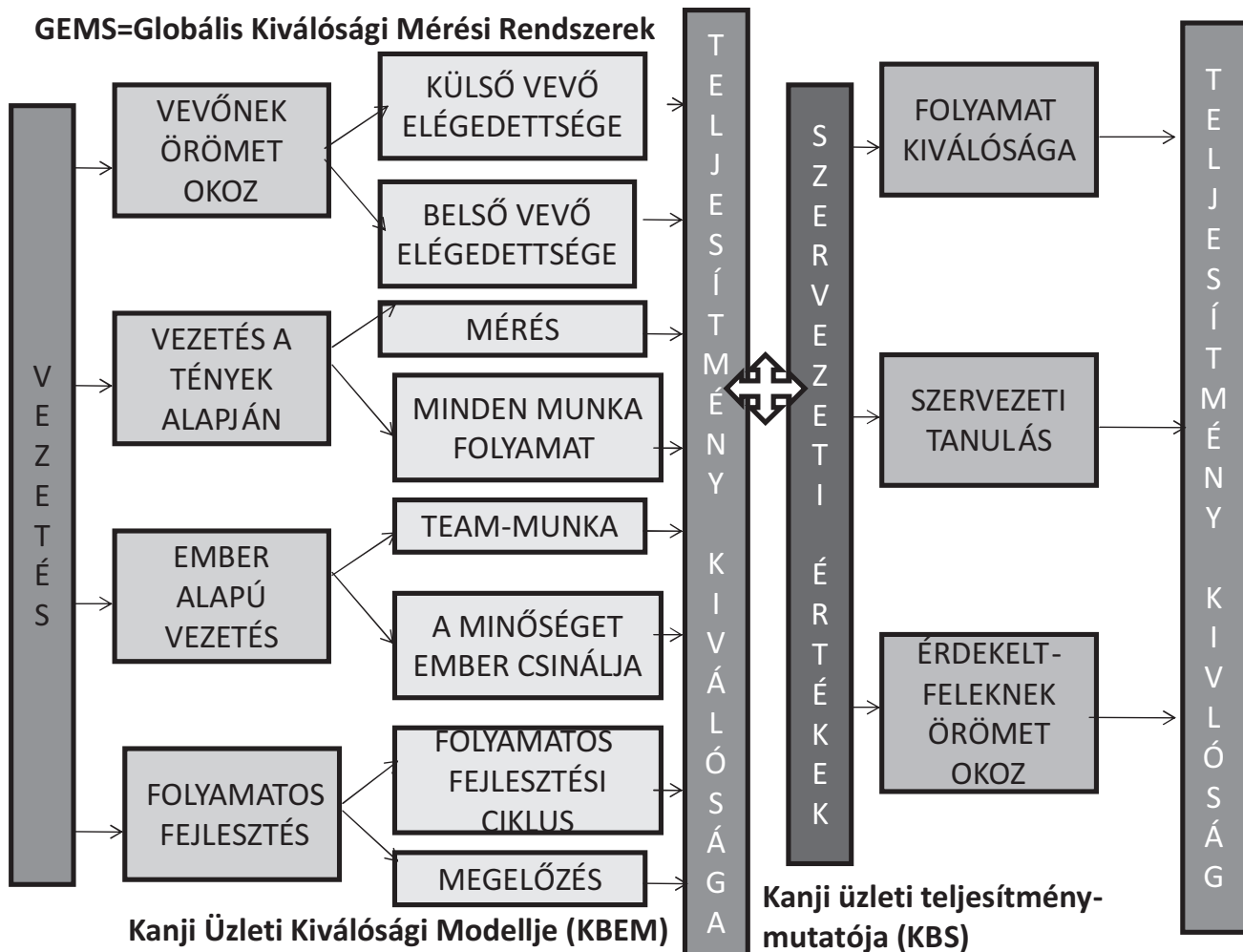
- A GEMS lehetővé teszi, hogy a szervezet teljesítményét összehasonlítsák az időbeli változások függvényében, és a versenytársakkal is össze lehet vetni a teljesítményt.
- A szervezet teljesítményét egyetlen szám, az index jellemzi.
- A kritikus sikertényezőket mind a Kanji-féle Üzleti Kiválósági Modellre (KBEM-re), mind



2. ábra: Jellegzetes egészségügyi szolgáltatás rendszerének leírása



3. ábra: Egy kórház egészségügyi rendszerének érdekelt felei



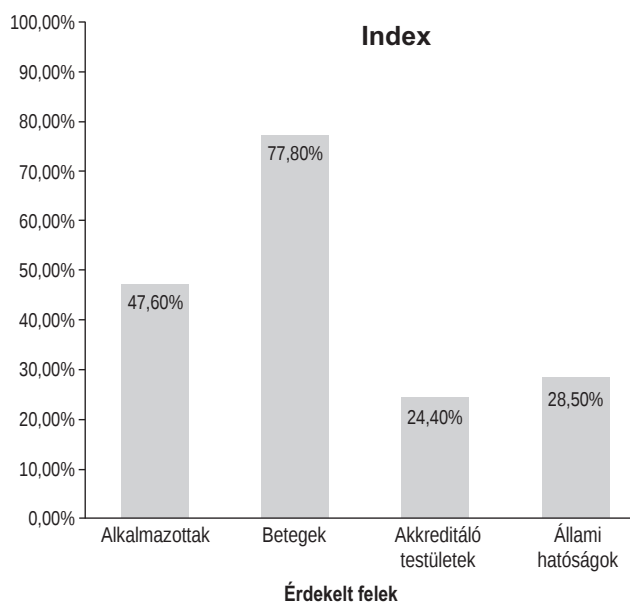
4. ábra: GEMS Strukturális Diagram

pedig a Kanji-féle Üzleti Teljesítménymutatóra (KBS-re) a GEMS strukturális diagramja adja meg a 4. ábrán.

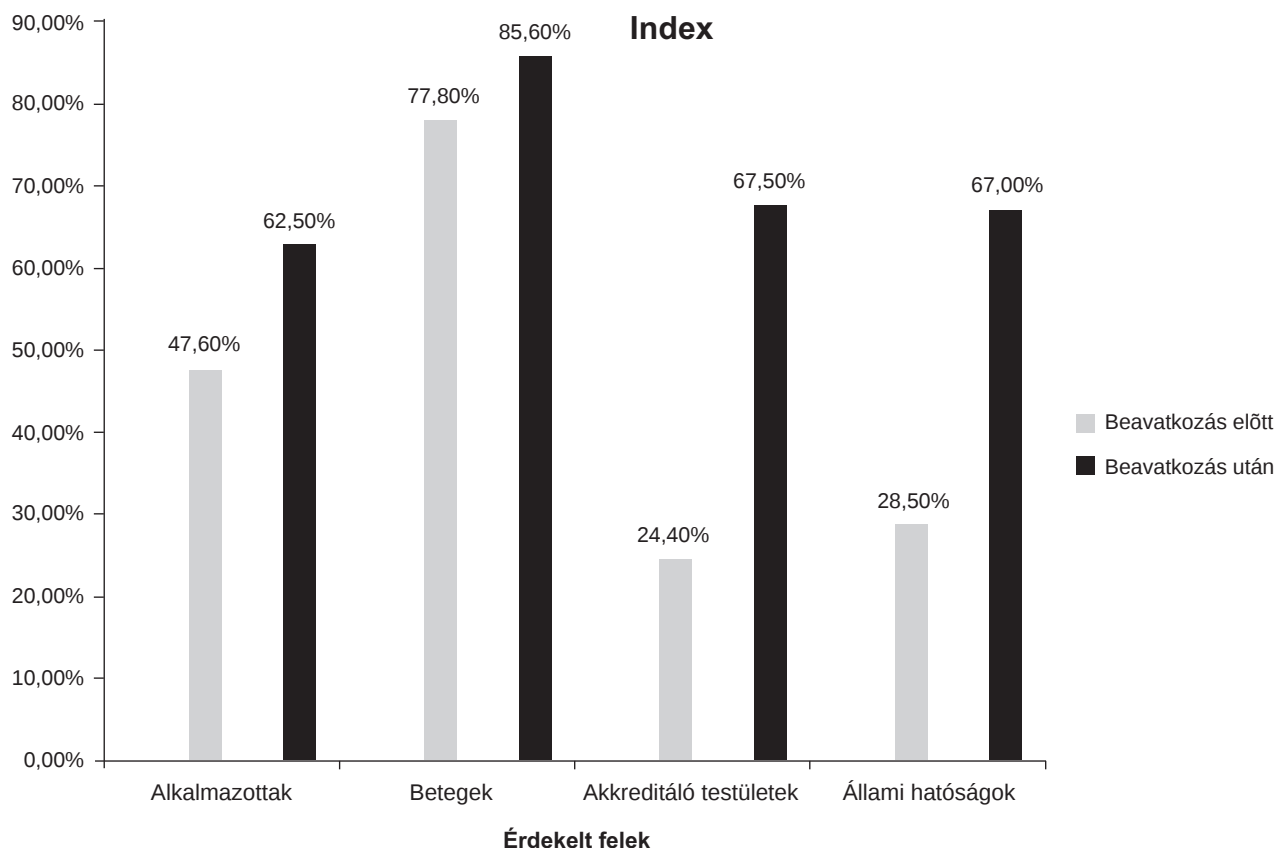
A Strukturális Egyenlet Modellezés (SEM) tulajdonságai a következők:

- A SEM-et felhasználják a GEMS-et kialakító oksági összefüggések vizsgálatára.
- Összekapcsolja a mérési modellt és a strukturális egyenlet megközelítést, hogy az indexet meghatározza és a statisztikai analízist elvégezze.
- Kiértékeli a rendszer teljesítményét, hogy értelmezhető eredményeket adjanak az oksági összefüggések és a struktúra alapján.

Az 5., 6. és 7. ábrák szemléltetik a kórházi szolgáltatás rendszerének indexét az érdekelt felek (alkalmazottak, betegek, akkreditáló testületek és



5. ábra: Az érdekelt felek értékelése a teljesítményről (beavatkozás előtt)

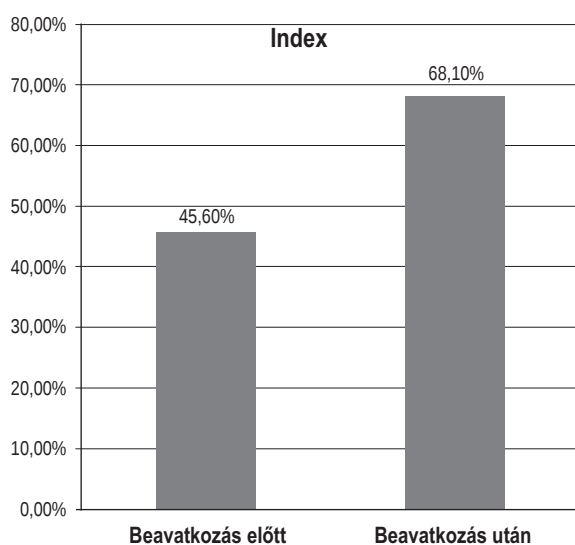


6. ábra: Érdekeltek értékelése a teljesítményről (beavatkozás után)

állami hatóságok) értékelése alapján. Bemutatják a fejlesztési beavatkozások előtti és utáni indexértékeket, valamint az érdekelt felek által adott indexekből számított átlagos indexértéket, összehasonlítva a fejlesztési előtti és utáni állapotot.

Fentiek alapján a következő következtetéseket vonhatjuk le:

- A GEMS kritériumcsoportot ad meg a fejlesztésre összpontosító szervezeti erősségek és gyengeségek értékelésére.
- Olyan erőforrás-elosztást és stratégiai tervezést javasol, amely még egy örvénylő környezetben is prosperálni fog.
- Megbízható és szilárd alapot ad a teljesítmény mérésére.
- Rávilágít a vezetői felelősségre.



7. ábra: Átlagos teljesítmény értékelése

Felhívás a Magyar Műszaki Értelmiség Napja alkalmából

Hazánk műszaki értelmiségének képviselőit a 2011. évi Magyar Műszaki Értelmiség Napja (Kecskemét, 2011. 05. 05.) alkalmából a rendező szervezetek (*Magyar Rektori Konferencia, Magyar Mérnökakadémia, Magyar Mérnöki Kamara, Magyar Innovációs Szövetség, Magyar Tudományos Akadémia, Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége, Gépipari Tudományos Egyesület, Dr. Benkó Sándor, Benkó Dixieland Band, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Kecskeméti Főiskola*) az alábbi felhívással fordulnak az országunkért és a műszaki-természettudományos hagyományainkért felelősséget érző minden személyhez, szervezethez és intézményhez.

ÖSSZEFOGÁSSAL HAZÁNK ERKÖLCSI ÉS SZAKMAI FELEMELÉSÉÉRT

Magyarország jelenlegi gazdasági és társadalmi válságából való felemelkedésének szükségszerű útja **társadalmunk kulturális, erkölcsi és szakmai felemelkedésének elősegítése a közjó középontba állításával, az ember méltóságának, a munka kultúrájának, az egyén és a közösség harmóniájának a helyreállításával.**

A **kultúra** társadalmunk erkölcsi és szakmai életében lényeges meghatározó szerepet játszik. Közös kötelességünk ezért szellemi értékeink megőrzése és továbbadása. Kulturális felemelkedésünk érdekében mind a közoktatásban, mind a felsőoktatásban oktatni kell a filozófia, a tudományos érvelés, a rendszer- és hálózatelmélet alapjait. Segítségül kell hívni és támogatni kell az értékátadó médiát a kultúrát romboló média ellenében.

A kultúrán alapuló **erkölcsi rend** helyreállításával biztosítani kell az ember méltóságának, a munka kultúrájának, valamint az egyén és a közösség életének a harmóniáját. Mindezek érdekében mind a közoktatásban, mind a felsőoktatásban magas színvonalon oktatni kell az erkölcsöt, az etikát. Csak akkor van hazánknak esélye arra, hogy a gazdaságban, a közéletben és a személyes életvitelben felemelkedő pályára álljon, ha társadalmunk erkölcsi alapvetése a közjó szolgálatára épül.

Társadalmunknak lelki és szellemi megújulásra is szüksége van. A fogyasztói társadalom torz, értékteremtő szemlélete ellenében kötelességünk a szakmai is-

meretek mellett felhívni a figyelmet az emberi természet lényegéhez tartozó **lelki, szellemi értékek** fontosságára az oktatásban és a mindennapi életben.

A műszaki és természettudományokkal foglalkozó szakembereknek is segíteniük kell az értékteremtő minőségügy hatékony, széleskörű alkalmazását. A fenti elveket követve a minőségügy oktatásának színvonalát és súlyát a műszaki és természettudományos területeken is jelenősen emelni kell.

A fenti célok elérése érdekében a **műszaki-természettudományos társadalmi szervezeteknek** elsősorban a következő főbb területeken kell összefogniuk hazánk kulturális, erkölcsi és szakmai felemeléséért:

- a *műszaki-természettudományos szakemberek erkölcsi igényességének és szaktudásának emelése;*
- a *műszaki-természettudományos ismeretek, módszerek és eszközök magas színvonalú oktatása, terjesztése és alkalmazásának segítése;*
- a *gazdaság/társadalom szereplői számára a műszaki-természettudományos rendszerek és módszerek erkölcsös, szakmailag magas színvonalú kiépítésének és működtetésének támogatása;*
- *műszaki-természettudományos oktatás magas színvonalának elősegítése, a műszaki-természettudományos ismeretek széleskörű terjesztése.*

A Magyar Műszaki Értelmiség Napját szervező szakmai szervezetek ismételten felhívják a figyelmet arra, hogy a hazánk versenyképességét meghatározó műszaki- és természettudományok és azok képviselői, a magyar műszaki értelmiség mind a mai napig nem kapta meg a társadalmi és gazdasági életben a méltó helyét és elismerését. Ezért, fenntartva a 2008 májusában és a 2010 májusában elkészített Felhívások fontosságát, ismételten nyomatékosan felhívjuk a döntéshozók figyelmét arra, hogy Magyarország csak akkor állhat stabil fejlődési pályára, ha a műszaki és természettudományok területén mélyreható, komplex fejlesztési programok indulnak a közoktatásban és a felsőoktatásban, valamint ha a társadalmi, gazdasági és jogi környezet megfelelő mértékben támogatja a műszaki és természettudományos kutatás-fejlesztést és az innovációt.

A szén-dioxid kibocsátás közzététele Közép- és Kelet-Európában

2011. április 20-án zajlott a Carbon Disclosure Project (CDP) közép- és kelet-európai projektrészének 2010-es felmérése alapján elkészített jelentés sajtóbemutatója, valamint az ehhez kapcsolódó workshop.

A Carbon Disclosure Project egy független non-profit szervezet, mely az elsődleges vállalati éghajlat-változási információk legnagyobb adatbázisát birtokolja. 10 éve Londonban indult útjára azzal a céllal, hogy elősegítse az éghajlatváltozást csökkentő megoldások keresését azáltal, hogy az erre vonatkozó információkat az üzleti, politikai és befektetési döntések középpontjába helyezi. A vállalatok, a befektetők és a politikai vezetők egyesített erejének kihasználásával arra törekszik, hogy erősítse az éghajlatváltozással kapcsolatos egységes fellépést.

Mára a világ 60 országának mintegy 3000 szervezete méri fel és hozza nyilvánosságra az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását és éghajlat-változási stratégiáját a CDP-n keresztül. Ezek az adatok széles körben hozzáférhetők. Az információk

megismerésében főként az intézményi befektetők, vállalatok, politikai döntéshozók és tanácsadók, valamint az állami és kormányzati szervek, kutatók érdekeltek, de a közvélemény érdeklődése is számottevő.

Az Iparfejlesztési Közalapítvány 3 éve a CDP közép- és kelet-európai partnerszervezete. E projektrész keretében feladatunk a régió cégeinek támogatása jelentésük elkészítésében és a klímaváltozás hatásainak stratégiai tervükbe történő beépítésében.

Rendezvényünkön bemutattuk a régió 100 legnagyobb vállalatára vonatkozó 2010-es felmérése alapján elkészített jelentést, valamint technikai információt nyújtottunk a jelentéstételre felkért vállalatoknak a kérdőív kitöltéséhez.

További információ a projekttel kapcsolatban:

http://ifka.hu/hu/euprom/futo_projektjeink/carbon_disclosure_project/

Viszlay Zsuzsanna
viszlay@ifka.hu

Konferencia ajánlatunk

December 2-án, immáron 5. alkalommal rendezi meg az Iparfejlesztési Közalapítvány Minőségfejlesztési Központja az országos benchmarking konferenciát. Új helyszínen, a budapesti Benczúr Hotelben adnak randevút egymásnak a gazdaság szereplői, hogy a minőségügyben nélkülözhetetlen módszer legjobb gyakorlataiból kaphassanak ízelítőt.

A konferencia nyitó előadására és a védnöki szerepre Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán a Nemzetgazdasági Minisztérium Stratégiai államtitkára vállalkozott.

A társszervezők, a MIK régi partnerei: EOQ MNB, TÜV Rheinland InterCert Kft., ISO 9000 FÓRUM, Magyar Minőség Társaság, TQM Szövetség. A konferencián egy tucatnyi előadás hangzik el.

További információk (program és jelentkezési lap) a www.mik.hu honlapon találhatók.



Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.
4400 Nyíregyháza, Népkeri u. 12; Pf.: 4

A minőség és a szakma találkozása Regionális távhőkonferencia Nyíregyházán

Ismét megrendezésre került Nyíregyházán a NYÍRTÁVHŐ Kft. szervezésében a VIII. regionális konferencia. Az eseményre „A távhőszolgáltatás aktuális kérdései 2011” címmel 2011. április 21-én került sora Hotel Pagony konferencia termében.

A konferencia védnöke Dr. Kovács Ferenc Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármestere volt. Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetsége mellett a konferenciát szakmai támogatásával segítette több együttműködő partner és az ETE Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezete is.

A rendezvényen a szakma elismert elméleti és gyakorlati szaktekintélyeinek előadásaiból számos információt kaphattak az érdeklődők a távhőszolgáltatás jogi szabályozásának aktualitásai között a KÁT – a villamos energiatermelés kötelező átvételi rendszere – változásának várható hatásairól, az egyes távhőszolgáltatók közelmúltban elért eredményeiről, fejlesztési irányairól, a költségosztás tapasztalatairól.

A konferencia megrendezésére az idén 45 éves nyíregyházi távhőrendszerrel szóló események első kiemelkedő rendezvényeként került sor.

A nyíregyházi távhőrendszer kialakítása 1966-ban kezdődött, s a felépülő lakótelepek távhőellátását a rendszer biztosította.

Mindezek mellett 43 városközponti, vagy annak vonzáskörzetéhez tartozó, különböző korú – köztük műemléki, és műemlék jellegű – épületben is kiépült a távhőszolgáltatás.

A különböző épületgépészeti szabványelőírásoknak megfelelően épített lakások, intézmények eltérő hőigényei az üzemeltetési paraméterekben markánsan megmutatkoztak, azonban a napjainkban zajló energetikai felújítások, hőszigetelések és a

NYÍRTÁVHŐ Kft. és a tulajdonos Önkormányzat támogatásával a NYÍTÁS program keretén belül megvalósított épület-gépészeti korszerűsítések a hőigényeket jelentősen mérsékelni képesek.

A konferencia előadásai során bemutatásra kerültek:

- A KÁT változás hatása a hőtermelés költségeire és az energiamérlegre
- A debreceni távhőrendszer keringetési villamosenergia-felhasználásának csökkentése
- A távhőszolgáltatás regulációjának aktuális kérdései
- Miskolc távhőszolgáltatásának környezetbarát fejlesztése a város komplex energetikai koncepciójához illeszkedően
- Rendszerállapot és ellátásbiztonság összefüggései Pécsen
- Létesítmények távhőellátása termálvízzel, mérési eredmények értékelésének tükrében
- Az energia audit szerepe a termelő és szolgáltató cégek gazdálkodásában
- ENEREA, mint az energetikai együttműködések és információ központja
- A fűtési költségmegosztás nemzetközi gyakorlata és hazai tapasztalatai

A konferencia hallgatóságának lehetősége nyílt hozzászólásokra, az elhangzott előadások megvitatására is.

A rendező Nyírtávhő Kft. 2003-ban nyert Nemzeti Minőségi Díjat, és azóta is bizonyítja szervezeti kiválóságát, s társadalmi elkötelezettsége is példaértékű. A távhőkonferencia előadásaiból ezúttal is kiderült: a magas szintű szakmaiság csak minőségi szemlélettel párosulva hozza a várt eredményeket.

55th EOQ Congress
World Quality Congress
 Budapest, Hungary - June 20-23, 2011

"Navigating Global Quality in a New Era"



Minőségügyi Világkongresszus Budapesten 2011. június 20–23.

Az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) több mint félévszázados történetében immár harmadszor jut az a megtisztelő feladat Magyarországnak, hogy 2011. június 20-23. között Budapesten rendezheti meg a szervezet éves kongresszusát. A kongresszus egyúttal Minőségügyi Világkongresszus is lesz, amely 3 évente felváltva az Egyesült Államokban, Európában és Japánban kap helyszínt. Mivel ugyanebben az időszakban Magyarország tölti be az Európai Unió elnöki tisztét, az ez évi Minőségügyi Világkongresszus jelentőségét emeli, hogy annak hivatalos rendezvény-naptárában helyet kapott. A rendezvénysorozat státuszát tovább növeli, hogy annak keretében a világ minőségügyi szervezeteinek képviselői tartanak találkozót (WAQ Meeting), és a kongresszust követő napokon kerül sor a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) tisztújító közgyűlésére, az új tagok felvételére és székfoglaló előadásaira.

A tervezett program fő elemei időrendi sorrendben:

2011. június 20. (hétfő)

- „Agrifood” (elő-kongresszusi szimpózium)
- Minőség az egészségügyben (elő-kongresszusi szimpózium)
- Minőség a közigazgatásban (elő-kongresszusi szimpózium)
- Elő-kongresszusi workshopok (összesen 5):
 - Minőségbiztosítás a gyógyszeriparban
 - A statisztika a proaktív minőségirányítás érdekében
 - Munkahelyi együttműködés a minőség javításához
 - A „Minőség kihívása” angol projektbemutató
 - Globális teamek indító értekezletének lebonyolítása

2011. június 21. (kedd)

- Délelőtt: Ünnepeles megnyitó
- Nyitó plenáris ülés
- Délután: 6 párhuzamos szekcióülés

2011. június 22. (szerda)

- Reggel: 6 párhuzamos szekcióülés
- Délután: Záró plenáris ülés

2011. június 23. (csütörtök)

Üzemlátogatásra a Herendi Porcelánmanu-aktúrában, a Dreher Sörgyárakban, a Grundfos Magyarország Gyártó Kft.-ben és a SPAR Magyarország valamelyik kereskedelmi egységében lesz lehetőség.

Plenáris előadók:

- Charles Aubrey, az Anderson Packaging Inc. an AmerisourceBergen Company (USA) minőségügyi alelnöke
- Zacharias Bilalis, az Európai Bizottság minőségpolitikaért felelős főmunkatársa
- Alan Bryden, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) korábbi főtitkára (Franciaország)
- Cséfalvay Zoltán, a Nemzetgazdasági Minisztérium stratégiai államtitkára
- Lepsényi István, a Knorr Bremse Kft. vezérigazgatója (Magyarország)
- Shoji Shiba, a Tsukubai Egyetem volt professzora (Japán)
- E. David Spong, az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) elnöke és a Boeing Aerospace Support korábbi elnöke
- Szabó Gábor, a Magyar Innovációs Szövetség elnöke, a Szegedi Egyetem rektora (Magyarország)
- Gregory H. Watson, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) elnöke és Igazgató Tanácsának ügyvezető elnöke (Finnország)
- Che Wenyi, a Kínai Tanúsítási és Akkreditációs Adminisztrációjának elnökhelyettese

Kiemelt előadók:

- Juhani Anttila, a Finn Telecom és a Sonera Co. volt alelnöke, (Finnország)
- Robert E. Cole, a Doshisha Business School,

Kyoto (Japán) és a Kaliforniai Egyetem, Berkeley professzora (USA)

Tito Conti, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia korábbi elnöke (Olaszország)

Kostas N. Dervitsiotis a Piraeus-i Egyetem professzora (Görögország)

Roland K. Jahnke, a Deutsche Post DHL igazgatója, (Németország)

Nyikos Györgyi, a Gazdaságfejlesztési Minisztérium helyettes államtitkára, (Magyarország)

Sister Mary Jean Ryan, az SSM Health Care St. Louis-i kórházholding elnöke és ügyvezető igazgatója (USA)

Török László, a Grundfos Magyarország Gyártó Kft. ügyvezető igazgatója, (Magyarország)

Jürgen Varwig, a Német Minőségügyi Társaság elnöke (Németország)

A Kongresszus (június 21-22.) fő témái közül kiemelendő a minőség fogalmának új szerepbe helyezése a gyártói gyakorlatban. Többek között kiemelt érdeklődésre tarthat számot a stratégiai minőségmenedzsment újraértelmezése a modern kihívásoknak való megfelelés céljából, a Zéro Defekt Stratégia, a zárt minőségellenőrző hurkok tervezése a stabil gyártórendszerek részére, a minőségmenedzsment költség- vagy versenyképességnövelő szerepe, a menedzsmentrendszerek integrálása és ezzel összefüggésben a minőség fogalmának újraértelmezése.

A minőségmenedzsment és a menedzsment minősége témakör is számos aktuális témát tartalmaz, így például előadások hangzanak el következő témakörökben: a vezetés megújulásának szükségessége, a stratégiai gondolkodás és tervezés, a teljesítménymérés rendszere a mérnöki gyakorlatban, az ISO 9000 szabványok alkalmazásának lehetősége a top menedzsment vezetői hatékonyságának javításában.

A fentiekén kívül is még számos szakterület, egymástól nagyon különböző ágazatok minőséggel kapcsolatos témája kerül megtárgyalásra a Kongresszus során. A teljesség igénye nélkül említendő a közigazgatás, az innováció, az oktatás, a társadalmi felelősség és a fenntartható fejlődés, az akkreditáció, a tanúsítás, a szabványosítás, a kockázatmenedzsment, a Hat Szigma és Lean Menedzsment, a vevőkkel való kapcsolat stb.

Az előadók kivétel nélkül a saját szakterületük nemzetközi szinten elismert képviselői, többen

kiemelkedő sikereket elért cégek vagy nagypresztízsű szervezetek vezetői.

Így például az első kézből kapunk tájékoztatást (Francis Fray) az Európai Bizottság ún. „minőség-csomagjáról”, amelyről éppen az előadás napján fognak szavazni az Európai Parlamentben. A **mezőgazdasági termékek és élelmiszerek** minőség szerinti védjegyzetése és a kapcsolódó európai szintű szabályozások adnak iránymutatást a jövőre vonatkozóan e területen.

Az **innováció** témakörének tárgyalása során az FP6 keretprogram elért eredményeinek bemutatására magyar előadás vállalkozik (Sebők András). Bepillantást kapunk az Európai Innovációs Fejlesztéspolitikát javító kutatásokba (Dietrich Knorr) és a következő FP7 keretprogram részleteibe (Dirk Pottier).

A **minőségirányítás** jelenlegi és jövőbeni szerepének körvonalazásán túlmenően (Popp József és Hans Busser) a legfontosabb és legújabb minőségfejlesztési irányok ismertetése is helyet kapott a programban: nyomon követés (Fekete Balázs; Surányi József); „Hat Szigma” az élelmiszeriparban (Detert Brinkman); érzékszervi kiválóság (Eija Piispa; Milflora M. Gatchalian); kockázatmenedzsment (Brigitte Petersen).

Az **egészségügy** területén az St. Louis-ban működő 20 kórházból álló Egészségügyi Központ elnök-főigazgatója, Mary Jean Ryan, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia Igazgató Tanácsának tagja beszámol a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj 2002 évi elnyeréséhez vezető útról az első számú vezető szemszögéből. A stratégiai fejlesztésért felelős senior alelnök Paula Friedman részletesen kifejti az egészségügyi kiválósághoz vezető utat, amely a – vezetés – stratégiai tervezés – a betegre fókuszálás – a mérés, elemzés és tudásmenedzsment – a humán erőforrásra való összpontosítás – a folyamatmenedzsment – úton keresztül vezetett a világszínvonalú gyógyítási eredményekhez.

A japán Deming díjas Iizuka professzor által vezetett team bemutatja az **egészségügy** számára kidolgozott **szocio-technológia** koncepcióját, a klinikai folyamatok strukturális modelljét és a kidolgozott minőségirányítás rendszerét. A szocio-technológiai modellt már több kórházban bevezették, melynek az egészségügyi minőségre és biztonságra gyakorolt hatásairól, valamint általános eredményességéről részletesen beszámolnak.

Több amerikai és japán előadás foglalkozik az **egészségügyi oktatás** minőségi és biztonsági kérdéseivel. Többéves gyakorlati tapasztalat alapján részletezik azt a minőséghajlított tudásanyagot, amit az orvostanhallgatóknak, a rezidenseknek és gyakorló orvosoknak feltétlenül el kell sajátítani és a hatékony gyógyítás érdekében alkalmazni.

A **közigazgatás** területén Tito Conti, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia korábbi elnöke elemző előadást fog tartani az akadályokról, amelyek nehezítik a minőséghajlított működés kialakítását a közigazgatásban. A világhírű olasz szakember számos javaslatot tesz, és tapasztalatot közöl azok leküzdésére. A német közigazgatás teljes keresztmetszetében – a szövetségi minisztériumoktól a kistéleplésekig – vizsgálták a minőségirányítás bevezetésének és kiteljesítésének lehetőségeit és lépéseit. A felmérés eredményeinek bemutatásán túlmenően az első – kedvező – tapasztalatok is ismertetésre kerülnek (Wolfgang Kaerkes). A „Minőségügyi Városok” európai hálózatról számolnak be az alapító svéd kisváros, Umea vezetői (Jan Björing; Johan Gammelgard). A

rendkívül kedvező tapasztalatok alapján javaslatot tesznek a hálózat bővítésére és a rendszeres tapasztalatcserére, ami által az életminőség is jelentősen javulhat.

Nemzeti főszponzorok:

Nemzeti Innovációs Hivatal
B. Braun Avitum Hungary Zrt.

Aranyszponzor:

GRUNDFOS Hungary Gyártó Kft.

Ezüstsponzor:

GS1 Magyarország, Közhasznú Zrt.

Bronzsponzor: összesen 8

A nagy nemzetközi érdeklődést kiváltó rendezvénysorozatra a világ minden tájáról összesen 600 résztvevőt várunk. A Minőségügyi Világgongresszust követően – a tervek szerint – sor kerül a Minőségügyi Világszövetség (WAQ) tagszervezetei csúcstalálkozójára és a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) tisztújító Közgyűlésére is.

Folyamatos tájékoztatás a weboldalon:
www.eoq.hu/2011

Dr. Molnár Pál
a Szervező Bizottság elnöke

Jól kifizetődik a Feketeöves Mesterképzés

Az elmúlt néhány évben a Hat Szigma képzés árszija egyre emelkedik. Érdekes módon azonban eltérés mutatkozik a különböző szintű képzések és tanfolyamok relatív értéke között. Az első felmérést 2008-ban végezték, de az akkor tapasztalt trendek azóta is fennmaradtak. Így például szembeötlő a Feketeöves Mester képesítés (Master Black Belt, MBB) nagy értéke a munkaerőpiacon: mind a három vizsgált esztendőben a Mesterek éves átlagkeresete mintegy 20 ezer dollárral haladta meg a „sima” Feketeöveseket (BB). A Champion (Bajnok) képzésben résztvevők ugyanakkor átlagosan kevesebbet kerestek azoknál, akiknek „csak” MBB volt a legmagasabb képzettségük. Ez a különbség lassú csökkenést mutat. A közhiedelem szerint a Bajnok a legfelső vezetőség soraiba tartozik azzal a feladattal, hogy az egész vállalatra kiterjessze a Hat Szigma alkalmazását. Ezzel szemben 2008-ban a Bajnokok mindössze 41,6%-a tartozott a legfelső vezetők közé, bár 2010-re ez a szám 48,6%-ra nőtt. Talán arról lehet itt szó, hogy a Bajnok képesítéssel rendelkező minőségügyi szakemberek nem annyira a jelen, mint inkább a jövőbeli felelősségre igyekeznek felkészíteni magukat. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy a Bajnok képzés viszonylag új forma, ezért a végzettek száma is csekély. Ez a megállapítás viszont egyszerűen statisztikai hibát sejtet az alacsonyabb keresetek mögött.

(Master Black Belt Training Pays Off. December 2010, pp. 53-55)



VG

Közhasznúsági jelentés az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság 2010. évi tevékenységéről

A Fővárosi Bíróság az 1992. február 13-án 4264. sorszám alatt nyilvántartásba vett EOQ Magyar Nemzeti Bizottság társadalmi szervezetet 2000. december 7-én – visszamenőleges hatállyal – 1998. január 1-től közhasznú szervezetté átsorolta.

Az EOQ MNB a tevékenységét érvényes alapszabálya és szabályzatai alapján végzi a hatályos jogszabályok szerint.

1. Az EOQ MNB közhasznú tevékenysége

A szervezet közhasznú tevékenységéről szóló részletes beszámolót az EOQ MNB 2010. évi Évkönyve tartalmazza, amely az EOQ MNB nyilvános honlapjára felkerül, és amelyet a tagok külön kérésre térítésmentesen kézhez kapják, de az EOQ MNB Központi Titkárságától bárki megrendelheti. Az Évkönyv szerint az EOQ MNB az elmúlt évben 32 központi és részvételi díjas rendezvényt, továbbképző tanfolyamot szervezett. A szakbizottságok ezen túlmenően 62 rendezvényt, kerekasztal-vitát, szakmai megbeszélést szerveztek

részvételi díj nélkül. Ezeken összesen több mint 4800 szakember és meghívott vendég vett részt.

Az EOQ MNB az alapszabályában megfogalmazott célok megvalósításának elősegítésére adja ki a „Minőség és Megbízhatóság” című minőségpolitikai szakfolyóiratot, 2010-ben összesen közel 18000 példányban, melynek azonban hozzátétőlegesen 40%-a elektronikusan került terjesztésre. Ezen kívül fő támogatója az „Élelmiszerbiztonsági Közlemények” című szakfolyóiratnak, amely az élelmiszerek minőségével és biztonságával foglalkozik. Ez a folyóirat 2010-ben 4 füzetben több mint 2400 példányban jelent meg és jutott el az előfizetőkhez, illetve az EOQ MNB élelmiszerekkel foglalkozó Szakbizottságainak tagjaihoz. Az EOQ MNB Évkönyve a honlapon, de nyomtatásban is megjelenik. A „Lépések” környezetvédelmi szaklappal és más egyedi kiadvánnyal együtt az EOQ MNB 2010-ben mindösszesen több mint 20000 folyóirat, illetve kiadvány példányt jelentetett meg és juttatott el az érdekeltekhez.

A 2010-ben megtartott fontosabb EOQ MNB rendezvények a következők:

Rendezvény	Időpont és helyszín	Szervező és közreműködő
„Hungarikumok a Parlamentben” II. Konferencia	Január 23. Budapest, Parlament	Élelmiszeripari Szakbizottság Hagyományos Élelmiszer Munkacsoport (társrendező)
MEBIR – OHSAS munkabiztonsági rendszerek alkalmazása, integrálása az autóipari beszállítói rendszerekkel	Január 26. Budapest	Gépjármű Szakbizottság
TRUEFOOD projekt	Február 5. Mercure Budapest City Center	ÉFOSZ, Hagyományos Élelmiszer Munkacsoport (társrendező)
A logelemző sorozat folytatása – SeaLog (Előadó: Pethő Ádám)	Február 22. PKI Konferenciaterem	Informatikai Szakbizottság
Szolgáltatási Szint Felügyelő Rendszer: SLMbox (Előadó: Fazekes Éva)	Március 8. PKI Konferenciaterem	Informatikai Szakbizottság
Új EU jogszabályok az auditálási és megfelelőség értékelési szervezetek tevékenységéről (Előadó: Kálmán Albert)	Március 8. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Terminológiai Szakbizottság Minőség Rendszerek Szakbizottság

Rendezvény	Időpont és helyszín	Szervező és közreműködő
Kockázatelemzés vagy az elemzés kockázata (LIONSON Consulting Kft.)	Március 9. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Hat Szigma és Lean Szakbizottság
Álcázás-felderítés, másolás - azonosítás és a nanotechnológia (Előadó: Dr. Geri István)	Március 11. NFH, Tanácsterem	Fogyasztóvédelmi és Minőségpolitikai Szakbizottság
Takarmánybiztonsági Tudományok Konferencia	Március 17. FVM, Színházterem	MÉBIH, Mezőgazdasági Szakbizottság (társrendező)
CISCO Ironport – Mail and Web Security Gateway (Előadó: Martin Jenco)	Március 29. PKI Konferenciaterem	Informatikai Szakbizottság
Építési kötelező szerződések a 290/2007-es kormányrendelet alapján (Előadó: Zsoldos József)	Március 29. ÉMI Nonprofit Kft.	Építésügyi Szakbizottság
Összetett nagy vetőmag- tételek minőségbiztosítása (Előadók: Bányainé Dr. S. Julianna Drégelyi Kiss Ágota)	Április 6. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Statisztikai Módszerek, Hat Szigma és Lean; Oktatási; Élelmiszeripari; Mező-gazdasági Szakbizottság
A gazdasági reklámfelügyelettel kapcsolatos hatósági eljárások (Előadó: Dr. Imre-Tóth Katalin)	Április 8. NFH Tanácsterem	Fogyasztóvédelmi és Minőségpolitikai Szakbizottság
Lean Fórum – Versenyképességi Konferencia	Április 8-9. Európa Congress Center	KVALIKON; Hat Szigma és Lean Szakbizottság (társrendező)
Humán erőforrások és humán biztonság 2010-ben (Előadó: Vasvári György)	Április 19. PKI Konferenciaterem	Informatikai Szakbizottság
„Bacsa György Emlékülés”	Április 21. SOTE Gyógysz.-tud. Kar	Gyógyszeripari Szakbizottság
„Minőségmenedzser szakemberek képzése a magyar felsőoktatásban” (Előadók: Haraszty Gábor; Dr. Marosi Tibor; Dr. Topár József)	Május 5. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Szolgáltatási Szakbizottság, Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság
Ismét egy magyar logelemző (Dr. Kőmíves Balázs) és IDM – Felhasználói azonosítás menedzsment (Fazekes Éva)	Május 7. PKI Konferenciaterem	Informatikai Szakbizottság
„A Német autóipar beszállítói követelményei” Konferencia	Május 11. Hotel Holiday Inn, Budaörs	Gépjármű Szakbizottság
Tapasztalatok nagy összetett vetőmagtétételek csírázó-képességének alakulásáról (Előadó: Horváth Gizella)	Május 12. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Statisztikai Módszerek, Hat Szigma és Lean, Oktatási és Továbbképzési, Élelmiszer-ipari, Mezőgazd. Szakbiz.
„Környezetirányítási rendszerek és a társadalmi felelősségvállalás” konferencia	Május 12. OKTVF Budapest	Környezetvédelmi és Fenntarthatósági Szakbizottság (társrendező)
„Hungarikumok és földrajzi árujelzők” Konferencia	Május 19. Budapest, FVM	Védjegy Egyesület, Hagyományos Élelmiszer Munkacsoport
DEMIN X. Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok	Május 20-21. Debreceni Akadémiai Bizottság Székháza	Egészségügyi és Szociális Szakbizottság (társrendező)

Rendezvény	Időpont és helyszín	Szervező és közreműködő
Amit napjaink hírközlési szolgáltatásairól mindenkinek tudni kell vagy kellene	Június 8. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Szolgáltatási Szakbizottság, Megbízhatósági Szakbizottság
„Minőség a kivitelezésben” (Előadó: Zsoldos József)	Június 29. ÉMI Nonprofit Kft.	Építésügyi Szakbizottság
Az ISO 9000 Fórum XVII. Nemzeti Konferenciája	Szeptember 9-10. Balatonkenese	ISO 9000 Fórum EOQ MNB (társrendező)
„A kormányzás és az evés megbillent egyensúlyának visszaállítása a közigazgatási minőségügy tükrében” (Előadó: Dr. Dudás Ferenc) „EFQM alapú önértékelés az «önjavító» humán ellátásban” (Előadó: Sümegi Endre)	Szeptember 15. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Szolgáltatási Szakbizottság, Közigazgatási Szakbizottság
Tapasztalatok a rendszermenedzseri és auditori tanfolyam anyagáról és a hallgatók előzetes felkészültségéről (Előadó: Mikó György)	Szeptember 15. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság
Adatközpontok auditálása (Előadó: Dellei László)	Szeptember 20. PKI Konf. terem	Informatikai Szakbizottság
„Hungarikumok a Parlamentben” III. Konferencia	Szeptember 25. Budapest, Parlament	Hagyományos Élelmiszer Munkacsoport (társrendező)
„KAIZEN - a versenyképes vállalati kultúra” (BANOR Kft., Kaizen Institute)	Szeptember 28. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Hat Sigma és Lean, Minőség Rendszerek Szakbizottság.
Autóipari Beszállítói Tapasztalatok	Október 19. Győr, Ipari Park	Gépjármű Szakbizottság
Kihelyezett szakbizottsági ülés (Előadók: Dr. Tarcza Csaba; Várkonyi Gábor; Elekes Edit; Dr. Gere Zoltán; Sógor Csaba)	Október 28. Nyíregyháza	Szolgáltatási Szakbizottság
XIX. Magyar Minőség Hét	November 2-3. Hotel Mercure Buda	MMT, EOQ MNB (társrendező)
„A rendőrségi szolgáltatások minőségének tökéletesítése (Előadók: Dr. Veress Gábor; Elekes Edit; Huber Katalin)	November 17. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Szolgáltatási Szakbizottság
Hat Sigma és Lean tapasztalatok (Előadók: Hanthy László; Rába Tivadar)	November 23. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Hat Sigma és Lean, Statisztikai Módszerek Szakbizottság
Informatikai rendszerek minősége (Előadók: Sajó Péter, Dellei László, Suba Attila)	December 3. PKI Konferenciaterem	Informatikai Szakbizottság
A megbízhatóság és a minőség oktatása a bolognai oktatási folyamat keretei között	December 7. Óbudai Egyetem, Bánki Donát GK	Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság
Élelmiszerbiztonsági Munkacsoport ülése (Előadók: Gyaraky Zoltán, Dr. Erdős Zoltán)	December 16. Budapest, FVM	Élelmiszerbiztonsági Munkacsoport

2. Az EOQ MNB éves beszámoló mérlege

Az egyszerűsített éves beszámoló mérleget és eredmény-kimutatást a melléklet tartalmazza, amelyet okleveles könyvvizsgáló auditált.

3. Vagyongfelhasználás kimutatása

A saját tőke 81.072 eFt-ról 74.574 eFt-ra változott a tárgyévi eredmény révén.

4. Költségvetési támogatásként

a MTESZ-en keresztül egyesületünk a következő összeget kapta: 0 eFt

5. Kimutatás pályázati úton kapott támogatásokról (nem volt)

Összesen 0 eFt

6. A vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások

A vezető tisztségviselőknek kifizetett jutalmak összege (közterhekkkel): 191 eFt

7. Cél szerinti juttatások

A minőségügyi szakembere tanúsítására és az akkreditálásra fordított kiadások 14 042 eFt
Szakbizottságokra felhasznált kiadások 1 067 eFt
Nemzetközi kötelezettségek teljesítésével járó kiadások az euroatlantai integráció elősegítésére 4 504 eFt
Tagsági jogon járó kiadványok költségei 8 772 eFt
Mindösszesen 28 576 eFt

Budapest, 2011. április 29.

Dr. Molnár Pál
az EOQ MNB elnöke

Köszönetnyilvánítás

Ezúton mondunk köszönetet mindazoknak, akik a személyi jövedelemadójuk 1 százalékát az EOQ MNB javára ajánlották fel. Az APEH által nyilvánosságra hozott adatok szerinti 95 381,- Ft-ot a „Minőség és Megbízhatóság” műszaki-tudományos szakfolyóirat színvonalas és rendszeres kiadásához kívánjuk felhasználni.

Budapest, 2011. április 29.

Dr. Molnár Pál
az EOQ MNB elnöke

Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság

Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú egyszerűsített éves beszámolójának mérlege
2010. év

Statisztikai szám: 18007985-9499-529-01

(adatok eFt-ban)

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
1.	A. Befektetett eszközök (2 – 5. sorok)	36.967	35.870
2.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK		
3.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	36.967	35.870
4.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK		
5.	IV. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK ÉRTÉKHELYESBÍTÉSE		
6.	B. Forgóeszközök (7 – 10. sorok)	46.945	47.799
7.	I. KÉSZLETEK		
8.	II. KÖVETELÉSEK	2.816	674
9.	III. ÉRTÉKPAPIROK		
10.	IV. PÉNZESZKÖZÖK	44.129	45.125
11.	C. Aktív időbeli elhatárolások	748	1.726
12.	ESZKÖZÖK (AKTIVÁK) ÖSSZESEN (1. + 6. + 11. sor)	84.660	85.395
13.	D. Saját tőke (14. – 19. sorok)	81.072	74.574
14.	I. INDULÓ TŐKE / JEGYZETT TŐKE	11.782	11.782
15.	II. TŐKEVÁLTOZÁS / EREDMÉNY TARTALÉK	61.001	69.290
16.	III. LEKÖTÖTT TARTALÉK		
17.	IV. ÉRTÉKELESI TARTALÉK		
18.	V. TÁRGYÉVI EREDMÉNY ALAPTEVÉKENYSÉGBŐL (KÖZHASZNÚ TEVÉKENYSÉGBŐL)	8.289	– 6.498
19.	VI. TÁRGYÉVI EREDMÉNY VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉGBŐL		
20.	E. Céltartalék		
21.	F. Kötelezettségek (22. – 23. sorok)	3.368	10.571
22.	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK		
23.	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	3.368	10.571
24.	G. Passzív időbeli elhatárolások	220	250
25.	FORRÁSOK (PASSZIVÁK) ÖSSZESEN (13. – 20. + 21. + 24. sor)	84.660	85.395

Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság

Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú egyszerűsített éves beszámolójának mérlege
2010. év

Statisztikai szám: 18007985-9499-529-01

(adatok eFt-ban)

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
1.	A. Összes közhasznú tevékenység bevétele (1. + 2. + 3. + 4. + 5.)	97.729	47.955
2.	1. Közhasznú célú működésre kapott támogatás	148	145
3.	a.) alapítótól		
4.	b.) központi költségvetésből		
5.	c.) helyi önkormányzattól		
6.	d.) egyéb, ebből SZJA 1% 145 eFt	148	145
7.	2. Pályázati úton elnyert támogatás	3.920	1.500
8.	3. Közhasznú tevékenységből származó bevétel	79.189	33.944
9.	4. Tagdíjból származó bevétel	11.603	9.775
10.	5. Egyéb bevétel	2.869	2.591

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
11.	B. Vállalkozási tevékenység bevétele	0	0
12.	C. Összes bevétel (A. + B.)	97.729	47.955
13.	D.Közhazsnú tevékenység ráfordításai (1. +2. +3. +4. +5. +6.)	89.440	54.453
14.	1. Anyagjellegű ráfordítások	75.142	40.750
15.	2. Személyi jellegű ráfordítások	10.716	9.973
16.	3. Értécsökkenési leírás	1.566	1.573
17.	4. Egyéb ráfordítások	1.689	1.891
18.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai	327	247
19.	6. Rendkívüli ráfordítások		19
20.	E.Vállalkozási tevékenység ráfordításai (1. +2. +3. +4. +5. +6.)	0	0
21.	1. Anyagjellegű ráfordítások		
22.	2. Személyi jellegű ráfordítások		
23.	3. Értécsökkenési leírás		
24.	4. Egyéb ráfordítások		
25.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai		
26.	6. Rendkívüli ráfordítások		

Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság
Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú
egyszerűsített éves beszámolójának mérlege
2010. év

Statistikai szám:18007985-9499-529-01

(adatok eFt-ban)

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
27.	F. Összes ráfordítás (D. + E.)	89.440	54.453
28.	G. Adózás előtti eredménye (B. - E.)	8.289	- 6.498
29.	H..Adófizetési kötelezettség	0	0
30.	I. Tárgyévi vállalkozási eredmény (G.- H.)	0	0
31.	J. Tárgyévi közhasznú eredmény (A.- D.)	8.289	- 6.498

TÁJÉKOZTATÓ ADATOK

32.	A. Személyi jellegű ráfordítások	9.973
33.	1. Bérköltség	4.983
34.	ebből: tiszteletdíjak	191
35.	2. Személyi jellegű egyéb kifizetések	2.977
36.	3. Bérjárulékok	2.013
37.	B. A szervezet által nyújtott támogatások	233
38.	ebből: A Korm. rend. 16.§ (5) bekezdése szerint kötelezettségként elszámolt és továbbutalt, illetve átadott támogatás	

A kockázatmenedzsment-rendszerek fontossága

Iowa Államban 2010 nyarán *Salmonella* járvány tört ki, amelyet a tojás tömeges visszahívása követett. A nyomozás adatai szerint a fertőzés egy nagyüzemi tojás-gazdaságból indult ki, amely – méreteit és termelését tekintve – túl gyorsan növekedett ahhoz, hogy ideje lett volna új technológiákat és eljárásokat kifejleszteni a nagy szériák biztonságos előállításához. Mindenek előtt megbízható, szilárd kockázatmenedzsment elvek kidolgozására és azok maradéktalan betartására van szükség. Ehhez kitűnő alapot nyújtanak az ismert rendszerszabványok: az ISO 9001:2008, az ISO 22000:2005, az ISO 14001:2004 és az OHSAS 18001. A növekedésnek mindig új szemlélettel és rendszerszintű változtatásokkal kell együtt járnia. A Kongresszus néhány tagja törvényjavaslatot nyújtott be az élelmiszerbiztonsági előírások szigorítására, megelőzendő a jövőbeli visszahívásokat. Az Élelmiszer és Gyógyszer Hatóság (FDA) például – amely ma csak termékeik visszahívására szólíthatja fel a vállalatoktól – civil és büntetőjogi eszközöket is kapna nemmegfelelőség esetén. Van azonban, aki nem ért egyet a szigorítással, mivel az érintett vállalatok általában készséggel hajtják végre az FDA követeléseit.



(Mark Edmund: Too big, too fast? Quality Progress, November 2010, p. 13)

VG

Hirdessen

a Minőség és Megbízhatóság-ban!

Több ezren olvassák!

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 122. oldalon!

Köszöntjük az EOQ MNB új tagjait

Egyéni tagok

Baranyi Béla	Rosenberger Magyarország Kft.	Jászárokszállás
Bárdos Krisztina	Iparfejlesztési Közalapítvány	Budapest
Beneda László	Digart International Sarl Magyarországi Fióktelepe	Budapest
Dr. Boros Gábor	ORFK	Budapest
Büki Csilla	Gensler Hungária Kft.	Szombathely
Cseke Attila		Budapest
Dobos Zsolt	Rosenberger Magyarország Kft.	Jászárokszállás
Elek Imre	NEMAK Győr Kft.	Győr
Garda Zsolt		Százhalombatta
Hernádi Petra	Alstom Hungária Zrt.	Budapest
Hofbauer Éva	Rába Futómű Kft.	Győr
Karkecz János	Magyar Honvédség Légijármű Javítóüzem	Kecskemét
Kasziba Zsuzsanna	CERTOP Kft.	Budapest
Kaszper Dániel	KASZIMPEX Kft.	Nagykanizsa
Kiss Attila	Magyar Honvédség Légijármű Javítóüzem	Kecskemét
Kocsis Sándor	Rába Futómű Kft.	Győr
Kónya Viktória	ABO Holding Zrt.	Nyíregyháza
Mészáros Ágnes	FÖTÁV Zrt.	Budapest
Mészáros Mihály	Mészáros Mihály	Kiskunfélegyháza
Molnár Petra	Gensler Hungária Kft.	Szombathely
Dr. Mucsi Imre	Hódmezővásárhely	
Nochtáné Czintula Éva	Bodajki Általános Iskola	Bodajk
Orova István	ISD Koksizoló Kft.	Dunaújváros
Párkány Erzsébet	Digart International Sarl Magyarországi Fióktelepe	Budapest
Paulics József Csaba	Definitum Kft.	Győr
Dr. Popp József	Agrárgazdasági Kutató Intézet	Budapest
Rabb Szabolcs	Pécs-Bar. Keresk. és Iparkam.	Pécs
Rimóczi Péter	Petrolszolg Kft.	Százhalombatta
Dr. Sallam Hanan Ahmed		Budapest
Szalóczyné Hadnagy Erika	L.A.C. Holding Zrt.	Budapest
Széles László	EUROUT Mérnöki, Tanácsadó, Szervező és Keresk. Kft.	Budapest
Szeles Zoltánné	Magyar Cukor Zrt.	Kaposvár
Szódy Noémi	International Business Consulting	Budapest
Török Norbert	Linamar Hungary Nyrt.	Orosháza
Varga Violetta	NEMAK Győr Kft.	Győr
Vida Attila	ÉMI Nonprofit Kft.	Budapest

Jogi tagok

FÖTÁV Zrt.	Budapest
Gensler Hungária Kft.	Szombathely
Rába Futómű Kft.	Győr

Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek jegyzéke

EOQ TQM Felülvizsgálók

Mikó Zsuzsanna	SGS Hungária Kft.	Budapest
----------------	-------------------	----------

EOQ Minőségügyi Auditorok

Csörköl László	Rosenberger Magyarország Kft.	Jászárokszállás
Dömötör Attila	Dömötör és Társa '94 Bt.	Veszprém
Fekete Piroska	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Mersich Béla	GTS Hungary Távközlési Kft.	Budaörs

EOQ Minőségügyi Rendszermenedzserek

Borcsiczky Zoltán	Siemens PSE Kft.	Budapest
Budaházi Zsuzsanna	Magyar Posta Zrt. Vezérigazgatósága	Budapest
Csörköl László	Rosenberger Magyarország Kft.	Jászárokszállás
Fekete Piroska	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Frits Gábor	Petrolszolg Kft.	Százhalombatta
Helle Gábor	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Hete Gabriella	Nemzeti Akkreditáló Testület	Budapest
Hofbauer Éva	Rába Futómű Kft.	Győr
Izsa Lajos	Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság	Budapest
Lábas László	Flextronics Kft.	Sárvár
Madarász Kornél	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Magyar Zsófia	QM System Kft.	Budapest
Maksó Sándor	Robert Bosch Energy and Bodysytem Kft.	Miskolc
Marótiné Jobbágy M. Ibolya	Richter Gedeon Nyrt.	Budapest
Nagy János	ÉMI Nonprofit Kft.	Budapest
Dr. Török Bálint	TNT Express Hungary Kft.	Budapest

EOQ Minőségügyi Szakértők

Mikó Zsuzsanna	SGS Hungária Kft.	Budapest
----------------	-------------------	----------

EOQ Folyamatmenedzser

Dr. Liszt Ferencné	Bólyi Mezőgazdasági Termelő és Kereskedelmi Zrt.	Bóly
--------------------	--	------

EOQ Élelmiszerbiztonsági Auditorok

Dr. Eszesné Tóth Katalin	egyéni vállalkozó	Szeged
--------------------------	-------------------	--------

EOQ Környezeti Auditorok

Dr. Lányi Gábor	ALTISZ Mérnökiroda	Budapest
-----------------	--------------------	----------

EOQ MNB Hat Sigma Zöldöves Szakember

Béres Adela	ThyssenKrupp Presta Hungary Kft.	Budapest
Gellén Márta	ThyssenKrupp Presta Hungary Kft.	Budapest
Vörös József	VIDEOTON Holding Zrt.	Székesfehérvár

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

Látogatás a Szabolcs–Szatmár–Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon

A Szabolcs–Szatmár–Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság meghívására az **EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság** vezetése 2010. október 28-án kihe-lyezett ülést tartott Nyíregyházán. A nyitó fogadá-son *Szepesi István* rendőr dandártábornok és főta-nácsos, főkapitány melegen üdvözölte a vendégeket és méltatta az immár 4-5 évre visszanyúló szoros együttműködést, illetve az EOQ MNB tagjai által a rendőri munka iránt mutatott élénk érdeklődést. Ezt követően *Dr. Tarcsa Csaba* rendőr ezredes, bűn-ügyi igazgató rövid áttekintést adott a Főkapitány-



Dr. Tarcsa Csaba rendőr ezredes a megye rendőri feladatait ismerteti

ság munkájáról, különös tekintettel a földrajzi elhe-lyezkedésből adódó sajátosságokra (elszórt telepü-lésszerkezet, alulképzettség, magas munkanélkü-liség, hármass országhatár, Schengeni külső övezet Ukrajna felől, az országhatárokon átnyúló bűnözés jellege, vagyon elleni és egyéb, a köznyugalmat meg-zavaró bűncselekmények magas aránya). Növekvő tendenciát mutat a nyugati országok felé irányuló személy- és árucsempészet, ezért a látens bűnözés felderítése jól felkészült, hatékony rendőri szerveket kíván. Sajnálatos módon a kábítószer fogyasztás is egyre növekszik a fiatalok körében. Előadásában hangsúlyozta, hogy a minőség javítása mellett meg kell találni a módot a lakossági visszajelzések keze-lésére, és folytatni kell a saját munkatársak megelé-gedettségének mérését.

„Megújítható-e a minőség?” címmel *Elekes Edit* r. alezredes, minőségfejlesztési kiemelt főreferens részletes előadást tartott a Főkapitányság utóbbi években kifejtett szakmai tevékenységéről, kiemel-

ve a minőségügyi vonatkozásokat. Az állandó fej-lesztés irányába hat mindenekelőtt a vezetői elkö-telezettség, illetve az EU követelmények és a társa-dalmi elvárások által teremtett húzóerő. Az objektív önértékelést teszi lehetővé a rendőrségre adaptált EFQM Kiválósági Modell, a Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM) és a Rendőrségi CAF modell, ame-lyekben az átlagosnál nagyobb súlyt kapott a lakos-sági elégedettség és a társadalmi hatások felmérése. A szervezeti önértékelés adatainak kiértékelése biz-tosította a fejlesztendő területek közös kijelölését. A kapitányságoktól kapott vélemények alapján hu-mán erőforrás fejlesztési program indult. A hang-súly az egyes települések közbiztonságának javítását célzó együttműködések erősítésére irányul, amihez a Belügyminisztérium pályázati kiíráson elnyert projekteket is felhasználják. Ez utóbbi gondolathoz kapcsolódóan *Dr. Gere Zoltán* rendőr ezredes, a Nyíregyházi Rendőrkapitányság vezetője rövid tájé-koztatót adott a „Hálózszövők a biztonságért” című projektről.

Az elhangzott előadások mottóját legtalálóbban *Kurt Dimberger* elmés mondásával lehetne kifejez-ni: „Nincsenek leküzdhetetlen akadályok, csak em-berek, akik nem hisznek az akadályok legyőzésé-sben.”

A vendégek részéről *Várkonyi Gábor*, a Szolgál-tatási Szakbizottság titkára röviden méltatta a 2010 májusában elhunyt *Dr. Varga Lajos*, a Szakbizottság korábbi elnökének életútját és szakmai érdemeit, majd felhívta a jelenlevők figyelmét a 2011. június 21–23. között Budapesten megrendezésre kerülő 55. EOQ Kongresszusra. Ezt követően *Dr. Anwar Mus-tafa*, a Szolgáltatási Szakbizottság új elnöke bemu-tatkozó előadást tartott „Tapasztalatok a minőség-ügyi rendszer kiépítésétől a minőségi díj megszerzé-séig” címmel.

A délutáni órákban a vendégek *Sógor Csaba* ör-nagy, a Bűnügyi Technikai Osztály vezetője kíséreté-ben a helyszínen tekintették meg a bűnügyi szolgál-tati kutyák és a szolgálati lovak elhelyezését és ki-képzését (szagazonosítás, kábítószer keresés, fe-gyelmező gyakorlatok, lovas járőrszolgálat).

A kihelyezett ülés vacsorával és kötetlen megbe-széléssel ért véget.

Elekes Edit – Várkonyi Gábor

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 szaktekinetelyeinek 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 leütés hosszú összefoglaló. Ezt személytelen stílusban célszerű megírni, olyan szerkezeteket használva, mint pl. 'bemutatásra kerül...', 'a cikk elemzi a feltárt összefüggéseket...' A kézirat címét angolul is kérjük megadni.

Formai követelmények:

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

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

Betűtípus és nagyság: Times New Roman 12

Sortávolság: 1,5

Főcím

Szerző neve, munkahelye és e-mail címe

Értelmi kiemelések: félkövér (bold)

Könyvcím vagy folyóiratcím szövegen belül: kurzív

(italic), nem kell magyarral lefordítani.

Hivatkozás a szövegen belül:

A szövegen belüli hivatkozásnál a cikk végén betűrendben feltüntetett irodalomjegyzékben szereplő hivatkozás sorszámát tüntessék fel szögletes zárójelben, 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 beszkennelese esetén figyeljenek a felbontás nagyságára, hogy nyomtatásban is olvasható legyen a szöveg.

Hivatkozás az irodalomjegyzékben:

A hivatkozások a szerzők vezetéknéve szerint, betűrendben kövessék egymást, és az összes felhasznált mű megadása a kézirat végén szerepeljen.

Az irodalomjegyzék (**Irodalom**) csak azokat a szerzőket tartalmazza, akikre a szövegben utalás történt, használva a következő példákban szereplő formátumot:

Könyvek:

Cabré, M. T. 1998. *Terminology. Theory, Methods and Applications*. (Terminology and Lexicography Research and Practice 1) Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

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

Károly, K. – Fóris, Á. (Eds.) 2005. *New Trends in Translation Studies. In Honour of Kinga Klaudy*. 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 (szövegvégi jegyzetek).

Lehetőleg kerüljék a lábjegyzet használatát, mert az a szöveg betördelésénél elhelyezésbeli nehézséget okozhat, illetve kizárólag abban az esetben használjanak, ha a tanulmány címéhez kívánnak megjegyzést fűzni.

Ábrák, táblázatok:

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

Képek, grafikonok, diagramok:

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

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

MAGYAR MINŐSÉG XX. évfolyam 4. szám 2011. április

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Az EFQM Kiválóság Modell 2010 – Sugár Karolina

Minden út Kínába vezet – Balogh István

Klaszterek minősítő rendszerei az Európai Unióban – Baracsi Mária

Atársadalmi felelősségvállalás irányelvei. Megjelent az ISO 26000 szabvány – Czigler Éva, Pappné Buzás Erika

Jóka a legjobbak közül – Beszélgetés Lazur Lajossal – Szódi Sándor

Foglalkozunk többet a minőségügyi szakkifejezések magyar honosításával és értelmezésével! –

Dr. Balogh Albert

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Közgyűlés – XX. Magyar Minőség Hét

Felhívás a Magyar Minőség olvasóihoz

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Minőségügyi Világkongresszus Budapesten

CSR Piac – ahol a tapasztalatcsere élménnyé válik!

10 napos akkreditált önértékelési szakértő képzés

Az Online Szabványkönyvtár sikeres indítása

Átadták a 2010. évi Innovációs Nagydíjat

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!

MAGYAR MINŐSÉG XX. évfolyam 5. szám 2011. május

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Intézeti bemutatkozás – Veresné dr. Somosi Mariann

Alapvető képesség: a szervezeti és az egyéni képesség fejlesztése – Veresné dr. Somosi Mariann

A Miskolci Egyetem minőségirányítási rendszeréhez kapcsolódó DPR vizsgálatok tapasztalatai –

Dr. Szintay István – Marciniak Róbert

Az elméleti megalapozottság és a gyakorlati relevancia együttes érvényesítése a vezetéstudományi kutatásokban – Dr. Balaton Károly

Felderítés és vadászat: A paradigmaváltás új fókusza – a technomenedzsment térhódítása –

Dr. Szakály Dezső – Kása Richárd

Coaching a minőségért – Dr. Kunos István

Az innovációs projektek sajátosságai – Dr. Deák Csaba

A környezettudatosság hátterében – Környezeti attitűdök az OTKA PD71685 kutatás eredményeinek tükrében – Dr. Berényi László – Réthi Gábor – Illés Balázs

Kompetenciafejlesztés SAP támogatással - Lates Viktor – Harangozó Zsolt

Kompetenciamenedzsment a felsőoktatás szolgálatában - Veresné dr. Somosi Mariann – Tóthné Kiss

Anett – Leskó Anett Katalin – Ráczkövi Ágnes

Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Veresné dr. Somosi Mariann-nal – Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Közgyűlés – XX. Magyar Minőség Hét

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 45. 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 témakörei 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 minőség 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 témakörökhöz 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 alapdíjak 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:

Ügyműködés: Telefon: Fax: e-mail:

1. Megrendelem 2011. évtől a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóirat nyomtatott és elektronikus változatát, ennek együttes ára 10 000 Ft + ÁFA + csomagolási és postai költségek (összesen: 12 425 Ft/6x1füzet/év):

füzet példányszáma

2. Megrendelem 2011. évtől a „Minőség és Megbízhatóság” eddigiek szerinti nyomtatott füzeinek postai megküldését, amelynek ára 7200 Ft + 5% ÁFA + csomagolási és postai költségek (összesen: 8925 Ft/6x1füzet/év):

füzet példányszáma

3. Megrendelem 2011. évtől a „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:

(PH.)

.....

(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

Az EQQ Magyar Nemzeti Bizottság tanfolyamajánlata 2011

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület 2008. január 9-én az EQQ 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 EQQ MNB tanfolyamok költsége a **szakképzési hozzájárulásból elszámolható.**

- **EQQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2011. május 3., 10. – Budapest – 94 000 Ft+ ÁFA / fő
- **EQQ Környezeti auditor (1 napos kiegészítő) tanfolyam** vizsgával az „EQQ Környezeti auditor” tanúsítvány megszerzéséhez
2011. június 29. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő – **5 kreditpont**
- **Speciális szintentartó tanfolyam gyógyszeripari szakemberek részére** „EQQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő” tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2011. szeptember 5-6. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA / fő
- **Szintentartó tanfolyam** „EQQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EQQ TQM menedzser / felülvizsgáló”, „EQQ Környezeti rendszermenedzser / auditor” tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2011. szeptember 19-20. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ Minőségügyi auditor intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ Minőségügyi auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2011. október 3-7. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ Információbiztonsági rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EQQ Információbiztonsági rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2011. október 17-21. – Budapest – 165 000 Ft / fő
Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. A program-akkreditációs lajstromszám: PL-1772.
- **EQQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2011. október 26., november 2. – Budapest – 94 000 Ft+ ÁFA / fő
- **EQQ MNB – Kvalikon Hat Sigma Zöldöves (6 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Hat Sigma Zöldöves” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2011. november 7-8., 14-15, 21-22. - Vizsga: 2011. november 30. – Budapest – 300 000 Ft + ÁFA / fő
- **Szintentartó tanfolyam** „EQQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EQQ TQM menedzser / felülvizsgáló”, „EQQ Környezeti rendszermenedzser / auditor” tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2011. december 5-6. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő

Megjegyzések:

- Jelentkezését csak kitöltött jelentkezési lap alapján tudjuk elfogadni, ami szerződésnek minősül. A jelentkezési lapok a honlapon (www.eqq.hu) megtalálhatók vagy az EQQ MNB Központi Titkárságán Gáll Zsuzsanna minőségügyi és oktatási vezetőtől (info@eqq.hu) igényelhetők.
- Ahol honlapunkon nem talál jelentkezési lapot, a vonatkozó tanfolyam megnevezése mellett kérjük a résztvevő nevének, munkahelyének és elérhetőségének megküldését az EQQ 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 EQQ oklevél és plasztikkártya, az EQQ MNB oklevél, továbbá az EQQ MNB honlapján, a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóiratban és az EQQ MNB Évkönyvben való közzététel költségeit.
- A díjtétel tartalmazza az EQQ MNB tagsági díjat is, „Az EQQ szakember-tanúsítás általános követelményrendszere – Tájékoztató a képzésben résztvevő szakemberek részére” című dokumentum 2. mellékletében foglaltak szerint.
- A tanfolyamok helyszínét a részletes programmal együtt a tanfolyam indítása előtt mintegy 2 héttel a résztvevőkkel közvetlenül közöljük.