

2011/6



- Hogyan lehet legyőzni a közigazgatás minőségének kerékkötőit?
- A TQM alkalmazása a vízellátási és csatornázási közszolgáltatásban
- Hogyan biztosíthatja az ISO 26000 a fenntartható jövőt?
- Az EOQ MNB akkreditálása
- „2010 – A minőség éve” – tapasztalatok és eredmények a Dunafer-nél

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

Minőség: a válságkezelés hatékony eszköze (Dr. Molnár Pál)	303
---	-----

AZ EOQ 55. KONGRESSZUSÁNAK ELŐADÁSAI

Tito Conti	
Hogyan lehet legyőzni a közigazgatás minőségének kerékkötőit? (Várkonyi Gábor fordítása)	304

MINŐSÉGTECHNIKÁK, MODELLEK, RENDSZEREK

Bunta Levente	
A TQM alkalmazása a vízellátási és csatornázási közszolgáltatásban	319

MINŐSÉGÜGYI TRENDK

Sandford Liebesman	
Hogyan biztosíthatja az ISO 26000 a fenntartható jövőt? (Várkonyi Gábor fordítása)	330
Nicole Adrian	
Seamless Transactions	334

BESZÁMOLÓK

Hevesiné Kővári Éva – Dér Tünde	
„2010 – A minőség éve” – tapasztalatok és eredmények a Dunafer-nél	339

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

Az EOQ MNB akkreditálása	349
Beszámoló az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság rendezvényéről	349
Az EOQ MNB új tagjai	350
Új EOQ tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek	351
Előfizetés a Minőség és Megbízhatóság-ra	353
Útmutató a Minőség és Megbízhatóság szerzői számára	354
Űrlap az EOQ MNB-be való belépéshez	355
A Magyar Minőség folyóirat 2011. 10. és 2011. 11. számának tartalomjegyzéke	356
A Minőség és Megbízhatóság 2011. évi számainak összesített tartalomjegyzéke	357

Hirdetők – hozzájárult e szám megjelenéséhez:

ÉMI-TÜV SÜD

B2

CONTENT

Quality: the Efficient Tool of Crises Management (Dr. Molnár Pál)	303
--	-----

PRESENTATIONS AT THE 55th CONGRESS OF THE EOQ

Tito Conti	
Obstacles to Quality in Public Administration: How to Overcome Them? (translated by Várkonyi Gábor)	304

QUALITY TECHNIQUES, MODELS, SYSTEMS

Bunta Levente	
Application of TQM in Water Supply and in Sewerage	319

QUALITY TRENDS

Sandford Liebesman	
How ISO 26000 can help ensure a sustainable future? (translated by Várkonyi Gábor)	330
Nicole Adrian	
Seamless Transactions	334

REPORTS

Hevesiné Kővári Éva – Dér Tünde	
„2010 – The Year of Quality” – Experience and Results in Dunafer	339

NEWS BULLETIN OF HNC FOR EOQ

Accreditation of HNC for EOQ	349
Report on the Meeting of the Section of Services of HNC for EOQ	349
New Members of the HNC for EOQ	350
New EOQ Certification Holders	351
Subscription to Quality and Reliability	353
Guidelines for the Authors of Articles for Quality and Reliability	354
Application Form for Affiliation to HNC for EOQ	355
Content of Hungarian Quality No 10 and No 11 of 2011	356
Summary Content of Quality and Reliability for the year 2011	357

Következő számunk várható tartalmából:

Napjaink gyógyszeripari minőségrendszere és a Six Sigma
A korlátok elmélete alapelveinek és eszközeinek összefoglalása
Mit hozott nekünk a lean menedzsment?
Beszámoló az EOQ MNB szakbizottságainak üléseiről

**EQO MNB**Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti BizottságEUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITYXLV. évfolyam
2011. 6. 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:*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 Főiskola
SzékesfehérvárMASPEX OLYMPOS Kft.
MEDICOR Kézműszer Zrt.
MVM Erbe Zrt.
OLAJTERV Fővállalkozó és
Tervező Zrt.
Ózdi Acélművek Kft.
PICK Szeged Zrt.
PinguinLutosa Hungary Kft.
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«**

HUNGARIAN MEDIA RESEARCH CENTER

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

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

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

Minőség: a válságkezelés hatékony eszköze

A napjainkban mindjobban elmélyülő, nemzetközi méretű pénzügyi válság recesszióba szorítja az érintett országokat, s azokon belül sok vállalat, sőt egész ágazat kerülhet a csőd szélére vagy legalábbis pozícióvesztésbe. Nem csak a közgazdászok elméleti fejtegetései, hanem a nagy gazdasági válságok tapasztalatai is azt mutatják, hogy ilyen krízishelyzetben is van lehetőség a kitörésre és megújulásra, sőt ezek a helyzetek kényszeríthetnek ki olyan, korábban halogatott, radikális változtatásokat, amelyek később többszörösen megtérülnek. Egy-egy vállalat vagy szervezet esetében mindenekelőtt szükség van a válság kiváltó okainak pontos feltárására, majd a megoldás tervének kidolgozására. A megoldásnak minden esetben a szervezet (vállalat) hatékonyságát, versenyképességének javítását kell megcéloznia. Ebben fontos szerepet játszhat a különböző minőségirányítási rendszerek és egyéb minőségfejlesztő modellek alkalmazása. Szervezetünk, az *Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQ MNB)* ebben kíván az érintett intézmények és vállalatok segítségére lenni a minőség és versenyképesség javítását szolgáló tudás és információ terjesztése által.

Az EOQ MNB közhasznú társadalmi szervezetként 1972 – tehát megalakulása óta – tagja az Európai Minőségügyi Szervezetnek. Az EOQ MNB közhasznú tevékenysége magában foglalja – többek között – a minőségügy tudományos továbbfejlesztését, a kutatást, fejlesztést, innovációt és képzést, az ismeretterjesztést és az európai integráció elősegítését. Ennek során együttműködik a kormányzati szervekkel, oktatási és kutatóintézményekkel, kamarákkal és más társadalmi szervezetekkel. Az EOQ MNB-be belépett szervezetek tagként részt vehetnek a 20 szakbizottság bármelyikében, (akár több szakbizottságban is), amelyek térítésmentes rendezvényein (évente mintegy 60) információ- és tapasztalatcserére közvetlen lehetőség adódik. Ezen kívül általában 20%-os kedvezményt kapnak a költségterítéses EOQ MNB konferenciák részvételi díjából. Jelen lapszámunk 355. oldalán található belépési űrlap kitöltésével és címünkre való visszaküldésével minden érdeklődő szervezet és

egyén kérheti tagfelvételét az EOQ MNB-be. Minden jelentkezőt örömmel fogadunk!

Az EOQ MNB tevékenységének sokoldalúságát tükrözi folyóiratunk év végi száma is, tekintve, hogy a legkülönbözőbb szakterületek minőségügyi kérdéseit tárgyalják a lap egyes cikkei.

Az EOQ idei, Budapesten tartott 55. Kongresszusának egyik jeles előadója a közigazgatás minőségével kapcsolatos problémákat elemezte előadásában, amelynek írásos változatát tesszük most közzé. A szerző megállapítja, hogy a közigazgatás olyan terület, ahol továbbra is jókora ellenállással lehet számolni a szervezeti változásokkal szemben, vannak országok, amelyekben különösen erős ez a rezisztencia. Számos országnak azonban már most jól működő közigazgatási rendszere van. A legjobb példák Közép- és Észak-Európában Ausztria, Dánia, Németország, Norvégia, Svájc és Svédország; Észak-Amerikában az Egyesült Államok és Kanada, illetve a Távol-Keleten Hong Kong és Szingapúr.

Egy másik közlemény azt vizsgálja, hogy az elmúlt évben elfogadott ISO 26000 szabvány hogyan tudja elősegíteni a fenntarthatóság érdekében tett erőfeszítéseinket. A fenntarthatóság a legnagyobb környezeti kihívás, amivel a modern társadalom szembe találja magát, ezért erre sokan a *túlélhetőség* kifejezést találják kifejezőbbnek. A túlélhetőség biztosítása nagyon nagy erőfeszítéseket igényel, ha meggondoljuk, milyen rengeteg problémával (globális felmelegedés, élelmiszer- és ivóvízhiány, demográfiai robbanás stb.) kell szembenéznünk. Az ISO 26000 szabvánnyal a szabványosítás nemzetközi szervezete nagy előrelépést tett a fenntarthatóságért vívott harcban.

Egy további cikkünk a vízellátási és csatornázási közszolgáltatás területét veszi górcső alá a TQM alkalmazása szemszögéből; majd egy sikeres minőségügyi projekt nagyüzemi megvalósításáról olvashatnak beszámoltól olvasóink.

A Minőség és Megbízhatóság Szerkesztőbizottsága ezúton is sikerekben gazdag, boldog új esztendőt kíván minden kedves olvasójának.

Dr. Molnár Pál
az EOQ MNB elnöke

TITO CONTI, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia tagja

Hogyan lehet legyőzni a közigazgatás minőségének kerékkötőit?

Elöljáróban a tanulmány rövid elemzést ad a globalizáció közigazgatási kihatásairól, illetve a közigazgatás hatásosságának és hatékonyságának a nemzeti versenyképességre gyakorolt egyre növekvő hatásáról. Ezt követően részletesen megtárgyalásra kerülnek a közigazgatási rendszerek minőségének útjában álló akadályok és azok leküzdésének módja. Az érveket, az állításokat és a javaslatokat megerősíti a szerző hosszú tapasztalata, aki szaktanácsadóként dolgozott mind az üzleti vállalatok, mind a közigazgatási rendszerek számára. Végezetül az Európai Unió speciális helyzetét vesszük szemügyre, különös tekintettel az EU közigazgatási minisztereinek 2000. évi lisszaboni tízéves tervének eredményeire.

Bevezetés

A „globalizáció” égisze alatt a világunk korszakos változást él át. Mint minden változásnak, ennek is vannak ellenzői és vannak támogatói. Csakhogy a globalizáció esetében fölösleges dolog arról vitatkozni, hogy csináljuk vagy ne csináljuk; a globalizáció ugyanis mindenképpen végbemegy. A kérdés tehát csak így merülhet fel: milyen legyen a globalizáció? Ha így tesszük fel a kérdést, anélkül hogy meggondolnánk, olyan állami, regionális, etnikai, kulturális és vallási rendszerek megnyitására beszélünk, amelyek évszázadokig, vagy akár évezredekig zárva voltak. Olyan folyamatról van itt szó, amely hosszú távon elkerülhetetlennek látszik, akkor is, ha a múltban szakaszosan, többnyire konfliktusokon keresztül haladt előre. Úgy látszott, hogy a modern államok létrejöttével lelassult ez a folyamat, ám a második világháborút és a hidegháborút követően egyre jobban felgyorsult. Először a kereskedelemben vált szükségessé a nemzeti rendszerek megnyitása, miután leomlottak a politikai határok. De a globalizáció több mint gazdasági kérdés: egyszersmind nyílt kapcsolatokat jelent a különféle kultúrák, tradíciók és vallások között is. Minden ide tartozik, ami akár békés, akár konfliktusos úton megtörténhet – és a két világháború bebizonyította, hogyan terebélyesednek ki a konfliktusok negatív következményei, méghozzá a nagyságukkal és a műszaki haladással exponen-

ciális mértékben. Az emberiség javát tartva szem előtt tehát csakis a békés és együttműködésen alapuló globalizáció lehet a méltányos alternatíva. Ez persze nem jelenti a verseny kikapcsolását. Arról van csupán szó, hogy amint az egyes államokon belül törvény akadályozza meg a civil kapcsolatok konfliktusokká való elmérgesedését, ugyanennek kell történnie nemzetközi szinten is.

Az idáig vezető út azonban hosszú – és a második kérdés úgy szól, hogyan lehet az átmenetet megfelelő módon levezényelni. Tekintve a példa nélkül álló komplexitást és dimenziókat, óriási problémát jelent az eddig érvényes mentális paradigmák trónfosztása. Az elmúlt négy évszázadban ugyanis az analitikus gondolkodás dominált a nyugati kultúrában, a mai komplex problémák azonban új, rendszerszerű gondolkodásmódot követelnek meg. A nyitott rendszerekből felépülő világméretű rendszer kialakulása magában hordozza mindenfajta kapcsolat exponenciális növekedését. Márpedig éppen a kapcsolatok képezik azt a helyet, ahol az érték létrejöhet vagy tönkremehet, más szavakkal: ahol az együttműködés és a tisztességes verseny – vagy a másik póluson a konfliktusok és a pusztulás – lejátszódhat.

Mivel mi azt kívánjuk, hogy a globalizáció a helyes irányba – azaz a jobb együttműködés és a tisztességes verseny irányába – fejlődjék, most a nemzeti közigazgatási rendszereket (Public Administration, PA) fogjuk megvizsgálni, ahol a

hatásosság és a hatékonyság problémája folyamatosan jelen van a modern államok megalakulása óta (Weber, 1978). A globalizáció azáltal élezi ki ezt a problémát, hogy világszinten ösztönzi a versenyt. Az egyes nemzetek sikerességét vizsgálva szembevetendő, hogy a közigazgatási rendszerek prominens súlyt képviselnek a nemzeti versenyképesség alakulásában*.

A nemzeti közigazgatási rendszerek célja, hogy saját állampolgáraik és az általuk legálisan létrehozott szervezetek jólétén és fejlődésén őrködjének. Tekintettel arra, hogy az egyes államok eltérő lehetőségekkel rendelkeznek közigazgatási rendszereik tökéletesítését és modernizálását illetően – habár ez minden országra vonatkozik –, a legparancsolóbb ilyen irányú szükségesség a legkevésbé fejlett és az erőforrásokkal leggyengébben ellátott országoknál jelentkezik. Általában véve sajnos éppen ezek az országok a leggyengébben felszereltek, és így a fejlesztési mutatók pontosan ott alacsonyak, ahol a legnagyobb szükség volna rájuk. A globalizált világban valamennyi ország érdekelt a még egyenletesebb fejlődés előmozdításában. Az Európai Unió politikai példát szolgáltat arra, milyen erősen befolyásolja a fejlődést az egyes tagállamok közötti diszparitások mérséklése.

Az országok közötti egyenlőtlenségek nem annyira a természeti erőforrásokra, mint inkább kulturális és történelmi tényezőkre vezethetők vissza (a legfontosabb tényező a múlt). Az ezekből következő politikai irányítási rendszereknek erős hatásuk van az állampolgárok és a vállalatok jólétére és elégedettségére. Azokat a rendszereket, ahol a politikusok választások útján kerülnek hatalomra, elvileg jobban kontrollálhatják a polgárok, akik a szavazataikkal fejezhetik ki megelégedettségüket. Úgy látszik azonban, hogy a közigazgatási rendszerek teljesítményét – noha függ a politikai rendszertől – erősen befolyásolja a társadalmi etika szintje is. Az érdekkonfliktusok és a korrupció képezik azt a rákfenét, ami sok országban akadályoz-

za a gazdasági-társadalmi fejlődést. Az adminisztratív rendszeren belül, illetve a politikusok és az adminisztráció között jelentkező problémák általában arra vezethetők vissza, hogy a politikai döntéshozók visszaélnék a hatalmukkal. A közigazgatás jó minőségének abszolút előfeltételét képezi a kiegyensúlyozott hatalom, a feladatkörök és a felelősségek pontos lehatárolása, valamint a szigorú kontroll biztosítása. Az etika mindig is kritikus tényező a minőség szempontjából; különösen igaz ez a közigazgatásra, ahol a kontroll általában gyengébb, mint a privát üzleti szférában.

A közigazgatási szintek tekintetében fontos megjegyezni, hogy a helyitől a központi szintek felé történő elmozdulás során növekszik a távolság az állampolgárok és saját ügyintézőik között, miközben a fejlesztésre irányuló nyomás egyre kisebb lesz. Ez az oka annak, hogy történelmi léptékekkel a legtöbb fejlesztési kezdeményezést helyi szinteken tették. A központi adminisztráció bevonása nélkül azonban még a nagy változások sem mehetnek végbe, sőt a helyi javítási kezdeményezéseket is blokkolják, ha éppen nem teszik teljesen lehetetlenné.

Bár rendkívül fontos terület, e dolgozat keretébe nem tartozik bele a politikai szférák minőségének vizsgálata; itt a közigazgatási terület minőségét helyezzük a középpontba, ahol a politikákat kötelező hatállyal végrehajtják. A közigazgatási menedzserek felelőssége először a politikusok politikát kialakító munkájának elősegítése, például elemzési, megvalósíthatósági stb. tanácsok biztosítása; másodszor, nekik kell végrehajtaniuk a már kialakított politikát és elérniük a célokat (CAF, 2006). A közigazgatási vezetők általában hosszabb időtartamokban gondolkodhatnak, mint a választott politikusok. Mivel a jelentős változások csak hosszú idő elteltével hozzák meg gyümölcsüket, nagy valószínűséggel konfliktusokra lehet számítani a politikusok és a közigazgatás között a strukturális átalakításoknak adandó elsőbbséget illetően.

* A Világgaazdasági Fórum (WEF) és a Menedzsment Fejlesztési Intézet (IMD) azáltal járul hozzá az ilyesfajta tudatosság erősítéséhez, hogy rendszeresen közli az éves versenyképességi mutatókat, amelyek a versenyképességi trendek világméretű alakulásának megfigyelésére szolgálnak (WEF Global Competitiveness Report, 2010/2011; IMD World Competitiveness Yearbook, 2011). Ezekből az értékelésekből világosan látható a közigazgatás növekvő hatása az egyes országok átfogó teljesítményére. Némely politikusoknak és közgazdászoknak – leginkább a listák alsó részén levő országokból – még mindig fenntartásaik vannak a WEF és az IMD értékeléseivel kapcsolatban. De ha ezek a jelentések még nem is mindig tökéletesek, akkor is megvan az a jelentőségük, hogy ráirányítják a politikusok figyelmét arra az erős hatásra, amit a közigazgatás hatásossága és hatékonysága gyakorol az országok versenyképességére.

Az állampolgárok és a vállalatok közös érdeke a közigazgatás jó minősége

Az emberek szempontjából kedvező, hogy a globalizáció egyre jobban orientálja a közigazgatást a fejlesztés és a modernizáció felé. Egyre többen ismerik fel azt a tényt, hogy a közigazgatás hatásossága és hatékonysága alapvető szerepet játszik az egyes országok versenyképességének előmozdításában (a tőkemozgások a világon például azok felé az országok felé irányulnak, ahol mind a lakosság, mind a vállalatok élete könnyebb, jobb és biztonságosabb). A gazdaság hatalma azután kikényszeríti azt, amit az emberek a saját erejükből legtöbbször nem voltak képesek elérni: a kormányok mobilizálását annak érdekében, hogy a közigazgatás még hatásosabb és hatékonyabb legyen. Ha törik, ha szakad, javítani kell a közigazgatás minőségét. De arra csak kevesen képesek, hogy az elsők közé bekerülve learassák annak előnyeit.

Mit kívánnak az emberek és mit a vállalatok? Kisebbségi bűnözést, a közlekedési balesetek megelőzését, végrehajtható biztonsági szabályokat, tisztább környezetet, jobb oktatási rendszert és egészségügyet, kevesebb bürokráciát. Hatékonyságot akarnak, mert a közigazgatás nem-megfelelőségi költségei bumeráangként csapnak vissza rájuk, mint extra terhek. Meghallgatást kérnek az őket érintő kezdeményezések kidolgozásánál és a problémák felmerülésénél. Szeretik, ha jól előkészített felmérések segítségével rendszeres időközönként kikérlik a véleményüket. Más szavakkal: arra törek-szenek, hogy lecsökkenjen a távolság köztük és a közigazgatás között. Szeretik a decentralizációt, mivel az hozzájárul a fentiek megvalósításához, és közvetlen állampolgári kontroll alá helyezi az adminisztrációt. Az állampolgárok és a vállalatok, illetve a közigazgatás közelségét előmozdító szervezeti formák kialakítása nagy gondosságot igényel, hogy igazi párbeszéd jöhessen létre a szereposztás körüli zavar és a természetlen megbeszélések kizárásával.

Az emberek elvárják az adminisztrációtól az etikus magatartást. A személyi ajánlások rendszerét, a beszerzéskor és a feladatok elosztásakor kapott előnyöket, az érdekkonfliktusokat és a korrupciót az emberek úgy érzékelik, mintha meglopták volna őket. Az emberek udvariasságot várnak el a hivatalnokoktól: legyenek egyszerűek és könnyen érthetőek, ne használjanak bürokratikus

nyelvezetet a kiküldött és a kitöltendő dokumentumokban, amellet a közérdekű honlapok legyenek könnyen hozzáférhetők és böngészhetőek. Azt sem szeretik az emberek, ha a közpénzeket haszontalan vagy propagandisztikus kezdeményezésekre költik.

Milyen minőségi akadályok jelentkeznek a közigazgatás területén, és hogyan lehet azokat kiküszöbölni?

Elviekben a közigazgatási menedzserektől azt várják, hogy hasonló változtatásokat tegyenek, mint amelyeket sok vállalat kénytelen volt megtenni a 20. század utolsó évtizedeiben. Ha azonban reálisak akarunk lenni, figyelembe kell vennünk a magánvállalatok és a közigazgatás között fennálló alapvető különbségeket. A nemzetközi versenynek kitett nyílt piacokon működő vállalatok tisztában vannak azzal, hogy vagy változtatnak, vagy elpusztulnak. Szigorú szelekció érvényesül tehát az üzleti életben, ahol csak a legrátermettebbek maradhatnak fenn hosszabb távon. Ezzel szemben a közigazgatás általában monopolhelyzetben van a hazai és az odatartozó piacokon. Paradox módon „életre vannak ítélve” függetlenül attól, milyen hatásossággal és hatékonysággal dolgoznak.

Mivel a verseny a fejlődés legfőbb hajtómotorja, gondolhatunk-e vajon arra, hogy bevezessük a versenyt a közigazgatás területén is? 1991-ben az Egyesült Királyság miniszterelnöke, *John Major* egy valószínűs közizgazgatási forradalmat kezdeményezett, amikor is számos, nem stratégiai jellegű szolgáltatást kiszervezett magánvállalatokhoz, a kormányra csak az ellenőrzés felelősségét hagyva a *Citizen's Charters* és különféle felmérések eredményeire hagyatkozva (*Pollitt et al, 2000*), (*Grimshaw, 2002*). A példát sok európai ország követte, vegyes eredménnyel. Azt azonban el kell ismer-nünk, hogy húsz év elmúltával Észak- és Közép-Európában találhatjuk a világ legfejlettebb közizgazgatási rendszereit (*Gray A, 2006*), (*PASC, 2010*).

Az Egyesült Államokban lenyűgöző terveket dolgoztak ki *Al Gore* alelnök vezetésével a 90-es években. *David Osborne* és *Ted Gaebler* „A kormány újjáalakítása: hogyan alakítja át a vállalkozói szelleme a közigazgatást” című könyvéből (*Osborne et al, 1997*) merítve az ihletet, létrehozták a Nemzeti Partnerség a kormányzás újrafelfedezéséért (*NPR, 1998*), – illetve korábban a Nemzeti Teljesít-

mény Vizsgálat nevű szervezeteket (Di Iulio, 1993), (Ross, 1994). „A bürokrácia száműzése: a kormány újjáalakításának öt stratégiája” című könyvben (Osborne et al, 1997) David Osborne és Peter Plastric egy „Öt C” útvonalat javasol a közigazgatás újjáalakításához: 1.) magstratégia (core strategy), azaz a kormányzat céljainak újradefiniálása; 2.) soron következő stratégia (consequence strategy), azaz ösztönzők kidolgozása a munkateljesítmény értékelése alapján; 3.) ügyfélstratégia (customer strategy), azaz visszajelzés bekérése a teljesítményről a szolgáltatást igénybevevőktől; 4.) kontrollstratégia (control strategy), vagyis az emberek felhatalmazása a szükséges dolgok megtételére; és 5.) kultúrastratégia (culture strategy), vagyis a régi szokások felelevenítése a vállalkozói koncepciók figyelembevételével.

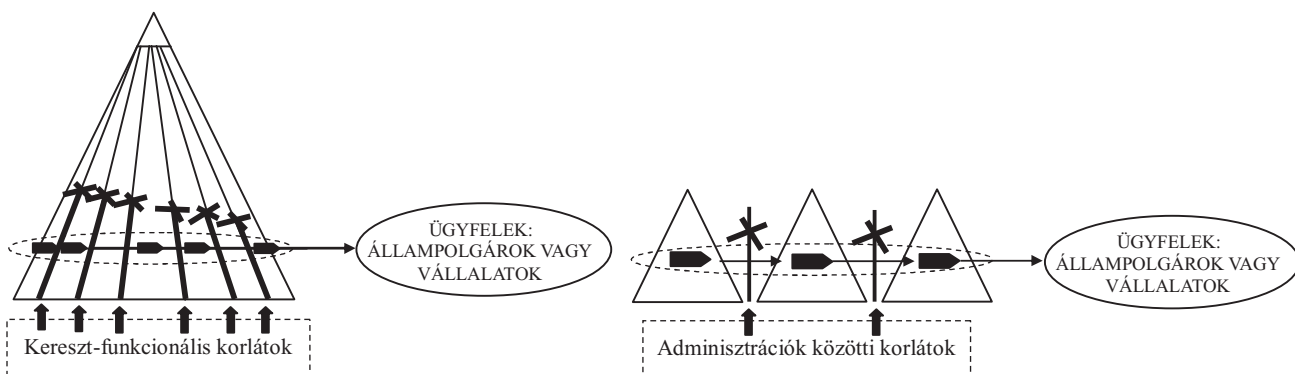
A hosszú ideje közigazgatási szaktanácsadói szerepet betöltő szerző sok tapasztalattal rendelkezik ezen a téren; hozzátevé ehhez az irodalom tanulmányozásából származó ismereteket, ebben a részben leírja a közigazgatás modernizálását akadályozó legfőbb tényezőket, azután javaslatot tesz a lehetséges változtatásokra is.

Menedzsmentkultúra. Nagy igény mutatkozik a változásra, miközben a tudatosság és a motiváció szintje alacsony.

„A közigazgatási rendszerek a régi típusú bürokrácia maradványaitól szenvednek, amikor is a főnök rendelkezik, hogy mit kell csinálni, a többiek pedig végrehajtanak” (Posner et al, 1994). A közigazgatási rendszerek legfőbb kritikai tényezőjét a

szervezeti- és a menedzsmentkultúra megváltoztatása képezi, ami a legtöbb esetben még mindig leragadt annál a hierarchikus és bürokratikus szervezeti modellnél, amelyet Max Weber a 20. század elején írt le, és ami meg is felelt az akkori társadalmi kultúrának, különösen Poroszországban (Weber, 1978). Ezt a modellt minden tekintetben a hierarchikus, vertikális kapcsolatok uralják. A mai társadalmi kultúra azonban – főleg Nyugaton – alapvetően különbözik az egy évszázaddal ezelőttitől. Ha a szervezeti kultúra nem felel meg a társadalmi kultúrának, elkerülhetetlenül jelentkeznek a konfliktusok. A modern szervezeteknek, ha meg akarják állni a helyüket egy versenykörnyezetben, a karcsúságra kell törekedniük, a *rendszerszerű modellt* alkalmazva, ahol a horizontális munkakapcsolatok képezik az értéktéremtő folyamat alapját. Ez azt jelenti, hogy le kell bontani a funkcionális gátakat, amelyek akadályozzák a folyamatokat a minőség maximalizálásában, továbbá a költségek és az átfutási idők minimalizálásában (1. ábra). Ez persze nem jelenti a vertikális funkciók teljes eltűnését, de újra felül kell vizsgálni azokat, figyelembe véve a vezető szerep átruházását a kereszt-funkcionális folyamatokra (Conti, 2009).

A folyamat kontra funkció kérdés valóban a legfőbb akadály a közigazgatási rendszer modernizálásának útján. Általában nagyon nagy ellenállás mutatkozik ezen a területen a változtatások iránt, mivel azok érintik a funkcionális vezetők hatalmát. Az időben visszatekintve megállapítható, hogy ez az a terület, ahol a legtöbb TQM (Teljes körű Minő-



1. ábra. Baloldalt: a folyamatok láncolata ugyanazon az adminisztráción belül („kereszt-funkcionális folyamatok”). Jobboldalt: az adminisztrációk sokaságán keresztül menő folyamatok láncolata. A maximális teljesítmény, azaz a legnagyobb hatásosság, hatékonyság, rugalmasság elérése érdekében mind a funkcionális korlátokat (baloldalt), mind pedig a különböző adminisztrációk közötti korlátokat (jobboldalt) le kell dönteni ahhoz, hogy az egész folyamatáramlás egyetlen felelősségi kör alá integrálódjék.

ségszabályozás) kezdeményezés hajótörést szenvedett. Legjobb ha leszámolunk azzal az illúzióval, hogy az ilyen átalakítás a legfelső politikai és adminisztratív vezetés elkötelezettsége nélkül is végbe-mehet.

Bármit tesz is a szervezet, alapvetően meghatározza azt saját kultúrája. Minden, a következőkben megbeszélésre kerülő akadályra hatást gyakorol tehát a menedzsmentkultúra. Mégis, megemlítünk ebben a fejezetben néhány kiemelten fontos, a legfelső vezetéssel összefüggő problémát, mindenekelőtt a *döntéshozatali folyamatot*. A hierarchikus szervezeteknél a döntéseket a legfelső szinten anélkül dolgozzák ki és fogadják el, hogy bevonnák ebbe a folyamatba az alsóbb szinteket is; azután pedig kikényszerítik a végrehajtást. A modern, karcsú struktúrák esetében a döntéshozatali folyamatba bevonják azokat is, akik felelősek a végrehajtásért, így elsősorban az üzemi szinten dolgozó vezetőket és az alkalmazottakat. A szerző néha megrökönyödve látta, hogy az átalakítási folyamatra predesztinált törzsvezetők gyakran anélkül dolgozták ki a végrehajtási tervet, hogy bevonták volna a munkába azokat, akik minden valószínűség szerint majd kivitelezik azt. Amikor ez utóbbiak megismerték a tervet, gyorsan terjedt köztük az elégedetlenség, mivel jól érzékelték a szavak és a tények közötti eltérést. Az ilyen skizofréniás viselkedés nem korlátozódik csupán a közigazgatásra, de elsősorban ott jelentkezik. Ha nem sikerül kiirtani, megtorpedóz minden modernizációs törekvést. Különös jelentőséggel bír ebben a tekintetben az éves, valamint a hosszútávú tervezési folyamat. A legnagyobb hatásosság elérése érdekében az ilyen folyamatnak a célok lebontását kell követnie, figyelembe véve a különböző szintek közötti csapatjátékot. Azoknak az embereknek a bevonása, akik közvetlen kapcsolatban állnak az állampolgárokkal és a vállalatokkal, mindig jobb terveket és hatásosabb végrehajtást eredményez. A tervezésbe bevont emberek valójában feltöltődnek motivációval és készek dolgozni az egyetértés alapján született eredmények eléréseért. A legtöbb közigazgatási rendszer azonban még messze van ettől az ideális állapottól.

A közigazgatási menedzserek egyik legnegatívabb hozzáállását az jelenti, ha saját teljesítményüket kizárólag a saját munkájuk alapján minősítik anélkül, hogy feltennék maguknak a kérdést: milyen eredmény és milyen előnyök jelentkeznek

az állampolgárok, illetve maga a szervezet szempontjából (akik jól ismerik az EFQM vagy a CAF modelleket, azoknak az ilyen magatartás csak az „erőforrások” oldal értékelését jelenti, az „eredmények” oldal nélkül). A közigazgatási menedzserek rendszeresen mérik az ügyfél elégedettséget, de – amint azt a továbbiakban látni fogjuk – gyakran elfelejtik annak helyes kezelését és nem törekednek az ok-okozati összefüggések feltárására a meghozott intézkedések, illetve az erőforrások és az eredmények vonatkozásában. Az üzleti világban a menedzsereket általában felkérlik az általuk javasolt kezdeményezések várható megtérülésének (ROI) előzetes becslésére, valamint annak mérésére is, ha a kezdeményezés már megvalósult. Nem így áll azonban a helyzet a közigazgatás területén, ahol például a menedzsereket néha felkérlik (vagy egyenesen kötelezik) az oktatás és a továbbképzés területén való befektetésre anélkül azonban, hogy előre felbecsültetnék velük a várható – és nem csak a pénzügyi – előnyöket, majd utólag felmérnék az eredményeket. Sajnos nagyon gyakran találkozunk olyan mentalitással, hogy azért kell megcsinálni bizonyos dolgokat, mert a főnök azt mondta, vagy mert azok szerepelnek a feladatok jegyzékében, amelyektől az éves prémium függ. Ezzel szemben legtöbbször teljesen hiányzik a tényleges vagy kevésbé mérhető megtérülések elemzése. Ha a kiválósági modellek segítségével mérjük fel a közigazgatási rendszereket, gyakran halljuk a véghezvitt dolgok hosszú listáját: „mi ezt is megcsináltuk, azt is elvégeztük”; de arra a kérdésre, hogy ezek az elvégzett dolgok milyen permanens változásokat eredményeztek a fogadó fél szempontjából, már sokkal rövidebb válaszokat kapunk. Illetve helyesebben a *feltételezett* előnyök felsorolását halljuk a szolgáltató szempontjából, mintsem a valódi eredmények ünnepélyes kinyilatkoztatását az ügyfelek szájából.

A közigazgatási vezetők gyakran mutatnak kulturális érdeklődést minden új menedzsment-elmélet és megközelítés iránt, és gyakran ők maguk akarják kipróbálni azokat. Sokakat érdekelnek például a kiválósági modellek, de ez az érdeklődés gyakran csak a teljesítmény-felmérésre korlátozódik, és nem terjed ki a PDCA ciklus valamennyi fázisára. A vezetőket sokszor azért vonzzák a kiválósági díjak, mert a belső elismerés hiányától szenvednek. Amint azonban a fentiekben már jeleztem, az önmagukból kiinduló (self-referential)

mentalitás következtében hajlamosak inkább a saját tevékenységük, az „erőforrások” túlhangsúlyozására, szemben a kimenetekkel. A két fél közötti kapcsolatokat csak nagyon ritkán hagyják teljesen figyelmen kívül, például olyankor, amikor saját tevékenységüknek a többi érdekelt félre gyakorolt lehetséges, váratlan *hatásait* kutatják. A vezetők legfőbb célja az kell legyen, hogy megértsék a szervezeti akciók és a kimenetek közötti kapcsolatokat.

A kulturális változások eléréséhez sok-sok évre van szükség, ezzel szemben a vezetők (leginkább a politikusok) gyors eredményeket akarnak látni. Ez azonban nem türelem kérdése; itt legtöbbször a fájdalmasnak vélt változásokkal szemben táplált tudatalatti ellenállásról van szó, illetve néha nem is képesek megváltoztatni a mélyen gyökerező mentális paradigmákat. *Einstein* azonban megmondta: „Gondolkodási sémáink megváltoztatása nélkül nem vagyunk képesek megoldani azokat a problémákat, amelyeket mi magunk teremtünk a jelenlegi gondolkodási sémáinkkal”. A kiválósági modellekkel kapcsolatos tapasztalat azt mutatja, hogy az emberek sokszor a régi mentális paradigmák felhasználásával értelmezik azokat (lásd a fenti példát a döntéshozatali folyamatokról) és az eredmény zéró, ha nem éppen negatív.

Lássunk egy másik példát! Nem nagyon hihető, hogy emberek önértékelést végezhetnek, és választ adhatnak a folyamatokkal kapcsolatos kérdésekre anélkül, hogy gondosan elsajátítanák és gyakorolnák azt, amiről prédikálnak, elsősorban a folyamatmenedzsmentet. De ez mégis így van. Ha valaki már megértette azt, hogy a folyamat tevékenységet jelent, egy önmagára hivatkozó menedzser azt hiszi, hogy nyilvánvaló módon ő maga irányítja a saját folyamatait, és szívesen el is meséli, hogyan történik ez. A folyamatmenedzsment figyelmen kívül hagyása oda vezet, hogy az emberek állandóan csak *beszélnek* a folyamataikról anélkül, hogy *odafigyelnének* rájuk. Más szavakkal: nincsenek tudatában annak, hogy ők maguk olymódon strukturálhatnak a folyamatokat, hogy azok önmagukért beszéljenek a megfelelő „*kulcsfontosságú folyamatindikátorok*” segítségével. Ezután még a kiválósági modellekre is egy olyan lencsén keresztül nézhetnek, amit elhomályosít a meglevő, mélyen gyökerező szervezeti kultúra. Csakis a szervezeti fejlesztési modellek teljes megértése – és elfogadása – vezetheti el a legfelső vezetőket a mentális

átalakuláshoz, illetve azok térkép gyanánt történő felhasználásához a mindennapos fejlesztési erőfeszítések támogatására.

A célok újragondolása és definiálása.

A közigazgatási rendszereknek újra kell gondolniuk és definiálniuk a céljaikat. Ma már elismert tény, hogy ezek elsődleges küldetését az állampolgárok szolgálata képezi, akiket valódi ügyfeleknek kell tekinteni. Az viszont nem tűnik könnyűnek, hogy a nyilatkozatok és a kijelentések szintjéről áttérjenek a valódi szervezeti magatartásra; különösen igaz ez a központi adminisztrációkra. Előzetes javaslatunk arra irányul, hogy a következő definíció segítségével fogalmilag el kell különíteni egymástól az 'érdekelt fél' és az 'ügyfél' szerepeket: az *ügyfél* effektíve értéket kap az adminisztrációtól, azaz igénybe veszi annak szolgáltatásait; ezzel szemben az *érdekelt felek* adnak és kapnak is értéket, ebből kifolyólag jogokkal és köteleességekkel egyaránt rendelkeznek. Nyilvánvaló, hogy elsősorban az állampolgárok és a vállalatok a közigazgatás érdekelt felei: ők fizetik ugyanis az adókat és jogukban áll felhasználni a közigazgatási szolgáltatásokat. Ők egyben *ügyfelek* is, amikor igénybe veszik ezeket a szolgáltatásokat. Ez nem csak egy elméleti megkülönböztetés, hanem fontos gyakorlati következményei is vannak. Amikor ügyfél-elégedettségi vizsgálatot végeznek, csak azokat kérdezik meg, akik a közelmúltban igénybe vették az adott szolgáltatást; ha azonban véleményfelmérést folytatnak, akkor annak ki kell terjednie minden érdekelt félre. Az érdekelt felek és az ügyfelek lehetnek *partnerek* is, amikor önkéntesen együttműködnek a közigazgatással a szolgáltatás javítása érdekében. Ez a hármas szerep nem zárja ki kölcsönösen egymást. Egy elemi iskolában például a szülők gyakran elfogadják a partneri együttműködést, hogy támogassák a helyi iskola erőfeszítéseit. Az egyetemeken a hallgatók gyakran a tanárok partnereivé szegődnek, hogy támogassák a munkájukat és javítsák az oktatás hatásosságát. Itt mindkét esetben olyan állampolgárokról van szó, akik érdekelt felek, ügyfelek és partnerek is egy személyben.

Ajánlatos, hogy a közigazgatás vezetői újrafogalmazzák saját szervezetük küldetését – és azután a célokat is – olymódon, hogy kiemelik az érdekelt felek és az ügyfelek partneri kapcsolatait, és pontosan meghatározzák a velük folytatott értékcsereét.

Ezt követően úgy kell újjászervezniük ezeket a kapcsolatokat, hogy egyrészt javuljon az ügyfelek és az érdekelt felek elégedettsége, másrészt pedig előnyök származzanak az együttműködésből. A kapcsolatok ártértékelése csak akkor történhet meg, hogy ha a frontvonalban tevékenykedő munkatársakat is bevonják, illetve megfelelő módon tovább képezik és önállóságra nevelik őket.

A küldetésből származtathatók le a tervek. A kiválósági modellek útmutatást adnak a helyes tervezési folyamathoz, mivel a jobb oldalon feltűntetik az ügyfelek és más érdekelt felek elvárásait, valamint a szervezet elvárásait és az intézményes célokat is (2. ábra).

A fenti elvárások meghatározása (pl. a minőség-függvény lebontása [QFD] segítségével) képezi a kiinduló pontot az adminisztráció üzleti ciklusának felállításához (3. ábra); a következő lépés az elvárások összehangolása a közszolgálati politikával és képességekkel az „érték ajánlat” (az ügyfelek számára felkínált érték) kidolgozásához; az utolsó lépés a felkínált érték realizálása és átadása. A hurok az ügyfelek által érzékelt érték, azaz az ügyfelek és az érdekelt felek elégedettségének mérésével zárul.

Rendkívül fontos, hogy különbséget tegyünk a szolgáltató által mérhető *átadott minőség* (vagy *átadott érték*) és az *érezelt minőség* (vagy *érezelt érték*) között, amelyre csak az ügyfél megkérdezésével lehet következtetni (3. ábra). A kétféle minőség együttes figyelembevétele alapvető fontosságú az ügyfél-elégedettség szempontjából.

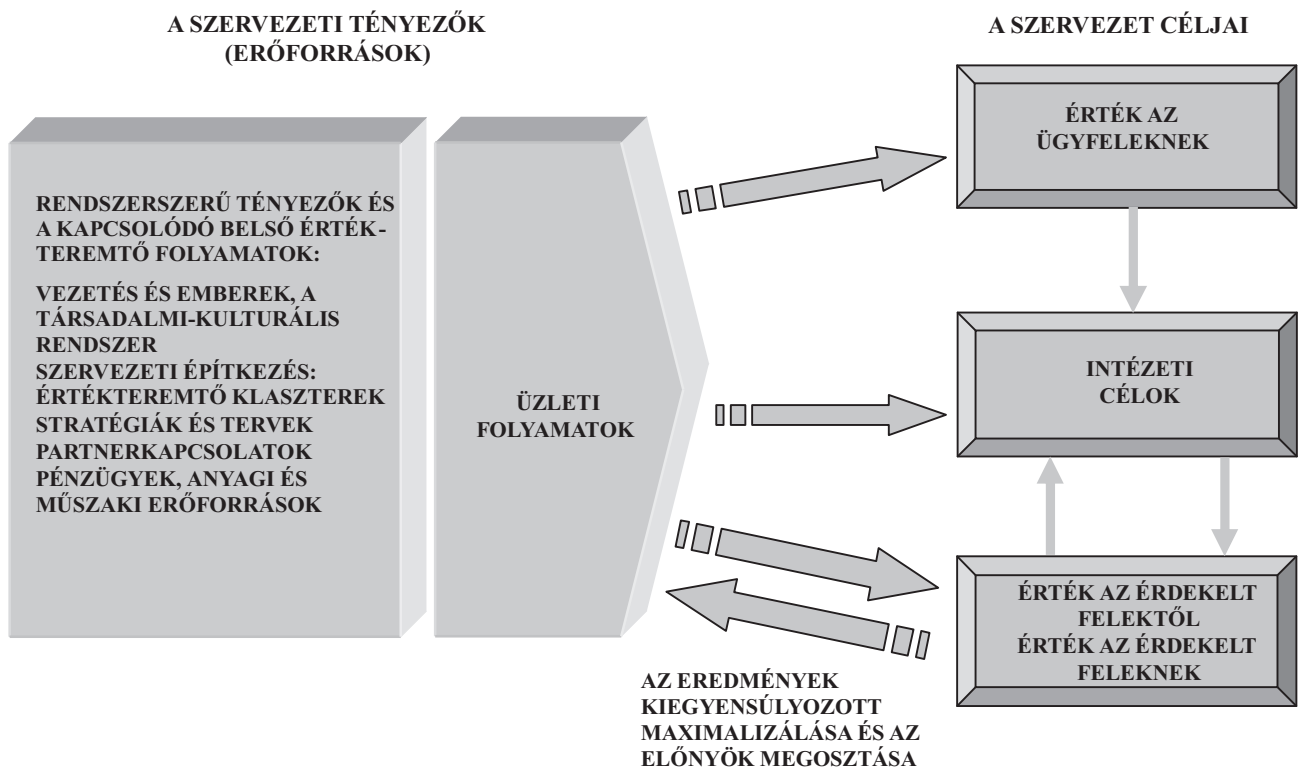
Szabályozás és mérés.

Azon alapelv értelmében, miszerint „amit nem tudsz mérni, azt nem tudod menedzselni sem, legfeljebb hagyod magától fejlődni”, egy meglehetősen fejlett mérési kultúrát kell társítani a közigazgatási rendszerekhez. Erre általában azt választják, hogy sok adminisztrációs erőforrás (az ún. *lágyszervezők*, mint például a vezetés) nem mérhető. Ez azonban nem igaz, mivel a szervezeti tényezők mérhetőek: egy megfelelő tapasztalattal és képzettséggel rendelkező szakemberekből álló team igenis meg tudja csinálni azt; nyilvánvaló, hogy a mérés koncepciója kibővítésre szorul (Conti, 1997).

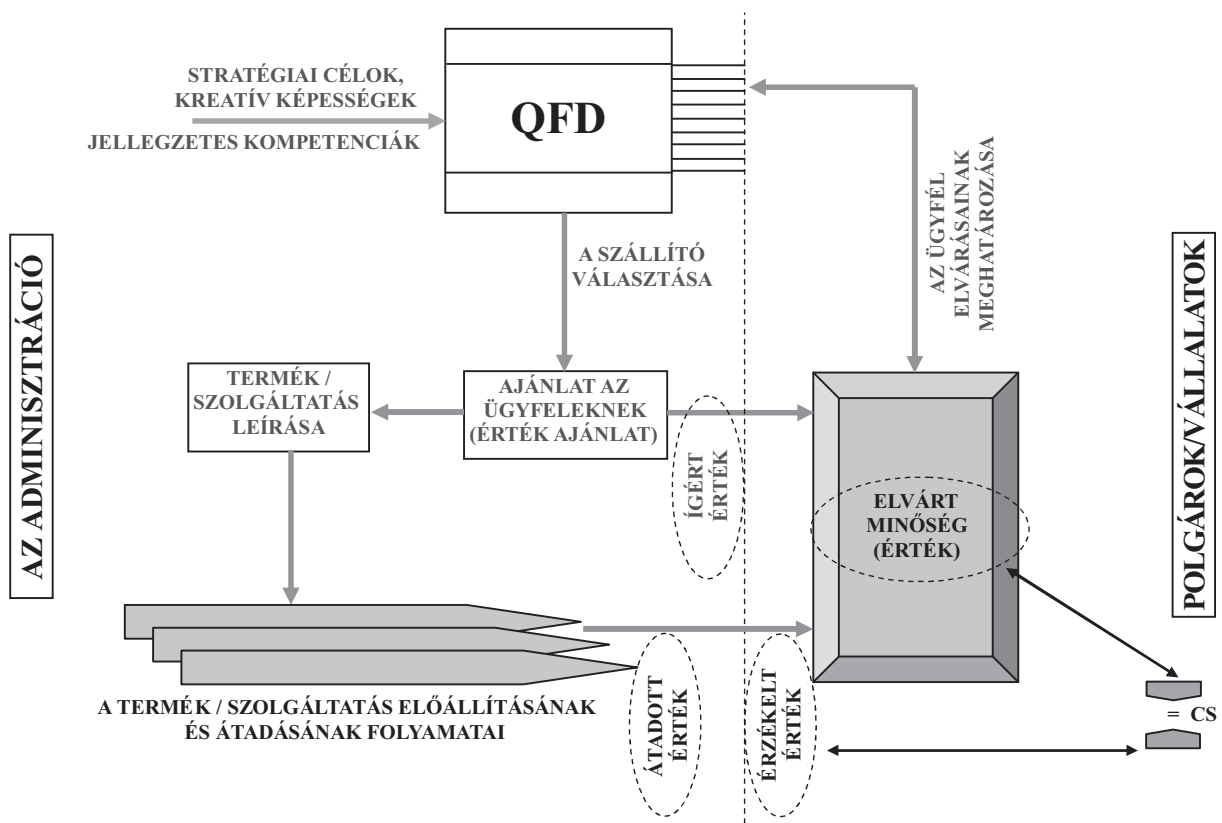
A közigazgatási rendszerek felmérésekor gyakran támad az embernek az az érzése, hogy elmerül az adatok tengerében, mégis, hiányzik a fejlesztéshez és a javításhoz szükséges, használható információ.

Vegyük először szemügyre a teljesítménymérést a 2. ábrán szereplő modell jobb oldala szerint, amely oldal „az ügyfelek és az érdekelt felek hangja” címkét viseli. A hagyományosan önreferenciát folytató szervezeteknél óriási fontossággal bír a közigazgatási tevékenységeknek az ügyfelek által *érezelt érték* szerinti mérése az elvárásokhoz viszonyítva. Az ügyfél hangját nem helyettesítheti semmilyen belső mérés, vagy pedig – ami még sokkal rosszabb – magának a szolgáltatónak a véleménye, aki természetesen mindig dicséri a saját munkáját. Az érzékelt minőségről egyrészt a frontvonalban dolgozó gondos munkatársaktól, másrészt pedig az ügyfél-elégedettségi felmérések révén szerezhetünk tudomást. Sajnos, az első módszert csak ritkán alkalmazzák. A felméréseket ugyan széles körben végzik, de legtöbbször nem a megfelelő módon, mivel csak lemásolják az üzleti szféra hasonló törekvéseit. Márpedig piaci viszonyok között az ügyfél-elégedettséget ahhoz viszonyítják, hogyan érzékeli az ügyfél a „kapott érték” és a „kifizetett pénz” arányát ($V/M = a$ pénzért kapott érték). Ezzel szemben az adminisztráció és az állampolgárok kapcsolatában a kapott szolgáltatásért általában nem fizetnek térítést, bár néha – az ügyfelek jövedelmi helyzetétől függően – sor kerülhet részleges kompenzációra. Ilyen esetben az ügyfelek kérhetnék akár a Holdat is, ha csak nem helyettesítik a fenti tört nevezőjében szereplő pénzt valami mással. Ilyen érvényes helyettesítő lehet az *Állampolgári Karta*, ami szándéka szerint egy paktum a speciális közigazgatási rendszerek és ügyfelek (állampolgárok vagy vállalatok) között. Ebben az esetben az ügyfél elégedettséget *a kapott érték és a megígért érték arányával* mérik. A kérdőíveket ennek megfelelően kell előkészíteni. Sajnos, az Állampolgári Karták sok esetben csak arra valók, hogy kifüggeszék őket a falra. Az ügyfelek és az érdekelt felek elégedettségére vonatkozó megbízható adatokat azután össze kell hasonlítani a folyamatok kimenő adataival. *Ez a szervezeti fejlesztési modellek dinamikája*: ha nincs szisztematikus összehasonlítás, nincs javítás-fejlesztés sem.

A következő kérdés így hangzik: milyen mércéket lehet alkalmazni a 2. ábra *erőforrások* oldalán? Legnépszerűbbek a folyamatokkal kapcsolatos mérések, ha nem is gyakran alkalmazzák azokat. Mint már említettük: az olyan rendszerszerű



2. ábra. A szervezeti kiválóság egy fogalmi modellje



3. ábra. Az ügyfél elvárásaitól az átadott és az érzékelt minőségig, az ügyfél-elégedettség

tényezők, mint a vezetés és a partnerkapcsolatok, különféle problémákat vetnek fel, ennek ellenére mérhetők és rendszeresen mérni is kell azokat. *Már a tervezési fázisban definiálni kell a mérést.* A tervezés, a gyakorlati végrehajtás és az ügyfélszolgálati funkciók közötti szoros együttműködéssel meg kell határozni a kulcsfontosságú teljesítményindikátorokat (KPI) és a folyamatindikátorokat (KPrI). A mutatószámokon alapuló folyamatkontrollt azután az egész végrehajtási folyamat során végezni kell. Amint azt már korábban megállapítottuk, az ügyfél-elégedettség garantálása érdekében a folyamatkimeneteket rendszeres időközönként össze kell hasonlítani az ügyfelek által érzékelt kimenetekkel. A Juran trilógia – folyamattervezés, folyamatszabályozás, folyamatjavítás – még mindig szinte ismeretlen a közigazgatás területén. Valójában pedig ez kellene hogy képezze a normális gyakorlatot, ha a cél az állampolgárok és a vállalatok megelégedettségének elérése. Ha valóban ez lenne a normál eljárás, a periodikus időközönként (ideális esetben évente egyszer, az éves tervezést megelőzően) kivitelezhető önértékelés meglehetősen könnyűvé válna az adminisztráció átfogó teljesítményének ellenőrzéséhez (Conti, 2005).

Fejlessz és újíts.

A periodikus időközönként diagnosztikai célból végzett önértékelés – összekötve a más, jól pozícionált szervezeteknél végzett benchmarkinggal – elengedhetetlen előfeltételét képezi a javítást igénylő területek meghatározásának. Ha már egyszer az önértékelési szemlélet meggyökeresedett, természetessé válik a *diagnosztikai szemlélet* alkalmazása a helyi problémák elemzésében is. A fejlesztés kérdését szisztematikus módon kell megközelíteni (Juran szavaival: „projektről projektre” és „egy meghatározott útitervet követve”). Ez újfent kritikus területnek számít, mivel a szervezeteknél általános tendenciaként jelentkezik a szokásos tevékenységi formák állandósítása. A fejlesztési folyamatnak a következő lépésekre kell kiterjednie: 1.) az elvárt eredmények meghatározása mint kimenet (érezkelt, illetve átadott minőség), továbbá azok mérési módja; 2.) a fejlesztési eljárás, az időzítés, az ellenőrzési pontok és a felelőségek definiálása; 3.) a végrehajtás figyelemmel kísérése és a szükséges kiigazítások megtétele; 4.) az eredmények mérése és értékelése; 5.) az eredmények stabilizálása („az előnyök megtartása”,

ahogy Juran fogalmazott).

A fentiekben leírt folyamat nem más, mint a Shewhart / Deming-féle PDCA ciklus (Tervezz-Cselekedj-Ellenőrizz-Avatkozz be) koncepciója. Ez a koncepció bármely tevékenységre alkalmazható – és kell is alkalmazni – a speciális kezdeményezésektől kezdve az egész éves üzleti ciklusra; a célok teljesítését szolgáló irányítástól kezdve a teljesítmény javításáig. A TQM, illetve a kiválósági modellek adaptálásának mindig együtt kell járnia a PDCA ciklus alkalmazásával.

Ahhoz, hogy a szervezetek valóban hatékonyan fejlődjenek (azaz hogy szabadjára engedjék az innovációt), „diffúz kreativitási” környezetekre van szükség, ahol az embereket ösztönzik arra, hogy előterjesszék saját elképzeléseiket, és ők hajlandók is erre. A közigazgatási rendszerek esetében ez kemény dió lehet, mivel a kultúrájuk alapvetően konzervatív jellegű. A fent említett kultúraváltásoknak azonban éppen ez képezi az alapját; valóban nehéz, mivel vezetési készséget és nagyfokú emberi motivációt igényel (az utóbbi ritka vendég a közigazgatásban, nem az emberek tökéletlensége, hanem az elismerések hiánya miatt). Az innovációhoz megfelelő folyamatok és eszközök kellenek, de az eredmény mégis gyér lesz, ha a környezet nem támogatja a motivációt (Amabile, 1998).

Erősítsd a számonkérhetőséget és az elismeréseket kapcsold össze a teljesítménnyel.

A kiválósági modellek egyre növekvő ismertsége, valamint a teljesítmény- és a folyamatindikátorok használata megkönnyíti a teljesítmény szerinti elszámoltathatóság bevezetését. A hagyományos „célok szerinti menedzsment” rendszert még mindig széleskörűen alkalmazzák a közigazgatás berkeiben, de – eltekintve annak belső lényegi korlátaitól – csak ritkán fordul elő, hogy valóban felvállalják a nagy kihívást jelentő célokat. A nyugalomra törekvő menedzserek biztonságosan elérhető célokat keresnek, mivel mindenki – beleértve a főnököt is – úgy fogja fel az éves jutalmat, mint a rendesen alacsony munkabérek kiegészítését. A célok szerinti menedzsment erősíti az individualizmust, amikor is a saját célok teljesítésének hajszolása hátrányos lehet a szervezet érdekeire nézve. Minden jelentősebb eredmény a csapatmunkán alapszik. Ennek megfelelően a személyes elszámoltatást abban a szélesebb összefüggésben kell

áttekinteni, amelynek az illető munkatárs a részét képezi, ahol mindenkinek megvan a saját feladata, de a személyes teljesítménynek összhangban kell állnia az egész csoport erőfeszítéseivel. A személyes elszámoltathatóság *nem* áll ellentétben a csapatmunkával, ha teljes felelősségvállalást jelent a nagyobb egészbe beleágyazott egyéni szerepvállalással. A zenekarok tökéletesen példázzák ezt a koncepciót, bár az ilyen jellegű csapatmunka nem nagyon jellemző a közigazgatás területén.

A jelenlegi költségvetési rendszerek túlságosan is gyakran könnyítik meg saját felelősségi köreik menedzselését; mi több, beépített ösztönzőkkel rendelkeznek a pénz megtakarításának elősegítésére. Valójában, viszont ha a menedzserek megtakarítást érnek el, leggyakrabban azzal büntetik őket, hogy a következő évben kevesebb pénz áll majd a rendelkezésükre. Mivel rendszerint tiltott a pénzeszközök átcsoportosítása az egyik költségvetési tételből a másikba, sokan szinte ösztönzést éreznek a költekezésre. Korszerűsíteni kell tehát a költségvetési rendszert, csökkentve a párhuzamosságokat és lehetővé téve a menedzserek számára, hogy az el nem költött pénznek legalább egy részét átvihessék a következő pénzügyi évre.

Olyan új pénzügyi rendszereket kell kialakítani, amelyek jobban össze tudják kapcsolni a költségeket és a cselekvést: ilyen a Tevékenység Alapú Elszámolási Rendszer (Activity Based Costing, ABC). Ez képezheti egy Tevékenység Alapú Menedzsment Rendszer (más néven folyamatmenedzsment, a TQM egyik pillére) költségvetési oldalát, megvalósítva ezáltal a minőség és a költségvetés teljes harmonizálását.

A közigazgatási rendszerek ugyan sok menedzsmenteszközt alkalmaznak, de túl gyakran elkülönítik azokat egymástól. A szerző már sokszor megpróbált amellett kardoskodni például, hogy a *menedzserértékelési rendszert* kapcsolják össze a *szervezetértékelési rendszerrel* ugyanúgy, mint azt a jelenlegi kiválósági modell alapján az önértékelésnél látjuk. De ez nem sikerült: ezen rendszerek felelősei ugyanis különböző funkciókhoz tartoznak és mindenki a saját kis területét védi. Így a költségek megsokszorozódnak, miközben csak gyenge és ellentmondásos eredmények születnek. Nagy kár: a jövő rendszereiben a minőségmenedzsment betölthetné a nagy integrátor szerepét, ám a funkcionális szemlélet következtében gyakran semmi beveszik annak integráló képességét.

Mi a helyzet az Európai Unióban?

Az Európai Unió (EU) létrejötte (bővítése) óriási kihívást jelentett, figyelembe véve a tagság heterogenitását és az együttműködésre való minimális hajlandóságot. Az alapító tagok meglehetősen homogének voltak, és ami a legfontosabb, erősen elkötelezték magukat a sok évszázados viszálykodások befejezése, illetve az együttműködés korának megnyitása mellett. A tagok számának gyors növekedése az irányítás szempontjából sokkal nehezebb helyzetet eredményezett, ami a jövőben csak egyre bonyolultabbá fog válni a további bővítésekkel. Afelől azonban semmi kétség sincs, hogy ha Európa továbbra is jelentős tényező kíván maradni egy globális világban, az Európai Unióban a hatalom folyamatos átcsoportosítására lesz szükség a tagállamoktól az EU Kormánya felé politikai, gazdasági és pénzügyi szempontból egyaránt. Nem lesz könnyű megvalósítani azt az alapelvet, miszerint a lehetőségek szerint maximálisan természetben kell tartani a tagállamok sokféleségét – ám a nemzeti azonosság megtartása nem jelenti az egyidejű európai azonosságtudat megalkotásának gondolatától való elzárkózást! Eltekintve a gazdasági és a politikai témáktól – amelyek meghaladják e tanulmány kereteit – sok olyan terület létezik, ahol lehetséges – és egyben szükséges is – a megközelítések, az eszközök és a nyelvek harmonizálása a nemzeti azonosságok és előjogok sérelme nélkül. Egyik ilyen terület a felsőoktatás: mivel az emberek az Európai Unió határain belül szabadon mozoghatnak, harmonizálni kell a képesítéseket. Ugyanilyen terület a minőségmenedzsment is, amely segíthet a közigazgatás hatásossága és hatékonysága tekintetében a tagállamok között jelenleg meglévő nagy különbségek mérséklésében.

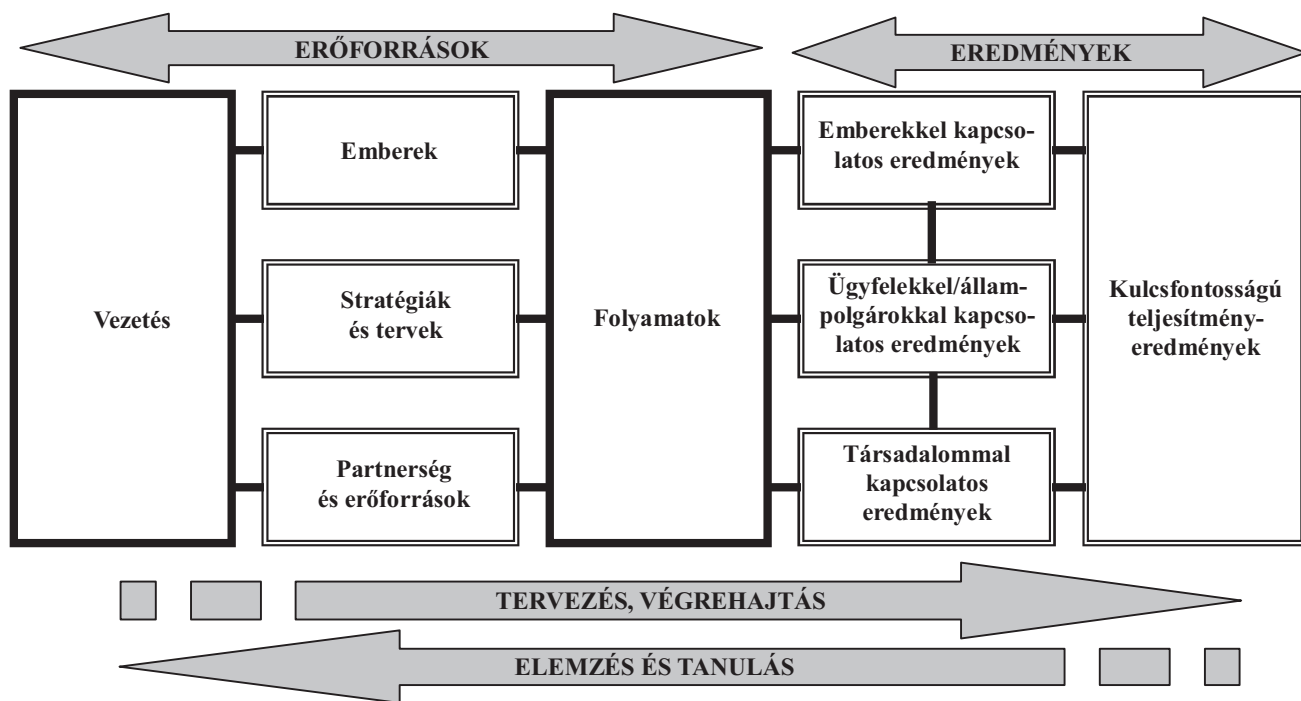
A fenti törekvés – nevezetesen, hogy egy gazdasági és társadalmi szempontból jobban kiegyensúlyozott EU-t kell létrehozni – volt a fő hajtómotorja azoknak a döntéseknek, amelyeket a Lisszabonban 2000-ben, az Európai Unió születésnapjának előestéjén tartott 1. Európai Közigazgatási Minőségi Konferencián hoztak meg. A közigazgatási miniszterek által kialakított legfontosabb döntés értelmében folytatni kell a minőségügyi és a fejlesztési törekvéseket az EU teljes közigazgatási rendszerében. Ezért az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA, 2011) azt a feladatot kapta, hogy dolgozzon ki egy „Általános Értékelési Keretrend-

szert” (CAF); ezt az értékelési modellt kimondottan azért fejlesztették ki, hogy az európai közigazgatási rendszereket egy harmonizált megközelítés segítségével bevezethessék a Teljes körű Minőség szabályozás birodalmába (CAF Brochure, 2006).

Miért kellett kifejleszteni egy különleges TQM modellt? Hiszen a többi modell – különösen az EFQM Modell – már széles körben elterjedt volt. Ám ezek – általános jellegükönél fogva – nem voltak alkalmazhatók a közigazgatás területére. Amellett a CAF Modell az önértékelésre és a benchmarkingra épült, míg az EFQM célját a legjobb szervezetek összehasonlítása és elismerése képezte (maga a cél alapvető, ha *nem általános*, hanem *különleges célú modelleket* veszünk figyelembe). Feltételezték, hogy ha az egész Európai Unióban ugyanazt a közigazgatási modellt alkalmazzák, az elő fogja segíteni a tagállamok integrációját, különösen a benchmarking és a benchlearning (összehasonlíthatóság és egymástól való tanulás) révén. Stratégiai célként azt jelölték meg, hogy a modell gyorsítsa fel az elmaradottabb közigazgatási rendszerek felzárkózását. Az EU politikáknak megfelelően azonban nem tették kötelezővé a CAF Modell alkalmazását: a tagállamok szabadon választhatták meg, hogy magukévá teszik-e azt, és ha igen,

akkor ők maguk választhatták meg saját CAF végrehajtási stratégiájukat. Az EIPA-kapcsolatot a nemzeti CAF ügynökségek létegarantálja.

A 4. ábra mutatja, hogy a CAF Modell az EFQM Modellből vezethető le (bár sok mindent átvett más forrásokból is, ami akkor válik láthatóvá, ha leásunk az alkritériumok és a példák szintjére). Az első modellt és a hozzávaló felhasználói útmutatást 2002-ben adták ki. A következő három évben széleskörű teszteknek vetették alá ezt a modellt. Az eredményeket azután az EIPA CAF Bizottsága megvitatta és különféle módosításokat dolgoztak ki, amelyek a 2006. évi verzióban öltöttek testet. Időközben lehetőséget találtak arra is, hogy speciális, „testreszabott” modelleket alakítsanak ki az egyes közigazgatási ágazatokra (az első terület az oktatás volt). A modellt leginkább önértékelésre használták. Sajnos, a nemzetközi benchmarkingra való alkalmazás messze elmaradt a várakozásoktól, leginkább amiatt, hogy sokan ódzkodtak attól, hogy túllássanak a saját szerveztük határain (a modell benchmarkingra való alkalmazása iránti érdektelenség valójában éppen a legfontosabb lételemétől fosztja meg a CAF-t, nevezetesen attól, hogy támogassa a legkevésbé fejlett közigazgatási rendszereket, és ösztönözze az együttműködést az



4. ábra. A CAF Modell. Így blokkdiagram szinten azonosnak látszik az EFQM Modellel. A különbségek a második szinten (Kritériumok) és a harmadik szinten (Példák) jelentkeznek.

EU tagállamok között). Olaszország a Közigazgatási Díjak kialakítására is felhasználta a modellt a következő területeken: központi és perifériás állami szervezetek; régiók, tartományok és nagyvárosok; önkormányzatok, helyhatóságok; vállalati adminisztráció; egyetemek; iskolák; területi egészségügyi egységek. Kétféle díjat alakítottak ki: egyet az átfogó minőségi szintekre, egyet pedig a fejlesztésekre (ez utóbbi a legérdekesebb). A legdicséretesebb eredmények az iskolákban és a helyhatóságoknál születtek, ahol már régóta éltek a TQM módszerek adta lehetőségekkel; utánuk következtek az egészségügyi szervezetek, ahol már ugyan csak jól ismerték az EFQM Modellt.

2010 szeptemberében Bukarestben egy konferenciára került sor, ahol a Lisszabonban jóváhagyott tízéves terv alapján számba vették az elért eredményeket. Legalább 2000 közigazgatási felhasználó elérte a célját, de nagy különbségek mutatkoztak az egyes EU tagállamok között. Szám szerint Olaszország büszkélkedhet a legtöbb felhasználóval, de ha a lakosság számához, illetve a GDP-hez viszonyítjuk az eredményt, akkor Dánia áll az első helyen, őt követi szorosan Belgium; az alvégen találjuk az Egyesült Királyságot, amelyet szorosan követ Franciaország, Svédország, Németország és Írország (EIPA, 2011). Bizonyos esetekben – így az Egyesült Királyságnál is – ezt a helyzetet magyarázhatja az EFQM Modell immár széles körben elterjedt használata. Csakhogy a helyzet bizonyos mértékig arra is utalhat, hogy a kormányok csak kevésbé érdeklődnek az EU együttműködési programok iránt (ez rossz jel Európa számára).

A legutóbbi EIPA kezdeményezések sorában érdemes megemlíteni a „Külső visszacsatolós eljárást” (PEF), ami a visszajelzések megadását ösztönzi a CAF végrehajtásáról és annak szervezeti hatásairól (PEF, 2010). A PEF egyfajta validálási eljárás, ami igazolja az adminisztráció megközelítésmódjának érvényességét – még általánosabban fogalmazva annak érettségét a TQM vonatkozásában. A visszacsatolás az erre felkészített vezetők vagy külső szakértők részéről érkezik. A PEF három pilléren nyugszik: 1.) az önértékelés folyamata, 2.) az ezt követő javítási folyamat, 3.) a szervezet érettsége a TQM-re.

A validálás fontos koncepció a javítás-fejlesztés szempontjából: bizalommal tölti el a jelentkezőt a modell korrekt használatát illetően, amellel segít

a megfelelő benchmarking partner kiválasztásában is. Ez utóbbi tekintetben a szerző – az olasz közigazgatási képviselők keresztül – javaslatot terjesztett az EIPA felé, hogy a validálás legyen egyfajta belépődíj a benchmarking adatbázisba, így biztosítva az EU adminisztrációkat arról, hogy az adatbázisban szereplő információ megbízható. Ez fontos dolog, amikor az adminisztráció olyan benchmarking partnereket keres, akik megfelelnek a speciális igényeknek is. Látszólag nem követték ezt az ajánlást: helyette egy bizonyítványt adnak a jelentkezőnek, ami tulajdonképpen az EFQM Kiválósági szinteket tükrözi. Megfigyelhető, hogy amikor a tökéletesítés a valódi cél, a külső visszajelzés fontos a pályázó számára annak megerősítéséhez, hogy valóban a helyes úton jár. Nem ennyire fontos azonban egy bizonyítvány kiakasztása a falra, vagy az, hogy fölvegyék a nevünket valamiféle kiválóságok listájára. A közvélemény elismerésének kivívása egy olyan zavaros cél, ami egyes vezetőket arra indíthat, hogy nincs is szükség a fejlesztés iránti komoly elkötelezettségre. Márpedig a fejlesztés kemény, csendes munkát igényel, nem a külső imázs erősítését mindenáron.

Lehetséges vajon majdnem tíz év használat után megítélni az EU CAF kezdeményezést? Hivatalos és jó meglátásokat tartalmazó válasz csakis az EIPA-tól érkezik, mivel az széles látókörrrel rendelkezik (Staes, 2005-1; Staes, 2005-2). A szerző csak a saját személyes véleményét tudja itt elmondani, mivel hét esztendeig az olasz közigazgatás szaktanácsadójaként, illetve az EIPA CAF Bizottság 2006 tagjaként a frontvonalban teljesített szolgálatot, így hosszú idő alatt szerzett széleskörű nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezik mind a magán, mind a közzsférához tartozó szervezeteket illetően. Az előző fejezetekben már elemzésre került a legtöbb olyan probléma, amely akkor merül fel, ha javítani próbáljuk a közigazgatási rendszerek adott célra való alkalmasságát. A következőkben a CAF megközelítést vesszük szemügyre. Egyes szám első személyt használok, hogy ezzel is kifejezzem: itt személyes véleményről van szó.

Politikai szempontból vizsgálva a kérdést, az a véleményem, hogy a modell elterjedését nagyban korlátozta az önkéntes megközelítés és a megfelelő ösztönzők hiánya. Alig több, mint kétezer adminisztrációt tartanak nyilván a modell használóiként (de nem szisztematikus használókként!); tíz

év elteltével ez meglehetősen alacsony szám az európai adminisztrációs rendszerek teljes számához viszonyítva. Amellett a CAF alkalmazóként való regisztrálás, illetve a célok teljesítése önmagában még nem lehet a siker fokmérője. Azok közül az adminisztrációs rendszerek közül, amelyekkel én közvetlen kapcsolatba kerültem, csak kevesen voltak igazán tisztában a TQM eszközökkel és módszerekkel. Legtöbbjük nem jutott túl az önértékelés fázisán, amelyet némely fejlesztési kezdeményezések követtek. De figyelembe véve az értékelést végzők domináns szerepét, diagnosztikai szempontból nézve az önértékelés csak ritkán volt megfelelő, és a fejlesztési kezdeményezések is sokszor csak szegényes struktúrával rendelkeztek. Nem temethetjük a fejünket a homokba: a legtöbb szaktanácsadó és értékelő csak a díjakat tartotta szem előtt, így képtelen volt kitalálni valamiféle másmilyen értékelést. Nagyon jól tisztában vannak a pontozással, de kevésbé ismerik a szervezeti diagnózist. Jómagam évekig próbáltam megváltoztatni az uralkodó szemléletet, ám ez csupán szélmalomharcnak bizonyult.

Az adminisztrációban foglalkoztatott emberek több élvezetet találnak a számokkal való játszózásban, mint a szervezeti analízisben; ez ugyanis jóval nehezebb feladat, mivel jól kell ismerni hozzá a szervezeti és a menedzsment tudományokat. Az ilyen ismeret hiánya jól kiütözik a fejlesztés megtervezésében, illetve annak a jól definiált és kontrollált folyamatok segítségével történő kivitelezésében. Ezt a képességet talán bele kellene foglalni a CAF leírásába, mint egyszerű szabályokkal rendelkező egyszerű eszközt. Hogy miért? Mert – így szólt a válasz – ha a közigazgatási rendszerek további lépésekre szánják el magukat, akkor a kiválósági modellekre fordíthatják a figyelmüket. Csakhogy az ilyen hozzáállás azzal a veszéllyel jár, hogy csírájában elfojthatja a saját gondolatokat. Ha magas a tét, akkor kihívó célokat kell keresni, amelyek tudatossá és elkötelezetté teszik az embereket. A szervezetek komplex rendszerek, így nem segít, ha túlságosan leegyszerűsítjük a dolgokat. *Kast és Rosenzweig* a „Szervezet és menedzsment” című kitűnő könyvükben (*Kast & al., 1985*) a témával kapcsolatban így fogalmaznak: „...ha az emberek túlságosan leegyszerűsített képet kapnak a reális világról, az inkább hibás funkcióhoz vezet...”; majd erre a következtetésre jutnak: „*a kevés tudás veszélyes dolog*”. Milyen könnyű is eljutni az egyszerűtől

a végletekig leegyszerűsítettet! Nekem nagyon terhemre volt azt látnom, hogy milyen sok közigazgatási alkalmazott meg van győződve arról: képesek saját szervezetük felmérésére – sőt még arra is, hogy külső értékelőkké váljanak! – anélkül azonban, hogy közvetlen tapasztalatokkal rendelkeznének azokról a menedzsment megközelítésekről, amelyeket értékelnek.

A szervezetek nem egyszerűek: minél inkább gyarapodnak méretben, annál inkább válnak átláthatatlanná. A komplexitás leginkább a szervezet lágy, kevésbé látható részeibe fészkel be magát. A bonyolultság oka a sokféle szemléletmód és társadalmi-kulturális rendszer menedzselésének szükségességében rejlik (*Gharajedaghi, 1999*). De, még ha a szervezetnek csak a legszilárdabb részeit és annak folyamatait vesszük is szemügyre, az általánostól a strukturált menedzsment szemléletig való eljutás nagy lépést képez, amit gyakran alábecsülnek. A magánszektor menedzsmerit a verseny kényszerítette arra, hogy legalább megértsék, milyen nagy lépésről van is itt szó. Én magam nem találkoztam sok olyan közigazgatási menedzserrel, aki azon fáradozott volna, hogy megértse a folyamatmenedzsmentet a maga valóságában, és ennek megfelelően képezte volna tovább saját munkatársait. Nem is beszélve a további lépésről: a kereszt-funkcionális folyamatmenedzsmeritől (lásd fent) ott, ahol a lágy (soft) tényezők jutnak fontos szerephez. Ezeket a kérdéseket csak azért vették fel a 2006-os CAF szövegbe, mert valaki nagyon ragaszkodott hozzájuk, de sokak számára ez csak holt betű maradt.

Döntő fontosságú az a kérdés, hogy az egységesített TQM modell kötelező legyen vagy önkéntes. Ami a személyes véleményemet illeti, én nem vagyok a kényszer híve, az Európai Unión belül semmi esetre sem, de egyetlen nyugat-európai ország tekintetében sem. A kultúraváltást nem lehet kötelezővé tenni: az emberek ugyan igent mondanának, de belül folytatódna az ellenállás. Meggyőződésem, hogy sokkal helyesebb a *hatékony ösztönzőkkel kombinált oktatás* előírása. Nem látszatintézkedésekre, hanem valódi, az átlátható közigazgatási érdemi rendszer részét képező ösztönzőkre van szükség. Ezeknek az ösztönzőknek az igazi, jól körülhatárolható eredményeken kell alapulniuk; nem kimondottan az erőforrásokkal kapcsolatban, hanem az állampolgárok, illetve a vállalat által érzékelt eredményeken; ezek

mérését nem díjcentrikus pontozási rendszerrel kell végezni, hanem azok visszajelzései alapján, akik valóban érzékelik az előnyöket.

Ami magát a CAF Modellt, továbbá annak felhasználási módját illeti, megcsillant a remény, hogy a 2006-2010 közötti időszakban a felhasználók által gyűjtött tapasztalatokat felhasználják a modell és az irányelvek 2010. évi korszerűsített verziójához (vajon van-e előkészületben egy ilyen verzió?). A felhasználók ugyanis számos javaslattal éltek, így itt az ideje, hogy kiderítsük: melyik elfogadható és melyiket kell elutasítani. A már korábban említett politikai tényezők mellett a CAF jövője egyértelműen attól függ, milyen jól illeszthető az hozzá a szervezeti transzformáció követelményeihez. Én hiszek a már előbb említett kritikus tényezőkben. Hadd emlékezzek meg most egy további tényezőről, amit én kritikusnak tartok: ez nem más, mint az „Irányelvek a CAF modellt használó szervezetek tökéletesítéséhez”, ami a saját tapasztalataim alapján elvont, skolasztikus jellegű és a tetejébe még fáradságos is. Nagy a kockázata annak, hogy ezek az irányelvek beviszik a bürokráciát olyan más eljárásokba is, mint mondjuk a PEF.

Következtetések

A régi gárda inkább elvész, de sohasem hátrál. A közigazgatás olyan hely, ahol továbbra is jókora ellenállással lehet számolni a szervezeti változásokkal szemben; ez az ellenállás általában jól körülhatárolható földrajzi területek szerint, ahol különösen erős rezisztencia mutatkozik a *társadalmi* változással szemben. Pozitív oldalról nézve elmondhatjuk, hogy számos országnak már most jó vagy kitűnő közigazgatási rendszere van. A legjobb példák Közép- és Észak-Európában Ausztria, Dánia, Németország, Norvégia, Svájc és Svédország; Észak-Amerikában az Egyesült Államok és Kanada, illetve a Távol-Keleten Hong Kong, Szingapúr és Tajvan. Van néhány szép példa a Közel-Keleten is: az Egyesült Arab Emírátsok és Katar.

Egy társadalmi közösség (pl. egy nemzet) kultúrájának megváltoztatása a legnehezebb dolgok közé tartozik. Nagyon hosszú időt vehet igénybe, mert a jó politikai vezetés mellett szükség van a társadalmi és etikai érettségre is. A társadalmi-politikai rendszerek megnyitása a globalizáció következtében segíti a folyamatot, ha a bölcsesség

uralomra jut a különleges érdekek felett. A közigazgatási rendszerek *aktív*, a változtatást előmozdító tényezők lehetnek saját országaikban és azzá is kell válniuk. Még azokban az országokban is, ahol a politikai vezetés késlekedik a szervezeti változtatások előmozdításában, a közigazgatási rendszereknek hozzá kell járulniuk a tudatosság megerősítéséhez, miszerint a modernizáció nem megy végbe automatikusan csak a legmodernebb információtechnikai vívmányok bevezetésével, ezért a szervezetek és a menedzsment is változtatásra szorulnak. A modern információ- és kommunikációs technológia (ICT) beerőltetése a régi típusú szervezetekben olyan, mintha az egyre nagyobb sebességre képes gépkocsik használatát erőltetnék a kátyús utakon.

Amikor azt mondjuk, hogy a közigazgatási rendszereknek a változtatást előmozdító tényezőkké kell válniuk, azon azt értjük, hogy a közigazgatási menedzsereknek nem kell szükségszerűen mindig a miniszterek kedvében járni az engedelmesség tekintetében még akkor sem, ha a miniszterek azt hiszik, hogy a változás hatástalan vagy egyenesen még rosszabbá teszi a helyzetet. Inkább a felelősségérzet és a bátorság hassa át ezeket a menedzsereket, hogy nyíltan kimondhassák: először ki kell kövezni az utakat, vagyis – egyszerűen szólva – a szervezetet előbb képessé kell tenni az új kihívásokkal való szembenézésre. A politika kialakítása tényleg a politikusok feladata, de a menedzserek felelősek azért, hogy a szervezetet alkalmassá tegyék az elhatározott célok elérésére. Túlságosan is gyakran előfordul, hogy a politikusok élvezettel tetszelegnek a menedzsment szerepében azáltal, hogy meg akarják határozni, *hogyan* kell elérni a célokat. Az is előfordul, hogy saját speciális kezdeményezéseiket vagy saját kiválasztott személyeiket erőltetik rá a szervezetekre. Ami viszont a menedzsereket illeti, ők néha kísértést éreznek olyan szaktanácsadók kiválasztására, akik készek bármit megtenni, amire csak felkéri őket. Terjed a „küldönc hibáztatásának” szindrómája: elküldeni azokat a személyeket, akik olyan dolgokat mondanak, amit nem akarunk hallani, például: rossz irányba haladunk vagy nagy a veszélye a mások által elkövetett hibák megismétlésének.

A politikusok azáltal járulhatnak hozzá legjobban a közigazgatási rendszereknek a mai kor kihívásaira való alkalmassá tételéhez, ha nem ártják bele magukat a menedzsment-feladatokba,

hanem a megfelelő felső vezetőt nevezik ki az adminisztráció élére. Pozitív változásra csak akkor lehet számítani, ha a legfőbb kritériumot nem a politikusokhoz való zárt kötődés képezi, hanem az igazi vezetők léte, akik képesek azon változások megteremtésére, amelyek erősen szükségesek a mai kor teljesítményelvárásai szerinti versenyképesség kialakításához.

Fordította: Várkonyi Gábor

A dolgozat eredeti címe:

OBSTACLES TO QUALITY IN PUBLIC
ADMINISTRATION: HOW TO OVERCOME THEM.

Írta: Tito Conti

Forrás: Az EOQ 55. Kongresszusra érkezett előadás

Irodalom

1. Amabile, T.M., 1998. „How to Kill Creativity”. [Hogyan lehet megölni a kreativitást], *Harvard Business Review*, Vol. 76, n° 6
2. CAF Brochure, 2006, www.eipa.eu/caf
3. PEF, 2010, The External Feedback and Label, [Külső visszacsatolás és címke], www.eipa.eu/caf_newsletter
4. Conti T., 1997, *Organizational Self-Assessment* – [Szervezeti önértékelés], Chapman & Hall, London, UK 1997; Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, NL, 1999
5. Conti T., 2001, Why Most Companies Do Not Get the Most Out of Their Self-Assessments, [A legtöbb vállalat miért nem hozza ki a maximumot a saját önértékeléséből], *ASQ 55th Conference*, Charlotte NC.
6. Conti T., 2005, Self-Assessment – Stimulus for Innovative Management. [Az önértékelés mint az innovatív menedzsment ösztönzője]. *Quality Tools and Methods for the 21st Century*, GOAL/QPC, Salem NH, USA.
7. Conti T., 2009, Systems Thinking: the New Frontier in Quality Management, [Rendszergondolkodás: új határ a minőségmenedzsmentben], 53rd EOQ Conference, Dubrovnik, CR
8. Di Iulio J.J., Jr., Garvey G., 1993, *Improving Government Performance: An Owners' Manual*, [A kormány teljesítményének javítása: tulajdonosi kézikönyv], The Brookings Institution, Washington, D.C.
9. EIPA, 2011, <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>
10. EIPA, 2005, Study on the Use of the Common Assessment Framework, [Tanulmány az Általános Értékelési Keretrendszer használatáról], www.eipa.nl
11. Gharajedaghi, J., 1999, *Systems Thinking*, [Rendszereszerű gondolkodás], Butterworth Heinemann, Boston, MA
12. Gray A and Jenkins B., 2006, From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution? [A közigazgatástól a közmenedzsmentig: egy forradalom újraértékelése?], *Research in Public Policy Analysis and management*, Vol. 6 N° 15, Emerald Group Publishing Inc.
13. Grimshaw D, Vincent S. and Willmott H., 2002, *Going privately: partnership and outsourcing in UK public services*, [Privát út: partnerség és kiszervezés az Egyesült Királyság közszolgáltatásaiban], Manchester School of Management.
14. IMD World Competitiveness Yearbook, 2010 [Világ versenyképességi kézikönyv, 2010] <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>
15. NPR, 1998, National Partnership for Reinventing Government, [Nemzeti partnerség a kormány újjáalakításáért], <http://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/index.htm>
16. Osborne D. & Gaebler T., 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, [A kormány újjáalakítása: hogyan alakítja át a vállalkozói szellem a közigazgatást], Addison-Wesley Publishing;
17. Osborne D., and Plastrik P., 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, [A bürokrácia száműzése: a kormány újjáalakításának öt stratégiája], Addison-Wesley Publishing Company, Inc. MA, USA
18. PASC, 2010, Public Administration Select Committee, http://www.parliament.uk/parliamentary_committees/public_administration
19. Pollitt C. and Bouckaert G., 2000, *Public Management Reform*, [A közigazgatási menedzsment reformja], Oxford University Press, London
20. Posner B.C. and Rothstein L.R., 1994, Reinventing the Business of Government, [A kormány-biznisz újjáalakítása], *Harvard Business Review*, May-June
21. Ross, G.H.B. 1994, *Toppling the Pyramids*, [A piramisok ledöntése], Times Books, Henry Holt and Company, Inc, NY, USA.
22. Staes, Patrick, Thijs Nick, 2005, Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years, [Jelentés az Általános Értékelési Keretrendszer (CAF) helyzetéről öt év elmúltával], *Eipascope* 2005/3; EIPA, Maastricht, NL
23. Staes, Patrick, Thijs Nick, 2005, Quality Management on the European Agenda, [Minőségmenedzsment Európa napirendjén], *Eipascope* 2005/1; EIPA, Maastricht, NL
24. Weber, M, *Economy and Society*, [Gazdaság és társadalom], edited by G. Roth and C. Wittich, University of California Press, Berkeley, LA, 1978
25. WEF Global Competitiveness Report, [Globális versenyképességi jelentés], 2010/2011, <http://www.weforum.org>

BUNTA LEVENTE gépészmérnök, Székelyudvarhely polgármestere

A TQM alkalmazása a vízellátási és csatornázási közszolgáltatásban

A romániai helyi közszolgálati hatóságok felelőségeinek meghatározásában a következő igényeket kell meghatározni:

- A szolgáltatás és a fogyasztók közötti távolság csökkentése;
- Megszabni a szolgáltatást biztosító jogi személynek, hogy a környezet igényei szerint alakítsa szolgáltatásait (rugalmasság, alkalmazkodóképesség);
- A minőségi, gazdaságossági, folytonossági, teljesítményi indikátorok, objektív mérőszámok biztosítása;
- A helyi és központi hatóságok tevékenységeinek komplementaritása;

Mivel a közszolgálatok tevékenysége nagyon is befolyásolja az élet minőségét, nagyon fontos, hogy e tevékenység alapja egy konkrét értékrendszerre épüljön. Egy ilyen értékrend a TQM.

1. A TQM elméleti körvonalazása

Az elmúlt évtizedekben, a piacgazdaságra alapozott országokban, mint az Egyesült Államok, Japán stb., ahol a közszolgálatokat a TQM elvei szerint menedzselték, nagyon jó eredményeket értek el. A TQM, amelynek alapja a minőség, a nyugati államokban a nyolcvanas évek kezdetén körvonalazódott a nemzetközi verseny hatására, de már a hetvenes években elkezdődött az energetikai krízis nyomása alatt.

Ugyanakkor ellenpéldaként a volt szocialista országokat hozhatjuk fel. Ezekben az országokban hiányzott a konkurenciából eredő minőségre való összpontosítás, aminek forrása a vevő (ügyfél) szükségleteinek kielégítéséért vívott konkurenciaharc, így a közszolgálatok hatékonyságának fejlődése korlátozott volt, vagy egyes esetekben nem is létezett. A rendszerváltás bekövetkezésével megkezdődött a közszolgálatok piacának liberalizálása, amire a helyi hatóságok nem voltak kellően felkészülve mivel nem volt modell és értékrendszer, aminek alapján a privatizálás történjen. Egy ilyen

értékrendszer bizonyítottan lehetett volna a TQM.

A Total Quality Management alapelveit **Deming** és **Juran** fogalmazták meg, viszont ők nem használják a TQM kifejezést még a legújabb könyvekben sem. Feigenbaum a TQ (Total Quality = teljes minőség) kontroll fogalmának atyja, a technikai-menedzsment egyedüli képviselője, aki használja ezt a kifejezést. A TQ fogalma viszonylag új, ezért nincs egy általánosan elfogadott, standardizált meghatározása. Egyeseknek a teljes minőség, a termék minőségét, másoknak pedig az ügyfél, ill. fogyasztó elégedettségét jelenti. A lényeg az, hogy a szóban forgó fogalom, egy filozófia, egy elmélet, egy eljárások sorozata, vagy akár egy szervezeti politika is lehet. **Kelada** másként látja a fogalom lényegét. Az ő véleménye szerint a totális minőség „az ügyfelek kielégítése – ami a termék, szolgáltatás vagy a leszállított termék igényelt minőségét jelenti a kért időpontban a kellő helyen, minél kisebb költségen, amit egy kiegyensúlyozott kapcsolat közvetít, egy hiba nélküli igazgatási rendszer irányít a megrendeléstől a számla kifizetéséig” (Kelada, 1990, p. 16). **Constantin Oprea**-nak az elmélete szerint a belső és külső tényezők összessége, amelyek egy szervezetre hatnak, és ugyanakkor befolyásolják a készített termékek minőségét, megszabják a minőség szintjeit. A minőség általa megfogalmazott tulajdonságai, tükrözik azt, hogy hogyan látják a minőséget olyan tényezők szempontjából, amelyek befolyásolják a minőséget.

A következőkben bemutatjuk a TQ minden elemét:

1. A végtermék egy jól meghatározott célnak vagy szükségletnek kell hogy megfeleljen. Pontosabban, minden termék válasz valamilyen társadalmi szükségletre, függetlenül attól, hogy ez egy személyt vagy csoportot érint, racionális vagy érzelmi. Létét a lehetőségek és kívánságok közötti összhang-hiánynak köszönheti. A termék pontos tulajdonságainak és szerepének megfogalmazása

jöhet a vevőtől, vagy lehet a piaci helyzet következménye.

2. A vevő (ügyfél) és az alkalmazottak elvárásainak kielégítése. Ezt nem csak mint egy szervezeti politikát kell megfogalmazni, hanem mint egy lelkiállapotot, mint a minőség megvalósításának egy filozófiáját, egy kívánság, valóság, és remény kombinációját. Mivel az ügyfél elégedettsége egy nehezen felmérhető dimenzió, ahhoz, hogy a szervezet ezt tudja teljesíteni a következő szempontokat kell szem előtt tartania:

- A vevő mindig elégedetlen és könnyen elvezíthető;
- A vevő mindig az újat keresi, és új termékekre van szüksége;
- A vevő kívánságait tudni kell értelmezni, mivel ezek nincsenek tisztán megfogalmazva;
- A vevő igényes és nagy figyelmet fektet a kapott minőségre;

3. A globális minőség megvalósításában ugyancsak fontos a személyzet elégedettsége, amelynek következő tulajdonságai vannak:

- A személyzet hozzájárul a termék elkészítéséhez, ugyanakkor a minőségnek az első megfigyelője;
- A személyzet önbizalmat nyer, és ragaszkodni fog a szervezethez, ha ennek termékei érvényesülnek a piacon;
- A személyzet receptív az ügyfelek elégedettségére, amelyet belső megelégedésként fordít le;

4. Kapcsolódás a jelenlegi standardokhoz. Ezek olyan dokumentált műszaki követelmények, standardok és ellenőrzési módszerek, amelyek az érintett résztvevők együttműködésével vannak meghatározva. A standardok az ellenőrző és optimalizálási politikák eszközei, másfelől azok leírasi és kiválasztási módjai az alkalmazhatatlan változatok kiküszöbölését szolgálják. A standardok egyik fő szerepe, hogy meghatározza a minőség azon tulajdonságait, amelyeket a termelőnek kell követnie. A fentiekből arra következtethetünk, hogy a minőség e dimenziója kiemelt fontosságot élvez egy termék megtervezésében.

5. A társadalom jogi követelményeinek a betartása. Számos szabályzat és törvény létezik, amelyek a forgalmazók és termelők hatáskörét szabályozzák. Ennek következtében a termelőnek/forgalmazónak a következő kötelességei vannak:

- Felel a termék standardok által szabályozott minőségéért;
- Felel a termék hitelesítéséért;
- Felel a termék garanciájának biztosításáért, és ennek a garancia ideje alatti, a standardoknak megfelelő működéséért;
- Felel azért, hogy a termék ne sértse meg a minőségre, használati biztonságra vonatkozó nemzeti és nemzetközi normákat;
- Felel a cserealkatrészek biztosításáért a termék egész élettartalma alatt;
- Felel a termék, vagy ennek meghibásodása által okozott károkért;
- Felel a különböző kereskedelmi, vámhivatali, szállítás törvények betartásáért.

6. A termék elérhetősége. A szolgáltatók kiválasztásának a kritériumrendszerei még jóval a minőségi kritériumrendszerek kialakulása előtt szem előtt tartották, hogy a szolgáltató betartsa a határidőket, a kért mennyiséget, és a megfelelő árat. A minőségi rendszerek fejlődésével együtt megjelentek a különböző értékelési, osztályozási és kiválasztási rendszerek. A legfontosabb kritériumok a következők:

- a. Megfelelő ár;
- b. A vállalt határidők és mennyiség betartása;

7. A termék utáni megfelelő profit termelése. A profitszerzés a szervezet túlélésének az egyik alapkövetelménye, amely ugyanakkor rávilágít egyrészt annak gazdaságosságára, hatékonyságára, másrészt pedig a tevékenységi szintjére. A termék után szerzett profit a minőség egyik alapelve, mivel ahogyan már megfogalmaztuk, a vevők és az alkalmazottak elégedettsége a TQ egyik fontos követelménye, és egyenesen arányos az alkalmazottak elégedettségével.

8. A konkurenciánál jobb minőségű termék legyártása. A tervezési időtartam alatt feltételezzük, hogy a tervezőasztalon lévő termék egy más, ugyanazt a célcsoportot és szükségleteket célzó termék túlszárnyalását célozza. Ez a típusú versengés az egész termelési folyamat alatt jelen van, de leginkább a piacra-vezetési periódusban a legjellemzőbb. Aki egy ilyen terméket legyárt, annak az a célja, hogy a versenytársai kárára nyeresége legyen. Ez a szempont beiktatja a motiváció pszichológiai jelenségét, amelynek az eredménye a tevékenység gazdaságosabbá tétele, a minőség javulása.

9. A termék legyártása egy olyan formális rendszer keretei között, amelynek a célja a folytonos mi-

nőségellenőrzés. A minőséget ellenőrző rendszerek kifejlesztésének célja az volt, hogy biztosítékot adjanak a vevőknek, hogy a gyártó képes folytonosan és a minőségi standardokat betartva gyártani a terméket. Ezeknek a rendszereknek a működése előrelendítette azokat a társadalmakat, amelyek sikeresen tudták ezeket alkalmazni, és az állami politikákban is alkalmazni tudták. Ugyancsak ezek az államok próbálták e standardok további népszerűsítését különböző nemzeti és nemzetközi elismerések létrehozásával. Ezeknek a kitüntetéseknek, díjaknak az lett a hatása, hogy a potenciális vevők nagy számban fordultak az ezeket a díjakat birtokló szervezetek felé, így erősödött meg a presztízs szerepe, amely tulajdonképpen az első lépés egy hűségvesztővörös kialakításában.

Eddig meghatároztuk, hogy mit is értünk az alatt, hogy TQ. A következőkben pedig azzal fogunk foglalkozni, hogyan kell egy szervezetet igazgatni, amelynek menedzselési alapelve a TQ, vagyis egyszerűbben megfogalmazva mi a TQM?

A TQM megvalósításának egyik lépése lehet az ISO rendszerek alkalmazása is. Az ISO rendszer alapjában egy menedzsmentrendszer, amelynek fő célja egy szervezet funkcióinak és adatainak szem előtt tartása, amely monitorozás alapján működik, hogy elősegítse a szükséges egyensúly megvalósítását a szervezeten belül. Ezek lehetnek a TQM bevezetésének egyik előkészítő lépései, vagy a már bevezetett TQM továbbfejlesztésének eszközei. A két rendszer közötti különbséget az alábbi táblázat elemzi:

1. táblázat

ISO tanúsítás	TQM megközelítés
Tevékenységek szabványosítása	Folytonos fejlődés
Auditok a szabványok betartásáért	Önfelmérés a fejlődési lehetőségek feltárása érdekében
Statisztikai felmérés, mint technika	Statisztikai felmérések a változatosság megértése érdekében
Bürokratikus az elfogadott eljárások és minőségi előírások következtében	Szervezeti kultúrára való összpontosítás az alkalmazottak bevonásával
Minőségért felelős menedzser	Felelősség és a felső vezetés fontossága
Előírásoknak való megfelelés	Az ügyfél kielégítése és felvilágosítása
Az ISO előírások egy konkrét célt jelölnek	A TQM egy soha be nem fejeződő út
Egy befelé irányuló folyamat	Fontos a más szervezetekkel való folytonos összehasonlítás
Belső lehetőségek szerinti minőségi célokra való összpontosítás	Külső benchmarkokra alapozott minőségi célok

(Alan Brown, Ton van der Wiele, 1999 p.60)

Amit a fenti táblázatból következtethetünk az az, hogy az ISO rendszerek bürokratikus jellegűek, főleg a jelenre és befelé összpontosítanak, a TQM pedig, mivel egy folytonos tanulási folyamat, organikus és a jövő felé irányul. **Fontos, hogy kiemeljük még egyszer azt, hogy a két rendszer nem zárja ki egymást, és, hogy sokszor a legjobb eredményeket a kettő együttes alkalmazása jelenti.**

2. A TQM gyakorlati alkalmazása

A cikk következő részében a TQM gyakorlati alkalmazását fogjuk elemezni a székelyudvarhelyi Aqua Nova Hargita Kft. irányítási tervén keresztül, amelynek a szóban forgó fogalom egyik elméleti alapelve.

2.1. A rendszer SWOT elemzése

Egy szervezet SWOT elemzésének az elkészítése az Európai Közösség ajánlása szerint bármely olyan terv elkészítéséhez szükséges, amelynek a célja a fejlődés, ennek következtében egy fontos eszköznek számít a TQM-en belül is.

Az Aqua Nova Hargita KFT. SWOT elemzése a következő adatokat eredményezte.

Erősségek:

- Elegendő víztartalékok.
- Folytonos vízellátás.
- Az ipari fogyasztók teljes fogyasztásának (100%), a háztartási fogyasztók fogyasztásának részleges (88%) mérése.
- Elegendő képzett munkaerő áll a közszolgáltatás rendelkezésére.

- A helyi és a megyei közigazgatási szervek közreműködése a vízellátási rendszerek fejlesztésére, rehabilitálására és a szükséges európai támogatási pénzalapok megpályázása érdekében.
- A vízszolgáltatás és a csatornázási rendszerek a jogszabályok által megszabott paraméterek betartásával működnek.
- A lakosság bizalmának növekedése az Aqua Novaszolgáltatásaiban.
- A műtrágyák csökkenő mennyiségben való használata a mezőgazdaságban, ami a talajvizek tisztaságának javulását eredményezi.
- Olyan civil szervezetek létezése, amelyek érdekelték a közszolgáltatások által szolgáltatott szolgáltatásokban.

Gyengeségek

- A rendszer és a berendezések elavultsága.
- A Nagy Küküllő tavasszal az oladások miatt, nyáron pedig a torrenciális jellegű esők által okozott nagyvízhozamok jellemzik.
- A szükségesnél nagyobb berendezések működtetése, ami nagyobb költségeket is jelent.
- Egy olyan rendszer létezésének hiánya, amelyen belül össze lehet hasonlítani a helyi szolgáltatások minőségét más ehhez hasonló szolgáltatásokkal.
- A felújításokhoz szükséges anyagok magas ára.
- A víz- és technológiai veszteségek csökkentésének hiányosságai.
- Az infrastrukturális befektetések alacsony támogatottsága.
- A város geodéziai szintkülönbségei nehezítik a vízellátását, és az új fogyasztók hálózathoz való csatlakozását.
- A vízminőségének változása a torrenciális jellegű, nagy mennyiségű hordalékot hozó esőzések miatt, amely gyakran zavarossá teszi a vizet.
- Alacsony fejlesztési és a kutatási finanszírozás.
- Az egyetemek, kutatási és fejlesztési intézmények közötti együttműködésnek a hiánya, ami az innováció hiányához vezet.

Lehetőségek

- Uniós pályázati alapok lehívásának lehetősége, az ivóvíz-szolgáltatási rendszerek rehabilitálására.

- A vízszolgáltatás és környezetvédelmi jogszabályok harmonizálása az Európai direktívákkal.
- A régió gazdasági fellendülésének nagy hatása van a fogyasztók számának növekedésében.
- A számítástechnikai és kommunikációs eszközök gyors fejlődése nagy hatást gyakorolnak az adatfeldolgozásra és közvetítésre, amelyek szükségesek a rendszerek összehasonlítására.
- Egyre jobb hozzáállás a helyi hatóságok, és magánszemélyek részéről a környezetvédelmet illetően.

Veszélyek

- A szolgáltatások kifizetésének késése, a kinnlevőségi állomány növekedése.
- Az ivóvízfogyasztás csökkenése.
- A tél folyamán felgyűlt hó megnehezíti a javítások elvégzését.
- A talajszennyezése.
- Külső negatív befolyások, mint például az áramszünetek.
- A fiatalok elvándorlása Udvarhelyről a nagyobb városok irányába, ahol könnyebben tudnak maguknak megélhetést biztosítani.

2.2. Menedzsment terv

A fenti SWOT elemzésből kiindulva, 2006-ban elkészített elemzés és számítások alapján, a társaság menedzsmentje elkészítette a szervezet irányítási tervét, amelynek fő célkitűzése az, hogy az ivóvíz-szolgáltatás, a szennyvízelvezetés és a vízkezelés minőségrendszere biztonság szempontjából megfeleljen az európai követelményeknek. Az első lépés ennek megvalósításában a kivitelezhető befektetések végrehajtása, ami a kitermelési költségek csökkenéséhez fog vezetni.

Az előbbi tervek megvalósításához, egy 8 millió eurós befektetést terveztek, valamint egy 1 milliós összeg áll a társaság rendelkezésére, ami a további befektetési pénzalapok lehívásához szükséges. Ennek alapján sikerült megszerezni a Román Államtól 3.5 millió eurót a szennyvíztisztító állomás rehabilitálására. Ennek eredményeként Székelyudvarhelyen az ivóvíz minőségére vonatkozó 98/83CE európai közösségi direktíva követelményei teljesítve lettek. A vízminőséget, a zetelaki gáttól induló távvezeték megépítésével tovább lehetne javítani. A CNI által támogatott beruházással a használt

vizek tisztítására vonatkozó követelmények is teljesítve lesznek.

2.3. Környezetvédelmi, egészségügyi, biztonsági menedzsment

2.3.1. Ivóvíz rendszer

A természetes víztartálékok gazdaságos felhasználása érdekében a társaság célja az, hogy minél kevesebb vizet termeljenek ki a Küküllő vízgyűjtőjéből. A vízkészletek megőrzése érdekében a társaság együttműködik a helyi hatóságokkal és civil szervezetekkel. A vízveszteségek és vízhasználat csökkentése energiatakarékosságot fog eredményezni. Ennek megvalósításához a hálózat állapotának elemzése alapján, a társaság elkezdte a víz-hálózat felújítását, és a fogyasztók vízórával való ellátását.

2.3.2. Szennyvíz csatornarendszer

A szennyvíz csatornarendszer ellenőrzése alapján elvégzett javításoknak köszönhetően csökkent a szennyvízszivárgások száma. A szivárgások számának csökkenése és megakadályozása miatt, csökkent a tisztításra szoruló vízmennyiség is.

A csőhálózatok felújításának befejezésével, egy sokkal kedvezőbb hidraulikus helyzet fog kialakulni, ennek következménye pedig a biztonságosabb szennyvízkibocsátás, ami megelőzi a kellemetlen szagok kialakulását is.

2.3.3. Szennyvíztisztítás

A szennyvíztisztító állomás rehabilitálása és újraépítése által csökken a Küküllő megterhelése, ezzel lehetőség nyílik arra, hogy a folyó vizét más települések is felhasználják.

A tisztítóállomás fel lesz szerelve a szűrőrácsoknál felgyülemlett hulladék kezeléséhez szükséges technológiával is. Az iszap kezelésére kifejlesztett technikák csökkenteni fogják a kellemetlen szagkibocsátásokat is.

A modern felszerelések, és gépek alkalmazásával a zajszennyezés is kisebb lesz.

2.4. A hálózat gazdaságosságának elemzése

Az önkormányzati közszolgálatok gazdaságosságának elemzéséhez egy szisztematikus megközelítés szükséges, amelyhez a gazdasági, politikai és társadalmi szempontok kiemelése pótolhatatlan.

A vízellátás, és csatornázási közszolgálatok erősen befolyásolják a környezetet: egyfelől kiemelkedő szennyező tényezők lehetnek, másfelől

fontos szerepük lehet a környezet megkímélésében. Ezen okokból a környezetvédelmi szabályok betartása fontos kikötés a tartós fejlődés megvalósításában.

A befektetéseket a társaság egy sor gazdasági mutató alapján tervezi meg. A mutatók, amelyeket felhasználnak az előbb említett számítások elvégzéséhez a következők:

- Konkrét beruházás;
- Megtérülési idő statikus vagy dinamikus megközelítésben;
- A befektetés gazdasági hatékonyságának koefficiense;
- A statikus megközelítés összköltségei;
- Aktualizált összköltségek.

Rehabilitációs és korszerűsítési lehetőségek

A termelés és a szolgáltatások minőségének javítási stratégiájának célkitűzései a következők:

- Az európai normáknak megfelelő ivóvíz biztosítása;
- Az eszközállomány megbízhatóságának növelése;
- A közművagyon és a működtető vagyon berendezéseinek minden gyenge pontjának kiküszöbölése;
- Az eszközállomány felújítása egy egész 25 éves működési ciklusra;
- A vízveszteségek kiküszöbölése;
- Energetikai költségek csökkentése 0,35 kWh/m³-ről 0,20 kWh/m³-re;
- A felszerelések működési paramétereinek optimalizálása, folytonos ellenőrzési, megfelelő javítási és karbantartási eljárások kialakítása;
- Az alkalmazott technológiai és technikai megoldások népszerűsítése;
- A város infrastruktúrájában történő befektetések támogatása;
- A környezet megvédése a nyersanyagok ésszerű felhasználása, és a szennyvíz tisztítása által, az európai normáknak megfelelően.

Bővítési tervek

Tervek a szolgáltatások minőségének javítására
A víz- és csatornázási rendszerek modernizálása a következő mennyiségi javulásokat eredményezik:

- A szolgáltatási képesség 100%-os növelése;
- Napi átlagos hozam növelése az Európai standardoknak megfelelően 170 l/fő-ra;

- Az áramfogyasztás 15%-os csökkentése;
- A felszerelések teljesítményének növelése, energetikailag takarékos motorok alkalmazásával;

A víz- és csatornázási rendszerek technikai gazdasági indikátorai a modernizálás és rehabilitálás után a következők:

- Felszerelések teljesítményének növelése;
- A megbízhatóság és a környezetvédelmi indikátorok növelése az utóbbi 95%-os szintjének eléréséig;
- A hálózati veszteségek 20%-ra való csökkentése;
- A víztartalékok takarékosága, a hálózati veszteségek csökkentése;
- Az ivóvízvesztések csökkentése a tömbházak, és háztartások vízárával való felszerelése eredményeként;
- A vízhasználat csökkenése a vízárák felszerelése következtében;
- A felszerelések felújítása egy 25 éves működési ciklusra;
- A jövedelmek növelése a szolgáltatások számának növelésével;
- A fenntartási költségek csökkentése;

A rehabilitálási munkálatok egy sor minőségi javuláshoz is fognak vezetni:

- A piaci követelmények kielégítése;
- Megnövekszik a külső körülmények által okozott változásokkal szembeni alkalmazkodóképesség;
- A valóságos vízfogyasztás megállapítása a vízárák felszerelésének köszönhetően;
- Megnövekszik a szolgáltatás fenntarthatósága;
- A vevőkkel (ügyfelekkel) való kapcsolatok javulása;
- A vízszolgáltató és csatornázási rendszerek utolsó generációs gépekkel való felszerelése;
- Az Aqua Nova Hargita társaság imázsának javulása.

Fogyasztókkal való kapcsolat

A fogyasztókkal való kapcsolatot a város központjában található székhely biztosítja, amely az informatikai rendszer és az üzenetrögzítő telefonok mellett a szükséges személyzetnek ad otthont. Az egész személyzet rendelkezik a panaszok megoldásához szükséges képességekkel. A társaság egyik alappolitikája a vevőre való összpontosítás, a panaszok gyors és hatékony megoldása.

2.5 Humán erőforrások menedzsmentje

S.C. Aqua Nova Hargita S.R.L.

A humán erőforrás menedzsmentje a TQM egyik alapja. A következőkben azt fogjuk elemezni, hogy hogyan alkalmazta a cég a TQM elveit a saját humán erőforrásának megszervezésében.

Az alkalmazottak felvétele egy személyes munkaszerződés aláírásával történik, a fizikai személy és a társaság jogi személyisége között, amelyet az ügyvezető képvisel. A személyes munkaszerződésben meg vannak határozva az alkalmazottak jogai és kötelességei.

A humán erőforrások szerkezete a következő:

- igazgatási személyzet;
- kivitelező személyzet;
- kisegítő és adminisztratív személyzet.

A társaság vezetője a közgyűlés által kinevezett ügyvezető igazgató, akinek alá van rendelve a műszaki igazgató, marketingigazgató és gazdasági igazgató. A szakági igazgatók rendelkeznek a felügyeletük alatt működő osztályokról, amelyek tevékenységük és a nyújtott szolgáltatások szerint vannak megszervezve.

A társaság által végzett tevékenységek szerint a következő szakmák vannak bejegyezve:

- Víz és csatornázási tevékenységek: technikus, laboráns, villanyszerelő, hegesztő, szerelő, munkás.
- Adminisztratív személyzet: mérnök, technikus, laboráns, közgazdász, könyvelő, számlázó, bérelszámoló, anyagbeszerző, raktáros, pénztáros;

A társaság nagy hangsúlyt fektet a humán erőforrásra mivel az alkalmazottak működtetik a felszereléseket, végzik a karbantartási munkálatokat, és kapcsolatot tartanak a vevőkkel. A cég menedzsmentje felismeri, hogy a munkaerő továbbképzése a társaság fennmaradásának egyik alapfeltétele, ezért az új technológiák bevezetésével párhuzamosan történik a személyzet továbbképzése is.

Jelenleg a társaságnak 126 alkalmazottja van.

A személyzet fizetését a következőképpen határozzák meg:

- Alapfizetés, amelynek kiszámításában figyelembe veszik a végzett munkát, munkaidőt, a munkaszerződés szerinti betöltött funkciót;
- Kiegészítő juttatások: ezeket a munkajog és kollektív munkaszerződés szabályozza (vesélyes munkakörülmények pótlékai, húsgjutalmak stb).

- Ezeken kívül az alkalmazottak még kaphatnak prémiumot a feladat teljesítése alapján, egyéb jutalmakat ünnepek alkalmával.

Az alkalmazottak iskolai végzettsége

A társaság menedzsmentje rendszeresen részt vesz továbbképzési tanfolyamokon az országban és külföldön.

A munkások magas képzettségi fokkal rendelkeznek, ami nagyban elősegíti a társaság fejlődését. A továbbképzés a munkahelyen történik, a költségeket pedig a cég állja. Az itt képzett személyek az aláírt tanulmányi szerződés alapján nem mondják fel munkahelyüket 5 évig, és ha igen, akkor kötelezve vannak, hogy kifizessék a továbbképzés költségeit. A technikai és adminisztrációban dolgozó alkalmazottak ki vannak képezve az alkalmazott informatikai rendszerek használatára, és folytonosan frissítik ismereteiket.

3. A Polgármesteri Hivatal ellenőrzési eljárásai

A helyi közigazgatási szerveknek a 215/2001 törvény értelmében felelőssége és kompetenciája a vízszolgáltatási és csatornázási közszolgáltatások létesítése, szervezése, monitorozása, és működésének ellenőrzése.

A polgármesterek, mint a helyi közigazgatás vezetőjének, fő kötelessége a helyi tanácsi határozatok gyakorlati megvalósítása és a közszolgáltatások vezetése.

A közszolgáltatások delegálása a helyi víz- és csatornázási közszolgáltatások működésének alapelve, amelynek következő funkciója van:

- Egy kiegyensúlyozott kapcsolat teremtése a

szolgáltató és a helyi közigazgatási hatóságok között;

- A szerződés összpontosítása a befektetések előkészítésére, kivitelezésére, és finanszírozására;
- A fő elemek igazgatása oly módon, hogy egy hatékony, dinamikus és tartós menedzsment alakuljon ki a víz és csatornázási rendszereket illetően, főleg a következő területeken:
 - A tárgyi eszközök és a pénzügyi rendszerek menedzsmentje;
 - A bérek igazítási rendszere;
 - Ellenőrzési rendszerek terén;

Az ellenőrzés megszabott feltételek szerinti végzése, az elfogadott program optimális lefolyása a kapott utasítások és elvek végrehajtását jelenti. A polgármesteri hivatal különféle ellenőrzési módszerekkel rendelkezik, mint például:

- Adminisztratívellenőrzés – a program és annak gyakorlati megvalósításának verifikálása;
- Gazdasági ellenőrzés – a behajtott és kiadott erőforrások, a leltár ellenőrzése;
- Műszaki ellenőrzés;
- Pénzügyi ellenőrzés.

A polgármesteri hivatal a szakmai apparátusa által tudja megállapítani az eltéréseket / meghibásodásokat, ahol a vízszolgáltatónak közbe kell lépnie, ugyanakkor ellenőrzi a szerződésben megszabott feladatok teljesítését.

3.1. A rendszer hatékonyságának kiértékelése

A rendszer hatékonyságát felmérő indikátorokat a 12/2008 Székelyudvarhelyi Polgármesteri rendelet határozza meg, az előbbieket a Román Vízügyi és Környezetvédelmi hatóságok segítségével voltak megszabva.

2. táblázat. Teljesítménymutatók a vízszolgáltatást biztosító közszolgáltatások esetében

Sorszám	TELJESÍTMÉNYMUTATÓK	Negyedév				Év
		I	II	III	IV	
0	1	2	3	4	5	6
1.1	FOGYASZTÓI BEKÖTÉSEK					
	a) a bekötési kérések száma a víz és/vagy csatornázási rendszerre való kapcsolódási igények számához viszonyítva, leosztva felhasználói csoportokra	17/19	30/20	32/21	17/20	96/80
	b) azon igénylések száma, amelyeknek a kérés benyújtása és felkapcsolás közti időtartam kisebb, mint 15/30/60 nap (%)	35/60/5	35/60/5	35/60/5	35/60/5	35/60/5

Sorszám	TELJESÍTMÉNYMUTATÓK	Negyedév				Év
		I	II	II	IV	
1.2	VÍZSZOLGÁLTATÁSI SZENYVÍZÁTVÉTELI SZERZŐDÉSKÖTÉSEK					
	a) kötött szerződések száma leosztva fogyasztói kategóriákra (%)	100	100	100	100	100
	b) azon szerződések száma, amelyeket kevesebb, mint 30 nap alatt kötöttek (%)	100	100	100	100	100
	c) a szerződéses rendelkezések megváltoztatására beadott kérések megoldása 30 nap alatt (%)	95	95	95	95	95
1.3	A VÍZFOGYASZTÁS MÉRÉSE ÉS GAZDÁLKODÁSA					
	a) egy évben felszerelt vízórák száma leosztva az igénylések számára és víztípusra.	90%	95%	95%	90%	92,5%
	b) egy évben felszerelt vízórák száma a vízórakkal nem rendelkező fogyasztókhoz viszonyítva (%)	15	30	25	10	20
	c) egy évben a mérőórák pontosságára vonatkozó panaszok lebontva fogyasztócsoportokra és a használt víz típusára (%)	0,5	1	1	0,5	0,75
	d) megalapozott panaszok száma (%)	5	5	5	5	5
	e) a 8 napon belül megoldott panaszok százaléka (%)	0	0	0	0	0
	f) a víz minőségére vonatkozó észlelések száma az öszfelhasználók számához viszonyítva (%)	0,1	0,2	0,2	0,1	0,15
	g) a szolgáltatott víz mennyisége a kiszolgált háztartásokra viszonyítva (l/fő/nap)	200	210	233	210	215
1.4	LEOLVASÁS, SZÁMLÁZÁS, ÉS A VÍZSZOLGÁLTATÁSI ÉS CSATORNÁZÁSI SZOLGÁLTATÁSOK ELLENÉRTKÉNEK BEHAJTÁSA					
	a) számlázási panaszok száma az összes. felhasználó számához viszonyítva (%)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
	b) a 10 napon belül megoldott számlázási panaszok százaléka (%)	100	100	100	100	100
	c) a megalapozott számlázási panaszok százaléka (%)	10	15	15	10	12,5
	d) a behajtott számlák értéke a kiadott számlák értékéhez viszonyítva (%)	95	95	95	95	95
1.5	A IVÓVÍZ SZOLGÁLTATÁS ÉS SZENYVÍZÁTVÉTELI MEGSZAKÍTÁSOK					
1.5.1	VÉLETLENSZERŰ MEGSZAKÍTÁSOK					
	a) a bejelentett, be nem tervezett megszakítások száma leosztva fogyasztócsoportokra;	20	30	32	23	105
	b) a megszakítások által érintett fogyasztók száma a fogyasztó csoportokra leosztott összes fogyasztó számához viszonyítva (%)	3	3	3	3	3
	c) a megszakítások időtartama 24 órához viszonyítva, leosztva fogyasztócsoportokra (%)	30	30	30	30	30

Sorszám	TELJESÍTMÉNYMUTATÓK	Negyedév				Év
		I	II	III	IV	
	d) a véletlenszerű megszakítások száma fogyasztócsoportokra leosztva	3	4	4	4	12
	e) a véletlen megszakítások által érintett fogyasztók száma fogyasztócsoportokra leosztott összes fogyasztó számához viszonyítva (%)	1	1	1	1	1
1.5.2	BETERVEZETT MEGSZAKÍTÁSOK					
	a) betervezett megszakítások száma	2	5	5	3	15
	b) a betervezett megszakítások időtartamának átlaga 24h-hoz viszonyítva (%)	40	40	40	40	40
	c) érintett fogyasztók száma az összes fogyasztó számához viszonyítva, csoportokra leosztva (%)	2	2	2	2	2
	d) a tervezettnél hosszabb ideig tartó megszakítások száma a betervezett megszakítások számához viszonyítva. (%)	0	20	20	30	17,5
1.5.3	A SZERZŐDÉSBEN MEGSZABOTT KÖTELEZETTSÉGEK BE NEM TARTÁSA ÁLTAL OKOZOTT MEGSZAKÍTÁSOK					
	a) azon fogyasztók száma, akiknek a számlák ki nem fizetése miatt megszűnt a szolgáltatás biztosítása az összes fogyasztó számához viszonyítva, csoportok szerint (%)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	b) a szolgáltatások ki nem fizetése miatt felbontott szerződések száma, az összes fogyasztó számához viszonyítva, típuskategóriákra leosztva (%)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	c) a szerződéses feltételek be nem tartása miatti megszakítások száma, fogyasztócsoportokra és okokra leosztva	10	10	10	10	40
	d) fogyasztók száma, akiknek meg lett szakítva a szolgáltatás biztosítása, de 3 napon belül vissza lettek kapcsolva	18	18	18	18	72
1.6	A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGE					
	a) a vízminőségére vonatkozó panaszok száma, fogyasztócsoporthoz, és víztípushoz viszonyítva (%)	0,05	0,1	0,1	0,05	0,075
	b) azon panaszok százaléka, amely a szolgáltató hibájából következtek be (%)	5	5	5	5	5
	c) a szolgáltató által kifizetett kártérítések értéke a számlázási értékhez viszonyítva, lebontva fogyasztókatéegóriákra (%)	0	0	0	0	0
	d) a működési szint biztosításával kapcsolatos panaszok az összefogyasztók számához viszonyítva. (%)	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
1.7	A FELHASZNÁLÓK JELENTÉSEIRE ADOTT VÁLASZOK					
	a) azon jelentések száma, amelyek az előbbieken nem voltak meghatározva, de amelyekre a szolgáltató köteles válaszolni az összes jelentés számához viszonyítva (%)	5	5	5	5	5
	b) a fent említett jelentések száma, amelyekre 30 napon belül volt válasz (%)	100	100	100	100	100

Sorszám	TELJESÍTMÉNYMUTATÓK	Negyedév				Év
		I	II	II	IV	
2	GARANTÁLT TELJESÍTMÉNYMUTATÓK					
2.1	VÍZELLÁTÁSI RENDSZEREK ESETÉBEN					
	a) a hálózati vízveszteségek a szolgáltatott vízmennyiségéhez viszonyítva. (%)	52	60	60	52	56
	b) a hálózat kiterjedésének növekedése, figyelembe véve a hálózat kiterjedését a megszabott periódus kezdetén, ehhez viszonyítva a hálózat kiterjedését a megszabott időtartam végén (%)	100	100	100	100	100
	c) a specifikus áramfogyasztás, amely szükséges a víz előállításához (arány az egy harmadévben a rendszer működtetéséhez felhasznált árammennyiség és a vízelőállításához szükséges árammennyiség között) (kWh/m³)	0,60	0,55	0,60	0,60	0,58
	d) a napi vízellátás időtartama: egy arány az azon napi óráknak átlagos száma, amelyekben a szolgáltató a vizet biztosítja és a 24h között, fogyasztócsoportokra leosztva (%)	100	100	100	100	100
	e) a lefedési fok, amelyet a vízhálózat hosszúsága és az utcák összes hosszúsága közti arány fejez ki (%)	95	95	95	95	95
	f) lemerési fok, amelyet a vízórával rendelkezők száma és az összes felhasználó száma közti arány fejez ki. (%)	66	75	87	99	99
2.2	CSATORNÁZÁSI RENDSZEREK ESETÉBEN					
	a) a kiszolgálási fok, amelyet a csatornázási rendszer hosszúsága és az utcák összes hosszúsága közti arány fejez ki (%).	85	85	85	85	85
	b) a csatornázási rendszer kiterjedése, amelyet a csatornázási rendszerrel rendelkező utcák kiterjedésének foka, a megszabott időtartam eleje és vége közötti arány határoz meg (%)	100	100	100	100	100

A megszokott eljárásokon kívül 2010-től a Székelyudvarhelyi Polgármesteri hivatal egy új ellenőrzési módszert is alkalmaz a szolgáltatások kiértékelésére, ez pedig a közvélemény-kutatás.

Ennek az eljárásnak az a célja, hogy kivizsgálja, azt, hogy az udvarhelyi lakosok mennyire vannak megelégedve a szolgáltatásokkal, pontosabban a vízminőséggel, a nyújtott szolgáltatásokkal és az ügyfelek kiszolgálásával.

Összesen 1200 személy véleményét kérdeztük, ami azt jelenti, hogy a közvélemény-kutatásnak a megbízhatósága 95% és a tévedési arány plusz

mínusz egy. Az eredmények a következők voltak:

A vízszolgáltatás minőségét értékelve, az 1-5-ig terjedő skálán az eredmény a következő:

	N	Minimum	Maximum	Átl.	Norm. szórás
Vízszolgáltatás minőség	1129	1	5	3.62	1.160
Érvényes mintaszám	1129				

Az udvarhelyiek megelégedését az ivóvíz minőségével az alábbi táblázat mutatja:

vízminőség					
		Gyakoriság	%	Érvényes %	Halmazott %
Érvényes	nagyon megelégedve	38	3.3	3.4	3.4
	meg van elégedve	664	56.8	59.5	62.9
	nincs megelégedve	303	25.9	27.2	90.1
	egyáltalán nincs megelégedve	111	9.5	9.9	100.0
	Total	1116	95.5	100.0	
Hibás	System	52	4.5		

A fenti adatok szerint, a fogyasztók 62.9 %-a elégedett a vízszolgáltatás minőségével.

A következő táblázat azt elemzi, hogy a lakosok mennyire elégedettek az Aqua Nova Hargita Kft. ügyfélkezelési módszereivel:

Aqua Nova ügyfélkezelés					
		Gyakoriság	%	Érvényes%	Halmazott %
Érvényes	nagyon megelégedve	61	5.2	5.6	5.6
	megelégedve	852	72.9	77.9	83.5
	nincs megelégedve	142	12.2	13.0	96.4
	egyáltalán nincs megelégedve	39	3.3	3.6	100.0
	Összes	1094	93.7	100.0	
Hibás	System	74	6.3		

Vagyis az udvarhelyiek 78%-a elégedett az Aqua Nova Hargita Kft. ügyfélkezelési módszereivel.

Összefoglalás

A cikk bemutatja, hogy hogyan lehet a TQM elméletét gyakorlatilag alkalmazni egy olyan területen ahol a szolgáltató monopolhelyzetben van. Külön kiemeltük a humán erőforrás fontosságát, amely nélkül nem beszélhetünk a teljes körű minőségirányításról. Rávilágítottunk a lakosságnak az ellenőrzési folyamatokba való bevonásának fontosságára, amelyet szerintünk leginkább a közvélemény kutatásokkal lehet elérni.

Ugyanakkor fel szeretnénk hívni a figyelmet, hogy a víz és csatornázást biztosító közszolgáltatók esetében ajánlott lenne az ISO rendszerek alkalmazása is, mivel ezek egy további minőségi javulást hozhatnak, mivel a két rendszer nem zárja ki egymást.

Irodalomjegyzék

1. Alan Brown Ton van der Wiele, *A Typology of Approaches to ISO Certification and TQM*, Australian Journal of Management, Vol, 21 Numb 1, 1996 Június
2. *An Urbanizing World: Global Report on Human Settlements*, 1996, United Nations Centre for Human Settlements (Habitat), Oxford University Press, 1996.

3. Constantin Oprean, Claudiu Vasile Khifor, Octavian Suciu. *Managementul integral al calității*. Editura Universității „Lucian Blaga”, Szeben 2005
4. Constantin Oprean, Octavian Suciu, *Managementul calității mediului*, Editura Academiei Române, Bukarest 2003
5. Hughes, O.E., *Public Management and Administration*., Palgrave, New York, 2001
6. M. Haurion *Precis de droit administratif et de droit public general a l,usage de l-etudiant*, Edition 4.L. Laros Paris 1901
7. Ionescu S., *Exceleța industrială. Practica și teoria calității*. Ed. Economică, Bukarest, 1998
8. Kelada, J. *La gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale*, Ed. Quafee, Quebec, 1990.
9. Leon Duguit (1907), *Revue de droit public et de la science politique en France*, Párizs, p. 417
10. Zink, K., *Qualitat als Managementaufgabe*. Total Quality Management, Ed. Verlag – 1994

A szerző: Bunta Levente, született Nagyváradon, 1963. február 9-én. Székelyudvarhelyi lakos, három gyermek apja. Gépészmérnök, 1989-ben végzett a Brassói Egyetem Mechanikai Fakultásán. Két évet mérnökként dolgozott. Később a közigazgatásban alpolgármester, tanácsos, majd a megyei tanács alelnökeként, később elnökeként tevékenykedett. Jelenleg Székelyudvarhely polgármestere. A közigazgatásban eltöltött több mint tizenkilenc év vezetői tisztségviselői életpálya során elmélyítette szakmai tudását, és megosztotta tapasztalatait. Számos európai országban tartott konferenciákon előadást. Több kutatásban is részt vett, jelenleg a WACOM elnevezésű európai program keretében közszolgáltatások – vízi-közmű szolgáltatás – területén dolgozik. Kihívás számára a TQM terén elérhető eredmények a menedzsmentben és a minőségbiztosításban.

SANDFORD LIEBESMAN

Hogyan biztosíthatja az ISO 26000 a fenntartható jövőt?

A társadalmi felelősségvállalás (Social Responsibility, SR) és a fenntarthatóság olyan kérdések, amelyek egyre nagyobb figyelmet váltanak ki a világ számos országában. Al Gore könyve és dokumentumfilmje – mindkettő címe: „Egy kényelmetlen igazság” – meghatározza a legfontosabb problémákat, beleértve a globális felmelegedést is. A Koppenhágában nemrég aláírt ENSZ Klímaváltozási Keretegyezmény jól mutatta, milyen nehezen jutnak a világ országai közös álláspontra ebben a kérdésben.

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) Műszaki Igazgatótanács Társadalmi Felelősségvállalás Munkacsoportja kidolgozta az „ISO 26000 – Útmutató a társadalmi felelősségvállalásról” című szabványt, ennek elfogadása 2010. vége felé várható¹.

Előbb azonban szeretném leírni a fenntarthatósággal kapcsolatos, az utóbbi három évben szerzett saját tapasztalataimat, azzal kezdve, hogy én támogattam a Társadalmi Elszámoltathatóság nemzetközi szervezet (Social Accountability International, SAI) erőfeszítéseit egy auditorképzés kifejlesztésére a SA8000 tanúsítási szabvány alkalmazásához.

Legutóbb részt vettem egy fenntarthatósági konferencián a Fordham Egyetemen, ahol a reggelit a Fenntartható Vállalkozások Intézete, Fairleigh Dickinson Egyetem és az ASQ (Amerikai Minőségügyi Szervezet) SR honlapja szponzorálta. Elolvastam két kitűnő könyvet is, amelyek a fenntarthatóságot az üzletfejlesztés lehetőségeként állítják be^{2,3}.

A Fordham konferenciát az ASQ New York/New Jersey Városi Szekciója szponzorálta és két Fordham professzor, *James A. F. Stoner* és *Frank M. Weiner* vezette, akik a fenntarthatóság legfontosabb kérdéseinek környezeti, közgazdasági és társadalmi vetületét állították előtérbe.

A környezeti kérdések között szerepelt az esőerdők és a sarki jégsapkák pusztítása, az éhínség és

a globális vízhiány. A gazdasági témák között kiemelték a szegénységet (több mint 3 milliárd ember kevesebb, mint napi 2 dollárból él), valamint a fegyverkezésre költött óriási pénzeket, amelyekkel inkább a legszegényebb országokat és azok éhezőlakosságát kellene megsegíteni. Végezetül felhívták a figyelmet arra, hogy a világon a gyerekek 20%-a nem jár iskolába, 30 háború jelenleg is folyik és a népességrobbanás a mai 6,5 milliárdról 2050-ig eléri a 9,1 milliárdot.

Az ASQ igen aktívan küzd ezen a téren: prominens kezdeményezést tett az SR előmozdítására (<http://thesro.org>), ugyanakkor irányítja az ISO 26000 szabvány kialakításával foglalkozó US Műszaki Tanácsadó Csoport munkáját is.

Fontos kiemelni, hogy az ISO 26000 nem irányítási rendszerszabvány, de nem szerepel a céljai között a tanúsítás, valamint a törvénykezési vagy szerződéses célokra való alkalmazás, sőt nem is alkalmas ezekre. A következő fejezeteket tartalmazza: alapfogalmak és meghatározások, az SR lényege és alapelvei, az SR és az abban érdekelt felek megismerése, az SR legfontosabb témái és útmutatás az SR egész szervezetbe való beintegrálásához⁴.

Ássunk mélyebbre az ISO 26000-be

A 4. fejezet megállapítása szerint a szervezet legyen elszámoltatható a cselekedeteiről, továbbá a társadalmat és a környezetet érintő döntései és tevékenységei legyenek átláthatók. Minden akciónak a becsületességen, a méltányosságon és az integritáson kell alapulnia. Ebben a fejezetben szerepelnek még olyan elvek is, mint az érdekelt felek szempontjainak figyelembevétele, továbbá a jogszabályi előírások, a nemzetközi magatartási normák és az emberi jogok betartása.

Kik is tartoznak az érdekelt felek közé: „azok az érintett tulajdonosok, tagok, ügyfelek vagy választók, továbbá más személyek vagy csoportok, ame-

lyeknek szintén lehetnek jogaik, követeléseik vagy sajátos érdekeik”. A szabvány megállapítása szerint „a szervezeteknek azokra a szabványokra, irányelvekre vagy vezetési előírásokra kell alapozniuk a magatartásukat, amelyek összhangban állnak az elfogadott jogi vagy jó vezetési alapelvekkel a speciális helyzeteknek megfelelően még akkor is, ha azok kihívást tartalmaznak”.

Az 5. fejezet megállapítása szerint a szervezetnek értelmeznie kell a társadalommal fennálló saját kapcsolatait, továbbá a szervezet és annak érdekelt felei, illetve az érdekelt felek és a társadalom között fennálló kapcsolatokat.

Az érdekelt felek azonosításához a szabvány a következő kérdések megválaszolását javasolja:

- Kivel szemben állnak fenn törvényi kötelezettségek?
- Kit érinthetnek pozitívan vagy negatívan a szervezet döntései és cselekedetei?
- Kiket vontak be a múltban a hasonló gondok kezelésébe?
- A speciális témák megoldásában ki nyújthat segítséget a szervezet számára?
- Kiknek jelent hátrányt, ha kirekesztik őket valamely tevékenységből?
- Ki érintett az értéklánc mentén?

Az érdekelt felek bevonása során dialógus formájában kell tájékoztatni őket a szervezet döntéseinek hátteréről. Az ilyen interakció hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy jobban megértse saját teljesítményét és döntéseinek kihatását, ezáltal fejleszti önmagát, megoldja a konfliktushelyzeteket és széleskörű kapcsolatokat hoz létre az érdekelt felek, a szervezet és a társadalom között. Bár az érdekelt felek bevonásának még sok más haszna is létezik, a legnagyobb előny a kölcsönösen pozitív célok teljesülése.

A lényeg keresése

A szabvány lényegét a 6. fejezet: „Útmutató a társadalmi felelősségvállalás legfontosabb céljainak eléréséhez” képezi, így foglalva össze ezt a hét célkitűzést: testületi vezetés, emberi jogok, a munkavégzés gyakorlata, a környezet, tisztességes működés, fogyasztói kérdések, valamint a közösség bevonása és fejlesztése.

A 6. fejezet – amit a szervezet jól felhasználhat SR elkötelezettségének megkezdésére – a következő fontos témákkal foglalkozik: gazdasági kérdé-

sek, egészség és biztonság, értéklánc, illetve a nők és a férfiak eltérő kezelése.

1. Testületi vezetés: a döntések meghozatalának és végrehajtásának rendszere a szervezeti célok teljesítése során. Az, hogy egy szervezet hogyan áll hozzá ehhez a témához, függ annak méretétől és típusától, továbbá „azon környezeti, közgazdasági, politikai, kulturális és társadalmi körülményektől, amelyek között működését kifejti”.

A szervezet kötelezettségei: az SR ösztönzése, az erőforrások hatékony felhasználása, valamennyi csoport tisztességes képviselője, kommunikáció az összes érdekelt féllel és igényeik kiegyensúlyozása, a részvétel biztosítása az SR döntések meghozatalában és az eredmények nyomon követésében, valamint az elszámoltathatóság és a periodikus ellenőrzés.

2. Emberi jogok: alapját a civil és a politikai jogok képezik; gazdasági, szociális és kulturális jogok; annak szem előtt tartása, hogy az emberi jogok felülírják a jogszabályokat, illetve a kulturális tradíciókat. A szabvány nyolc emberi jogot sorol fel:

- Kellő gondosság.
- Az emberi jogok kockázati tényezői.
- Az összejátszás elkerülése.
- A sérelmek feloldása.
- Diszkrimináció és sebezhető csoportok.
- Civil és politikai jogok.
- Gazdasági, társadalmi és kulturális jogok.

Alapvető munkajog.

3. A munkavégzés gyakorlata: a munkaerő toborzása, felvétele és promóciója (előléptetés); fegyelmi és jogorvoslati eljárás; munkaerő átadás és újraelosztás; a munkaviszony megszüntetése; oktatás és továbbképzés; egészség, biztonság és ipari higiénia; minden további, a munkafeltételeket érintő politika vagy gyakorlat. Ez a témakör ugyancsak magában foglalja a munkásszervezetek elismerését, a kollektív szerződést és a társadalmi kérdések kezelésének módját.

4. A környezet: a szervezet köteles figyelembe venni saját döntéseinek és cselekedeteinek gazdasági, társadalmi és környezeti kihatásait. Legfontosabb szempontok: a szennyezés megelőzése, az erőforrások fenntartható használata, a klímaváltozás enyhítése, valamint a természeti környezet védelme és helyreállítása.

5. Tisztességes működés: az egyéb szervezetekkel és egyénnel fenntartott etikus kapcsola-

tok tartoznak ide. Főbb szempontok: korrupcióellenesség, felelős politikai elkötelezettség, tisztességes verseny, az SR előmozdítása a saját hatáskörön belül és a tulajdonjogok.

6. Fogyasztói kérdések: szorosan kapcsolódik a tisztességes működéshez. Ide tartozó felelősségek:

- Tisztességes marketing, információ és szerződéses jogviszonyok.
- A fogyasztói egészség és biztonság védelme.
- Fenntartható fogyasztás.
- Vevőszolgálat, ösztönzés és a vitás kérdések rendezése.
- Fogyasztói adatvédelem és titokvédelem.
- Hozzájutás az alapvető szolgáltatásokhoz.
- Oktatás és tudatosság.

7. A közösség bevonása: hozzájárulás egyénileg vagy egyesületi formában a civil társadalom és annak intézményei megerősítéséhez, a demokratikus és a polgári értékek védelméhez. A szabvány idézi a nyolc ENSZ Millenniumi Fejlesztési Célt⁵:

1. A szegénység és az éhezés szélsőséges formáinak megszüntetése.
2. Az alapvető oktatás univerzálissá tétele.
3. A nemek egyenjogúságának és a nők felhatalmazásának előmozdítása.
4. A gyermekhalandóság csökkentése.
5. Az anyák egészségének javítása.
6. A HIV/AIDS, a malária és más betegségek leküzdése.
7. A környezeti fenntarthatóság biztosítása.
8. A globális fejlesztési partnerség megvalósítása.

A szabvány hivatkozik továbbá a közösség bevonására, az oktatásra és a kultúrára, a munkahelyteremtésre és a szakképzettség fejlesztésére, a műszaki fejlesztés eredményeihez való hozzáférésre, a jólét és a biztos jövedelem megteremtésére, valamint az egészségügyi és a szociális befektetések fontosságára.

Útmutató az SR integrálásához

Az utolsó, a 7. fejezet végrehajtási útmutatót tartalmaz. A szervezeteknek képeseknek kell lenniük a már meglevő struktúrákra, politikákra, dokumentációkra és a más szabványoknak való megfelelésre építkezni. Az ISO 9001 jó kiindulópont a legfontosabb követelmények kielégítéséhez, az ISO 14001 pedig alapját képezheti a környezeti

hatások menedzselésének. Első lépésként a szervezetnek az SR szempontjából elemeznie kell saját legfontosabb jellemzőit:

- Típus, cél, a működés jellege, méret.
- A működés helyszíne, beleértve a jogszabályi kereteket is, amik befolyásolják az SR-el kapcsolatos tevékenységet.
- A működési terület társadalmi, környezeti és gazdasági jellemzői.
- A munkaerő, illetve az alkalmazottak jellegzetességei.
- A szerződéses szervezetközi kapcsolatok SR vonatkozásai.
- Az érdekelt felek társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos aggályai.
- A döntéshozatal mikéntje az adott szervezetnél és annak értékláncában.

A szabvány a következő végrehajtási módokat ajánlja:

- A szervezet társadalmi kötelességeinek alapos megértése.
- Az SR integrálási módjának kialakítása az egész szervezetre.
- A program végrehajtásához szükséges felelősségi körök delegálása.
- Az SR hitelességének növelése.
- A szervezet működésének és gyakorlatainak áttekintése, javítása.
- A más szervezetek megsegítésére irányuló önkéntes kezdeményezések felkarolása.

A szabvány részletes és kiterjedt alkalmazási útmutatót tartalmaz. Az A melléklet példákat hoz a haszonnal kecsegtető önkéntes kezdeményezésekre és eszközökre. A magát a szabványt kifejlesztő munkacsoport is közöl példákat a jó kezdeményezésekre.

Életben maradni

A fenntarthatóság a legnagyobb környezeti kihívás, amivel a vezetők szembe találják magukat. Hallottam már olyan javaslatot is, hogy a fenntarthatóságot nevezzük „túlélhetőségnek”. Sok szervezet – köztük az ISO, az ASQ és számos egyetem – olyan megoldásokon töri a fejét, ami a várakozások szerint biztosítani képes, hogy a mi unokáink és azok unokái is a miénkhez hasonló világban élhessenek.

A túlélhetőség biztosítása rémítőnek tűnhet, ha meggondoljuk, milyen rengeteg problémával kell

ma szembenéznünk. A globális felmelegedés már a közeljövőben érezteti majd hatását a növényi és az állati életre, a világ felének kevés élelmiszer és ivóvíz jut, a hatalmas népességrobbanás tovább súlyosbítja a már meglevő nehézségeket, miközben a konfliktusok a világ minden részén erőforrásokat vesznek el az előttünk álló problémák megoldásától.

Az ISO 26000 szabvánnyal az ISO megteszi az első lépést a fenntarthatóságért vívott harcban. A széleskörű szabvány nagyon sok háttérinformációt tartalmaz ugyan, de nem ez jelenti az egyetlen lehetőséget a fenntarthatósági erőfeszítésekhez való csatlakozásra. A <http://thesro.org> honlapon még több információ található arra vonatkozólag, mit is lehet tenni.

Referenciák és megjegyzések

1. International Organization for Standardization, „Future ISO 26000 standard on social responsibility published as Draft International Standard”, [A társadalmi felelősségvállalásról szóló, ISO 26000 szabvány nemzetközi tervezete], www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1245, Sept. 14, 2009.

2. Auden Schendler, *Getting Green Done*, [Legyünk zöldek], Public Affairs, 2009.
3. Ray C. Anderson, *Confessions of a Radical Industrialist*, [Egy radikális indusztrialista vallomása], St. Martin's Press, 2009.
4. További információ az ISO 26000-ról: www.asq.org/standards/standards-and-social-responsibility.
5. The United Nations, „The United Nations Millennium Declaration”, [Az ENSZ Millenniumi Kiáltványa], General Assembly resolution of Sept. 8, 2000.



SANDFORD LIEBESMAN a Sandford Quality Consulting (Morristown, New Jersey állam) elnöke, több mint 30 év minőségügyi szakmai tapasztalatot szerzett a következő munkahelyeken: Bell Laboratories, Lucent Technologies és Bellcore (Telcordia). Az alábbi művek szerzője: TL 9000, 3.0 változat: Útmutató a telekommunikációs kiválóság méréséhez, második kiadás; Az ISO 9000 alkalmazása az üzleti folyamatok javításához. Liebesman ASQ-tag, az Elektronikai és Kommunikációs Szekció elnöke, tagja az ISO 176-os Műszaki Bizottságnak és az ANSI Z-1 Minőségbiztosítási Bizottságnak. Tapasztalt ISO 9001 és TL 9000 vezető auditor, aki már több mint 95 auditot vezetett vagy vett részt abban.

Fordította: Várkonyi Gábor

Közös társadalmi felelősségvállalás kezdeményezés

A Milwaukee-ben székelő ASQ (Amerikai Minőségügyi Szervezet) és Manpower Professional Inc. együttműködési megállapodást kötött annak érdekében, hogy közösen segítsék elő a társadalmi felelősségvállalás (SR) fejlődését, bevonva abba a vállalatvezetőket, valamint az üzleti és minőségügyi szakembereket. A két szervezet közösen megjelentette „A társadalmi felelősségvállalás és a minőségügyi szakma” című Fehér Könyvet abban a reményben, hogy ezzel is elősegíthetik a minőségügyi szakemberek szerepét a társadalmi felelősségvállalás ügyében, valamint az SR programok beindításában. A Fehér Könyv gyakorlatilag kiegészíti a nemrég publikált „ISO 26000:2010 – A társadalmi felelősségvállalás útmutatója” című szabványt, amellyel igyekszik rávezetni arra is az egyes szervezeteket, hogy miért is jó nekik az, ha ezzel az új szemponttal megkülönböztetik magukat másoktól. Ez utóbbi nagyon fontos lehet a jelen gazdasági helyzetben, amikor az érdekelt felek (fogyasztók, munkavállalók, ügyfelek, szponzorok) egyre magasabb követelményeket támasztanak a szervezetekkel szemben, és a társadalmi felelősségvállalás kulcsfontosságú teljesítmény indikátorra lép elő.

(ASQ, Manpower team up on social responsibility initiative. *Quality Progress*, March 2011, p. 14)



VG

Hirdessen

a **Minőség és Megbízhatóság**-ban!

Több ezren olvassák!

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 302. oldalon!

NICOLE ADRIAN

Seamless Transactions

In 50 Words Or Less

- After discovering poor ratings related to the company's service-level performance, a team from Pershing LLC tackled customer service issues.
- Using quality tools and methods, the team developed two critical service-level management tools.
- For its work, the team earned a bronze award at ASQ's International Team Excellence Competition.

Finance company uses **service quality tools** to **drive excellence** by Nicole Adrian, contributing editor

CUSTOMER SERVICE IS certainly important to any business in any industry. But when a company's purpose is to process millions of financial transactions on behalf of its customers who depend on the company's speed, accuracy and professionalism, it's especially important to pay close attention to treating customers right.

Pershing LLC, a BNY Mellon company, is a global provider of clearing and financial business solutions. With headquarters in Jersey City, NJ, the company has more than 5,000 employees.

Although customers were satisfied with Pershing's products and services, they were dissatisfied with the company's service support. This information caused prospective customers to choose another firm for its business. Upon discovering this and learning that only slightly more than half of its customers indicated they would recommend services to other companies, Pershing decided to tackle its customer service shortcomings head on.

During a two-year period, a team of Pershing associates used quality tools and methods to find opportunities for improvement and final solutions to problems. In the end, the team developed two critical service-level management tools a quality

scorecard and a service-level dashboard which customers and Pershing management use to drive service excellence and efficiency, and to compete in the ever-changing financial marketplace.

For its work, the team tied for a bronze award at the International Team Excellence Competition during the 2009 ASQ World Conference on Quality and Improvement. Although the project was led by the quality management office (QMO), numerous Pershing employees participated in the project throughout its life. Representing the team at the competition were Tim Keough, Julie Kousen, Michael Tornello and Jim Halloran, all Pershing vice presidents, and Evan LaHuta, Pershing's QMO director at the time.

Six steps forward

For background on customer service, the project improvement team focused on data found in numerous outlets: customer feedback, operational reporting, internal feedback, organizational goals, contract requirements and regulatory requirements. This data indicated Pershing's service-level performance was about 95%, and an independent, third-party survey revealed only 60% of customers were likely to recommend Pershing. This all culminated in a lost business opportunity: a lack of attention to customer service led one multi-million dollar company to choose a competitor instead.

"We had some lost business opportunities that really brought to light the issue and brought to our attention the need to push this through," Kousen said.

Realizing the service numbers needed to change for the better, the team turned to Pershing's six-step project selection process (gather, analyze, present, validate, decide and measure) to distill inputs into viable project goals.

From the resulting drivers and goals, four goals that would establish a starting point for true quality metrics and continuous improvement were identified for the project:

1. Determine defined and measurable service-level targets.
2. Give operational-efficiency customers increased transparency.
3. Provide a framework for continuous improvement.
4. Systematically measure critical customer interactions.

From here, the team saw clear opportunities and gaps to address, including expanding revenue and market share both of which are key to Pershing's commitment to its shareholders.

The team knew the results of whatever project it chose could have positive tangible and intangible outcomes, including minimized resources, faster turnaround times, improved margins and expanded management tools.

To assess the degree of potential project impact on each goal or performance measure, the team used management consensus and brainstorming. The areas with the highest degrees of impact included faster turnaround time, expanded management tools and increased customer loyalty.

Getting on board

Before working on project selection, the team determined who the stakeholders were and how they should be involved to ensure their input was considered as goals were developed and projects assigned.

The team used a suppliers, inputs, process, outputs and customers diagram to identify all internal and external stakeholders. By using this tool to analyze the high-level process flow, the team kept focus on all suppliers and customers. From a large group of high-level stakeholders, the team picked four stakeholder groups within the organization:

1. Operations.
2. Account management.
3. Technology.
4. QMO.

To assess how the project would potentially affect stakeholders, the team looked at optimistic and pessimistic impact for each group. The team also focused on the operations managers, as they would be most impacted by any project.



PERSHING EMPLOYEES (from left) Evan LaHuta, Jim Halloran, Julie Kousen, Tim Keough and Michael Tornello represented their team at the 2009 International Team Excellence Competition.

Stakeholders were identified as senior executives and large-business unit leaders. To ensure they were represented on the project and to provide subject matter expertise, the stakeholders assigned representatives from their business units to the project team.

The stakeholders' involvement in the final solution selection process varied by expertise and their roles within the organization. Three types of involvement were identified: organizer, contributor and approver.

The team made sure stakeholders had the proper buy-in by holding approval presentations with other internal committees. Additionally, the team presented the project to the executive committee and business review, which is made up of managing directors from across the firm.

It was vital for the team to incorporate stakeholders from all facets of the organization.

"I think the project speaks to creating an infrastructure plus a culture," Halloran said. "To have the culture embraced by the firm, you really need to have representatives from across the firm. Everybody was going to be impacted by [the project] one way or the other."

Opportunities for improvement

After determining the service issues and project goals, the team with the help of focus groups, which often included customers who helped identify issues and confirm the team was moving in

the right direction brainstormed improvement opportunities for each performance measure. In total, 20 opportunities were listed on a data-collection form. The team met with focus groups a second time to assess each of the improvement opportunities.

Each group rated its overall satisfaction with the performance of each potential improvement opportunity and how important it was for the business needs. Ratings, based on a five-point scale, were recorded on the data-collection form. Using the five-point scale, the focus group results were plotted on a scatter plot chart to identify the improvement opportunities that would yield the biggest return. Out of 20, five improvement opportunities were eventually identified.

Again using Pershing's six-step approach, the research results for improvement opportunities were analyzed to narrow the options. A decision matrix was used to determine the final improvement opportunity. The team members who didn't know how to complete a decision matrix were trained to do so. From there, each team member completed a decision matrix independently, and then the team met to review the results and, through consensus, provided final ratings for each opportunity.

From all this work, plus more discussion and backing from stakeholders, two opportunities with nearly equal ratings were chosen: real-time service-level monitoring (SLM) and reporting.

Selecting solutions

The team used numerous tools, including competitive benchmarking, to develop a potential solution to the two opportunities, which led to productive brainstorming and focus group discussions (see Figure 1). Focus groups were expanded to include customers and industry experts, along with Pershing associates.

Identifying key pieces of qualitative and quantitative data such as the current competition's limited capabilities and the confirmation that superior service quality is the No. 1 driver for financial solution institutions led to a high-level list of nine potential solutions. All of the solutions were examined for the opportunity to either develop in-house, purchase from a vendor or a combination of both.

For SLM reporting, the potential solutions were:

- Manually created reports.
- Online ad-hoc data.
- An auto-generated report quality scorecard.
- SLM reporting dashboard.

For real-time monitoring, the potential solutions were:

- Alerts.
- Online real-time dashboard.
- Near real-time dashboard.
- Online ad-hoc data.
- Monitoring board.

The criteria used earlier for determining final improvement opportunities were also applied in selecting the final solution. The core criteria were then expanded to include solution-specific criteria, such as cost and usability. The team also used a request for proposal and a proof of concept to compare vendors and determine costs.

The project team analyzed the data by again using a decision matrix, which rated each of the nine solutions against the selected criteria. The auto-generated scorecard was determined as the best solution.

After review, stakeholders raised concerns about customers having better access to Pershing's performance data than themselves. To address these concerns, the project team made the decision to include the second-highest weighted solution, a real-time transaction dashboard, in the final selection. The dashboard would allow insight into Pershing's performance for managers prior to reporting this information to customers.

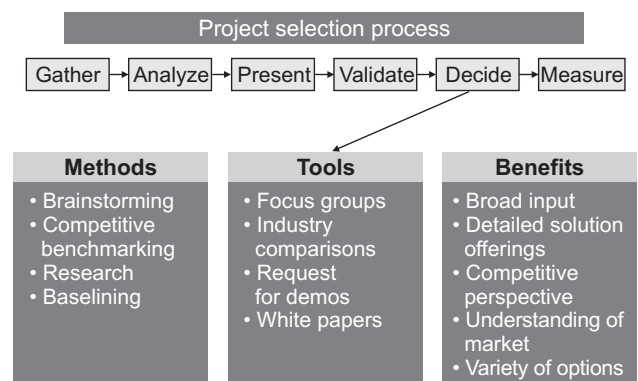


Figure 1. Methods and tools used to develop potential solutions

For the final solution, the team decided to pair two of the potential solutions:

- **Quality scorecard:** An auto-generated, online report published monthly for all customers. The report reflects Pershing's performance in meeting established target service levels from the operational processing cycle times to the individual customer level.
- **Service-level dashboard:** Offers real-time performance monitoring for Pershing's operations group. Operations managers can now take action before items to be processed miss related target service levels, and they can also identify performance trends.

The project team evaluated the final solution against the project goals and the expected outcome of each goal. The stakeholders presented, reviewed and validated this evaluation.

Putting into practice

In implementing the final solution, the team followed an eight-step plan, including designing and developing the reporting engine and interfaces, executing user-acceptance testing and performing a continuous improvement analysis once implemented.

All internal stakeholders were updated on the implementation process through e-mail status updates. Each stakeholder group had specific responsibilities for example, the operations group assigned service levels and performed testing, and external customers assisted through user acceptance testing (see Figure 2).

Many changes were made that allowed the team to ingrain a metrics-based culture at Pershing. The biggest shift came from the operations teams. Previous to the new project being implemented, the teams could have taken an indeterminate amount of time to complete requests. After the project, however, 495 target service levels were assigned, and the operations teams changed their workflows to meet them.

Additionally, managers now used real-time dashboards and included the data in their written supervisory procedures. To ensure the results were sustained, numerous reports were created to monitor performance. More than 10 Six Sigma improvement projects have been completed based on this data.

The new measurement system was validated through beta testing. First, operations teams participated in an internal rollout to review how transactions were being measured and to begin updating their workflows. Then, the team conducted beta testing with customers to get their feedback on the quality scorecard design and contents. The constant monitoring through the real-time dashboard and monthly scorecard analysis has helped the team sustain the results.

After implementing the project solution, numerous tangible and intangible benefits were realized. By developing a measurements-based culture with a dashboard, scorecard and Quality Cup (an interdepartmental competition) and by continually striving to improve performance using Six Sigma, the team succeeded in meeting organizational goals.

Intangible benefits realized were:

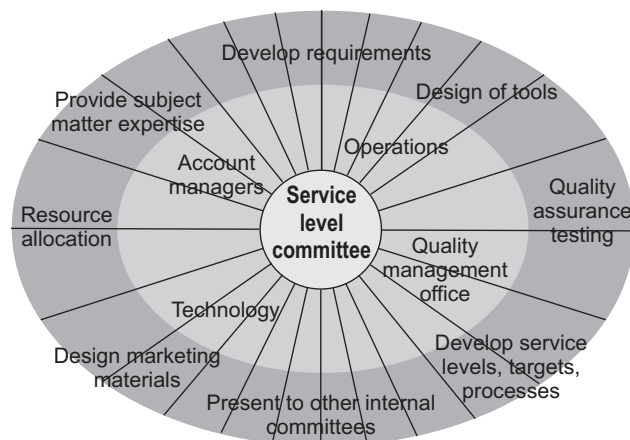


Figure 2. Types of internal and external stakeholder involvement in implementation

- **Increased customer satisfaction:** Pershing received positive feedback from customers, who said they were satisfied with faster problem resolution.
- **New business win:** Quality scorecards and service excellence are now part of marketing materials, and customer service is no longer seen as a gap by prospective customers.
- **Increased customer loyalty:** Personalized reporting for the top 20 customers has strengthened the company customer partnership.
- **Improved quality culture:** Managers now manage through metrics, the Quality Cup

puts focus on service excellence, and additional quality metrics are being captured. Additionally, five tangible benefits were realized:

- The team not only met its goals, but also far exceeded past management expectations.
- By the end of December 2008, the team measured 495 processes and almost 1 million transactions during that month.
- Service-level performance was measured and improved (see Figure 3). For six months, targets were met 95% of the time. From there, the team tightened 10% of the service levels, and in 2008 the team raised the goal to 97%.
- A baseline for continuous improvement was established.
- The team went from having 75% of its service levels processed the same or next day to having more than 98% of its service levels processed the same day or the next day.

The team realized other notable results:

- Improved efficiency by reducing Pershing and customer rework from 6.5% to 5.3%.
- In March 2009, the team met 98.6% of service-level targets.
- Error rates dropped from 4.5% to 2%.
- Survey results showed the "likelihood to recommend" score jump from 60% to 78%.

From the time the project solution was implemented, the team made sure to continue to touch base with the stakeholders and customers. Internal service-owner council meetings are held each month for operations managers to discuss any reporting or process issues. The team also hosts a quarterly quality forum so customers can discuss the scorecard and receive updates on future improvements.

"Customers found [the scorecards] to be very interesting because we had shown them things we had never shared with them before," Kousen said. "We had true and real data they could see. What they could do was validate how they perceived performance and service compared to the actual reports. They were very interested in that."

When it was all said and done, the team found Six Sigma to be an important project tool. Six Sigma provided some project structure, especially in terms of the scope and stakeholder identification, Halloran said. Six Sigma was also used for process improvement.

"Once we had data as a baseline, Six Sigma really helped us get to the next level," Tornello said. "Those tools really helped us focus on how to make those improvements."

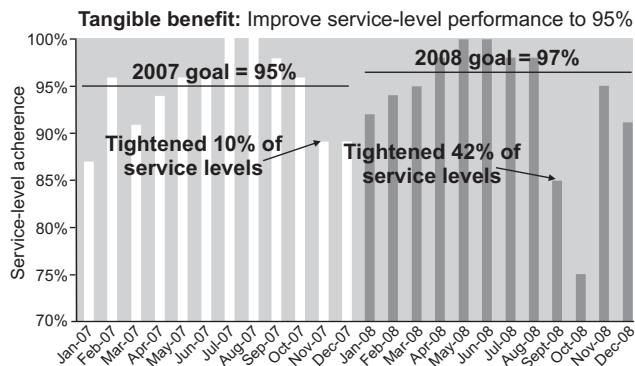


Figure 3. Tangible and intangible results realized

Applying customer feedback

Changes have already been made to some elements of the project solution, mostly based on customer feedback. The quality scorecard was just the first step in Pershing's customer service improvements.

"Customers saw [the scorecard] and asked for more," Kousen said. "We've added more data to the quality scorecard. As customers have become comfortable, they have been asking for more data. We have provided them with that so they can implement quality improvements in their own offices."

Additionally, Pershing started sending out a standard transaction survey for all customers, Keough said. After customers call, they receive a survey in which they indicate the improvements they have seen in service delivery and customer service.

Perhaps one of the most important changes that has come from project implementation, however, has been the positive shift in creating a quality and continuous improvement culture at Pershing. Associates are beginning to anticipate and embrace new processes, new targets and new programs related to improving customer experience and increasing customer satisfaction, Kousen said.

Moving forward, Pershing associates will continue to keep the company as customer-centric as it has always been but will continue to set the service-level bar higher and higher.

"We continue to be customer-centric, but now we're being smart about it," Keough said. "We're capturing data, focusing on results and taking a much more systemic approach to meeting customers' needs."

HEVESINÉ KÖVÁRI ÉVA, ISD DUNAFERR Zrt. minőségügyi és környezetvédelmi igazgató
DÉR TÜNDE, ISD DUNAFERR Zrt. TQM szakértő

„2010 – A MINŐSÉG ÉVE” tapasztalatok és eredmények a Dunafer-nél

2010-ben az ISD DUNAFERR Zrt. vezetősége lépéseket kívánt tenni a gazdasági válság okozta mélypontról történő kilábalásra, így döntés született az integrált irányítási rendszer hatékonyságának növelésére a „Minőség Éve” projekt megvalósításával. A projekt fő célja az volt, hogy előtérbe kerüljön a vállalatnál a minőségtudatosság, a minőségi munkavégzés fontossága, és mindezek eredményeképpen nőjön a vevői elégedettség, megmaradjon – sőt erősödjön – a vállalat piaci pozíciója.

Az egész éven át tartó, módszeresen felépített rendezvény- és programsorozat bebizonyította, hogy olyan teljesítménynyövekedés és hatékonyságnövekedés érhető el a minőségtudatos munkavégzéssel, ami egy válság-sújtotta iparágban is képes hozzásegíteni a versenyképesség megőrzéséhez, a továbbfejlődéshez.

Mottó

„A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma. Nem termékeny lapály, hegyek, ásványok, éghajlat stb. tesz a közérő, hanem az ész, mely azokat józanon használni tudja. Igazibb súly s erő az emberi agyvelőnél nincs. Ennek több vagy kevesebb volta a nemzetnek több vagy kevesebb szerencséje.”

(Széchenyi István: Hítel – 1830)

1. Bevezetés

A piaci elvárások és a minőség iránti fokozódó igény hatására a vállalkozások egyre szigorúbb feltételek mellett működnek és próbálnak profitot termelni. Versenyképességük fenntartása érdekében lépést kell tartaniuk versenytársaikkal, de a fennmaradásért vívott küzdelem a továbbfejlődés lehetőségét is magában hordozza.

Az európai acélipar szereplőinek a magasabb hozzáadott értékű termékek és a hatékonyabb teljesítmény felé kell orientálódniuk. Az európai acélipar nagy hátránya, hogy a terület alapanyagban és energiahordozókban szegény – csak a kutatás, a fejlesztés, az innováció segítheti abban, hogy meg tudjon élni, fejlődni tudjon a kontinensen.

A gazdasági válság kapcsán a kínálati piac térnyerésekor az ISD Dunafer Zrt (a továbbiakban: Dunafer) is szembesült azzal, hogy a vállalat piaci

pozícióinak megőrzéséhez, a továbblépéshez már nem elegendő a korábbi években megszokott teljesítés. A vállalat minden munkavállalójának megváltozott szemléletre van szüksége – ennek a szemléletnek a középpontjában a vevőközpontúság, a minőségtudatosság, a minőségi munkavégzés fontossága áll.

2. Minőség Éve – 2010 projekt

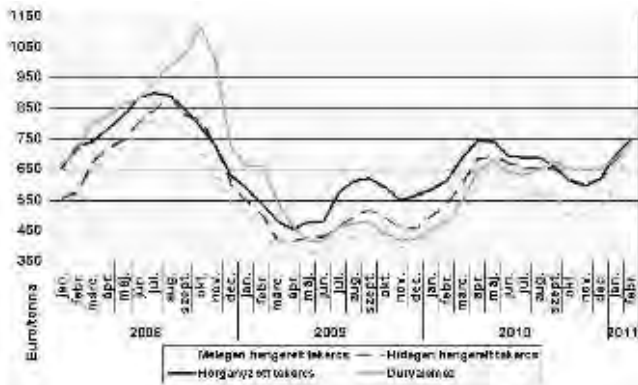
2.1. A projekt indításának körülményei

„Az acélipart világszerte érzékenyen érintette a 2008-ban kitört pénzügyi válság, és a kilábalás lassú lesz” – áll egy hitelbiztosító elemzésében. 2008 közepén még magas piaci árakkal szembesülhettek a felhasználók, mert a korábbi gazdasági növekedés generálta élénk kereslet miatt egy év alatt megduplázódtak az árak – 2008 végére és 2009 elejére viszont a mélybe zuhantak. A kereslet nagymértékben visszaesett, a válság miatt a legnagyobb vásárlónak számító autóiipari és építőipari cégek visszafogták beszállítási megrendeléseiket.

Európában a hengerelt acéltermékek átlagos ára 2009 első negyedében 47 %-kal volt alacsonyabb, mint 2008 nyarán! 2008-2009-ben a késedelmesen fizető vevők aránya is megnőtt, így csak a kellő tartálékkal rendelkező acéltermelő cégek élhették túl ezt az időszakot. Bár 2010-re konszolidálódott a

helyzet, a beszűkült finanszírozási lehetőségek, a vállalatok számára szinte elérhetetlen hitelek, a saját források hiánya miatt továbbra sem volt rózsása a helyzet.

Magyarországon is ehhez hasonlóan alakultak a gazdasági lehetőségek: az acélipari termékárak 2008-ban nagymértékben megemelkedtek, év végére és 2009-ben viszont a felére csökkentek. (1. ábra)



1. ábra. Lapostermékek árának alakulása – Európai Unió (2008–2011) MBR adatok alapján

A gazdasági tendenciák a Dunaferri működésében is tükröződtek. A cég a bruttó hozzáadott értékhez történő hozzájárulás alapján értékelve a 2008-as 10. helyről 2009-ben a 30. helyre esett vissza (adat az ECOSTAT – TOP100 magyar cég elemzése alapján).

Ebben a gazdasági helyzetben a Dunaferri cégvezetésének olyan megoldásokat kellett keresnie, melyek a vállalkozás gazdasági és pénzügyi teljesítményét fokozzák, ugyanakkor nem igényelnek jelentős pénzügyi befektetéseket. 2010-ben döntés született a minőség tudat fejlesztését célzó „**Minőség Éve**” projekt megvalósításáról. A projekt célként tűzte ki, hogy előtérbe kerüljön a Dunaferri-nél a minőség tudatosság, mindezek eredményeként nőjön a vevői elégedettség, és a cég megtartsa – esetleg növelje – piaci pozícióit.

„**MINŐSÉG ÉS INNOVÁCIÓ** – az acélgégyártás fizikai és kémiai lehetőségeinek határait csaknem kimerítette már a vállalat, a további fejlődés kulcsa egyértelműen az, ha kiváló minőségű termékekkel jelenünk meg a piacon. Ehhez pedig elengedhetetlenül szükséges a minőség kérdéskörének integrált szemléletű megközelítése, és az, hogy minden egyes munkavállaló tudatában legyen annak: az ő munkája is fontos eleme a rendszernek, az ő elkötelezettsége sikerhez, hibái kudarchoz vezethetnek.” – fogalmazta meg Valeriy Naumenko, a Dunaferri vezérigazgatója 2010 elején.

2.2. A projekt programja és közvetlen eredményei

A projektet a Minőségügyi és Környezetvédelmi Igazgatóság munkatársai tervezték, irányították. A projekt keretében közérthető, a „józan logikát” követő rendezvényeket szerveztek, melyekkel a vállalati hierarchia minden szintjéhez, minden emberhez el kívántak jutni információikkal. Az egész éven át tartó, módszeresen felépített rendezvény- és programsorozat bebizonyította, hogy a minőség tudat fejlesztésével teljesítménynövekedés és hatékonyságnövekedés érhető el, ami egy válság-sújtotta iparágban is képes hozzásegíteni a vállalatot a versenyképesség megőrzéséhez, a továbbfejlődéshez.

A dolgozók belső képzése és külső ösztönzése a termelés egyik legfontosabb tényezője. A motiváció határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, a motiváció végigkíséri az ember életének minden területét (a magánélettől a munkában töltött időig), ez a mozgatórugó, amely döntéseink mögött áll. A jól tervezett és végrehajtott ösztönzési rendszer motiváló hatású az emberekre (vö. *Maslow piramis*). A fizetés önmagában nem motivál, mégis nélkülözhetetlen a jelentősége az elégedetlenség elkerülése szempontjából. Ezt még tovább erősíti a Dunaferri-nél alkalmazott teljesítményösztönzési rendszer, a Munka Törvénykönyvének magasabb szintű műszakpótlékok, valamint a további, a Kollektív Szerződésben rögzített juttatások (étkezési utalvány, egészségpénztár, önkéntes nyugdíjpénztár, nyugdíjas támogatás, üdülési csekk stb.). 2010-ben ezeket az országosan kiemelkedő juttatásokat a Dunaferri „megfejtette” a Minőség Éve során meghirdetett pályázatok és vetélkedők jutalmaival, ami egyaránt jelentett anyagi és erkölcsi elismerést a programokban résztvevő dolgozóknak.

A munkavállalókban tudatosodott egyéni tevékenységük fontossága (pl. oktatások, bér-boríték feliratok, üzemi plakátok alkalmazásával). Ezt az eredményt olyan célirányos kommunikációval lehetett elérni, amely összesen mintegy 5600 embert szólított meg: vezetőket és az acélipari kultúrát már magán viselő, üzemekben dolgozó szakmunkást és a betanított munkást egyaránt.

A projekt főbb programjai és eredményei időrendi sorrendben részletezve a következő táblázatban olvashatóak.

1. táblázat: „2010 - A Minőség Éve” programsorozat és közvetlen eredményei

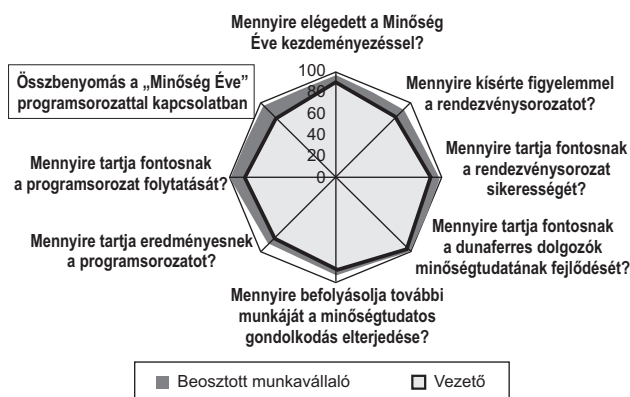
Időpont (2010.)	Programok	Alkalmazott eszközök, kommunikációs technikák és eredmények
február 15.	2010 A MINŐSÉG ÉVE – NYITÓÉRTEKEZLET	
február	„Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázat indítása	EFQM Committed to Excellence 
	Minőségügyi fogalmak, mutatószámok pontosítása az ISD DUNAFERR Zrt. integrált gyártási folyamatában projekt indítása	
március 11.	ISD DUNAFERR Zrt. Minőségügyi Tanácsülés megtartása (2009. év értékelése)	
március	Üzemek közötti verseny indítása: „A legtöbbet fejlődő gyártómű”	⇒ 9 pályázó gyártómű
	Önértékelés megkezdése az Elkötelezettség a Kiválóságért pályázathoz	
május 26.	Minőségügyi szakmai nap az ISD DUNAFERR Zrt-nél a Dunaújvárosi Főiskolán	⇒ 10 szakmai előadás, 150-200 fő szakember részvételével
június 10.	DUNAFERR nyílt nap a magyar minőségügyi szakembereknek üzemlátogatással egybekötve (az ISO 9000 FÓRUM által szervezett országos éves programterv részeként)  2010 - A MINŐSÉG ÉVE *60 év a minőség szolgálatában*	⇒ 30 fő minőségügyi szakember részvétele <u>A rendezvény lebonyolításával kapcsolatos elégedettségi eredmények:</u> Rendezvény szakmai színvonala: 88,0 % Konzultáció lehetősége: 83,0 % Lebonyolítás szervezetsége: 90,4 % Szakmai tartalom: 89,5 % Gyárlátogatás: 85,9 % Összbenyomás az ISD Dunafer Zrt-ről: 90,4 %
szepember- november	LEAN oktatás vezetőknek	⇒ 17 fő, gyárvezetők, igazgatók és minőségügyi szakemberek részvételével, a résztvevők mindannyian sikeres vizsgát tettek.
szepember 24.	ISD DUNAFERR Zrt. Minőségügyi Tanácsülés (2010. I. félév értékelése)	
szepember 10.	ISD DUNAFERR Zrt. minőségügyi előadás megtartása az ISO 9000 FÓRUM Konferenciáján	⇒ 4 dunaferres szakember részvétele, 1 szakmai előadás a 250 fős Konferencián
október 21.	Szakmai vetélkedő: „Ki tud többet a minőségről?”  2010 - A MINŐSÉG ÉVE *60 év a minőség szolgálatában*	⇒ 12 csapat részvétele <u>A rendezvény lebonyolításával kapcsolatos elégedettségi eredmények:</u> A vetélkedő előkészítése: 92,4 % A rendezvény szakmai színvonala: 87,6 % Lebonyolítás szervezetsége: 87,0 % A kiadott feladatok szakmai tartalma: 88,8 % Összbenyomás a vetélkedőről: 87,7 %
október 31-ig	„Kiemelkedő minőségű munkát végző dolgozó” Vezetői jelölések megtétele	⇒ 50 fő munkavállaló jelölése a címre
november	Dunafer minőségügyi előadás a Magyar Tudomány Hete rendezvényen (Dunaújváros Főiskola)	⇒ 2 szakmai előadás, 2 dunaferres előadó a 60- 100 fős rendezvényeken
november	DNV tanúsító audit	⇒ 3 szabvány (MIR, KIR, MEBIR) szerinti integrált irányítási rendszer sikeres újratanúsító audit

Időpont (2010.)	Programok	Alkalmazott eszközök, kommunikációs technikák és eredmények
november 30-ig	„Kiemelkedő minőségű munkát végző dolgozó” Dolgozói szavazás lebonyolítása	⇒ az 50 jelöltre 1003 fő (a dolgozók egyötöde!) szavazott, leadott összes szavazat 1357 db
	Üzemek közötti versenyek értékelése	
	Minőségügyi ötletek értékelése	
december	„Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázat leadása	
december 10.	„Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázat helyszíni szemle 	⇒ a vállalt projektek eredményes végrehajtása, sikeres és eredményes pályázat EFQM Committed to Excellence Díj átadása 2011-ben várható
december 14.	„2010 - A MINŐSÉG ÉVE” ZÁRÓÉRTÉKEZLET <u>Díjátadások:</u> „A legtöbbet fejlődő gyártómű” üzemek közötti verseny „Kiemelkedő minőségű munkát végző dolgozó” kitüntetések átadása A legjobb minőségügyi ötletgazdák elismerése „Ki tud többet a minőségről?” szakmai vetélkedő díjazása	közel 1 Millió Ft összértékű díjazás ⇒ 9 pályázó gyártóműből 3 jutalmazása ⇒ az 50 fő jelöltből 18 fő jutalmazása ⇒ 99 db beadott ötletből 6 fő jutalmazása ⇒ 12 résztvevő csapatból 5 csapat jutalmazása <u>Összbenyomás az éves programsorozattal kapcsolatban:</u> Vezetői elégedettség: 79,63 % Dolgozói elégedettség: 92,86 %
egész éven át tartó programok, események	Oktatások, tájékoztatások – minőség fontosságának tudatosítása a munkavállalókban  2010 - A MINŐSÉG ÉVE "60 év a minőség szolgálatában"	- Vezetői szintű éves minőségügyi oktatások, LEAN oktatás - Üzemi vezetői oktatások a művi minőségügyi tanácsülések alkalmával - Üzemi dolgozói minőségügyi oktatások - Üzemi vezetői tájékoztatások a havi minőségügyi tanácsüléseken - Vezetők tájékoztatása félévente az irányítási minőségügyi tanácsüléseken - Hetente megjelenő cikkek a DUNAFERR Hetilapban - Minőség Éve információs oldal megjelenítése az Intranet Portálon - Tájékoztatók, plakátok a művi hirdető táblákon - Belső auditok – folyamatos kommunikáció és tanácsadás
	Bekapcsolódás az Országos Magyar Bányászati és Kohászati Egyesület rendezvényeibe minőségügyi témájú előadások tartásával	⇒ 2 szakmai előadás, 2 előadó a 30-50 fős rendezvényeken
	Üzemek közötti verseny folyamatos értékelése (Az értékelés az Intranet Portálon követhető.)	⇒ havi jelentések táblázatos és grafikus formában
	Minőségjavító ötletek fogadása az Ötletládákba és a minoseg@isd-dunaferr.hu címen	⇒ 99 db beadott minőségjavító ötlet (feldolgozásuk folyamatos)
	Elkötelezettség a Kiválóságért pályázat kidolgozása 	önértékelés, prioritások meghatározása, 6 hónapon belül megvalósítani kívánt három projekt kiválasztása, projekt menedzsment kialakítása, projektek nyomon követése, részjelentések készítése

Időpont (2010.)	Programok	Alkalmazott eszközök, kommunikációs technikák és eredmények
egész éven át tartó programok, események	Szakmai cikkek megjelentetése a minőségről hetente a DUNAFERR Hetilapban	⇒ 2010-ben 44 db megjelent cikk
	Minőségtudatot formáló plakátok kihelyezése az üzemekben	⇒ 1-1 db plakát/ üzem
	„2010 – A Minőség Éve” portálhely kialakítása az intranetes felületen	⇒ több mint 2000 feltöltött, publikált dokumentum
	Bér-borítékok feliratozása: A bérpapírokat tartalmazó borítékokon felirat elhelyezése	„Fizetésünk, munkahelyünk, jövőnk akkor biztosított, ha vevőink elégedettek velünk! RAJTAD IS MŰLIK! ÜGYELJ A MINŐSÉGRE!” ⇒ ~5.600 fő megszólítása havonta a bérpapírok átadása alkalmával

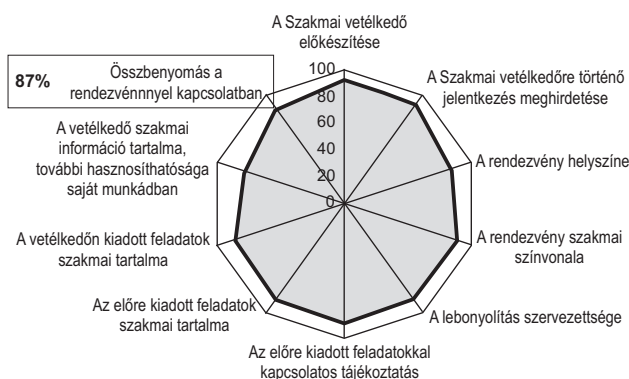
A „Minőség Éve” programsorozatban megjelenő minőségközpontú kommunikációt a Dunafer munkavállalók – beleértve a vezetői réteget is – pozitívan értékelték. Néhány konkrét eredmény:

–A programsorozatban a beosztott munkavállalók pozitívan értékelték közvetlen bevonásukat a fejlesztési, innovációs tevékenységbe – ez az elégedettség a mérési eredményekben is tükröződött. Hasznos információkhoz juthattak az éves projekt megvalósítása során, melyek hozzásegítették őket munkájuk pontosabb és hatékonyabb végrehajtásához (ezt tükrözik a vállalat gazdasági eredményei is – lásd a 2.3 pontban). A beosztott munkavállalók elégedettsége minden tényező esetében 88 %-nál magasabb, az összbemérésük pedig 93 %-os volt. (2. ábra)



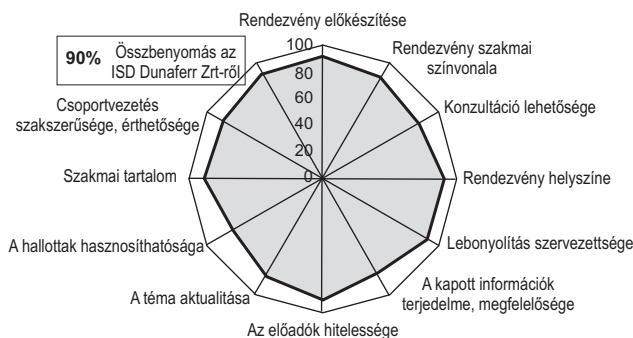
2. ábra. „2010 - A Minőség Éve” elégedettségi mutatók

–A 12 csapat részvételével 2010. október 21-én megrendezett szakmai vetélkedőn minden technológiai egység, és szinte minden munkakör képviseltette magát. A vetélkedő résztvevői a rendezvényt összességében 87 %-os elégedettségre minősítették. (3. ábra)



3. ábra. Szakmai vetélkedő elégedettségi mutatók

A 2010. június 10-én megtartott szakmai látogatás az első olyan rendezvény volt a Dunafer életében, amikor 30 magyarországi minőségügyi szakember érkezett gyárlátogatásra, valamint a cég működésével összefüggő minőségügyi tájékoztatásra. A látogatás sikerességét jelzi a 90 %-os pozitív összbemérés a Dunafer-ről és a rendezvényről. (4. ábra)



4. ábra. Szakmai látogatás vendég elégedettség

– Az EFQM Committed to Excellence pályázaton a Dunafer három projekttel indult, ezek neve:

- 1) „2010 – A Minőség Éve” projekt, mint új innovációs eszköz és minőségkommunikáció a Dunafer-nél.
- 2) A minőségügyi mutatószámrendszer újra-definiálása és egységesítése a dunaferres technológiai folyamatoknál.
- 3) A vevői elégedettség mérésének megvalósítása új módszerrel, informatikai eszközrendszeralkalmazásával.

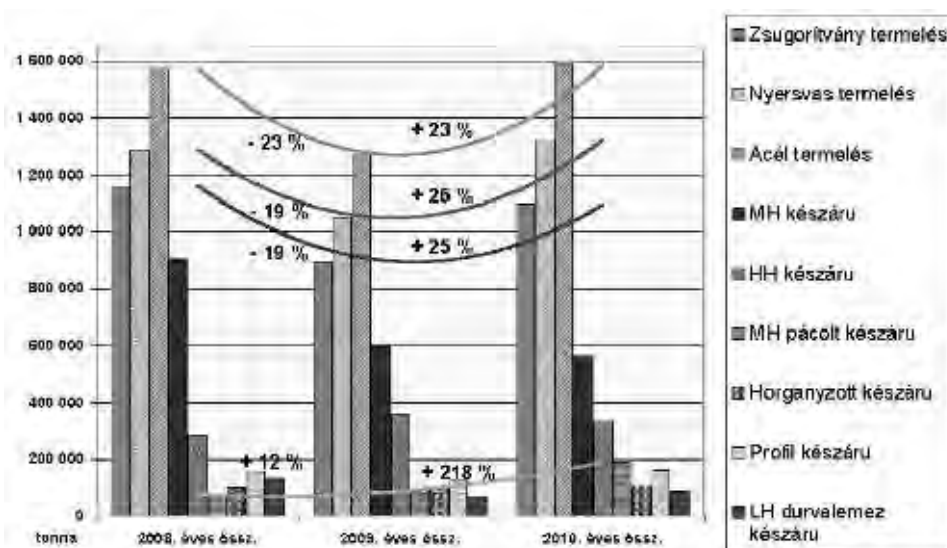
Mindhárom projekt a tevékenységek jobb átláthatóságát, a vevőközpontúság magasabb szintjének elérését célozta – és ezeket a projekteket határidőre sikeresen és eredményesen teljesítette a cég. A helyszíni szemlén a három projektben elért eredményeket megfelelőnek ítélték – így **A DUNAFERR ELNYERTE AZ EFQM COMMITTED TO EXCELLENCE DÍJÁT.**

2.3. A projekt közvetett hatása, műszaki-gazdasági eredmények javulása

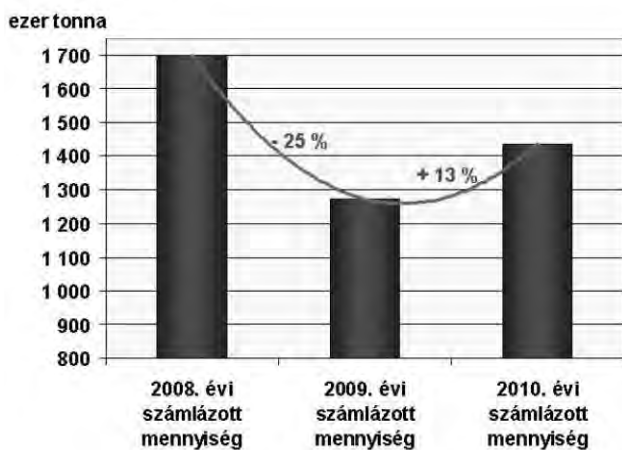
A sikeres minőségkommunikáció eredményeit a következő grafikonok és táblázatok mutatják be. A Dunafer termelési és minőségügyi mutatói

2010-ben összességében jobban alakultak, mint 2009-ben, ezen túl a cég 2010-ben csökkentette a veszteségeit, miközben sikerült megtartania beszállítói és vevői piacát. A termelés a 2008-as szintet közelítette meg (5. ábra), miközben a fajlagos minőségügyi mutatók javultak: az I. osztályú termelés aránya növekedett, a termelés során keletkezett selejt és a hibák részaránya csökkent.

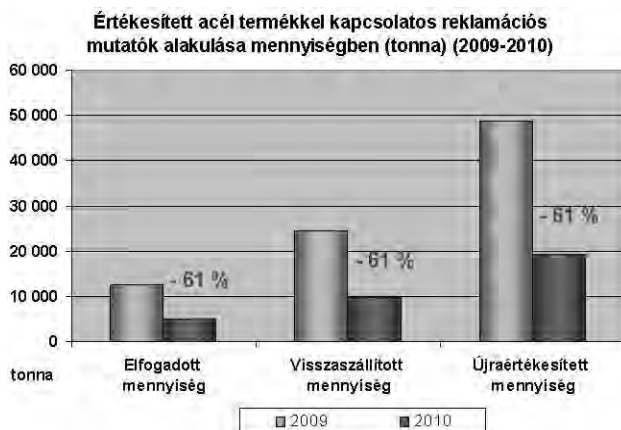
A vállalat egészére kiterjedő programsorozat, a különböző kommunikációs technikák folyamatos alkalmazásának hatására a Dunafer számos műszaki-gazdasági mutatójában javulás volt megállapítható. (lásd: 6-12. ábrák)



5. ábra. Termelési adatok alakulása (2008-2010)



6. ábra. Acéltermékek értékesítése (2008-2010)

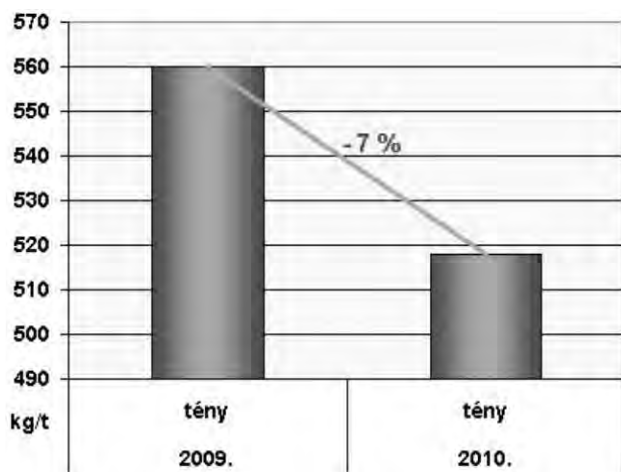


7. ábra. Acéltermékek reklamációs mutatói (2009-2010)

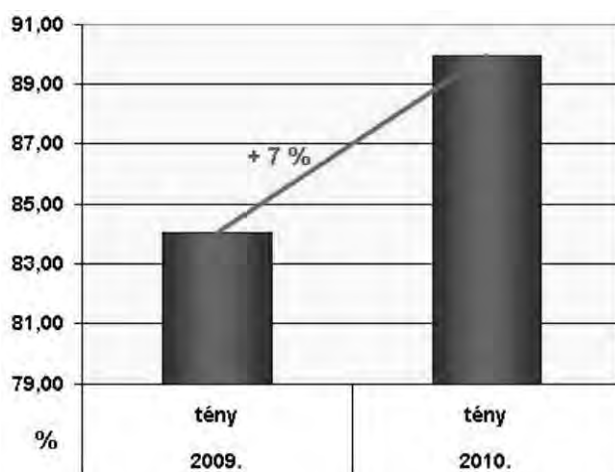
A kohászat igen anyag- és energiaigényes iparág. A fajlagos és egyéb minőségi mutatók javításával több millió forint költségsökkenést ért el a vállalat. 2009-hez viszonyítva 2010-ben a legjelentősebb eredmények a következők voltak:

- 13 %-kal több acélmennyiség került értékesítésre.
- Az értékesített termékmennyiséghez viszonyított reklamációs részarány 61 %-os csökkenése mellett a reklamációs összes költség is 48 %-kal csökkent.

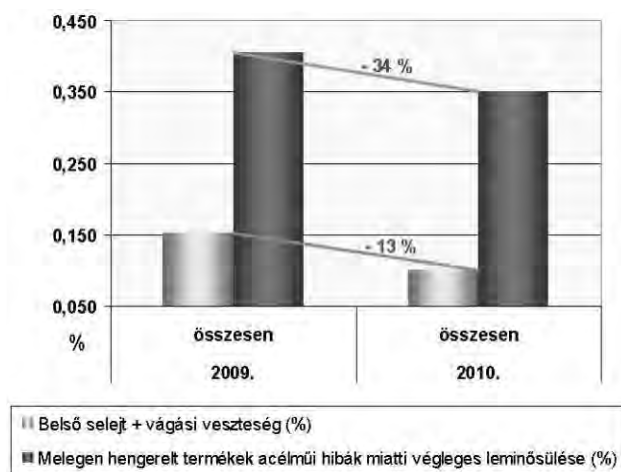
- A nyersvasgyártás kokszfelhasználása 7 %-kal csökkent, miközben az I. osztályú termék részaránya 7 %-kal nőtt.
- Az acélgyártási selejt 13 %-kal csökkent.
- A melegen hengerelt selejt részaránya 25 %-kal, leminősülési részaránya pedig 3 %-kal csökkent.
- A durvalemezgyártásnál minden minőségi mutató 50 %-nál nagyobb mértékben javult.
- A hideghengerelési felülethibák minden fajtája legalább 10 %-kal javult.



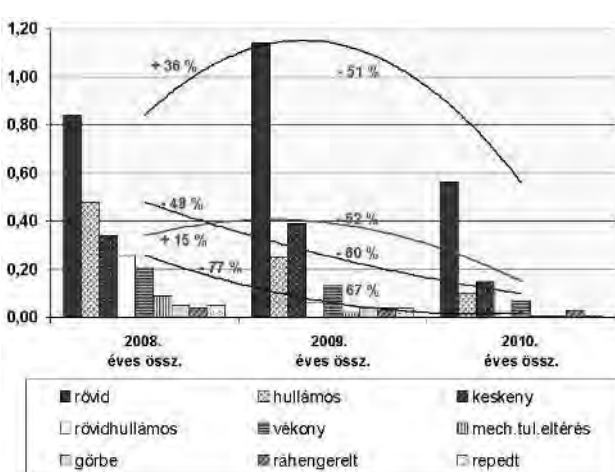
8/a. ábra. Fajlagos kokszfelhasználási mutató (2009-2010)



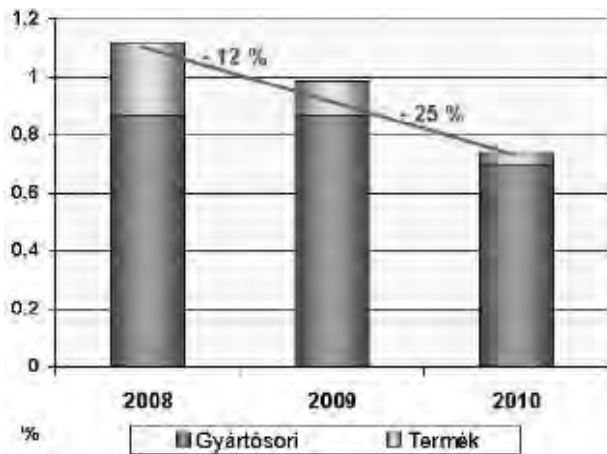
8/b. ábra. I. osztályú termelés aránya a nyersvasgyártásban (2009-2010)



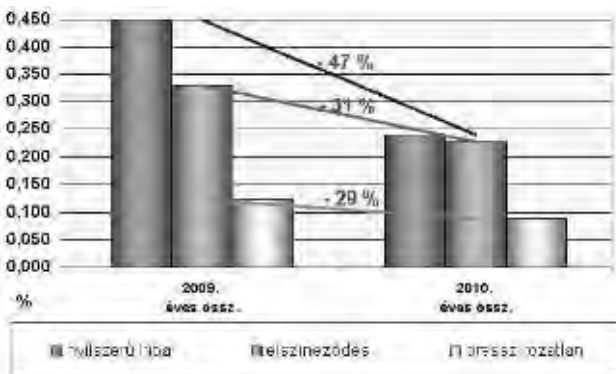
9. ábra. Acélgyártási selejtvesztesség és az acélműi hibák által okozott meleghengerelési leminősülés aránya (2009-2010)



10. ábra. Durvalemez gyártás minőségi mutatóinak változása (2008-2010)



11/a. ábra. Meleghenglerlési selejt adatok (2008-2010)



12/a. ábra.

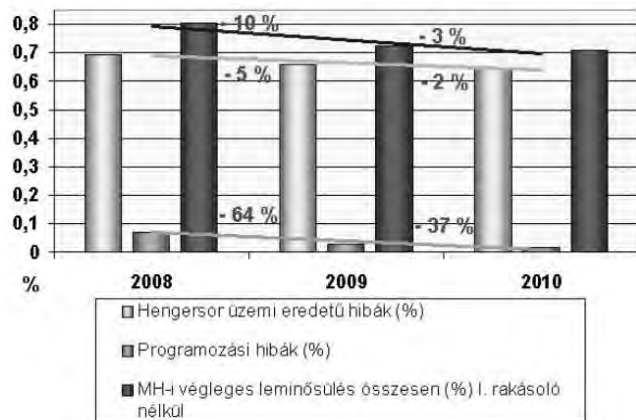
Hideghengerműi felületi hibák részarányának változása, I. diagram (2009-2010)

3. Társadalmi kihatás

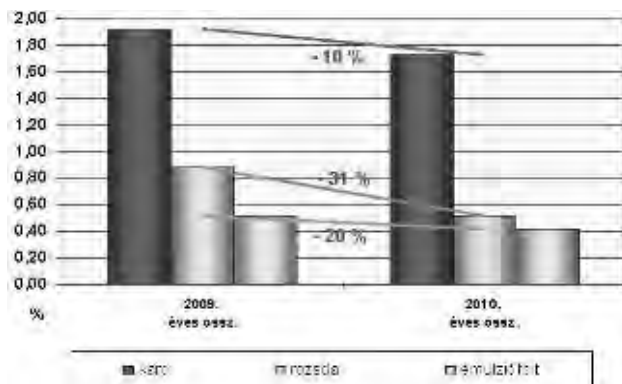
A működés hatékonyságának, a cég eredményes működésének alapvető feltétele olyan vállalati kultúra megléte, amely támogató háttérrel nyújt a versenyképességhez, a fejlődéshez és a hosszú távú fennmaradáshoz.

A 60 éve működő Dunafer egy különleges, sok év alatt formálódott, egyedi szervezeti kultúrával rendelkezik, amivel Magyarországon talán semelyik más cég sem. Ezzel az adottsággal társult a tulajdonosok keletről hozott kultúrája, valamint az állami tulajdonból a privatizált helyzetbe kerülés következtében a tulajdonosi szemlélet felerősödése.

A munkahelyi rendezvények (pl. évzáró rendezvények, szakmai napok) és az azon kívüli összejövetelek (városi Vasas és Kohász Nap, OMBKE klub-



11/b. ábra. Meleghenglerlési végleges leminősülés részarány (2008-2010)



12/b. ábra.

Hideghengerműi felületi hibák részarányának változása, II. diagram (2009-2010)

délutánok, családi nap, családi kirándulás, színházlátogatás stb.), szervezett programok nagyban hozzájárulnak a jó munkahelyi légkör kialakításához és a kollektíva összekovácsolásához. A csoporthoz való tartozás, a társas kapcsolatok ápolása alapvető tényezője a motiváló munkakörnyezetnek.

A vállalat számára fontos, hogy a külső környezet felé egységes arculatot, stabil képet mutasson a cég. Ennek megjelenési formája a Dunafer-nél pl. az internetes honlap, a DUNAFERR Hetilap, a cég logo használata, a nemzetközi ipari vásárokon való részvétel stb.

A válság időszakában a munkavállalók szemében felértékelődött a Dunafer, mint „biztonságos munkahely”. A cég vezetése a nehéz időkben is csak a legszükségesebb eszközökkel élt (korengedményes nyugdíjazás, átképzések, dolgozói kifizetések

átütemezése stb.), és így sikerült megtartania a dolgozók bizalmát.

A programsorozat hatása nem csak a vállalatnál lesz lemérhető. A munkavállalók minőség tudata a szűkebb környezetükben, tevékenységeikben – az otthonukban, lakókörnyezetükben – is megnyilvánul. Egyfajta új értékrend, fegyelmezettség, teljesítményorientáltság kezd az emberekben kialakulni, mely a gyárkapu átlépésével is megmarad. És ez a szellemiség a családtagokra, gyerekekre, barátokra is „átragadhat”. A minőség tudatosság tehát a munkahelyen túl is terjedhet. Önállóbbak leszünk, megtanulunk önellenőrizve, előre gondolkodva dolgozni, vállaljuk a felelősséget hibáinkért és tanulunk a hibáinkból, állandóan fejlesztjük magunkat. Az önfejlődő emberből folyamatosan fejlődő szervezet és társadalom alakulhat ki.



1. kép.

ISD DUNAFERR Zrt – 60 éve a minőség szolgálatában

4. Összegzés

A Dunafer a válságos helyzetben is képes volt fennmaradni. A 2009-es mélypont éve után 2010-ben sikerült újra a kapacitáscsúcsok közelében termelni. A mennyiség mellett a minőségi megvalósulás eredményei is mutatják, hogy az alacsony eladási és a magas beszerzési árak ellenére is veszteség nélküli évet zárt 2010-ben a Dunafer.

A vezetés felismerte az emberek, a humán erőforrás meghatározó szerepét a minőség megteremtésében és tartós biztosításában. Az elkötelezett dolgozók a vállalat legértékesebb erőforrásai: megfelelő szervezeti politikával, motivációs eszközökkel a rájuk fordított kiadások többszörösét képesek visszahozni, és ez hosszú távon a cég sikerét jelentheti. Meg kellett találni a megoldást, milyen módszerekkel szabadítható fel a munkatársakban a „szunnyadó” lelkesedés, és annak minél jobb hatásfokú hasznosítása.

A „Minőség Éve” kommunikációs eszközrendszer újszerű kezdeményezés volt, amely mintegy 5600 fős dolgozói tömeget célozott meg. A programok a szervezet minden szintjén megszólították a munkavállalókat és a vezetőket is. A **„gondolkozz – jobbjts – elismerésben részesülsz”** ideológia a vártnál nagyobb tömegeket mozgósított. Elkezdődött egy együtt gondolkodás az apró ötletektől a jelentősebb újításokig bezárólag. A tervszerűen és koncentráltan megvalósított „Minőség Éve” programsorozattal a Dunafer-nél megteremtődtek a TQM és KAIZEN módszerek alapjai is.

Az éves programsorozat minden „állomásán” megtörtént az azonnali visszamérés, és a szerzett tapasztalatok alapján azonnali intézkedések születtek.

A vezetés fontosnak tartotta a kiemelkedő minőségű munka átlagon felüli elismerését – közel 1 millió forint értékű jutalmazás történt. Egyének, csoportok, gyáregységek részesültek kitüntetésekben és jutalmakban – ezt természetesen igen magas, 90 %-os elégedettséggel fogadták a dolgozók.

A minőség gazdasági hatásával kapcsolatban általánosan megállapítható: a minőség változása a nyereséget nagy arányban befolyásolja, a minőség tudatos befolyásolásával az elérhető gazdasági eredmény jelentősen javítható.

A projektnek folytatása lesz. A megkezdett utat folytatni szükséges. Széchenyi Istvántól vett idézettel indítottuk írásunkat, és stílusosan egy Thomas Alva Edison idézettel zárunk:

„Amikor azt gondold, hogy már minden lehetőséget kimerítettél, még mindig van legalább egy.” –, azaz soha nem érünk az általunk tervezett feladatok és az innováció végére...

Irodalom

Könyvek:

- Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet (HVG, Budapest 2008.)
- Veress G., Birher N., Nyilas M.: A minőségbiztosítás filozófiája (JEL Kiadó, Budapest, 2005.) Veress G.: Az értéktéremtő minőségügy (Veszprém, 2008.)
- Charles B. Handy: Szervezetek irányítása a változó világban (Bp., 1986)
- Bálint J.: Minőség – Tanuljunk és tanítsuk (Magyar Minőség Társaság, Bp., 1998.)
- M. Hanselmann – R. Selim: A minőség tudat fejlesztése – a TQM a felső vezetők fejében kezdődik (Technise Runsd-schau, 1996.)

L. *Heracleous*: A vállalatirányítás és az emberi erőforrás szerepe Európa gazdasági versenyképességének javításában (Long Range Planning, 1997.)

W. B. *Newson*: Hogyan ösztönözzék a vezetők nagyobb teljesítményre munkatársaikat? (Vezetéstudomány, 1990.)

Cikkek:

Teresa M. *Amabile*, Steven J. *Kramer*: Lelki élet a munkahelyen – A vállalati teljesítőképesség rejtett háttere (Harvard Business Manager, 2007. október)

Fehérvári Á. – Szeles P.: A vállalat belső kommunikációja (Munkaügyi Szemle, 2001. december)

Magyar Acél- és Fémkereskedők Egyesülete MAFE Hírlevél 2011 / 2. sz. január

Internetes források:

Cégvezetők Klubja: cegvezetok-klubja.cegnet.hu

Dunaújváros Online: www.dunaujvaros.com

Ecostat Gazdaság- és Társadalomkutató Intézet: TOP-100® – az ECOSTAT rangsora a 100 legnagyobb magyarországi vállalatról 2009

Figyelő Net: www.fn.hu

Gazdasági és tőzsde hírek: www.ecoline.hu

Index hírportál: www.index.hu

ISD DUNAFERR Zrt. honlapja: www.dunaferr.hu

Központi Statisztikai Hivatal honlapja: www.ksh.hu

Magyar külpolitika a világban: www.kitekinto.hu

Magyar Vas- és Acélipari Egyesülés honlapja: www.mvae.hu

Origo hírportál: www.origo.hu

Az innovációs folyamatot is menedzselni kell!

A siker és az élenjáró elméletek megvalósítása érdekében a szervezeteknek helyesen kell menedzselniük az innováció egész folyamatát és az innovációs eredmények gyakorlati alkalmazását – ez a tanulság szűrhető le a 2011 nyarán a Minőségügyi Szakemberek Forrás Centruma (Waterloo, Ontario állam) által végzett „Innovációs Kvóciens” felmérésből. Mindössze 10 kérdés segítségével következtettek az adott szervezeten belüli innovációs tevékenység jellegére. Összesen 28 válasz érkezett, melyek közül 59%



„proaktív követőnek”, a fennmaradó 41% pedig „reaktív követőnek” bizonyult. Proaktív követők azok a szervezetek, amelyek az elsők között veszik át az új megoldásokat, meghozza gyorsan és hatékonyan. A siker ilyen esetben nagyban függ az innováció területén élenjáró vállalatokkal kiépített partneri kapcsolatokról. A reaktív követők már csak jól bevált üzleti gyakorlatokat hajlandók elfogadni és alkalmazni: nem foglalkoznak innovációval és nem is tervezik azt, hanem az üzleti környezetükre hagyatkoznak a változások elhatárolásánál.

A felmérés során egyetlen válaszdót sem soroltak a „varázsló”, az „ipari vezető” vagy a „passzív megfigyelő” kategóriába. A varázslók – más szóval a játéktér felforgatói – azok a szervezetek, amelyek saját termékeik, szervezeti struktúrájuk és munkaműveleteik szakadatlan, bomlasztó és repeszhatású innovációjával mintegy megadják az alaphangot mások számára is; termékeik és szolgáltatásaik szinte irrelevánsá teszik a versenyt, miközben új tervlatokat nyitnak más üzleti vállalkozások előtt. Az ipar ezen élenjárói olyan sikeres szervezetek, amelyek már eleve úgy tervezik meg a folyamataikat, hogy azok szüntelenül generáljanak új eszméket és megoldásokat az ügyfelek elvárásainak nem csupán a kielégítéséhez, hanem azok túlteljesítéséhez is. A passzív megfigyelők azonban kizárólag a licencek megvásárlásakor vagy a harmadik felekkel kötött megállapodások során kerülnek kapcsolatba az innovációval. Ezek leggyakrabban leányvállalatok, amelyek számára a tulajdonos teljes igazgatást és felügyeletet biztosít.

A megkérdezettek 68%-a egyáltalán nem vagy csak korlátozott folyamatmenedzsment tevékenységet végez a kutatás-fejlesztés, illetve az innováció vonatkozásában; 14% pedig azt a választ adta, hogy egyáltalán nem alkalmazza a folyamatmenedzsmentet ezekre a tevékenységekre. 54% úgy nyilatkozott, hogy a K+F folyamatmenedzsment kizárólag a tervezésre és az erőforrások allokálására korlátozódik. Ami ez utóbbit illeti: a válaszdók 57%-a a szervezeti jövedelem több mint 3%-át fordítja a K+F tevékenységre, 64% pedig külön időt biztosít a mérnökei számára az innovációhoz.

Nem lehet kétséges tehát, hogy a folyamat gyanánt felfogott innováció szakszerű menedzselést igényel. Számos példa mutatja (lásd: Apple Inc. az 1990-es évek közepén), hogy a kezdeti nagy sikereket jelentős visszaesés követheti, ha kimerülnek az innováció tartalékai. Ha azonban egy szervezet képes az innovációs folyamat menedzselésére, akkor stabil és folyamatos növekedést mutathat fel.

(Organizations must manage, implement innovation efforts. Quality Progress, September 2011, pp. 13–15)

VG



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

Az EOQ MNB akkreditálása

Tájékoztatjuk kedves olvasóinkat, hogy a közel-múltban lezajlott akkreditálási eljárás eredményeként az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB) ismételten elnyerte a Felnőttképzési Akkreditáló Testület (FAT) tanúsítványát mind az intézményi, mind a programakkreditációs eljárásban.

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület (FAT) a felnőttképzést folytató intézmények és a felnőttképzési programok akkreditációjának szabályairól szóló 22/2004. (II. 16.) Kormányrendelet alapján lefolytatott intézményakkreditációs eljárás eredményeként tanúsítja, hogy a felnőttképzést folytató intézmények nyilvántartásában 01-0474-05 szám alatt bejegyzett EOQ Magyar Nemzeti Bizottság által

folytatott felnőttképzési tevékenység megfelel az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól szóló 24/2004. (VI. 22.) FMM rendeletben előírt akkreditációs követelményeknek.

A FAT ugyancsak tanúsítja, hogy az EOQ MNB 40 óraszámú „EOQ Információbiztonsági rendszer-menedzser” képzési programja megfelel a fent idézett rendelet akkreditációs követelményeinek.

Intézményakkreditációs lajstromszám: AL-1723

Az akkreditáció érvényes: 2012. január 10. – 2016. január 10. napjáig

Programakkreditációs lajstromszám: PL-6045

Az akkreditáció érvényes: 2011. október 26. – 2014. október 26. napjáig

VS

Beszámoló az EOQ MNB

Szolgáltatási Szakbizottság rendezvényéről

A Szakbizottság az Óbudai Egyetem Bánki Donát Mérnöki Karán, 2011. október 13-án tartotta a „A negatív megerősítés és a minőségbiztosítás a közlekedésbiztonság javításáért” című rendezvényét.

A workshop jellegű rendezvényt *Pausz Ferenc* közlekedési mérnök, a GRSP Magyarország Egyesület ügyvezető igazgatója vezette.

Az előadó először rövid áttekintést adott az Egyesület létrehozásáról, tevékenységi köréről és filozófiájáról, majd a működés jogszabályi hátterének ismertetése után a közlekedésrendészet konkrét minőségbiztosítási és minőségirányítási kérdéseire tért át. A „negatív megerősítés” fogalma alatt a mindenkire érvényes közlekedési szabályok rendszerét és azok szigorú betartását értjük, a büntetések behajtásával együtt (itt látszólagos elmentmondásba kerül egymással a minőség és a vevő megelégedettsége). A szankció rövidtávon akár jelentős eredményt is felmutathat, ezzel szemben a „pozitív megerősítés” (pl. a közösség magatartásformáló ereje vagy a követendő magatartásminták

bemutatása) inkább hosszabb távon hat.

Az előadást nyilvános vita és kérdezz-felelek követte. A hozzászólók egyetértettek abban, hogy a CAF önértékelési rendszer alkalmazása jelentős mértékben javítja a rendőri munka teljes vertikumának minőségét. Ám a minőséget elsősorban az elvárások szintjén kell megfogalmazni, különben az összes többi döntés hibás lesz. Ez azt jelenti, hogy már az elvárások megfogalmazásának is minőséginek kell lennie! A rendőrségi termék vagy szolgáltatás vevői nem azok, akiket megbüntetnek, hanem az adófizető állampolgárok, akik normálisan szeretnének élni és közlekedni. A közterület-felügyelő is fontos feladatot lát el, de az intézkedése lehetőleg ne szüljön ellenérzést a többi emberben. A szabályok egyértelműek legyenek, minél kevesebb kivétellel, mert az inkább a szabálytalanságra ösztönöz.

Az igen sikeresnek mondható rendezvényen közel 20 embervett részt.

Várkonyi Gábor

Köszöntjük az EOQ MNB új egyéni tagjait

Albert Edit	Human Bioplazma Kft.	Gödöllő
Bártfai Márton	CONCORDIA KÖZRAKTÁR Zrt.	Budapest
Dr. Beéry Erzsébet Kornélia	SOLVO Biotechnológia Zrt.	Budaörs
Béres Adela	ThyssenKrupp Presta Hungary Kft.	Budapest
Berta Katalin	CIBAKERT Kft.	Kétpó
Bíró Kinga	Dreher Sörgyárak Zrt.	Budapest
Borcsiczky Zoltán	Siemens PSE Kft.	Budapest
Czibere Károly	MRE Szeretetszolgálati Iroda	Budapest
Czifráné Sándor Nikolett	LEGO Manufacturing Kft.	Nyíregyháza
Czimbalmos Katalin	Chinoin Zrt.	Budapest
Emmer Edina	IREKS-STAMAG Kft.	Komárom
Fejes Adrienn	TE Connectivity Kft.	Esztergom
Fekete Leticia	Közigazgatási és Igazságügyi Miniszt.	Budapest
Füleki Dóra	Lesaffre Magyarország Kft.	Budapest
Galovics Sándor	Jabil Circuit Kft.	Tiszaújváros
Gellén Márta	ThyssenKrupp Presta Hungary Kft.	Budapest
Ginder Kornél	Phoenix Mecano Kecskemét Kft.	Kecskemét
Gulyás János	Dél-Alföldi Kertészek Szövetk.	Szentes
Györey Annamária	EOQ Magyar Nemzeti Bizottság	Budapest
Gyulai László	Gallicoop Zrt.	Szarvas
Haklik Andrea	Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság	Budapest
Hegedűs József	DAK Acélszerkezeti Kft.	Dunaújváros
Helle Gábor	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Horváthné dr. Dobos Éva	SZTE Szent-Györgyi A. Klinikai Központ	Szeged
Huszár Katalin	Antenna Hungária Zrt.	Budapest
Kalóczy Zsuzsanna	PET-Hungária Kft.	Sopronhorpács
Kardos Istvánné	Mezőgazd. Szakig. Hivatal Kp.	Budapest
Kárpáti Zoltán	Veszprém Megyei Kormányhivatal	Veszprém
Keserű Ákos	Videoton EAS Kft.	Székesfehérvár
Kisariné Bóna Erika	Videoton EAS Kft.	Székesfehérvár
Dr. Kovács Béla	Debreceni Egyetem ÉMMI	Debrecen
Kovács Orsolya	DKG-EAST Zrt.	Nagykanizsa
Kurt Weiss	Kiskunhalasi Baromfifeld. Zrt.	Kiskunhalas
Laczkó György	Bureau Veritas Magyarors. Kft.	Budapest
Lakatos József	Kischemicals Gyártó és Keresk. Kft.	Sajóbáony
Latinovits Lászlóné		Budapest
Lehoczki Anna	B.Braun Medical Hungary Kft.	Budapest
Madarász Kornél	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Makarics Norbert	Tyco Electronics Hungary Kft.	Esztergom
Maksó Sándor	Robert Bosch Energy and Bodysyst. Kft.	Miskolc
Matina Károly	Nemak Győr Kft.	Győr
Mezőné Szűcs Rita	CAROFLEX Fékbetétgyár Kft.	Kisvárd
Molnárné Balogh Erika	Kiskunhalasi Baromfifeld. Zrt.	Kiskunhalas
Nagyiványi Rita	CERTOP Kft.	Budapest
Nagné Dr. Pércsi Kinga	Szent István Egyetem GTK, RGVI	Gödöllő
Nagné Tihanyi Teréz		Székesfehérvár
Németh Emil	CAROFLEX Kft.	Kisvárd
Pungor László	MAM-Hungária Kft., BAMED AG Fióktelepe	Vaskeresztes
Rácz Attila	FÉMALK Zrt.	Budapest
Rózsa Zoltán	REMY Automotive Hungary Kft.	Mezőkövesd

Sándor Andrea	Chemitechnik-Pharma Kft.	Budapest
Dr. Sesztakovné Varga Krisztina	SE Aneszt. és Intenzív Teráp. Klinika	Budapest
Dr. Sipos László	BCE Érzékszervi Minősítő Laboratórium	Budapest
Süveges István	EGIS Gyógyszergyár Nyrt.	Budapest
Süvegesné Váradi Gabriella	ÉMI-TÜV SÜD Kft.	Budapest
Szabó András	Electrolux Lehel Hűtőgép. Kft.	Jászberény
Szabó András	Szabó András vállalkozó	Baracs
Szádeczky Tamás	TÜV Rheinland InterCert Kft.	Budapest
Szilágyi György	Fornetti Kft.	Kecskemét
Szűcs Sándor	REDEL Elektronika Kft.	Budapest
Takács János	Electrolux Lehel Hűtőgép. Kft.	Jászberény
Tálasné Dudás Tünde	TEMIC Hungary Kft.	Budapest
Torma Ferenc	Pro-Tech Studio Kft.	Budapest
Tóth Márta	Gyermelyi Zrt.	Gyermely
Vida Attila	ÉMI Nonprofit Kft.	Budapest

.....

Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek jegyzéke

EOQ TQM Felülvizsgálók

Dr.Molnár Pál	EOQ MNB	Budapest
---------------	---------	----------

EOQ TQM Menedzserek

Nagy Tamás	Autoliv Kft.	Sopronkövesd
Szádeczky Tamás	TÜV Rheinland InterCert Kft.	Budapest

EOQ Minőségügyi Auditorok

Anda Tivadar	MÁV-TRAKCIÓ Zrt.	Budapest
Czagányi Zoltán	CE Certiso Kft.	Budaörs
Elek Imre	Nemak Győr Kft.	Győr
Dr.Eszesné Tóth Katalin	Digart International Sarl Mo. Fióktelep	Budapest
Kaszper Dániel	Kaszimpex Kft.	Nagykanizsa
Kliment Tibor	KÁLA Kft.	Szentendre
Dr.Koczor Zoltán	Óbudai Egyetem	Budapest
Magyar Éva		Budapest
Maksó Sándor	Robert Bosch Energy and Bodysystem Kft.	Miskolc
Dr.Nagy Erzsébet	Budai Irgalmasrendi Kórház Központi Laboratórium	Budapest
Sibálinné Jáger Márta		Budapest

EOQ Minőségügyi Rendszermenedzserek

Balogh Sándor	Roto Elzett Certa Kft.	Lövő
Dr.Beéry Erzsébet Kornélia	SOLVO Biotechnológia Zrt.	Budaörs
Bódis Zoltánné	Országos Atomenergia Hivatal	Budapest
Czibalmos Katalin	Chinoi Zrt.	Budapest
Fehér József		Siklós
Dr.Koczor Zoltán	Óbudai Egyetem	Budapest
Mersich Béla	GTS Hungary Távközlési Kft.	Budaörs
Molnár Beatrix	Főv. Önk. Jahn Ferenc Dél-pesti Kórház	Budapest
Dr.Nagy Erzsébet	Budai Irgalmasrendi Kórház Központi Laboratórium	Budapest
Nagy Tamás	Autoliv Kft.	Sopronkövesd

Pallóné Dr. Kisérdi Imola	Vidékfejlesztési Minisztérium	Budapest
Pankász Klára	Golder Associates Mo. Kft.	Budapest
Ráduly Rozália	CROWN Magyarország Kft.	Nagykőrös
Sibaliné Jáger Márta		Budapest
Sinkáné Illés Livia	Petrolszolg Kft.	Százhalombatta
Somodiné Hajdú Éva Mária	Wekerle Sándor Üzleti Főiskola	Budapest
Szabó András		Baracs
Szabó Attila	Szavano Bt.	Tokod
Szádeczky Tamás,	TÜV Rheinland InterCert Kft.	Budapest
Tálasné Dudás Tünde	TEMIC Hungary Kft.	Budapest
Torma Ferenc	Pro-Tech Studio Kft.	Budapest

EOQ Élelmiszerbiztonsági Auditorok

Marton Ildikó	Pilisszentiván
---------------	----------------

EOQ Élelmiszerbiztonsági Rendszermenedzser

Bogdán András	Somogy m. Kormányhivatal Élelmiszer-biztonsági és Állategészségügyi Igazgatóság	Kaposvár
Fehér József		Siklós
Pallóné Dr. Kisérdi Imola	Vidékfejlesztési Minisztérium	Budapest
Ráduly Rozália	CROWN Magyarország Kft.	Nagykőrös

EOQ Környezeti Rendszermenedzserek

Pungor László	MAM-Hungária Kft.	Vaskeresztes
---------------	-------------------	--------------

EOQ MNB Minőségügyi Auditor

Matina Károly	Nemak Győr Kft.	Győr
---------------	-----------------	------

EOQ MNB Zöldöves Statisztikus

Kovács Zsolt	PinguinLutosa Foods Hungary Kft.	Baja
Tardi Gábor	Cooper Bussmann Kft.	Győr
Nagy Erzsébet	Budai Irgalmasrendi Kórház Központi Laboratórium	Budapest

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

ISO adatok a tanúsításról

2010-ben az ISO 9001:2000-es és ISO 9001:2008-as szabvány szerinti tanúsítások száma már átlépte az 1 milliós határt (1064785), amelyeket 178 országban adtak ki.

A második helyen az ISO 14001-es szabvány szerinti tanúsítások száma 223149 tanúsítvánnyal kiadva 159 országban. Ezt a listát Kína vezeti Japán és Spanyolország előtt.

Ezt követi az ISO/TS 16949:2002 szerint 83 országban kiadott tanúsítások száma: 41240. Ezt a listát is Kína vezeti.

2009-ben a legnagyobb, 69 %-os növekedést az ISO 22000:2005-ös szabvány szerinti tanúsítások száma mutatta fel. Így a tanúsítások száma 13881 lett.

Az ISO 27001-es szabvány szerinti tanúsítások száma ebben az időszakban ugyancsak jelentősen, 40 %-kal növekedett és 117 országban 12934-et tett ki.

Az orvosi termékek tanúsítására vonatkozó ISO 13485-ös szabvány szerinti tanúsított szervezetek száma 24%-kal növekedett, melyek listáját Németország 3019 tanúsítvánnyal vezeti az USA (2834) és Kína (1498) előtt.

Dr. Molnár Pál

Minőség és Megbízhatóság

nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirat

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság „Minőség és Megbízhatóság” című nemzeti minőségpolitikai szakfolyóiratát kéthavonta, évente 6 füzetben több mint 2000 példányban – az Iparfejlesztési Közalapítvány közreműködésével és feltüntetett jogi tagjainak támogatásával – adja ki. A 46. évfolyamába lépő és elektronikus formában is megjelenő szakfolyóirat célja, hogy nyilvánosságot biztosítson a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel kapcsolatos nemzetközi és hazai 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, kutató-oktató, valamint hatósági intézmények, rendvé-

delmi 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 20 968-8930; e-mail: vass@eoq.hu) elektronikus formában küldhetők be az EOQ MNB honlapján megtalálható útmutató szerint (www.eoq.hu/mm). A hirdetési alaplíjak és feltételek szintén a honlapon találhatók meg.

A „Minőség és Megbízhatóság” című nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirat a 2012. évben is változatlan oldalszámmal évente 6 füzetben jelenik meg. Kiadásával kapcsolatos saját áraink változatlanok maradnak. Az előfizetési díjak csak az ÁFA és a postai költségek változása miatt emelkednek minimálisan.

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 2012. évtől továbbra is változatlan áron a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóirat nyomtatott és elektronikus változatát, ennek együttes ára **10000 Ft** + csomagolási és postai költségek + ÁFA (**összesen: 12631 Ft/6x1füzet/év**):

füzet példányszáma ☐

2. Megrendelem 2012. évtől továbbra is változatlan áron a „Minőség és Megbízhatóság” nyomtatott füzetének postai megküldését, amelynek ára **7200 Ft** + csomagolási és postai költségek + ÁFA (**összesen: 9075 Ft/6x1füzet/év**):

füzet példányszáma ☐

3. Megrendelem 2012. évtől továbbra is változatlan áron „Minőség és Megbízhatóság” elektronikus változatát, amelynek ára **4000 Ft** + ÁFA (**összesen: 5080 Ft/év**)

igen ☐

Tudomásul veszem, hogy ez a megrendelés visszavonásig érvényes, a kiadó évente számláz, és – előzetes tájékoztatás mellett – fenntartja a jogot az előfizetési díj módosítására.

Kelt:

.....

(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

Útmutató a *Minőség és Megbízhatóság* szerzői számára

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

Szerkesztőség:

EOQ MNB, 1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/b

Postacím: 1530 Budapest, Pf: 21

Főszerkesztő: Vass Sándor, tel: 06 20 96 88 930

e-mail: vass@eoq.hu

Kérjük, hogy a kézirat elkészítésénél a következőket vegyék figyelembe:

Összefoglaló:

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

Formai követelmények:

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

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

Betűtípus és nagyság: Times New Roman 12

Sortávolság: 1,5

Főcím

Szerző neve, munkahelye és e-mail címe

Értelmi kiemelések: félkövér (bold)

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

Hivatkozás a szövegen belül:

A szövegen belüli hivatkozásnál a cikk végén betűrendben feltüntetett irodalomjegyzékben szereplő hivatkozás sorszámát tüntessék fel szögletes zárójelben, pl.: [1]... [4]...stb.

Idézés:

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

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

Hivatkozás az irodalomjegyzékben:

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

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

Könyvek:

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

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

Folyóiratcikkek:

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

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

Jegyzetek:

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

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

Ábrák, táblázatok:

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

Képek, grafikonok, diagrammok:

Jó minőségű, szkennelt vagy fotózható formában, külön oldalon (is) kérjük csatolni a tanulmányhoz, figyelembe véve, hogy a folyóirat fekete-fehér nyomtatásban jelenik meg. A folyamatábrákat vagy diagramokat Excel ill. PowerPoint formátumban kérjük megküldeni. Ha nem lehetséges, min. 300 dpi felbontásban (jpg, bmp, tif) mellékeljék. Ez vonatkozik az esetleges fényképekre is.

Visszaküldendő:

EOQ MNB Titkárság
1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/b.
Tel.: 2128803, Fax: 2127638
letölthető, másolható: www.eoq.hu



EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság

Legyen az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság tagja!

A tagsággal járó előnyökről szerkesztőségi cikkünkben (303. oldal) olvashat

BELÉPÉSI NYILATKOZAT

JOGI TAG BELÉPÉSI NYILATKOZATA					
A cég (intézmény) neve:					
Telephelyének címe:					
Postacíme:					
Vezetőjének neve:		Adószám:			
A vezető beosztásának megnevezése:					
Telefonszám:		Faxszám:			
E-mail:					
Alkalmazottak létszáma:	☐ 1-10 fő	☐ 10-50 fő	☐ 51-250 fő	☐ 251 - 500 fő	☐ 500 fő felett
Szervezet jellegzetes működési területe (mezőgazdaság, élelmiszeripar, közigazgatás, oktatás stb.)					

A SZERVEZET KÉPVISELŐJE:

Név:		Beosztás	
Munkahelyi címe:			
Telefonszám:		E-mail:	
Lakhelyének címe:			
Telefonszám:		E-mail:	

Kérem, hogy az EOQ MNB küldeményeit a munkahelyi ☐ , illetve lakcímemre ☐ postázzák.

TOVÁBBI FELKÉRT TAGOK:

Név:		Beosztás	
Név:		Beosztás	
Név:		Beosztás	
Név:		Beosztás	

Bejelentjük, hogy 2012-ben az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság tagja kívánunk lenni,
legalább három személlyel képviselve szervezetünket.

Vállaljuk, hogy a jelenlegi 30000 Ft éves tagsági díjat, illetve háromnál több képviselő esetén képviselőnként a jelenleg 10000 Ft éves tagsági díjat, a számla kézhezvétele után 15 napon belül átutaljuk.

Dátum:.....

.....
cégszerű aláírás

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

MAGYAR MINŐSÉG XX. évfolyam 10. szám 2011. október

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata - 2. rész - Szerb László
 Statisztikai megközelítés, mint a minőségfejlesztés motorja – Tóth Csaba László
 Információbiztonság a járóbeteg-ellátásban – Dr. Hajnal Miklós Pál
 Védekezés a márkahamisítás ellen Almási Gyula – Gläser Tamás
 Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Sándor Istvánnal – Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

XX. Magyar Minőség Hét

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

ECSL - Értékelési és tanúsítási kritériumrendszer logisztikai vállalkozások részére
 Gábor Dénes-díj jelölési 2011
 A Mikulás is benchmarkol
 Dr. Balogh Albert (1934–2011)
 Könyvismertetés
 Útban a tudatos CSR gyakorlat felé

MAGYAR MINŐSÉG XX. évfolyam 11. szám 2011. november

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Óbudai Egyetem: a tudományért és a jövőért – Dr. Gáti József
 Minőségügyi eszközök alkalmazása a tervezés és a tervezéssel összefüggő adatbázisok területén –
 Dr. Koczor Zoltán, Némethné Dr. Erdődi Katalin, Kertész Zoltán, Göndör Vera
 Folyamatfejlesztés DMAIC eljárással - Molnár Lajos, Dr. Drégelyi-Kiss Ágota
 Az élettartam elemzések adatainak felhasználása a „garanciatartalék” pontosabb meghatározására –
 Dr. Gregász Tibor, Pataki Márta, Molnár Alexandra
 Mérésmodszertani értékelések és az eredmények felhasználása a DPR felmérése kapcsán –
 Dr. Koczor Zoltán, Göndör Vera
 Matematikai statisztikai módszerek jelentősége a minőségbiztosítás oktatásában – Dr. Drégelyi-Kiss Ágota,
 Galla Jánosné, Tóth Georgina Nóra
 Az aperiodikusan alkalmazott berendezések megbízhatóság vizsgálata – Neszveda József
 Jók a legjobbak közül Beszélgetés Némethné Dr. Erdődi Katalinnal – Szódi Sándor
 Felsőoktatási marketing támogatása minőségügyi eszközökkel – Dr. Gáti József, Göndör Vera
 A kockázati események hálózatelemzéssel – Csiszér Tamás

**Szomorúan tájékoztatjuk olvasóinkat, hogy Balázs István, kiváló minőségügyi szakértő,
 az EOQ MNB korábbi tagja, a Magyar Minőség Társaság (MMT) és
 az Amerikai Minőség Társaság (ASQ) tagja 2011. november 28-án elhunyt.
 Emlékét megőrizzük. Nyugodjék békében.**

A Minőség és Megbízhatóság 2011. évi (XLV. évfolyambeli) számainak közös tartalomjegyzéke

SZAKMAI CIKKEK

Acsai Antalné Dr. Kobolka Livia

A hazai mezőgazdaság problémáiról,
minőségfejlesztéséről és a kapcsolódó
kormányzati intézkedésekről

2011/1 p. 12-16

Adrian, Nicole

Seamless Transactions

2011/6 p. 334-338

Anwar Mustafa Dr.

A felsőoktatás minősége európai dimenzióban

2011/3 p. 152-160

**ASQ tanulmány a Lean és a Hat Sigma kórházi
alkalmazásáról (Várkonyi Gábor fordítása)**

2011/1 p. 43-50

Balogh Albert Dr.

A minőségsszabályozástól a tartós sikerig

2011/3 p. 130-134

Balogh Albert Dr. – Molnár Pál Dr.

Kockázatmenedzsment és kockázatértékelés

2011/1 p. 4-11

Balogh Albert Dr.

ISO 9001 – Lean Hat Sigma – Kiválóság – II. rész

2011/1 p. 22-33

Balogh Albert Dr.

Mennyi hasznot hoz a vevő?

2011/2 p. 64-74

Bunta Levente

A TQM alkalmazása a vízellátási és
csatornázási közszolgáltatásban

2011/6 p. 319-329

Chircop, Jeanne

A texasi éttermek kiválóságának alapja az
emberek iránti szilárd elkötelezettség

(Várkonyi Gábor fordítása)

2011/5 p. 283-284

Conti, Tito

Hogyan lehet legyőzni a közigazgatás
minőségének kerékkötőit?

(Várkonyi Gábor fordítása)

2011/6 p. 304-318

Csiszér Tamás

A hálózatkutatás alkalmazása a folyamat alapú
minőségfejlesztésben

2011/5 p. 274-282

Czinkóczi Sándor

Kompetenciamenedzsment – a diplomás
munkaerő minőségének egyik biztosítója

2011/1 p. 34-38

**Díjak, kitüntetések és elismerések a Budapesten
megtartott Minőségügyi Világkongresszuson**

(Dr. Molnár Pál)

2011/4 p. 206-209

Erődi Erzsébet – Nagy Ferenc

Megfelelőségértékelés és annak közlése
vizsgálati és kalibrálási eredmények alapján

2011/3 p. 135-138

Feigenbaum A.V.

Spring Into Action

2011/1 p. 39-42

Feigenbaum A.V.

Lendüljünk végre mozgásba!

(Várkonyi Gábor fordítása)

2011/2 p. 100-104

Horváth Zsolt Dr. – Szilávik Péter

Vállalati integrált kockázatkezelés – I. rész

2011/3 p. 124-129

Vállalati integrált kockázatkezelés – II. rész

2011/4 p. 219-226

Kanji, Gopal K. Prof.

GEMS – egy új elképzelés a minőségfejlesztésre
(Dr. Balogh Albert szerkesztésében)

2011/3 p. 161-164

Kozo Koura

Kórházi minőségpolitika

2011/3 p. 144-151

Kővári Róbert

Lean szemléletű folyamatfejlesztés az AUDI
Hungaria Motor Kft.-nél

2011/1 p. 17-21

Liebesman, Sandford

How ISO 26000 can help ensure a sustainable
future

2011/5 p. 291-294

Liebesman, Sandford

Hogyan biztosíthatja az ISO 26000 a
fenntartható jövőt? (Várkonyi Gábor fordítása)

2011/6 p. 330-333

Molnár Pál Dr.

Az EOQ 55. Kongresszusa Budapesten

2011/4 p. 184-205

Molnár Pál Dr. – Balogh Albert Dr.

A vállalatok társadalmi felelőssége – I. rész

2011/4 p. 210-218

A vállalatok társadalmi felelőssége – II. rész

2011/5 p. 248-260

Németh Balázs Dr.

Kaizen – folyamatos fejlesztés az emberek bevonásával

2011/5 p. 271-273

Nyerki Emil – Lippert Róbert

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

2011/5 p. 261-270

Pákh Miklós

A szolgáltatás minősége és etikája

2011/5 p. 285-290

Scriabina, Natalia – Cort, Gary

Az ISO 9004:2009 lerakja a hosszú távú siker alapjait (Várkonyi Gábor fordítása)

2011/2 p. 75-82

Sherman, Peter J.

Systems thinking can help hospitals save money, lives

2011/2 p. 83-87

Sherman, Peter J.

A rendszerszemlélet hozzásegíti a kórházakat az életmentéshez és a takarékosághoz

(Várkonyi Gábor fordítása)

2011/3 p. 139-143

Szegedi Erzsébet

Vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) és a fenntarthatóság

2011/5 p. 244-247

Tóth Csaba László

A Lean Menedzsment és a buszvárók esete

2011/2 p. 88-93

Varga István

Az SPC rendszerekkel szemben támasztott felhasználói többletkövetelmények

2011/2 p. 94-99

BESZÁMOLÓK

Aktuális agrárpolitikai kérdések – állattenyésztésünk helyzete és kilátásai

(Várkonyi Gábor)

2011/2 p. 105-106

A Marie Curie Konferencia előadásairól

2011/1 p. 53

A minőség és a szakma találkozása – Regionális távhőkonferencia Nyíregyházán *(Szódi Sándor)*

2011/3 p. 167

A NaviSensor technológiája áttörést jelenthet a vak emberek tájékozódásában

2011/2 p. 107

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

2011 p. 166

Átadták a Gábor Dénes díjakat

2011/1 p. 51-52

Az Ipari Szimbiózis Nemzeti Programja

(Dr. Virág Annamária)

2011/4 p. 233-234

CSR Piac – Díjazták 2011 Legkiválóbb CSR megoldását és az év Valóban Felelős Vállalatát

2011/5 p. 296

Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok – 2011 *(Dr. Gődény Sándor)*

2011/4 p. 227-232

Felhívás a Magyar Műszaki Értelmiség Napja alkalmából

2011/3 p. 165

Gábor Dénes-díj jelölési felhívás 2011

(Dr. Gyulai József)

2011/4 p. 235

Hevesiné Kővári Éva – Dér Tünde

„2010 – A minőség éve” – tapasztalatok és eredmények a Dunaferr-nél

2011/6 p. 339-348

Új Széchenyi Terv: Corvinus – BME Projekt

2011/5 p. 295

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

A Minőség és Megbízhatóság 2011. évi számainak összesített tartalomjegyzéke

2011/6 p. 357-360

A Minőség és Megbízhatóság médiaajánlata 2011. évre

2011/5 p. 297

Az EOQ MNB akkreditálása

2011/6 p. 349

Az EOQ MNB új tagjai

2011/3 p. 176

2011/6 p. 350

Beszámoló az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság rendezvényéről

2011/6 p. 349

Minőségügyi Világkongresszus Budapesten

2011/1 p. 54-55

2011/3 p. 168-170

Az EOQ 55. Kongresszusának előzetes programja

2011/2 p. 109-115

Az EOQ MNB 2011. évi Közgyűlése

(Várkonyi Gábor – Vass Sándor)

2011/4 p. 236-239

**Az Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság
elmúlt évi tevékenysége és 2011. évi programja**

(Balogh Albert Dr.)

2011/2 p. 116

Balogh Albert Dr.

**Foglalkozzunk többet a minőségügyi
szakkifejezések magyar honosításával és
értelmezésével!**

2011/2 p. 116-117

**Beszámoló az EOQ MNB Szolgáltatási
Szakbizottság rendezvényéről**

2011/6 p. 294

**Beszámoló az Oktatási és Továbbképzési
Szakbizottság rendezvényéről *(Várkonyi Gábor)***

2011/1 p. 57

Dr. Balogh Albert (1934 – 2011)

2011/4 p. 236

**EOQ MNB Szakbizottságok elmúlt évi
tevékenysége és 2011. évi programja**

2011/1 p. 55-56

Előfizetés a *Minőség és Megbízhatóság*-ra

2011/1-6 p. 59; 119; B3; B3; 298 és 352

Közép- és Kelet-Európai Minőség Díj Pályázat

2011/1 p. 58

**Közhasznúsági jelentés az EOQ MNB 2009. évi
tevékenységéről *(Dr. Molnár Pál)***

2011/3 p. 171-175

**Látogatás a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei
Rendőrfőkapitányságon**

2011/3 p. 178

Magyar Minőség folyóirat tartalomjegyzéke

2010/1-6 p. 60; 120; 180; 240; 299 és 355

**Új EOQ tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek
jegyzéke**

2011/1 p. 57-58

2011/3 p. 177

2011/4 p. 240

2011/6 p. 351

**Útmutató a *Minőség és Megbízhatóság* szerzői
számára**

2011/3 p. 179

2011/6 p. 353

Űrlap az EOQ MNB-be való belépéshez

2011/6 p. 355

SZERKESZTŐSÉGI CIKKEK

**Budapestre figyel a világ minőségügyi társadalmá
*(Dr. Molnár Pál)***

2011/3 p. 123

Hat Sigma és Lean Menedzsment *(Vass Sándor)*

2011/1 p. 3.

Minőség: a válságkezelés hatékony eszköze

(Dr. Molnár Pál)

2011/6 p. 303

Minőségügyi Világkongresszus Budapesten

(Vass Sándor)

2011/2 p. 63

A Minőségügyi Világkongresszus után *(Vass Sándor)*

2011/4 p. 183

**A vállalatok társadalmi felelőssége a figyelem
középpontjában *(Vass Sándor)***

2011/5 p. 243

HÍREK, REFERÁTUMOK

A folyamatok feltérképezése (Quality Progress)

2011/5 p. 290

**A humán tényezők fontossága recesszió idején
(Quality Progress)**

2011/2 p. 82

**A jéghegy csúcsa az egészségügyben
(Quality Progress)**

2011/5 p. 300

**A kockázatmenedzsment-rendszerek fontossága
(Quality Progress)**

2011/3 p. 175

**A minőség hanyatlására utaló jelek
(Quality Progress)**

2011/2 p. 87

**A társadalmi felelősségvállalás és a minőségügyi
szakemberek (Quality Progress)**

2011/1 p. 42

**Az innovációs folyamatot is menedzselni kell!
(Quality Progress)**

2011/6 p. 348

CSR Piac – ahol a tapasztalatcsere élménnyé válik

2011/2 p. 104

**Egy női minőségügyi szakember tapasztalatai
(Quality Progress)**

2011/3 p. 138

Fontos tudnivalók, bevált módszerek

2011/1 p. 21

Hogyan adjuk el magunkat? (Quality Progress)

2011/4 p. 209

**Jól kifizetődik a feketeöves mesterképzés
(Quality Progress)**

2011/3 p. 170

**Kockázat és Minőségmenedzsment
(Quality Progress)**

2011/1 p. 11

**Közös társadalmi felelősségvállalási
kezdeményezés (Quality Progress)**

2011/6 p. 333

**Mi a teendő termékvisszahívás esetén?
(Quality Progress)**

2011/1 p. 16

Minőségügyi felelős vezetők kinevezése

(Quality Progress)

2011/3 p. 129

Minőségügy és világbajnokság

(Quality Progress)

2011/5 p. 260

Szabvány a társadalmi felelősségvállalásról

(Quality Progress)

2011/1 p. 38

HIRDETŐINK

Corvinus Egyetem – BME

2011/5

ÉMI-TÜV SÜD

2011/1-6

Kvalikon Kft.

2011/2 és 2011/5

Zojox-200 Kft.

2011/2



*Minden kedves olvasónknak
kellemes karácsonyi ünnepeket
és boldog új esztendőt
kívánunk!*

A Minőség és Megbízhatóság szakfolyóirat médiaajánlata a 2012. évre

A *Minőség és Megbízhatóság* az EOQ MNB nemzeti minőségpolitikai szakfolyóiratának 46. évfolyama jelenik meg 2012-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 több mint 2000 példányban megjelenő szakfolyóiratunkban közölt hirdetések és fizetett közlemények az EOQ MNB tagjaihoz és az előfizetőkhez jutnak

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 2012-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 füzetrel együtt postázzuk.
- A megrendelést a lapszám(ok)ban a cég nevéhez kapcsolt: „Hozzájárult e füzet 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.

Az EQQ Magyar Nemzeti Bizottság tanfolyamajánlata 2012. I. 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 2016. január 10. napjáig érvényes.

A fentiek alapján az EQQ MNB tanfolyamok költsége a **szakképzési hozzájárulásból elszámolható.**

- **EQQ MNB Belső auditor (3 napos) képzés** vizsgával az „EQQ MNB Belső auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**
2012. február 15-17. – Budapest – 94 000 Ft+ ÁFA / fő
- **EQQ Információbiztonsági rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EQQ Információbiztonsági rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2012. március 5-9. – Budapest – 165 000 Ft / fő
(Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. A program-akkreditációs lajstromszám: PL-6045.)
- **EQQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus (2 napos) képzés – 10 kreditpont**
2012. március 14., 21. – Budapest – 94 000 Ft+ ÁFA / fő
- **Szintentartó tanfolyam** „EQQ Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „EQQ TQM menedzser / felülvizsgáló” „EQQ Környezeti rendszermenedzser / auditor” tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2012. március 19-20. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ MNB Minőségügyi rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Minőségügyi rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez
2012. április 2-3., 11-13. – Budapest – 165 000 Ft / fő
- **EQQ MNB – Kvalikon Hat Sigma Zöldöves (6 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Hat Sigma Zöldöves” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2012. április 10-11., 18-19., 24-25. – Vizsga: 2012. május 2. – Budapest – 315 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ Minőségügyi auditor tanfolyam** vizsgával az „EQQ Minőségügyi auditor” tanúsítvány megszerzéséhez
2012. május 17-18., 21-23. – Budapest – 165 000 Ft / 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.