

2011/5

MM

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

"Navigating Global Quality in a New Era"



- Vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a fenntarthatóság
- Minőségirányítási rendszerek működtetése kkv-knál
- Kaizen – folyamatos fejlesztés az emberek bevonásával
- A hálózatkutatás alkalmazása a folyamat alapú minőségfejlesztésben
- A texasi éttermek kiválóságának alapja
- A szolgáltatás minősége és etikája

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

A vállalatok társadalmi felelőssége a figyelem középpontjában (Vass Sándor)	243
--	-----

AZ EQQ 55. KONGRESSZUSÁNAK ELŐADÁSAI

Szegedi Erzsébet	
Vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) és a fenntarthatóság	244

MINŐSÉGTECHNIKÁK, MODELLEK, RENDSZEREK

Dr. Molnár Pál – Dr. Balogh Albert	
A vállalatok társadalmi felelőssége – II. rész	248
Nyerki Emil – Lippert Róbert	
Minőségirányítási rendszerek működtetése kkv-knál – Papírgyártás vagy hozzáadott érték?	261
Dr. Németh Balázs	
Kaizen: folyamatos fejlesztés az emberek bevonásával	271

MINŐSÉGÜGYI TRENDK

Csiszér Tamás	
A hálózat kutatás alkalmazása a folyamat alapú minőségfejlesztésben	274
Jeanne Chircop	
A texasi éttermek kiválóságának alapja az emberek iránti szilárd elkötelezettség (Várkonyi Gábor fordítása)	283
Pákh Miklós	
A szolgáltatás minősége és etikája	285
Sandford Liebesman	
How ISO 26000 can help ensure a sustainable future	291

BESZÁMOLÓK

Új Széchenyi Terv: Corvinus – BME Projekt	295
CSR Piac – Díjazták 2011 Legkiválóbb CSR megoldását és az év Valóban Felelős Vállalatát	296

EQQ MNB KÖZLEMÉNYEK

A Minőség és Megbízhatóság médiaajánlata 2011. évre	297
Előfizetés a Minőség és Megbízhatóság-ra	298
A Magyar Minőség folyóirat 2011. 08. és 2011. 09. számának tartalomjegyzéke	299

Hirdetőink – hozzájárultak e szám megjelenéséhez:

ÉMI-TÜV SÜD	B2
Corvinus Egyetem – BME	295
Kvalikon Kft.	B3

CONTENT

Corporate Social Responsibility in Focus (Vass Sándor)	243
---	-----

PRESENTATIONS AT THE 55th CONGRESS OF THE EQQ

Szegedi Erzsébet	
Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability	244

QUALITY TECHNIQUES, MODELS, SYSTEMS

Dr. Molnár Pál – Dr. Balogh Albert	
The Social Responsibility of Companies – Part II	248
Nyerki Emil – Lippert Róbert	
Application of Quality Management Systems in SMEs – Added Value or Work in Vain?	261
Dr. Németh Balázs	
Kaizen: Continuous Development with the Involvement of People	271

QUALITY TRENDS

Csiszér Tamás	
The use of network science approach in the field of process based quality development	274
Jeanne Chircop	
Solid Commitment to People Is Main Ingredient for Texas Restaurant Excellence (translated by Várkonyi Gábor)	283
Pákh Miklós	
Quality and Ethics of Services	285
Sandford Liebesman	
How ISO 26000 can help ensure a sustainable future	291

REPORTS

New Széchenyi Plan: Corvinus – BME Project	295
CSR Market – The Most Excellent Solution and the Truly Responsible Company of 2011 Have Been Awarded	296

NEWS BULLETIN OF HNC FOR EQQ

Pricelist of Advertisements in Quality and Reliability in 2011	297
Subscription to Quality and Reliability	298
Content of Hungarian Quality No 8 and No 9 of 2011	299

Következő számunk várható tartalmából:

A jelenkor gyógyszeripari minőségrendszere és a Six Sigma
Hogyan lehet legyőzni a közigazgatás minőségének kerékkötőit?
A TQM alkalmazása a vízellátási és csatornázási közszolgáltatásban
Hogyan biztosíthatja az ISO 26000 a fenntartható jövőt?

**EQO MNB**Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti BizottságEUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITYXLV. évfolyam
2011. 5. 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,

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@observerhu
http://www.observerhuNyomdai 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>

A vállalatok társadalmi felelőssége a figyelem középpontjában

A vállalatok társadalmi felelősségének (CSR – Corporate Social Responsibility) problematikája napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a gazdasági életben, sőt a fenntarthatósággal való szoros kapcsolata miatt az emberi társadalom fejlődésének egyik fontos kérdésévé vált. Nem véletlenül az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) közelmúltban Budapesten nagy sikerrel megrendezett 55. Kongresszusán két szekció is foglalkozott e tárgykörrel. Az e szekciókban elhangzott előadások összefoglalását lapunk jelen számában megtalálhatják olvasóink. Az előadások egyik fontos megállapítása, hogy a fenntartható fejlődés csak a fokozott vállalati felelősségvállaláson alapuló makro-ökonomiai és pénzügyi politikák révén valósítható meg. Ezt messzemenően figyelembe veszi az Európai Unió saját célkitűzéseinek megvalósítása során. A strukturális alapok átfogó célja a 2007-2013-as időszakban a fenntartható fejlődés elősegítése, az európai gazdaság oly módon történő modernizálása, hogy közben szem előtt tartjuk a környezet védelmét, elősegítjük az energia-hatékonyságot és támogatjuk a társadalmi kohéziót. Mivel az erőforrások korlátozottak, azokat olyan beruházásokra kell fordítani, amelyek az említett követelményeknek megfelelnek.

A CSR jelentőségét felismerte a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) is, és többéves előkészítő és egyeztető munka után 2010-ben elfogadta a társadalmi felelősségről szóló nemzetközi szabványt (ISO 26000:2010 „Útmutató a társadalmi felelősségről”). Egy másik cikkünk részletesen elemzi a CSR témakörét, ezen belül a vonatkozó új nemzetközi szabvány tartalmát. A szabvány meghatározása szerint a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely teljesíti a jelenkor szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációinak azt a képességét, hogy kielégítsék saját igényeiket, szükségleteiket. A szabvány minden típusú szervezetre (tehát nem csak vállalatokra) ad útmutatást a társadalmi felelősség érvényesítésének kérdésé-

ben, és megfogalmazza a társadalmi felelősség és a fenntartható fejlődés kapcsolatát. Eszerint a társadalmi felelősség egy szervezet felelőssége döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaért, olyan átlátható és etikus magatartásával, amely

- hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, ideértve a társadalom egészségügyi és jóléti állapotát,
- figyelembe veszi az érintett felek elvárásait,
- megfelel az alkalmazott törvényeknek, és összhangban van a nemzetközi magatartási normákkal,
- ki van építve az egész szervezetben és a szervezet kapcsolataiban.

A társadalmi felelősség bevezetéséhez alapjaiban szükséges megváltoztatni a vállalati szervezet gondolkodásmódját, azaz azt, hogy a pénzszerzés és a társadalmi felelősség kizárja egymást. El kell fogadni és fogadtatni azt, hogy ezek egymással párhuzamosan létezhetnek. A szervezet és a társadalom kapcsolata az osztott értékek elvén alapszik, azaz a mindkét fél által szerzett előnyökön a társadalmi felelősség révén. Ennek bevezetését meg kell tervezni. A cikk két eszközt emel ki: az önértékelést és a team-munkát.

Angol nyelvű cikkünk elsősorban a fenntarthatóság aspektusából vizsgálja a társadalmi felelősséget, s azt elemzi, hogy az ISO 26000 szabvány útmutatásainak alkalmazása hogyan tudja elősegíteni a fenntartható jövő biztosítását.

További cikkeinkben olvasóink a következő témákról olvashatnak: a minőségirányítási rendszerek működtetése kkv-knál, a Kaizen-módszer jellemzői, a hálózatkutatás alkalmazása a folyamat alapú minőségfejlesztésben, a szolgáltatás minősége és etikája, az emberek iránti szilárd elkötelezettség mint a kiválóság alapja.



SZEGEDI ERZSÉBET, az EOQ MNB Vezetőségének tagja

Vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) és a fenntarthatóság

A címben jelzett témakörrel a Kongresszus két szekciója foglalkozott.

A 15.1 szekcióban három magyar és egy brazil előadásra került sor.

1. **Nyikos Györgyi** a gazdasági fejlődés és a fenntarthatóság kapcsolatáról, az EU kohéziós politikájáról tájékoztatta a hallgatóságot.

A „fenntartható fejlődés” szóösszetétel a legtöbb ember számára pozitív kicsengésű, és szinte egyetemes az egyetértés abban, hogy a fenntarthatóság komoly érték és cél. A „fejlődés”-t alapvetően a jobb jövővel azonosítjuk, és a közgazdászok a fejlődést hagyományosan a GDP-vel szokták mérni. Ha azonban a jövedelem nem egyenletes eloszlású, a szegények egyre szegényebbek lesznek, miközben az átlagjövedelem nő, akkor ezt nem nevezhetjük fejlődésnek. Három, eléggé különböző megközelítés nyert teret arra vonatkozóan, hogy mit is kell fejleszteni. Kezdetben a gazdasági fejlődés az ipar által előállított javakat, a foglalkoztatottságot, a gazdaságot jelentette. Később megjelent a humán oldal fejlesztése, a várható élettartam, az életminőség, az oktatás, az egyenlőség problematikája. Mindez kiegészült a társadalom fejlesztésével, az egyes államok, régiók biztonságával, jólétével, amit jól fejez ki az időközben szállóigévé vált mondat: „Getting better is better than getting bigger” (Jobb jobbá válni, mint nagyobbá).

A fenntarthatóság koncepciója számos kihívással kapcsolatba hozható a fenntartható városok tervezésétől kezdve a fenntartható halászatig. A fenntartható fejlődés a különböző érdekelt felek részvételét feltételezi és kívánja meg, noha az a gyakori tapasztalat, hogy nem könnyű megegyezésre jutni a fenntarthatósági értékekben, célokban az ellentétes érdekek miatt.

A fenntartható fejlődés csak prudens makro-ökonómiai és pénzügyi politikák révén valósítható meg, és központi szerepet kapott az EU kohéziós politikájának célkitűzéseiben is. A strukturális ala-

pok átfogó célja a 2007-2013-as időszakban a fenntartható fejlődés elősegítése, a kérdés az, hogyan lehet ezt a gyakorlatban megvalósítani: hogyan lehet az európai gazdaságot modernizálni, emelni az életszínvonalat úgy, hogy közben szem előtt tartjuk a környezet védelmét és támogatjuk a társadalmi kohéziót. A strukturális alapokat olyan kreatív és innovatív módon kell felhasználnunk, amelyek elősegítik az energia-hatékonyságot. Mivel az erőforrások korlátozottak, azokat olyan beruházásokra kell fordítani, amelyek valós fejlődést jelentenek. Európának olyan beruházási politikára van szüksége, amely megfelel az állampolgároknak, amely megvalósítja az EU irányelveit nemzeti, regionális és helyi szinten úgy, hogy konkrét cselekvési tervekké formálja az EU célkitűzéseit.

2. **Török László** a Grundfos CSR és innovációs tevékenységéről számolt be.

Az 50 országban 17 ezer főt foglalkoztató Grundfos évi 16 millió szivattyút állít elő, ebből kb. 541 ezret Magyarországon 1820 munkatárssal. A fenntarthatóság az alapítás (1945) óta jelen van a cég életében. Fenntarthatósági jelentés csoportszinten készül, de 2010-ben már saját magyar jelentést is közzétettek, melynek fókuszában a társadalom, a munkatársak állnak.

Az előadó szerint a klímaváltozás miatt olyan megoldásokat kell találni, amelyekkel minél előbb (azonnal!) a lehető legnagyobb hatás érhető el. Sokan nincsenek tisztában azzal, hogy a motorok egyötöde a szivattyúk működtetését szolgálja, a szivattyúk működtetése teszi ki a világ energiafogyasztásának 10%-át. A napjainkban működő szivattyúk kb. 2/3-a nem hatékony, kb. 60 % energia-megtakarítás lenne elérhető, a technológia már rendelkezésre áll. A példaként bemutatott irodaépület fűtési rendszere esetében kb. 4,7 év megtérüléssel, egy kb. 75 ágyas kórház fűtése, ventilációja esetében 3,4 éves megtérüléssel lehet kalkulálni. Hasonló adatokra láttunk példát a gyógyszeripar, vagy egy sörgyár esetében is.

Az előadó két konkrét példát mutatott be a technológiai jellegű fejlesztéseken túl. 1961-ben kezdődött Dániában az ún. Flex program, amely a csökkent munkaképességű emberekre fókuszál. A másik példa az adományozási tevékenység, amelynek révén 3000 kenyai szegény ember jut friss vízhez a dán Vöröskereszt közreműködésével (Kenya-ban a nők napi 7-8 órán át vizet szállítanak). Az adományozás során a dolgozó például 100 egységet ad, ezt a vállalat megduplázza, azt az összeget a Vöröskereszt ismét megkészszerzi. 2011. májusig a Grundfos dolgozói 6 projektet finanszíroztak 30 országból. A munkatársak bevonása úgy történt, hogy minden vállalat kis teameket szervezett, workshopokat tartottak Kenyáról, a kezdeményezéseket a munkatársak vezették, majd magától növekedett tovább az akció.

3. *Joal Teitelbaum* (az IAQ tagja) azt vázolta fel, hogyan járulhat hozzá az építőipar a fenntartható fejlődéshez.

Az előadó korábbi felmérései alapján arra a következtetésre jutott, hogy mintegy tízszer nagyobb Földre lenne szükségünk, ha az emberek olyan körülmények között élnének, mint amilyeneket az általa megkérdezett személyek igényei megjelöltek (alapvetően a lakásméret, a fűtés, a vízfogyasztás, a közlekedési és étkezési szokások alapján készült a felmérés).

Az energiafelhasználásban nagy szerepe van az épületek kialakításának, ebben pedig az innovációnak, a termelékenységnek és a hulladékok hasznosításának. Ez utóbbival kapcsolatban a képzés, a tájékoztatás fontosságára hívta fel a figyelmet: minden anyag újrahasznosítható. Ez versenyelőnyt is jelent, hiszen sok esetben jobb eredményeket lehet elérni az újrahasznosított anyagokkal, mint az eredeti alapanyagokkal.

Az emberi tényezőt sem szabad figyelmen kívül hagyni, szigorodnak a munkabiztonsági előírások (pl. az Empire State Building építésekor készített fotó alapján ma börtönbüntetésre ítélnék a beruházót és az építésvezetőt).

4. *Budavári Zoltán* (Matolcsy Károly nevében) az ÉMI építőipari tanúsítási tevékenységét, az építőipari kihívásokat és fejlesztéseket mutatta be.

Az építőipar többszörösen is komoly kihívásokkal szembesül. A fenntarthatóság nemcsak a haté-

kony energetikai megoldásokat jelenti, de az élet minőségének alakulásában is szerepet játszik: így az épületen belüli levegő minőségétől kezdve a várostervezésen át egészen addig, hogy milyen távolságra van a munkahely a lakóhelytől, milyen közöttük a közlekedés stb.

Másrésről az építőipari munkában számos veszély rejlik (pl. magasban történő munkavégzés), és a munkások az időjárásnak is ki vannak téve: szél, eső, hó nehezíti munkavégzésüket.

Az előadó az építőipar minőségének értékelésekor a vevő-orientált épülettervezésre, a változó igényeknek megfelelő rugalmasságra, a kiváló alapanyagok használatára, valamint a pontos, 100%-os teljesítésre helyezte a hangsúlyt. Az energiahatékonyságra, a megújuló energiák (szél, nap) alkalmazására már a tervezés fázisában ügyelni kell. A fenntarthatóság egyik eszköze az építkezések szintjén az LCA (Life Cycle Assessment), vagy egyéb értékelési eszközök, mint pl. a BREEAM vagy LEED. A helyi törvényeket, előírásokat is be kell tartani (pl. tűzvédelem). A megvalósítás minőségének igazolására a videofelvételek, digitális fényképek használata is egyre inkább terjed. Az építőiparban az alvállalkozók szerepe kimagasló, fontos az ő megbízhatóságukra, referenciáikra odafigyelni, beleértve a pénzügyi, jogi elvárásoknak való megfelelést, a munkatársaik képzettségét, tapasztalatát is. A tanúsítás 3 évre szól.

A 15.2 szekcióban számos nemzet képviseltette magát: a hallgatóság argentin, finn, görög, ciprusi, horvát és magyar megközelítéseket és eredményeket ismerhetett meg.

1. *Marcos Bertin és Gregory H. Watson* a multinacionális vállalatok vállalatirányítási rendszerének értékelésére kidolgozott módszert mutatta be.

A fenntarthatósággal, a felelős vállalatirányítással kapcsolatosan alapvetően három tényező merül fel: környezeti, szociális, vállalatirányítási tevékenységek (ESG – Environment, Social, Governance). Az előadó páros azt a kérdéskört elemezte, hogy hogyan lehet értékelni a minőséget a vállalatirányításban, az Igazgatóságban. Két irányban indulhatunk el: milyen az irányítás folyamata és melyek az elért eredmények.

Az utóbbi két évtizedben számos nemzetközi szervezet, többek között az ENSZ, a Világbank és

az OECD figyelmének középpontjába került az Igazgatóságok tevékenysége, kezdetben az etikai és morális problémák, majd a pénzügyi válság miatt is. E kitüntető figyelem mögött találunk olyan tényezőket is, mint

- a globális vevői elvárásokat globális standardok iránt, beleértve az átláthatóságot,
- a nyugdíjalapok, a befektetési és a minősítő intézetek vezetésével szemben támasztott elvárásokat,
- a globalizált vállalatok beszállítókkal való bánásmódját,
- a megalapozott CSR tevékenységek iránti megnövekedett elvárásokat.

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ – International Academy of Quality) munkacsoportja 2001-ben egy mátrix-alapú, Baldrige típusú értékelést dolgozott ki az igazgatóságok értékelésére, amely 7 értékelési kategóriából és 4 érettségi szintből tevődik össze. Maximálisan 1000 pont érhető el.

Az értékelési kategóriák és súlyuk:

1. Küldetés és Alapelvek	20
2. Az Igazgatóság szervezete	7
3. Az Igazgatóság működési folyamatai	7
4. Az Igazgatóság és a menedzsment	10
5. Az Igazgatóság és a részvényesek	10
6. Az Igazgatóság és a közösség	6
7. Az Igazgatóság hozzájárulása	40

Aszintek:

1. Megértés	(0-1)
2. Kezdeti lépések	(2-3)
3. Bevezettség	(4-7)
4. Kiemelkedő alkalmazás	(8-10)

Az IAQ 2011-es fejlesztései között prioritást élvez a módszer továbbfejlesztése, pl. a stratégiai teljesítmény menedzsment rendszer, a QFD módszer és a kockázatkezelés alkalmazása.

A kérdésekre válaszolva az előadók elmondták, hogy ez a nyilvános modell használható a tőzsdén levő cégek, vagy a családi vállalkozások esetében is. A közigazgatásban nehezebb mérni a vezetés ilyen jellegű tevékenységét, a versenyszférában a piaci visszajelzések, a részvények értéke is tükrözi az Igazgatóság eredményeit. Azon is dolgoznak, hogy hogyan lehet az Igazgatóság új tagjainak a képzéséhez ezeket a módszereket hasznosítani.

2. *Alexandros Antonaras* az üzleti etikai kiválóság mérését, és a 2007 óta elért eredményeket vázolta.

Annak érdekében, hogy harmonizálni lehessen az üzleti életben a minőség és a kiválóság, valamint az etikus vállalatirányítás és a CSR témaköröit, az Európai Üzleti Etikai Hálózat (EBEN) görög tagozata 2007-ben kidolgozta az Üzleti Etikai Kiválóság (BEE – Business Ethics Excellence) modellt.

A modell egy praktikus önértékelési eszköz, mely alapján 10 terület vizsgálható:

1. Morális kultúra (értékek)	} Standard Vállalati Alapelvek
2. Morális végrehajtás	
3. Szabályzatok	
4. Kommunikáció	
5. Üzleti elemzés	} Vállalat- irányítás
6. Belső ellenőrzés	
7. Üzleti teljesítményértékelés	
8. Környezeti tevékenységek	} CSR
9. Szociális tevékenységek	
10. Gazdasági stabilitás	

Az értékelés folyamata alapvetően megegyezik az EFQM Kiválóság Modell szerinti értékelés folyamatával: a pályázatot bejegyzett értékelők értékelik, majd 1-2 napos helyszíni látogatást hajtanak végre, és visszajelzést adnak a fejlesztési lehetőségekre vonatkozóan.

2007 óta 20 görög és ciprusi szervezetnél (köztük 2 egyetemen) értékelték a modell alkalmazását. Főbb tapasztalatok:

- A legjobb (arany) fokozatot 4 hajógyár érte el, továbbá 1-1 vállalat az élelmiszeripar, a telekommunikáció, az építőipar, és a technológia területéről.
- A 20 szervezetből 11 az EFQM Kiválóság Modellt is bevezette.
- A legnehezebb az értékek megalkotása, ezért sok szervezet csak a bronz fokozatot éri el első alkalommal.
- A vállalatirányítással kapcsolatos elvárások meghatározásánál az OECD 2004-ben kiadott irányelveire támaszkodtak, amit a nagyvállalatok könnyebben tudtak értelmezni, hiszen a tőzsdén levő vállalatok számára kötelező a vállalatirányításról tudatosan gondolkodni és az eredményeket bemutatni, de nehézséget jelentett a KKV-k számára.

A Nicosiai Egyetem kutatásokat folytat arról, hogy a modellt hogyan lehet bevezetni állami és magántulajdonban levő cégeknél a SROI (Social Return on Investment) mérésére.

3. *Szegedi Erzsébet* a CSR és a minőségügy kapcsolatát, ill. a CSR stratégiai megközelítésének fontosságát hangsúlyozta.

Az előadó a CSR önkéntes jellegéből kiindulva, a Kano modellt párhuzamként felhasználva azt vette górcső alá, hogy a vállalatok jelenlegi gazdasági felelőssége („termelj profitot”) és törvényi felelőssége („jogkövető magatartás”) mellett hogyan válik egyre inkább valós, elvárt felelősséggé az etikus viselkedés és a társadalom segítése.

A CSR tevékenységet nem szabad azonosítani az adományozással, szponzorációval, PR kampánnyal, hanem a vállalkozásoknak olyan, a stratégiájukba és az alaptevékenységükbe szervesen beépülő olyan tevékenységeket kell folytatniuk, amelyek úgy termenek profitot, hogy közben a társadalmi jólétet segítik elő. Michael Porter és Mark Kramer CSR értékláncán keresztül rávilágított az ilyen jellegű tevékenységekre a gyártás, a csomagolás, a szállítás folyamatától kezdve a munkatársakkal, beszállítókkal, alvállalkozókkal való bánásmódon át a reklámok, az árazás kérdésköréig – a számszerűsítést lehetővé tevő mutatókra is kitérve. Rámutattak továbbá arra is, hogy a CSR nem a nagyvállalatok kiváltsága: a KKV-k gyakran nincsenek is tudatában, hogy mennyi CSR tevékenységet visznek véghez.

Előadásának második felében az érdekelt (érintett) felekkel való kommunikáció egyik válfaját, a CSR (vagy fenntarthatósági) jelentés készítését, annak tartalmát, közzétételét taglalta. Nemzetközi tapasztalatokra támaszkodva javasolta, hogy a jelentés a pénzügyi jelentés szerves része legyen. A jelentés elkészítéséhez számos irányelv, útmutató létezik és elérhetőségeire hívta fel a figyelmet, kitérve néhány szektor-specifikus irányelv alkalmazási lehetőségére. A felsorolt, iparáganként legjobb gyakorlatot folytató cégek CSR jelentései rendkívül tanulságosak, nemcsak benchmark adatokat lehet összegyűjteni belőlük, hanem módszereiket is érdemes adaptálni.

4. *Katarina Gazi-Pavelic* arra mutatott példákat, hogy a Podravka hogyan integrálta üzleti folyamataiba a fenntarthatóságot.

A Podravka HACCP és ISO 9001-es szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszert működtet. Élelmiszeripari céggként életfontosságú számára annak a közegnek a stabilitása és prosperálása, amelyben működik. A fenntarthatóság középpontjában a vevőkkel, a helyi közösséggel és az üzletfelekkel való partneri kapcsolat, együttműködés és kommunikáció áll.

A fenntarthatóság a stratégiai akciók, a szervezeti képességek és a megfelelő technológia kombinációját kívánja. Ugyanakkor korlátot jelent az ilyen kezdeményezéseknél a ROI számítása, azaz nehéz a fenntarthatóságot számszerűsíteni megfelelő indikátorokkal.

A fenntartható fejlődés legfőbb előnyei:

- Költségek:
 - Az energetikai költségek csökkenése
 - A hulladék csökkenése
 - Az előállítási költségek csökkenése
- Biztonság és minőség
 - A hibák, nem-megfelelőségek számának csökkenése
- Üzleti lehetőségek növekedése
 - Vevők számának növekedése a fenntarthatósági, CSR tevékenységeknek köszönhetően

A bevezetés főbb lépései:

- A felsővezetés támogatásának elérése
- A fenntarthatósági team kinevezése
- A fenntarthatósági jelentés szabványosítása
- Minden munkatárs érdeklődésének felkeltése
- A Podravka küldetésének, jövőképnek, politikáinak megváltoztatására vonatkozó kezdeményezések
- A fenntarthatósági oldal létrehozása a Podravka intranetjén
- Aktív kommunikáció az állami szervezetekkel

Dr. MOLNÁR PÁL egyetemi tanár, az EOQ MNB elnöke

Dr. BALOGH ALBERT címzetes egyetemi tanár, az EOQ MNB alelnöke

A vállalatok társadalmi felelőssége (II. rész)

A cikk lapunk előző számában megjelent első részében a szerzők bemutatják a társadalmi felelősség fogalmának történeti gyökereit, ismertetik a ISO 26000:2010 szabványt, ezen belül kitérnek a fenntarthatóság és a társadalmi felelősség alapelveinek tárgyalására. A tanulmány második részében a szerzők a társadalmi felelősség gyakorlati megvalósítását elemzik.

3. A társadalmi felelősség szabványának alkalmazása a felhasználói gyakorlatban

Bernhart, M.S. (2011) munkája [6] alapján összefoglaljuk azokat a legfontosabb megfontolásokat, amelyek az ISO 26000 szabvány alkalmazása során hasznosíthatók, ezeken túlmenően figyelmet fordítunk a társadalmi felelősség és a minőség-irányítás kapcsolatának gyakorlati vonatkozásaira is. Az alkalmazást, ahol ez szükséges, egy magyar X gyártóvállalat példájával illusztráljuk.

Bernhart, M.S. három terület esetében tárgyalja az alkalmazás lehetőségeit:

- A társadalmi felelősség alapjainak megteremtése
- A társadalmi felelősség megvalósítása
- A társadalmi felelősség kommunikálása, figyelemmel kísérése és fejlesztése. (Ennek a területnek az ismertetésére jelen közlemény nem tér ki, mivel a szabvány erre részletes útmutatást nyújt.)

3.1. A társadalmi felelősség alapjainak megteremtése

A társadalmi felelősség bevezetéséhez alapjaiban szükséges megváltoztatni a vállalati szervezet gondolkodásmódját, azaz azt, hogy a pénzszerzés és a társadalmi felelősség kizárja egymást. El kell fogadni és fogadtatni azt, hogy ezek egymással kézen fogva járnak. A szervezet és a társadalom kapcsolata az osztott értékek elvén alapszik, azaz a mindkét fél által szerzett előnyökön a társadalmi felelősség révén. Ennek bevezetését meg kell tervezni. Két eszközt emelünk ki: az önértékelést és a team-munkát.

3.1.1. Önértékelés

Az önértékelési tevékenységért a szervezet legfelső vezetősége felelős. Figyelembe kell venni, hogy a társadalmi felelősség 7 tárgyköre minden típusú szervezetre vonatkozik, de szervezetektől függően eltérő mértékben.

Az önértékelésnek 9 részeleme létezik:

1. Annak a környezetnek a megismerése és megértése, amelyben a szervezet működik.
2. A szervezet kultúrájának megértése és kinyilvánítása.
3. A szervezet érdekszférájának meghatározása.
4. A társadalmi felelősség intézkedéseinek meghatározása.
5. Annak meghatározása, hogy hol tart most a szervezet és hová akar eljutni a társadalmi felelősség területén.
6. Annak kezdeményezése, hogy a társadalmi felelősséget beépítsék a szervezeti politikába.
7. Információs szolgáltatás a felelőségek és a potenciális kockázatok meghatározására.
8. Információs szolgáltatás az alapvető tárgykörök és eredmények meghatározására.
9. Információs szolgáltatás az eredmények rangsorolására.

1. részlem: Annak a környezetnek a megismerése és megértése, amelyben a szervezet működik.

A társadalmi felelősség környezetét, annak jellemzőit példaként egy elképzelt magyar vállalat (X gyár) esetében, valamint az ismert vagy lehetséges felelőségeket, kockázatokat és lehetőségeket az **1. táblázatban** foglaljuk össze.

1. táblázat: A gyártó szervezet (X gyár) környezete és jellemzői

Környezeti tényezők ISO 2600 7.2. pontja szerint	Szervezet jellemzői	Ismert vagy lehetséges felelősségek, kockázatok, lehetőségek
Szervezet jellemzői, munkahelyei, a munkaerő jellege	Az X gyárnak 300 dolgozója van, 1,50 milliárd forint az évi bevétele, nincs kihelyezett szerelő tevékenysége, de néhány alapanyag nagy kockázatú országból származik.	Az X gyár fém, műanyag és egyéb, környezetre ható alapanyagokat használ fel. Néhány alkatrész olyan földrajzi helyekről érkezik, amelyek kockázatosak lehetnek az emberi jogok és a munkavégzési gyakorlatok szempontjából.
Működési helyek, jogi, környezeti és működési jellemzők	Két vállalati telephely a Dunántúlon.	Szigorúan szabályozott iparág a termék-biztonság és -minőség szempontjából a szállítás, felhasználás és selejtezés során. Nincsenek a vállalat tulajdonában lévő szerelő üzemek nagy kockázatú országokban az etikai normák, törvények és emberi jogok megsértése szempontjából, azonban néhány alkatrészt a beszállítók nagy kockázatú országokból szereznek be.
Előző társadalmi felelősségvállalási tevékenységek	Általában jól szabályozott egészségügyi és biztonsági intézkedések bevezetése olyan megelőző beavatkozási programmal, amelyet már a korai jelzések után életbe léptetnek az egyik telephelyen. Energiahatékonyság (például a világítás területén) a másik telephelyen, amely költségmegtakarítást eredményez.	Ezeknek a lehetőségeknek kiterjesztése a másik telephelyre a megelőzési program és az energiahatékonyság bevezetésével.
Munkaerő, alkalmazottak százalékos megoszlása (például munkavégzési idő, szerződéses munka, szakszervezeti tagság, nemek megoszlása szerint)	Teljes munkaidős = 94% Részmunkaidős = 4% Szerződéses = 2% Szakszervezeti tag = 0% Férfi = 73% Nő = 27%	Csak egy nő van a felső vezetők között, a nők 94%-os arányban adminisztratív munkakörben dolgoznak.
Iparági szervezetek, iparági előírások	X Terméket Előállító Vállalatok Nemzetközi Szervezete	Az előírások a termék biztonságára, minőségére és működésére vonatkoznak. A társadalmi felelősségre nincsenek előírások.
Küldetés, jövőkép, értékek, alapelvek és munkavégzési előírások	A küldetésben és a jövőképben nincs említés a társadalmi felelősségről. A munkavégzési előírás megköveteli a dolgozók évenkénti képzését és ennek igazolását. Környezetvédelemre és minőségre vonatkozó politika van.	A társadalmi felelősséget nem építik be a küldetésbe, a jövőképbe és az értékek közé. Munkavégzési előírás nem tartalmazza a társadalmi felelősség alapvető tárgyköreit. Nincs a beszállítók részére útmutató a társadalmi felelősségről. A minőségügyi és környezetvédelmi programokban kellene a társadalmi felelősségről intézkedni.
Belső és külső érintett felek érdekei	Belső érintett: egészségügy és biztonság, munkahely biztonsága, önkéntes munka lehetőségei Külső érintett: termékfelelősség, életciklus elemzés, forgalomból kivont termékek kezelése.	Új egészségügyi és biztonsági program bevezetése az egyik telephelyen, megismétlése a másikon, nincs elbocsátás a vállalat múltjában, erős a munkaerő hűsége, lehetőség van a vállalat további önkéntes támogatására. Nehézségek vannak a beszállítóknál, lehetőségek vannak az X termékek jobb üzembehelyezésére és a kislejtezett termékek visszavételére.

<i>Környezeti tényezők ISO 2600 7.2. pontja szerint</i>	<i>Szervezet jellemzői</i>	<i>Ismert vagy lehetséges felelőségek, kockázatok, lehetőségek</i>
Döntéshozó folyamat	A felső vezetőség hatáskörébe tartozik.	Piacutatáson, benchmarkingon alapszik, nincs folyamat a döntéshozáshoz szükséges javaslatok figyelembevételére.
Értéklánc, ideértve a szervezet érintett feleit, állami és vállalati partnereit	Munkatársak, beszállítók, szállítási vállalkozók, vevők, állami környezetvédelmi szervezetek, nemzetközi szervezet.	Hűségese munkaerő (84%-os elkötelezettség), hosszú távú kapcsolatok a beszállítókkal és a szállítási vállalatokkal, kiváló vevői kapcsolatok, a szervezet vezetői tisztviselők a nemzetközi szervezetben. Kockázatról beszélhetünk a beszállítóknál az alkatrészek és alapanyagok beszerzése során az ismeretlen környezeti körülmények és munkavégzési gyakorlatok miatt.

2. részelem: A szervezet kultúrájának megértése és annak kinyilvánítása, hogy az hogyan támogatja a társadalmi felelősség bevezetési stratégiájára és folyamatára vonatkozó döntések meghozatalát.

Az ISO 26000-es szabvány hangsúlyozza, hogy a társadalmi felelősség bevezetése stratégiai kérdés. Kevésbé emeli ki azonban a bevezetés folyamatá-

nak jelentőségét és azt, hogy annak illeszkednie kell a szervezet kultúrájához. Ez olyan tényezőkre terjed ki, mint a vállalat szellemisége, üzleti modellje és vezetési módszerei. A **2. táblázat** összefoglalja az elképzelt X gyár szervezeti kultúrájának a jellemzőit és azok következményeit a társadalmi felelősségre vonatkozóan.

2. táblázat: A szervezeti kultúra következményei X gyár társadalmi felelősségére vonatkozóan

<i>Kultúra jellemzői</i>	<i>Következményei a társadalmi felelősségre vonatkozóan</i>
Üzleti modell	A gyár termékeinek árai versenyképesek, de legfontosabb tevékenységének a szolgáltatásokat tartja. Kiemelt szerepet játszik a társadalmi felelősség, amely a kiváló szolgáltatás mozgató ereje.
Stratégiai tervezés	A vezetőség hozzácsokott ahhoz, hogy a két régióban működő gyárak igazgatói hozzák a döntéseket. A felső vezetők beleegyeztek abba, hogy az érintett felek képviselői tanácsadó szervezetet hozzanak létre, hogy igényeik figyelembevétele céljából javaslatokat tegyenek a döntések meghozatalának elősegítésére.
Innováció	A gyár ugyan megbízható termékeket állít elő, de az innováció minimális. A felső vezetőség erőforrásokat nyújt ahhoz, hogy a termékfejlesztő team tanácsadót szerződtessen a társadalmi felelősség növelésére a termékek és szolgáltatások innovációja során.
Minőség	A gyár toxikus anyagok előfordulása miatt csak egy termék-visszahívást kezdeményezett az utóbbi öt évben. Mivel azt követően a minőségirányítási rendszert megerősítették, valamint a dolgozók és a menedzsment közös minőségfejlesztő teamjét is létrehozták, a gyár vezetői beleegyeztek abba, hogy hasonló teameket hozzanak létre a munkabiztonság és az egészségvédelem javítása területén. Ez a gyár társadalmi felelősség iránti elkötelezettségét fejezi ki.
Alapértékek	Az alapértékek kiterjednek a minőség, a szolgáltatás és a team-munka területére. A társadalmi felelősség ösztönzésére energia-megtakarítási versenyt hirdettek meg a két gyár között.
Elszámoltathatóság	A gyár elszámolási kötelezettséggel tartozik pénzügyekben a tulajdonosok felé, a törvények betartásában az állami szervezetek felé, termékek minősége területén a vevők felé. Bár eddig még sohasem fordult elő munkahelyi baleset, a felső vezetőség kötelezte magát, hogy az alkalmazottaknak időközönként beszámoljon a munkafeltételek biztonsági előírásoknak való megfeleléséről.

Kultúra jellemzői	Következményei a társadalmi felelősségre vonatkozóan
Változás	A vállalat szerkezete és vezetősége már tíz éve változatlan. A vezetők elkötelezték magukat, hogy mind a döntéseket hozó testületekbe, mind a vállalat fejlesztési terveinek előkészítésébe bevonják a dolgozókat. Szorgalmazták a felső vezetők kommunikációjának kiterjesztését is.
Irányítási elvek	A gyár vezetősége felismerte a társadalmi felelősség fontosságát; a vállalat irányítási gyakorlata megfelel az ISO 26000 alapelveinek. A vállalat beszállítóinak ellenőrzése az emberi jogok területén és a munkahelyi gyakorlatok vonatkozásában azonban még nem történt meg. A vezetőség módszereket és rendszert kíván kialakítani és bevezetni.

3. részlem: A szervezet érdekszférájának a meghatározása

A szervezetnek meg kell határoznia az érdekszféráját. Ez szükséges ahhoz, hogy ezt a területet szorosan összekapcsolja a társadalmi felelősség teljes körű megvalósításával. Ehhez meg kell határoznia, hogy milyen tényezőkre kell figyelmet fordítania az érintett felekkel való kapcsolatában.

A legfontosabb tényezők a következők:

- A érdekszféra határainak meghatározása és annak megismerése, hogy azok elegendőek-e a társadalmi felelősség teljes körű megvalósításához.
- A szervezet fejezze ki eltökéltségét az irányban, hogy érvényesíti a társadalmi felelősség alapelveit kapcsolataiban, még ha az a beszállítókkal szembeni keményebb fel-

lépést vált is ki, és szigorítja kapcsolatait az adományozók felé, ha azok nem tartják szükségesnek a társadalmi felelősséget.

- Annak mértékét is meg kell határozni, hogy a szervezet mennyire támogatja a társadalmi felelősségre vonatkozó kezdeményezéseket az értéketermelő láncban. Ez azt jelenti, hogy szorgalmazza a tisztességes szerződések megkötését, a környezetvédelmet és a szociális szempontok figyelembevételét a beszállítók, az üzleti partnerek és a vevők körében.

4. részlem: A társadalmi felelősség intézkedéseinek meghatározása

A társadalmi felelősség egyes tevékenységeire vagy projektjeire vonatkozó intézkedéseket meg kell tenni. Ezek eredményeit és költségeit, illetve

3. táblázat: A társadalmi felelősség intézkedéseinek eredményei és költségei, illetve megtakarításai

Tevékenység vagy projekt	Eredmények	Költségek Megtakarítások	Felelős
Egészségügyi és biztonságvédelmi program	10%-os csökkenés a betegségek és a balesetek számában	2 m Ft képzésre 30 m Ft /év megtakarítás	KIR menedzser, MEBIR menedzser, MIR menedzser
Vízta- karékossági program	Vízta- karékos mosogató, toalett	10 m Ft költség 2 m Ft/év megtakarítás	Irodavezető
Társadalmi felelősség tudatosítása az alkalmazottaknál	Új alkalmazottak képzése	100 e Ft költség	HR menedzser

5. részlem: Annak meghatározása, hogy hol tart most a szervezet és hová akar eljutni a társadalmi felelősség terén.

Jelenleg az X vállalat példáját vizsgálva a következő társadalmi felelősség helyzete:

- A szervezet működése megfelel a törvényi előírásoknak.
- Az önértékelést az eddigiek során elvégezte.

- A szervezet értékeit tudatosította az alkalmazottaknál.
- A szervezet jövőképe, küldetése és stratégiai terve tartalmazza a társadalmi felelősség alapelveit.
- A szervezet figyelembe vette az érintett felek igényeit a társadalmi felelősség területén.

A további célok elérése érdekében a következőket kell a szervezetnek megtennie:

- Fel kell mérni a szervezet – a klímaváltozás következtében jelentkező – újabb kockázatait, és ugyanezt kell tenni a beszállítóknál is.
- A szervezetet a nagyobb vevők készítették, hogy javítsa a társadalmi felelősséget.
- A szervezetnek nem csak az ügyfélszolgálat területén kell kiváló eredményeket elérni, hanem az új termékek fejlesztésében is.
- A szervezetnek gondot kell fordítani termékei életciklusa során felmerülő költségekre.
- A szervezetnek gondoskodnia kell arról, hogy más országokból beszerzett alkatrészeinek gyártása során tartsák tiszteletben az emberi jogokat.
- A szervezet végső célja az legyen, hogy iparágában 12 éven belül vezető szerepet érjen el a társadalmi felelősség vonatkozásában.

6. részlem: *Annak kezdeményezése, hogy a társadalmi felelősséget beépítsék a szervezeti politikába*

Bár az esetek többségében nincs szükség arra, hogy különálló társadalomfelelősségi politikát dolgozzanak ki, ennek alapvető tárgyköreivel ki kell egészíteni a vállalati szervezet üzletpolitikáját. Ez azt jelenti, hogy például az emberi jogok tiszteletben tartását, a környezetvédelem kiépítését és a jó munkahelyi körülmények biztosítását be kell építeni a szervezet általános üzletpolitikájába.

7. részlem: *Információs szolgáltatás a felelősségek és potenciális kockázatok meghatározására.*

A szervezetnek fel kell mérni a tevékenysége hatásait, valamint azt, hogy minden területen gondoskodik-e a kockázatok meghatározásáról, továbbá hogy a kockázatok elhárítására, megelőzésére, illetve következményeik által okozott károk csökkentésére minden intézkedést megtesz-e.

8. részlem: *Információs szolgáltatás az alapvető tárgykörök és eredmények meghatározására.*

A szervezetnek figyelembe kell vennie, hogy mely kérdések megoldása a legjelentősebb, és bár erre még gyakorlati tapasztalatai nem lehetnek a tervezés szakaszában, törekednie kell arra, hogy betartsa a Global Reporting Initiative – GRI [9] (2000-2006) (Fenntarthatósági Jelentéstételi Kezdeményezés) által lényegesnek minősített problémák kezelését és azzal kapcsolatos információk

közlését, mint alapvető feladatot. Közölnie kell az elért eredményeket és a társadalmi felelősség jelenlegi helyzete és annak teljes megvalósítása közötti eltérést.

9. részlem: *Információs szolgáltatás az eredmények rangsorolásához*

Az eredmények mérésére és rangsorolására az ISO 26000 nem ad meg szempontokat. Ezért a vállalati szervezetnek kell meghatároznia azokat az alapvető tárgyköröket, amelyeket a társadalmi felelősség területén mérni akarnak. Például ilyen lehet az X gyár esetében az, hogy olyan berendezéseket szállít vevőinek, amelyek csökkentik a vevő vízfelhasználását a berendezés tisztításakor. Különben célszerű olyan indikátorok alkalmazása, amelyeket a GRI [9] (2006) magyar útmutatója (G3 – Útmutató a Fenntarthatósági Jelentés Elkészítéséhez) [10] 3. kiadása (2006) szerepeltet. Példaként az X gyár esetében megemlítjük a következő két célt és annak indikátorait:

1. *Cél:* Az üvegházi hatású gáz kibocsátás 15%-kal való csökkentése a 2013. évben a 2010. évi alapértékhez viszonyítva.

Indikátor: Széndioxid mennyiség tonnában.

2. *Cél:* A munkahelyi balesetek (egészségügyi és biztonságvédelmi esetek) arányának 0,3-re való csökkentése egy év alatt.

Indikátor: Baleseti arány és az elvesztett munkanapok száma.

3.1.2. A team-munka és a társadalmi felelősség tervezése

A társadalmi felelősség bevezetése gyakran fentől lefelé irányuló kezdeményezés. A vezetőség felelőssége igen fontos. A felső vezetőségnek kell kialakítania a célokat és a stratégiát, valamint kezdeményeznie kell ezek kommunikációját a szervezet minden tagjával. A felső vezetőségnek kell elosztania a pénzügyi keretet és az emberi erőforrásokat, valamint az végső soron felelős a társadalmi felelősség területén elért eredményekért. Feladata még a szervezet jó irányítása, a tisztességes működési gyakorlat biztosítása és az alkalmazottak ösztönzése arra, hogy a társadalmi felelősséget építsék be napi munkafolyamataikba. A legtöbb szervezet esetében a legfelsőbb vezető (Chief Executive Officer) hozza létre a teameket. Ezek a következők:

- a tanácsadó team, amely általában 4-6 tagú, szoros kapcsolatban van a felső vezetőséggel,

tagjai lehetnek: a környezetvédelmi vezető, a minőségügyi vezető és kommunikációs vezető;
 - a kereszt-funkcionális team, amely a kulcsfontosságú szervezeti egységek vezetőiből áll.
 A team-ek kijelölik a társadalmi felelősség céljait, tájékoztatják rendszeresen a munkatársakat a

legfontosabb elvégzendő feladatokról. Kapcsolatokat hoznak létre az érintett felekkel és kidolgozzák azokat a mérőszámokat, amelyekkel mérik a szervezet teljesítményét, végezetül elkészítik a társadalmi felelősség megvalósítási tervét (**4. táblázat**).

4. táblázat: A társadalmi felelősség megvalósítási terve

A terv egyes területei	Az egyes területek részletei
Áttekintés	A végső cél, jövőkép, stratégia és más átfogó jellegű kérdések összefoglalása
A társadalmi felelősség jelenlegi helyzete	- Környezet - Kultúra - Érdekszféra - Jelenlegi intézkedések - Kockázatok - Fejlesztési lehetőségek
Érintett felek igényei és problémái	Az érintett felek azonosítása, feltérképezése és bevonása
Feladatok, kockázatok	Lényeges kérdések meghatározása
Megvalósítási eszközök	Források jegyzéke (pl. ISO 26000, GRI)
Célok	Célok kijelölése és elérésük ütemezése
Felelősségi területek	Felelősök kijelölése, beszámoltatási területek megadása
A megvalósításhoz szükséges tevékenységek	Legfontosabb stratégiai irányok és tevékenységek jegyzéke
Figyelemmel kísérés és fejlesztés	Eljárások és feladatkörök kiválasztása a folyamatos figyelésre és fejlesztésre, ideértve a változtatásokat és mérőszámokat is
Ütemterv	A speciális tevékenységek ütemezése és a mérőföldkövek meghatározása
Költségek	A tevékenységekhez szükséges erőforrások

3.2. A társadalmi felelősség megvalósítása

A megvalósítási terv tartalmazza a megvalósítás egyes területeit. Ezek részletes megvilágításától eltekintettünk és figyelmünket a következőkre fordítottuk:

- a megvalósítás kulcsfontosságú tényezői;
- a szervezet érdekszférájának határai;
- az érintettek feltérképezése;
- az ISO 26000-es szabvány tárgyköreivel kapcsolatos megoldandó kérdések elemzése;
- az ISO 14001-es és ISO 9001-es szabványokkal való kapcsolat elemzése.

3.2.1. A megvalósítás kulcsfontosságú tényezői

Az ISO 26000-es szabvány útmutatásait akkor lehet eredményesen és hatékonyan megvalósítani, ha figyelembe vesszük a következő fontos tényezőket és szempontokat:

- a szervezet társadalmi felelőssége jelenlegi helyzetének ismerete;

- jártasság a társadalmi felelősség folyamatának végrehajtásában;
- összpontosítás a lényeges és jelentős kérdésekre;
- a réselemzés (gap analysis) gondos elvégzése;
- a jelenlegi rendszerek alkalmazása és fejlesztése, ahol ez lehetséges;
- új rendszerek vagy eszközök gondos megválasztása;
- a társadalmi felelősség beépítése a szervezeti rendszerbe;
- a társadalmi felelősség teljesítményének körültekintő mérése.

3.2.2. A szervezet érdekszférájának határai

Ha egy szervezet meghatározza érdekszféráját, azaz társadalmi felelősségének területét és annak határait, akkor jobban érhetővé válik a társadalmi felelősségével kapcsolatos kockázatok és lehetőségek nagysága is. Két szempontot kell itt figyelembe venni:

- a szervezet tevékenységi területe szűkebb értelmezésű, mint a szervezet befolyási területe, azaz érdekszférája;
- a szervezet beszállítói (ellátási) lánc csak része a szervezet értékteremtő láncának.

Ez az utóbbi megállapítás azt jelenti, hogy a szervezet beszállítói lánc azoknak a tevékenységeknek az összessége, amelyek termékeket vagy szolgáltatásokat hoznak létre a szervezet számára, ugyanakkor az értékteremtő lánc azoknak a tevékenységeknek vagy partnereknek a sorozata, amelyek a szervezet számára vagy értéket adnak, vagy a szervezet ezekből (ezektől) értéket kap termékek vagy szolgáltatások formájában.

A beszállítói láncban vannak a gyártás előtti érintettek (például alapanyagok beszállítói), az értékteremtő láncban szerepelnek a gyártás utáni érintettek (például a végtermékek menedzserei, valamint a hulladékok kezelői). Mindkettő szerepet játszhat a társadalmi felelősség folyamatában, az alapanyag gyártója lehet, hogy szennyezett

alapanyagot állít elő, a végtermék megsemmisítője pedig lehet, hogy a hulladék megsemmisítésekor szennyező anyagot bocsát ki a levegőbe. Ennek megfelelően célszerű a társadalmi felelősség érdekszférája határainak meghatározásához a fenntarthatóság érdekszférájának határait meghatározni. Ez a GRI [9] és G3 [10] közlemények alapján a **14. és 15. ábrának** megfelelően tartalmazza egyrészt a Fenntarthatósági Jelentéstétel határait, másrészt ezek meghatározására szolgáló döntés-fát. Látható, hogy a szervezet hatásköre a gyártásig terjedő értékteremtő láncban a közvetlen közelében lévő logisztikai szolgáltatókra és a gyártókra vonatkozóan szigorúbb szabályozásban (ellenőrzésben) nyilvánul meg, a gyártás utáni értékteremtő láncban pedig a szervezet nagyobb hatókörrel rendelkezik a nagykereskedőkre és forgalmazókra. Ugyanakkor a hatókör kisebb mértékű az alapanyaggyártók és a hulladék (végtermék) menedzserek esetében. Az **5. táblázat** példát ad az X vállalat esetében az érdekszféra határainak jellegére.

5. táblázat: Az érdekszféra határainak meghatározása az X gyár esetében

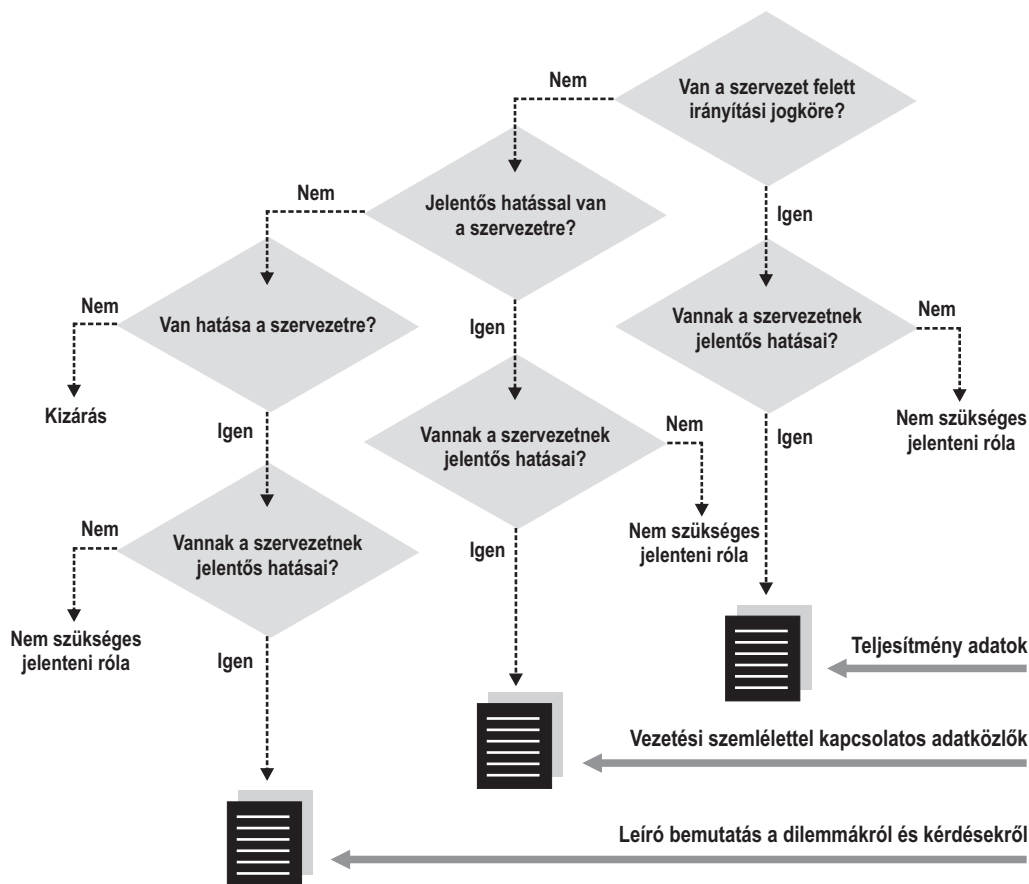
Résztvevők	A szabályozás vagy hatás mértéke	X gyár tapasztalatai
Alapanyaggyártók	Kicsi	Az alapanyagok kereskedelmi árucikkek. X gyár csak kis mennyiséget vásárol.
Szállítók	Közepes	X gyár hatása nagyobb a szerződések és kötelezettségek miatt.
Szolgáltatók	Nagy	Az X gyár érvényesítheti a társadalmi felelősséget már a szerződés megkötésekor.
Szállítmányozók	Közepes	Az X gyár ugyan érvényesítheti a társadalmi felelősséget a szerződésben, de rendszerint nem teszi meg.
Forgalmazók	Közepes - Nagy	Sok forgalmazónak kis szervezete van; az X gyár megkövetelheti a társadalmi felelősség szerinti működést.
Nagykereskedők	Kicsi - Közepes	A gyár termékeinek forgalmazói nem sok beleszólást engednek meg a gyárnak.
Kiskereskedők	Kicsi - Közepes	Az X gyárnak több beleszólása van, mivel bizonyos szolgáltatást is ad termékeihez.
Vevők	Semmi	Az X gyár azt teszi, amit a vevő akar.
Hulladékkezelők	Közepes	Az X gyár telephelyei hulladékkezelésében van szabályozó tevékenység, de a végtermékek végső megsemmisítésében nincs. Ez utóbbit növelni kell.
Iparági gyártók szövetsége	Közepes	Bár az X gyár tmányait előállító iparági szervezetek szövetségének van némi beleszólási joga, azonban ennek a termékek forgalmazásában csekély a jelentősége.
Kereskedelmi kamara	Kicsi	A Kamarában az X gyárnak és termékeinek csekély a részeseisége.



14. ábra: Hol húzzák meg a jelentés határát?

használni az ISO 26000 szabvány útmutatását, azonosítani kell, hogy milyen módszerrel vonhatók be az érintett felek a társadalmi felelősséggel kapcsolatos tevékenységekbe. Ezen túlmenően még három tényezőt kell figyelembe venni: az érintettek definícióját; az érintettek és a szervezet közötti kapcsolatot; az érintett fél érdekeinek hasznát.

Az érintettek azonosítási forrásai és módszerei a következők lehetnek: a jogszabályok érvényesítése a szerződésekben; a szomszédok feltérképezése; a forgalmazók jegyzéke; a helyi és országos média; az alkalmazottak adatbázisa; az alvállalkozók jegyzéke; a vevők listája; a reklamációk; tagság egyes társadalmi és gazdasági szövetségekben; befektetői kapcsolatok; a szervezet egyes részlegeinek vezetői értekezletei. Non-profit szervezetknél ez a felsorolás tartalmazhatja a támogatókat és adományozókat is. Leghasznosabb eszköz: a 6. táblázatban látható az X gyár esetében az érintettek térképe, amely tartalmazza egy eltérés-elemzés (rés-elemzés)



15. ábra: Döntés-fa a Jelentés határainak megállapításához

3.2.3. Az érintettek feltérképezése

Az érintettek feltérképezéséhez szükséges azok meghatározása és rangsorolása. Ehhez fel kell

értékelését több területen, és kitér a rangsorolásra is.

6. táblázat: Az X gyár érintettjeinek térképe

Érintettek	Kapcsolattartás részletei	Érdekek és aggályok	Fenntarthatósági aggályok mértéke	Jogszabályokkal és normákkal kapcsolatos aggályok mértéke	A vállalat befolyásoló képessége	Szervezettől való függőség mértéke	Kapcsolattartási készség	Prioritás	Kapcsolattartási módszerek
Vevők	Vevői adatbázis	Toxikus anyagok	Nagy	Nagy	Kicsi	Kicsi	Változó	1.	- Internet - Telefon
Beszállítói lánc	Kereskedők jegyzéke	Felelősség mértéke	Nagy	Jog - közepes Normák - nagy	Mérsékelt	Közepes	Változó	1.	- Gyárlátogatás - Auditok - Értekezlet
Gyári szomszédok	Helyi iskola	Teherautó forgalom	Közepes	Nagy	Közepes	Közepes	Közepes	2.	Személyes találkozások
Gyári szomszédok	Lakástulajdonosok szövetsége	Gyár hulladékkezelése	Nagy	Nagy	Közepes	Közepes Néhány alkalmazott is	Közepes	3.	Személyes találkozások
Közigazgatás	Telefonszám	Biztonság kezelése	Nagy	Nagy	Nagyon kicsi	Nincs	Nagy	4.	Igény szerint
Alkalmazottak	HR feljegyzések	Unió alakítása	Közepes	Közepes	Nagy	Nagy	Nagy	5.	Vállalati tárgyalás

3.2.4. Az ISO 26000-es szabvány tárgyköreivel kapcsolatos megoldandó kérdések elemzése

A társadalmi felelősségvállalás tárgyköreivel kapcsolatos megoldandó kérdések jelentőségét meg kell határozni. Figyelembe kell venni, hogy az egyes külső és belső érintetteknek mennyire lényeges az egyes kérdések megoldása, és mennyiben segíti az elő a szervezet társadalmi tevékenységének a sikerességét. A szabvány útmutatást ad arra, hogy egyes kritériumok alapján hogyan célszerű megítélni a felmerült probléma jelentőségét. Felhasználva ezeket a kritériumokat a következő lépések ajánlhatók a társadalmi felelősséggel kapcsolatos kérdések módszeres azonosítására és rangsorolására:

- Azonosítsuk azokat a rendszereket, amelyeket a szervezet már jelenleg is használ a társadalmi felelősség kérdéseinek rangsorolására. Leggyakrabban alkalmazott módszerek a kockázatértékelés módszerei (előfordulási gyakoriság és következmények értékelése), az FMEA (Hibamód és Hibahatás Elemzése), amely már az észlelés gyorsaságát is értékeli.
- Döntsünk arról, hogy milyen módon akarjuk ezt megvalósítani a jövőben. Ez mindenképpen azt a végső célt szolgálja, hogy az elért eredmény a fenntarthatóság fejlesztését mutassa be, és elégítse ki az érintettek igényeit.

c) Készítsük el a társadalmi felelősség alapvető területeire vonatkozó kérdések jegyzékét. A **7. táblázat** erre mutat be példákat az X gyár esetében.

d) Alakítsunk ki olyan rangsorolási rendszert, amely figyelembe veszi az ISO 26000 kritériumainak való megfelelést. Egyszerű rangsorolási rendszerben például vagy kis-, közepes és nagyfontosságot különböztetnek meg, vagy csak azt, hogy az egyes kritériumok szerint ellenőrizték-e vagy sem a megfelelést, vagy 1-től 10-ig rangsorolhatjuk a tényezőket az FMEA-hoz hasonlóan. Összetettebb értékelés esetén az 1-10 pontszámú értékelést alkalmazzák több kritériumra, és ezeket összevontan értékelik.

e) Gyűjtsük össze az adatokat, és kezeljük azokat gondosan. A **8. táblázat** szemlélteti azokat a tényezőket, amelyeket az adatok gyűjtése és kezelése során figyelembe lehet venni.

f) Végezzünk eltérés-elemzést (rés-elemzést) a szervezet felső vezetősége által kitűzött társadalom-felelősségi célok és a megvalósított társadalom-felelősségi hálózat, normák, rendszerek, politikák, eljárások, kezdeményezések és szervezeti struktúrák között. A **9. táblázat** felsorolja az eltérés-elemzésre alkalmas területeket az X vállalat esetében.

7. táblázat: Az alapvető területek megoldandó kérdéseinek példái az X gyárban

Alapvető terület	Megoldandó kérdés
Szervezeti irányítás	Az X gyár igazgatósági testületének tagjai nem töltenek be tisztségeket az iparágon kívüli szervezetekben.
Emberi jogok	A gyárral kapcsolatban lévő külföldi beszállítók munkahelyi feltételeivel problémák vannak a helyi törvények hibái miatt.
Munkahelyi gyakorlat	A gyár baleseti aránya 3,1%, főleg a kihelyezett munkák miatt.
Környezetvédelem	Az egyik gyári telephely szomszédjai panaszkodnak a zaj miatt.
Tisztességes működési gyakorlat	A gyárnak jól kifejlesztett trösztellenes politikája van.
Vevői panaszok	A gyárnak csak egy termék visszahívása volt a múlt évben mérgező anyagok miatt.
Közösség bevonása	Gyerek-játszóteret építettünk a helyi közösségnek.

8. táblázat: Adatgyűjtés és az adatkezelés tényezői

Tényezők	Magyarázat
Folyamat egyszerűsítése	Kerüljük el az értelemzavaró bonyolult módszereket.
Jelentőség értékelése	Lehet, hogy egyszerűbb az igen-nem módszer a pontozásosnál.
Kérdés pontozása	Vegyük figyelembe először az egyes alapvető területek szakértőinek véleményét, utána keressük a megegyezést vagy a pontokat átlagoljuk.
Rangsorolás	Néha jobb a sorrendi skála (kicsi – közepes – nagy), mint a számszerű pontozás.
Érintett megválasztása	Az érintettek befolyásolhatják a rangsorolási értékelést, például akkor, ha mindig egyetértenek a szervezettel.
Eszközök kialakítása	Fejlesszünk ki semlegesen megfogalmazott eszközöket (például kérdőíveket), amelyek minimumra csökkentik az adatok torzítását.
Egyéni megítélés	Vegyük figyelembe, hogy az eredmény számadatai az esetek többségében egyéni megítélésekből származnak.
Van-e értelme az eredménynek?	Hasznos azt is megvizsgálni, hogy a kapott számadatoknak van-e értelmük.

9. táblázat: A társadalmi felelősség eltérés-elemzésének alkalmas területei az X gyárban

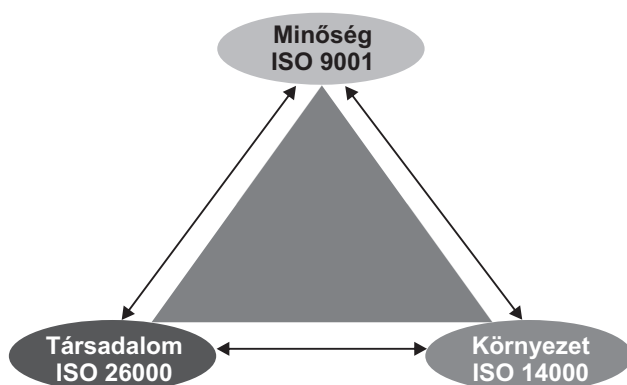
Terület	Példák
Hálózatok	Azoknak a társadalmi kapcsolatoknak a meghatározása, amelyekben a gyár részt vehet (jogi kapcsolatok, környezetvédelmi kapcsolatok, piaci kapcsolatok).
Követelmények	Jogi követelmények (helyi, állami, nemzetközi); más követelmények (vevők, helyi közösség, szakszervezetek követelményei).
Normák	Nemzetközi normák, iparági szabványok, helyi szokások.
Rendszerek	Menedzsmentrendszerek, megfigyelési rendszerek, informatikai rendszerek.
Politikák	Társadalmi felelősségi politika, KIR politika, érdekképviselési politika.
Eljárások	Műveleti eljárások, szerződéses eljárások.
Kezdeményezések, tevékenységek	Részvétel ágazati kezdeményezésekben (például a fenntarthatóság területén), újrahasznosítási programok.
Struktúrák	Szervezeti diagramok, vállalati struktúra.

3.2.5. Az ISO 14001-es és az ISO 9001 szabványokkal való kapcsolat elemzése

A társadalmi felelősség alapelvei, alapvető területei és a szervezeti tevékenységekre vonatkozó részei jellegükből adódóan szoros kapcsolatban vannak mind a környezetközpontú irányítási rendszer (ISO 14001), mind a minőségirányítási rendszer (ISO 9001) alapelveivel és tevékenységeivel. A 13. ábra szemléltette a minőségirányítással való kapcsolatot, a 16. ábra pedig a három szabványt a minőség háromszögének tekinti. A lényeges különbség az ISO 26000 szabvány és a két irányítási szabvány között az, hogy az előbbi útmutató, tehát tanúsításra nem alkalmas, az utóbbi két szabvány pedig rendszer-követelményeket tartalmaz, amelyeknek megfelelően a rendszert tanúsítani lehet. Ez a helyzet kissé hasonló a kockázatmenedzsment útmutatóhoz (ISO 31000:2009 [11]), amely szintén szorosan kapcsolódik mind a három előbb említett szabványhoz. Ezeknek a szabványoknak együttes használatát az indokolja, hogy a szabványok társadalmi igényeket elégít-

nek ki, jöllehet az ISO 9001 a vevőkre összpontosít, azonban az ISO 9004 már az összes érdekelt fél igényeinek kiegyensúlyozott teljesítésére irányul. Az ISO 14001-es szabvánnyal való kapcsolatot és azok kiterjesztését az ISO 26000-es szabvány útmutatásával a 10. táblázatban szereplő példákkal szemléltetjük.

A társadalmi felelősség és a minőség



16. ábra: ISO 9001 - ISO 26000 - ISO 14000

10. táblázat: Példák az ISO 14001 és az ISO 26000 kapcsolatára

ISO 14001 követelménye	ISO 26000 szakasza	Példa a két szabvány kapcsolatára
4.1. Általános követelmények	7.	Ez az elem a KIR alkalmazási területére vonatkozik, itt célszerű megadni az érdekszférát (értékláncot), amely szélesebb, mint az ISO 14001 felhasználói által alkalmazott.
4.2. Környezeti politika	4. és 6.	A KIR politikát a felső vezetőség kiegészítheti a társadalmi felelősség politikájával.
4.3.1. Környezeti szempontok	6.	A szervezetek kialakíthatják a környezeti hatások jegyzékét és rangsorát, azokat kockázatértékelési eszközként használhatják.
4.3.3. Célok	6. és 7.	A KIR céljai kiegészíthetők a társadalmi felelősség területeivel és azok céljaival.
4.4.3. Kommunikáció	5. és 7.	Ez hasznosan kiterjeszthető az érintettek bevonása során alkalmazott tájékoztatási módszerekkel.
4.4.6. Működési szabályozás	6.	Kiterjeszthető a vállalati szervezet teljes érdekszférájára.
4.5.1. Mérés	6. és 7.7.	Ez kiterjeszthető a társadalmi felelősség területeire is.
4.6. Vezetőségi átvizsgálás	6.	Ez kiterjeszthető a 6. szakasz területeire is.

Az ISO 9001-es szabvány esetében a következő alkalmazások javasolhatók:

- A szabvány 7.4.3. szakasza – Beszerzett termék érvényesítése – esetében biztosítani kell, hogy a beszerzett termék legyen mentes a környezeti szennyeződéstől.

- Építsük be az ISO 26000-es szabvány útmutatásait a minőségirányítási folyamatokba.
- Építsük be a társadalmi felelősséget az eljárásokba és a dokumentációkba.
- Mivel az ISO 9001 sok jellemzője azonos vagy hasonló az ISO 14001 jellemzőihez, készít-

sünk kereszthivatkozásokat a két szabvány között, és ezekre is alkalmazzuk a társadalmi felelősség útmutatásait.

- Mivel az ISO 9001 csak a vevői igények teljesítésével foglalkozik, terjesszük ki ezt a kört az ISO 9004 szerint az összes érdekelt fél elvárásaira a társadalmi felelősség figyelembevétele céljából.
- Mivel a minőségirányítás közelebb esik a felső vezetés érdeklődési köréhez, és a minőségirányítási vezető látja el több esetben a társadalmi felelősséggel kapcsolatos feladatokat is, törekedjünk arra, hogy a társadalmi felelősséget építsük be a minőségirányítási vezető feladatkörébe.

4. Gyakorlati példa

A társadalmi felelősség gyakorlati példáját a KÜRT Zrt. [12] eredményei alapján mutatjuk be.

A Hátrányos Helyzetűek Oktatása (H2O) elnevezésű programot 2009 őszén indította útjára a KÜRT. Ez a program, tanulva a korábbi kezdeményezések tapasztalataiból, minden eddiginél hatékonyabban teszi lehetővé a hátrányos helyzetűek sikeres iskolai szereplését, és ezzel nagymértékben segíti integrálódásukat, társadalmi hátrányuk leküzdését.

A KÜRT által felkarolt program Magyarország legelmaradottabb régiójában, a kelet-magyarországi Hejőkeresztúron már 8. éve működik. A helyi általános iskolában az Egyesült Államokban működő Stanford Egyetemtól átvett és a hazai viszonyokra adaptált oktatási program alapján folyik a hátrányos helyzetű diákok oktatása. Az eredmény meggyőző: a 2009-2010-es eredmények minden paraméterükben jobbak voltak, mint a nem hátrányos helyzetű iskolák átlagértékei. A KÜRT célja a program támogatásával és terjesztésével az, hogy a hazai általános iskolák közel felét kitevő 1560 hátrányos helyzetű általános iskola lehető legtöbbjében bevezessék a H2O programot. Egy iskola „átalakítása” közel 5 éves munkavégzést és összefogást kíván, és közel 20 millió forintos költségvonzata van. Jelenleg 2 budapesti hátrányos helyzetű iskolában folyik a H2O módszertan bevezetése. A pozitív eredmények már ezekben is mérhetők. A KÜRT célja 2011-ben, hogy újabb öt iskola átalakítása kezdődjön meg. Az iskolák kiválasztása

már megtörtént, a szponzorok a szükséges pénzüsszegeket felajánlották.

A Stanford Egyetemtól átvett program a hátrányos helyzetű iskolák előnyös helyzetűvé alakításának módszertana. Az amerikai modell a magyar helyzetre alakítva és H2O névre keresztelt módszertanként akkreditálva illeszkedik a magyar oktatási rendszerbe. Leglényegesebb eleme a Komplex Instrukciós Program, amely lehetővé teszi a tanárok számára a magas szintű csoportmunka szervezését olyan osztályokban, ahol a tanulók közötti tudásbeli különbség és kifejezőkészség tág határok között mozog. A program azért alkalmas a hátrányos helyzetű tanulók esélyegyenlőségének megteremtésére az osztálytermi munkában, mert a rangsorbeli problémák felismerhetőkké és kezelhetőkké válnak. A heterogén összetételű osztályokban lehetőséget ad a tanulóknak az együttműködési normák elsajátítására, valamint a sokféle, eltérő képességet megmozgató tananyag alkalmazásával a felszín alatt megbúvó képességek kibontakoztathatók.

A H2O olyan mértékig dokumentált, hogy franchise rendszerként bármely oktatási intézményben alkalmazható. A „Hungarian Business Leaders Forum-Vodafone Munkahelyi Önkéntesség” pályázatán a KÜRT H2O projektje a „Kisvállalat” kategóriában díjat kapott. Magyarországi nyertesként a szervezet nemzetközi, International Business Leaders Forum mezőnyében lesz megmérettetve a H2O projekt. A 2010. január 20-i díjátadó gálán, a KÜRT Zrt. alapító-elnöke, dr. Kürti Sándor elmondta: „A KÜRT az informatikai és üzleti kockázatok csökkentéséből él. Magyarország legnagyobb „üzleti” kockázata a hátrányos helyzetűek leszakadása. Hisszük, hogy nemcsak az ország, de a vállalkozások, így a KÜRT reputációját is növeli, ha nem csak az informatikai kockázatokat, hanem az ország legnagyobb kockázatait is képesek vagyunk csökkenteni. Erre azért is szükség van, mert elemi érdekünk, hogy jól képzett szakemberek álljanak rendelkezésünkre. Magyarországnak lényegében nincs más erőforrása.” Ez a példa azt mutatja, hogy egy szervezet a társadalmi felelősséget saját sikerének és eredményei fenntarthatóságának biztosítására is eredményesen alkalmazhatja. Friedmann, M. 1970-ben megjelent közleményével ellentétben nem a profit növelése a vállalat társadalmi felelőssége, hanem a társadalmi felelősség segíti elő a vállalat fenntart-

ható sikerét és nyereségét. 41 év alatt így változott meg a gazdasági szemlélet és a társadalmi felelősségértelmezése.

Irodalom

1. ISO 26000:2010: Guidance to social responsibility
2. ISO 14001:2004: Environmental management requirements
3. ISO 9001:2008: Quality management systems – Requirements
4. ISO 9004:2009: Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach
5. Molnár, P. (2003): Hungary's Journey to Business Excellence, Quality Progress (February 2003) pp. 55-64
6. Bernhart, M.S. and Maher, F.J. (2010): ISO 26000 in Practice, ASQ Quality Press
7. Czigler, E. és Pappné, Buzás, E. (2011): A társadalmi felelősségvállalás irányelvei, Magyar Minőség, 2011/4. 42-47.
8. Stoute, L. (2009): Corporate Social Responsibility, IPMI
9. Guidelines to Global Reporting Initiatives (G3) (2006)
10. Útmutató a Felhasználói Jelentés elkészítéséhez (2006)
11. ISO 31000:2009: Risk management – Principles and guidelines
12. Kürt Zrt. (2011): Elismerés a hátrányos helyzetűek támogatásáért

Minőségügy és Világ bajnokság

Minél nagyobb eseményről van szó, annál több hibalehetőséggel kell szembe néznünk. Ahogyan azt Dél-Afrika példáján is láthatjuk, ilyenkor egyedül a minőségi megközelítés nyújthat hatékony segítséget. A 2010. évi Futball Világ bajnokság megszervezése kitűnően sikerült és csak nagyon kevés hiba merült fel. A második középdöntős mérkőzés előtt például rendkívül nagy számú VIP és privát repülőgép szállt le Durban új repülőtérére. Létezett ugyan egy szükséghelyzeti terv ilyen esetekre, de mivel a pilóták nem követték azt, kevésnek bizonyult a leszállóhely. Sok szurkoló emiatt le is maradt a mérkőzésről. Természetesen a légi utasok biztonsága mindenkor elsőbbséget élvez, ezért nem volt megengedhető a leszállópályák túlterheltsége. A háttérben meghúzódó okok elemzése azonban számos befolyásoló tényezőt tárt fel, többek között a térségben aznap uralkodó kedvezőtlen időjárást és az együttműködés hiányát a magánrepülőgépek pilótái részéről.



Ezek a nehézségek azonban eltörpülnek a sikerek mögött: Joseph Sepp Blatter, a FIFA elnöke egy tízes skálán 9 pontot adott Dél-Afrika szervezési erőfeszítéseire. „A világon senki sem lehet tökéletes”, mondotta; „de az Afrikában és azon belül is Dél-Afrikában megrendezett első világ bajnokság igen sikeres volt. Ez az ország máskor is szóba jöhet hasonló volumenű világversenyek megszervezésére.” A dicséret azért is kijár, mert a nagy világesemény mintegy 695 ezer új munkahelyet teremtett az országban és 12,6 milliárd dollár bevételt hozott a gazdaság számára. Emellett több mint 500 ezer ember látogatott el Dél-Afrikába, hogy aktívan részt vegyen a játékokban, vagy csak nézőként legyen jelen.

A Dél-Afriai Minőségügyi Intézet (SAQI) már 1994 óta mindent megtesz annak érdekében, hogy megváltoztassa az emberek gondolkodását: a minőségügynek meg kell kapnia azt az elismerést, amit megérdemel – ki kell lépnie a minőségi részlegek falai közül, hogy a tudatosság megteremtésével a fejekben végre a minőségügyi alapelvek is elfoglalhassák méltó helyüket az életben. A Futball Világ bajnokság sikeres megszervezése és lebonyolítása nagymértékben felkeltette az egyes emberek és szervezetek érdeklődését a minőségügy kérdései iránt, amit a SAQI honlapjára látogatók számának ugrásszerű növekedése is jól mutat. Azonban még mindig sok a tennivaló: meg kell érteni, hogy a minőségkultúra döntő fontosságú az ország fejlődése szempontjából, amit most fényesen igazol a világra szóló sportesemény kiváló megszervezése.

(Paul Harding: *Shining on the World Stage. Quality Progress, December 2010, pp. 56-61*)

VG

NYERKI EMIL – LIPPERT RÓBERT

Minőségirányítási rendszerek működtetése kkv-knál – Papírgyártás vagy hozzáadott érték?

A szerzők felmérésükben a Magyarországon működő, többségükben külföldi tulajdonban lévő kis- és középvállalatoknál vizsgálták a minőségügyi rendszerek helyét, szerepét a vállalat működésében. A cikk bevezetőjében bemutatják a tanúsított cégek számának impozáns növekedését, elemzik a növekedés lehetséges okait.

Ismertetik a valós működés és a szabványok szelleme között feszülő ellentmondásokat, bemutatják a kérdőívben megfogalmazott területeket.

Az adatok elemzésén keresztül bemutatják tapasztalataikat a minőségügyi szervezet feladatairól, a szervezeti munkamegosztásban elfoglalt helyéről. Kitérnek a minőségirányítási rendszerek bonyolultságának, az előírások betarthatóságának kérdésére, keresik a választ a tanúsított minőségirányítási rendszer egyik fő feladatának, az üzleti eredmény javításának teljesülésére.

Kitérnek a folyamatos mérés, fejlesztés jellemzően használt módjaira, az audira történő felkészülések háttérben zajló tevékenységre. A befejező részben véleményt várnak a tanúsított rendszer szükségességéről, és a kapott eredmény alapján javaslatot tesznek a fejlesztés módjaira.

A cikk a tanúsított rendszerek használatát, hasznosságát az üzleti eredményesség szemszögéből közelíti meg.

Bevezetés

Napjainkban Magyarországon közel 11 ezer, érvényes minőségirányítási tanúsítással rendelkező cég működik. [1]. Tíz évvel ezelőtt, 2000 elején ez a szám mindössze 3 280 volt, nem túlzás tehát „jelentős fejlődésről” beszélni.

A tanúsított cégek számának jelentős növekedése a nyitott szemmel járó, nem szakmabélieknek is feltűnhet. Míg a kilencvenes évek második felében főként a Magyarországon megtelepülő multi-cégek rendelkeztek minőségirányítási tanúsítvánnyal (túlnyomórészt ISO 9002, kisebb részt ISO 9001, elvétve lehetett ISO 9003 tanúsítvánnyal találkozni) az utóbbi tíz év ezen cégek beszállítóinak, majd az állami szféra szervezeteinek és a kkv-k tanúsításainak növekedését hozta. Ma már nem lepődünk meg azon sem, ha egy kórház, oktatási intézmény falán küldetésnyilatkozat és tanúsítvány található, és szintén nem okoz meglepetést egy autókereskedés, vagy néhány fős kis családi cég tanúsítványa sem.

1. Minek köszönhető a tanúsított cégek számának jelentős növekedése?

- Az ISO 9001:2000 [2] változata „felhasználóbarátabb” követelményrendszerének?
- A piac diktálta elvárásoknak? Hiszen napjainkban szinte az összes beszállítói kvalifikációs kérdőív elsőnek kérdez rá a tanúsítvány meglétére.
- Egyszerűen divatjelenségről beszélhetünk, amelyet követett a többi tanúsítható és tanúsítandó rendszer (környezetirányítás, információbiztonság, munkabiztonság)?
- Vagy a tanúsított minőségi rendszer a szervezet szabályozott működése révén a tulajdonosnak mérhető hasznot hoz, és önös érdekből törekednek a mielőbbi bevezetésre?

Egzakt válasz a fenti kérdésekre valószínűleg nem adható, de talán nem járunk messze az igazságtól, ha az összes állítást valósnak fogadjuk el, és a továbbiakban csak az okok arányát vitatjuk.

1.1. ISO 9001:2000... 2008

Kétségtelen, hogy a „régí” ISO 9000 szabvány-család bonyolult, csak a speciális képzettséggel rendelkezők számára volt átlátható. A minőségirányítási tanfolyamokon jelentős időt vett igénybe a szabványcsalád egyes elemeinek értelmezése, az adott cég számára a megfelelő szabvány kiválasztása.

A szakmát az ISO 9001:2000 szabvány alapján kezdett kollégák kedvéért egy rövid visszatekintés:

Az ISO 9001: 1994 tartalmában megfelel a mai (ISO 9001:2000) értelmezésnek, vagyis az összes értéktéremtő folyamatot magában foglalja, az ISO 9002:1994 ebből kivette a termékfejlesztés folyamatát, ezzel szemben az ISO 9003:1994 csak és kizárólag a termékellenőrzés tanúsítására volt hivatott.

Az ISO 9004 fogalomértelmezésekkel, míg az ISO 9000 a szabványsorozat elemei közül a megfelelő kiválasztásával, a rendszer értelmezésével foglalkozott.

Az ISO 9001:2000 lényeges tartalmi változásokat hozott:

- A korábbi, termelő szervezetekre alapozott követelmények megváltoztak, és a szabvány a szolgáltató szervezetekre, intézményekre is jól alkalmazható lett.
- A korszerűsített szabvány vevőközpontú. Ezzel a szabvány az eddigi minőségbiztosítási rendszer helyett (amely csak arról biztosította a vevőt, hogy a vállalat egyenletes színvonalon működő minőségügyi rendszerben állítja elő termékeit, illetve nyújtja szolgáltatásait) a minőségirányítási rendszer követelményeit foglalja össze.
- A minőségirányítási rendszer követelményeit úgy alakították ki, hogy lehetővé tegyék integrált vállalatirányítási rendszer megvalósítását (környezetirányítás, munkabiztonság, IT biztonság).

Összefoglalva elmondható, hogy a bonyolult, nehezen átlátható régi verzióval szemben egy valóban használható, az üzleti eredményt támogató elvárás-rendszer született. A korábbi ISO 9001/9002 rendszer bevezetése rengeteg dokumentációs kötelezettséggel járt, a rendszer bevezetésében közvetlenül nem érintettek általában csak az adminisztráció növekedését látták. A szabályozott, egységes folyamatok iránti igény felkeltéséhez a minőségügyesek ügyes kommunikációja kel-

lett, melyet ideális esetben a felső vezető támogatása hatékonyan kiegészített.

1.2. Piaci elvárások

Korábban utaltunk rá, hogy az ISO 9001 szabvány elvárásainak egyszerűsödésével, és a tanúsított cégek számának növekedésével egyre több cég követelte meg beszállítóitól a tanúsított minőségügyi rendszert. Tette ezt a vevők által kifejtett nyomásnak engedve (a beszállító beszállítója is rendelkezzen ISO 9001 tanúsítvánnyal), vagy egyszerűen lustaságból. Egyszerűbb egy tanúsítványt elkérni, mint komoly folyamatauditot végezni, holtl később látni fogjuk, hogy a tanúsítvány megléte és a professzionális működés között kauzális összefüggés nem mindig fedezhető fel. Jelentős azon kisvállalkozások, családi vállalkozások száma, amelyeknek a tanúsítás csak költséget jelentett, ám működésükön semmit nem változtatott. Hiszen a technológia, a szakembergárda adott, a folyamatok bejártottak, a „menedzsment review” a vasárnapi ebéd után rendszeresen megtörtént – csak éppen másként hívták. Viszont honlapjára, termékére kitehette a tanúsítvány meglétét igazoló logót. Ha egyszer már kifizette...

Mibe kerül egy rendszer kiépítése, tanúsítása és fenntartása?

Egy 2008-as felmérés szerint egy 51 fős társaság ISO 9001 szerinti tanúsítási költségei 3 évre vonatkoztatva (tanúsító és felügyeleti auditok) előaudittal 500 000 – 1 millió Ft közötti összegbe kerülnek, ehhez jön az auditorok utazással eltöltött idejének költsége, szállás- és útiköltsége – az is több tízezrestétel [3].

Vagyis átlagosan 250 000 Ft/év költséggel számolva a 11 000 tanúsított cég évente 2 750 000 000 bevételt generál a tanúsítással foglalkozó szervezeteknek.

Amennyiben egy jelentős üzlet elnyerése függ a tanúsítvány megszerzésétől, megtérülő befektetés tanúsíttatni. Más kérdés, hogy a kényszerből, üzletszerzési céllal kiépített rendszer milyen hatékonysággal működik, illetve két audit között működik-e egyáltalán?

1.3. Divatjelenség?

Előzőekben láttuk, hogy a tanúsítási piac jelentős, és folyamatosan bővül. Elég megnézni a külföldi tanúsító cégek földrajzi terjeszkedését. Jó nevű auditorcég magyar képviselője mesélte, hogy az

éves közgyűlésen a nemzeti képviselőket az elért növekedés szerint is rangsorolták – a kínai képviselőlet megnyitásával minden más ország esélytelenné vált e versengésben. „Kiáll a kínai kolléga az utcasarokra, és egy nap alatt annyi céget talál, amennyiért én egy hónapig küzdök” – kesergett.

Egyszer azonban eljutunk a telítődés állapotáig, muszáj újabb tanúsítható szabványt alkotni, nagy cégeket a hasznosságáról meggyőzni, majd indulhat a következő lavina, amíg a beszállítói lánc utolsó szeme is rendelkezik az újdonsággal.

Ezzel természetesen nem a különféle tanúsítható rendszerek értelmét és hasznosságát kívánjuk kétségbe vonni, hanem arra szeretnénk a figyelmet ráirányítani, hogy e rendszerek elvárásainak jelentős részét a hatályos jogszabályok és a JPÉ (józan paraszti ész) értelmében úgyis teljesíteni kell. Gondoljunk bármelyik, a minőségirányítás általánossá válása után érkezett rendszerre, legyen az környezet-irányítás, IT biztonság, vagy a munka-biztonság.

Mi lesz a telítődés után?

Megszületik az újabb „rendszer szabvány”, vagy a szakma még évekig elfoglalja magát újabb szabályozandó területek kiaknázásával és a jelenleg létező szabványok integrálásával?

1.4. Minőségirányítás mint az üzleti hatékonyság eszköze?

Tizenéves minőségirányítási tapasztalat alapján a fenti kérdésre biztonsággal nagybetűs IGEN-nel válaszolhatunk. Amennyiben a rendszer kidolgozása során valóban az üzleti hatékonyság volt a fő motívum, és ennek rendelték alá a szabványnak való megfelelést, akkor a folyamatok betartása közel „automatikusan” eredményezi a hatékony működést.

Amennyiben viszont egy bürokratikus felépített, esetleg másolt – jobb esetben vásárolt – kézikönyvvel és folyamattérképpel „letudják” a tanúsítást, akkor nem szabad csodálkozni, hogy az operatív működés és a rendszer elvárásai csak alkalmanként találkoznak. Ha a szervezet szokásjogok, szóbeli utasítások alapján jól működik, a minőségügyi rendszer nem fog hiányozni. Hiszen nélküle is sikeresek vagyunk!

Egészen addig, amíg a szervezet nem nő olyan nagyságúra, hogy kézi vezérléssel hatékonyan már nem működtethető. Másik kockázat, hogy a kulcs-emberek kicserélődnek, és a tacit tudásként létező működési mód elveszik.

Ilyenkor jó lenne egy sorvezető, amit fel lehetne lapozni, és megtalálni azt, hogyan is kellene az adott folyamatot végezni, miként oszlanak meg a feladatok és a felelőségek....

2. Felmérés a minőségügyi rendszerek hasznosságáról, működéséről

A bevezetőből talán kiderült, hogy a szerzők elkötelezettek egy értelmesen felépített, valóban működő, üzleti hatékonyságot támogató minőségirányítási rendszer mellett. A napi gyakorlatban tapasztaltak alapján azonban egyre többször merül fel a kérdés: Minden szakmabeli ezt akarja?

Abszolút logikus, üzletileg-műszakilag kockázatmentes döntések húzódnak napokig „minőségi elvárások” miatt, auditokon sokadrangú dokumentációs problémákat keresnek, iparágtól függően napokat, heteket, hónapokat vesz igénybe egy termékmódosítás engedélyeztetése – papírmunkára hivatkozva. Első minta (új vagy módosított termék vevői jóváhagyásra felkínált mintadaráb, a szükséges dokumentációs csomaggal együtt) benyújtásakor az erre rendeltetett vevői képviselő vadászik a termék- és dokumentációs csomag legkisebb eltérésére is, és büntetlenül kötelezheti a szállítót többszörös újbóli mintázásra – jelentős költséggel. Azt mindkét fél pontosan tudja, hogy ezen minták válogatott darabok, hiszen a „tökéletes” terméket keresi, és abban a pillanatban, amikor a sorozatgyártás végre megindulhat, az „átlagos” termék kerül kiszállításra. Amely természetesen kielégíti a vevői elvárásokat, de szükség esetén kihasználja a teljes tűrésmezőt.

Kíváncsiak voltunk, hogy a szakmában dolgozók hogyan vélekednek 2010 telén a minőségirányítás hasznosságáról, üzletmenetet segítő vagy esetleg gátló mivoltáról. Egy rövid, anonim kitöltést biztosító on-line kérdőív összeállításával a következő kérdésekre kerestük a választ:

- A tanúsított minőségügyi rendszer elősegíti-e a szervezetet üzleti eredményei elérésében
- A dolgozók ismerik és betartják a rendszer előírásait
- A rendszer bonyolultsága
- Minőségügyi rendszer folyamatos fejlesztése
- Szervezeti mérőszámok nyomon követése, értékelése
- Felkészülés auditokra
- Minőségügyi szervezet feladatai

A felmérésben tanúsított rendszerrel rendelkező cégek felső- és középvezetői vettek részt, akiknek beosztásukból adódóan rálátásuk van a rendszer felépítésére, működésére, az üzleti eredményre gyakorolt hatására.

A válaszadók átlagéletkora 36,7 év – ez jelentős munkatapasztalatot, ugyanakkor az újdonságra való nyitottságot is feltételez. Az internetes kérdőív teljes anonimitást biztosít, a válaszadók személyes adatai közül életkorukat és szakterületüket kérdeztük. A válaszadókhoz a kérdőív szakmai fórumokon és a kapcsolati háló segítségével jutott el – mindenképpen biztosítani kellett a válaszadók kompetenségét és az adatok precizitását.

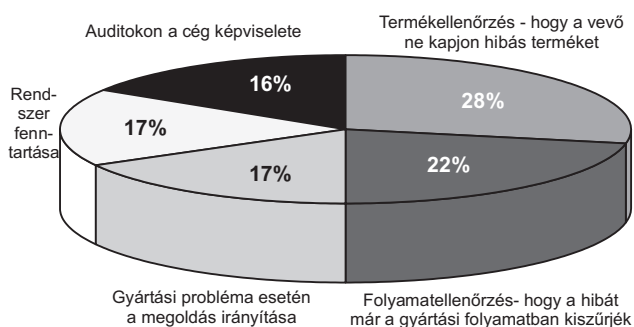
A minta ötven válaszadó által, hozzávetőlegesen negyven hazai céget tartalmaz, többségük kis- és középvállalat, túlnyomórészt külföldi tulajdonban.

2.1. Minőségügyi szervezet feladatai

A minőségügyi rendszerek vizsgálata előtt a vállalatnál működő minőségügyi szervezet feladataira kérdeztünk rá. Az általánosan használt, minőségüggyel összefüggő feladatokat kellett a válaszadóknak rangsorolni.

Rangsorolandó választások az alábbiak:

- Minőségirányítási rendszer működtetése
- Cégeképviselő auditokon
- Termékellenőrzés
- Folyamatellenőrzés
- Gyártási probléma esetén a megoldás irányítása



1. ábra: A minőségügyi szervezet feladatai

A válaszadók közel fele a termék- és folyamatellenőrzést tartja a „minőségesek” legfőbb feladatának, 17%-uk szerint a legfontosabb feladat a problémák kezelése, a normális üzemmenet visszaállítása.

A minőségügyi rendszer fenntartása, a rendszer-

rel összefüggő feladatok elvégzése szintén 17%-os aránnyal került a harmadik-negyedik hely-re.

A minőségügy ellenőrző funkciójának kiemelése nem meglepő – sajnos. Ha csak a minőségügy „rövid nevét” nézzük, a QS, MBO, QC rövidítések mellett a leggyakrabban előforduló kifejezés a „meó”. Ami feltétlenül helytálló volt harminc-negyven éve, amikor a termékminőség záloga a 100%-os minőségellenőrzés volt, az extra, „export” minőséget a még szigorúbb ellenőrzéstől várták. Napjainkban is gyakran találkozunk azzal a – szerintünk alapvetően téves – felfogással, hogy a termelés termeljen, a minőségügy ellenőrizzen. Természetesen a megfelelőség-megállapítás fontos, de talán nem a legfontosabb feladata a korszerű minőségirányításnak.

Életkorfüggő a vélemény és a „fiatal” (harminc alatti) generáció másként vélekedik?

Az 1. ábrán bemutatott rangsor a 31 éves életkor alatti válaszadókra leszűkítve csak a második helytől mutat különbséget. Közel azonos aránnyal (27, 5%) a fiatalok is a termékellenőrzést teszik az első helyre, ám második legfontosabb feladatként a gyártási probléma megoldását, harmadikként a folyamatellenőrzést jelölik meg.

A fentiek alapján elmondható, hogy napjaink ipari gyakorlatában a „minőségügy” és az „ellenőrzés” közel szinonim fogalmak.

Ugyanakkor a cég üzleti sikere szempontjából nagyon veszélyesnek tartjuk a korábban említett „termelés termel – minőségügy ellenőriz” felfogást. Nem véletlen, hogy fejeződések körében kerestek a minőségügyes háttérrel rendelkező termelési és operatív vezetők. Mivel ők saját bőrükön tapasztalták mindkét szakma elvárásait („jó termék” és „sok termék”) könnyebben egyensúlyoznak a minőségügyi elvárások és az üzleti racionalitás szűk mezsgyéjén.

Az „előírásokat maradéktalanul kielégítő termék” és az „eladható termék” nem feltétlenül egyezik meg. Korábban említettük az első minták elbírálása kapcsán szerzett negatív tapasztalatainkat, és ugyanilyen hibának tartjuk, ha a minőségügy és a termelés nem tud egyezségre jutni a vevői elvárásokat még kielégítő, és sorozatban, minimális selejttel gyártható termék kritériumaiban. A személyes és szervezeti célok konfliktusa nyilvánvaló: minden vezető és beosztott saját fontosságát, pótolhatatlanságát igyekszik hangsúlyozni, és kinek kell a minőségügyi szervezet, ha nincs hiba? A

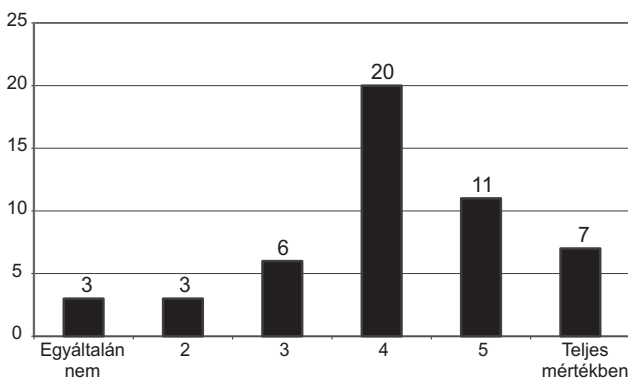
gondolkodás rövidlátó és önös érdeket képvisel, de sajnos nem egyedi.

A szervezeti érdek (a lehetséges minimális költséggel eladható terméket gyártani) érvényesítése komoly konfliktusokkal és a felső vezető következetes kiállásával valósulhat meg – azonban ha folyamatosan döntőbíró helyzetbe kényszerítik az ügyvezetőt/operatív vezetőt, az előbb-utóbb a civakodó felek valamelyikének (vagy mindkettejük) távozásához vezet.

A fentiek után adja magát az alábbi kérdés:

3. A minőségügyi rendszer elősegíti a céget az üzleti eredményelérésében?

A felmérés eredményei alapján a választ a 2. számú ábrán mutatjuk be:



2. ábra: Minőségi rendszer hatása az üzleti eredményre

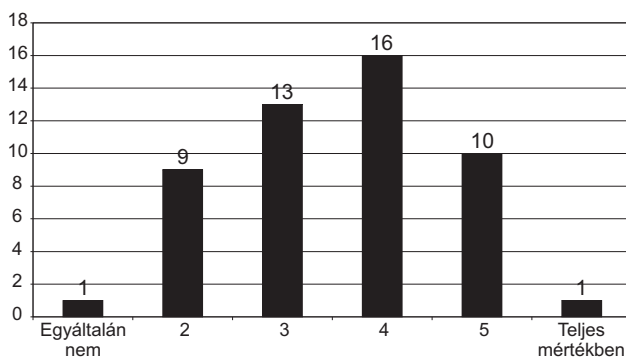
A válaszadók a „Tanúsított minőségügyi rendszer elősegíti a céget üzleti eredményei javításában?” kérdésre véleményüket a skálán 1–6-ig jelezhetik. Az „1” válasz jelentette az „egyáltalán nem”, a „6” a „teljes mértékben” véleményt. A skála páros tagolása annak érdekében készült, hogy az „arany középutat” ne lehessen kihasználni, a középutas véleményben is jelenjen meg egy minimális döntés.

A vélemények átlaga 4,04, és a 2. ábrán látható módon a válaszok túlnyomó többsége a pozitív (4–6) tartományban található. Tekintettel arra, hogy a válaszadók többsége cégenél döntéshozó pozícióban dolgozik, vagy közvetlen ráhatása van felső szintű döntések befolyásolására, ezen cégeknél megvan a vezetőség elkötelezettsége a minőségi rendszer működtetésére.

Igaz ez a cég minden szintjén?

Következő kérdésünk: „A cég minden dolgozója

ismeri a minőségügyi rendszer felépítését, a munkájához szükséges előírásokat?”



3. ábra: Ismerik-e a dolgozók az előírásokat?

Az előzőekben tárgyalt kérdéshez hasonlóan itt is 1–6 közötti skálán választhattak a válaszadók. A kérdésre adott válaszok átlageredménye 3,55, érdekesebb azonban a válaszok eloszlása.

Míg a rendszer üzleti hasznosságát vizsgáló kérdésnél a válaszok negyede esett a negatív térfélre, esetünkben 23 válasz – ez az összes válasz 47%-a.

Tehát adott a minőségügyi rendszer, mely hasznos és támogatja az üzleti eredmény javítását, ennek fontos feltétele azonban a teljes szervezetre jellemző elkötelezettség. Ez viszont a rendszer ismeretével kezdődik.

Optimistán tételezzük fel, hogy a válaszadók szerint értelmezték a kérdést, és ha egy olyan dolgozót is tudtak a vállalatnál, aki nem ismeri a saját munkájához szükséges előírásokat, már alacsonyabb pontszámot érő választ adtak.

Amennyiben a többi dolgozó rendelkezik a szükséges ismeretekkel, és szabálykövető magatartást tanúsít, még van esély a minőségügyi rendszer előnyeinek a hatékonyság és jövedelmezőség növelésére felhasználni.

A következő kérdés e szabálykövető magatartást vizsgálta.

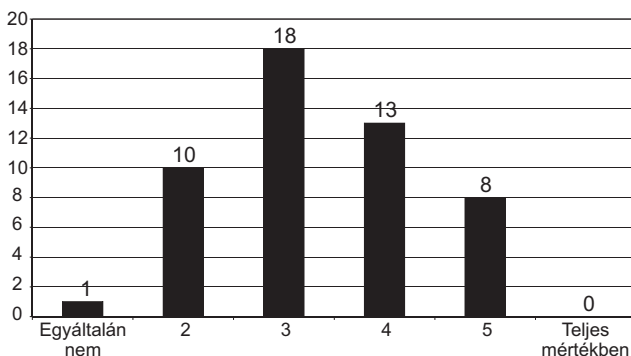
(A cég összes dolgozója napi munkája során betartja a minőségirányítási rendszer előírásait?)

A már ismert hatos skálán az elért 3,55-ös eredmény századra megegyezik az előző kérdésnél kapott eredménnyel (4. ábra).

Ha a „térfelek” közti eloszlást figyeljük, az eredmény romlik, hiszen itt már 28 válasz esik a negatív tartományba – ez 57%!

Mit jelent ez? Számunkra azt, hogy a mérésben megjelenik a korábban már említett jelenség, a napi operatív élet és a minőségügyi rendszer előírásainak szétválása.

Korábbi optimizmusunkat elfelejtethetjük, hiszen a válaszok eloszlásából kiderül, hogy az előírásokat ismerők szabálykövetésével is gondok vannak (több „nemkövetőt” találtunk mind „nem ismerőt”).

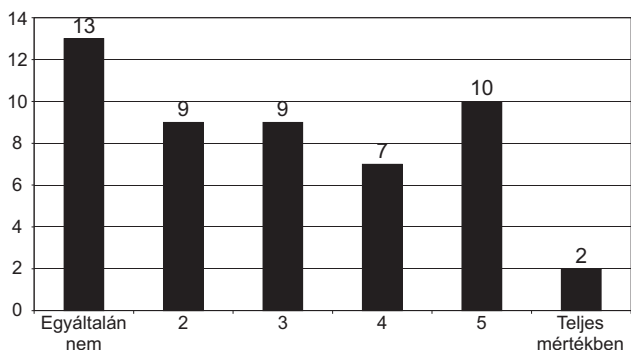


4. ábra: Betartják-e a rendszer előírásait?

Mi lehet ennek az oka?

Emberi tényező – figyelmetlenség, motivációhiány, időhiány – vagy a rendszert magát sikerült annyira bonyolultul elkészíteni, hogy önnön működése gátjává vált?

Emlékezve a kilencvenes évek bonyolult felépített rendszereire, reális lehetőségnek tűnt ez a veszély, így a felmérésben egy kérdés erejéig kitértünk rá: „A minőségügyi rendszerünk olyan bonyolult, hogy az összes előírás betartása lehetlenné tenné a munkát”



5. ábra: Bonyolult-e minőségügyi rendszer?

Figyelem! Itt a térfelek megfordulnak, hiszen a minőségügyi rendszer használhatóságát szem előtt tartva a kis pontszámú válaszok a szerencsések, melyek az „egyáltalán nem”-től az „inkább nem” tartományban mozognak (1–3).

A válaszok átlageredménye 3, és a számunkra kedvező térfélen 30 válasz található – ez az összes válasz 61%-a.

Elkötelezett minőségügyesként örülhetünk ennek az eredménynek? Ha a 61%-os „kedvező” válasz arányát nézzük, akkor igen, hiszen többségben vannak a nem túlbonyolított rendszert használó cégek. Ugyanakkor a „másik oldal” aránya aggodalomra ad okot, hiszen a vizsgált cégeknél a tanúsított rendszerek minimum harmada részben használhatatlan, alkalmatlan az üzleti eredmény támogatására, mivel a napi operáció során a munkát nem segíti, hanem gátolja.

A túlbonyolított rendszer jellemzője, hogy csak néhány beavatott ismeri. Hiszen a napi operációban nincs szükség rá, vagy csak a legfontosabb – jellemzően dokumentációs – tevékenységeket hajtják végre.

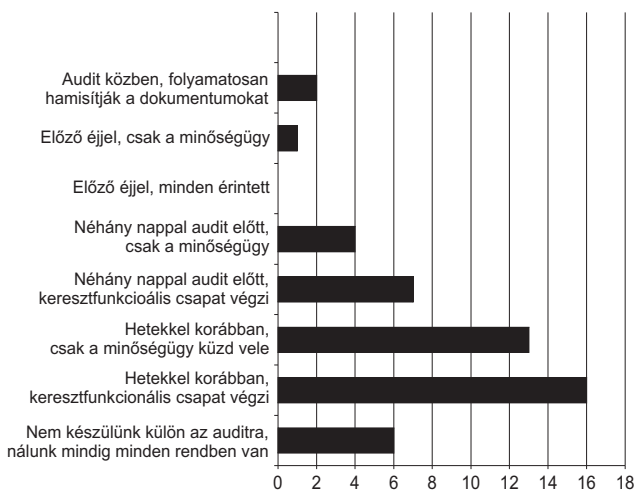
Amikor mégis prezentálni kell a rendszer működését, kezdődik az össznépi „auditfelkészülés”. Jobb esetben visszamenőleg készülnek a feljegyzések, a dolgozók kapnak egy felfrissítő tréninget, rosszabb esetben alapoktatást, hogy mit kell mondani az auditon – mintha mindig minden rendben menne. Ilyenkor szokott az történni, hogy a nagy igyekezetben mégis maradnak nem kozmetikázott területek, és a rutinos auditor e jelekből hamar észreveszi, hogy itt egy bemutatóra jól-rosszul felkészített minőségügyi rendszert lát. Audit előtti ellenőrzésre, felkészülésre természetesen minden szervezetnek szüksége van. Lehet ezt jól, eredményt szolgáló módon végezni – például korrektül megtartott vezetőségi átvizsgálás valóban hasznos, eredményt mér, akciókat határoz meg – és lehet látszattervekenységként folytatni.

Mint a minőségügyi rendszer iránti hozzáállás egyik indikátorát, az auditra történő felkészülés módját is vizsgáltuk:

A válaszadók tíz százaléka nem végez külön felkészülést, mert audittól függetlenül működik a rendszerük, harmaduk egy keresztfunkcionális csapattal hetekkel korábban ellenőriz, belső auditot végez, korrigál.

A válaszadók 26%-ánál a felkészülést meghagyják a minőségügyes kollégáknak, küzdjenek vele... Amennyiben a „végeredményt”, a frissiben elkészült dokumentumokat, procedúrákat a folyamatgazdákkal nem ismertetik részletesen, kínos helyzetbe kerülhetnek az audit során.

A válaszadók ötöde néhány nappal korábban áll neki a felkészülésnek – tegye ezt keresztfunkcionális csapattal, vagy „magányos hősként”.



6. ábra: Felkészülés auditokra

Figyelemre méltó a 4,1%-ot képviselő vélemény, mely szerint „Audit közben hamisítjuk a dokumentumokat”. Túllépve a strukturált munkavégzéssel összeegyeztethetetlen megoldáson, a jelenleg létező nem feltétlenül csak a tanúsított szervezetek felelősek. „Öreg minőségügyes szakikat” is meg lehet lepni auditon egy extra elvárással – mivel a szabványok tág teret adnak követelmények kielégítésének, nem feltétlenül egyezik meg a minőségügyi vezető és az auditor elképzelése a végrehajtás mikéntjéről. Tétre menő auditon a „megfelelt” vagy „feltételesen megfelelt” eredményért alkalmanként kisebb csínyeket elkövetnek a kollégák... Azt minden érintett tudja, hogy a jegyzőkönyvben elterésnek, de legalább megjegyzésnek, javaslatnak lennie kell, de nagyon nem mindegy, hogy mennyi, és milyen súlyos megjegyzés kerül végül papírra.

Felvetődik a kérdés: Valóban szükség van-e az auditok előtti felkészülésre, vagy a szabvány előírásaiból levezetett minőségirányítási rendszer működtetésével és folyamatos fejlesztésével a vevői auditok és a tanúsító szervezetek látogatásai abszolválhatóak?

A „folyamatos fejlesztés” a szabvány definíciója alapján:

„A szervezet állandó célja legyen az átfogó, teljes működésre vonatkozó folyamatos fejlesztés. Ez a következőket jelenti:

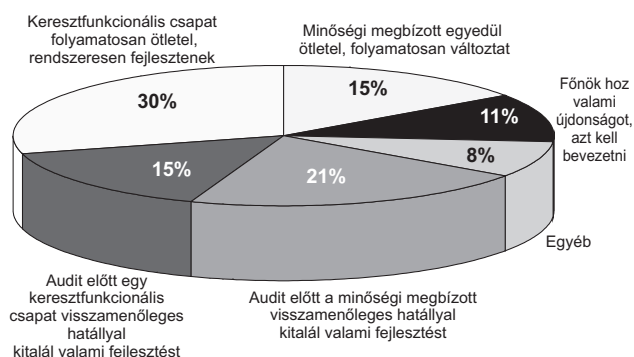
- A munkatársak rendszeres képzése (a folyamatos fejlesztés módszereire és technikáira is).
- A folyamatok rendszeres mérése, valamint fejlesztésük mindenki számára célként törő meghatározása a szervezeten belül.
- A fejlesztések elismerése és jutalmazása.

A felülvizsgálatok alkalmával a szervezetnek a folyamatos fejlődés valódi bizonyítékait kell felmutatnia”[4].

Nagyobb cégeknél a folyamatos fejlesztés koordinálását külön megbízott vagy szervezet végzi. A felmérésben résztvevők közül ketten is jelezték, hogy van „kaizen vagy „CI” (continuous improvement) csapat cégükönél. A cégvezetés döntése abszolút dicsérendő és példamutató, remélhetőleg a CI/kaizen csapat megszolgálja a bizalmat és a befektetést, és mérhető (forintokban mérhető) megtérülést ér el fejlesztéseivel.

Benchmarking látogatás jó nevű autóipari beszállítónál, vendéglátónk a CI csapat vezetője. A szokásos cégbemutató, a folyamatos fejlesztő tevékenység bemutatása után lehetett kérdezni. Élve a lehetőséggel, rákérdeztünk, milyen a megtérülési rátájuk. Kolléga arcán némi tanácsstalanságot véltem felfedezni, ezért pontosítottam a kérdést: „A csapat működési költségeihez képest mekkora a fejlesztésekkel realizált megtakarítás?”

A tanácsstalanság maradt, majd kiderült, hogy ezt a kérdést még senki nem tette fel neki. Sem a főnökei, sem a kollégák... Evidencia, hogy fejleszteni kell, ennek megteremtették az erőforrás fedezetét, de a lényeggel, hogy mit profitál a cég a fejlesztésből – azzal nem törődtek.



7. ábra: Folyamatos fejlesztés

A folyamatos fejlesztést valóban folyamatosan, team-munkában végzett tevékenységként a válaszadók 30%-a jelölte meg. Értelmezésünk szerint ez fedi le legjobban a korábban tárgyalt meghatározást.

Folyamatos, ám nem team-munkában végzett tevékenységről 15%-ban számolnak be a válaszadók. A minőségügyi megbízott, mint magányos

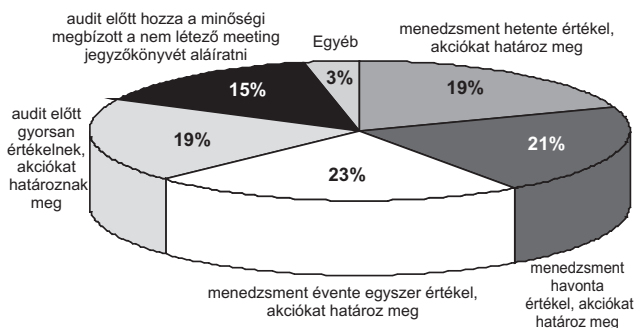
hős korábban megjelent – lásd auditfelkészülés –, és most mint a szervezettől függetlenül dolgozó szakember, ismételten előkerül. Az ilyen fejlesztések szempontjából kulcsfontosságú az ötletek kommunikációja, és a fejlesztés életszerűsége. Amennyiben a bevezetni kívánt ötlet hasznosságát nem sikerül „eladni” a szervezetben, nem lesz hatékony a bevezetés – minden érintett újabb nyűgnek érzi a plusz feladatot.

A „folyamatos fejlesztést” mint visszamenőlegesen teljesítendő, auditra kipipálandó feladatot összesen 36%-ban találjuk legjellemzőbb válaszként. Tovább sötétíti a képet, hogy a visszamenőleges „fejlesztések” kétharmadát a minőségi megbízott egyedül végzi, egyértelmű indikátora a csak „audit-megfelelés” miatt fenntartott rendszernek.

Az esetek 11%-ában a fejlesztés legjellemzőbb módja a felső vezetés által máshol látott ötletek, megoldások kötelező bevezetése. E megoldás pozitív is lehet, hiszen komoly eredmények születtek „benchmarking” technikával beszerzett megoldások alkalmazásával. Ugyanakkor a szervezet meglévő kultúrájától idegen megoldások kötelező bevezetése nagy körütekintést és komoly meggyőzést igényel.

A folyamatos fejlesztés feltételezi a szervezet teljesítményének rendszeres mérését is. Túl azon, hogy a mérés szabványkövetelmény, gyakorlati tapasztalatok alapján állítható, hogy működik a „get measured, get improved”[5] elv.

A „folyamatos fejlesztés” téma lezárásaként a mérés legjellemzőbb módjára kérdeztünk rá: „A fő mérési paraméterek (key performance indicator) mérése legjellemzőbb módon így történik:



8. ábra: A mérés legjellemzőbb módja

Lehetséges válaszok:

- a menedzsment hetente értékeli, akciókat határozza meg

- a menedzsment havonta értékeli, akciókat határozza meg
- a menedzsment évente egyszer értékeli, akciókat határozza meg
- audit előtt gyorsan értékelnek, akciókat határoznak meg
- audit előtt hozza a minőségi megbízott a nem létező meeting jegyzőkönyvét aláírni
- egyéb

A válaszok negyven százalékát találom életszerűnek – folyamatos, hetente ill. havonta történő értékelés, akciók meghatározása – a fennmaradó közel 60% sajnos ismételten „auditközpontú” akcióra utal.

Nehezen hihető, hogy a valóban fontos, kulcsparaméterek (Key performance indicators) esetén az évente történő értékelés kellő gyakoriságú a hatékony PDCA ciklus elvégzéséhez.

Amennyiben olyan paraméterek kerülnek évente nagyító alá, amelyek nem igényelnek gyakoribb ellenőrzést, azok nem lehetnek a jelenlegi üzleti környezetben kulcsparaméterek, és teljesen biztosak lehetünk abban, hogy a napi operatív működéshez valóban fontos jellemzőket a minőségügyi rendszer mutatóitól teljesen függetlenül követik.

Egy gondolatot még a – szerencsére utolsó helyre került – 15%-ot képviselő válasz, mely szerint „audit előtt hozza a minőségi megbízott a nem létező meeting jegyzőkönyvét aláírni”. Ilyenkor kit csaptunk be? Az auditort, aki két jól irányzott – akár informális – kérdéssel meggyőződik a jegyzőkönyv valóságtartalmáról, vagy ismét magunkat, amikor továbbra is a „napi működés vs minőségi rendszer” kettősségében tevékenykedünk?

Végezetül:

4. Miért van szükségünk tanúsított minőségirányítási rendszerre?

A válaszadók körében egyetértés van – néhány kivétellel – abban, hogy a tanúsított minőségügyi rendszer segíti a céget üzleti eredménye elérésben (2. ábra). A további kérdésekre adott válaszok viszont azt mutatják, hogy a válaszadók két, egymástól jól elkülöníthető csoportra oszthatók:

- Minőségirányítási rendszer eszköz megléte, használata valóban az üzleti eredményt szolgálja.

- Minőségirányítási rendszer cél: auditon ne legyen komoly probléma, vevők, partnerek részére a tanúsítvány bemutatható legyen – a cég viszont a maga kialakult módján működik.

A kettősség jól megjelenik a folyamatos fejlesztést, mérést, audit-felkészülést vizsgáló kérdésekben, és kitűnően látszik az 5. ábrán bemutatott, két maximum értékkel rendelkező eloszlásdiagramon is. A diagram a minőségirányítási rendszer bonyolultságát és életközelségét vizsgáló kérdésre adott válaszokat ábrázolja.

A fenti következtetés súlyos tartalommal rendelkezik: minden olyan tevékenység, mely a minőségirányítási rendszer „célként” történő fenntartását szolgálja, üzleti veszteség, és a minőségirányítás, az ISO 9001 szabvány szellemével is ellentétes.

Teljesen természetesnek vesszük, hogy a termelő vállalatoknál veszteségvadászokat (muda vadász) tartanak, technológiákból, termék-konstrukcióból próbálnak megtakarításhoz jutni. Ugyanakkor a vállalatok egy része elfogadja, hogy működik egy csoport a szervezeten belül, amely ahelyett, hogy hozzáadott értéket állítana elő, látszattevékenységet folytat, és annyi a feladata, hogy a vevői, auditori látogatásokra a „kirakatot” szépen elrendezi. Valóban ezt akarják?

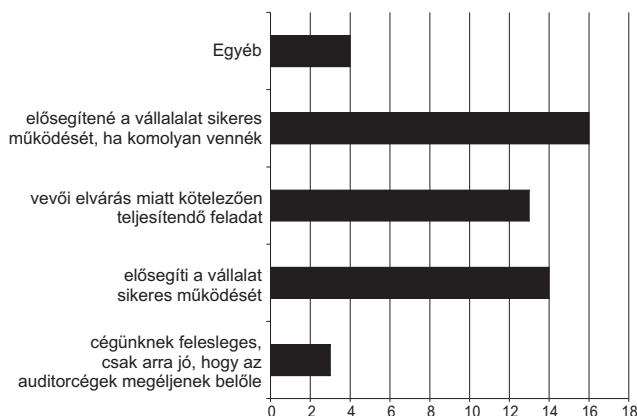
A kérdőív utolsó kérdése a minőségirányítási rendszerről alkotott általános véleményt vizsgálta. Valóban hasznosnak tartják a kollégák a tanúsított rendszert, vagy az előző bekezdésben írottakkal értenek egyet, és elfogadják „szokásos kiadásnak”?

A válaszadók kevesebb, mint harmada (28,6%) állította egyértelműen, hogy a minőségirányítási rendszer segíti a sikeres működést, közel harmada (32,7%) szerint segítené a sikeres működést, de ahhoz komolyan kellene azt venni.

26,6% nyilatkozott úgy, hogy számára a rendszer egy kötelezően teljesítendő feladat, a vevők elvárják, míg 6% egyértelműen feleslegesnek tartja.

Optimista feltételezéssel élve – melyet jelenleg semmilyen objektív tény nem támaszt alá – megkockáztatjuk, hogy a vevő miatt kötelezően teljesítendő rendszerfenntartás esetén is legalább a cégek felénél a minőségirányítást a sikeres üzleti működés egyik eszközének tekintik.

Ebben a feltételezett „best case” esetben is a vizsgált vállalatoknál a „minőségügyi rendszer mint eszköz vs cél” arány 40:60 %!



9. ábra: A minőségirányítási rendszer általános megítélése

A túlnyomó többségben „kkv-közeli” méretű cégeknél tapasztalható eredmény lehangoló. Ha valahol, éppen ebben a méretben számít minden felesleges, hozzáadott értéket nem termelő kiadás. A nagy, több ezer fős cégek jobban elbírák az esetlegesen látszattevékenységet végző kollégák finanszírozását, míg a kis, családi cégek a rendszerfenntartást saját, meglévő erőforrásaikkal vagy külsős, szerződött szakértővel végzik.

A 200–300 fős cégeknél szokásos néhány fős minőségügyi csoport finanszírozása havonta milliós tétel – nagyon nem mindegy, hogy ezen összeg megtérül-e a vállalatnak. Csak „kirakatrendezési” tevékenységből aligha.

5. Lehetséges megoldások a minőségirányítás bevonására az üzleti eredmény javítása érdekében

5.1. Aszervezet működésének folyamatos mérése

A korábban már említett „get measured – get improved” elv mindennapokban történő alkalmazása. Célszerűnek tartjuk egy 20–25 paraméterből álló KPI [6] mátrix kidolgozását, melyben a szervezet működését jellemző paraméterek tartalmaznak a minőségügyi mutatószámokat, lehetőleg pénzügyi szempontból is megközelítve. A „hagyományosan” minőséges paraméterek, mint a vevő által visszaküldött termék aránya, belső selejt, audit-eredményesség mellett nagyon fontosnak tartjuk a „Cost of non-quality”, a „Nem-minőség költség” követését, a selejtarány- és költség követését, és a célzottan indított javító projektek pénzügyi megtérülésének számítását. Nem eretnokség feltenni a kérdést a minőségügynek, hogy a cég mit

kap a fizetésükért cserébe. (Ez igaz természetesen a többi támogató folyamatra is.)

5.2. Folyamatok felülvizsgálata, fejlesztés

Ez lehet hasznos projekt felső szintű támogatással, néhány hónapos munka keretében a meglévő, definiált folyamatok felülvizsgálata, és amennyiben szükséges, a napi működéshez igazítása. Kulcskérdés a felső vezetők támogatása – amennyiben ők nem plusz feladatot, hanem befektetést látnak a projektben, könnyebben meggyőzik beosztottjaikat.

A folyamat felülvizsgálatára jó „ürügyet” szolgáltat egy vezetőváltás a minőségügyön, új vevő érkezése, szabványváltozás, a szervezet méretének jelentős változása. Bővítésnél az új kollégák bevonásával lehet a korábbi munkahelyeikről hozott tapasztalataikat integrálni, a szervezet méretének csökkentésénél a racionálisabb, takarékosabb működés a projekt indoka.

A munkatársak bevonása elengedhetetlen – ők ismerik legjobban a napi rutinok tisztázatlan vagy duplikált feladatait, az ebből eredő konfliktusokat.

5.3. Oktatás a szervezet minden szintjén

Az alap gondolatot, mely szerint a minőségirányítás nem egyenlő a termék- és folyamatellenőrzéssel, hanem a működés teljes területén jelen kell lennie, és fő feladata az üzleti eredmény javításának támogatása, nem lehet elégszer hangoztatni.

A szervezett képzések során érdemes utalni a rendszer működésére, fontosságára, a napi életben a döntés-előkészítések során használni a minőségügyi rendszer által szolgáltatott adatokat, folyamatosan utalni a folyamatokra. Sok cégnél működik főállású tréner, aki a gyártóterületen járva azonnal figyelmezteti a dolgozókat az előírástól eltérő munkavégzésre, ugyanakkor elmagyarázza a szabályok lényegét, azok értelmét.

Ismételten megemlíthetjük a felső vezetés elkötelezettségét – amennyiben ők az ügy mellé állnak, és jó példával, a minőségi gondolkodásmód támogatásával fejezik ki elkötelezettségüket, a hierarchiában elfoglalt hatalmukkal támogatják az „eszközként” használható minőségirányítási rendszer

kialakítását, sokat nyerhetnek: egyszerűbb, átláthatóbb, mérhetőbb működést, döntési helyzetben pontosabb adatokat, vevői látogatás, audit esetén kisebb stresszt és kockázatot.

6. Felhasznált irodalom

- Bálint J, (2004): Minőség. Tanuljuk és tanítsuk. Terc Kft.
 Begriffe zum Qualitätsmanagement, (1995) DGQ-Schrift 11-04. Beuth Verlag GmbH,
 Goldratt, Eliyahu M.; Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington, MA.: North River Press
 Róth A, (2000) Verlag Dashöfer ISO 9000:2000 Minőségügyi rendszer
 MSZ EN ISO 9000:2001 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár
 MSZ EN ISO 9001:2001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények

7. Hivatkozások

1. <http://www.wipo.int/pctdb/en/ia.jsp?ia=HU2010%2F000069&IA=HU2010000069&DISPLAY=STATUS>
<http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2000/10/iso-9000-es-tarsai-2010-11-27>
2. 2008 novembere óta az ISO 9001:2008 a használatos szabvány, ám a valóban jelentős tartalmi-felfogásbeli változás az ISO 9001: 2000-es verziójánál történt meg.
3. <http://www.isotanusitas.hu/tanusito-ceg.html> 27-11-2010
4. http://www.qualitycert.hu/iso9001_14001rendszerkepites
5. Get measured-get improved – Amit mérsz, javul. Attól a pusztán tényről, hogy a mért területek felelősei tudják, hogy a mérőszámokat rendszeresen be kell mutatni, formális akcióterv nélkül is odafigyelnek a mutatók mögötti teljesítményre.
6. KPI: key performance indicator: kulcs mérőszám

Szerzők:

1. Nyerki Emil: gépész-anyagmérnök, MBA, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának PhD hallgatója, a Prettl Hungária Kábelgyártó Kft. cégvezetője
2. Lippert Róbert: okleveles agrármérnök, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának PhD hallgatója, az Alap Európa Fejlesztő és Tanácsadó Kft. ügyvezetője

DR. NÉMETH BALÁZS ügyvezető igazgató, Kvalikon Kft.

Kaizen: folyamatos fejlesztés az emberek bevonásával

Sok vállalkozás az emberi erőforrást is úgy kezeli, mint bármely egyéb eszközét, amelyet adni és venni lehet, ha kell, felveszek 200 embert, ha nincs rájuk szükségem, elbocsátok 400-at. Sőt, fel sem vesszük az embereket, bér munkásként alkalmazuk őket, amikor éppen szükséges. Ez a szemlélet rövidtávon számos anyagi előnnyel járhat, hosszú távon viszont egy jelentős potenciáltól fosztja meg a vállalatot, az elkötelezett kreatív dolgozók adta teljesítménytöbblettől.

Azok a vállalatok, amelyek nem csak megfelelni akarnak, hanem kiemelkedni, amelyek nem csak túlélni szeretnék a jelenlegi gazdasági válságot, hanem nyertesei kívánnak lenni a megváltozott piaci környezetnek, az emberi erőforrásra mint a vállalat legfontosabb értékére tekintenek. A Lean filozófiában a 8. veszteség a ki nem használt emberi képesség. Gondoljuk végig, hogy saját életünkben, melyek voltak a legjobb megtérülést hozó befektetések. Nem a tanulás volt az egyik legjobb befektetésünk? Miért van az, hogy a sikeres emberek évi 30-50 ezer dollárt is elköltenek gyermekeik legjobb egyetemeken való tanulására?

A General Motors magyarországi vezetőitől hallottam, hogy a cégük szemlélete szerint az emberek képzése az egyik legjobban megtérülő befektetés a vállalatnál. A GM szentgotthárdi gyárában az elmúlt években 26 megvalósult javaslat jutott minden egyes dolgozóra. Mit jelent ez a vállalatnak? Éves szinten több 100 millió forint megtakarítást. A GM-nél a dolgozók jelentős része már több mint 10 éve dolgozik a szentgotthárdi gyárban. Sok vállalatnál olyan rendszer alakult ki, hogy a vezetés, a mérnökök terveznek, „gondolkodnak”, a dolgozók pedig a végrehajtó szerepét töltik be, és nem is kéri ki a véleményüket. Amennyiben a dolgozókat nem tesszük érdekeltté a saját területükön felmerülő problémák megoldásában, minden

problémát felfelé passzolnak. Így a menedzsment általában túlterheltté válik, és nem tud a valódi feladataival (üzlet, tervezés, folyamatok szervezése) foglalkozni, mert belemerül az alsóbb szinten jelentkező napi problémák kezelésébe. Tegyük fel magunknak a kérdést: Ki az, aki egy adott területen végbemenő folyamatot, az ott felmerülő problémákat legjobban ismeri? Nem az a dolgozó, aki a nap több órájában az adott feladatot végzi? A Lean szemléletű vállalatoknál az egyes területek és folyamatok fejlesztésébe a Kaizen (folyamatos fejlesztési) tevékenységen keresztül aktívan bevonják az ott dolgozó embereket.

A KAIZEN módszer

A Kaizen segítségével a működésben lévő veszteségeket szisztematikusan feltárjuk és csökkentjük, úgy hogy a sztenderdek, folyamatok fejlesztésén keresztül mindig magasabb színvonalra emeljük az adott terület működését.

A Kaizen japán szó, amely az egész világon elterjedt filozófia és kezdeményezés.

改 善

Kai – Zen
Változtatni – Jó

A KAIZEN megközelítése szerint egyetlen egy nap sem telhet el úgy, hogy ne fejlesztenénk valamin egy kicsit. Sokan a Kaizen-t tekintik a japán sikerek kulcsának. A Kaizen magyarul folyamatos fejlesztést jelent, a szervezet dolgozói által végzett jobbítások sorozatát, amelyen keresztül folyamatosan feltárják és megoldják a működésben lévő problémákat, ezáltal egyre magasabb színvonalra emelik a működést és a vállalat által előállított termékek és szolgáltatások minőségét, és csökkentik az előállítási folyamatban lévő veszteségeket.

A Kaizen lényege, hogy a problémákat, mint lehetőségeket kezeljük, és a problémák felmerülését követően az érintettek bevonásával olyan intézkedéseket hozunk, hogy az egyes problémák többé ne ismétlődjenek.

A Kaizennek számos előnye van:

- Javul a teljesítmény, csökkennek a veszteségek;
- A dolgozók elkötelezettebbek lesznek a munkájuk iránt;
- Jobban magukénak érzik a területet;
- Elkötelezettebbek lesznek a kialakított megoldás iránt;
- A vezetés felszabadul, hogy a saját területén nagyobb hozzáadott értékű, valódi feladataival foglalkozzon;
- Hamarabb felszínre kerülnek a problémák, és érdekeltté válnak az érintettek a megoldásban;
- Lehetőséget ad az egymástól való tanulásra és a tapasztalatok megosztására.

A Kaizen szemlélet

A Kaizen nem csak egy módszer, hanem egy gondolkodásmód, amely azt jellemzi, ahogyan a vállalat dolgozói a napi munkájukat végzik.

A Kaizen szemlélet lényege a következőkben foglalható össze:

1. A vevői igényekből indulj ki! (külső és belső vevő)
2. A probléma egy lehetőség! Keresd a fejlesztési lehetőségeket!
3. Azonnal reagálj a problémákra!
4. Ne a kifogásokat keresd, hanem a megoldást!
5. Minden nap fejlessz valamin!
6. Lépésről lépésre haladj, ne akard egyszerre megváltoztatni a világot!
7. Ne a bűnbakot keressük, hanem az okot!
8. Ne a tökéletesre törekedjünk! Kezdjük el a megvalósítást!
9. Annyit ér egy ötlet, amennyi megvalósul belőle.
10. Vond be az érintetteket és nyerd meg a támogatásukat!
11. 5-ször tegyük fel a „Miért?” kérdést, hogy megtaláljuk és kiküszöböljük az alapvető okot!
12. Szabványokkal tartsd fenn a fejlesztés eredményeit!

A Kaizen formái

A Kaizen egy, a vállalatnál folyamatosan végzett tevékenység, amely nem egy-két kijelölt felelős feladata, hanem a dolgozótól a felső vezetőig mindenki részt vesz benne. Ennek megfelelően a Kaizen-nek 3 szintjét szoktuk megkülönböztetni:

- Az egyéni Kaizen (egyéni javaslatok, amelyeket a dolgozó önállóan meg is tud valósítani).
- A csoportos Kaizen (minőségkörök), amikor egy adott probléma megoldására önszerveződően egy team alakul, amelynek tagjai közösen dolgoznak a probléma megoldásán és az új módszer (szabvány) kialakításán és bevezetésén.
- A vezetés által irányított Kaizen, amikor a vezetés által meghatározott területen és témában egy kijelölt csoport dolgozik egy fejlesztési feladat megoldásán (5S bevezetés, Minőségfejlesztés, Cellakialakítás, Gyorsátállítás...).

A Kaizen szerepe és feltételei

Az utóbbi időben jelentősen csökkentek a vállalatvezetők rendelkezésére álló anyagi erőforrások, így sokszor a fejlesztésre és a motivációra rendelkezésre álló erőforrások is. A Kaizen módszer és a javaslati rendszer elsősorban nem a pénzügyi tőke, hanem az emberekben rejlő szellemi tőkében rejlő tartalékok kiaknázására épít.

Hogyan tudjuk az emberekben lévő rejtett tartalékokat mozgósítani? Mi szükséges ahhoz, hogy ezeket a képességeket kihasználjuk?

A dolgozók bevonásának egyik alapvető feltétele a vállalat és az alkalmazottak közötti kölcsönös bizalom megteremtése. Ahhoz, hogy egy ember ne csak megfelelni akarjon a minimum követelményeknek és hazavinni a fizetést, hanem a „jó gazda” szemlélettel fejleszteni, építeni kívánja a saját területét, szükséges a hosszabb távú gondolkodás és a megfelelő érdekeltség megteremtése. A dolgozók, amikor megkérjük őket, hogy adjanak be javaslatokat a saját területük fejlesztésére, megkérdezzük tőlünk, hogy „Miért jó ez nekem?” Ez egy nagyon fontos kérdés. Ha ezt a kérdést sikerül megfelelően megválaszolni, akkor működni fog a Kaizen.

A Kaizen tevékenység nem kerül sokba, mégis igen jelentős megtakarításokat és eredményeket hozhat. Működésének viszont van néhány alap-

vető feltétele, amit a vezetésnek meg kell teremtenie, különben a benne rejlő lehetőségeket nem fogjuk tudni kihasználni.

Igaz, hogy nem kerül sokba a Kaizen működtetése a cégnél, viszont a bevezetése komoly, elkötelezett vezetői támogatást és felügyeletet igényel. A Kaizen-hez szükséges feltételeket (bizalom, elkötelezettség, támogató folyamatok, motiváció) a vezetés teremtheti meg.

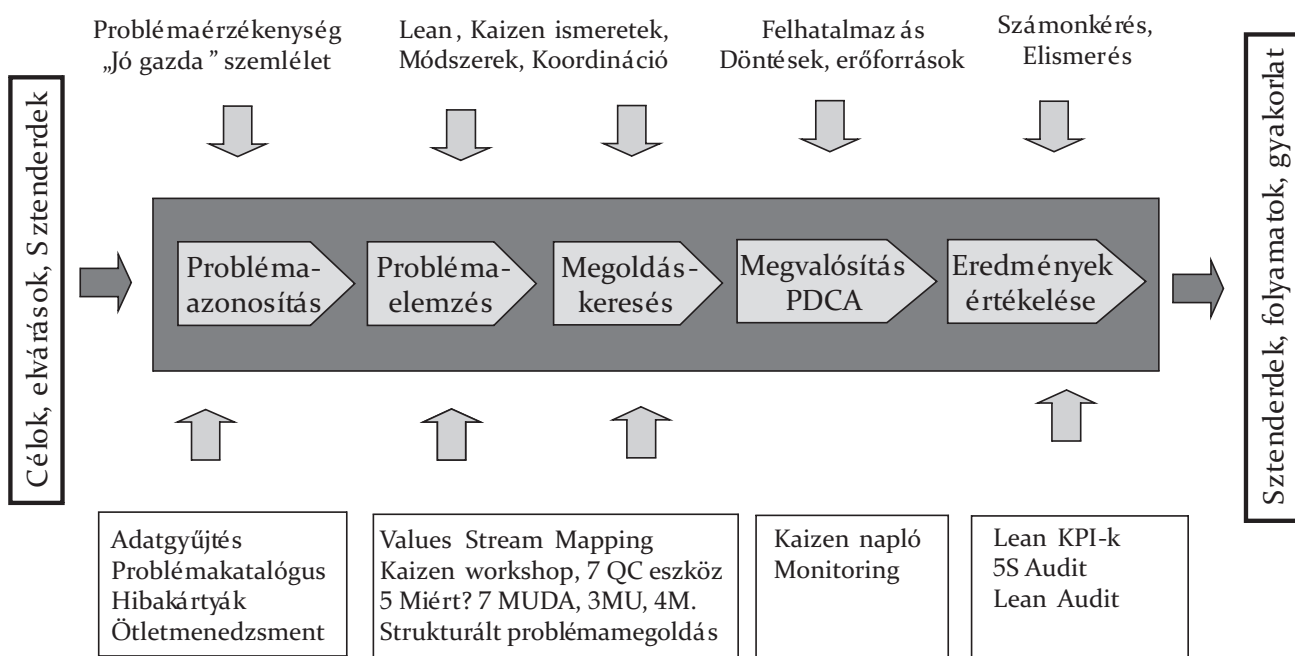
A Kaizen alapja:

- ✓ Elkötelezett vezetői támogatás (erőforrások biztosítása, részvétel és példamutatás).
- ✓ Megfelelő folyamat és rendszer kialakítása az ötletek gyűjtésére, értékelésére és megvalósítására.
- ✓ A vevői és vezetői elvárások és követelmények kommunikálása és ismerete.
- ✓ A problémák felismerése és megértése, amelyhez szükséges a valóságban zajló folyamatokról való reális visszacsatolás.
- ✓ A dolgozók folyamatos képzése (Kaizen filozófia, problémamegoldási módszerek, példák).

- ✓ A dolgozók felhatalmazása, hogy a saját területükön belül a Kaizen akciókat megvalósítsák.
- ✓ A megvalósulás folyamatos nyomon követése, értékelése, támogatása.
- ✓ Az érdekeltség megteremtése (korrekt, kiszámítható, gyors értékelési és ösztönzési rendszer).
- ✓ A keletkezett új gyakorlatok szétterjedése, szabályokon keresztül történő megosztása a szervezet többi tagjával az elért eredmények fenntartása érdekében.

Tapasztalataink alapján a Kaizen igen hatékony eszköz a vezetés kezében a vállalatok versenyképességének növelése érdekében, de nem működik magától. A Kaizen ott hoz látványos eredményeket, ahol a vezetés felismeri annak jelentőségét, és elkötelezett támogatóként megteremti a Kaizen eredményes alkalmazásának feltételeit.

A jelenlegi gazdasági helyzetben, azok a vállalatok, akik csak a pénzügyi erőforrásokra és a rövid távú profitra koncentrálnak, és nem hasznosítják az emberi erőforrásokban rejlő tartalékokat jelentős versenyelőtől fosztják meg magukat.



1. ábra. Az eredményes Kaizen mechanizmus elemei

CSISZÉR TAMÁS, Ph.D hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem

Cziráki József Faanyagtudomány és Technológia Doktori Iskola

A hálózatkutatás alkalmazása a folyamatalapú minőségfejlesztésben

A dolgozat célja egy átfogó elemzés elkészítése a hálózatkutatás minőségügyi felhasználási lehetőségeiről, középpontba helyezve a folyamatfejlesztési szempontokat. A téma aktualitását az adja, hogy egyre több szakterületen használják a komplex hálózatokat a bonyolult kapcsolatrendszerek modellezésére, leírására, ugyanakkor a minőségügyben erre irányuló kutatás összefoglaló publikálása eddig nem történt meg. További indikáció, hogy egyes szakértők állítása szerint az elkövetkezendő évek kutatásai eltolódnak abba az irányba, amely a korábbiaktól eltérően nagyobb hangsúllyal veszi figyelembe a hálózati modellek kidolgozásánál a csúcsok és az élek tulajdonságait, azaz az egyes szakterületek speciális jellemzőit, felgyorsítva ezzel az uniformális hálózatok szakmaspecifikus sajátosságainak vizsgálatát.

Munkánk során elsőként áttekintettük a szakirodalomban elérhető eredményeket. Ezek jellemzően nem a minőségfejlesztés irányából közelítenek a kérdéshez, sokkal inkább egyes társtudományok, mint a szervezetfejlesztés vagy a rendszerelmélet területén felmerült problémák kezelését tárgyalják.

Ezt követően kategorizáltuk a hálózatok elemeit, azaz a csúcsokat és az éleket aszerint, hogy minőségügyi szempontból mit reprezentálhatnak, a belőlük létrehozott hálózatok milyen rendszer modellezésére használhatók. Ezek alapján kilenc hálózattípust különböztettünk meg, amelyek mindegyikére megadtunk egy-egy példát, valamint azokat a jellemzőket, amelyek alapján a valós hálózatok a megfelelő kategóriába rendezhetők.

A komplex hálózatok fizikai jelentéssel is rendelkező matematikai változókkal jellemezhetők, ezért azt is megvizsgáltuk, hogy ezek milyen módon értelmezhetők a minőségügy szempontjából releváns hálózatokban. Gyakorlati jelentőségüknél fogva a foksám, a foksámeloszlás és az összefüggő alcsoportok bemutatására koncentráltunk.

Terveink között szerepel, hogy a továbbiakban az eredményeket felhasználva részletesen kidolgozunk olyan módszereket, amelyek a mindennapi üzemeltetési gyakorlatban is jól használhatók az alapvető cél, a minőség fejlesztése érdekében.

Kulcsszavak: A hálózatkutatás gyakorlati felhasználása a folyamatfejlesztésben; A hálózatalapú minőségfejlesztés módszertana; A minőségügy szempontjából releváns hálózatok technológiaelméleti rendszerezése

Bevezetés

Egy új irányzat terjed a tudományos közéletben, amely a korábbiaktól eltérő módon szemléli világonk működését; mindenhol hálózatokat keres, amelyek azonos jellegzetességeket mutatnak, függetlenül attól, hogy milyen elemekből állnak. Ez a gondolat nem csak a műszaki tudományokban hódít, de betört – többek között – a sejtbiológia, a nyelvészet és a közgazdaságtan egymástól meglehetősen távol eső közegébe is. A kezdeti sikerek, amelyeknek köszönhetően új ismeretek születtek

majd minden területen, arra sarkalltak minket, hogy a minőségügy aktuális kérdéseit is megvizsgáljuk a „hálózati szemüvegen” keresztül.

Irodalmi áttekintés

A minőségfejlesztés szempontjából releváns első hálózatelméleti módszerek a társadalomtudományban gyökereznek, azok közül is elsősorban az emberi kapcsolatok csoportképző tulajdonságait vizsgáló szociometria érdemel kiemelt figyelmet [1]. A vezetéstudomány ez alapján dolgozta ki a

gazdálkodó szervezetekben működő munkatársi hálózatok elemzésének módszereit, amelyekre számos példa található a különböző szervezet-fejlesztő vállalkozások szolgáltatásai között [2]. A módszerek alkalmasak a hálózatokon belüli együttműködés minőségének fejlesztésére, az esetleges hátráltató tényezők megszüntetésével.

A műszaki tudományokban a hálózatokat első sorban bonyolult rendszerek modellezésére használják, amelyekben a rendszerelemek közötti kapcsolatok feltárása, az állapotok és állapotváltozások vizsgálata a cél [3]. Az egyik legújabb irányzat a neuronhálózatok analógiáját használja fel arra, hogy ún. intelligens gyártórendszereket fejlesszenek ki. Ezek lényege, hogy erős informatikai támogatás mellett természettudományos, rendszer-technikai alapokra helyezik a szabályozási feladatokat, a korábbi kísérletközpontú megoldásokkal szemben [4]. A kidolgozott módszereknek a folyamatok minőségének biztosításánál, a technológiai kockázatok csökkentésénél van jelentősége.

A közgazdaságtanban számos területen hasznosítják a hálózati modellezés lehetőségeit. Példaként említhetjük a vállalkozások közötti hálózatok vizsgálatát, amelyben az együttműködés versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálták [5]. A kutatás minőségügyi aspektusa a szállítói láncok menedzselésének kérdése, a bemeneti minőség biztosítása és a kimeneti minőség romlásának megakadályozása.

Az informatika a hálózatok elemzéséhez szükséges módszerek kidolgozásával járult hozzá ahhoz, hogy más területeken is elkezdődhessen a komplex hálózatok vizsgálata. Ebben nemzetközileg is élenjáró szerepet játszanak magyar tudósok, akik különböző matematikai modellek segítségével írták le a hálózatok működését [6], megalapozva ezzel a modern hálózattudomány eszköztárát. A minőségügy – hasonlóan egyéb diszciplínákhoz – ezekből a modellekből kiindulva tudja azonosítani és analizálni a területéhez tartozó hálózatokat.

Elméleti háttér

A hálózatkutatás a nagyméretű hálózatok azonosításával és jellemzésével foglalkozik. Matematikai eszköztára a gráfelméleten és a valószínűségszámításon alapszik, önálló tudományterületként a XX. század végétől jegyzik. Korábban a statisztikus

fizika és a szociometria foglalkozott – más-más indíttatásból és eszköztárral – a komplex rendszerek modellezésével.

Az alap kutatások a különböző hálózati modellek kidolgozására fókuszálnak. Napjainkra számos modell leírásra került, az Erdős-Rényi féle random gráfoktól az egyik legismertebb, szintén magyar kutató, Barabási-Albert László nevéhez köthető skálafüggetlen hálózatokig. A különbség a modellek között a hálózatok felépítésében és változási (növekedési, szétesési) folyamataiban van. A struktúra jellemzésére használt egyik legelterjedtebb paraméter a fokszám, illetve ennek valószínűségi eloszlása, amely azt mutatja meg, hogy az élek mennyire egyenletesen vannak elosztva a csúcsok között. Ez alapvetően meghatározza, hogy a hálózat hogyan viselkedik egy véletlenszerűen kiválasztott csúcs vagy egy él eltávolítására, hogyan változik ezáltal a csúcsok közötti távolság, vagy milyen alcsoportokra esik szét.

Az elméleti modellek segítségével az alkalmazott tudomány gyakorlati felhasználási lehetőségeket azonosít. Ilyen kutatások vezettek oda, hogy képesek vagyunk hálózatként leírni a biokémiai reakciókat, a táplálkozási láncokat, az Internet működését, vagy a terrorista hálózatokat. A gyakorlati haszna ezeknek a kutatásoknak még nem minden esetben bizonyított. Vitatott az a nézet is, hogy az ennyire különböző rendszerek jellemezhetőek-e egyáltalán ugyanazon modellekkel [7]. A mellette érvelők azt hangsúlyozzák, hogy funkciótól függetlenül beazonosíthatók a hálózatok központi szereplői, amelyek az egymástól távol eső részek összekötéséért felelnek. Hasonló módon találhatunk olyan alcsoportokat, amelyek tagjai egymással szorosabb kapcsolatban vannak, mint a többi csúccsal. Ha ezek a könnyen belátható érvek igazak, úgy mindegy, hogy molekulákról vagy terroristákról beszélünk, a hálózatok ugyanazon mechanizmusok mentén működnek. A következő évek kutatásai várhatóan tovább szélesítik az alkalmazási lehetőségeket, alátámasztva vagy megcáfolva az univerzalitás elméletét.

Hálózatok csoportosítása a minőségfejlesztés aspektusából

A hálózatok csoportosításánál a hálózati elemekből, azaz az élekből és a csúcsokból, valamint a hálózatok fizikai jellemzőiből indultunk ki. Az

élek és a csúcsok típusai határozzák meg az adott hálózat típusát, a fizikai jellemzők pedig a hálózat tulajdonságait jellemzik.

A hálózatokat először az élek jellemzői alapján csoportosítottuk. E szerint létezik *áramlás*, *attribútum* és *preferencia* típusú élek által összetartott hálózat (az egyszerűség kedvéért hívjuk ezeket a továbbiakban áramlás, attribútum vagy preferencia hálózatoknak). Az áramlás hálózatok jellemzői, hogy a csúcsok között anyag-, energia-, vagy információáramlás történik, azaz valós folyamatok

játszódnak le. A kapcsolatot jellemzi az áramlás iránya, az áramló entitás mennyisége, gyakorisága, valamint minősége. Az attribútum hálózatban ezzel szemben nincs tényleges folyamat, adott esetben egymással egyáltalán nem együttműködő csúcsok között is létezik kapcsolat, amely a hasonlóságukat reprezentálja. A kapcsolat erőssége a hasonlóság mértékével arányos. A preferencia hálózatban a csúcsok maguk jelölik ki azokat a csúcsokat, amelyekhez kapcsolódnak. Az 1. táblázat az éltípusok jellemzőit foglalja össze.

1. táblázat: Élek típusai és jellemzőik

	Áramlás típusú él	Attribútum típusú él	Preferencia típusú él
Definíció	A csúcsok közötti anyag-, energia- vagy információ-áramlást reprezentálja.	A csúcsok tulajdonságai közötti hasonlóságot reprezentálja.	A csúcsok által valamilyen szempontból megtett csúcsválasztást reprezentálja.
Él irányítottsága	Írányított élek, a kezdőpont az áramlás elindítója, a végpont az áramlás címzettje.	Általában nem irányított élek, csak abban az esetben, ha a tulajdonság felvétel időbeli sorrendjének van jelentősége. Ebben az esetben a kezdőpont az a csúcs, amelyik korábban rendelkezett a vizsgált jellemzővel.	Írányított élek, a kezdőpont a másik csúcsot választó, a végpont a választott. Értelmezett a kétirányú él, amely a kölcsönös választást mutatja.
Él súlya	Az áramolt entitás valamely fizikai jellemzője (pl. mennyiség), diszkrét eseménynél az átadás gyakorisága (pl. óránként).	A hasonlóság mértéke, azaz a két csúcs megegyező attribútumainak száma, vagy egy jellemzőhöz hozzárendelt hasonlósági skála értéke (pl. %-ban meghatározva).	A választás erőssége, azaz egyértelműségének mértéke (pl. egy erősségi skálán mérve), vagy többszörös választás esetén a sorrend.
Él előjele (minősége)	Az átadott entitás minősítése (pl. megfelelő-nem megfelelő) valamilyen szempont szerint.	A hasonlóság előjele. A különbözőség a negatív hasonlóság mértéke.	A pozitív és a negatív választás (értékelés) megkülönböztetése.
Hurokél	A csúcs belső működésének jellemzője, a hálózatban történő áramlás összmenyiségének számításakor figyelembe kell venni.	Az önhasonlóság trivialitása miatt nem értelmezett.	Bizonyos esetekben a csúcs önmaga általi választása, jellemzése fontos információ, ebben az esetben figyelembe kell venni.
Párhuzamos élek (többszörös él)	Több entitás párhuzamos, vagy egy-egy entitás többszörös átadásakor. Az első esetben több különböző hálózatról beszélünk. A második esetben az élszám élsúlyá konvertálható.	Többszpontú hasonlóság, az élszám élsúlyá konvertálható.	Többszörös választás, sok választási szempont esetén érdemes csoportosítani az éleket és az élszámot élsúlyá konvertálni.
Sorba kapcsolt élek	Egy entitás áramlási útja.	A kapcsolat páros jellegénél fogva nincs jelentősége, kivéve abban az esetben, ha az időbeliséget figyelembe vesszük. Ekkor a tulajdonság hálózaton belüli terjedését mutatja.	A kapcsolat páros jellegénél fogva nincs jelentősége.
Összefüggő alcsoport	Szorosan együttműködő csúcsok.	Egymáshoz nagy mértékben hasonlító csúcsok.	Egymást preferáló vagy elutasító csúcsok.

A másik csoportosítási mód a csúcsok típusa szerinti felosztás. Ebben az esetben beszélhetünk *esemény-, erőforrás- és fogalom-típusú* csúcsok alkotta hálózatokról. Az *eseményhálózatokban*, pl. folyamatok, tevékenységek történnek, jelen-
ségek játszódnak le a csúcsokban. Az *erőforrás-há-*

lózatokban pl. gépek, berendezések és munka-
társak alkotják a csúcsokat. A fogalomhálóza-
tokban pl. az erőforrások által birtokolt kompeten-
ciák és az általuk betöltött szerepek jelennek meg.
A 2. táblázat a csúcstípusok jellemzőit foglalja
össze.

2. táblázat: Csúcsok típusai és azok jellemzői

	Eseménytípusú csúcs	Erőforrás-típusú csúcs	Fogalomtípusú csúcs
Tulajdonságok	Bekövetkezési valószínűség, hibaarány, átfutási és ciklusidő stb.	Fizikai jellemzők, kapacitás, rendelkezésreállítás stb.	Nehezen általánosítható, fogalomfüggő mennyiségi és minőségi jellemzők.
Aggregálási lehetőség	Tulajdonságazonosság alapján.		
Összefüggő alcsoport	Pl: együttesen vagy egymás után bekövetkező események.	Pl: azonos felhasználási jellemzőkkel rendelkező erőforrások.	Pl: azonos erőforrások által birtokolt hálózati elemek.

Egy hálózat típusát az határozza meg, hogy milyen csúcsokból és élekből áll, azaz milyen rendszer modellezésére alkalmas. A 3. táblázat az éltípusok és csúcstípusok kombinációira mu-

tat néhány – a minőségfejlesztés szempontjából meghatározó – példát. Itt nem foglalkozunk az ún. multimodális hálózatokkal, amelyekben több különböző típusú csúcs alkot egy hálózatot.

3. táblázat: A különböző típusú csúcsok és élek alkotta hálózatok.

A rövidítések jelentése: (cs) – a hálózat csúcsai, (é) – a hálózat élei

	Áramlás él	Attribútum él	Preferencia él
Esemény csúcs	Folyamatlépések (cs) és a közöttük lévő input-output kapcsolatok (é).	Azonos kritikus minőségjellemzővel (é) rendelkező feladatok (cs).	Időben egymás után bekövetkező (é) kockázati események (cs), amely jelenség ok-okozati összefüggésre utalhat.
Erőforrás csúcs	Adatátadás (é) két informatikai alkalmazás (cs) között.	Azonos munkaállomáson (é) dolgozó munkatársak (cs).	Egymás teljesítményét (é) értékelő munkatársak (cs).
Fogalom csúcs	Két munkakör (cs) közötti jelentési kötelezettség (é).	Azonos kompetenciákat (é) igénylő munkakörök (cs).	Egy munkatárs (é) által birtokolt kompetenciák (cs) csoportja.

A 3. táblázatban bemutatott csoportosítás elvi felosztás, a kategóriák felhasználhatósága a hálózati jellemzők értelmezésétől függ. Jelen dolgozatban – gyakorlati jelentőségüknél fogva – a fokszám és az összefüggő alcsoportok folyamatel-
méleti jelentését adjuk meg.

A hálózati jellemzők értékelése

A fokszám valamennyi típusnál a csúcs hálózatban betöltött szerepét jellemzi. Ha egy csúcsnak magas a fokszáma, akkor sok másik csúccsal áll kapcsolatban, illetve nagyszámú éllel kapcsolódik a többi

csúcshoz. Ha ebben a csúcsban valamilyen negatív esemény következik be, az áramlás típusú kapcsolatain keresztül valamennyi – hálózati értelemben vett – szomszédjának teljesítményét befolyásolja.¹ Ebből adódik, hogy a hálózat működése szempontjából a magas fokszámú csúcsok kritikus szerepet töltenek be, ezért megfelelő működésük biztosítása, a hibalehetőségek minimalizálása ezekben a pontokban a legfontosabb.

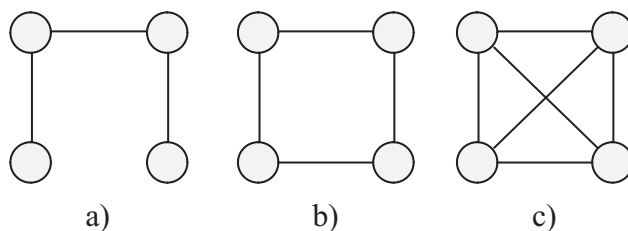
¹ A gyakorlatban a kapcsolatoknak különböző lehet az érzékenysége, ezért nem minden élen adódik át a hatás.

Vegyük példaként egy technológiai lépések al-kotta folyamatot, amely egy eseményáramlás típu-sú hálózat. Amennyiben minőségellenőrzési pon-tokat kívánunk elhelyezni a rendszerben, először meg kell keresnünk a magas fokszerű lépéseket, majd ezekhez illeszteni a kontrollt. Annak eldön-tésére, hogy a technológiai lépés előtt vagy után végezzük el az ellenőrzést, meg kell különböztet-nünk a be- és a kifokszerűt a csúcsnak, azaz meg-határozni, hogy sok bemenetet kap, vagy sok ki-menetet produkál. Sok input esetén nagyobb a kitétsége a bemeneti ingadozásra, sok output ese-tén pedig ez a lépés befolyásol sok követő tevén-ységet. Az első esetben a bemeneti minőség biztosítása az elsőszámú feladat, a második eset-ben pedig a kimeneti minőség a kritikus. Érdemes először a magas kifokszerű lépések után beillesz-teni az ellenőrzést, megakadályozva a nem megfe-lelő output továbbítását. Ez alól kivétel, ha a tevén-ység a folyamat szűk keresztmetszete, vagy el-végzése magas költséggel vagy környezeti terhe-léssel jár. Ekkor az ellenőrzést előtte kell elvégezni, hogy a nem megfelelő input feldolgozása ne fog-lalja a kapacitást.

A hálózatban, esetünkben a technológiai folya-matban, az összes fokszerű csúcsok közötti meg-oszlását a fokszerűeloszlás jellemzi, amely azt mu-tatja meg, hogy mennyire egyenletesen oszlanak el az élek a csúcsok között, illetve vannak-e kiugróan magas fokszerű csúcsok és ezeknek mekkora az aránya. A fokszerűeloszlás gyakorlati haszna akkor látszik leginkább, ha nem az egy csúcsra tartozó élek számát, hanem azok súlyát jelenítjük meg. Ha súlynak az output-átadás frekvenciáját, pontosab-ban az egységnyi idő alatt átadott output mennyi-ségét vesszük, akkor ezzel a módszerrel meghatá-rozhatjuk a folyamatszakaszok kapacitását és a különbségekből adódó köztes tárolók méretét. Ennek ismeretében kiszíntezhetjük a folyamatot, hogy biztosítsuk az ütemidő, vagy ismertebb ne-vén takt-time szerinti kibocsátást.

Minél magasabb az átlagos fokszerű a hálózat-ban, annál nagyobb valószínűséggel alakulnak ki összefüggő alcsoportok. Ilyen szerveződések al-kotnak azok a csúcsok, amelyek egymáshoz na-gyobb mértékben kapcsolódnak, mint a csoporton kívüli csúcsokhoz. Ezek a csoportok a hálózat nagy sűrűségű területei, amelyben az élek tényleges szá-mának és elméleti maximumának hányadosa ma-gasabb, mint a teljes hálózatban. Meghatározásuk

több módon is lehetséges, ebből – példaként – hár-mat mutatunk be. Az egyik esetben megkeressük az ún. erős és gyenge komponenseket, amelyekben a csúcsok között létezik olyan élsorozat, amely minden csúcsot csak egyszer érint.² A másik, ún. *K*-core eljárásban azokat a csoportokat azonosítjuk, amelyekben a csúcsok legalább *K* másik csúcsra kapcsolódnak a csoporton belül, azaz belső fok-számuk legalább *K*. A harmadik módszer az ún. klikk-perkolációs metódus, amellyel azokat a cso-portokat keressük meg, amelyekben bármelyik két csúcsot él köt össze. Ebben az esetben átfedő cso-portosulások is keletkeznek, amelyeknek közös csúcsaik vannak. Az első ábra mindhárom esetre mutat egy-egy példát.



1. ábra: Összefüggő alcsoportok meghatározásának lehetőségei. a) – komponensek módszere, b) – *K*-core módszer, c) – klikk-perkolációs módszer [8]

Minőségügyi szempontból jelentősége legin-kább a negatív események közötti összefüggések elemzésében lehet, amelynél az a cél, hogy megta-láljuk azokat az eseményeket, amelyek jelzik vagy előidézik más események bekövetkezését. Legye-nek a hálózatban a csúcsok a negatív események, pl. egy berendezés elállítódása. Kösse össze él azo-kat az eseményeket, amelyek egymáshoz képest egy megadott időszakon, pl. egy órán belül követ-keztek be. Az erős komponensek, amelyekben irá-nyított élek kötik össze a csúcsokat, és létezik olyan élsorozat, amelyen eljutunk az egyik csúcsból egy másik nem szomszédos csúcsba, azokat az esemé-nyeket tartalmazzák, amelyek időben szorosan egymást követően fordultak elő. Ezek az esemény-láncok arra utalnak (de nem bizonyítják), hogy azokat egymást kiváltó események alkothatják. Minél többször fordul elő az adott erős kompo-

² Az erős és gyenge komponens irányított hálózatok esetében különböztetjük meg. Erős komponensben az éleken csak az irányuknak megfelelően haladhatunk, gyenge komponensben ez nem kritérium.

nens, annál nagyobb a valószínűsége az események közötti összefüggésnek. Ha az események *K*-core-t is alkotnak, akkor – az élek eloszlásától függően – következtethetünk eseménykombinációk együttes hatására is. Ebben az esetben nem egy, hanem két (vagy több) esemény együttes előfordulása vált ki egy eseményláncot. Az esemény-klikkek még szorosabb kapcsolatot jelentenek legalább három csúcs között. Itt már nincs jelentősége az élek irányítottságának, hiszen nem utalhat ok-okozati kapcsolatra az, ha a klikkbe tartozó események bármelyike után bármelyik előfordulhat. A klikkek olyan eseményekből állnak, amelyek együttes előfordulása jellemző egy adott időszakon belül, így bármelyik előfordulása indikátorként jelzi a többi – esetlegesen nem észlelt – bekövetkezését. A következtetések levonásának megbízhatóságát növeli, ha csak olyan esetben húzunk élt két esemény közé, ha együttes előfordulási gyakoriságuk meghaladja a véletlen bekövetkezés valószínűségének mértékét.

A gyakorlati alkalmazás példája egy szolgáltatási folyamat fejlesztésében

A fentiekben bemutatott gondolatmenet alkalmazásának előnyeit egy szolgáltatási folyamat optimalizálásán keresztül érzékeltetjük. Első lépésben meghatározzuk a csúcsoakat, amelyek folyamatok vagy folyamatlépések lehetnek. Itt rögtön beleütközünk a hálózat kutatás egyik legnagyobb gyakorlati nehézségébe: a csúcsok (és a későbbiekben tárgyalt kapcsolatok) pontos meghatározása elengedhetetlen, az ehhez szükséges információk azonban nem mindig állnak rendelkezésre, és előállításuk sem mindig lehetséges gazdaságos kerek között. Ez esetünkben azt jelenti, hogy ismerünk kell a működés alkotóelemeit, azaz milyen folyamatban milyen elemi lépéseket hajtunk végre. Az információt beszerezhetjük a meglévő szabályozásokból. Ennek az a hátránya, hogy csak a reguláris folyamatot kapjuk meg, a valós működésbe nem látunk bele. Az utóbbihoz szükséges adatok meghatározhatók a működés részletes auditjával, amely rendkívül erőforrás-igényes, vagy a feladatokat végrehajtók megkérdezésével, amely viszont a csúcsok (azaz a folyamatlépések) egyértelmű azonosíthatóságát nehezítik, nem is beszélve a válaszok és a valóság közötti – a megkérdezettek vizsgadrukkja és érdekei miatt nem csak a vé-

letlennek köszönhető – eltérésről. További lehetőség – elsősorban a nagymértékben automatizált folyamatok esetében – az informatikai adatbázisok elemzése, amely megbízható forrás, ugyanakkor az elemzés szempontjából kevésbé érdekesekek az automatizáltságuk, azaz alacsony változási szabadságfokuk miatt.

A kapcsolatoknál hasonló problémákba ütközünk. Amennyiben az elemzés célja a valós működés megismerése, az ún. input-output (továbbiakban I/O) kapcsolatok felmérése és elemzése a megfelelő eszköz. De hogyan derítsük ki, hogy melyik lépésben milyen output keletkezik és az melyik lépésnél jelenik meg input-ként? A lehetőségek megegyeznek a csúcsoknál megismertekkel. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy nem egyszerű meghatározni az aggregálási szintet. Ha egy folyamatlépés eredménye egy riport, amely különböző excel fájlokból áll, akkor mit tekintünk egységnyi output-nak? A kérdést általánosan megközelítve; mi legyen az I/O egység, hogyan értelmezzük és jelenítsük meg ezek mennyiségét, gyakoriságát és minőségét?

A nehézségek kezelésére megoldás az adatfelvételi lehetőségek kombinálása és súlyozott kapcsolatok definiálása. A folyamatok vagy folyamatszakszok, illetve a közöttük lévő I/O meghatározására auditokat végzünk, ezt követően a szabályozás szerinti végrehajtást a vonatkozó folyamatleírásokból azonosítjuk, majd a valós működés megismerése kérdőíves felmérésen, adatbázis lekérdezéseken és helyszíni vizsgálatokon (interjúk) keresztül történik. Elemi folyamatlépésnek tekintjük azt a feladatot, amelyet egy erőforrás (vagy erőforrás csoport), folyamatos munkavégzéssel, egy technikai erőforrással (gép, berendezés, IT eszköz) elvégez úgy, hogy annak legalább egy output-ja van. Egységnyi I/O-nak tekintjük azt a produktumot, amelyet egy folyamatlépés állít elő, ahonnan részeire bomlás nélkül továbbítódik egy vagy több következő folyamatlépéshez. Az I/O-ok száma és gyakorisága a kapcsolatok súlyozásában játszik szerepet. A minőség szempontjából az input-okat tovább bonthatjuk aszerint, hogy szükséges, káppott és azon belül megfelelő-e.

A fentiek alapján két hálózatot kapunk, amelyek meghatározása a következő:

Reguláris folyamat:

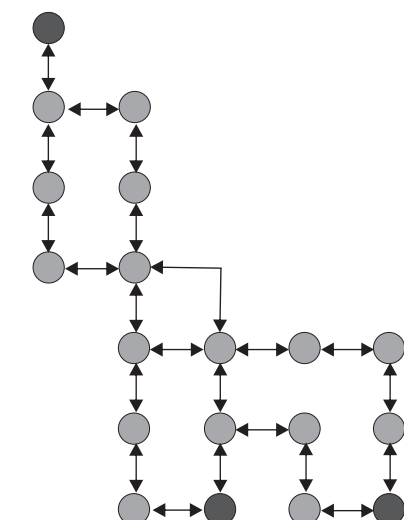
- csúcsok típusa: szabályozásban meghatározott elemi folyamatlépés,

- csúcsok attribútumai: végrehajtó erőforrás, felhasznált technikai erőforrások,
- kapcsolatok típusai:
 - input
 - output
- kapcsolatok jellege: irányított, súlyozott,
- kapcsolatok attribútumai (a súlyozás alapja): darabszám, gyakoriság.

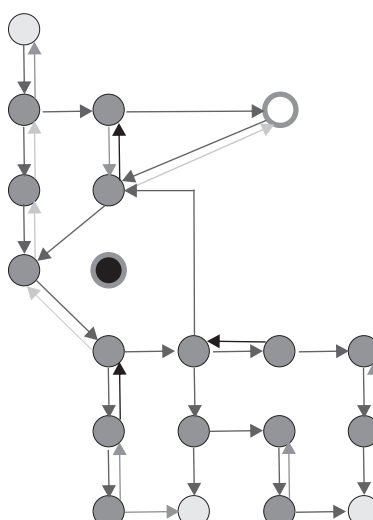
Valós folyamat:

- csúcsok típusa: ténylegesen végrehajtott elemi folyamatlépés,

- csúcsok attribútumai: végrehajtó erőforrás, felhasznált technikai erőforrások, ezek száma, költsége, a feladat időigénye,
- kapcsolatok típusai:
 - szükséges, megkapott, megfelelő input
 - szükséges, megkapott, NEM megfelelő input
 - szükséges, NEM megkapott input
 - output
- kapcsolatok jellege: irányított, súlyozott,
- kapcsolatok attribútumai (a súlyozás alapja): darabszám, gyakoriság.



- Reg. Start/Stop
- Reg. folyamatlépés
- ↔ Reg. I/O kapcsolat



- Tényl. Start/Stop
- Tényl. folyamatlépés
- Új tényl. folyamatlépés
- Kihagyott tényl. folyamatlépés
- Tényl. output
- Szükséges, megkapott, megfelelő output
- Szükséges, megkapott, NEM megfelelő output
- Szükséges, NEM megkapott output

2. ábra: Reguláris és tényleges együttműködési hálózat egy folyamat esetében

A két folyamathálózat összehasonlítása megmutatja, hogy a valós működés mekkora mértékben és milyen módon tér el a szabályozott módtól. Ez önmagában is fontos információ, mert megmutatja annak az átalakulásnak az eredményét, amelyet a szervezet a külső vagy belső hatásokra válaszul adott. Ha ismerjük ezeket a – rendszerelméleti kifejezéssel gerjesztéseknek hívott – hatásokat, akkor prognosztizálni lehet, hogy a később jelentkező hasonló befolyásoló tényezők hogyan hatnak a működésre. A különbség megmutatja

továbbá, hogy a munkavégzést végzők milyen módon alakították át a folyamatokat. Az emberi erőforrások által végzett munkavégzésre is értelmezhető energiaminimumra való törekvés elve mellett, ezek a változások tükrözik a lokális optimalizálási törekvéseket, amelyek a hatékonyabb és eredményesebb termelést célozzák.

A hálózatok sajátosságainak azonosításához, illetve a különbségek kvantitatív meghatározásához hálózati jellemzőkre (indikátorokra) is szükségünk van. A legfontosabbakat a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: A folyamat-hálózatok összehasonlítására alkalmas indikátorok

Neve	Jelentése	Meghatározása
Befokszám	Megmutatja, hogy mely folyamatlépések igényelnek sok forrásból input-ot, azaz érzékenyek a megelőző tevékenységekben bekövetkező negatív hatásokra, a korábbi lépések összehangolására, illetve mely lépések függetlenek, „önellátóak”.	Befokszám: a folyamatlépésbe bemenő input-ok száma. Befokszám-eloszlás: a foksámok és az adott foksámokkal rendelkező csúcsok számának (arányának) ábrázolása koordinátarendszerben.
Kifokszám	Megmutatja, hogy mely folyamatlépések adnak sok követő lépésnek input-ot, azaz a bennük bekövetkező negatív hatások jelentősen befolyásolják a munkavégzést, illetve mely lépések nem termelnek mások által felhasznált produktumot, azaz a zárt rendszer szempontjából „öncélúak”.	Kifokszám: a folyamatlépésből kimenő output-ok száma. Kifokszám-eloszlás: a foksámok és az adott foksámokkal rendelkező csúcsok számának (arányának) ábrázolása koordinátarendszerben.
Utak száma és súlya	Megmutatja, hogy bármely két folyamatlépés között milyen utakon (csúcsok és kapcsolatok sorozata) lehet eljutni, azaz egy lépés kiesése esetén milyen alternatív útvonalak vannak, és ezek mennyivel növelik a folyamat átfutási idejét és költségét (mekkora az út súlya).	Az A és B pont közötti út súlya (S) egyenlő a közöttük lévő csúcsok (i) súlyának (s) összegével. $S_{AB} = \sum_{i=1}^m s_i$
Kapcsolódási szám	Megmutatja, hogy az egyes produktumok hány folyamatlépésben keletkeznek, illetve hány folyamatlépéshez szükségesek, azaz van-e fölösleges redundancia az output előállításban.	j kapcsolat kapcsolódási száma egyenlő a j-t output-ként előállító folyamatlépések számának (N_o) és a j-t input-ként megkapó folyamatlépések számának (N_i) összegével. $N_j = N_o + N_i$
Megfelelőségi I/O arány	A folyamat minőségét jellemző indikátor, amely a megfelelő minősítésű input-ok arányát mutatja meg, az összes output számához viszonyítva.	A megfelelőségi I/O arány ($P_{MI/O}$) egyenlő a megfelelő input-ok (m_i) és az összes output (n_o) számának hányadosával. $P_{MI/O} = \frac{m_i}{n_o}$
Nem megfelelőségi I/O arány	A folyamat minőségét jellemző indikátor, amely a nem megfelelő minősítésű input-ok arányát mutatja meg az összes output számához viszonyítva.	A nem megfelelőségi I/O arány ($P_{NMI/O}$) egyenlő a nem megfelelő input-ok (n_i) és az összes output (n_o) számának hányadosával. $P_{NMI/O} = \frac{n_i}{n_o}$
Csúcsváltozási arány	Az új és a kihagyott csúcsok aránya, az eredeti mennyiségű csúcshoz viszonyítva.	Az új csúcsok aránya (P_a) egyenlő az új csúcsok (N_a) és a reguláris hálózatban lévő csúcsok (N_x) számának hányadosával. $P_a = \frac{N_a}{N_x}$ A kihagyott csúcsok aránya (P_b) egyenlő a kihagyott csúcsok (N_b) és a reguláris hálózatban lévő csúcsok (N_x) számának hányadosával. $P_b = \frac{N_b}{N_x}$

Az analitikus elemzési lehetőségeket jól kiegészíti a hálózatok vizuális vizsgálata. A megfelelő gráf modellező informatikai eszközök segítségével előállított hálózati térképeken a csúcsok és a kapcsolatok térbeli elhelyezkedése azonosíthatóvá teszi a központi szerepet betöltő, a hídként funkcionáló, vagy éppen a perifériális szerepet betöltő hálózati entitásokat.

Az elemzés során feltárt jellegzetességek lehetőséget teremtenek a működés optimalizálására. Ennek keretében gondoskodni kell – többek között – a főlegesen előállított output-ok és a kapcsolódó feladatok megszüntetéséről, a nem megfelelő output-ok javításáról, a szükséges, de hiányzó input-ok azonosításáról és folyamatos biztosításáról, valamint a főlegesen redundáns tevékenységek megszüntetéséről. Az újonnan megjelenő hálózati elemeket (folyamatlépések, előállított output-ok, beszerzett input-ok) bele kell illeszteni a szabályozásba. Azonosítani kell a kulcselemeket (magas kifokszámú csúcsok, magas kapcsolódási számú I/O-ok).

A bemutatott elemzés tárgya egy viszonylag egyszerű reguláris – tényleges folyamatpár. A valóságban a folyamatok egymással is kapcsolatban állnak. Ha megnöveljük a vizsgált folyamatok számát, a 2. ábrához hasonló, de annál nagyobb és bonyolultabb szerkezetű hálózatot kapunk. Minél több elemű a hálózat, annál erőforrás-igényesebb az elemzés, ugyanakkor a fejlesztési lehetőségek száma és az optimalizálás hatása is megsokszorozódik.

Összefoglalás és következtetések

A dolgozatban megvizsgáltuk, hogy a minőségügy és a folyamatfejlesztés szempontjából milyen előnyökkel jár a hálózatalapú megközelítés. Rendszerbe szedtük a lehetséges hálózatokat úgy, hogy kategorizáltuk a csúcsokat és az éleket, majd ezek alapján meghatároztuk a lehetséges hálózattípusokat. Mindegyik esetében megfogalmaztuk azokat a jellemzőket, amelyek segítségével egy rendszerről eldönthető, hogy milyen hálózattal modellezhető.

A gyakorlati alkalmazhatóságot leginkább a hálózatok matematikai jellemzőinek értelmezése befolyásolja, ezért megadtuk a fokszám, a fokszámeloszlás és az összefüggő alcsoportok jelentését

egy-egy példán keresztül. Ezek alapján elsősorban a tevékenységek közötti input-output rendszerek, valamint a negatív események közötti logikai összefüggések elemzéséhez javasoljuk a hálózati megközelítés alkalmazását.

A folyamatszervezés egyik alapelve, hogy gyűjtünk adatokat a működésről, és ezeket tegyük vizuálisan könnyen feldolgozhatóvá. Széles körben elterjedt a hisztogramok, folyamatszabályozó kártyák, vagy box-plot diagramok használata, az összefüggések hálózatként történő ábrázolása azonban csak egy-két nagyon speciális esetben kerül előtérbe, noha a hálózati megközelítés egyik nagy előnye, hogy rendkívül látványosan képes megmutatni a bonyolult rendszerek elemei közötti összefüggéseket. A rendszerekben meglévő, korábban említett magasabb szerveződési szintek, az összefüggő alcsoportok hálózati eszközökkel történő elemzése más módon nehezen azonosítható kapcsolatokat mutathat ki, ezért segítséget nyújthat a minőségügyi szakembereknek a problémák okainak felderítésében és elhárításában.

Irodalomjegyzék

1. Mérei F. (1996), *Közösségek rejtett hálózata*, pp. 5-138, Osiris Kiadó, Bp.
2. HR Portál (2007), Miként befolyásolják a kapcsolatok a szervezet működését, <http://www.hrszotar.hu/index.phtml?page=article&id=64004>.
3. Pokorádi L. (2008), *Rendszerek és folyamatok modellezése*, pp. 51-62, Campus Kiadó, Debrecen.
4. BARSCHDORFF, D.; MONOSTORI, L.: Neural networks, their applications and perspectives in the intelligent machining, *Computers in Industry*, Elsevier, Spec. Issue on Learning in Intelligent Manufacturing Systems, 1991, pp. 101-119
5. Kecskés Zs., Kolos K. (2004-2006), *Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre*, pp. 10-20, *Versenyben a világgal 2004 – 2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból* című kutatás, 24. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem.
6. S. BORNHOLDT, H.G. SCHUSTER (Eds.) (2003), *Handbook of Graphs and Networks*, pp. 69-84., Wiley-VCH GmbH & Co. KGaA, Weinheim.
7. Hain F. (2005), *Egy interdiszciplináris csizma a társadalomtudom-lélektan asztalán*, Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
8. W. D. Nooy, A. Mrvar, V. Batagelj (2005), *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*, pp. 59-82, Cambridge University Press, New York.

JEANNE CHIRCOP

A texasi éttermek kiválóságának alapja: az emberek iránti szilárd elkötelezettség

Röviden

- A K&N Management of Austin üzemelteti az 1 négyzetlábra vetítve legnagyobb élelmiszer-értékesítést felmutató éttermet egész Texas államban és az egyik legsikeresebb alkalmi gyorséttermet.
- 2010-ben a K&N lett a második olyan élelmiszerszolgáltató vállalat, amely elnyerte a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíjat, illetve a legelső olyan étterem, amely megkapta a Texasi Teljesítmény Kiválósági Díjat.
- A vállalat regisztrált védjegye szerint: „A minőség minden!”. Folyamatos fejlesztési kultúrájuk alapja a kellően motivált, kiváló teljesítményt nyújtó teammunka fejlesztése és előmozdítása.

A K&N Management (Texas állam) esetében a szokásosnál is több figyelmet fordítanak az emberekkel való törődésre, de az 'emberek' fogalma itt nem merül ki az ügyfelekben. A küldetésüket röviden így foglalják össze: „elragadtatni minden vendéget!”, ami azonban az összes munkatárs szellemi felkészítése iránti elkötelezettséggel kezdődik. Szakképzett oktatókat és egyéni fejlesztési terveket biztosítanak számukra, havonta oktatják őket olyan életviteli tárgyakra, mint a pénzügyi gazdálkodás vagy a vállalati könyvtár kezelése, sőt még „tábori lelkészről” is gondoskodnak. Elmondható, hogy az alkalmazottak az éttermek világában sehol máshol nem rendelkeznek ilyen előnyökkel. Így olyan eredmények születnek, amelyeket a legtöbb szervezet soha nem ér el: kitűnő sikerekről számolhatnak be minden téren.

A K&N alapértékei:

- Élelmiszer-minőség
- A szolgáltatás sebessége
- Vendégszeretet, vendéglátás
- Tisztaság
- Alaposság egyéb területeken is

A K&N mélységes elkötelezettsége a minőség iránt szinte parancsoló szükségességgé tette, hogy a vállalat induljon a teljesítmény-kiválóság legmagasabb szintű országos elnöki elismeréséért. A *Malcolm Baldrige*, a 26. kereskedelmi miniszter után elnevezett Baldrige Teljesítmény Kiválósági Programot a Kongresszus 1987-ben azért hozta létre, hogy ezzel is erősítse az amerikai vállalkozások versenyképességét és teljesítményét. Egyetlen állam sem rendelkezik annyi Baldrige díjassal, mint éppen Texas, ahol az egész államra kiterjedő Texasi Teljesítmény Kiválósági Díj (TAPE) programot a Texas Minőségügyi Alapítvány menedzseli. A Baldrige modellen alapuló TAPE folyamat biztosítja a kiváló teljesítményt felmutató, illetve a minőségügy és az ügyfélszolgálati elvek gyakorlati alkalmazásában élenjáró texasi szervezetek elismerését minden évben. A díjat olyan szerepmódként funkcionáló szervezetek kaphatják meg, amelyek kiváló teljesítményt tudnak demonstrálni a menedzsment minden területén, úgymint: vezetés és irányítás, ügyfélszolgálat, a munkaerővel való törődés, folyamatmenedzsment, adatelemzés, üzleti eredmények és stratégiai tervezés. Az elbírálás folyamatába tartozik egy 50 oldalas pályázat áttekintése és egy átfogó helyszíni szemle, melynek során egy nyolc tanúsított auditorból álló team négy napon keresztül minden oldalról megvizsgálja a jelölt minőségszemléletével és folyamataival kapcsolatos szempontokat. 2010-ben a K&N lett az első étteremcsoport, amely elnyerte a TAPE díjat, majd ugyanebben az évben a K&N lett a második élelmiszerszolgáltató, amely megnyerte a Malcolm Baldrige díjat.

A pályázat legfontosabb tanulságai közé tartozik többek között: a legfelső vezetés értékelésének fontossága, a tudományos alapokon nyugvó szigorú stratégiai tervezés alkalmazása, a folyamatok karcsúsítása, továbbá a tanulás, a fejlesztés és a kiválóság folyamatos ciklusának biztosítása. A folyamatmenedzsment önmagában még nem elegendő: legfontosabb cél az emberek kiszolgálása és

minden erőt erre kell koncentrálni. A szervezet elkötelezte magát amellett, hogy elbűvöli a vendégeket a kiváló minőségű, friss ízeket tartalmazó termékek gyors és pontos felszolgálásával, amit barátságos munkatársak tiszta környezetben biztosítanak.

Az egyenlet másik oldalát a munkatársak képezik. A vállalat megítélése szerint csakis akkor tudnak igazán kiváló minőséget nyújtani az ügyfeleknek, ha minőségi munkatársakat alkalmaznak. Éppen ezért a K&N mélyen elkötelezett a következők iránt: 1) magas teljesítményre képes munkatársak alkalmazása, 2) állandó egyéni továbbfejlődés egész karrierjük során a K&N-nél és 3) hozzásegíteni őket a kiegyensúlyozott életvitelhez a munkaidőn kívül is. A vállalat eleve olyan munkatársakat vesz fel, akiknek szenvedélyük a siker elérése, és el is kötelezték magukat ilyen irányban.

Belépéskor az új munkatársak először részt vesznek egy egynapos alapozó oktatáson, ahol megpróbálnak becsúszni és büszkeséget ébresztetni bennük, hogy a K&N team tagjai lehetnek. Legfontosabb dolog megértetni minden új emberrel, hogy a vállalat létezésének kizárólagos oka a vendégek szolgálata és elragadtatása. Az első héten egy vezető segítségével mindenki részt vesz egy részletes helyszíni oktatáson, ahol megismerkednek a munka összes folyamatával és annak részleteivel.

A vezetői munkacsoport minden tagját konzisztens alapon értékeli egy olyan pontozásos rendszer segítségével, amely a legfontosabb kompetenciákat és a szaktudást helyezi előtérbe. A folyamatos javítás irányába hatnak az egyéni, testre szabott fejlesztési tervek is. Arra ösztönzik a munkatársakat, hogy használják ki a vállalati könyvtár által nyújtott lehetőségeket is saját szakmai to-

vábbfejlődésük érdekében. Ugyancsak részt vehetnek külső tanfolyamokon, amelyek költségét rendszerint a vállalat állja.

A K&N munkatársaknak egyedülálló lehetőségként – az egészséges lelki egyensúly biztosításához – rendelkezésükre áll egy lelkész is, aki a személyi állományhoz tartozik. Ez eredetileg egy külső szolgáltatás volt, de 2010 elején sikerült behozni a kapuk mögé. A lelkész – aki az etika területén Ph.D. fokozattal rendelkezik – havonta foglalkozást tart az életvitel egyensúlyáról, amely kb. egy óra terjedelmű és mindig különféle személyes témákat tűz a zászlajára, mint például a család és a rokoni kapcsolatok, háztartási pénzügyek, jólét stb. Ezeket a foglalkozásokat havonta négy alkalommal tartják különböző időpontokban, hogy biztosítható legyen a maximális részvételi lehetőség. A fizetett dolgozók akár a rendes munkaidejük terhére is látogathatják a foglalkozásokat.

A vezetés mottója: „Minden változás egy olyan vízióval veszi kezdetét, mely szerint még jobbá lehet válni”. A K&N úgy tervezi a Baldrige erőfeszítések folytatását, hogy periodikus időközönként benchmarking szekciót szervez a teljesítmény monitorozására. Amennyiben felmerül a változtatás igénye, a legfelső vezetők feladata, hogy tájékoztassák erről a többi munkatársat. Meg vannak győződve róla, hogy ha az emberek tisztában vannak azzal, miért is csinálnak valamit, ők maguk is szívesen részt fognak venni abban.

Fordította és tömörítette: Várkonyi Gábor

A mű eredeti címe:

Solid Commitment to People Is Main Ingredient for Texas Restaurant Excellence

Forrás: Amerikai Minőségügyi Szervezet honlapja, www.asq.org

Hirdessen

a Minőség és Megbízhatóság-ban!

Több ezren olvassák!

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 242. oldalon!

A szolgáltatás minősége és etikája

Az emberi társadalom életében a szolgáltatások nyújtása és azok minősége kiemelkedő fontosságú, mivel mélyen behatol az egyén, a családok, a különféle közösségek, a vállalkozások, az egész társadalom életébe, így alapvetően befolyásolja az élet minőségét, a fogyasztói igények és szükségletek kielégítettségét, sőt, a szabadidővel való gazdálkodás egyik fő tényezőjévé is válik.

A számos egyéni, társadalmi, gazdasági és környezeti tényező által befolyásolt fogyasztói igények és szükségletek a társadalmak modernizálódása során egyre nagyobb mértékben szolgáltatások útján kerülnek kielégítésre. A szükségletek különböző típusait és azok hierarchikus kapcsolatát a Maslow-piramis szemlélteti (1. ábra).



1. ábra: Maslow-piramis

Abraham Maslow az 1950-es években kidolgozta szükséglet-elméletét, amely a motivációkutatás egyik alaptétele. A piramissal és a motivációval kapcsolatos fogalmak, magyarázatok az alábbiakban tájékoztatásul szolgálnak.

1. A piramis alján az alapszükségletek, a létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek helyezkednek el.
2. A létfenntartás megteremtése magával hozza a biztonsági szükségletek kialakítását: ez a megszerzett javak megóvását, védelmét jelenti.

3. A szociális szükségletek az ember társas lény mivoltából fakadnak. A szükségletek kapcsolatteremtési, összetartozási szükségletek. Ennek kielégítése érdekében törekszik az ember az érdeklődésének, gondolkodásmódjának megfelelő jó családi, baráti, munkahelyi kapcsolatokra.
4. Az ember igyekszik megtalálni helyét a többiek, a társai között, ebből fakad az elismerés iránti szüksége: igyekszik elfogadtatni magát, elismertetni egyéniségét, képességét, rátermettségét.
5. A piramis csúcsán az önmegvalósítás szüksége áll. Az emberek egy része erős késztetést érez arra, hogy képességét, tehetségét lehetősége szerint eredményesen, maximálisan kihasználja.

Az Európai Unió működésének egyik oszlopköve a szolgáltatások szabad áramlásának biztosítása. Ez részét képezi a Római Szerződésben is már megfogalmazott négy szabadság (személyek, áruk, tőke és szolgáltatások szabad áramlása) elvének. A szolgáltatásokkal kapcsolatban az Európai Parlament és a Tanács 2006-ban az alábbi irányelvet dolgozta ki és jelentette meg:

Az Európai Parlament és a Tanács 2006/123/EK irányelve (2006. december 12.) a belső piaci szolgáltatásokról

Az irányelv az EU Hivatalos Lapjában való kihirdetését követő napon lépett hatályba. A Kormány a 2055/2008. (V. 9.) Korm. sz. Határozatával döntött az irányelv végrehajtásából adódó feladatok meghatározásáról, a határidőkről és a felelősökről.

Az irányelv kizárólag a *gazdasági ellenszolgáltatás* fejében végzett fizetős szolgáltatásokra terjed ki. Az Európai Unió célja, hogy az EU országai és a lakosság között egyre szorosabbra fűzze a kapcsolatokat, biztosítsa a gazdasági és a társadalmi fejlődést, a versenyképes szolgáltatás jogosultságát, annak végzését és szabad mozgását.

Az irányelv meghatározza az alapvető szabadság gyakorlásához szükséges jogbiztonság garantálá-

sát a szolgáltatások igénybevevői és a szolgáltatók számára. Meghatározza a szolgáltatásokkal kapcsolatos követelményeket, figyelembe véve a közrendre, a fogyasztóvédelemre vonatkozó tagállami jogszabályokat és egyéb közérdekű célokat.

További cél, hogy ösztönözze a letelepedési szabadságot, a munkahely-teremtést, a környezetvédelmi, a közbiztonsági, a közegészségügyi, a munkajogi rendelkezéseknek való megfelelést, valamint az elektronikus hírközlési hálózat és szolgáltatás kiépítését, működtetését.

A hivatkozott EU. irányelv 4. cikke közzéteszi a fogalmakat, amelyek kivonatosan az alábbiak:

- a *szolgáltatás*: rendszerint díjazás ellenében nyújtott önálló gazdasági tevékenység
- a *szolgáltató*: bármely letelepedett természetes személy, aki valamely tagállam állampolgára, vagy jogi személye, aki vagy amely szolgáltatást kínál vagy nyújt
- a *szolgáltatás igénybevevője*: bármely letelepedett természetes személy, aki valamely tagállam állampolgára vagy jogi személye, aki vagy amely szakmai vagy nem szakmai célokra igénybe vesz vagy igénybe kíván venni valamely szolgáltatást.

Az irányelv igen részletesen meghatározza a szolgáltató kötelezettségeit, a szolgáltatási tevékenység végzéséhez szükséges feltételeket, továbbá pl.: a letelepedés tényleges helyét, az engedélyezési rendszert, az illetékes hatóság (közigazgatási hatóság) felügyeleti vagy szabályozó szerepét, a szolgáltatás minőségére, a fogyasztóvédelemre, a magatartási kódex kidolgozására vonatkozó követelményeket. Az irányelv külön és kiemelten foglalkozik a szolgáltatások szabad mozgásával, valamint a tiltott és értékelendő követelményekkel.

Az irányelv nem vonatkozik:

- a közúti, városi közlekedés szabályozására,
- a földterületek fejlesztésére és használhatóságára vonatkozó szabályozásra,
- területrendezésre,
- építési szabványokra,
- kiszabott közigazgatási szankciókra,
- szociális szolgáltatásokra,
- munkaidő, pihenőidő, munkahelyi egészségvédelem és biztonság kérdéseire,
- pénzügyi szolgáltatásokra.

(A törvény ismertetésétől eltekintünk, mivel ezt a szakemberek már ismerik.)

A magyar Műszaki Lexikon (2005) szerint a *szolgáltatás* a termelő és az ellátó gazdasági ágazatok működését egyaránt kiszolgáló ágazati tevékenység.

Ezen belül a *szolgáltató ágazatok* pl.: víz, gáz, közlekedés, vizsgáló intézmények stb., a *szolgáltató ipar* a lakosság mindennapi igényét kielégítő vállalkozás (például: javító és karbantartó ipar).

A Kis lexikon (2004) szerint a szolgáltatás:

- a társadalom szükségleteit és a termelés folyamatosságát biztosító, de új terméket nem eredményező tevékenység,
- lehet hozzájárulás új termék előállításához, pl.: energia
- lehet berendezések karbantartása,
- lehet termékmegóvás, raktározás, szállítás, lakás karbantartása stb.

Összegezve: a szolgáltatás közvetlenül nem hoz létre anyagi javakat, hanem a vállalkozások, a közületek, az egyének és a társadalom különböző igényeit elégíti ki. Így a szolgáltatásra az jellemző, hogy a tevékenység eredménye maga kerül felhasználásra a fogyasztóval kialakított közvetlen kapcsolat keretében, vagyis eredménye, illetve felhasználása időben és térben egybeesik.

Külön kell foglalkozni az úgynevezett „Kiegészítő szolgáltatásokkal” vagy az *ingyenes* vagy az *akciós* szolgáltatásokkal, mint pl. a benzinkutaknál az ablakmosás, levegő-kiszolgálás. A szolgáltató iparágban nem számolnak fel minőségi felárat, várakozási és sorbaállási időt, határidőcsúszás miatt árcsökkentést biztosíthatnak, telefonon értesítést adnak a szolgáltatás befejezéséről vagy esetleg a felfedezett, rejtett hibákról, további javításra vagy karbantartásra vonatkozó figyelmeztetésekre, üzembe-helyezésre, információk szolgáltatására kerülhet sor. Biztosíthatnak különféle fizetési kedvezményeket, részletfizetési akciókat, házhozszállítást, gyorsszolgálatot, átalánydíjas javításokat.

A gazdaság fejlettsége és a szolgáltatóipar tevékenysége között jól felismerhető összefüggés van: minél fejlettebb egy ország gazdasági élete, annál nagyobb mértékben jelentkezik az igény a szolgáltatási szektor fejlettsége iránt.

A társadalom tagjai a szolgáltatást általában nem előzetes terv, hanem csak szükség esetén veszik igénybe (például, ha valamelyik eszközük váratlanul meghibásodik). A javítással kapcsolatban elvárják, hogy gyorsan, minél előbb újra használ-

hassák eszközeiket. Ezért az ügyfelek azt is elvárják, hogy a szolgáltatóipar mindenkor rugalmasan álljon rendelkezésükre, bürokratikus akadályok nélkül igénybe vehessék azt, és a szolgáltató megfelelő, jó minőségben végezze el megrendelésük alapján a javítást, karbantartást vagy egyéb kiszolgálást. Ha ezt a tevékenységet a szolgáltatók kielégítő módon végzik el, az ügyfél bizalmát megszerzik és bővíthetik vevőkörüket.

A szolgáltatóiparban a feladatok teljesítésében központi helyet foglal el a megrendelő, illetve az igénybevevő kapcsolati magatartásának különböző formája. Minden társadalomnak, közösségnek, az egyénnek vannak érdekei és fogyasztási igényei, amelyek meghatározzák és befolyásolják életét, magatartását és ezen belül *etikai érzékét*, ítéletét. Az emberek hajlamosak arra, hogy azt tartsák etikailag helyesnek, ami érdekeikkel és igényeikkel egyezik. Az *erkölcs* jellegét a társadalmi-gazdasági rend határozza meg, bár konkrét tartalma éppen napjainkban számos vita forrása is, többek között a legalitás és a moralitás határvonalai mentén. Az *erkölcs lényege*, hogy az ember minden tudatos tevékenységében, egész magatartásában legyen elkötelezve abban, hogy a jót tegye, a rosszat kerülje. A *szabad akarat* és *gondolat* azt jelenti, hogy választási, döntési szabadságunk van a jó és rossz között. A ténylegesen meghozott döntés jó vagy rossz voltának érzékelője a *lelkiismeret*.

A társadalmakban, ahol a közösségnek és a munka közösségi voltának döntő jelentősége van, az *etika* központi helyet foglal el. Az emberek magatartását az élet minden pontján és minden percében sem anyagi érdekeltséggel, sem pedig jogszabályokkal nem lehet kielégítően szabályozni, de viszonylag jól lehet az egyén napi pozitív magatartását közösségi egységekben befolyásolni, irányítani. Ha az egyéni munka jelentőségét, fogalmát tágabb – közösségi – értelemben magyarázzuk, és a szolgáltatóipar széles körű tevékenységével kapcsoljuk össze, megállapíthatjuk, hogy a döntő kérdés: *mit vár* a társadalom, a közösség és az egyén a szolgáltatóipar és az ott dolgozók tevékenységétől, magatartásuk etikájától? Az elvárások a következők:

- A végzett munkájukért a szolgáltatók vállaljanak személyes és teljes körű felelősséget.
- Ne alkalmazzanak olyan díjtételeket, amelyek az árelőírásokkal ellentétesek. Ne sértsék a

szolgáltatásokat igénybevevők érdekeit.

- Az elvégzett szolgáltatásokról minden esetben számlát adjanak a szolgáltatást igénybevevőknek.
- A vezetőknek az anyagi érdekeltségen túl tisztában kell lenniük az erkölcsi érdekeltség elvével is, ami a megrendelők és a szolgáltatást végzők közötti viszonyt alapvetően befolyásolja.
- A szakember védje a szakma becsületét, hírnevét, függetlenségét, hogy ezáltal a közvélemény bizalmát megnyerje és megőrizze.
- A szakember képzettsége, felkészültsége, szakmai fegyelme, feddhetetlensége, emberi magatartása és a vevő érdekeinek ismerete magas szintű hivatástudaton alapuljon.
- A dolgozónak a munkatársaival való együttműködése, segítőkészsége, érdekközössége és kapcsolata a kölcsönös megbecsülésen alapuljon.
- Udvarias és kulturált legyen az ügyfélfogadás, a kiszolgálás, a vevőkapcsolat.
- A vállalási és szállítási határidőket pontosan betartsák.
- Az igényeknek megfelelően a szolgáltatás színvonalát és minőségét állandóan fejlesztik.
- A felhasználó, a fogyasztó és a vevő által tett panaszbejelentéseket, reklamációkat, kárigényeket kielégítően és időben intézzék, hogy a lakosságnak még véletlenül se legyen kiszolgáltatottsági érzése.
- Szakszerű és tárgyilagos tanácsot, felvilágosítást adjanak.
- A vállalkozás a saját tulajdonát képező tárgyait gondosan kezelje, tárolja, csomagolja és szállítsa.
- A jótállási, a szavatossági és a fizető megrendelési feltételei szerint maradéktalanul, jó minőségben végezzék el a szolgáltatás körébe tartozó munkát.

A szolgáltatóipar etikája a lényegét tekintve munkaerkölcs. A munkaerkölcs közvetlenül a végzendő munkához kapcsolódik, és ezen keresztül érvényesül a társadalmi, a vállalkozási és az egyéni elvárás. A szolgáltatásban dolgozók tartsák szem előtt, hogy munkájuk célja a társadalmi és az egyéni igények, szükségletek kielégítése (2. ábra).



2. ábra. A termék javításakor fellépő különböző szintű igények és szolgáltatások

A példaként bemutatott ábra szemlélteti a szolgáltatással és a vevőszolgálattal kapcsolatosan fellépő különböző szintű – egyéni, társadalmi, vállalkozói (közüzemi, szerviz) – igényeket és ezek összefüggéseit.

A szolgáltatások minőségének tervszerű, színvonalas és az igények alapján való folyamatos fejlesztése gazdasági, műszaki és szervezési szempontból országos érdekeket valósít meg.

A folyamatos fejlesztés célja, hogy növelje a megrendelők és érdekelt szervezetek megelégedettségét, bizalmát és meghatározza a további fejlesztési lehetőségeket.

E feladatok megoldásához szükséges, hogy

- A szolgáltatással foglalkozó gazdasági egységek saját erőből, vagy állami támogatásból származó forrásokból (pl. pályázatok útján vagy hitelek igénybevételel) optimálisan fejlesszék szolgáltatásaikat. Ezen belül szükséges az országos szolgáltatási hálózat bővítése, új szolgáltatóházak és központi műhelyek építése, a meglévők továbbfejlesztése, a kapacitás növelése, a műszaki, technikai színvonal emelése érdekében korszerű berendezések, szerszámok stb. beszerzése.
- A munkaerő folyamatos szakmai továbbképzéséről gondoskodjanak.
- Az anyagbeszerzés, alkatrészellátás folyamatosan kielégítő legyen.
- Gondoskodjanak a szolgáltatóiparon belül a munkavégzéshez szükséges technológiák kidolgozásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról.
- Használják ki munka szervezésének előnyeit a hatékonyság növelése céljából a mennyiségi

és a minőségi munka színvonalának emelése érdekében; csökkentsék, illetve szüntessék meg a veszteségforrásokat.

- Dolgozzanak ki előírásokat az Európai szabványok alapján (például a javítás elvégzésére, a javítás utáni ellenőrzésre, az univerzális csereszabatos alkatrészek előállítására, alkalmazására stb.).
- A bér-, jövedelem- és árrendszerek tegyék érdekeltté a vállalkozásokat, valamint az ott dolgozó szakembereket a minél magasabb színvonalú szolgáltatások nyújtásában.
- A megrendelők kulturált kiszolgálásának módját és a vevőkapcsolati magatartás színvonalát fejlesszék.
- A szolgáltatást igénybevevők tapasztalatait és elégedettségét *direkt* (írásban vagy szóban elvégzett mintavételes közvélemény-kutatás) és *indirekt* (sajtócikkek, panaszok, vélemények összegyűjtése, elemzése) módon minél előbb megismerjék, az adatokat feldolgozzák és visszacsatolják a gyártók, a szolgáltatóipar és a kereskedelem részére.
- Kiemelkedő szempont a *vevőközpontúság szemlélete*, ami a szervezetek vezetőitől függ elsősorban, ezért ismerniük kell a jövőbeni vevők igényeit, szükségleteit, hogy azokat teljesíteni tudják. Fontos feladat az igények szerinti további műszaki fejlesztés, a termékek megbízhatóságának növelése és a szolgáltatások biztosítása.

A felsoroltak végrehajtása fontos célkitűzés a szolgáltatással foglalkozó vállalkozások részére, hogy a megrendelők megnyeréséért folyó verseny sikeres legyen, ami egyben a hatékonyságot biztosítja és a nyereséget növeli.

A jó minőségű termék vagy szolgáltatás az egyén megelégedettségét, örömet, kedvező hangulatát eredményezi. Egyben növeli a gyártó és a kereskedelmi vállalkozás hírnevét, fokozza a termék iránti bizalmat, keresletet.

Ezek után szükséges megvizsgálni a szolgáltatás és a gyártó vállalkozások közös érdekeltiségét a minőség szabályozásban.

A *minőség szabályozás* kérdése a világ gazdaságában az egyre gyorsabban bekövetkező változások miatt a társadalom alapvető érdekévé vált, elsősorban az anyagokkal, a termék előállításával, az energiával, a munkaerővel való hatékonyabb gazdálkodás érdekében.

A vállalkozások gazdaságirányítási rendszerében központi helyet foglal el az eredményesség és az érdekelttség. A cél a korszerű igényeket kielégítő minőségű termékek gazdaságos előállítására és a minőségi színvonal állandó, egyenletes növelése. Eredményes a tevékenység, ha a vállalkozások által gyártott termékek és a nyújtott szolgáltatások nyereségesek.

A jól irányított vállalkozás érdekelttsége az, hogy olyan rendszert és olyan szervezetet alakítson ki, amely képes a növekvő igények alapján jobb és korszerűbb termékek fejlesztésére, tervezésére, előállítására. Érdekeltek abban, hogy a felhasználók, a fogyasztók és a szolgáltatóipar keresztül a javítás-karbantartás alkalmával tapasztalt hibákat, hiányosságokat, hátrányos vagy előnyös tulajdonságokat megismerjék, elemezzék és a vizsgálat eredményeit dokumentálva, majd visszacsatolva hasznosítsák a minőségszabályozásban. E tevékenység feladata, hogy a dolgozók minőségre orientált szemléletét kifejlessze, a minőség érdekében a gyártási és ellenőrzés-technológiákat korszerűsítse, a szervezetséget javítsa, az információ-áramlást optimálisan gyorsítsa és ezen keresztül a kereskedelmet, az értékesítést és a szolgáltatóipar tevékenységét javítsa.

A vállalkozási érdekelttség, a minőségszabályozás rendszere és a szolgáltatóipar egymástól elválaszthatatlanok. Ebben a munkában döntő szerepe van a vállalkozás vezetésének és a szervezetségnek. A vezetés meghatározza a célokat, biztosítja a megvalósítás rendszerét és irányítja a gazdasági szervezetben dolgozók munkáját. Tevékenységéhez szorosan illeszkedik a szabványosítás és ezen keresztül a szabványokban, a műszaki leírásokban foglaltak szigorú betartása, betartatása.

A korszerűen vezetett vállalkozás a minőségszabályozás rendszerén keresztül maximálisan törekszik a megbízható, jó minőségű termékek gazdaságos előállítására.

Ezzel összhangban a szolgáltatóipar gondoskodik a szolgáltatási tevékenységek megfelelő szintű ellátásáról.

A fogyasztói, a felhasználói és a saját belső tapasztalatok összegyűjtése és értékelése rámutat a gyártás, a minőségellenőrzés, a raktározás, a szállítás és a kereskedelem minőségének hiányosságaira. Ha nem megfelelő módon végzik el a hibaelhárítást, nem tartják be a szabványokban és a dokumentációkban előírtakat, jelentős károk keletkez-

nek az ismételt javításokból, a cserékből, a szállításokból és az esetleges jogvitákból, amelyeknek hírvrontó hatása is lehet.

Mindezek egyre inkább ráirányítják a figyelmet a gyártás, a felhasználás, a fenntartás szerves egységének minden területen egyre növekvő fontosságára, tudományos igényű megtervezésére, megszervezésére és működtetésére.

Tájékoztatásul az EU irányelv 2. cikke a szolgáltatókra és szolgáltatásaikra vonatkozó információkat tartalmazza, mint pl.: a szolgáltatók adatainak rendelkezésre bocsátását a szolgáltatást igénybevevőinek részére: név, jogállás, telephely cím, gyors kapcsolatfelvétel lehetőségei, elektronikus úton történő kommunikáció, elérhetőség. Megköveteli a szolgáltatóktól szakmai, etikai, és magatartási kódex kidolgozását és közzétételét.

Az EU irányelv 23. cikke meghatározza a szakmai felelősségbiztosítással és a garanciákkal kapcsolatos követelményeket.

Az irányelv 25. cikke külön foglalkozik a minősítés, az akkreditáció, a műszaki ellenőrzést végző, a vizsgálatokra vagy kísérletekre vonatkozó követelményekkel.

Az irányelv 32. cikke a Riasztás mechanizmusával foglalkozik, ha valamelyik tagállamban a szolgáltatásnyújtás során súlyos tények, körülmények jutnak tudomásra. Például környezetet károsító, hamis, egészségre és közbiztonságra ártalmas termékek kerülnek forgalomba. Ilyen tényekről a lehető legrövidebb időn belül a tagállamok egymást értesítik.

Itt szeretném felhívni a figyelmet a korábban hivatkozott EU irányelvre, amely 104. cikkében foglalkozik a tagállamok fogyasztóvédelmi hatóságai közötti hálózat és együttműködés kiépítésével.

Irodalom

Az **Európai Parlament és a Tanács** 2006/123 EK Irányelve (2006. december 12.) a belső piaci szolgáltatásokról
Műszaki lexikon 2005.

Kis lexikon 2004.

Dr. Koczor Zoltán szerk.: Bevezetés a minőségügybe. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999.

Dr. Koczor Zoltán szerk.: Minőségirányítási rendszerek fejlesztése. TÜV Rheinland Akadémia, Budapest, 2001.

Dr. Gutassy Attila: Menedzsmentrendszerek auditálása. TÜV Rheinland InterCert Kft. Budapest, 2003.

Dr. Gutassy Attila: Minőség, termékbiztonság, piacfelügyelet. Magyar Minőség Társaság Budapest, 2010. Magyar Minőség

Dr. Czítán Gábor - Dr. Gutassy Attila - Ralf Wilde: Termékbiztonság az Európai Unióban. TÜV Rheinland Akadémia, Budapest, 2006.

2009. évi LXXVI. Tv. a szolgáltatási tevékenység megkezdésének és folytatásának általános szabályáról. Magyar Közlöny

Pákh Miklós: A szolgáltatás minősége – a minőség szolgáltatása. Minőség és Megbízhatóság 1979/6

Pákh Miklós: A vevőszolgálat etikája. Gépipari Tudományos Egyesület, Gépipar 1974/10

Veress Gábor: Az ember-ember kapcsolatú szolgáltatások minőségmenedzsmentje. Előadás a Veszprém megyei Kereskedelmi és Iparkamara Minőségkörök Rendezvényén, Veszprém, 2005.

Veress Gábor: A szolgáltatás értelmezése és minőségének biztosítása. Minőség és Megbízhatóság 2008/2

Németh György, Papp Ilona: Szolgáltatás menedzsment (Szolgáltatások a nemzetgazdaságban). Aula, Budapest, 1995.

Kovács Zoltán szerk.: A szolgáltatások minőségbiztosítása. TDQM sorozat, Kézirat, Veszprém, 1997.

Veress Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Lawrie, Alan: Szolgáltatások minőségirányítás. Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége, 1999.

Földesi Tamás: A szolgáltatások minőségbiztosítása. Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest, 1999.

1997. évi CLV. Törvény a fogyasztóvédelemről

MSZ EN ISO 9004-2:1993. – Minőségmenedzsment és minőségügyi rendszerelemek. A szolgáltatás irányelvei. Magyar Szabványügyi Hivatal, Budapest, 1993.

Huszay Gábor et al: Fogyasztóvédelem. Kereskedelmi Sajtóügynökség, Budapest, 2000.

Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: A minőségbiztosítás filozófiája. JEL Kiadó, Budapest, 2005.

Veress Zoltán: Minőségi értékítélet-kutatás a projekt-típusú ipari szolgáltatásokban. Minőség és Megbízhatóság 1995/4

Parányi György: A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai I. rész. Mit tekintünk Szolgáltatásnak? CEO, IV. évf. 2003/3

Veress Gábor: Az értékteremtő minőségügy. Katonai etika, 2007.

Tomkó László: Az erkölcs és a minőség kapcsolata a szolgáltatásban. Minőség és Megbízhatóság 2008/2

J. M. Juran - R. S. Bingham Jr.: Minőség szabályozás a szolgáltató ágazatban. Minőség és Megbízhatóság 2008/2

David Kiang: A megbízhatóság szakterületének fejlődési irányai. Minőség és Megbízhatóság 2009/6

A folyamatok feltérképezése

Senki sem vitatja, hogy a hatékony minőségirányítási rendszer (QMS) a szervezetek sikerességének záloga, de annak teljes megértése sokszor nehézségbe ütközik. Előfordulhat, hogy a nagyszámú, bonyolult folyamat mellett a QSM mégsem hozza meg a kívánt eredményt. A megoldás a folyamatok feltérképezésében rejlik, ami mindenki számára javítja az áttekinthetőséget és a kölcsönös összefüggések felismerését. A jó folyamat-térképen nyomon követhető az input és az output, továbbá a termékek vagy a szolgáltatások áramlási útvonala. Vigyázni kell azonban a vállalati megkülönböztető jegyek feltüntetésére: még ha két szervezet azonos terméket is állít elő, és ha az egyes folyamatai is nagyon hasonlítanak egymásra, még akkor sem lehet teljesen egyforma a folyamat-térképük. Az egyes tevékenységeket saját összefüggéseikben kell ábrázolni, megkülönböztetve egymástól a magfolyamatokat és a támogató vagy kisegítő folyamatokat. A kapcsolódásokat általában nyilakkal jelölik. A folyamatok látszólagos bonyolultsága és kuszasága ellenére is azonnal szemünkbe tűnnek az összefüggések, amelyeket azután már könnyen korrigálhatunk. A folyamat-térkép azonban nem tévesztendő össze a folyamat-ábrával, ami inkább a részletekre helyezi a hangsúlyt, és a döntéshozatalt szolgálja az adott pontokon. Ezzel szemben a térképet a folyamatszemplélet jellemzi az inputtól egészen az outputig: nagyon kevés döntési pontot tartalmaz, mivel a döntéseket általában a folyamatokon belül hozzák meg. A folyamat-térkép sohasem szakadhat el a tényektől: nem az ideális vagy az elvárt helyzetet kell ábrázolnia, hanem a valóságot. A helyzet feltérképezésébe általában minden munkatársat be kell vonni még akkor is, ha ez sok időt igényel. A folyamat-térkép azonban nincs kőbe vésve és nem örök időkre szól: szükség szerint kell felülvizsgálni és módosítani azt. Egyszerű és kifejező legyen, hogy mindenki már az első ránézésre felismerje az összefüggéseket. Ne felejtjük el a mondást: „Egyetlen kép felé ezer szóval.”



(Miriam Boudreaux: On the Map. Quality Progress, November 2010, pp. 30-35)

VG

SANDFORD LIEBESMAN

How ISO 26000 can help ensure a sustainable future?

SOCIAL RESPONSIBILITY (SR) and sustainability are issues that have gotten the attention of most countries around the world. Al Gore's book and documentary, both titled *An Inconvenient Truth*, identified major problems involving global warming. The recent United Nations (U.N.) Framework Convention on Climate Change in Copenhagen illustrated how difficult it can be for countries around the world to create a global fix for the issue.

Currently, the International Organization for Standardization (ISO) Technical Management Board Working Group on Social Responsibility is hard at work developing ISO 26000 Guidance on social responsibility, which has recently been published as a draft international standard and is scheduled to be finalized in late 2010.¹

But before I get to that, I would like to describe my own experiences with sustainability issues for the last three years, beginning when I supported an effort by Social Accountability International (SAI) to develop auditor training for SA8000, a certification standard.

More recently, I attended a sustainability conference at Fordham University, breakfast presentations sponsored by the Institute for Sustainable Enterprise at Fairleigh Dickinson University and an ASQ webinar on SR. I also read two excellent books describing sustainability as an opportunity for businesses improvement.^{2,3}

The conference at Fordham was sponsored by the ASQ New York/New Jersey Metropolitan Section 300 and was conducted by two Fordham professors, James A.F. Stoner and Frank M. Weiner, who identified sustainability's major issues as environmental, economic and social.

Some of the environmental issues discussed were the depletion of rain forests and the polar ice caps, hunger and global water shortages. Economic issues included poverty (more than 3 billion people live on less than \$2 per day) and the

large amount of money spent on weapons rather than helping the poorest countries and their starving people. Finally, they pointed out the lack of schooling for 20% of the world's children, 30 ongoing wars and the expected population explosion from 6.5 billion to 9.1 billion by 2050.

ASQ is active in this arena, most prominently with its initiative to support SR development (<http://thesro.org>). It is also the administrator of the U.S. Technical Advisory Group for development of ISO 26000.

It's important to note ISO 26000 is not a management system standard and is not intended or appropriate for certification, regulatory or contractual use. It contains these sections: terms and definitions, understanding SR, principles of SR, recognizing SR and engaging stakeholders, guidance on SR core subjects and guidance on integrating SR throughout an organization.⁴

Digging into ISO 26000

Clause 4 states an organization should be accountable for its actions and transparent in its decisions and activities that impact society and the environment. Actions should be based on honesty, equity and integrity. Other principles covered in this section are respect for stakeholder interests, the rule of law, international norms of behavior and human rights.

Stakeholders consist of "respective owners, members, customers or constituents and other individuals or groups that may also have rights, claims or specific interests." The standard states that "organizations should base their behavior on standards, guidelines or rules of conduct that are in accordance with accepted principles of right or good conduct in the context of specific situations, even when these are challenging."

Clause 5 states that an organization should understand relationships between the organization

and society, the organization and its stakeholders, and the stakeholders and society.

The standard suggests asking the following questions when identifying stakeholders:

- To whom do legal obligations belong?
- Who might be positively or negatively affected by the organization's decisions or activities?
- Who has been involved in the past when similar concerns needed to be addressed?
- Who can help the organization address specific issues?
- Who would be disadvantaged if they are excluded from an activity?
- Who in the value chain is affected?

Stakeholder engagement involves dialogue informing stakeholders of the basis of the organization's decisions. Interaction with stakeholders can help an organization understand the impact of its decisions, review its performance so it can improve, reconcile conflicts and link the stakeholders, organization and society at large. There are many other benefits of engagement, but the biggest benefit is to achieve mutually positive goals.

Getting to the core

Clause 6, "Guidance on Social Responsibility Core Subjects," is the heart of the standard and includes seven core subjects: organizational governance, human rights, labor practices, the environment, fair operating practices, consumer issues, and community involvement and development.

The key issues covered in this clause are economic issues, health and safety, the value chain, and the differing views of men and women. This clause can be used by an organization to start its SR compliance effort.

1. Organizational governance: The system by which decisions are made and implemented in pursuit of the organization's objectives. How an organization approaches this subject depends on its size and type, and "the environmental, economic, political, cultural and social context in which it operates."

The organization needs to provide incentives related to SR, use resources efficiently, provide fair representation of all groups, balance the needs of all stakeholders, establish communication with all stakeholders, encourage participation and balance

in SR decision making, keep track of the results of decisions, and ensure accountability and periodic review.

2. Human rights: Based on civil and political rights; economic, social and cultural rights; and the idea that human rights transcend laws or cultural traditions. The standard covers eight human rights:

- Due diligence.
- Human rights risk situations.
- Avoidance of complicity.
- Resolving grievances.
- Discrimination and vulnerable groups.
- Civil and political rights.
- Economic, social and cultural rights.
- Fundamental rights at work.

3. Labor practices: Includes the recruitment and promotion of workers; disciplinary and grievance procedures; the transfer and relocation of workers; termination of employment; training and skills development; health, safety and industrial hygiene; and any policy or practice affecting conditions of work. This core subject also includes the recognition of worker organizations, collective bargaining and methods of addressing social issues.

4. The environment: States that an organization needs to consider the economic, social and environmental implications of its decisions and activities. Key concerns are prevention of pollution, sustainable use of resources, mitigation of climate change, and protection and restoration of the natural environment.

5. Fair operating practices: Concerned with ethical conduct when dealing with other organizations and individuals. It includes anti-corruption, responsible political involvement, fair competition, promoting SR in its sphere of influence and respect for property rights.

6. Consumer issues: Closely related to fair operating practices. Responsibilities include:

- Fair marketing, information and contractual practices.
- Protecting consumers' health and safety.
- Sustainable consumption.
- Consumer service, support and dispute resolution.
- Consumer data protection and privacy.
- Access to essential services.
- Education and awareness.

7. Community involvement: Contributions individually or through associations to help strengthen civil society and its institutions, and to reinforce democratic and civic values. The standard cites the eight U.N. Millennium Development Goals⁵:

1. Eradicate extreme poverty and hunger.
2. Achieve universal primary education.
3. Promote gender equality and empower women.
4. Reduce child mortality.
5. Improve maternal health.
6. Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases.
7. Ensure environmental sustainability.
8. Develop a global partnership for development.

The standard also cites community involvement, education and culture, employment creation and skills development, technology development and access, wealth and income creation, health and social investment.

Guidance on integrating SR

Clause 7, the last section, provides implementation guidance. Organizations should be able to build on existing structures, policies, documentation and compliance to other standards. ISO 9001 is a good starting point for satisfying most of the core subjects, and ISO 14001 can form the basis for managing the impact of the environment. An organization should start by analyzing its key characteristics with respect to SR:

- Type, purpose, nature of operations and size.
- Operating locations, including the legal framework that regulates many of the activities related to SR.
- Social, environmental and economic characteristics of the areas of operation.
- Characteristics of the workforce or employees.
- Contracted labor sector organizations and associated social responsibilities.
- Concerns of stakeholders relevant to SR.
- The nature of decision making in the organization and its value chain.

The standard suggests the following implementation activities:

- Understand an organization's social responsibilities.
- Build practices for integrating SR throughout the organization.
- Communicate the responsibilities needed to implement the program.

- Enhance the credibility of SR.
- Review and improve the organization's actions and practices.
- Develop voluntary initiatives to help other organizations.

The standard provides extensive, detailed guidance on implementation. Annex A describes examples of voluntary initiatives and tools that may be of value. There are also examples of initiatives identified by the team that developed the standard.

Staying alive

The biggest environmental issue facing world leaders is sustainability. I've heard suggestions that we should call it "survivability." Many organizations, including ISO, ASQ and various universities, are taking the first steps toward a solution it is hoped will provide our grandchildren and their grandchildren with a world similar to ours.

The solution to survivability is daunting because of the great number of problems facing us today. Global warming will affect plant and animal life in the near future, half the world deals with food and water shortages, an enormous population boom will exacerbate the existing problems, and conflicts around the globe take resources away from the efforts to solve the problems in front of us. ISO is making its first entry into the sustainability arena with ISO 26000. The standard is broad and conveys a great deal of background information, but it's not the only way to join the sustainability effort. To find out more, visit <http://thesro.org> and learn what you can do to help.

References and notes

1. International Organization for Standardization, "Future ISO 26000 standard on social responsibility published as Draft International Standard," www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1245, Sept. 14, 2009.
2. Auden Schendler, *Getting Green Done*, Public Affairs, 2009.
3. Ray C. Anderson, *Confessions of a Radical Industrialist*, St. Martin's Press, 2009.
4. For more information on ISO 26000, visit www.asq.org/standards/standards-and-social-responsibility.
5. The United Nations, "The United Nations Millennium Declaration," General Assembly resolution of Sept. 8, 2000.



SANDFORD LIEBESMAN is president of Sandford Quality Consulting in Morristown, NJ, following more than 30 years of experience in quality at Bell Laboratories, Lucent Technologies and Bellcore (Telcordia). He is an author of TL 9000,

Release 3.0: A Guide to Measuring Excellence in

Telecommunications, second edition, and Using ISO 9000 to Improve Business Processes. Liebesman, a fellow of ASQ and chairman of the Electronics and Communications Division, is a member of ISO technical committee 176 and the ANSI Z1 committee on quality assurance. He is an experienced ISO 9001 and TL 9000 lead auditor, having led or participated in more than 95 audits.



1063 Budapest, Munkácsy M. u. 16.
Levelezési cím: 1387 Budapest, Pf: 17.
tel: +36 1 312 2213 | fax: +36 1 332 0787 | www.ifka.hu

„A Mikulás is benchmarkol-5” konferencia – Előzetes program (2011. december 2.)

A konferencia védnöke:

Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán Stratégiai államtitkár – Nemzetgazdasági Minisztérium

08.50–09.20	Regisztráció
09.20–09.30	Megnyitó: Dr. Bárdos Krisztina általános ügyvezető igazgató – Iparfejlesztési Közalapítvány
09.30–09.35	„A Mikulás is benchmarkol -4” konferencia legjobb előadója díj átadása
09.35–10.05	A magyar gazdaságstratégia aktuális kérdései Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán Stratégiai államtitkár – Nemzetgazdasági Minisztérium
10.05–10.25	JABIL és a növekedés kockázatai Király Zoltán ügyvezető igazgató – Jabil Circuit Magyarország Kft.
10.25–10.45	Fejlődés válság közepette Gerber András ügyvezető igazgató – VIDEOTON Elektro-Plast Kft.
10.45–11.05	Szünet
11.05–11.35	A legújabb Best Practice Benchmarking felmérés tapasztalatai Dr. Németh Balázs ügyvezető – Kvalikon Vezetési tanácsadó és Rendszerfejlesztő Kft. Kiss Katalin vezérigazgató – MAM Hungária Kft.
11.35–11.55	A kockázatkezelés fókuszai a paksi atomerőműben Puskás László osztályvezető – Paksi Atomerőmű Zrt.
11.55–12.15	Kockázatok és kezeléseik egy kétszeres Nemzeti Minőségi Díjas cég gyakorlatában Macher Endréné ügyvezető igazgató – Macher Gépészeti és Elektronikai Kft.
12.15–12.35	Kockázatkezelés és tanúsítás Karászi Zoltán ügyvezető igazgató – TÜV Rheinland InterCert Kft.
12.35–12.55	N.I. Hungary a szervezeti innovációért Pataki Csaba minőségirányítási vezető – NI. Hungary Software és Hardware Gyártó Kft.
12.55–13.40	Ebéd
13.40–14.00	Null hiba elv alkalmazása a P – FMEA -ban Vincze Róbert minőségbiztosítási vezető – KNORR BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Kft.
14.00–14.20	Biztonságot az információknak! Dr. Horváth Zsolt ügyvezető igazgató – INFOBIZ Kft.
14.20–14.40	Rekreációs lehetőségek a vezetők hajsolt életmódjának ellensúlyozására Szügyi György elnök-vezérigazgató – Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ
14.40–15.00	Támogatott banki finanszírozási lehetőségek Németh László igazgató – K & H Bank Zrt. KKV marketing főosztály
15.00–	Zárás, kérdések

További információ és jelentkezési lap: www.mik.hu



Az IFKA minőségirányítási rendszere az MSZ EN ISO 9001: 2009 szabvány szerint tanúsított
Intézmény - akkreditációs lajstromszám: AL-0620 | Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0513-04



Új tankönyvek, gyakorlati kézikönyvek és oktatófilm elektronikus kiadása az élelmiszerbiztonsági és élelmiszerminősítő mesterszakokhoz az Új Széchenyi Terv TÁMOP projektjének támogatásával

„Az bizonyos, hogy az élelmiszerbiztonsági problémák növekedni fognak és fokozódó figyelmet fognak kapni a 21. században. Különösen azok a globális változások, amelyek már ebben az évszázadban jelentkeznek, befolyásolni fogják – többnyire negatívan – az élelmiszer- és ivóvíz-biztonságot a következő században”

(Käferstein és M. Abdussalam, WHO, 1998)

Az élelmiszerbiztonság garantálása az élelmiszert előállító vállalatok kötelessége, amire szigorú nemzetközi, EU-s és hazai szabályozás vonatkozik. Az élelmiszerbiztonság és minőségbiztosítás elméleti és gyakorlati ismereteiben jártas, jól felkészült diplomás szakemberek iránt egyre növekvő kereslet figyelhető meg, ezért számos hazai egyetem kezdte meg az élelmiszerbiztonsági és élelmiszerminősítő felsőfokú szakemberek képzését és folytatta a már gyakorló szakemberek továbbképzését. A szakmai ismeretanyag gyors és dinamikus fejlődése, a jogszabályi háttér folyamatos változása megköveteli az ezekhez igazodó elméleti és gyakorlati tankönyvek kiadását, azonban sajnos még az angol nyelvű szakkönyvek sem tudnak ezzel az igényvel lépést tartani. Ennek a problémának a megoldásához nyújt támogatást az Új Széchenyi Terv TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0011 projektje, melynek keretében a Budapesti Corvinus Egyetem Élelmiszertudományi Kara a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Vegyészmérnöki és Biomérnöki Karának Alkalmazott Biotechnológia és Élelmiszertudományi Tanszékével közösen olyan új tananyagokat dolgozott ki, amelyek a jelenleg futó mesterképzéseknek a kulcsmoduljait alkotják.

A projekt keretében a következő 7 tankönyv és egy mozgófilm készült el a két egyetem tapasztalt oktatóinak közreműködésével.

- Élelmiszerbiztonsági kockázatbecslés
- Élelmiszerbiztonsági kockázatkezelés és kommunikáció
- Hagyományos, gyors és automatizált módszerek alkalmazása élelmiszerek kémiai vizsgálatára
- Élelmiszer analitika gyors és automatizált módszerei
- Gyors és molekuláris biológiai módszerek alkalmazása az élelmiszerek mikrobiológiai vizsgálatára
- Automatizált mikrobiológiai eljárások az élelmiszerek minőségének és biztonságának vizsgálatára
- Táplálkozási biokémia
- Érzékszervi minősítés

A kidolgozott tananyagok a modern informatikai eljárásokat és oktatási módszereket kihasználva elektronikus formában készültek el és rövidesen mindenki számára ingyenesen elérhetők lesznek a www.tankonyvtar.hu weboldalon akár mobilinternet vagy okostelefon segítségével is.

Kockázatbecslést az élelmiszergazdaság különféle területein már sok éven át végeztek valamilyen formában. A korszerű kockázatbecslés azonban a kockázat mértékének formalizált, validált, átlátható és tudományosan megalapozott becslése, amelynek eredménye a döntéshozók, minőségbiztosítási szakemberek és a fogyasztók számára alapul szolgálhat döntéshozatalhoz a prioritások meghatározásához vagy az élelmiszerbiztonság menedzselésében használható megfelelő eljárások kiválasztásához.

Az élelmiszerbiztonságot számos – elsősorban kémiai és mikrobiológiai – tényező veszélyezteti, amelyek gyors és megbízható kimutatása elengedhetetlen az élelmiszerbiztonság megítéléshez. Az alkalmazható vizsgálati eljárások azonban folyamatosan fejlődnek és az újabb és újabb feltárt esetek is új veszélytényezők kimutatását követelik meg. Az elektronikus tananyagokon keresztül lehetőségünk van arra, hogy annak naprakészen tartásával, frissítésével mindig a legkorszerűbb és legújabb ismereteket közvetítsük hallgatóink számára. Így lehetőség van arra, hogy egy-egy újonnan megismert vagy azonosított veszélytényezővel kapcsolatos vizsgálati eljárást azonnal beépítsünk a tananyagba és bevezetessünk az oktatásba is.

Az elektronikus tankönyvekben és gyakorlati kézikönyvekben különböző médiaelemek (animációk, mozgóképek, interaktív tesztkérdések) teszik vonzóbbá, érdekesebbé és várhatóan hatékonyabbá az új ismeretek megszerzését, a tanulást. Mivel az oktatási intézményekben nem áll rendelkezésre valamennyi vizsgálati műszer, berendezés, ezért külső helyszíneken felvett mozgófilmekkel segítjük ezeknek a vizsgálati eljárásoknak a megismerését DVD formátumban.

Az elektronikus kiadás arra is lehetőséget nyújt, hogy a tudás- és ismeretanyag fejlődésével lépést tartsanak a kidolgozott tankönyvek, amelyek tartalma évenként frissítésre, modernizálásra kerül.

Bízunk abban, hogy a kidolgozott tananyagok nemcsak modernnek, de egyben hiánypótlók is a felsőoktatásban és a hallgatókon kívül a gyakorló szakembereknek is friss, modern ismereteket nyújtanak.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
 06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Díjazták 2011 Legkiválóbb CSR megoldását és az év Valóban Felelős Vállalatát

A KÖVET Egyesület második alkalommal rendezte meg a CSR Piac kiállítást június 2-án, a Millenáris Nagycsarnokban. A kiállítás keretében 40 cég összesen 65 különböző CSR intézkedésével és Valóban Felelős Vállalati modelljével jelent meg. A CSR Piac díjátadó gáláján 5 szakmai és egy közönségszavazást adtak át: a 2011 Legkiválóbb CSR Megoldása Díjat az ELMŰ-ÉMÁSZ-MÁSZ Társaságcsoporthoz Energiapersely-Energiasuli programja kapta, az év Valóban Felelős Vállalata címet pedig a MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. érdemelte ki.

A szakmai zsűri három további díjat is kiosztott: a KKV különdíjat a szekszárdi Ízlelő Családbarát Étterem kapta, az Önkéntesség Különdíjat a Coca-Cola HBC Magyarország Kft., a Skanska Property Hungary Kft-t pedig a Környezettudatos Vállalatirányítás Különdíjjal jutalmazták.

A CSR Piac látogatói is dönthettek egy díj sorsáról, szavazhattak kedvenc CSR intézkedésükre. Idén a Közönségszavazást a Szegedi Tudományegyetem József Attila Tanulmányi és Információs Központ Igazgatóságának Zöld kommandó elnevezésű CSR intézkedése vihette el.

Az idei CSR Piacot Magyarország EU-elnöksége hivatalos kísérőrendezvényeként rendezték meg. Dr. Navracsics Tibor miniszterelnök-helyettes, a rendezvény fővédnöke, megnyitó beszédében hangsúlyozta: „A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, annak ösztönzése az állam jól felfogott érdeke. Egy fenntarthatóan működő piac hosszú távon terheket vesz le a kormányzat válláról, és szolidárisabb társadalomhoz, erősebb közösségekhez vezet. Felelős vállalatok nélkül nincs felelős társadalom, az üzleti kultúra megújítása nélkül a mindennapok kultúrájának megújítása sem sikerülhet.”

„Megfigyelhető volt, hogy a 2009-es CSR Piac pályázataihoz képest sokkal nagyobb arányban érkeztek jelentkezések az önkéntesség, a közösségi

programok és a személyügy területéről. Néhány pályázatban pedig a bemutatott projekt szorosan kapcsolódott az adott vállalat alaptevékenységéhez, ami azt mutatja, hogy egyre több vállalat értelmi helyesen a CSR fogalmát.” – értékelte a pályázatokat a zsűri nevében Dr. Tóth Gergely, a KÖVET főtitkára. A zsűri kritikával is illette a vállalatokat, több kreativitást, több új ötletet kért számon a pályázatoktól. A zsűri szerint idén is kevés olyan pályázat érkezett, amely átfogóan kezelné a CSR-t.

A CSR Piacon 16 civil szervezet is bemutatkozási lehetőséghez jutott. Azok a non-profit szervezetek kaptak meghívást a Piacra, amelyek széleskörű tapasztalattal rendelkeznek a vállalatokkal való együttműködés terén. Az Önkéntesség Európai Événak jegyében a szervezők kiemelt figyelmet fordítottak a civilek által koordinált vállalati önkéntességi programok bemutatására.

A rendezvény szakmai tartalmát nemzetközi és hazai szakértők bevonásával megtartott műhelybeszélgetések is gazdagították.

A CSR Piacon kiállító vállalatok intézkedéseit, a Valóban Felelős Vállalati modelleket és a vállalati önkéntes programjaikkal részt vevő civil szervezeteket mutatja be a CSR Piac Katalógus, amely megrendelhető a KÖVET Egyesületnél. A www.csрпиac.hu honlapon pedig a közeljövőben elektronikus adatbázisban is elérhetőek lesznek a CSR intézkedéseik és a Valóban Felelős Vállalati modellek.

A CSR Piac 2011 kiállítása a sanofi aventis kiemelt támogatásával, a Bakosfa, a Holcim és a TATA Consultancy Services támogatásával valósult meg.

További információ:

Lontayné Gulyás Mónika, projektvezető
KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért
Tel: 06-1/473-2290
gulyas@kovet.hu
www.kovet.hu – www.csрпиac.hu



EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság

**EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY**



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

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

A Minőség és Megbízhatóság szakfolyóirat médiaajánlata a 2011. évre

A *Minőség és Megbízhatóság* az EOQ MNB nemzeti minőségpolitikai szakfolyóiratának 45. évfolyama jelenik meg 2011-ben. Szerkesztésének legfontosabb célkitűzése a minőségügyi ismeretek magas szintű terjesztése és tapasztalatcsere a minőségfejlesztés területén, valamint egyesületi hírek, beszámolók közlése.

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

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

Megrendelésüket, mellékelve a fekete-fehér hirdetés vagy közlemény szövegét és képanyagát, a mindenkor lapzártáig (01.15.; 03.15.; 05.15.; 07.15.; 09.15.; 11.15.) kérjük elektronikusan a következő címre küldeni: vass@eoq.hu

Hirdetési alapidjaink 2011-ben a következők (ezer Ft-ban Áfa nélkül):

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

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

További információk:

- A hirdetés számláját a megjelenés után (sorozathirdetés esetén az első hirdetés megjelenése után) a füzettel együtt postázzuk.
- A megrendelést a lapszám(ok)ban a cég nevéhez kapcsolt: „Hozzájárult e szám (ill. lapszámok) megjelenéséhez” szöveggel köszönjük meg.
- További felvilágosítást Vass Sándor főszerkesztő (Tel.: 0620 968 8930; e-mail: vass@eoq.hu), illetve az EOQ MNB Központi Titkársága (1026 Budapest, II. kerület, Nagyajtai utca 2/b; Tel: 06 20 9688930, Fax: 212 7638; e-mail: info@eoq.hu) ad.

Minőség és Megbízhatóság

nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirat

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

A szakfolyóirat főbb 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:

Ügyintéző: 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

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

MAGYAR MINŐSÉG XX. évfolyam 8-9. szám 2011. augusztus-szeptember

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A magyar mikro-, kis- és középvállalatok verseny-képességének mérése és vizsgálata 1. rész – Szerb László
 A lean menedzsment kórházi alkalmazása - külföldi tapasztalatok – Jenei István
 Hat Szigma - lehetőségek az egészségügyben is? – Fábán Zoltán
 Hat Szigma: szemlélet, vezetési stílus, szervezeti kultúra, módszer? Lehetőség az egészségügyi szolgáltatók fejlesztésére!? – Dr. Topár József
 Falra hányt borsó – Egészségügy és a szervezeti kiválóság – Sződi Sándor
 Belső audit – másképpen – Új módszer a kórházi folyamatok felügyeletére –
 Bognárné Laposa Ilona, Tompa Lászlóné
 Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Dr. Gődény Sándorral – Sződi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

XX. Magyar Minőség Hét

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Ipari szimbiózis
 Shiba professzor személyesen adta át a IIASA-SHIBA Díjakat
 Statisztika: szövetséges és hajtóerő. Elmélet és bevált módszerek a versenyképességért
 A Mikulás is benchmarkol - 5" konferencia
 Sikeresen startolt a REPROWIS projekt
 Gábor Dénes-díj jelölési felhívás 2011
 XVIII. Nemzeti Konferencia

MAGYAR MINŐSÉG XX. évfolyam 8-9. különszám 2011. augusztus-szeptember

A Főszerkesztő előszava

Elkötelezettség a CSR Kiválóságért – egy új eszköz a vállalati felelősségvállalás hatékony fejlesztéséhez – Urbán Katalin - Szabó Kálmán
 Budapest Airport: cél a kiválóság – Fókuszban felelősség és a környezettudatosság – Szarvas Gábor
 Erősebb gazdaszellem, színesedő partnerkapcsolatok – Radicsné Szerencsés Terézia
 Értéktéremtés felelősséggel – Kállai Tamás
 „Időtlen szépség – örök érték” A Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. részvétele a 2010-2011. évi CSR projektben – Dr. Ködmön István
 Felelősségvállalás minden területen a Jabil-nél – Dankó Viktória – Monok Kinga
 Munka, család, környezet, vagyis az NI Hungary Kft. társadalmi felelősségvállalás projektjei – Pataki Csaba
 Testre szabott társadalmi felelősségvállalás – Matyasovszkiné Buri Adrienn
 Nagy lehetőség, sok kis projekttel a CSR kiválóság felé – Pálfyné Huszka Ágnes

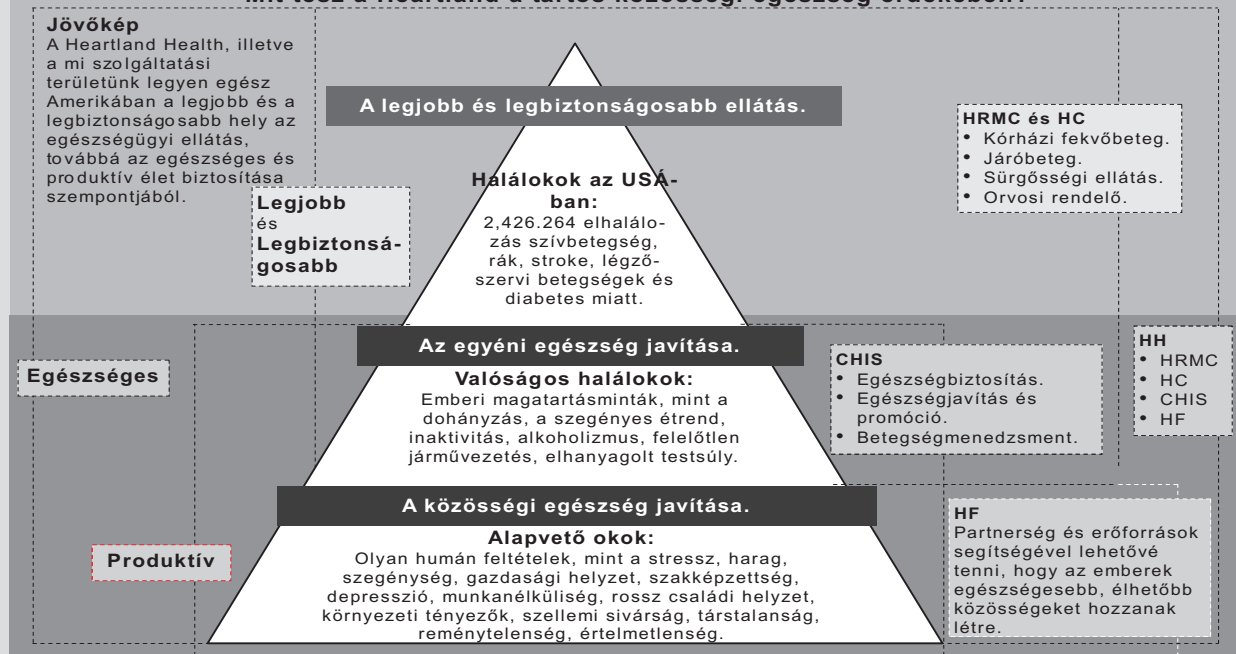
A jéghegy csúcsa az egészségügyben

Az egészségügyi szolgáltatók jól tudják: nem elég a betegek felületes vizsgálata, majd továbbküldésük szakrendelésre. A testi állapot és a tünetek ugyanis legtöbbször csak a jéghegy csúcsát jelentik. A betegségek okai gyakran a háttérben húzódnak meg, mint például az emberi magatartásformák és a társadalmi feltételek. Az természetesen külön figyelmet és sok időt igényel, hogy az orvos – a holisztikus megközelítés jegyében – igyekezzék feltárni a háttérben meghúzódó okokat is (ábra). Éppen erre vállalkozott az Egyesült Államokban levő Heartland Health, az egészségügyi szervezetek közösség alapú nonprofit hálózata, amikor a betegek túlélése és gyógyulása mellett az életminőségük javítását helyezte a középpontba. A tag-szervezetek szigorúan az adatokra és a tudományos eredményekre támaszkodva elsajátították a minőségügyi eszköztár használatát, hogy jobban megértsék és ezáltal hatékonyabban is kezelhessék a betegek panaszait. További céljuk a leghatékosabb munkatársak hosszú ideig történő megtartása, valamint a folyamatok állandó javítása. A jéghegy (vagy piramis) csúcsát az Egyesült Államokban leggyakrabban előforduló halálokok (szív- és érrendszeri megbetegedések, rák, stroke stb.) képezik; lefelé haladva láthatók a kiváltó közvetlen, illetve a háttérben meghúzódó egyéb okok. A Heartland Health a páciensek teljes körű bevonásával, az ügyfélkapcsolatok menedzsment-modelljének alkalmazásával igyekszik felderíteni ezeket az okokat, majd – az egész jéghegyet, nem csak annak jól látható csúcsát megcélozva – kidolgozni a megfelelő terápiát. Mindezek az erőfeszítések oda vezettek, hogy a Heartland Health 2009-ben elnyerte a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíjat.

A minőségügyi utazás azonban soha sem ér véget: a járóbeteg általános elégedettségét 3 év alatt sikerült 90%-ra emelni. Egy független értékelő szervezet szerint a páciensek elégedettségi foka alapján a Heartland Health bekerült az Egyesült Államok 15 élenjáró egészségügyi intézménye közé. Az intenzív folyamatjavítás eredményeképpen jelentősen javult a költségmegtakarítás: 2005-ben csak 8 millió, 2009-ben viszont már 25 millió dollárt takarítottak meg. A Baldrige Díjon kívül egyéb elismeréseket is kaptak a minőségért, a hatékonyságért és az ügyfél-elégedettségért. A Heartland Health mindig törekszik arra, hogy ismereteit más szervezetekkel is megossza (erre külön szimpóziumokat rendeznek). A vezetőség és minden munkatárs elkötelezte magát a minőségi világszínvonal és a kiválóság mellett. Meggyőződésük szerint a legjobb egészségügyi szolgáltatást csak a menhelyek, az alapítványok és a klinikák integrált rendszerén keresztül valósulhat meg maradéktalanul.



Mit tesz a Heartland a tartós közösségi egészség érdekében?



HRMC = Heartland Regionális Orvosi Központ, HC = Heartland Klinika, HH = Heartland Health, CHIS = Közösségi Egészségfejlesztő Szolgáltatások, HF = Heartland Alapítvány

(Valerie Ellifson: *Tip of the Iceberg*. Quality Progress, November 2010, pp. 44-48)



PARTNER A FEJLŐDÉS BEN

Kvalikon Tréningkalendárium 2011. Ősz

Program	Idő-tartam	Időpontok	Helyszín
GEMBA KAIZEN WORKSHOP - VESTFROST	4 nap	November 15-16, 29-30.	Vestfrost Zrt, Csongrád
XIV. Best Practice Fórum - GRUNDFOS	1 nap	Október 14.	Grundfos Kft. Tatabánya
XV. Best Practice Fórum - NATIONAL INSTRUMENTS	1 nap	November 11.	NI Kft. Debrecen

Képzések	Idő-tartam	Időpontok	Helyszín
EOQ - Kvalikon Folyamatmenedzsment képzés	6 nap	Október 18-19, 25-26; Nov. 2-3.	Hotel Walzer, Budapest
Művezető képzés	4 nap	Október 27-28; November 10-11.	Hotel Classic, Budapest
Lean Management (Kaizen II) képzés	6 nap	November 3-4, 10, 17-18, 25	Hotel Walzer, Budapest
Kaizen menedzser képzés	6 nap	November 3, 10-11, 18, 24-25.	Hotel Walzer, Budapest
Lean Management - Stratégiai workshop	1 nap	November 3.	Hotel Walzer, Budapest
Value Stream Menedzsment képzés	3 nap	November 3-4, 9.	Hotel Walzer, Budapest
5S - TPM - SMED - Lean menedzsment a gépeken	3 nap	November 3, 10, 17.	Hotel Walzer, Budapest
Lean Office képzés	5 nap	November 3, 10-11, 18, 24.	Hotel Walzer, Budapest
Lean a logisztikában képzés	4 nap	November 3-4, 10, 15.	Hotel Walzer, Budapest
EOQ - Kvalikon Six Sigma - Green Belt képzés	7 nap	November 7-8, 14-15, 21-22, 30.	Hotel Walzer, Budapest
FMEA képzés	3 nap	December 7-8-9.	Hotel Classic, Budapest

A képzések a szakképzési hozzájárulás terhére elszámolhatók.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01 005806, Akkreditációs lajstromszám: AL-2519

Jelentkezési határidő a képzések előtt egy hónappal.

További információk:

Farkas János, képzésszervező

Tel/Fax: (06-1) 201-1235, 489 0003

E-mail: kepzes@kvalikon.hu

www.kvalikon.hu

Kvalikon Kft.

1125 Budapest Istenhegyi út. 11/c.

Az EQQ Magyar Nemzeti Bizottság tanfolyamajánlata 2011. II. félév

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 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 - Kvalikon Folyamatmenedzsment (6 napos) képzés** az „EQQ Folyamatmenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**
2011. október 18-19., 25-26., november 2-3. – Budapest – 315 000 Ft+ ÁFA / fő
- **EQQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus (2 napos) képzés – 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 – 315 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ MNB – Kvalikon Belső auditor (3 napos) tanfolyam** az „EQQ MNB Belső auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**
2011. november 16-18. – Budapest – 180 000 Ft + ÁFA / fő
- **Szintentartó tanfolyam** „EQQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EQQ TQM menedzser / felülvizsgáló” „EQQ Környezeti rendszermenedzser / auditor” oklevél 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 plastikkártya, 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.