

2012/4



- Magyarország gazdaságfejlesztésének költségvetési és minőségügyi vonzatai
- Minőségpolitikai Nyilatkozat az EOQ MNB 40. jubileuma alkalmából
- Információbiztonság lépésről lépésre az egészségügyben
- A lean rendszerben működő termelővállalatok pénzügyi mutatóit befolyásoló tényezők
- A minőségügy nagyjai – Hat vezető, akik megváltoztatták a minőségügy világát

Minőség
és Megbízhatóság

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 minősszabályozásának 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 alapidjak 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

TARTALOM

MINŐSÉGÜGYI TRENDÉK

Dr. Kovács Árpád

Magyarország gazdaságfejlesztésének költségvetési és minőségügyi vonzatai **183**

Minőségpolitikai Nyilatkozat az EOQ MNB 40. jubileuma alkalmából **186**

Markó Gabriella – Boga-Pohl Patrícia

A tudásaudit és a szellemi tőke szerepe a vállalatok versenyelőnyében **187**

Kiss Katalin

A mi Kaizenünk **191**

Peter Merrill

All Over the Map – What the world can teach us about innovation efforts **193**

Russell T. Westcott

Etikai kiválóság – A minőségügyi szakember 10 viselkedési alapszabálya (Várkonyi Gábor fordítása) **198**

MINŐSÉGTECHNIKÁK, MODELLEK, RENDSZEREK

Dr. Horváth Zsolt – Fábán Zoltán

Információbiztonság lépésről lépésre az egészségügyben **199**

Losonci Dávid – Demeter Krisztina

A lean rendszerben működő termelővállalatok pénzügyi mutatóit befolyásoló tényezők **205**

A minőségügy nagyjai – Hat vezető, akik megváltoztatták a minőségügy világát (Várkonyi Gábor fordítása) **215**

BESZÁMOLÓK

Beszámoló a „Közös Agrárpolitika a tudósok szemszögéből” konferenciáról (Pallóné Dr. Kisérdi Imola) **223**

Pályázati felhívás a 2013. évi Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj elnyerésére (Pallóné Dr. Kisérdi Imola) **225**

A KOF Globalizációs Index 2010 (Várkonyi Gábor fordítása) **226**

Pályázat a 2012. évi Nemzeti Minőségi Díj elnyerésére **228**

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

Az EOQ MNB 2012. évi Közgyűlése (Várkonyi Gábor – Vass Sándor) **229**

A CAF modell megújító továbbfejlesztése – Beszámoló az EOQ MNB Közigazgatási, valamint a Szolgáltatási Szakbizottság közös rendezvényéről (Várkonyi Gábor) **233**

Az EOQ MNB új tagjai **236**

Beszámoló az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság rendezvényéről (Várkonyi Gábor) **239**

A Magyar Minőség folyóirat 2012. 06. és 2012. 07. számának tartalomjegyzéke **240**

CONTENT

QUALITY TRENDS

Dr. Kovács Árpád

Budget and Quality Implications of the Economic Development of Hungary **183**

Quality Policy Statement on the Occasion of the 40 Year Jubilee of HNC for EOQ **186**

Markó Gabriella – Boga-Pohl Patrícia

The Role of Knowledge Audit and Human Capital in the Company's Competitive Advantage **187**

Kiss Katalin

Our Kaizen **191**

Peter Merrill

All Over the Map – What the world can teach us about innovation efforts **193**

Russell T. Westcott

Ethical Excellence – 10 behavioral tenets for the quality professional (translated by Várkonyi Gábor) **198**

QUALITY TECHNIQUES, MODELS, SYSTEMS

Dr. Horváth Zsolt – Fábán Zoltán

Information Security Step by Step in the Health Industry **199**

Losonci Dávid – Demeter Krisztina

The Factors Influencing the Financial Indicators of Companies Operating in Lean System **205**

Six Thought Leaders Who Changed the Quality World Forever (translated by Várkonyi Gábor) **215**

REPORTS

Report on the Conference „The Common Agricultural Policy from the Point of View of Scholars” (Pallóné Dr. Kisérdi Imola) **223**

Call for Competition for Winning the „Hungarian Agricultural Quality Award – 2013” (Pallóné Dr. Kisérdi Imola) **225**

KOF Globalization Index (translated by Várkonyi Gábor) **226**

Call for Competition for Winning the National Quality Award in 2012 **228**

NEWS BULLETIN OF HNC FOR EOQ

The General Assembly of HNC for EOQ – 2012 (Várkonyi Gábor – Vass Sándor) **229**

Renovating Improvement of the CAF Model – Report on the Common Reunion of Sections of Public Administration and Services of HNC for EOQ (Várkonyi Gábor) **233**

New Members of the HNC for EOQ **236**

Report on the Meeting of the Section of Services of HNC for EOQ (Várkonyi Gábor) **239**

Content of Hungarian Quality No 06 and No 7 of 2012 **240**

Következő számunk várható tartalmából:

Informatikai biztonsági módszerek kiterjesztése a vállalatirányítás, a működés és a kockázatkezelés támogatására • Elektronikai hibakeresési folyamat megbízhatóságának vizsgálata • A minőségszemlélet fejlődése a gyógyszeriparban • A HACCP élelmiszer-biztonsági rendszer bevezetésének ösztönzése Sri Lankán • Vevők a közigazgatásban

**EQO MNB**Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság**XLVI. évfolyam
2012. 4. szám****EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY**

Minőség és Megbízhatóság

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EQO MNB)
nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata
Kiadja az EQO MNB
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 Magyarország Kft.
DEKRA Certification Kft.
Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
ÉMI-TÜV Süd Kft.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.

ISO 9000 Fórum
KALOPLASZTIK Műanyag és
Gumiipari Kft.
Kodolányi János Főiskola
Székesfehérvár
MASPEX OLYMPOS Kft.
MEDICOR Kéziműszer 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 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, Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna,
Pallóné dr. Kisérdi Imola, 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.hu

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

Előfizetési díj egy évre 2012-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«

BUDAPESTI MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.hu

Nyomdai előkészítés és kivitelezés: Planet Corp. Szolgáltató Kft., 6771 Szeged, Makai út 4.

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

Megjelent a Possum Kft. gondozásában

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 Fórum Kft. honlapján: <http://menedzsmentforum.hu>

Prof. Dr. KOVÁCS ÁRPÁD, a Költségvetési Tanács elnöke

Magyarország gazdaságfejlesztésének költségvetési és minőségügyi vonzatai

Az EOQ MNB 40 éves jubileuma alkalmából rendezett Nemzeti Minőségügyi Konferencia egyik kiemelkedő eseménye Dr. Kovács Árpád előadása volt, amelyben a Költségvetési Tanács elnöke hazánk gazdaságfejlesztésének költségvetési és minőségügyi összefüggéseiről beszélt. Az alábbiakban közreadjuk az előadáson elhangzottakat.

Tisztelt Konferencia!

Nagy megtiszteltetés számomra, hogy az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága arra kért, hogy e rangos konferencián Magyarország gazdaságfejlesztésének költségvetési és minőségügyi vonzatairól mondjam el gondolataimat.

Hölgyeim és Uraim!

Nem csak a magyar, hanem a világ politikai, gazdasági közvéleménye még a közelmúltban is bízott abban a XIX. századi dogmában, hogy az anyagi, gazdasági növekedés megállíthatatlan és örök. A legutóbbi pénzügyi, gazdasági és sajnos mindinkább társadalmi válság tette mára világossá, hogy ennek kiszámítható határai, megkerülhetetlen korlátjai vannak. Ugyanis az esztelen méretű növekedés fölemésztja a föld erőforrásait, de a mértéktelen tőkefelhalmozás, a nem szabályozott pénzügyi rendszer szintén fenntarthatatlan. A lehetséges megoldás fő iránya pedig – paradigma-váltásként – a minőségorientált működésben és a fenntartható fejlődésben keresendő. Ennek megvalósítása nem nélkülözheti a szélesebb értelemben vett nemzeti és nemzetközi – mondjuk ki: – globális kormányzás szervezeteinek és a gazdaság szereplőinek egy új minőségű együttműködését, a jövőért való közös – ezt se szégyelljük kimondani – a társadalmi felelősségvállalást.

Felelős gondolkodás jut kifejezésre abban a felismerésben vagy ma még inkább reményben, hogy a jövő sokasodó kihívásait: a gyorsuló globalizációból, valamint a túlnépesedésből, az élelmiszeri válságból, a szűkülő nyersanyagforrásokból, a növekvő vízhiányból, a klímaváltozásból stb. adódó feladatokat a társadalom minőségi szemléletének erősödése, elvárásai, s ennek nyomán az ENSZ, az Európai Unió és más regionális szervezetek, s

elsősorban a nemzeti kormányok minőségorientált tevékenysége fogja megoldani. A növekedést hajtó gazdaság pénzügyi válságát is csak nemzetközi szinten, összehangolt intézkedésekkel, összefogással lehet leküzdeni, majd a jövőben megelőzni.

Nilvánvaló, hogy mindehhez elengedhetetlen a korszerű minőségirányítás elemeit is tartalmazó nemzetközi és nemzeti szabályozások kidolgozása és gyakorlati alkalmazása. A folyamat előrehaladásával azonban korántsem lehetünk elégedettek. Csak lassan nyer teret, hogy a társadalmi-gazdasági versenyképesség, a fejlődés egyik legfontosabb tényezője – kikerülhetetlenül, és a kormányzásra is kiterjesztve – a sokféle értelemben vett minőség. Ez egyre több országban a kormányzati politika kulcsfontosságú részét képezi. Nem véletlen, hogy a Kínai Parlament néhány héttel ezelőtt fogadta el a 2011-2020-as időszakra szóló Nemzeti Minőségfejlesztési Programot, amely a rendelkezésre álló erőforrások erre való koncentrálásával még jobban meg fogja erősíteni a világgazdaságban elfoglalt pozícióikat.

Mint látjuk, a minőség fogalma egyre kiterjesztettebben értelmezhető. A társadalom, a gazdaság és a kulturális szféra minden intézményének, szervezetének működését, az emberek mindennapi életét, a ma már igencsak köznapi szóhasználatává vált életminőségét a termékek és szolgáltatások – beleértve a közszolgáltatásokat, az igazgatást, az oktatást, egészségügyet is – minősége határozza meg.

A lehetőségek és igények egyre költségesebb, s egyre kilátástalanabbá váló finanszírozása versenyez egymással. A verseny szereplői kölcsönösen függnek egymástól. Ez a hatás kölcsönös. A vevői (vásárlói) tudatosság az internetes ismeretszerzés

általánossá válása következtében erősödni fog, s ez a minőség jövőképét jelentős mértékben meg fogja határozni. A globális világban az egyre tudatosabb vevő/vásárló/fogyasztó feltartóztathatatlannul a legkedvezőbb ár/minőség arányú termékeket, szolgáltatásokat, kulturális és turisztikai kínálatokat, sőt politikai-gazdasági kínálatot, a legjobb életminőséget nyújtó országokat fogja előnyben részesíteni.

Tisztelt Kollégák!

Magyarországon a rendszerváltás óta, de valójában azelőtt sem fogadott el a mindenkori kormányzat Nemzeti Minőségfejlesztési Programot, hanem főként piaci tényezőnek tekintette az ezzel kapcsolatos tennivalókat. Ellentétben a legtöbb környező és néhány nyugat-európai országgal, Magyarországnak nincs ún. Minőség Törvénye sem, aminek hatékonysága azonban ezekben az országokban is vitatható, azaz elfogadásuk ismereteink szerint ezekben sem járt átütő sikerrel. Az azonban egyértelmű, hogy Magyarországon a minőségfejlesztésre irányuló pályázati lehetőségek már a válságot megelőző években radikálisan beszűkültek, miközben más európai országokban legalább szinten maradtak, sőt esetenként bővültek. Megkockáztatom: a gazdasági fejlődésben mutatkozó elmaradásunk bizonyos mértékben erre is visszavezethető. A minőség – hosszabb távon és hatásiban – nem növeli a társadalmi, gazdasági költségeket, hanem csökkenti azokat. Könnyen belátható ugyanis, hogy a minőségi teljesítmény egyben takarékoság – elsőre jól, elsőre hibamentesen, a lehető legcsekélyebb veszteséggel, hulladékkal – és hatékonyság is, ami így a vállalatok és szervezetek, de az országok, sőt régiók versenyképességének kiemelten fontos tényezője.

Ez utóbbi azt jelenti, hogy csak a jó minőségű, a vevői/felhasználói igényeket kedvező áron kielégítő termékeknek és szolgáltatásoknak lesz piaca, illetve azok előállítói számíthatnak növekvő piaci részesedésre, a vevői kör bővülésére. Az első tényező kiteljesülését elsősorban a pontos hiba- és veszteségmentes munka, a másodikát az innováció, a jövőbe látó stratégia, a minőségorientált, innovatív menedzsment és tulajdonosi kör, valamint a jogi és gazdasági szabályozók milyensége határozza meg. Mindezek döntően meghatározzák az országok és régiók pozícióját a nemzetközi versenyben, s ezáltal nagymértékben befolyásolják a lakosság jövedelmét, életszínvonalát, életünk minőségét.

Jó, ha tudjuk: mindez a fenntartható fejlődés alapfeltétele. A gazdaságfejlesztés költségvetési és minőségügyi vonzatainak mélyebb értéséhez érdemes emlékeztetni arra, hogy a kiváló minőség a jó működésben, illetve folyamatban gyökerezik. A termékek és a szolgáltatások csupán ideiglenes jellegűek, amelyeknek hosszabb-rövidebb ideig lefutó életciklusa van, és amelyeket gyakran újjal helyettesítenek. A jól működő és folyamatosan karban tartott folyamatok pedig hosszú távon is kiváló minőségű termékek és szolgáltatások létrehozását teszik lehetővé.

Itt jegyzem meg, hogy tévedés az a vélekedés, hogy ha a költség, a minőség és az időráfordítás összefüggésében az egyik tényezőt javítjuk, a másik kettő rosszabb helyzetbe kerül, vagyis a jobb minőség egyszersmind magasabb költséget is jelent, s e három mérőszám egymás ellen hat. A kiváló minőséget felmutató szervezetek tapasztalatai azt mutatják, hogy ha a folyamat minősége javul, akkor csökkenni fog az időráfordítás, azaz az ütemezés betartása jobban alakul, és kedvezőbb (alacsonyabb) lesz a költségszint is. Gyakori az a hibás megközelítés, hogy a minőségügyi költségáfordítások kizárólag az ellenőrzésekről és az auditokról szólnak, valamint hogy a minőségügyi eszközök nem játszanak meghatározó szerepet a működés javításában. A minőség és a kockázat kapcsolatban áll egymással, de ez nem egy szimpla egyenlet. A folyamaton belüli minőségi áttörések gyakran akkor következnek be, ha valami kockázatos dologra vállalkoznak és hatékonyan működtetik az innovációt.

A megelőzés, a mérés és a hibák képezik a minőségköltség három területét. A minőségbe investált pótlólagos költségek például elvonást jelentenek a műveletek fejlesztésétől. Aki a minőséget a jobbítás előszobájának tekinti és ennek megfelelően inkább a prevencióra fordít nagyobb összeget, azt tapasztalja, hogy jelentősen csökkenni fognak a mérési és a hibaköltségek, azaz összességében a minőségköltségek.

A minőségköltség-programok koncepciója már régóta létezik. A minőségköltségek azonban jelenleg még kevés hatást gyakorolnak a szervezetek többségének működésére. Nincs ugyanis olyan erőteljes kényszerítő tényező, miszerint a részletekbe menően mérni és kimutatni kellene a minőségköltségek alakulását, aminek precíz végrehajtása egyébként is nem csekély ráfordítással jár. Ugyanakkor nyilvánvaló, sokféle megtérülő

előnnel jár a minőségköltségek folyamatos mérése. Bár a „minőségköltség” kifejezés a minőségügyi szakemberek számára jól értelmezhető, de a vállalatok felső vezetői számára, különösen az államigazgatásban, a költségvetés vonatkozásában zavaró is lehet. Talán a „minőségfejlesztés költségei” lehetne a helyesebb kifejezés, mivel az üzleti helyzet javulásának átfogó eredményeit is a pénzügyi adatokkal mérjük, illetve fejezzük ki.

Tisztelt Konferencia!

A modernizáció a közpénzügyekben sem egyszerűen gazdaságfejlesztési és elosztási kérdés, hanem elsősorban „gondolkodási attitűd” a szellemi és az anyagi erőforrások minél teljesebb, kreatívabb igénybevételére: módszert, találatekonyságot és alkalmazkodást jelent. A közpolitika közvetíti mindazokat az értékeket, érdekeket, amelyek aztán a társadalmi-gazdasági cselekvés sikeres vagy kevésbé sikeres vezérfonalává, cselekvési „forgatókönyvekké” válnak. Természetesen ezek a forgatókönyvek térben és időben, adott feltételek szorításában, a lehetőségek és törekvések együttes hatásaként érvényesülnek, sikeresek vagy sikertelenek egy-egy ország vagy szövetségbe, unióba tömörült ország-csoport számára.

A múlt század utolsó évtizedeiben felgyorsuló technikai és főleg információtechnológiai fejlődés, a tőkekoncentráció, a jóléti államok válsága és a globalizáció új helyzetet eredményezett a világ-gazdaság és az egyes nemzetgazdaságok számára. Az Európai Unióhoz történt csatlakozás következménye, hogy nem csak a reálgazdaság, hanem a tagországok államszervezete, államháztartása is integrálódik, s ezen integrációnak a jövőjét felfoghatjuk úgy is, mint bekapcsolódást a piaci koordinációs mechanizmusokba. Ahol az állami, közösségi intézmények, s azok nemzetközi integrációi egyszerre piaci koordinációs mechanizmusoknak utat nyitó institúciók, és ahol maguk is szereplők. A változások lényege nem mennyiségi, hanem versenyképességi, minőségi ismérveivel meghatározottságot és keretet adó tényezőkkel ragadható meg.

A fenntartható gazdasági fejlődés versenyképességi alapjaiba legkevésbé sem csak a szűken vett – megszorító és „lazító” intézkedések adózási és más (elvonási vagy éppen támogatási) paramétereivel jellemezhető gazdasági racionalizálási faktorok foglaltatnak bele, hanem a kevésbé számszerűsíthető, a változáshoz történő alkalmazkodás minőségét jellemző tényezők is. Így

jutunk el végül a kormányzás minőségét jellemző faktorokhoz. Nem véletlen, hogy a versenyképességet jellemző nemzetközileg elfogadott indikátorok között mind nagyobb arányt képviselnek a minőséget – a kormányzás minőségét – jellemző tényezők.

Előadásom keretei több mint szerények ahhoz, hogy a fejlődésre gyakorolt hatások szempontjából a természeti-erőforrásbeli, a kulturális, történelmi, hagyománybeli, a politikai-társadalmi tényezők közti kölcsönhatásokat, a gazdag és szegény országok közötti különbségeket, a „globális aszimmetria”, a demográfiai helyzet és a migráció következményeit, vagy más, a meghatározottságokat, például a tudományos-technológiai, technikai és természeti adottságbeli tényezőket, a vállalati szektornak a növekedési összetevőit érintsem.

Meggyőződésem, hogy a gazdasági sikerben jelentkező különbségek nem írhatók az országok természeti adottságaiban, az emberek intellektusában vagy génállományában megfigyelhető különbségek számlájára. A probléma – és a megoldás – is a közpolitikában rejlik. A hatékony közpolitika kialakítása és végrehajtása viszont nem lehetséges akkor, ha az nem vezet gazdasági növekedéshez a szegény (vagy a gazdag) országokban.

A világgazdasági válság rávilágított, hogy milyen mély igazság van abban, hogy a gazdaság és az állam menedzselése nem választható el egymástól: a társadalom, mint ahogy a társasági vezetés-igazgatás is élő, humán rendszer. Így a „jó” – mondjuk ki – „minőségi kormányzás”-nak a változásokhoz alkalmazkodó, előrelátó, a kihívásokra adekvát válaszokat adó közpolitikának, és az ezt megvalósító állami menedzsmentnek meghatározó szerepe van a krízishelyzetekben.

A kormányzás mozgásterét, döntéshozatali-adaptációs lépéseit pedig nem csak az adott technikai-pénzügyi adottságok, tartalékok, globalizációs és integrációs feltételek, a külső, transznacionális pénzügyi központok ereje, vagy akár az információtechnológiai fejlettség, a humán erőforrás képessége és képzettsége, igazgatás-szervezettségi, jogrendszerbeli faktorok határolják be, hanem – Magyarországon különös súllyal – igen nagy jelentősége van a közbizalom erejének, a társadalom történelmileg, tudatilag determinált tűrő- és azonosulási képességének, amibe – természetesen –, beletartoznak a lehető legszélesebb értelemben vett minőségi igények is.

Hölgyeim és Uraim!

Zárásként egyetlen gondolatot engedjenek meg. A költségvetési egyensúly sem hozható helyre minőségi költségvetési tervezés nélkül, s fenntartható fejlődés sem képzelhető el minőségi teljesítményeket elismerő gazdaságfejlesztés nélkül. Sőt! A kreativitásnak, az innovációnak is van minősége, s ez a kormányzati gazdaságfejlesztési törekvésekre

is igaz. Itt is a minőség, a társadalmi felelősségvállalás vezet el a fenntartható növekedés valóságához. A gazdaságfejlesztés elképzelhetetlen minőségfejlesztés nélkül. A minőségfejlesztés pedig akkor hatékony, ha a közigazgatás, az oktatás és az egészségügy minden szintjét is érinti.

Hölgyeim és Uraim!

Köszönöm, hogy meghallgattak.

Minőségpolitikai Nyilatkozat az EOQ MNB 40. jubileuma alkalmából

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB) közhasznú társadalmi szervezet megalapításának 40. évfordulója alkalmából 2012. május 30-31-én Nemzeti Minőségügyi Konferenciát szervezett Budapesten, amelyen a Magyarország versenyképességének növelése érdekében szükséges minőségfejlesztési és innovációs kérdések vizsgálata állt a középpontban.

A Konferencia tanulságait összegezve megállapítható, hogy a minőség fogalma egyre tágabban értelmezendő, a társadalom, a gazdaság és a kulturális szféra minden szervezetének működését, de az emberek mindennapi életét is alapvetően befolyásolja a termékek és szolgáltatások, beleértve a közszolgáltatások minősége. Az egyre tudatosabbá váló vevő a legkedvezőbb ár-minőség arányú terméket, szolgáltatást, kulturális és turisztikai kínálatot, a legjobb életminőséget nyújtó országot részesíti előnyben, kihasználva a globalizáció minden előnyét.

Az emberek igényeit, elvárásait és a fenti kihívásokat csak jól működő és minőségorientált stratégiával rendelkező vállalkozások és más szervezetek képesek megfelelő szinten kielégíteni. Ennek elősegítéséhez azonnali és hosszabb távú kormányzati intézkedések is szükségesek, melyek a következők szerint foglalhatók össze:

- A legkiválóbb vállalkozások és szervezetek elismerésére és a jó gyakorlat elterjesztése érdekében mielőbb folytatni kell a Nemzeti Minőségi Díj és az Ágazati Minőség Díjak pályázati rendszerét, melyek megújítására már a közeli jövőben sort kell keríteni.
- A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség lépésről-lépésre terjessze ki a pályázati lehetőségeket az Új Széchenyi Terv keretein belül minőségfejlesztési, beszállítói és oktatási, továbbképzési témákra, programokra, amelyek elsősorban a kis- és középvállalkozások termékeinek és szolgáltatásainak minőség-érték arányait, megbízhatóságát és piacképességét növelik.
- Olyan országimázs javító intézkedésekre is szükség van, hogy a Magyarországon előállított termékek és nyújtott szolgáltatások minőség-ár aránya javuljon, azaz termékeink és szolgáltatásaink versenytársainkéval azonos vagy jobb minőség esetén azonos vagy jobb árat érjenek el.
- A lezárt vagy még kidolgozás alatt álló központi és ágazati stratégiai fejlesztési programok még jobban fejezzék ki azt, hogy a jó minőség az áruk és szolgáltatások piacképességének növelése mellett a takarékos gazdálkodás és a fenntartható fejlődés kiemelten fontos eleme.
- A konferencián előadott közigazgatási, egészségügyi, oktatási, közlekedési és energiaügyi fejlesztési koncepciók és stratégiák még inkább tartalmazzák a minőségfejlesztés és az innováció összehangolt alkalmazását és következetes megvalósítását.

Ezeknek a törekvéseknek adhat keretet és iránymutatást egy Nemzeti Minőségfejlesztési Program, melynek kidolgozását kezdeményezzük, felajánlva aktív közreműködésünket a konferencián résztvevő minőségügyi társszervezetekkel közösen.

MARKÓ GABRIELLA – BOGA-POHL PATRÍCIA, Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola, PhD hallgatók

A tudásaudit és a szellemi tőke szerepe a vállalatok versenyelőnyében

Bevezetés

A gazdasági fejlődés kulcsfontosságú tényezője a vállalatoknál rendelkezésre álló humán erőforrás minősége. A vállalat növelheti versenyképességét azzal, hogy az egyén által birtokolt tudást szolgáltatássá, illetve terméké alakítja. Az ember a szervezet olyan innovatív erőforrása, amelyet a versenytársaknak igen nehéz utánozniuk. Egyre többen felismerik, hogy az ember a szervezet speciális erőforrása: fizikai és szellemi tevékenysége révén értéket termel, munkavégző képessége, jártassága tartósan befolyásolja a célok megvalósulását. A tudásaudit lehet az első lépés bármilyen tudásmenedzsment kezdeményezésre. A tudásaudit célja olyan akciótervek kidolgozása, amelyek a szervezeten belüli tudásáramlást segítik, a külső tudáselemek felhasználásának hatékonyságát javítják. Egy szervezet szellemi tőkéje akkor válhat versenyelőnyűvé, ha a menedzsment felismeri az olyan személyi tapasztalatok fontosságát, amelyek pozitívan befolyásolják a jelenlegi és jövőbeli történéseket: a profiton túl hozzáadott szellemi és emberi értéket termelnek; teret adnak a tudásauditoknak abból a célból, hogy a feltárt hiányosságok ledolgozását követően a szervezet eszmei vagyona gyarapodjon.

A téma relevanciája

Egyre inkább érezhető, hogy napjainkban a vállalatok piaci és könyv szerinti értéke látványosan szétválik. A különbség növekedése számos tényezőre vezethető vissza, ám a leggyakrabban mégis a tudásalapú gazdaságban mind inkább felértékelődő szellemi tőke létét idézik magyarázatként.

Ennek a felismerésnek a jegyében a tanulmány kutatási célja a szellemi tőke meghatározása a versenyképességben, a szellemi tőke mérésének módszertani ismertetése, valamint az audit mint mérési módszer bemutatása.

A szellemi tőke két csoportra osztható aszerint, hogy az önállóan értékesíthető vagy csupán kvázi eszköz, vagyis a cégtől elválaszthatatlan, ám megfelelő menedzselésével tulajdonosi érték teremthető.

Egy vállalat tőkéjét a pénzügyi tőke mellett társadalmi és szellemi tőke képviseli.

A szellemi tőkét a strukturális tőke és emberi tőke, továbbá a kreativitás tőke alkotja.

„Tőke az, ami szűkösen áll rendelkezésre, hasznossági funkciót tölt be, érték formában kifejezhető erőforrás, amelybe beruházható és amelyet, ha beruháznak, megtérül.” [1]

A szellemi tőke meghatározása és összetevőinek mérési lehetőségei

Emberi tőke, humán tőke: személyek átformálásával kialakított készségek és képességek cselekvések megvalósításához.

A humán tőke a szervezetben dolgozó emberek tulajdonságaiból fakad.

Legfontosabb elemei:

- Az alkalmazottak munkával kapcsolatos tudása, tapasztalata;
- Az alkalmazottak képzettségi szintje, amely a jelenlegi teljesítőképességet és jövőbeli tanulóképességet befolyásolja;
- Az emberek szervezettel kapcsolatos tapasztalata, tudása;
- Az egyéni kompetenciák, amelyek a szervezeti kompetenciák alapját képezik;
- Az alkalmazottak és menedzserek innovációs képessége és hajlandósága;
- Az emberek munkamorálja és munkával kapcsolatos beállítódása.

Személyi tőke: olyan személyi tapasztalatok, amelyek befolyásolják a jelenlegi és jövőbeli hasznosságokat.

„Szellemi tőke: vagyoni értékűként megtestesülő bármilyen tudás, információ, szellemi tulajdon,

tapasztalat, azaz „a hasznos tudás összessége”, az emberi és strukturális tőke kombinációja, kiegészítve az ügyfél-tőkével” [4]

Intelligens: video et intelligo, megértő és megítélő + szakértő [6]

- „hasznos tudás összessége” [6] ide tartoznak a szervezeti folyamatok, technológiák, eljárások, az alkalmazottak képességei, a vevőkről, szállítókról, érintettekről szerzett információk.
- „az Immateriális javak azon kombinációját jelöli, amely a szervezetet működőképessé teszi” [3].

Edvinsson és Malone meghatározó szerepet töltöttek be a szellemi tőke kutatásában. A szerzők vizsgálták a jellemző összetevőket, mércéket és a kapcsolódó menedzsmentkoncepciókat. A szellemi tőke menedzsmentjére vonatkozó nézeteik, javaslataik a jólét növelését és az értéktermelés fenntarthatóságát célul kitűző szervezetek kialakítását szolgálták [2].

Edvinsson és Malone szerint az intellektuális tőke három alapvető összetevője a humán, a szervezeti és a vevői tőke.

Brooking, A. az összetevők meghatározása mellett a szellemi tőke auditálhatóságának lehetőségét is kereste. Az intellektuális tőke azonosítására, dokumentálására és mérésére szolgáló folyamatok mellett leírta az audit módszertanát, ezzel segítendő a szervezeteket céljaik hatékony megvalósításában [3].

Brooking négy csoportra bontotta a szellemi tőkét: piaci eszközök, immateriális javak, emberközpontú eszközök és infrastrukturális eszközök.

A piaci eszközökhöz tartoznak a termék- és kereskedelmi márkák, a vevők, az értékesítési hálózatok, a franchise- és licencszerződések és egyéb előnyös üzleti kapcsolatok.

Az immateriális javak hagyományosan a szabadalmak, védjegyek, márkanév, know-how és egyéb jogok. Brooking az emberközpontú eszközök körébe sorolja más felosztásokhoz hasonlóan a képzettséget, a munkával kapcsolatos ismereteket és kompetenciákat.

Az infrastrukturális eszközök felölelik a menedzsment filozófiáját, a szervezeti kultúrát, az IT-rendszert, a kialakított hálózatokat, és a pénzügyi kapcsolatok rendszerét.

Sveiby az immateriális javak osztályozásán túl egy olyan mérési módszer kidolgozását tűzte ki célul, amely minden immateriáliákkal rendelkező vállalat, de különösen a tudásalapú vállalatok

esetében nyújt hatékony módszert a láthatatlan javak feltárására és a kapcsolódó menedzsment-döntések megalapozására [7].

Sveiby osztályozási szempontja az volt, hogy az emberi cselekedetek eredményeképpen a környezet melyik elemében keletkeznek hasznos eszközök. Az emberek erőfeszítéseik révén értékes külső és belső struktúrákat hoznak létre.

A belső szerkezet a szabadalmakat, az elveket, a modelleket, az információs és adminisztratív rendszereket tartalmazza. Ezek egy része megvásárolható, van piaci értéke is.

A szervezet immateriális eszközeiben a harmadik összetevő az alkalmazottak azon képessége, hogy eszmei és dologi javakat hoznak létre.

A szellemi tőke összetevőinek mérése nehezen határozható meg, ezért a közvetlen érték-megállapításra csak két lehetőség adódik: az egyik a piaci érték és könyv szerinti érték különbségének felhasználása az érték-megállapításban, a másik a goodwill.

A szellemi tőke értékének mérésére így két fő irányról ír a szakirodalom [4].

Az egyik a számviteli rendszer és pénzügyi kalkulációk kereteinek továbbfejlesztésével kereste a megoldást, a másik módszer ezt a láthatatlan vagyont természetes összetevőinek mennyiségi jellemzői alapján közelítette.

A szellemi tőke feltárása és elismerése a tudásauditok alapján

Minden társadalmi-gazdasági környezetben más és más üzleti modell segíti a szervezeteket a sikeres működéshez.

A 70-es és 80-as években kidolgozott stratégia-központú elméletek szerint a vállalatoknak stratégiájukat a környezet követelményeihez kellett igazítaniuk, ha versenyben akartak maradni. Az a vállalat volt képes átlag feletti teljesítményre, amelyik versenytársainál jobban tudott összhangot kialakítani a környezettel, tehát reaktívan vagy proaktívan viselkedett a környezetben. Ezekben az elméletekben a belső tényezők mint adottság szerepeltek.

A kilencvenes években megváltozott a szervezetek belső eszközeiről alkotott értékítélet, a stratégiai érdeklődés a vállalatok azon képességeire – az ún. mag-kompetenciákra – irányult, amelyek megkülönböztetik őket versenytársaiktól, és tartós versenyelőny forrásává válhatnak.

Napjainkban a szellemi tőke áll az érdeklődés fókuszában. Ez az új tőkefajta nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a vállalatok arculatában a pénzügyi, minőségirányítási, illetve a környezetvédelemmel és munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos minősítések mellett a szellemi és társadalmi minősítés is központi helyet képvisel.

Az „audit” szó a latin eredetű „audiencia” szóból ered. A középkorban az audiencia „meghallgatást” jelentett. Vagyis amikor valaki bejelentkezett egy audienciára, akkor meghallgatást kért valamilyen szintű előjárójától, hogy az meghallgassa a panaszát, kérelmét vagy valamely állítását, és utána annak megfelelően hozzon valamilyen döntést.

A mai auditok is legtöbb esetben hasonló jelentéssel bírnak, természetesen kicsit átalakítva már a mai kor követelményeire, viszonyaira.

Az „audit” szó mai jelentése már jellemzően a „vizsgálat”. Általában egy működő rendszerre, folyamatra, termékre vonatkozik, megvizsgálva, hogy az mennyire felel meg az elvárásoknak, előírásoknak.

Audit nagyon sokféle lehet, attól függően, hogy ki végzi és milyen célból, illetve hogy mi az audit tárgya. Pl. vannak könyvvizsgálati auditok, rendszer-auditok, folyamat auditok, termék-auditok, biztonsági auditok, dokumentációs auditok, de beszélhetünk külső vagy belső auditokról is.

Az audit kifejezést ma legáltalánosabban a szervezet szabvány szerinti kvalifikálásának eszköze.

A tudásaudit a szervezet tudásbázisának felmérésére, a tudásteremtés feltételeinek vizsgálatára szolgál.

Célja olyan akciótervek kidolgozása, amelyek a szervezeten belüli tudásáramlást segítik, a külső tudáselemek felhasználásának hatékonyságát javítják.

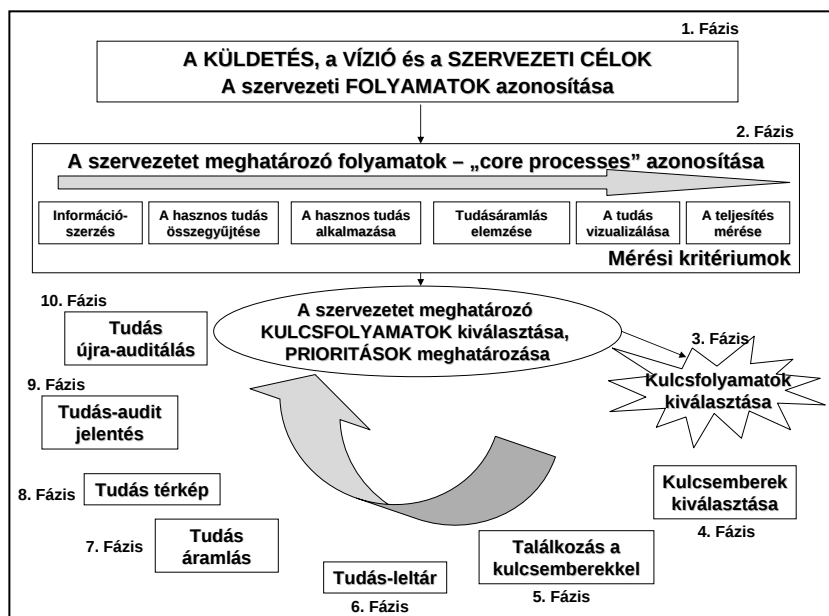
A tudásauditok fontosságát alátámasztja, hogy az ember a szervezet speciális erőforrása, fizikai és szellemi tevékenysége révén értéket termel. Az emberi erőforrás speciális jellemzői közül kiemelkedő fontosságú, hogy nem tulajdona az őt foglalkoztató cégnek, ugyanakkor munkavégző képessége, jártassága tartósan befolyásolja a célok megvalósulását: döntéseket hoz, ezáltal a szer-

vezeti teljesítményt növelheti, de úgy is dönthet, hogy kiválik a szervezetről.

Az ember a szervezet egyetlen megújuló erőforrása, a tudás-auditokon a „vizsgálat” kulcsfontosságú központi szereplője.

A munka révén előállított javak egy része dologi természetű, más része anyagtól független vagy szellemi termék, eszköz. Ezeket a javakat – nem úgy mint a termékeket, technológiákat – nehéz utánózniuk a versenytársaknak, mert az emberek és szervezetek egyedi tudásában, képességeiben gyökereznek, így ezek a fenntartható versenyelőny forrásai.

A tudásaudit módszertanát legjobban a következő ábra szemlélteti:



1. ábra: A tudásaudit módszertana

Az tudás-auditokon fontos, hogy választ kapjunk a következő kérdésre: Hogyan lehet megszerezni és továbbadni a szervezeten belül a hasznos tudást?

A „Küldetés”, a „vízió” és a szervezeti célok értelmezését követően egyértelműen meg kell határozni, hogy melyek azok a szervezeti folyamatok, amelyek a vállalat működését leginkább meghatározzák: azonosítani kell az alapvető folyamatokat.

A folyamatok prioritásának felállításakor kiemelt figyelmet kell fordítanunk a mérési kritériumok pontos meghatározására, hiszen a kritikus sikertényezőknek való megfelelés biztosítja a vállalat számára a vevői megelégedettséget, melynek elérése minőségi szempontból minden vállalat esetében elengedhetetlen.

A szervezeten belüli tudástár azonosításában és a „hasznos tudás” feltérképezésében a menedzsment által meghatározott kulcsemberek játszzák a főszerepet. Fontos, hogy a vezetőség az audit során biztosítsa a stabil hátteret a vállalat dolgozói számára, és egyértelműen tudatosítani kell a kulcsemberekben, hogy a cél az, hogy az audit alatt feltárt hiányosságok ledolgozását követően a szervezet eszmei vagyona gyarapodjon.

A tudásaudit során terület-specifikus kérdéslis-ták és személyes interjúk segíthetik az auditorok munkáját abban, hogy a szervezeten belüli tudásáramlás feltérképezése, elemzése a lehető legteljesebb legyen a vállalatban belül.

A begyűjtött hasznos tudás bemutatásában segítséget nyújthat ha a záró értekezleten megismertetjük a menedzsmentet és az auditoron részvett személyeket a tudástérképpel.

Egy részletes tudástérkép segítségével pontos képet adhatunk a jelenlegi állapotról, feltárhatók a hiányosságok, definiálhatók a terület-specifikus tennivalók, és a vezetőség számára is egyértelművé tehető, hogy a tudásaudit lehet az első lépés bármilyen tudásmenedzsment kezdeményezésre; a teendők gyakorlati megvalósítására a vállalat vezetősége a dolgozókkal közösen dolgozza ki a fejlesztési koncepciót.

Összefoglalás, következtetés

Függetlenül attól, hogy szolgáltató- vagy termelő-vállalatról van szó, egy szervezet szellemi erőforrá-

sai, szellemi tőkéje csak akkor válhat versenyelőny-nyé, ha a menedzsment felismeri az olyan személyi tapasztalatok fontosságát, amelyek pozitívan befolyásolják a jelenlegi és jövőbeli történéseket: a profiton túl hozzáadott szellemi és emberi értéket termelnek; teret adnak a tudásauditoknak abból a célból, hogy a feltárt hiányosságok ledolgozását követően a szervezet eszmei vagyona is gyarapodjon.

Irodalom

1. Balogh Gábor, 2006. *A szellemi tőke relevanciája*
 2. Edvinsson, L. 2002 *IC Rating*, http://www.intellectual-capital.se/ic_rating_eng.htm (Leif Edvinsson: A szellemi tőke professzora a Lundi Egyetemen, a világ első vállalati szellemi tőkeigazgatója Skandia Stockholm-nál.)
 3. Brooking, Annie, 1996 *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London (Annie Brooking: Stratégiai irányítási és információs rendszereket tanít az Anglia Ruskin University-n (Cambridge), a BACTES vezérigazgatója.)
 4. Gyökér Irén, 2004 *A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon Harvard business manager magyar kiadás*
 5. Stanfield, 1998 *Investor Assigned Market Value – IAMVTM*
 6. Stewart, 1990 *Thomas: Intellectual Capital, The New Wealth of Organisations*, Doubleday, New York
 7. Sveiby, Karl Erik, 2001 *Szervezetek újjazdasága: a menedzselttudás*, KJK, Budapest; (Karl Erik Sveiby: a Queensland University of Technology, Brisbane, Australia vendégkutatója, Skandinávia egyik legismertebb vezetői tanácsadója.
- Shawn Michael Malone: Hewlett-Packard Co. Public Relation osztályán dolgozott, szerző, újságíró)



2. ábra: Tudástérkép

KISS KATALIN, ügyvezető, MAM-Hungária Kft. BAMED AG. Fióktelepe

A mi Kaizenünk, avagy miben segít a vállalati kultúra?

A cikk folyóiratunk egyik korábbi számában ismertetett Kaizen módszer gyakorlati megvalósítását mutatja be. Arról kívánja meggyőzni az olvasót, hogy a módszer bevezetése csak elhatározás kérdése, ám annak sikerét nagyban befolyásolja a vállalati kultúra. A KAIZEN filozófia a változtatni jó elvén alapszik, melynek sikeréhez elengedhetetlen a bizalom.

Az utóbbi évek gazdasági körülményei sok vállalatot sodortak nehéz helyzetbe, s habár nekünk ezzel a problémával nem kellett megküzdenünk, a „nem árt az óvatosság” elvet követve olyan megoldást is kerestünk, amely költségkímélő, ugyanakkor mozgásban tart és erősíti az összetartozást.

A MAM bébitermék márka 1976-ban történt megalapítása óta a társaság folyamatos szakmai és infrastrukturális fejlődésen ment át, ami megalapozta a rendszerváltás utáni vaskeresztesi gyár megnyitását a nyugati határszélen.

A kiváló minőségű babacikkek ötvözik a díjaznt, a funkciót és az egészségügyi kompetenciákat. Számos formatervező, orvos és műszaki szakember sikeres munkája rejlik mindebben.

A 300 főt, főleg szakképzetlen női munkaerőt foglalkoztató vállalat által gyártott, több mint 50 millió darab babaápolási termék ma már piacvezető Európa több országában, például: Svédországban, Norvégiában, Nagy-Britanniában. Ezek a prémiumkategóriás termékek fellelhetőek mintegy 54 országban, mind az öt kontinensen.

A KAIZEN filozófiával először még az ezredforduló előtt találkoztunk, de nem igazán értettük a lényegét. Ami elsőként megragadt bennünk az a javaslati rendszer (megoldott feladatok). A kezdeti fellendülés után azt tapasztaltuk, hogy a problémákkal valóban küzdő munkatársakat azért nem sikerült bevonnunk, mert a kitalált rendszer számukra túl összetett volt. Egy japán tanulmányút mutatta meg az egyszerűsítés lehetőségét az ötletláda alkalmazásával. Minden operátor egy kis méretű formanyomtatványon adhatott be ötletet, melyeket a hozzá kapcsolódó területek megvalósítottak. Valami megindult, de még mindig nem volt az igazi. Sok kritika ért bennünket – hiszen csak a munkájukat végzik, mondták sokan –, így

felmerült a gondolat, hogy a javaslati rendszert hagyjuk abba. De tudtuk, ha ezt megteesszük, nem, vagy csak nehézségek árán lehet újra indítani, így nem hagytuk kialudni a lángot.

A 2006. év vízválasztó volt a vállalat életében. Ahhoz, hogy ezt megértsük, kicsit vissza kell tekinteni.

Abban az évben új menedzsment alakult, és azt a célt tűzte ki maga elé, hogy megtalálja a választ arra a kérdésre, hogy mit tegyünk annak érdekében, hogy a dolgozók a MAM-nál jól érezzék magukat.

Fontosnak tartottuk, hogy egy közös képet alakítsunk ki a menedzsment-oldalról. Tudtuk, hogy ezt az irányvonalat nem lehet a szokványos motivációs eszközökkel elérni.

A nyílt kommunikációt, a világos, érthető információáramlást nagyon fontosnak tartottuk. Beszélgetéseket kezdeményeztünk az emberekkel, és hagytuk, hogy ők is megismerjék egymást. Lehetőséget adtunk, hogy a műszakok egymás közt és azon belül is tudjanak egymással kötetlen formában időt tölteni. Szükségszerű kialakítani a közös nyelvet, mellyel a műszakváltás során az idő rövidege ellenére gyorsan és lényegre törően tudnak információt cserélni egymás megsegítésére. A vezetőség rendszeresen lejár a termelésbe, havonta van fogadóóra, és a direkt email címeken keresztül is bárki számára elérhetőek.

A folyamat alapja az organikus szervezet megteremtése volt, melyben a dolgozó és vezető közösen ismeri fel a fejlesztésre irányuló problémákat és feladatokat. Ha egy probléma adódik, akkor a szervezet egész erejével a problémára koncentrál. A kis, gyakori, folyamatos javítások, olyan csoporttudatot eredményeztek, amely segítségével együttesen alkotjuk meg és tartjuk a kitűzött cé-

lokat. A jobb megértés érdekében folyamatosan szervezünk horizontális és vertikális tréningeket egyaránt.

Hogyan kapcsolódik mindez össze a Kaizen filozófiával? Hogyan tudtuk a saját Kaizenünket megvalósítani?

A megoldás mindvégig a szervezeti gondolkodásunkban rejtett. Az ötletláda és a javaslati rendszer kezdetben nem volt elég sikeres, mert csak az emberek nyitottabbá válása tette lehetővé, hogy az ehhez szükséges szemlélet a vállalati kultúra szerves részévé váljon.

Bevezetésre került az ISO 9001:2008-as szabvány szerinti minőségirányítási rendszer, mellyel a folyamatokat szabványosítottuk, ezzel is biztosítva a szervezeti hátteret. A javaslati rendszer, azaz az operátoroknak létrehozott ötletláda és a megoldott feladatokból elnevezett „megoldottuk” kategória folyamatos fejlődésnek indult.

Ezek a sikerek ösztönöztek minket arra, hogy a termelésben minőségi köröket indítsunk el. Kezdetben külső tanácsadók segítségével kezdték meg a minőségi körökben a munkát a dolgozók, ahol Kaizen alapoktatásban részesültek. Ezek a közösségi problémamegoldó csoportok önkéntesen, szabad témaválasztással szerveződtek, egy adott költséghely mellől. Önállóan, nagyfokú szabadsággal dolgoztak, mindenfajta segítséget megkapva a különböző társterületektől (technológia, kontrolling, logisztika, HR).

A kezdeti visszafogottság ellenére a minőségi körök mennyiségét és minőségét illetően is nagymértékű fejlődést figyelhattunk meg. A tevékenység egyik nagy előnye, hogy beruházást alig igényel, a dolgozók elköteleződését mégis nagyban fokozza.

Az eredmények komoly változásokat hoztak. Az egyik minőségi kör eredményeként, a jobb termelési ütemezés kialakításával csökkentek az átállási gyakoriságok, melyek automatikus darabszám-növekedést jelentettek. Egy másik munkafeladat optimalizálásáért 180 fokkal megfordítottunk egy gépet, ezzel lerövidült a kiszolgálási útvonal, így azonnali hatékonyságnövekedést értünk el. Mára 12 minőségi kör alakult mintegy 67 dolgozó aktív részvételével. Munkájuk jelenleg is zajlik, már nem tanácsadóval, hanem az adott csoport közvetlen vezetőjének irányítása mellett. Kíválságnak számít kör-tagnak lenni, és nagyon szeretik a munkatársak az ilyen jellegű közös munkát. Mindennek a fénypontja a tulajdonos és a Holding vezetői előtti gyakorlati bemutatás.

Ezen eredmények bátorítottak fel bennünket arra, hogy 2011-et a termelés évének nevezzük el. A dolgozóknak a maguk tervezte logó és mottó elkészítéséhez megfelelő támogatást nyújtott a többi terület is.

A mottó: „Mindig Alkoss Minőséget” –MAM, melynek keretében workshopok indultak el a termelésben. Az azonos gépen dolgozó munkatársak minden műszakban 3 napon keresztül egy csoportban dolgoztak. Ezalatt alaptisztítást végeztek a költséghelyen, kutatták a veszteségeket, gyakorolták az átállási lehetőségeket, és ergonómiai szempontú átalakításokat is végeztek.

A termelés technológiával való szorosabb együttműködése érdekében vezettük be a TPM rendszert. A Tervszerű Megelőző Karbantartás egy kommunikációs eszköz, amely a jól ismert „Teljes körű Hatékony Karbantartás” segítségével szolgál. Célja, hogy a dolgozók közvetlen a karbantartóknak adnak információt az általuk észlelt műszaki problémáról. Idén a március hónapot a TPM hónapjának választottuk, melynek eredményeként több cédula érkezett be, mint az elmúlt fél év során.

A siker arra sarkallt bennünket, hogy a termelésből kilépve a módszert az irodában is alkalmazzuk. A KAN-BAN rendszer, valamint az email és telefonkultúra bevezetésével segítettük az irodai feladatok hatékony elvégzését. Mindennapi alkalmazásának elterjesztése még pillanatnyilag is folyik.

A változás nem áll meg. A változni jó szellemiséget igyekszünk az élet minden területén alkalmazni, így például az ergonómikus munkahelyek kialakításánál az úgynevezett Cardboard Engieneering-et, a papírkarton-tervezést alkalmazzuk. A munkaeszközöket papírkartonokból építjük meg, amelyek kellően stabilak a kipróbáláshoz, így csak a végleges, bizonyítottan hatékony munkaasztal kerül kivitelezésre. A filozófia napjainkra a vállalati stratégia része lett. A vállalati siker kulcsa a motivált munkavállaló, és az élethosszig tartó tanulás, az LLL, amelynek a segítéséhez a Kaizen remek eszközöket biztosít.

A KAIZEN azonban egy döntés, és hogy mennyire sikeres, az mindig az adott vállalati kultúrától függ. A KAIZEN filozófia egy séma, amelyet minden vállalatnak magára kell szabni. A vezetésnek mögé kell állni, és a kultúra szerves részévé kell tenni azt. Változni jó, változni szükséges.

Filozófiánkat Mahatma Gandhi szavaival tudjuk kifejezni: „Mi magunk legyünk az a változás, amelyet látni szeretnénk a világban.”

PETER MERRILL

All Over the Map

What the world can teach us about innovation efforts

In 50 Words Or Less

- As quality has evolved, it has become more about exceeding customer expectations than just meeting requirements.
- As a result, organizations are placing greater emphasis on innovation.
- By looking at countries from all parts of the globe, it's possible to discover the keys to being a truly innovative organization.

OVER THE YEARS, the term “quality” has acquired definitions that range from fulfilling needs to delighting the customer. But lately it seems as though the primary focus of quality has become conformance to customer requirements. This focus on requirements and conformance derives from an agreement forged with customers and obscures the fact that upon arriving at that agreement, the customer probably had several needs that could not be met and were not included – either because the organization was not capable of meeting them or because the customer did not even think to request them.

The innovator sees this as an opportunity, goes beyond customer requirements and finds ways to address unfulfilled needs, thus delighting customers beyond their expectations. This is accomplished by finding an offering that enables customers to carry out a task more easily, more quickly or more conveniently.

Take the stage

Innovation can be rewarding, and it's taking on greater importance worldwide. There's no better proof of this than the recent World Economic Forum (WEF) analysis of the innovative capability of countries from all parts of the globe.¹ But to understand that analysis, it's important to first walk through the innovation process, which has two phases:

1. **An initial creative phase** in which you see opportunities and find creative solutions.
2. **An execution phase** in which you make the solution work and deliver it to the market.

When discussing innovation, people frequently ask how they can create an innovative culture. The reason this is so challenging is because there are, in fact, two cultures based on the two phases.

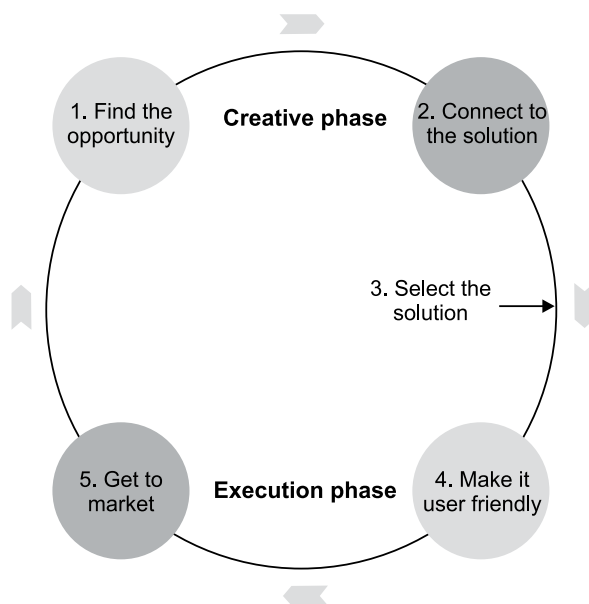


Figure 1. Stages of innovation

A culture is based on behavior, and the two phases elicit quite different behaviors. In the initial creative phase, you need an open network in which you explore, collaborate and experiment. In the execution phase, you need a closed network in which people move fast and work together closely. The two phases combine to form a five-stage process (see Figure 1).² The first two steps are the creative phase, the last two are the execution phase, and between them sits the tipping point:

1. **Identify market opportunities.** These are areas in which customer needs are not being fulfilled. This requires creative thinking because customers often do not recognize their own needs.

2. **Create conceptual solutions.** Again, this requires creative thinking, the ability to reject the status quo and the willingness to explore new environments and a world of risks.
3. **Narrow your focus.** A solution is chosen based on the time to execute, cost of the solution and risk attached to whether the solution will be sufficiently radical to separate from the competition. This is the tipping point in the process, after which you can move on to the execution phase.
4. **Create a working solution that is user friendly.** This is the stage at which the phrase “genius is 1% inspiration and 99% perspiration” is particularly relevant. Speed is essential and is achieved through good project management.
5. **Make sure you have an effective quality management system.** It’s vital that the system embrace not just operations – whether production or service – but also the sales and marketing activities. Delivery of the working solution depends on it.

World view

Innovation has become a global practice, and by looking at nations from around the world, it’s possible to see the secrets of successful innovation. While the WEF’s analysis encompasses 139 countries, let’s focus on the top 20, plus China and India.

A word of caution: The WEF focuses on technology as a source of innovation, but it’s only

part of the equation. It’s possible to find solutions through technology (step two of the creative phase), but if you fail to identify the opportunity (step one), you’re not in the game.

Also, the WEF analysis doesn’t address creative thinking, which is a critical component in identifying opportunities. For example, countries such as France and Italy are highly creative – names such as Dior, Versace, Maserati and Ferrari spring to mind – and yet these countries score poorly.

Despite this oversight, the WEF analysis has some important lessons to offer, particularly when it comes to creating an innovative culture and organizing for innovation.

The top 10 players in the WEF league table include expected names such as Japan, Germany and the United States. Joining them is a group of less-expected European countries: Switzerland, Sweden, Finland, Netherlands and Denmark. I will call these the Nordic cluster. Taiwan is also in the top 10, while the United Kingdom, France and Canada fall in the top 20.

Table 1 shows the positions of those countries, plus China, India and South Korea. Looking at the column titled “innovation factor,” it’s clear that Germany, Japan, the Nordic cluster and the United States are the front-runners in innovation capacity. This innovation factor is broken down into seven components:

1. Overall capacity to obtain technology.
2. Quality of scientific research institutes.
3. Company spending on R&D.
4. Extent to which the research institutes collaborate with industry.

Table 1. Innovation scores

Country	Rank	Population (millions)	Innovation factor	Capacity to obtain technology	Research institute ratings	Company R&D spending	University-industry collaboration	Government procurement influence	Availability of scientists and engineers	Patents/ million people
Japan	1	126	81	83	75	84	70	58	83	279
Nordic cluster	2-9	9 (average)	77	77	81	77	77	64	77	116
United States	4	313	79	75	86	77	83	67	81	261
Germany	5	81	78	84	84	81	74	60	68	109
Taiwan	7	23	75	67	74	71	74	67	78	287
United Kingdom	12	62	70	67	86	76	80	54	68	51
Canada	14	34	70	60	81	60	77	61	80	108
France	16	65	69	72	74	67	57	57	73	50
South Korea	18	48	69	61	68	67	67	58	70	181
China	31	1,336	59	60	61	58	65	64	65	1.2
India	42	1,189	56	51	67	51	52	50	74	0.6

5. Government procurement influence.
6. Availability of scientists and engineers.
7. Patents per million people – the end game of the innovation process.

The scores for components 1 through 6 have been converted to percentages from the original WEF scoring, while component 7 is the actual number of patents per million people. Bolded numbers indicate the highest scores among the top 20 countries reviewed. Bolded, red numbers indicate the lowest scoring.

Breaking it down

Let's examine each country individually and see what lessons can be learned from their innovation performance. Bear in mind the comments in this section are, to a degree, subjective and based on personal experience in those countries. But the lessons are still a good learning opportunity for organizations.

Japan's strength seems to lie in company investment in R&D. Although the numbers don't show this, the banking industry works closely with industry. Culturally, there is a strong work ethic, and the society is densely populated and interconnected.

But Japan does not score as well as other countries on its research institutes and collaboration with industry. Scientists and engineers appear to be available, which suggests they are moving quickly into industry. Also note that Taiwan has a similar profile to Japan, with the exception of company R&D spending.

Germany is renowned for its engineering, and the survey shows strength in companies' R&D spending and research institutes. But the country appears to be weak in collaboration between industry and institutes, and suffers from a shortage of engineers. Like Japan, Germany is known for its strong work ethic, but it stands above the other countries in its overall ability to obtain new technology.

Generate potential solutions, select the preferred solution, and then focus and execute

The United States scores highest in the caliber of its research institutes, where there has always been major investment, and also scores high in

collaboration with industry. A third factor that drives innovation in the country is the government procurement influence, which nets it the highest score of all the countries reviewed. Defense spending as the largest item in the U.S. budget is a key factor.

The main weakness in the U.S. innovation portfolio is company R&D spending, especially when compared with Japan and Germany. Questions have been raised about the effectiveness of that spending in the United States. R&D needs to be better integrated with business activity and not be treated as a separate spin-off.

Another area in which the United States falls short of Japan and Germany is in the overall ability to obtain technology. A separate analysis by the Boston Consulting Group has shown that innovative activity is confined to certain areas of the United States – New England, the Pacific Northwest (Washington, Montana and Oregon) and California.³ This illustrates the importance of effective networking for successful innovation.

For these reasons, the United States has good reason to be concerned about its decreasing lead in innovation. That concern was reflected in President Barack Obama's 2011 State of the Union Address, in which he said, "Innovation doesn't just change [American] lives; it's how we make our living."⁴

European achievement

Much of the success Europe has when it comes to innovation is due to the Nordic cluster. Personal experience reveals Finland as a good representative of that group.

Key businesses in the country openly share ideas and have forged strong links to universities. In addition, with a population of only 5 million, almost everyone in business speaks English, which enables the country to be a global player. This is also true of countries such as Sweden, Denmark and others in the region, which come together to form this Nordic cluster.

Moving on to the countries ranked between 10th and 20th, the United Kingdom's 12th-place standing is somewhat of an enigma. It scores close to the United States for collaboration between industry and academia, company R&D spending is close to the top, and there appears to be good collaboration between business and universities.

Historically, there has been elitism in the U.K. education system, although this has started to erode. More importantly, it is short of engineers, and its patent rate is miserable. Hailing from the United Kingdom, I have an up-close perspective on the country's shortcomings. In particular, the country suffers from a failure to execute. It spends forever arguing and debating instead of getting on with the job.

This is a critical lesson for the innovator. Generate potential solutions, select the preferred solution, and then focus and execute. This is something the United States does well. Meanwhile, government procurement influence in the United Kingdom is the lowest of the top 20. This suggests a strong aversion to risk.

Canada lies in 14th place, has strong research institutions that collaborate with industry, and scientists and engineers are readily available. But company R&D spending is terrible, and technology development isn't much better. The joke goes that it's a nation that exports wheat and imports pasta.

There's an overdependence on mining and farming, and no vision for the future or new business development. After speaking with government ministers, it's clear there's a lack of strategy to develop small to medium enterprises, of which Canada has many. That's where most innovations are born. Canada is good at developing new ideas but – similar to the United Kingdom – fails when it comes to execution. New ideas tend to fizzle and die, or migrate south to the Northeast or North-west United States.

With a rank of 16, France is worse than anyone in the top 20 in collaboration. Is this a structural or cultural issue? The French have a reputation for being fiercely independent. Is this getting in the way of collaboration?

At the same time, it is one of the most creative nations on the planet – the home of Chanel, Dior and Louis Vuitton. Imagine if the creative abilities of France and the execution abilities of Germany were to coalesce. What a powerful combination that would be.

Rising in the east

South Korea, with a score of 18, is the nation of emerging technology. In some rankings, it scores much higher on innovation. There are no over-

riding problems other than a narrow innovation focus.

Looking to China, I'm reminded of something Napoleon supposedly said: "Let China sleep, for when she wakes, she will shake the world."⁵ This is evident in the increasing government influence being exerted to develop innovation in China. But company R&D spending is still low. In fact, in some circles it's said that R&D in China stands for robbery and denial. This will change because China is poised to graduate more new engineers in one year than exist in all of Canada. This indicates a country with an incredible desire to learn.

Wrapping up the country-by-country analysis, India at 42 has a serious problem. Its universities are turning out scientists and engineers who have nowhere to go because company spending on R&D is dismal. In addition, the government corruption for which the country is well known results in the government procurement process having little influence on innovation.

What did we learn?

This analysis illuminates seven basic lessons organizations should adopt:

- 1. Explore the global market.** In our grandparents' time, competition was from across town. In our parents' time, it was from across the country. Now, it is from across the globe. It's important to remember that someone somewhere on the planet has a need for your knowledge, skills and competencies.
- 2. Develop as many ideas as possible.** As scientist Linus Pauling said, "The best way to have a good idea is to have lots of ideas."⁶ The countries with the highest innovation ranking had high scores for their capacity to obtain innovation and a high number of patents per million people.
- 3. Network and collaborate.** Research in the aerospace industry has shown that the creative phase of innovation is typically 20% of total budget. Get new ideas by investing in networking with universities, research institutions and government agencies linked to your industry.
- 4. The execution phase requires time and money.** Have a well-defined business case and budget. Be prepared to take your case to

outside investors, whether it's banks or venture capitalists. That way, you can invest in innovation.

5. **Have a well-defined and understood innovation process.** You need scientists and engineers, but ensure everyone in the organization knows how they can make their best contributions to innovation.
6. **Don't ignore the two-culture problem.** Address how to integrate the creative phase of innovation into your organization. Be ready to take calculated risks, and rid yourself of risk-averse thinking.
7. **Execute, execute, execute.** After you've decided what to pursue, focus on it and move quickly. The most effective way to do this is via solid project management and quality management.

There's one more quote you should keep in mind: Think globally and act locally. I'm sure you've heard that applied to several different situations, and it certainly applies to innovation. In fact, it should be the mantra of every innovator.

QP

References and Note

1. World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report 2010-2011," www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2010-2011-0.
2. For more information, see Peter Merrill, *Innovation Generation*, ASQ Quality Press, 2008.
3. James P. Andrew, Emily Stover DeRocco and Andrew Taylor, "The Innovation Imperative in Manufacturing," Boston Consulting Group, March 2009, www.bcg.com/documents/file5445.pdf.
4. President Barack Obama, "Remarks by the President in the State of the Union Address," Jan. 25, 2011, <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/01/25/remarks-president-state-union-address>.
5. Charles E. Boyle, "China Wakes Up as the World Watches," *Insurance Journal*, www.insurancejournal.com/magazines/features/2004/07/19/44587.htm.
6. BrainyQuote, "Linus Pauling Quotes," www.brainyquote.com/quotes/authors/l/linus_pauling.html.



PETER MERRILL is president of Quest Management Systems, an innovation consultancy based in Burlington, Ontario. Merrill is the author of several ASQ Quality Press books, including *Do it Right the Second Time*, second edition (2009), and *Innovation Generation* (2008). He is a member of ASQ and the ASQ Innovation Technical Committee.

Lehetséges a tökély!

Bob Galvin, a Motorola elnöke és legfelső vezetője évtizedeken keresztül fáradhatatlanul dolgozott a minőség érdekében, amit az is jelez, hogy a nagyvállalatnak az ő vezérése alatt sikerült elnyernie a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíjat. Mindig a minőség kérdését helyezte előtérbe, mert – mint ahogy ő maga sokszor mondta – minden más már magától jön. Soha nem ijedt meg a változtatásoktól és a gyökeres átalakításoktól sem, ha ezt a minőség ügye megkövetelte. Az egyes részlegek vezetői, sőt még az auditorok sem voltak mindig tisztában a minőségügyi eszközök és a minőségmenedzsment alkalmazásának jelentőségével. Alig egy év elteltével azonban már ők maguk is belátták azok nélkülözhetetlenségét a teljesítmény drámai javulásában. Bob Galvin szerint igen is elérhető a tökély: a hibaarányt sikerült egészen háromig leszorítania egymillió termékre vetítve. Ez azt jelenti, hogy mivel évente 4 millió mobiltelefont állítanak elő, azok között mindössze 12 hibás gyártmány akadt. Ezeket külön is megvizsgálták a háttérben meghúzódó okok jövőbeli kiküszöbölése érdekében. Tapasztalataik széleskörű megosztása érdekében létrehozták a Motorola Egyetemet, melynek tanfolyamain már az első évben több mint tízezer szakember vett részt. Később Galvin elnöke lett a Baldrige felülvizsgálók testületének, s mint ilyen, nagyban elősegítette a díj kiterjesztését a közegészségügyre és az oktatásra is. Úgy érezte, hogy az Egyesült Államok iparának versenyképességét leginkább az energiaszolgáltató hálózat széttöredezettsége veszélyezteti, beleértve a legalapvetőbb minőségirányítási módszerek alkalmazásának hiányát az elektromos energiaszolgáltatás területén.

Ha röviden akarjuk összefoglalni Bob Galvin sikereinek titkát, a következőt kell megállapítanunk: nem elégedett meg azzal, hogy saját vállalatát a minőség élharcosává és vezetőjévé tegye. Jóval tovább ment ennél, és arra törekedett, hogy megváltoztassa az egész világot.

(Perfection is possible. *Quality Progress*, December 2011, pp. 8-10)



VG

RUSSEL T. WESTCOTT

Etikai kiválóság

A minőségügyi szakember 10 viselkedési alapszabálya

Az új évezred első évtizede nem csak lehetőségekben, hanem kockázatokban is bővelkedik. Naponta kapunk híreket nemkívánatos emberi magatartásformákról. A rossz híreknek a jó hírekhez viszonyított magas aránya szinte sokkolja a kemény munkából élő, törvénytisztelő embereket.

A „mindenki ezt csinálja” szindróma erős hatást gyakorol a gyengékre. Semmibe veszik az etikai és az erkölcsi normákat, sőt gyakran kérkednek a nemkívánatos magatartással.

A politikusok cselekedeteikkel tönkreteszik saját karrierjüket és kiábrándítják a követőiket. A valamikor nagyon tisztelt szervezetek üzleti vezetői telerényes utakra tévednek, saját gazdagodásuk és kapzsiságuk vezérli őket, miközben tönkreteszik magukat, családjukat, munkatársaikat, üzlettársaikat és vállalataikat. A vallási vezetők morális hanyatlásba esnek, ami veszélyezteti a követőiket, beszennyezi az egyházakat, hiteltelenné teszi az elhivatottságot.

A hazudozás, a szélhámosság és mások tisztességtelen kihasználása egyre jobban terjed a világon. Az ilyen emberek azonban – egyelőre még – a világ népességének csak egy töredékét teszik ki.

A minőségügyi és a szervezeti kiválóságot tanúsító menedzserek tudásanyagának egy kis szegmense előírja az ASQ Etikai Kódex ismeretét, tanulmányozását és gyakorlati alkalmazását. Bár eddig nem sok figyelmet szenteltek ennek a témának, nekünk az etika világosságát kell követnünk, ha a legjobb úton kívánunk haladni.

Az általam összeállított 10 tantétel az ellenőrző lista szerepét töltheti be saját viselkedésünk értékeléséhez és az etikus magatartás normáinak követéséhez.

1. **Állítsd magasra a személyes mércédet:** élj a törvények és az alapvető emberi értékek szellemében és céljainak megfelelően. A jog önmagában nem mindig jelenti a legjobb és az egyetlen lelkiismereti útmutatót.
2. **Hallgass a belső hangra, de ne higgy el mindent, amit hallasz:** ne kerüljön konfliktusba egymással az etikai parancsolat és saját önző akaratod. Ne te akard irányítani a lelkiismeretedet.
3. **Ha kétséged van, fordulj másokhoz:** beszélj meg az etikai dilemmádat olyan emberekkel, akiknek hallgatsz a szavára. Óvakodj a Fejbólintó Jánosoktól!

4. **Nyugodj bele, hogy az etikus viselkedés nem mindig jó mulatság:** idegesíthetsz vele másokat, akik körében nem leszel nagyon népszerű. Ha ragaszkodsz az etikához, az esetenként pénzedbe is kerülhet vagy gátolhatja a szakmai előmeneteledet.
5. **Az etikai adósság visszaüt:** egyre mélyebben elásod magad, ha a mai csábításokat ráterheled a jövődre. A fizetés késleltetése ahhoz vezet, hogy még többet kell majd fizetned.
6. **Kisebb dolgokban hagyatkozz a saját jellemre:** leggyakrabban a kis dolgok segítenek hozzá ahhoz, hogy kialakítsd az etikus magatartás repertoárját. Sokszor éppen a kisebb elvárások hívják fel arra a figyelmedet, hogy ne azt csináld, amit prédikálsz.
7. **Ne lépj rá a fűben lapuló kígyóra:** vedd észre az első figyelmeztető jeleket. Tartsd távol magad az olyan dolgoktól és cselekedetektől, amelyek gyanút keltenek benned vagy valami potenciális problémát sejtetnek: készülj fel arra, hogy megbirkózz velük.
8. **Ismerd fel, hogy sok előre nem látott és beismert hiba értékes lehet:** engedj meg magadnak is, másoknak is hogy hibát ejtsenek, ha az nem sérti a becsületet, nem csapunk be senkit, de megnyílik a párbeszéd a javítás előtt.
9. **Cselekedeteid minden szónál ékeesebben beszélnek:** minden pillanatban, a világ minden táján demonstráld a saját etikádat. Légy büszke a hitedre és ostorozd saját hibáidat.
10. **Te légy a szilárd vár:** a mai társadalomban túlteng az etikátlan viselkedés. De a járványhoz vagy a tomboló erdőtűzhez hasonlóan lennie kell egy helynek, ami szilárd alapokon áll. Légy te ez a hely! Ha még nem tetted volna meg, olvasd el újra az ASQ Etikai Kódexet. Talán függessz ki egy másolatot a munkahelyeden, hogy mindig a szemed előtt legyen; szívleld meg az abban foglaltakat és terjeszd az ígét, vagy akár alakítsd ki a saját külön bejáratú etikai kódexedet.

Megjegyzés: Az ASQ Etikai Kódex helye:
www.asq.org/about-asq/who-we-are/ethics.html.

Fordította: Várkonyi Gábor

A mű eredeti címe:
 Ethical Excellence by Russell T. Westcott
 Quality Progress, May 2010, p. 51

Dr. HORVÁTH ZSOLT – FÁBIÁN ZOLTÁN

Információbiztonság lépésről lépésre az egészségügyben

Az egészségügyi intézmények számára egyre nagyobb problémát jelent adataik megfelelő védelme, az adatkezelés folyamatosságának biztosítása. A fenyegetettségek nagyon sokoldalúak és összetettek. Magukban foglalják a kórházi informatikai rendszerek működtetésének megbízhatósági és biztonsági problémáit, a betegdokumentáció kezelésének problémáit, valamint az információszivárgás veszélyeit is.

Az INFOBIZ Kft. kialakított az egészségügyi intézmények számára egy többlépcsős programot, amelyben az információbiztonsági irányítási rendszer kiépítése több, egymást követő és egymásra épülő önálló lépésben valósul meg. Az egyes lépések önálló projektekként is végrehajthatók, azok beruházásigénye így kisebb, és önmagában kézzelfogható és biztonságot tovább javító eredményeket produkálnak.

Ennek a többlépcsős programnak az első lépcsőjét vezette be a Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központja. Jelen tanulmány ennek a bevezetésnek a lépéseit és eredményeit mutatja be.

Információbiztonság az egészségügyben – miről is beszélünk?

Az információbiztonság jelentősége a gazdaság minden területének minden szervezete számára megkérdőjelezhetetlen, függetlenül attól, hogy a szervezet tudomást vesz-e róla vagy sem. Minden gazdálkodó szervezet, legyen kicsi vagy nagy, tartozzon az állami vagy versenyszférához, hatékony működését folyamatalapon tudja megszervezni. Folyamatai megbízható működtetéséhez elengedhetetlen, hogy folyamatai erőforrásait menedzselje. A legfontosabb erőforrások közé tartozik maga az ember, a pénzügyi eszközök, a kapcsolódó infrastruktúra (ingatlan, berendezések, eszközök stb.), no és maga az információ.

Semelyik folyamat nem működhet a bemenő (input) és kimenő (output) információk rendelkezésre állása és pontossága (sértetlensége) nélkül. Ha ezek az információk ugyanakkor illetéktelenek tudomására jutnak, akkor azzal visszaélve számos kárt tehetnek a szervezetnek.

Összegezve: az információk biztonsága nem jelent mást, mint az adott (felhasznált illetve kezelt) információk bizalmosságának, sértetlenségének és rendelkezésre állásának biztosítását. Információbiztonsági irányítási rendszerről akkor beszélünk, amikor az információk bizton-

ságát folyamatosan és kockázatalapon, a vállalatvezetési (irányítási) rendszer keretein belül – megfelelően a PDCA ciklus alapelveinek – menedzseljük.

Nincs ez másképpen az egészségügyben sem. Az egészségügyi gyógyító szervezetek (kórházak, klinikák, szakrendelők stb.) működése számára is ugyanolyan jelentőséggel bírnak a szervezeti és a szakmai (azaz a főtevékenységet ellátó) működéshez szükséges információk biztonsága.

Ezek az információk jellemzően a következő nagyobb csoportokra (kategóriákra) oszthatók:

- **betegek** egészségügyi és személyes adatai;
- **egészségügyi dolgozók**, beszállítók adatai;
- **gyógyszerek, vizsgálati eszközök és eljárások** adatai;
- **minőségirányítási dokumentációk** és kapcsolódó gyűjtött indikátorok;
- **kórházi gazdasági / finanszírozási / ügyviteli** adatok.

Az információbiztonsági irányítási rendszer az információknak (mint adatoknak) a védelmét szolgálja különböző fenyegetésekkel szemben, és ezáltal biztosítja a védendő információk bizalmosságát, rendelkezésre állását és sértetlenségét. Ha ilyen szemmel nézzük, akkor melyek lehetnek a jellemző fenyegetések az egészségügyben, amelyekkel szemben az adatokat védeni kell:

- **Adatszivárgás** – jogosulatlanok hozzáférése az adatokhoz. Illetékteleneknek (szándékosan vagy véletlenül) kiadott betegadatokkal számtalan visszaélés lehetséges, ezekre rengeteg példa hozható. A betegek személyes és egészségügyi adatainak bizalmasságát külön jogszabályok is védik. De ugyanúgy veszélyes lehet a kórházi dolgozók személyes adatainak (pl. név, cím, TAJ-kártya adatok, bankszámlaszám, bérék), a gyógykezelési eljárásoknak vagy kutatási adatoknak, gépek, műszerek, eszközök aktuális adatainak, vagy éppen a kórház stratégiai terveinek vagy gazdálkodási adatainak nyilvánosságra kerülése vagy illektelenek általi velük való visszaélése is.
- **Adatok hibás felhasználása** – hibás információk a gyógyításban, menedzsmentben. Erre tipikus példák lehetnek: az „elnezett vagy elcserélt” vizsgálati eredmények (vagy kórlapok) alapján hozott döntések a kezelésről, vagy a gondatlanul rögzített adatok alapján készült hibás betegdokumentációk vagy a gondatlanul rögzített vagy szándékosan „kozmetikázott” adatok alapján készült finanszírozási adatszolgáltatás, a hamis adatokra épülő ellátástervezés.
- **„Nem az előírt célnak megfelelő” adatkezelés** – adatok illektelen célú felhasználása. Példaként gondoljunk itt a szakdolgozatokban, tudományos munkákban nem megfelelően kezelt adatok közzétételére, vagy bizonyos kezelési adatok gyógyszercegek piaci versenyelőnyéhez történő egyoldalú kiszolgáltatására.
- **Adatok rendelkezésre állásának hiánya** – diagnosztikához, beavatkozáshoz, gyógyításhoz nem, vagy késve (vagy hibásan) állnak rendelkezésre a szükséges információk. Jellemző informatikai fenyegetettség, amikor a központi informatikai rendszerben lévő (rövid vagy hosszú) üzemszünet miatt a gyógyításhoz szükséges információk nem elérhetők (ld. a közelmúltban a sajtóban is közzétett egyhetes rendszer-leállás a PTE ÁOK-n). Az adatok, információk rendelkezésre állásának hiányát okozhatják nemcsak az informatikai rendszer hiányosságai, de a papíralapú betegdokumentációk kezelésének problémái is.

Ezekből a példákból látható, hogy az információbiztonság hiánya miatti lehetséges problémák az egészségügyi gyógyító szervezetek mindenna-

pi működésében mindenütt fellépnek és felléphetnek, és súlyos gyógyítási, jogi és működtetési problémákat okozhatnak.

E problémák gyakorlati felismerése után határozta el magát a Szegedi Tudományegyetemen a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ vezetése a megoldás keresésére. Olyan megoldást kellett találni, amely a jelen gazdasági viszonyok mellett nem jelent túl nagy pénzügyi terhet, és amelynek bevezetése a munkatársak számára egyszerű és átlátható, azaz a mindennapi munkavégzésük mellett különösebb megterhelés nélkül megtanulható, alkalmazható. Másrészt pedig csak olyan hatékony megoldás jöhet szóba, amely nem a formális, adminisztrációs terheket növeli, hanem érdemben növeli a biztonságot, és az adatvédelmen túl érdemben növeli a teljes információbiztonságot.

Ennek tükrében jött létre az együttműködés a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ és az INFOBIZ Informatikai, Információbiztonsági és Vezetési Tanácsadó Kft. között.

Az INFOBIZ Kft. megoldása egészségügyi gyógyító intézmények (kórházak) számára

Az egészségügyi gyógyító intézmények működtetése során a fenti információbiztonsági problémák kielégítő kezelése lényegében egy testre szabott információbiztonsági irányítási rendszer bevezetésével biztosítható.

Az INFOBIZ Kft. figyelembe véve az egészségügy helyzetét, működési jellegzetességeit és speciális információbiztonsági problémáit, **kialakított egy többlépcsős programot az információbiztonsági irányítási rendszer kiépítésére és bevezetésére**. Az egyik alapelve – elsősorban a terhelések mérséklése végett – **a fokozatosság elve** volt. A komplett információbiztonsági irányítási rendszer kiépítése több, egymást követő és egymásra épülő önálló lépésben valósul meg. Az egyes lépések önálló projektekként önállóan is végrehajthatók, azok beruházásigénye kisebb. Az egyes lépések végrehajtása lépésenként önálló, a biztonságot tovább javító eredményeket produkál – az eredményekhez viszonyított olcsó áron.

1. lépés: Biztonságtudatosságot fejlesztő bevezető képzések, önértékelő kérdőíves felmérés és kiértékelése, valamint intézkedési javaslatok a statisztikailag feltárt problémák javítására.

2. lépés: Az egész szervezetet lefedő, szakértői informatikai és információbiztonsági állapotfelmérés, az eredmények értékelése erősségek és gyenge pontok feltárásával, és intézkedési javaslatok a feltárt problémák javítására.

3. lépés: Az adatvagyon, az információs vagyon és fenyegetettségének, kockázatainak felmérése, értékelése, és intézkedési javaslatok a nem elfogadható mértékű információbiztonsági kockázatok kezelésére.

4. lépés: A folyamatos kockázatkezelésen alapuló információbiztonsági intézkedések beemelése a szervezet integrált irányítási rendszerébe, és ezzel az információbiztonsági irányítási rendszer (mint a vállalati integrált irányítási rendszer egy részrendszere) életbe léptetése.

A Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ elkezdte ennek a programnak a végrehajtását, és a továbbiakban bemutatjuk az első lépés végrehajtásának főbb pontjait, eredményeit és tapasztalatait.

A program első lépésének végrehajtása a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központban

A program első részében az INFOBIZ kft. szakértői egy félnapos képzést tartottak a klinika jelen lévő adatvédelmi felelősei és középvezetői számára. Ezután átadták az önértékelések kérdőíveit, amelyeket a klinikán belül – a végrehajtásra hosszabb időt hagyva – feldolgoztunk, és az eredményeket elküldtük az INFOBIZ Kft. szakértőinek. Az eredményeket az INFOBIZ Kft. egy jelentésbe foglalta össze, amely az eredmények és az azokból következő összefüggések leírása után javaslatokat is tartalmazott a problémás területeken az információbiztonság erősítésére.

Az információbiztonsági bevezető képzés

A bevezető információbiztonsági témájú képzés célja egyrészt ismeretfrissítés és az információbiztonsági tudatosság erősítése az adatvédelmi felelősök és a középvezetők számára, másrészt a figyelem felhívása az információbiztonság és informatikai üzemeltetés hatásának jelentőségére a klinika működési és adatbiztonságára és az ezzel kapcsolatos személyi felelősségre.

Ennek megfelelően a képzés főbb témái a következők voltak:

- Gyakorlati példák, esettanulmányok megtörtént, ún. „csapdás” esetekről, előre nem

számított negatív eseményekről és ezek tapasztalatainak bemutatása a betegek adatvédelmével kapcsolatban.

- Az információbiztonság főbb területeinek, szerepének és jelentőségének bemutatása egészségügyi szolgáltató szervezetek működésében.
- A kórházi információtechnológiai (IT) adatvédelem főbb gyakorlati szempontjainak bemutatása.
- Az informatikai üzemeltetés, mint a szolgáltatás megbízhatósága elvárásainak, kritériumainak és jellemző mutatóinak bemutatása.

Az önértékelés

Az önértékelés két, egymástól elkülönített részből állt. Az egyik része egy általános célú kérdőív, amely az információbiztonság és az adatvédelem gyakorlatának és tudatosságának felmérésére szolgál. Az önértékelés másik része a klinikai központ informatikai hálózatának és működésének kulcs-elemeit és jellemző informatikai védelmi profilját jellemzi. A kétféle kiértékelést a következő táblázat hasonlítja össze.

	Általános célú	Informatikai célú
Célja	A teljes szervezetben az adatvédelem felhasználói gyakorlatának és tudatosságának felmérése.	Az informatikai rendszer fenyegetettségi és védelmi profiljának felmérése.
Módszere	27 kérdésből álló, egyszerű feleltválasztós teszt alapú, az intraneten keresztül kitölthető elektronikus kérdőív ¹ .	8 – 10 oldalas kérdőív, az informatikai és az informatikai biztonsági rendszer kulcselemeivel.
Résztvevők köre	Minél szélesebb körben, minden betegellátó és adminisztratív egységből több dolgozó.	Szervezet informatikai vezetése.
Kiértékelés módja	IT alapú statisztikai kiértékelés, majd az eredmények alapján a kimutatható gyenge pontok.	Szakértői verbális kiértékelés a kulcselemekre adott válaszok és összefüggéseik alapján.

¹ Ez a kérdőív elektronikus formában meghatározott ideig az intézményi Intraneten volt elérhető. Jellemzői: strukturáltság, azaz főcsoportok és azon belül szempontok, anonimitás, a kérdések értelmezéséhez „help” lehetőség, a lezárás utáni azonnali statisztika, ami a feldolgozás aktualitását biztosítja

Az **általános célú önértékelés témái** felölelik az egyes betegellátó és adminisztratív szervezeti egységek mindennapi gyakorlatában, egységenként a következő témaköröket:

- a papíralapú dokumentációk biztonságos és bizalmas kezelése,
- az adatvédelmi szabályok és előírások megléte, ismerete és betartása,
- az informatikai biztonsági szabályozások megléte, ismerete és betartása.

Az **informatikai célú önértékelés témái** felölelik az informatikai infrastruktúra, az alkalmazások, az üzemeltetés, a felhasználói állomány és a működési környezet kereteinek, működésének jellemzését, valamint ezek tükrében az üzemeltetés meglévő védelmi elemeinek jellemzését.

A program első lépésének eredményei a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központban

Az információbiztonságot tudatosító képzést nagy érdeklődés előzte meg, és azon nagyszámú hallgatóság vett részt. A prezentációkat számos kérdés követte, majd a képzés után az adatvédelem és az információbiztonság sokáig téma volt. Jellemzően sokan vették elő a „régóta porosodó” IBSZ-t, és olvasták el újra, ami mindenképp nyomatékot adott a téma iránti általános odafigyelésnek.

Az önértékelő kérdőívek kitöltés során az eredményeket az INFOBIZ Kft. szakértői kiértékeltek, és egy részletes jelentésben foglalták össze.

Az általános célú kérdőív eredményei:

A kérdőívek kitöltésének eredményeit – noha sok érdekes hasznosítható tapasztalatot mutatnak, és sok tendenciára és tanulságra felhívják a figyelmet – csak tendencia-jellel szabad értékelni, és ezek nem helyettesítik egy részletes felmérés eredményeit.

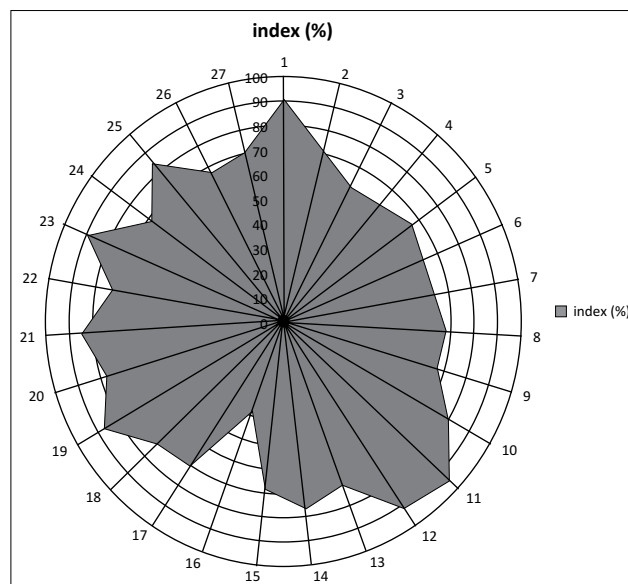
A Szent-Györgyi Albert Klinikai Központban a felmérésen összesen kilenc szervezeti egység (klinikák, laborok, ill. intézetek) vett részt.

Az eredmények grafikus szemléltetése mellett a tendenciák kiértékelése verbálisan történt. Az értékelés kitért mind az egyes témakörök helyzetének elemzésére, mind a szervezeti egységek szerinti elemzésre. A jelentés bemutatta az általános célú kérdőív kérdésenkénti

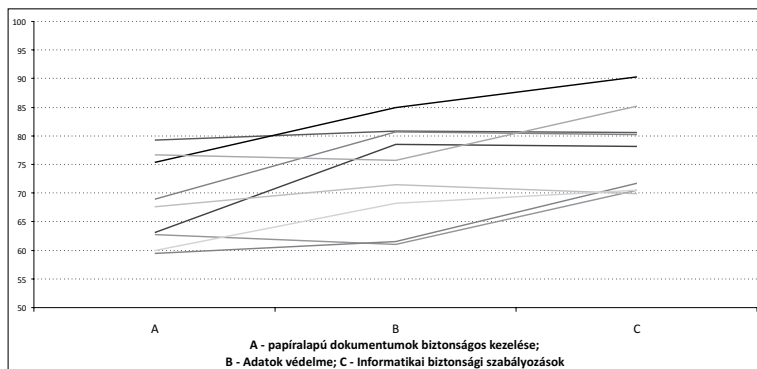
összesített eredményeit mind a vizsgált szervezeti egységekre vonatkoztatva külön-külön, mind a teljes intézményre összesítve is.

Az egyes klinikák közötti eredmények is (a 9 vizsgált klinika / intézet vonatkozásában) jelentősen eltérnek egymástól. Az egyes részterületek értékelésében, illetve az egyes kérdések megítélésében a különbségek még ennél is nagyobbak. Ez önmagában is utal az egyes klinikák közötti eltérő adat- és információbiztonsághoz való viszonyulásra és gyakorlatra.

Az egyes szervezeti egységek illetve az egész intézmény vonatkozásában a 27 kérdés eredményeinek átlaga szemléletesen egy kördiagramon (radar diagramon) ábrázolható (1. ábra). Az egyes vizsgált szervezeti egységeken belül a 3 témacsoport eredményeinek szemléltetése vonaldiagramos ábrázolással történt (példa a 2. ábrán).



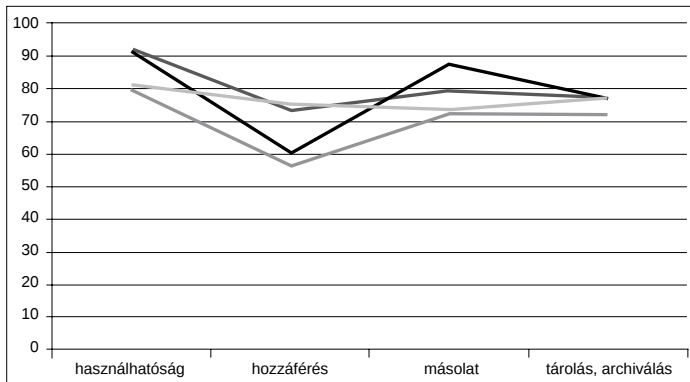
1. ábra: A 27 kérdés eredményeinek összevetése kördiagramon



2. ábra: A három témacsoport eredményeinek összevetése a kilenc résztvevő szervezeti egységnél

A kérdéssor úgy épült fel, hogy a három témacsoporton belül önálló, gyakorlati témakörök különülnek el. Egy témakört egy vagy jellemzően több egymásra épülő kérdés együttesen jellemez, és ezek nagyon jól kimutatják annak a témakörnek a mindennapi gyakorlati működését.

Az egyes témacsoportokon belüli témakörök értékelése külön-külön is kimutatott (lásd példát a 3. ábrán), amely már konkrétan rámutat szervezeti egységeként a vélhető erősségekre és fejlesztendő területekre is. Látható az ábrán, hogy a legnagyobb hiányok a papíralapú betegdokumentációk hozzáférési biztonságából adódnak, azaz a betegdokumentációk kezelésének gyakorlata több helyen könnyen lehetővé teszi az illetéktelen hozzáférést.



3. ábra: A papíralapú dokumentumok biztonságos kezelése témacsoport témaköri eredményeinek összevetése 4 szervezeti egységnél

Az informatikai önértékelési kérdőív eredményei:

A kapott eredmények – mint általában az önértékelések eredményei – figyelemfelhívó jellegűek, rámutatnak lehetséges kritikus helyekre, azonban a részletek pontos megismerése, feltárása végett nem helyettesítik egy átfogó IT / IT biztonsági felülvizsgálat (audit) elvégzését.

A kérdőív négy területen kérdez rá az üzemeltetés és az üzleti felhasználás kulcselemeire (fenyegetettségi profil), és ugyanezekben a területeken az alkalmazott biztonsági szabályok, módszerek illetve eszközök alkalmazására (védelmi profil). Ezek aránya, illetve az egyes témák szükségessége illetve hiánya megmutatja a rendszer lehetséges gyenge pontjait, fejlesztendő területeit.

Az informatikai biztonság szempontjából értékelt négy terület a következő:

- Informatikai (IT) infrastruktúra biztonsága

- Informatikai alkalmazások biztonsága
- Informatika (IT) üzemeltetésének biztonsága
- Humán erőforrások biztonsága

Az értékelés erre a négy területre külön-külön mutatta be az intézményi informatikai rendszer átfogó jellemzését, fenyegetettségi és védelmi profilját és a biztonság szempontjából az erős és a fejlesztendő területeit.

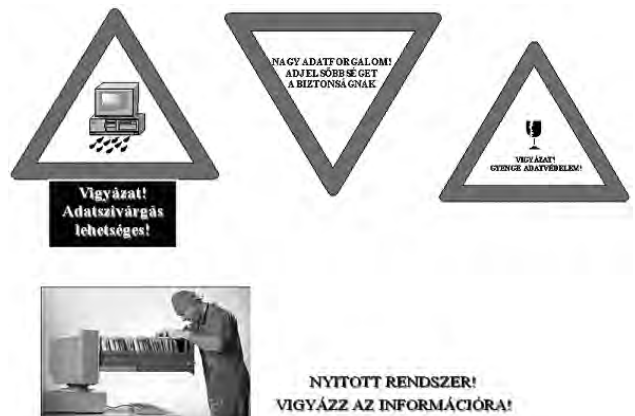
Továbbiakban nagyon jó kiindulási információkat adott ez a felmérés egy későbbi részletes informatikai / informatikai biztonsági felmérés megtervezéséhez és lefolytatásához.

Az eredmények hasznosítása

Az elkészített jelentés a klinika vezetősége számára szemléletesen bemutatta és felhívta a figyelmet az információbiztonság állapotára, főbb hiányosságaira és azok veszélyeire. Ezek eredménye nyomán több intézkedés született:

- Átfogó belső adatvédelmi és információbiztonsági tudatosítási program bevezetése,
- Konkrét, információbiztonságot javító intézkedések szervezése és informatikai intézkedések kezdeményezése,
- Az információbiztonsági irányítási rendszer 2. szakaszának (lépcsőjének) előkészítése.

Az információbiztonsági tudatosítási program keretein belül igyekeztünk új ötletekkel biztosítani az adatvédelemmel kapcsolatos érdeklődést. Ennek egyik példája a biztonság tudatosítását szemléltető KRESZ-tábla jellegű figyelmeztető táblák készítését célzó ötlet. A 4. ábrán bemutatunk néhányat a legjobban sikerültek közül.



4. ábra: Figyelmeztető táblák

Természetesen ezek nem jelentenek előrelépést az információbiztonság javítása tekintetében, de talán alkalmasak arra, hogy a klinikákon egyrészt biztosítsák az érdeklődést az információk biztonságával kapcsolatban, másrészt talán segítenek a jelenlegi meglévő biztonsági színvonal fenntartásában.

Ugyanakkor konkrét lépéseket is tettünk: a bevezető információbiztonsági témájú képzés hatására, és a kiértékelés alapján elkészült egy Adatvédelmi tájékoztató, amely a Klinikai Központ intranet rendszerében valamennyi betegellátó számára folyamatosan elérhető. Segít az adatvédelmi alapismeretek elsajátításában, és ugyanakkor azok gyakorlati alkalmazásában is. Kialakítása révén könnyen elérhető az adott témához kapcsolódó jogszabályi paragrafusok, vagy az Adatvédelmi Eljárási Rend vonatkozó rendelkezései.

Az elektronikus információáramlás biztonságosabbá tétele érdekében kialakított központosított levelező rendszer tervezésekor és kivitelezésekor tekintettel voltunk a képzésen elhangzott, az önértékelésben és annak kiértékelésében szereplő információbiztonsági alapelvekre. Ennek megfelelően az új levelező rendszer megvalósítja a biz-

tonságot a fizikai rendelkezésre állás, a védett, de ugyanakkor kiterjesztett hozzáférhetőség tekintetében is.

Amit sikerült elérnünk:

- Szemponttá vált az adatbiztonság – nemcsak a vezetés, de a klinikai munkatársak számára is.
- Megerősítettük az adatvédelmi felelősi hálózatunkat: javítottuk a tudatosságot, fejlesztettük ismereteiket az információbiztonsági rendszerünkről.

Persze ez nem sok, de az egészségügy jelenlegi viszonyai között talán nem is kevés...

Szerzők:

Dr. Horváth Zsolt, INFOBIZ Informatikai, Információbiztonsági és Vezetési Tanácsadó Kft. (INFOBIZ Kft.), ügyvezető igazgató, horvathzs@infobiz.hu

Fábián Zoltán, Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ, minőségirányítási igazgató, fabian.zoltan@med.u-szeged.hu

Zöld Irodával Európába

A KÖVET Egyesület Zöld Iroda Programja keretében **hatodik alkalommal hirdeti meg a Zöld Iroda Versenyt**, amelynek célja a környezet- és emberbarát irodai működés népszerűsítése, az **irodai dolgozók környezeti szempontú tudatformálása, valamint az induló irodák közötti tapasztalatcsere és teljesítményük összemérése**. A szervezetek a verseny keretében az irodai környezetvédelem számos területén javíthatják környezeti teljesítményüket.

A versenyben részt vehet minden olyan vállalat, hivatal, intézmény, iskola, civil szervezet, ahol irodai munka folyik. Indulhatnak a már környezetbarát módon üzemeltetett irodák és azok is, amelyek a közeljövőben tervezik az áttérést a zöldebb működésre. A versenyre jelentkező szervezeteket szektor szerint (for profit, illetve nonprofit intézmény), valamint méretük alapján (irodai munkatársi létszám) is megkülönböztetik a szervezők. Az értékelés folyamán a KÖVET Egyesület Zöld Iroda-szakértői **helyszíni audit keretében is megvizsgálják a zöldülő irodák teljesítményét és eredményeit**, majd nyilvános szempontrendszer alapján független szakmai zsűri választja ki a győzteseket.

Az értékelés során is figyelembe veszik a különböző kategóriákat, így a legnagyobb változást elérő irodák a **2013 Legtöbbbet Zöldült Irodája**, míg az **összességében legjobban teljesítők a 2013 Legzöldebb Irodája díjat kapják**. Az irodai környezetvédelem egyes területein kiemelkedően teljesítő irodák különdíjat kaphatnak. A hazai díjazottak továbbjutnak a **2013-as Európai Zöld Iroda Versenyre**, mert a megmérettetés része a KÖVET által koordinált NEGOSE (Network for Green Office Standardization in the EU) elnevezésű, Európai Unió által támogatott Európai Zöld Iroda Projektnek.

Jelentkezési határidő: 2012. szeptember 14. Információ a versenyről: www.zoldiroda.hu

További információ: Povodör Artúr, KÖVET Egyesület, tel: 06/1/472-2290

LOSONCI DÁVID – DEMETER KRISZTINA, Budapesti Corvinus Egyetem,
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

A lean rendszerben működő termelővállalatok pénzügyi mutatóit befolyásoló tényezők

Mire lehet hatása a termelésvezetőnek?¹

Számos nemzetközi kutatási eredmény – amit jelen munka is megerősít –, arra hívja fel a figyelmet, hogy a lean termelők nem tudják működési kiválóságukat javuló pénzügyi teljesítményre „váltani”, vagyis a pénzügyi mutatók (pl. árbevétel, árbevétel-arányos nyereség, eszközarányos nyereség, működési eredmény) nem állnak direkt kapcsolatban a lean termelés gyakorlataival. Jelen tanulmány a pénzügyi mutatók és a lean termelés közötti kapcsolat egy további speciális vetületét is vizsgálja. A pénzügyi mutatókban sikeres és kevésbé sikeres lean termelők összevetésével rávilágít azokra a tényezőkre, amelyek meghatározzák, hogy várható-e javulás a lean termelők pénzügyi teljesítményében. Eredményeink arra utalnak, hogy a lean termelési környezetben dolgozó termelésmenedzserek a termék/szolgáltatás arányának befolyásolásán, a beszállítók és a kapacitástartalékok menedzsmentjén keresztül javíthatnak a vállalat pénzügyi mutatóin. Bár közvetlen kapcsolat nem mutatható ki a lean termelés és a pénzügyi teljesítmény között, de várakozásaink szerint a folyamatosan javuló működési teljesítmény kiegyensúlyozott és stabil pénzügyi teljesítmény lehet.

1. Bevezetés

A javuló versenyképesség ígérete magyarázhatja, hogy a 2000-es években a lean menedzsment (Womack és társai, 1990) második virágkorát éli (Schonberger, 2007; Holweg, 2007). Ezt jól mutatja, hogy az elmúlt másfél évtizedben a lean transzformációk száma világszerte sokszorosára nőtt (Bruun és Mefford, 2004). Bár a nyugati lean átalakítási hullám néhány év késéssel ért el Magyarországra, a 2000-es évek végétől a magyar nyelvű könyvek (Liker, 2008; Womack és Jones, 2009; Productivity Press, 2009) és publikációk (Jenei, 2010; Kelemen, 2009; Losonci és társai, 2010; Topár, 2009; Vörös, 2010; Vörösmarty, 1999; Magyar Minőség 2009, 8-9. szám), illetve konferenciák növekvő száma fozozódó hazai érdeklődésre utal.

Már a 1990-es években megjelent az a gondolat (pl. Voss, 1995), miszerint a lean termelés pozitívan hat a vállalatok versenyképességére. A lean termelés és a versenyképesség közötti pozitív kapcsolat megáll, ha a működési mutatókra gondolunk. Ha azonban a versenyképesség „általános”

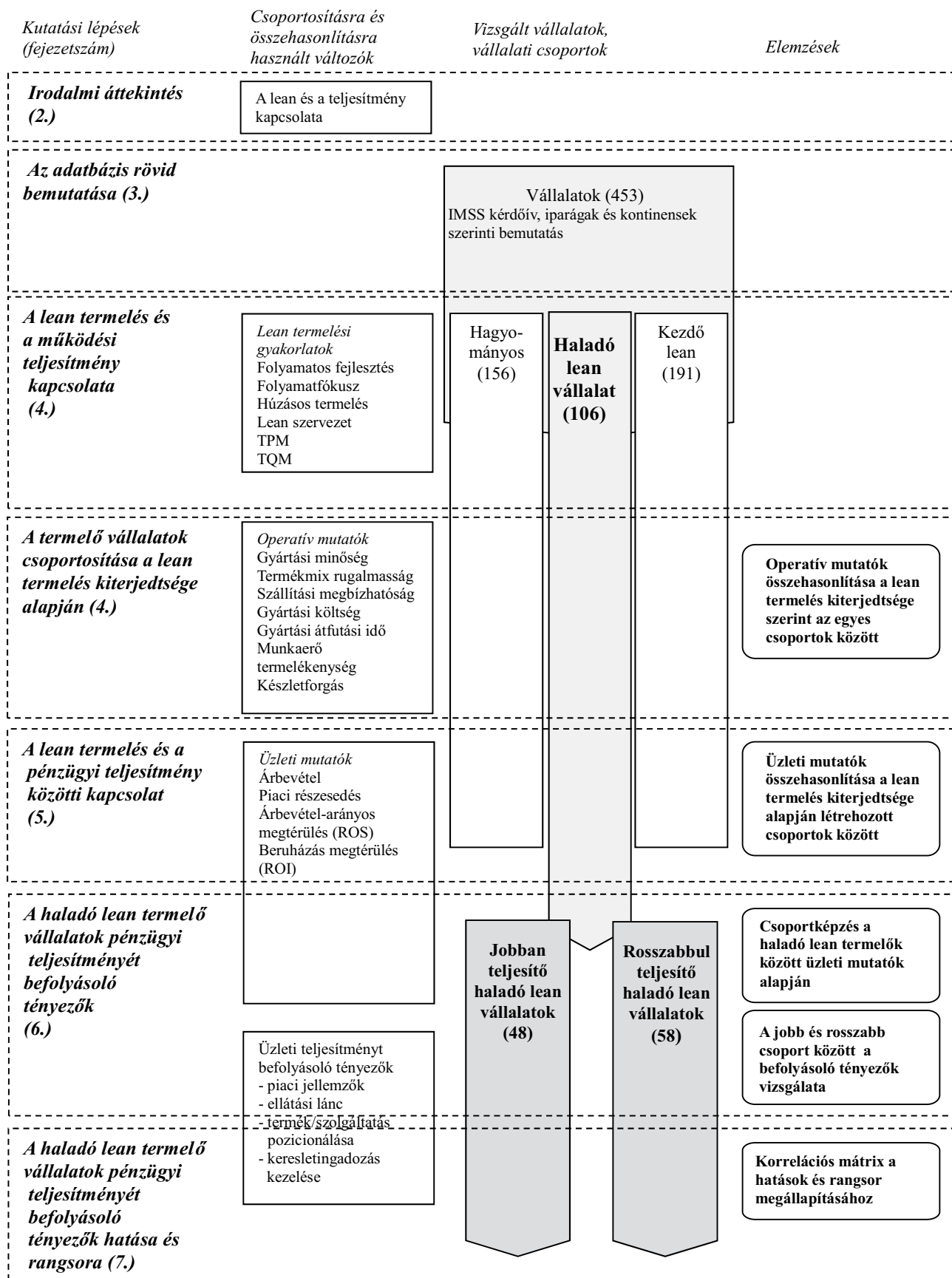
fogalmát pénzügyi mutatókkal ragadjuk meg, akkor a lean termelés pozitív hatása már korántsem egyértelmű.

Kutatásunk fókuszában a lean termelés és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat empirikus vizsgálata áll. A kapcsolat irányának meghatározása mellett másik célunk azon tényezők fel-tárása, amelyek befolyásolják a kapcsolatot.

A kutatás lépéseit az 1. ábra mutatja be.

Az irodalom-áttekintés (2. fejezet) a lean termelés és a működési, illetve pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot mutatja be. A 2. fejezet a kutatásban vizsgált befolyásoló tényezőket is számba veszi. A 3. fejezet az adatbázist írja le. Ezt követően csoportosítjuk a vállalatokat a lean termelési gyakorlatok alapján, és vizsgáljuk a lean termelés kiterjedtsége és a működési teljesítmény közötti kapcsolatot (4. fejezet). A következő fejezetek (5-7.) a lean termelés és a pénzügyi mutatók közötti kapcsolat empirikus vizsgálatait tartalmazza. A tanulmányt összegezés, a termelésmenedzserek-nek szóló javaslatok és a kutatás korlátainak számbavétele zárja.

¹ A cikk a „Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények” c. tanulmány (Vezetéstudomány, 42. évf., 10. szám, pp. 14-27) és a „Lean production and business performance – international empirical results”. c tanulmány (Competitiveness Review, megjelenés alatt) szerkesztett változata.



1. ábra. A kutatás lépései

2. A lean termelés és a teljesítmény kapcsolata

2.1. A lean termelés és a működési teljesítmény

Számos gyakorló szakember és kutató szerint a lean termeléshez kapcsolódó befektetések többszörösen megtérülnek az alacsonyabb költségekben, a termelékenyebb munkaerőben, a rövidebb átfutási időben, az alacsonyabb készlet szintben és a jobb minőségben (Krafcik, 1988; Holweg, 2007; MacDuffie, 1995; Shah és Ward, 2007). Ezt a közvetlen kapcsolatot a lean termelés és a működési teljesítmény között számos oldalról körbejárták és igazolták (pl. Crawford és társai, 1988; Cua és társai, 2001; Laugen és társai, 2005).

2.2. A lean termelés és az üzleti teljesítmény

A lean termeléstől elvárható, hogy a vevői értékteremtés „mellett” (és erről az operatív mutatók javulása árulkodik is) – a kettős értékteremtés koncepciójával összhangban (Chikán, 2008) – a tulajdonosok igényeit is kielégítse. Voss (1995) is felveti, hogy a jobb működési teljesítmény elvileg jobb üzleti teljesítményhez vezet. Ugyanakkor a lean termelés és az üzleti/pénzügyi teljesítmény kapcsolatát eddig kevés tudományos munka vizsgálta, ideértve a termelés- és szolgáltatás-menedzsment és pénzügyi irodalmat is. Mindez meglepőnek tűnhet a lean termelés elmúlt évtizedekben tapasztalt térnyerését figyelembe véve. Az alábbiakban a kapcsolatot vizsgáló munkák eredményeit mutatjuk be két csoportban: először a pozitív kapcsolat mellett érvelő munkák eredményeit, majd a kapcsolat ellentmondásosságát és hiányát kiemelő szerzőket (1. táblázat).

Pozitív kapcsolat. Callen és társai (2000) eredményei arra utalnak, hogy a *just-in-time* (JIT) gyárak nyereségesebbek, mint a nem-JIT gyárak. Ezen túl arra is felhívják a figyelmet, hogy a JIT gyáraknál kisebb a változó költség és a teljes költség is, de ez már nem áll fenn a fix költségekre. Kinney és Wempe (2002) szintén alátámasztják a pozitív kapcsolatot: a JIT-et alkalmazók javítják az eszközarányos nyereséget (return on assets, ROA) a nem alkalmazókhoz viszonyítva. A javuló ROA mögött a nyereségráta növekedése áll. Mia (2000) a befektetésarányos nyereség (return on investment, ROI) tekintetében talált különbséget a JIT-et alkalmazó és nem alkalmazó csoportok között. A JIT-et alkalmazók jobb ROI mutatókkal rendelkeznek. Fullerton és társai (2003) és Fullerton és

Wempe (2009) munkája is hasonló következtetéssel zárul: pozitív kapcsolat van a JIT bevezetési foka és a vállalati nyereségesség között. A 2009-es kutatásban azt is kiemelik, hogy a lean vállalat által alkalmazott mérési rendszer is hozzájárul a javuló pénzügyi teljesítményhez.

Számos kutató arra utal, hogy nincsen szükség-szerű kapcsolat a lean termelés és a pénzügyi teljesítmény között. Huson és Nanda (1995) arra figyelmeztet, hogy a JIT nyereségre gyakorolt hatása megkérdőjelezhető. Az ellentmondó változások közül kiemelik, hogy nő az egységköltség, csökken az egy dollárra vetített működési eredmény, miközben javul a részvényre jutó haszon (earnings per share). Ahmad és társai (2004) arra jutnak, hogy szinte nem is létezik a JIT gyakorlatok pénzügyi mutatókra gyakorolt hatása. Hangsúlyozzák, hogy nehéz hozzárendelni a javuló pénzügyi mutatókat egy új termelési rendszer bevezetéséhez, mivel a vállalat pénzügyi mutatóit nagyon sok tényező befolyásolja. A lehetséges tényezők közül a szállító-vevő kapcsolat hatását emelik ki: a lean termelés azért nem járul hozzá a pénzügyi teljesítményhez, mert a lean rendszer általában a beszállító utolsó esélye arra, hogy megfeleljen a vevő vállalat elvárásainak. A szállító-vevő kapcsolat minőségének hatását több szerző is kiemeli. Balakrishnan és társai (1996) úgy látják, hogy a koncentrált vevői körrel rendelkező szállítók továbbadják a gazdasági előnyöket a vevőknek, ezért nincsen kapcsolat a lean termelés és a pénzügyi teljesítmény között. Lewis (2000) esettanulmányos kutatás hasonló jelenséget ír le: „...a leanné válás nem jár automatikán jobb pénzügyi teljesítménnyel...”, mert „...a lean előnyei nagyon könnyen az erős szereplők kezébe kerülhet” (Lewis 2000 p. 975). Lewis három esetéből kettőnél az előnyök átkerültek az erős szereplőkhöz, a harmadik vállalat azonban mind a működési, mind a pénzügyi mutatóit tudta javítani. Végül a termelési gyakorlatok és pénzügyi teljesítmény kapcsolatának kutatásaiban fellelhető zavaros képet Fullerton és társai (2000) az időtényezővel magyarázzák. A termelési gyakorlatok hatása más és más időhorizonton hozhat eredményt (rövid vagy hosszú).

A releváns szakirodalom áttekintése arra utal, hogy a lean termelés és a pénzügyi mutatók közötti kapcsolat nem egyértelmű. Világosan kiderül az is, hogy a kapcsolat ellentmondásosságát korlátozott számú kutatás vizsgálja (Ahmad és társai, 2004) (1. táblázat). A kutatások a kapcsa-

1. táblázat. Fontosabb szakcikkek összefoglalása

Szerző(k)	Vállalatok	Kutatás ideje	Iparág	Ország	Pénzügyi mutatók	Fő megállapítás
Huson és Nanda (1995)	55 termelő vállalat	1990-es évek elején	SIC: 22, 23, 26-28, 32-38, 48, 50, 59 (vállalati szint)	Am. Egy. Áll. (USA)	Értékesítés, értékesített termékek költsége, részvényre jutó haszon, működési bevétel	A JIT javítja a részvényre jutó hasznot. A JIT növeli a termelési egységköltséget
Mia (2000)	55 tőzsdén jegyzett termelő vállalat,	-	több iparág	Auszt. rália	ROI (kamatfizetés és adózás előtt eredmény / teljes eszközállomány)	A JIT-et alkalmazók megfelelő információk birtokában (hiányában) magasabb (alacsonyabb) profitot érnek el.
Callen és társai (2000)	100 termelő vállalat	1990	autóipari alkatrész, elektronika (vállalati szint)	Kanada	működési eredmény, margin (értékesítés árbevétele - változó költség)	JIT termelés alacsonyabb változó és alacsonyabb teljes költséggel jár, de nem vezet alacsonyabb fix költséghez vagy magasabb profithoz
Kinney és Wempe (2002)	201 termelő vállalat	1983-1993	SIC: 20, 22-28, 30-39, 50, 53, 54, 56, 57, 59, 73		ROA = nyereség/hányad (bevétel/értékesítés) / eszközre jutó bevétel (értékesítés/átlagos eszközállomány)	JIT-et alkalmazók javítják a pénzügyi teljesítményt, a javulás forrása a profithányad. Ugyanakkor a JIT gyakorlatok használata bizonyos határ alatt nem vezet jobb pénzügyi teljesítményhez.
Fullerton és társai (2003)	253 termelő vállalat	1997	SIC: 20, 22, 25-28, 30, 33-39	USA	ROA, ROS, cash flow margin (CFL)	A JIT gyakorlatok eltérően járulnak hozzá a nyereségességhez.
Ahmad és társai (2004)	86 vállalat	-	több iparág, többnyire termelő vállalat	USA	pénzügyi teljesítmény (működési eredmény, eredmény-értékesítés arány, működési cash flow, ROI), növekedési teljesítmény (értékesítés növekedési rátája, piaci részesedés)	A JIT gyakorlatok pénzügyi teljesítményhez vagy növekedéshez való hozzájárulása szinte nem is létezik.
Fullerton és Wempe (2009)	121 termelő vállalat	2001	SIC: 20-39	USA	ROS (ratio of income before extraordinary items to net sales)	A nem-pénzügyi termelési mutatók használata mediálja a lean termelés és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot.
Maiga és Jacobs (2009)	131 (csak JIT-et adoptáló vállalatok)	1983-1993	SIC: 25, 27, 28, 30, 33, 34-39, 50, 53, 59 73	n.a.	ROA, Tobin-féle Q	Szignifikáns különbség van a teljesítménymutatókban két relációban is: JIT alkalmazás előtti és utáni állapot összehasonlításakor, JIT-et alkalmazók és JIT-et nem alkalmazó csoportok között is.

lat minőségének vizsgálatán túl arra nem igazán térnek ki, hogy a lean termelési rendszer mely elemei járulhatnak hozzá a pénzügyi teljesítmény javításához. Vagyis az ellentmondásos eredmények, perdöntő tanulmány hiánya és a kevés ismeret a lean termelés hatásairól együttesen ad lehetőséget a kapcsolat alaposabb vizsgálatára.

2.3. A lean termelés és az üzleti teljesítmény kapcsolatát befolyásoló tényezők

A korábbi kutatások eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy a lean termelés pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásában fokozottan érvényesülhetnek a termelésmenedzsmenten túlmutató kontextuális tényezők. Míg ugyanis az operatív teljesítmény főleg belső működés eredménye, a pénzügyi teljesítmény számos külső tényezőtől függhet, mint például a

- **piaci jellemzők,**
- **a vállalat helye az ellátási láncban,**
- **a termék/szolgáltatás pozicionálása, vagy**
- **a keresletingadozások kezelésének módja.**

Természetesen számos további tényező lehet, e tanulmányban azonban csak ezekre fordítunk figyelmet (az egyes területeken bevont tényezőket a 4. táblázat tartalmazza). Van néhány kontextuális tényező, amely befolyásol(hat)ja a pénzügyi teljesítményt. Mi is kitérünk a kutatásokban általában használt befolyásoló tényezőkre: a méret, a régió és az iparág hatásaira.

3. Az adatbázis rövid bemutatása

A tanulmányban az IMSS (International Manufacturing Strategy Survey) 4. fordulójának (2005. február – 2006. március) adatait (23 ország, 711 vállalat) használtuk. Az IMSS célja, hogy a termelési stratégiák nemzetközi jellemzőit, a termelésben és más kapcsolódó területeken (pl. ellátási lánc menedzsment, termékfejlesztés) elért eredményeket vizsgálja. Az elemzésekhez 453 vállalat válaszait használtuk fel. Az érintett vállalatok mintegy 80%-a négy nagyobb iparágat képvisel: a fémfeldolgozást (177), a gép- és berendezésgyártást (95), a máshová nem sorolható villamosgépgyártást (63) és a közúti járműgyártást (45). Bár az adatok több földrajzi régióból származnak, a felmérést 241 céggel Európa dominálja. A többi földrész (Ázsia-Csendes-óceáni Térség; Közel-Kelet; Észak-Amerika, Dél-Amerika) kiegyensúlyozottan került a mintába.

4. A lean termelők meghatározása és operatív teljesítményük

A lean termelők azonosítására használt gyakorlatok megfelelnek a nemzetközi kutatásokban használtaknak (Shah és Ward, 2003):

- *Folyamatos fejlesztési programok* használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen, fejlesztési csapatok).
- A *lean szervezeti modell* (lean organization) bevezetése (pl. a szervezeti szintek számának csökkentése és a kontroll szintjének kiterjesztése).
- Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a *folyamatfókusz* és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés).
- Programok a *húzásos termelés* bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata).
- Programok a *gépek termelékenységének* fokozására (pl. Teljes körű termelőképeség fenntartás, TPM programok).
- *Minőségjavítási* és ellenőrzési programok (pl. TQM programok, Hat Sigma projektek, minőségi körök).

A lean termelők kiválasztása során érvényesítjük azt a megfontolást is, miszerint az egyes gyakorlatok szinergikusan erősítik egymást (2. táblázat). Lean termelőknek azokat a vállalatokat tekintjük, amelyek minden vizsgált programot használnak (legalább közepes szinten az 1-5-ös skálán).

2. táblázat. A lean gyakorlatok használata a hagyományos, a kezdő és a haladó lean vállalatoknál

	Hagyományos	Kezdő	Haladó
Vállalatok száma (db)	156	191	106
Folyamatfókusz	2,65	3,34	4,05
Húzásos termelés	2,18	2,96	3,81
Minőségfejlesztés	2,23	2,91	3,80
Géptermelékenység	2,09	2,78	3,42
Lean szervezet	2,14	2,78	3,60
Folyamatos fejlesztés	2,15	3,05	3,68

Vizsgálataink megerősítették, hogy a lean termelőkhez sorolható 106 vállalat számos működési mutatóban (gyártási minőség, termékmix rugalmasság, szállítási megbízhatóság, gyártási átfutási idő, munkaerő termelékenység, készletforgás) is jelentősen jobb teljesítményt nyújt, mint a töb-

bi vállalat. A többi vállalaton a „hagyományos” (ahol nem jelennek meg a lean eszközök, N=156) és a lean termelést „tartáléklángon” működtető (a korábban bemutatott gyakorlatokban gyenge próbálkozásokat felmutató, N=191) kezdő lean cégeket értjük. Érdeemes kiemelni, hogy a gyártási költségekben egy szinten állt a három csoport, azokat még a lean termelőknek sem sikerül csökkenteniük.

Összefoglalva, a valódi lean termelők jobb operatív teljesítménye azt jelent(het)i, hogy a lean erőfeszítések csak akkor hozzák az eredményeket, amikor a vállalat már széles lean eszköztárat kiterjedten használ.

5. A lean termelés és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata

A pénzügyi teljesítmény változását négy mutatóval mérjük: *a) értékesítés, b) piaci részesedés, c) árbevétel-arányos megtérülés (ROS), d) beruházás megtérülés (ROI).*

Még ha vannak is különbségek a hagyományos, leant elkezdő és a lean termelők működési teljesítményében, ezek az eltérések nem tükröződnek a pénzügyi teljesítményben (3. táblázat). A lean termelők pénzügyi teljesítménye nem jobb – és nem is rosszabb –, mint az egyéb vállalatoké. Ezek alapján **jelen tanulmány eredményei azt erősítik meg, hogy a lean bevezetésének pénzügyi hatásai ellenmondásosak, illetve, hogy a feltételezhető pozitív kapcsolat nem nyilvánvaló.** Másként fogalmazva, a kiváló belső működés és a jó működési mutatók nem jelentenek garanciát a jó pénzügyi mutatókra.

3. táblázat. A lean termelés és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata – a lean termelés különböző szintjein*

Változások	Hagyományos	Kezdő lean	Lean termelő	F-próba	Szignif.
Értékesítés	2,85	3,02	2,96	0,969	0,380
Piaci részesedés	2,50	2,54	2,70	1,860	0,157
ROS	2,32	2,49	2,50	1,430	0,240
ROI	2,36	2,49	2,53	1,100	0,334

* A változókat 1-5 Likert skálán mértük. 1 – csökkenő teljesítmény, 2 – nem volt változás, 3 – 10-25% változás, 4 – 25-50% változás, 5 – több mint 50% változás az elmúlt 3 évben.

6. A lean termelő vállalatok pénzügyi teljesítményét befolyásoló tényezők

A lean termelőket klaszterelemzéssel két csoportba soroltuk: a pénzügyi mutatókban jobban (48 vállalat) és rosszabbul teljesítő (58) vállalatok csoportjába, majd megnéztük, hogy milyen tényezők mentén különbözik a két csoport egymástól. Elemzéseink eredményeit a 4. táblázat tartalmazza. A 4. táblázat alátámasztja azt az elképzelésünket, hogy a pénzügyi mutatók a piaci jellemzők megsemmisíthetők, vagy éppen kiterjeszthetők a lean gyakorlatok működési teljesítményre gyakorolt pozitív hatásait.

A pénzügyi mutatókban jobban teljesítő lean termelők kritikusabbak beszállítóik kiválasztásakor (mind teljesítmény, mind területi elhelyezkedés szempontjából), és jobban építenek a beszállítók közötti versenyre. Ezek az eredmények a beszállítókkal szembeni nagyobb hatalomra is utalhatnak. Kevesebb különbség észlelhető a vevői oldalon, bár a személyre szabás szintje – ami több teret enged a vevőtől való függésnek – egy kicsit nagyobb a rosszabban teljesítők körében.

A jobban teljesítő vállalatok inkább fókuszálnak a lean folyamatokkal gyártott termék fizikai jellemzőire, mint a köré épülő – valószínűleg kevésbé a lean elvek szerint szervezett – szolgáltatásokra.

Ugyancsak másként kezelik a keresletingadozást: jobban építenek a gépek tartalékkapacitásaira és több időszakos munkással dolgoznak.

A vizsgált tényezők közül három esetében nem találtunk különbséget a jobban és rosszabbul teljesítő lean termelők között: (1) mindkét csoport piacán nagyon intenzív a verseny; (2) mindketten átlagosan hasonló számú (50+) stratégiai vevőt szolgálnak ki; (3) illetve minden haladó lean vállalatnak komoly nehézséget okoz a kiegyensúlyozott termelési terv használata. Utóbbi két probléma arra utal, hogy a lean termelőknek is komoly potenciált hordoz a vevőkkel való szorosabb együttműködés (pl. a jobb kommunikáció).

A méret, a régió és az iparág nem változtatja meg a kapcsolat minőségét. Vagyis kontinenstől és iparági hovatartozástól függetlenül hasonló tényezők befolyásolják a haladó lean vállalatok üzleti teljesítményét. Azt érdemes megjegyezni, hogy kutatásunkban a nagyvállalatok dominálnak.

4. táblázat. Különbségek a pénzügyi mutatókban jobban és rosszabbul teljesítő lean termelők között

	Jobb	Roszsabb	F (szignifikancia)*
Piaci jellemzők			
Versenyintenzitás (1-5)	4,23	4,28	0,08 (0,774)
A piaci dinamika szintje (1-5)	3,65	3,25	6,37 (0,013)
<i>A piac nyitott új belépőknek (1-5)</i>	3,17	3,60	3,87 (0,052)
A vállalat helye az ellátási láncban			
Beszállítók cikkenkénti száma	16	7	4,24 (0,042)
Beszállító szállítói teljesítményének fontossága (1-5)	4,39	4,05	5,56 (0,020)
<i>Beszállító fizikai közelségének fontossága (1-5)</i>	3,00	2,61	3,56 (0,062)
Beszállító információ-megosztásának fontossága (1-5)	3,28	2,85	4,13 (0,045)
Stratégiai vevők száma	56	55	0,86 (0,356)
<i>Személyre szabott termékek aránya (%)</i>	30	52	2,86 (0,096)
Termék/szolgáltatás pozicionálása			
Termék vagy szolgáltatás hangsúly (1-5)	2,60	3,16	5,28 (0,024)
Keresletingadozások kezelésének módja (kapacitás és tervezés)			
Gép tartalék-kapacitás használata (1-5)	3,21	2,75	4,93 (0,029)
<i>Időszakos munkások alkalmazása (1-5)</i>	3,48	2,98	3,32 (0,071)
Kiegyensúlyozott termelési terv (1-5)	2,17	1,89	1,26 (0,265)
<i>Időszakos munkások aránya (%)</i>	15,4	9,3	2,85 (0,095)
Kontextuális tényezők			
Méret (alkalmazottak száma)	745	1119	0,39 (0,535)
Régió (Ázsia Pacifikum, Európa, Közel-Kelet, Észak-Amerika, Dél-Amerika)			Chi 6,66 (0,155)
Iparág (ld. pl. adatbázis leírása)			Chi ² 4,80 (0,685)

*A **vastag** sorokban statisztikailag szignifikáns a különbség a jobb és rosszabb vállalatok között $p=0,05$ szinten, a *dőlt* jellemzőkben gyengén szignifikáns az eltérés $p=0,1$ szinten

7. A pénzügyi teljesítményt befolyásoló tényezők hatása

Az egyes tényezők nem egyformán hatnak a pénzügyi teljesítményre. A szignifikáns tényezők (**vastag** sorokkal a 4. táblázatban) befolyásának meghatározásához egy regressziós modellt építettünk. A modell magyarázó ereje több mint 25%, és a kapcsolat szignifikáns.

Messze a legfontosabb magyarázó változó a piaci dinamika², amit a termék/szolgáltatás jellemzők (a magasabb pénzügyi teljesítmény úgy érhető el, ha inkább a termékre magára, mint annak szolgáltatási vetületeire koncentrálnak) követnek. A be-

szállító szállítási teljesítménye, mint kiválasztási kritérium a következő tényező, amit végül a rugalmasabb alkalmazkodást biztosító gép tartalékkapacitás követ. (A „beszállítók cikkenkénti száma” változó nem lett szignifikáns.) (5. táblázat)

5. táblázat. Az pénzügyi teljesítmény változására végzett regresszió elemzés eredményei

Igazított $R^2 = 0.255$ Regresszió F 9.45 (0.000)	Standardizált koef-ficiensek	t	Szignif.
	Beta	B	Std. hiba
(konstans)		1,210	0,229
Piaci dinamika	0,350	3,996	0,000
Terméktulajdonságok	-0,248	-2,839	0,006
Gép tartalék-kapacitás	0,205	2,344	0,021
Beszállító szállítási teljesítménye	0,225	2,553	0,012

² A piaci dinamika szignifikánsan korrelál a „beszállító információ megosztásának fontossága” változóval. Ezért ez utóbbit kihagytuk az elemzésből.

Ez egyben arra utal, hogy a vállalatok dinamikusabb piacon nagy valószínűséggel elvárják a beszállítóktól az információ megosztását. Lehet, hogy a dinamikus piacnak ilyen a természete. Vagy az is lehet, hogy itt könnyebben alakul ki erőfölénys vevői helyzet.

8. Kutatási eredmények összegzése – avagy hogyan tudnak a termelési szakemberek a lean elvekkel a pénzügyi mutatók javításához hozzájárulni

Tanulmányunk alátámasztja, hogy a lean termelési gyakorlatokba való beruházás megtérül a működési teljesítmény javulásában. Eredményeink azokkal a korábbi megállapításokkal vannak összhangban, amelyek hangsúlyozzák, hogy a működési kiválóság záloga a lean gyakorlatok elmélyítése és kiterjedt használata. Más szóval, csak a lean termelést „komolyan” kezelő vállalatoknál várhatunk javuló működési mutatókat (pl. minőség, átfutási idő, készletforgás). Viszont a gyártási költségek csökkentésében a többi vállalathoz képest nem mutatnak jobb teljesítményt, ami rácsófol arra a hazánkban sokak által hangoztatott megközelítésre, miszerint a lean a költségcsökkentés legjobb eszköze.

A lean termelés és a pénzügyi teljesítmény viszonyának megítélésében azon kutatások eredményeit erősítettük meg, amelyek ebben a relációban nem találtak egyértelmű pozitív kapcsolatot. Az átfogó lean erőfeszítések a kiváló működési mutatók ellenére sem járnak javuló pénzügyi eredményekkel. Tekintettel arra a tényre, hogy a lean termelés és a jó működési teljesítmény együtt jár, azt is mondhatjuk, hogy a működési kiválóság közvetlenül nem vezet jobb pénzügyi mutatókhoz. Ez a kontextuális tényezők fontosságára hívja fel a figyelmet.

A lean termelők alaposabb vizsgálata arra hívja fel a figyelmet, hogy a pénzügyi teljesítményt meghatározó egyéb tényezők köre széles. Ezek egy része kapcsolható a termelésmenedzsmenthez, de jó néhány túlmutat ezen a területen. A termelésmenedzsmentnek nincsenek eszközei az olyan külső tényezők megváltoztatására (és ezért alkalmazkodnia kell azokhoz), mint például a piaci dinamika, a versenyintenzitás, vagy az új belépők száma. A pénzügyi mutató nem mozog „együtt” a működési teljesítménnyel, ha a piac lassan nő (vagy akár csökken); ha a termék maga a szolgáltatáscsomagnak csak kis részét adja; vagy ha könnyű a piacra lépni.

Mégis azt lehet mondani, hogy a termelésmenedzsmentnek is komoly mozgástere van. A lean termelés a (1) termék/szolgáltatás pozicionálásán,

(2) az ellátási lánc és a (3) kapacitások menedzsmentjén keresztül képes a működési teljesítményjavulást pénzügyi eredménnyé „alakítani”. A lean termelés elvei is segíthetnek e területek potenciáljának jobb kihasználásában:

(1) A lean termelők valamennyi tevékenységüket szervezhetik a lean elvek alapján. A termelés szervezése mellett a szolgáltatáscsomagban megjelenő szolgáltatási folyamatokban is alkalmazhatják azokat. Így a termék és szolgáltatás arányából adódó különbségek csökkenthetők. A szolgáltatások növekvő súlya és az a tény hogy azok előállítási folyamatában a lean elvek megjelenése még „gyerekcipőben” jár, arra utal, hogy itt még komoly lehetőségek vannak.

(2) A lean erőfeszítéseik akkor térülnek meg igazán, ha az egész termék-előállítási folyamatot (ellátási lánc szinten) lean elvek alapján szervezik. Számos lean termelő el is jut arra a pontra, amikor már a beszállítóikat is a lean elvek alapján menedzselik, pl. a JIT. A jobb pénzügyi mutatókkal rendelkező lean termelők előbbre járnak a lean kiterjesztésében. Erre utal a beszállítók tudatosabb menedzsmentje (kiválasztás a beszállítók teljesítménye alapján, a beszállítók számának tudatos átgondolása, az anyagi és információs folyamatok menedzsmentje). A beszállítók jobb menedzsmentje hozzájárulhat a stabilabb működési környezethez és végeredményben jobb működési mutatókat eredményez (pl. jobb minőség, gyorsabb és megbízhatóbb szállítás). Ezek a potenciális előnyök a termelést arra ösztönzik, hogy a rendelkezésre álló lean eszköztárat a beszállítókra is kiterjesszék.

Néhány további észrevételünk a lean szemlélet beszállítói politikáját helyezi új megvilágításba. A lean termeléssel kapcsolatban általában a hosszú távú együttműködésre épülő stratégiai beszállítói kapcsolatot emelik ki. Azzal mi is egyetértünk, hogy a lean termelőknek meg kell határozniuk azokat a kulcsterületeket, ahol az ilyen minőségű kapcsolatok elengedhetetlenek. A további termékeknél azonban nem, vagy legalábbis nem feltétlenül a szállítók számának minimalizálására kell törekedni. Itt elsődleges cél a beszállítók közötti valódi verseny megteremtése.

(3) A lean termelés logikája megköveteli a keresleti ingadozások hatékony kezelését. A pénzügyileg jobban teljesítő lean termelők ezért tartalékkapacitásokat tartanak fenn. A tartalékkapacitások csak látszólagos veszteséforrások (waste) (Vörös,

2010), mivel azok éppen a túlterhelés (muri) megelőzését szolgálják. (A túlterhelés egyenes következménye a veszteség.)

Kutatásunk korlátai további kutatási lehetőségekre is rávilágítanak. Elemzésünkben a termelés-menedzsmentnél jóval tágabb – általunk kevésbé ismert – területet öleltünk fel. A modell magyarázó erejéből következik, hogy számos fontos hatást figyelmen kívül hagytunk. Gondolunk itt a vállalati innováció hatására, vagy az iparág és az innováció kapcsolatára. De az üzleti teljesítményt olyan „keretfeltételek”, mint az etikus magatartás (nem) követése is komolyan befolyásolhatják (ld. erről Reszegi, 2010; Wimmer, 2010).

Kutatásunkból világosan kiderül, hogy a lean termelés nem garantálja a pénzügyi sikert. Talán szükséges, de biztosan nem elégséges feltétele annak. Miközben úgy gondoljuk, hogy a jobb (és folyamatosan javuló) működési teljesítmény elég lehet a megfelelő pénzügyi pozícióhoz, a stabil működési eredmény fenntartásához. A lean termelők többsége nagy valószínűséggel ebbe a vállalati körbe tartozik.

Köszönetnyilvánítás

A kutatást az OTKA (T 76233) és az MTA Bolyai ösztöndíj programja, valamint a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatta.

Irodalomjegyzék

- Ahmad, A., Mehra, S., Pletcher, M. (2004): The perceived impact of JIT implementation on firm's financial/growth performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 118-130
- Balakrishnan, R., Linsmeier, T.J., Venkatachalam, M. (1996): Financial benefits from JIT adaption: effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 183-205
- Bruun, P., Mefford, R.N. (2004): Lean production and the Internet. *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, No. 5, pp. 247-260
- Callen, J.L., Fader, C., Krinsky, I. (2000): Just-in-time: a cross-sectional plant analysis. *International Journal of Production Economics*, Vol. 63, No. 3, pp. 277-301
- Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Crawford, K.M., Blackstoe, J.H., Cox, J.M. Jr. (1988): A study of JIT implementation and operating problems. *International Journal of Production Research*, Vol. 26, No. 9, pp. 1561-1568
- Cua, K.O., McKone, K.E., Schroeder, R.G. (2001): Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 675-694
- Fullerton, R.R., Wempe, W.F. (2009): Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 214-240
- Fullerton, R.R., McWatters, C.S., Fawson, C. (2003): An examination of the relationship between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 383-404
- Holweg, M. (2007): The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 420-437
- Huson, M., Nanda, D. (1995): The impact of Just-in-Time manufacturing on firm performance in the US. *Journal of Operations Management*, Vol. 12, No. 3-4, pp. 297-310
- Jenei, I. (2010): A karcsú (lean) elvek alkalmazásának tapasztalatai az egészségügyi folyamatok fejlesztésében. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 1, pp. 18-37
- Kelemen, T. (2009): A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. *Vezetéstudomány*, Vol. 40, Különszám, pp. 62-67
- Kinney, M.R., Wempe, W.F. (2002) Further evidence on the extent and origins of JIT's profitability effects. *The Accounting Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 203-225
- Krafčík, J. F. (1988): Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, Fall Vol. 30, No. 1, pp. 41-52
- Laugen, B.T., Acur, N., Boer, H. Frick, J. (2005): Best manufacturing practices. What do the best-performing companies do? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 131-150
- Lewis, M.A. (2000): Lean production and sustainable competitive advantage. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 8., pp. 959-978
- Liker, J.K. (2008): *A Toyota-módszer. 14 vállalatirányítási alapelv*. HVG Kiadó, Budapest
- Losonci, D., Demeter, K., Jenei, I. (2010): A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 3., pp. 26-42
- MacDuffie, J.P. (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance – Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197-221
- Maiga, A.S. and Jacobs F.A. (2009), "JIT performance effects: A research note", *Advances in Accounting*, Vol. 25 No. 2, pp. 183-189
- Mia, L. (2000): Just-in-time manufacturing, management accounting systems and profitability. *Accounting and Business Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 137-151
- Productivity Press Development Team (2009): *A standard munkavégzés*. Kaizen Pro, Budapest
- Reszegi, L. (2010): Hatékony piac, hatékony vállalat. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 7-8, pp. 3-15
- Shah, R., Ward, P.T. (2003): Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2, pp.129-149
- Shah, R., Ward, P.T. (2007): Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 785-805

27. Schonberger, R. (2007): Japanese production management: An evolution with mixed success. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 403-419
28. Topár, J. (2009): A TQM vezetési filozófia és a minőség-irányítás vezetési rendszerek (Hat Sigma, lean management stb.). *Vezetéstudomány*, Vol. 40, Különszám, pp. 85-90
29. Voss, C.A. (1995): Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 5-16
30. Vörös, J. (2010): *Termelés és szolgáltatásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
31. Vörösmarty, Gy. (1999): A JIT rendszer. In: Chikán, A. – Demeter, K. (1999) (szerk.): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. pp. 203-221. Aula Kiadó, Budapest
32. Wimmer, Á. (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság. *Vezetéstudomány*, Vol. 41., No. 7-8, pp. 16-24
33. Womack, J.P., Jones, D.T. (2009): *Lean szemlélet. A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*. HVG Kiadó, Budapest
34. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990): *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates, New York

Miért félünk az újtól?

Nincsenek könnyű helyzetben az innovátorok, de nem szabad visszariadniuk az esetleges kudarcoktól sem: Norm Larsen például 39 eredménytelen kísérletet végzett az áttörést jelentő vízhatlan termékével, de a negyvenedik alkalommal, 1953-ban végre sikerrel járt: az általa kifejlesztett termék még most, közel 60 évvel később is a leghasznosabbak egyike az egész Földbolygón. Thomas Edison is azt mondta: „A lángelme 1% lelkesedésből és 99% verejtékből tevődik össze”. Márpedig az újtók leginkább a felsülés kockázatától ódzkodnak, ami nélkül viszont nem képzelhető el a siker. Hiszen annak idején Kolumbusz, majd a mi korunkban Armstrong és Aldrin is nagy kockázatot vállaltak, amikor a Holdra léptek. A jó hírnév kockáztatása azonban még mindig sokakat visszatart az innovatív gondolkodástól.



A kreatív fázis – szemben a kivitelezéssel – még nem igazán kockázatos és költséges, tehát itt kell jól meggondolni, hogy mivel jelenünk meg a piacon. Elsődleges szempont a fogyasztóbarát-jelleg biztosítása, amire George Eastman, a Kodak alapítója ezekkel a szavakkal utalt terméke reklámozásakor: „Te csak nyomd meg a gombot, a többi a mi dolgunk”. A modern digitális fényképezőgépek éppen azért terjedtek csak lassan az első időkben, mert viszonylag bonyolult volt a használatuk. Az elmondottakon túlmenően számolni kell bizonyos piaci problémákkal is: mit szólnak vajon a vásárlók az új termékhez, illetve lesz-e partner, aki hajlandó azt gyártani és terjeszteni? Az új termék bevezetése mindig új szállítókat is jelent, akik különféle minőségirányítási rendszereket működtetnek. Egy régi mondás szerint négy új partner közül hárman 90%-os valószínűséggel szállítanak, míg a negyedik csak 40% valószínűséggel; ebből könnyű kiszámítani, hogy az új innovatív termék realizálásának esélye 29%. Ajánlatos tehát elfogadás előtt auditálni a potenciális szállítókat, mindenekelőtt a termékfejlesztés és a személyzeti politika szempontjából. Ha mindezt alaposan végiggondoltuk, máris sokat tettünk a kockázat csökkentéséért – de persze teljesen soha nem lehet azt kiküszöbölni.

(Peter Merrill: Risky business. *Quality Progress*, January 2012, pp. 50-51)

VG

Hirdessen

a **Minőség és Megbízhatóság**-ban!

Több ezren olvassák!

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 182. oldalon!

A minőségügy nagyjai – Hat vezető, akik megváltoztatták a minőségügy világát

Összeállította: A Quality Progress szerkesztősége

A változás nem csak úgy a semmiből lesz. Azért vannak változások, mert egyszer csak jön valaki, aki megkérdőjelezi a fennálló rendet és ráveszi az embereket arra, hogy ők is másként gondolkodjanak. A minőségügy világának is minden bizonnyal megvannak a maga játékosai és a Quality Progress – a minőségügy kérdéseire való éves visszatekintés keretében – most kiemel hat olyan személyt, akik visszavonhatatlanul megváltoztatták a minőséggel kapcsolatos ismereteinket..

Akár most először olvasunk ezekről az emberekről, akár a régi tudásunkat frissítjük fel róluk, meg kell mondanunk, hogy ez semmiképpen sem egy átfogó lista. Nagyon nagy elmére van szükség egy teljes tudományterület forradalmasításához, így ha minden egyes, a minőségügy világára nagy hatással levő személyt meg akarnánk említeni, akkor nem nyolc oldalra, hanem nyolc teljes folyóiratra lenne szükség!

A párbeszédnek azonban nem lehet itt vége. Ha bárki ismer olyan embereket, akik méltók arra, hogy tevékenységükre ráirányítsuk a figyelmet, jelezze ezt a www.qualityprogress.com honlapon az e cikk végén levő hozzászólási helyen, értesítve bennünket arról, kiket tartanak Önök a történelem legnagyobb minőségügyi gondolkodóinak és miért.

Philip B. Crosby, 1926-2001



Philip B. Crosby először 1952-ben került kapcsolatba a minőségüggyel, amikor véget ért katonai szolgálata Koreában. A következő csaknem öt évtized során üzleti körökben széles elismertségre tett szert, mint a minőségmenedzsment szaktekintélye. Nyomatékosan hangsúlyozta a „csináld jól az első alkalomra” elv fontosságát, 14 lépcsős megközelítésben fektette le a minőségfejlesztéshez vezető út alapjait és megalkotta a minőség négy abszolútumát.

De ha jól szemügyre vesszük hosszú életútjának teljesítményét, Crosby talán a semmin – helyesebben szólva a „zéró defektus” (ZD) elvén – alapuló kiválósági szabvány elindításáról a legismertebb.

Ezt az elvet Crosby az Orlando-i (Florida Állam) Martin Marietta (most: Lockheed Martin) üzemben indította útjára 1962-ben, majd később, mint a Pershing rakéta program minőségszabályozási menedzsere saját szemével tapasztalhatta, hogy ez a koncepció 25%-al csökkentette a selejtarányt és 30%-al a hulladékköltséget. A koncepciót végső soron más szervezetek is alkalmazni kezdték.

„Mindenütt, ahol csak alkalmazták ezt a módszert, visszaesett a selejtarány, javult a morál és

eluralkodott a jól végzett munka öröme”, írta Crosby. „A problémák megelőzésének elmélete tételről tételre terjedt.”¹

Az új eszmének voltak természetesen ellenzői is, akik azt állították, hogy ez a szabvány megvalósíthatatlan, és hogy a velejáró költségek túl magasak. Crosby azonban biztos volt benne, hogy ezek a vélemények félreértésen alapulnak: „Elvárható-e vajon, hogy az ember teljesen tökéletes legyen? ... Nyilvánvalóan nem. A ZD azonban egyáltalán nem törekszik a tökéletességre. Itt mindössze a következőkről van szó: Teljesíts azon elvárás szerint, amit te magad is elfogadtál és mindenkor dolgozz pontosan.”²

Később Crosby ezt a tökéletességre való törekvést átvitte a Nemzetközi Telefon és Telegráfhoz (ITT), ahol 14 esztendő telt el, mint a vállalati minőségügyért felelős alelnök, mielőtt megalapította volna a Philip Crosby szaktanácsadó céget (PCA). Itt kezdetét vette karrierjének konzultációs időszak.

Az ITT-nél töltött utolsó évében, 1979-ben Crosby megírta élete fő művét – „A minőség ingyen van” –, ahol lefektette a fejlesztés 14 lépését. Ugyanabban az évben megválasztották az ASQ 30. elnökévé. Öt évvel később a zéró defektus elméletét belefoglalta a minőség négy abszolútuma közé,

amelyet „Minőség könnyek nélkül” című munkájában fogalmazott meg, és összegezte a menedzsment feladatait is a minőséorientált szervezet létrehozásában.

Minőségügyi élenjáró szerepét Crosby fenntartotta egészen 2001-ben bekövetkezett haláláig, de a PCA továbbra is hozzájárul ahhoz, hogy tanítása elérje a világ vezető nagyvállalatait (General Motors, Motorola, Xerox és Hewlett-Packard).

Csak remélhetjük, hogy a vállalati vezetők jól emlékeztetükbe vésik Crosby szavait: „Ön, mint menedzser, köteles megkövetelni önmagától saját tevékenységének szakadatlan minőségi javítását akár a bankszektorban, akár egy gépgyárban dolgozik. Önnek gondos, körültekintő és ötletes vezetést kell nyújtania. Amit Ön ad, azt kapja majd vissza.”³

- Brett Krzykowski segédszerkesztő

Crosby saját szavai:

- „A minőség ingyen van. Nem ajándék, de mégis ingyen van. Csak a minőséget nélkülöző dolgok kerülnek pénzbe – minden olyan mozzanat, amely nem foglalja magában a «csináld jól mindjárt elsőre!» elvet.”
- „Miért töltsük az időt a probléma keresésével, megállapításával és az ellene való küzdelemmel, amikor már jó előre megelőzhetnénk volna azt?”
- „Nem az a lényeg, mit találsz, hanem hogy mit kezdesz azzal, amit találsz.”
- „Minőségmenedzsmentre azért van szükség, mert később még az sem egyszerű, ami pedig valamikor az volt.”
- „Jó dolgok csak akkor történnek, ha előre megtervezik azokat; ezzel szemben a rossz dolgok maguktól jönnek.”
- „A fogyasztó megérdemli, hogy pontosan azt kapja, amit korábban megígértünk neki: egy tiszta szobát, egy csésze forró kávét, egy tömör védőburkolatot vagy egy utazást a Holdba pilleszárnnyon.”

REFERENCIÁK

1. Philip B. Crosby, „ZD – What Happened in the '60's?”, [Zéró defektus – Mi is történt a 60-as években?], www.wppl.org/wphistory/philipcrosby/zdwhathappenedinthe60s.pdf
2. Philip B. Crosby, „The Myths of Zero Defects”, [A zéró defektus titkai], www.wppl.org/wphistory/philipcrosby/themythsofzerodefects.pdf
3. Philip B. Crosby, „Crosby's 14 Steps to Improvement”, [Crosby 14 lépése a javítás-fejlesztés irányában], *Quality Progress*, December 2005, pp. 60-64.

BIBLIOGRÁFIA

- Gomes, Hélio, *Quality Quotes*, [Minőségügyi hivatkozások], ASQ Quality Press, 1996.
- Johnson, Kristen, „Philip B. Crosby's Mark on Quality”, [Philip B. Crosby kézjegye a minőségen], *Quality Progress*, October 2001, pp. 25-30.
- Winter Park Public Library, „The Philip Crosby Collection”, [A Philip Crosby gyűjtemény], www.wppl.org/wphistory/philipcrosby/index.html

PUBLIKÁLT MŰVEI

- *Quality Is Free*, [A minőség ingyen van], Mentor, 1979.
- *Quality Without Tears*, [Minőség könnyek nélkül], McGraw-Hill, 1984.
- *Quality and Me: Lessons From an Evolving Life*, [A minőség és én: Egy bontakozó életpálya tanulságai], Jossey-Bass, 1999.

W. Edwards Deming, 1900-1993



Nincs jobb példa *W. Edwards Deming* hitére és elkötelezettségére a minőség ügye mellett, mint saját szerepe a II. világháború alatt és azután. Amikor a fegyvereké volt a főszerep, hősiiesen segített a gyártókapacitások fejlesztésében, ami végül is győzelemre vitte az Egyesült Államokat. A csatazaj elültével azonban az USA vállalatai kezdtek mellőzni *Deming* minőségügyre vonatkozó figyelmeztetéseit; erre ő átvitte szak tudását a Csendes-óceánon és a japánokat ajándékozta meg azokkal az eszközökkel, amelyekre szükségük volt a társadalmuk újjáépítéséhez.

1942-ben, a háború kezdetén egy csoport megkísérelte a statisztikai elmélet alkalmazását a háborús termelésre. Így találtak rá *Demingre*, aki – *Walter Shewhart*-tal együtt – a statisztikai minőség szabályozás alapító mestere lett.

A háborús erőfeszítések jegyében *Deming* létrehozott egy programot, hogy a háborús termelésben közreműködő mérnökök és más szakemberek számára biztosíthassa a szükséges ismereteket a statisztikai teória gyakorlati alkalmazásához. Ez értékes előnyhöz juttatta az Egyesült Államokat a háború idején, de a békeidőben gyorsan feledésbe merült, mivel – amint *Deming* maga is jól látta – ezeket az ismereteket inkább a mérnökök sajátították ki maguknak, nem pedig a menedzsment, amely a döntéshozatali folyamat hajtómotorja volt.

Öt évvel a háború után, 1950 júniusában *Deming* – a Japán Tudósok és Mérnökök Egyesületének (JUSE) kérésére – Tokióba utazott, hogy statisztikai

kai módszereket oktasson. Mindössze két-három nap alatt rájött, hogy itt ugyanannak a hibának a megismétlődése fenyeget, amely az Egyesült Államokban is megtörtént: ezért felkérte a JUSE elnökét, hogy hívjon meg 45 menedzsert egy speciális értekezletre. Nekik egy éjszakájukba került, hogy felfogják *Deming* üzenetének értékét; az Egyesült Államoknak ehhez csaknem négy évtizedre volt szüksége!

1980-ig – az első háborús erőfeszítéseket követő 38 éven keresztül – *Deming* 18-szor utazott Japánba. Ugyancsak 1980-ban az NBC egy dokumentumműsort sugárzott „Ha Japán képes rá, akkor mi miért nem?” címmel, reflektorfénybe állítva a japán és az amerikai termékek minősége közötti szakadékot. Ez a műsor számos amerikai vállalatnak is a figyelmébe ajánlotta *Deming* módszereit, amelyek azután – köztük a General Motors és a Ford – igénybe is vették *Deming* segítségét.

Két évvel később *Deming* összeállította a menedzsereknek szóló 14 pontját, melyről ezt mondogta: „Egyetlen célom, hogy az emberek számára lehetővé tegyem az örömteli munkát”¹. Ezt a 14 pontot a „Minőség, termelékenység és versenypozíció” című könyvében hozta nyilvánosságra, amelyet később átdolgozott, megalkotva fő művét, a „Kijutás a válságból”-t.

Mielőtt 1993-ban *Deming* csendesen elhunyt volna washingtoni otthonában, még megajándékozta a világot „Az új közgazdaságtan” című utolsó munkájával. Ebben bemutatja mélységes bölcsességének rendszerét, amelyet ő maga így nevez: „Útmutató az elmélethez, melynek segítségével megérthetjük azt a szervezetet, ahol dolgozunk”².

Deming egyéb gondolatai közül kiemelést érdemel a „vörös gyöngyszem” kísérlet, amely megmutatta, hogy a termék vagy a szolgáltatás javításának egyetlen módja, ha a menedzsment fejleszti a rendszert; a „tölcser kísérlet”, amely a szórás megértésének fontosságát illusztrálja (ezt *Lloyd S. Nelsonnak* ajánlotta); és a *Deming* ciklus (tervezés-cselekvés-tanulmányozás-beavatkozás), amely a *Shewhart* ciklus (tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás) egyik változataként fogható fel.

-B.K.

Deming saját szavai:

- „A minőség mindenki felelőssége.”
- „Nem elég, ha valaki jól kitesz magáért. Először is tudjad, hogy mit kell csinálni és csak azután nyújtsd a legjobb teljesítményed.”

- „Ha nem érted, milyen folyamat az, amit csinálsz, akkor fogalmad sincs arról, hogy mit is csinálsz.”
- „Nincs szükség változtatásra – a túlélés ugyanis nem kötelező.”
- „A selejt nem ingyen van. Valaki létrehozta őket, ezt azután másokkal fizetteti meg.”
- „Semmi sem helyettesítheti a tudást.”
- „Aki csak a látható formák és számok alapján vezeti a vállalkozását, annak hamarosan sem vállalata, sem jól látható számai nem lesznek, amelyekkel dolgozhatna.”
- „A menedzsment feladata nem az ellenőrzés vagy felügyelet, hanem a vezetés.”

REFERENCIÁK

1. Lloyd Dobyns and Clare Crawford-Mason, *Thinking About Quality*, [Gondolatok a minőségről], Diane Publishing Co., 1994.
2. W. Edwards Deming, *The New Economics*, [Az új közgazdaságtan], MIT Press, 1993.

BIBLIOGRÁFIA

- Gomes, Hélio, *Quality Quotes*, [Minőségügyi hivatkozások], ASQ Quality Press, 1996.
- Stratton, Brad, „Gone but Never Forgotten”, [Elmúlt, de sosem feledjük], *Quality Progress*, March 1994, pp. 24-28.
- „The Government Learns About Quality in Japan”, [A kormány okul a japán minőségügyből], *Quality Progress*, March 1994, pp. 39-44.
- Thinkexist.com, „W. Edwards Deming Quotes”, [Deming idézetek], http://thinkexist.com/quotes/w_edwards_deming.

PUBLIKÁLT MŰVEI

- *Out of the Crisis*, [Kijutás a válságból], MIT Press, 1986.
- *The New Economics*, [Az új közgazdaságtan], MIT Press, 1994.
- W. Edwards Deming Institute, www.deming.org.
- Deming Prize, www.juse.or.jp/e/deming.

Armand V. Feigenbaum, 1922-



Nehéz a „minőség” szót meghallani anélkül, hogy ne jutna eszünkbe *Armand V. Feigenbaum*, az az ember, aki megalkotta a „teljes körű minőségsszabályozás” – vagy ahogyan ma ismerik: a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) – fogalmát és több mint 60 éven keresztül bábáskodott annak fejlődése mellett.

A modern menedzsment alapját képező teljes körű minőségsszabályozást mára már széles kör-

ben elfogadták, mint az összes gazdasági szektorra érvényes, életképes működési filozófiát. Kereskedelmi sikere megkérdőjelezhetetlen, ha figyelembe vesszük az ajánlók nagy számát a világ minden üzleti közösségéből.

A pénzügyi teljesítményt tekintve a gyenge minőség jelzőszámaként, *Feigenbaum* volt az egyik legelső mérnök, aki a menedzsment nyelvét beszélte. Ő volt ugyanakkor a világ egyik első igazi minőségügyi szakembere. 1937-ben a General Electric-nél (GE) kezdte a karrierjét, mint szerzőkészítő tanonc és mint menedzser gyakornok a turbina, motor és transzformátor csoportnál.

A második világháború alatt a General Electric katonai szolgáltatásokat nyújtott, ahol az akkor 23 éves *Feigenbaum* központi szerepet játszott a minőségsszabályozás menedzselésével. Korai teljesítménye elismeréseként az ASQ egy emlékrmet alakított ki, amelyet olyan fiatal szakemberek kaphatnak meg, akik hasonló kiválóságot tudnak felmutatni. A *Feigenbaum* Emlékéremmel azoknak a 35 éves vagy annál fiatalabb szakembereknek a tevékenységét ismerik el, akik kiváló vezetői és szakmai képességekkel, továbbá minőségügyi potenciállal rendelkeznek, és munkájuk megkülönböztetett előnnyel jár az emberiség számára.

1958-ban *Feigenbaum* lett a General Electric New York-i székhelyének vezetője. Ez a pozíció lehetővé tette, hogy továbbfejlessze és irányítsa a vállalat világméretű kombinált termelési tevékenységét és minőségügyi erőfeszítéseit.

Egészen az 1968-as nyugdíjba vonulásáig a General Electric-nél dolgozott. Ez alatt az idő alatt *Feigenbaum* mérnöki diplomát szerzett az Union College-nál (Schenectady, New York állam), majd később mesteri fokozatot kapott a mérnöki tudományokból és közgazdaságtanból megvédte doktori címét a Massachusetts Műszaki Intézetnél.

A General Electric-nél töltött 31 éves szakmai karrierje alatt arra is talált időt, hogy betöltse az ASQ elnöki tisztségét – jelenleg tiszteletbeli tag – és segítsen megalapítani a Nemzetközi Minőségügyi Akadémiát. Ebben az időben írta meg bestsellerré vált könyvét „Teljes körű minőségsszabályozás” címmel, amely először 1961-ben jelent meg és most már a negyedik kiadásnál tart. Ebben a számos nagy nyelvre lefordított művében lefekteti a teljes körű minőség tanácsait, mintegy összefoglalva saját karrierjének tapasztalatait.

A róla elnevezett ASQ érdemérem mellett *Feigenbaum* számos más díjat és elismerést ka-

pott minőségügyi munkásságáért. A legutolsót 2008-ban kapta, amikor a Nemzeti Műszaki és Innovációs Érdeméremmel tüntették ki, elismerve a teljes körű minőségi diszciplína megalkotását és a társadalomra gyakorolt hatását.

Nyolcvanas évei vége felé járva, *Feigenbaum* továbbra is szívén viseli a minőségügyi elvek propagálását. Szülővárosában, Pittsfieldben (Massachusetts Állam) saját alapítású vállalatuknál együtt dolgozik fivérével, *Donald*-dal. A.V. *Feigenbaum* CEO-val az élen a vállalat – amelynek az egész világon vannak ügyfelei – mérnöki és TQM rendszereket tervez.

-Nicole Adrian, társszerkesztő

Feigenbaum saját szavai:

- „A jó minőségprogram fő ismérve, hogy az alapoknál kontrollálja a minőséget.”
- „A teljes körű minőségsszabályozás hatásos rendszer arra, hogy integrálja a szervezet különféle csoportjainak minőségfejlesztési, fenntartási és javítási erőfeszítéseit, lehetővé téve ezáltal a termelés és a szolgáltatásnyújtás lehető leggazdaságosabb szintjének elérését a teljes ügyfél-megelégedettség biztosítása érdekében.”
- „[A minőség] a marketingre, a mérnöki tevékenységre, a gyártásra és a fenntartásra jellemző teljesen összetett termék és szolgáltatás, melynek révén a használatban levő termékek és szolgáltatások képesek lesznek az ügyfelek elvárásainak kielégítésére.”

BIBLIOGRÁFIA

- ASQ, *Feigenbaum Medal*, <http://asq.org/about-asq/awards/feigenbaum.html>.
- Duffy, Grace L., „10 Quality Basics”, [A minőség 10 alapelve], *Quality Progress*, June 2007, pp. 25-36.
- Gomes, Hélio, *Quality Quotes*, [Minőségügyi hivatkozások], ASQ Quality Press, 1996.
- Watson, Gregory H., „Feigenbaum’s Enduring Influence”, [Feigenbaum maradandó befolyása], *Quality Progress*, November 2005, pp. 51-55.
- Watson, Gregory H., „Total Quality, Total Commitment”, [Teljes körű minőség, teljes elkötelezettség], *Quality Progress*, November 2008, pp. 20-26.

PUBLIKÁLT MŰVEI

- *Total Quality Control, Revised 40th Anniversary Edition*, [Teljes körű minőségsszabályozás, átdolgozott 40. évfordulós kiadás], ASQ Quality Press, 2008.
- *The Power of Management Innovation*, [A menedzsment-innováció hatalma], (Donald Feigenbaummal közösen), McGraw-Hill, 2009.
- „Spring Into Action”, [Lendüljünk végre mozgásba], *Quality Progress*, November 2009, pp. 18-22.

- „Raising the Bar”, [Emeljük fel a mércét], *Quality Progress*, July 2008, pp. 22-27.
- „The International Growth of Quality”, [A minőség nemzetközi növekedése], *Quality Progress*, February 2007, pp. 36-40.

Kaoru Ishikawa, 1925-1989



Kaoru Ishikawa minden valószínűség szerint a saját nevével fémjelzett minőségügyi eszközről, az Ishikawa diagramról (nevezik halszáлка vagy ok-hatás diagramnak is) a legismertebb. Mint a hét alapvető fontosságú minőségügyi eszköz egyike, ez a diagram segít azonosítani számos hatás vagy probléma okait és jól használható a brainstorming ülések strukturálására is.

Ishikawa azonban sokkal többet tett le az asztalra a halszáлка diagram kifejlesztésénél. Alkalmazott kémiából mérnöki fokozatot szerzett a Tokiói Egyetemen, majd később docensként visszament oktatni. *Ishikawa* összesen 647 szócikket és 31 könyvet írt, közülük kettőt angol nyelvre is lefordítottak: „Bevezetés a minőségsszabályozásba” és „Mi a teljes körű minőségsszabályozás? A japán út”.

1949-ben *Ishikawa* a Japán Tudósok és Mérnökök Egyesületén (JUSE) belül csatlakozott a Minőségi Körök kutatócsoportjához, ahol kidolgozta és vezette az első minőségsszabályozási alapkurzust. Saját kutatásai alapján vállalkozott a minőségsszabályozásra.

Ishikawa volt az első minőségügyi pionír Japánban, aki *W. Edwards Deming* és *Joseph M. Juran* korai tanulmányait a minőségfejlesztésről a japán viszonyokra alkalmazott speciális formában adaptálta.

Nagyerőfeszítéseket tett a minőségügyi gondolat elterjesztésére a japán iparban és a fogyasztók között. *Ishikawa* több mint 30 éven keresztül a Japán Nemzeti Konferencia minőségsszabályozási bizottságának elnöke volt, és központi szerepet játszott a konferencia hatáskörének kibővítésében.

Ugyancsak *Ishikawa* legnagyobb teljesítményei között tartják számon a japán minőségi körök mozgalmának megindítását 1962-ben. Ezen erőfeszítések alapját *Ishikawa* az az ötlete képezte, miszerint minden egyes munkatársat be kell vonni a minőségfejlesztési csoportokba, mert csak így fejleszthetők tovább az emberek képességei és a munkafolyamatok.

Ishikawa azt is hangoztatta, hogy a leginkább költséghatékony működés biztosítása érdekében korrekciós és preventív akciókat kell beépíteni a munkafolyamatokba, mert ezáltal az ügyfelek irányába történt kötelezettségvállalás pontjától kiindulva lehetővé válik a problémák felfedezése és megoldása. A Japánban kifejlesztett minőségi körök elmélete és gyakorlata több mint 50 országban elterjedt.

Miközben a vevőközpontúság gondolata még mindig alapvető minőségügyi tételnek számít és normává lett, meg kell emlékezni arról is, hogy először *Ishikawa* nyilvánította ki: az ügyfelek (vevők) képezik minden üzlet létezésének egyetlen okát.

A halszáлка diagram és a minőségi körök az *Ishikawa* által kifejlesztett legfontosabb eszközök közé tartoznak, de legnagyobb hozzájárulását a minőségügyhez mégis a Japánra alkalmazott speciális minőségstratégia megalkotásában betöltött kulcsszerepe jelenti. A japán megközelítés a széleskörű minőségügyi részvételre épít nem csupán a szervezeten belül főlőről lefelé, hanem a termék életciklusát tekintve a kezdetektől annak végéig is.

Ishikawa 1989-ben meghalt, de munkája és hatása tovább él. Az ASQ 1993-ban megalapította az *Ishikawa* Érdemérmét. Ez az évente átadott kitüntetés azokat a személyeket és munkacsoportokat ismeri el, akik munkájuk révén pozitív hatást gyakoroltak a minőség humán oldalára.

Ishikawa az a „gondolat forradalmáról” alkotott elképzelése – miszerint az új minőségügyi eszmék képesek feltámasztani az ipart – továbbra is alapvető szerepet játszik a minőségügyi gondolkodásban. A gyakorlati dolgokon való munkálkodás egy nagyobb filozófiai kereten belül – ez az a koncepció, amit a minőségügyi szakemberek továbbra is magukénak éreznek.

–N.A.

Ishikawa saját szavai:

- „Kudarcból születik a siker.”
- „A társadalomban azért vannak vállalatok, hogy kielégítsék az emberek igényeit ugyanabban a társadalomban.”
- „Egyetlen vállalat sem jobb vagy rosszabb a saját alkalmazottjainál.”

BIBLIOGRÁFIA

ASQ, Kaoru Ishikawa biography, http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_ishikawa.html.

- Gomes, Hélio, *Quality Quotes*, [Minőségügyi hivatkozások], ASQ Quality Press, 1996.
- Kondo, Yoshio, „Kaoru Ishikawa: What He Thought and Achieved, A Basis for Further Research”, [Kaoru Ishikawa: Mit gondolt és mit ért el – a további kutatás alapja], *Quality Management Journal*, July 1994, pp. 86-91.
- Watson, Gregory H., „The Legacy of Ishikawa”, [Ishikawa öröksége], *Quality Progress*, April 2004, pp. 54-57.

PUBLIKÁLT MŰVEI

- *QC Circle Koryo: General Principles of the QC Circle*, [A minőségszabályozási körök alapelvei], Union of Japanese Scientists and Engineers, 1980.
- *How to Operate QC Circle Activities*, [Hogyan kell működtetni a minőségszabályozási köröket?], ASQ Quality Press, 1996.
- *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, [Mi a teljes körű minőségszabályozás? A japán út], Prentice Hall, 1985.
- *Introduction to Quality Control*, [Bevezetés a minőségszabályozásba], 3A Corp., 1990.

Joseph M. Juran, 1904-2008



Joseph M. Juran egy 20. századi minőségmenedzsment szaktanácsadó volt, aki megváltoztatta a vállalatok üzleti tevékenységét és a minőséggel kapcsolatos gondolkodásmódjukat. „Hozzájárultam egy új tudományág megalapozásához, ez pedig a minőség menedzselése”, mondotta *Juran* a *Quality Progress*-nek adott utolsó interjújában 2004-ben. „Akkor ugyan nem tudatosult bennem, hogy én egy új tudományt teremtek, de az időben visszatekintve úgy vélem, hogy ezért fognak rám emlékezni az emberek, ha már elmentem.”

Azonban még más dolgok miatt is emlékezni fognak *Juran*-ra:

- A minőségmenedzsment kiegészítése a humán dimenzióval. Ahelyett, hogy csak a statisztikai oldalra koncentrált volna, *Juran* kísérletet tett a minőség humán oldalának figyelembevételére is.
- A Pareto elvet, vagy más szóval a 80-20 szabályt a minőségre alkalmazva *Juran* megállapította, hogy a problémák 80%-át az okoknak mindössze 20%-a váltja ki. A menedzsmentnek tehát erre a 20%-ra kell odafigyelnie.
- Filozófiája, a *Juran* trilógia a minőség menedzselésének három komponensére épül: tervezés, szabályozás (kontroll) és javítás-fejlesztés.

Tudományos karrierjének kezdetén *Juran* nem volt szükségszerűen valami nagyon jó tanuló. Tanulmányai folytatása mellett ugyanis keményen kellett dolgoznia, hogy támogassa családját és minden kötelezettségének eleget tegyen. A Minnesota Egyetemen elektromérnöki diplomát szerzett és mérnökként kezdett dolgozni a Western Electric-nél (Cicero, Illinois Állam), ami az AT&T korábbi gyártó részlege volt.

Juran az ellenőrző statisztikai osztály munkatársa lett, majd később a minőségellenőrzés vezetőjévé lépett elő. Megmászva a vállalati ranglétrát, a Western Electric / AT&T központjába került New York City-ben.

A második világháború alatt időleges felmentést kapott munkája alól, hogy a Kölcsönbérleti (Lend-Lease) Adminisztráció számára dolgozhasson, amely fegyverek, valamint egyéb szükséges eszközök és hadianyagok beszerzésével és a háborús szövetségesek részére történő kölcsönadásával foglalkozott. Washingtonban *Juran* kereste a módját annak is, hogyan lehetne javítani a beszerzések és a költségvetési munka hatékonyságát, továbbá elkerülni az adminisztrációs papírmunka torlódását a kormányhivatalokban.

Washingtoni tevékenységének befejeztével *Juran* „sebességet váltott” és ipari mérnöki tudományokat kezdett tanítani a New York-i Egyetemen. Nem sokkal ezután szabadúszó szaktanácsadóként kezdett dolgozni, még inkább elmélyülve a minőségmenedzsment tudományában. *Juran* szemében a minőségügy a menedzsmentről, az emberi létről és a személyek közötti interakcióról szól. Végső soron minden problémát egyetlen okra vezetett vissza: ellenállás a változásokkal szemben, illetve a kulturális rezisztencia.

1951-ben megjelent a „Minőségszabályozási Kézikönyv” című, korszakalkotó minőségügyi tanulmánya, amely megalapozta *Juran*-nak, mint a minőség szaktekintélyének a hírnevét. Az 1950-es évek folyamán *Juran* elismert szaktanácsadó (konzultáns), előadó, szerző és vezető lett a minőségmenedzsment területén.

Ez időben egybeesett a háború utáni Japánnak azzal a törekvésével, hogy felzárkózzék a minőségmozgalomban, és még több ismeretet szerezzen. Nem sokkal *W. Edwards Deming* látogatása után *Juran* a Távol-Keletre utazott, hogy terjessze a minőségszabályozással kapcsolatos tudását.

Ezek a látogatások világtörténelmileg is meghatározó jelentőségűek voltak abból a szempontból, hogy milyen erős hatást gyakorolt a két minőségügyi szaktekintély a japán vezetők üzletvitelének változására. Onnantól számítva vált Japán minőségügyi és gazdasági nagyhatalommá, miközben a minőségi mozgalom terjedni kezdett az egész világon.

-Mark Edmund, segédszerkesztő

Juran saját szavai:

- „Itt az Egyesült Államokban a tevékenységünk mintegy harmada arra irányul, hogy átdolgozzuk azt a munkát, amit korábban már megcsináltunk.”
- „Minőség egyenlő használatra való alkalmasság.”
- „A selejtmentesség szemszögéből nézve a hosszútávú minőségügyi cél maga a tökéletesség.”
- „Szabvány nélkül semmilyen logikus alapja nincs a döntéshozatalnak, illetve a cselekvésnek.”
- „Sok működő vállalat tanulmányozása után sem vagyok képes egyetlen példát találni, ahol az elkészítő eredményeket a felső vezetés aktív és személyes irányítása nélkül érték volna el.”
- „Minden menedzseri tevékenység vagy az áttörésre vagy a szabályozásra irányul. A menedzserek túlságosan elfoglaltak ahhoz, hogy mindkét dolgot egyszerre cselekedjék és semmi mást ne csináljanak.”

BIBLIOGRÁFIA

- Edmund, Mark, „The Architect of Quality”, [A minőség építőmestere], *Quality Progress*, April 2008, pp. 20-25.
- Gomes, Hélio, *Quality Quotes*, [Minőségügyi hivatkozások], ASQ Quality Press, 1996.
- Phillips-Donaldson, Debbie, „100 Years of Juran”, [Juran 100 éve], *Quality Progress*, May 2004, pp. 25-39.

PUBLIKÁLT MŰVEI

- *Juran on Leadership for Quality*, [Juran a minőség vezetéséről], Free Press, 1989.
- *Juran on Quality by Design*, [Juran a tervezési minőségről], Free Press, 1992.
- *Juran's Quality Handbook*, [Juran Minőségügyi Kézikönyve], McGraw-Hill, 1951.
- *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*, [A minőség építőmestere: Dr. Joseph M. Juran önéletrajza], McGraw-Hill, 2004.
- *Juran on Planning for Quality*, [Juran a minőségtervezésről], Free Press, 1988.
- *A History of Managing for Quality*, [A minőségmenedzsment története], Irwin Professional Publishing, 1995.

Walter A. Shewhart, 1891-1967



A statisztikai minőségsszabályozás atyjaként ismert *Walter A. Shewhart* sikeresen ötvözte a statisztikai, a mérnöki és a közgazdaságtani tudományokat, illetve a statisztika elméletét az ipari szükségletek szolgálatába állította. Vannak akik azt mondják, hogy *Shewhart* munkássága minőségügyi forradalomhoz vezetett a 20. század első felében, megteremtve egyúttal a minőségügyi szakmát.

Shewhart baccalaureusi és mesteri fokozatot szerzett az Illinois Egyetemen, majd 1917-ben fizikából doktorált Berkeley-ben, a Kaliforniai Egyetemen. Tanított az Illinois és a Kaliforniai Egyetemen, majd rövid ideig a fizikai tanszék vezetője volt a Wisconsin Normál Iskolában (ma: Wisconsin-La Crosse Egyetem).

1918-tól 1924-ig *Shewhart* mérnökként dolgozott a Western Electric és Bell Telephone Laboratóriumoknál. Később a Hadügyminisztériumban teljesített szolgálatot. Aktívan tevékenykedett az Országos Kutatási Tanácsnál és a Nemzetközi Statisztikai Intézetben is.

Az ASQ első tiszteletbeli tagja, *Shewhart* első sorban a kontroll diagram kifejlesztéséről ismert. Ez amilyen egyszerű eszköz, olyan hatékony, ami az első lépést reprezentálta abban az irányban, amit maga *Shewhart* „a gazdasági kontroll biztosításához szükséges tudományos alapok megteremtésének” nevezett.

„*Shewhart* azáltal szimulálta az elméleti modelleket, hogy számokkal látta el a fémkeretes címkék három különböző sorozatát”, írta *Ellis R. Ott* 1967-ben, tisztelettel adózva *Shewhart*nak. „Ezt követően egy közönséges konyhai edény, a *Shewhart* kehely segítségével különböző méretű mintákba rendezte az említett három eltérő sokaságból származó darabkákat. Volt tehát egy edény, ami létfontosságú szerepet játszott az elméletek és a módszerek kifejlesztésében, végső soron a *Shewhart*-féle kontroll diagramokban csúcsondva ki.”

1931-ben megjelent fő műve, „A legyártott termék minőségének gazdasági kontrollja” tartalmazza a minőségsszabályozás alapfogalmainak legteljesebb és legalaposabb magyarázatát.

1939-ben megírta „Statisztikai módszer a minőségsszabályozás szempontjából” című könyvét, amelyben először foglalkozott azzal a probléma-

megoldó koncepcióval, amely végső soron az alapját képezte a tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás néven ismertté vált ciklusnak, a minőségjavítás négy lépésből álló folyamatának. Ezt a koncepciót gyakran hívják *Shewhart* vagy *Deming* ciklusnak, miután *W. Edwards Deming* bevezette azt Japánban, népszerűsítve annak saját maga alkotta változatát.

Shewhart arról is nevezetes, hogy őszinte érdeklődést mutatott mások munkája és problémái iránt. „Mint ember, igazi előkelő gentleman volt, aki soha nem nyugtalankodott és sohasem adta alább a méltóságát”, mondotta *Deming*, aki a Western Electric-nél találkozott *Shewhart*-tal és mentornak, tanítónak tartotta őt. „Jól ismerte a csalódottságot és a frusztrációt azoknak a matematikai-statisztikai tollnokoknak a kudarcaiból, akik képtelenek voltak megérteni az ő álláspontját.”

–M.E.

Shewhart saját szavai:

- A tudomány és a minőség átfedésével kapcsolatban *Shewhart* egyszer ezt mondta: „Az alap- és az alkalmazott tudomány egyre újabb és újabb követelményeket támasztott a pontosság és a precízió iránt. Csak hogy az alkalmazott tudomány – különösen az egymással helyettesíthető, szabatos alkatrészek tömeges gyártása tekintetében – az alaptudománynál még sokkal inkább szigorúbb a pontosságot és a precíziót illetően.”

BIBLIOGRÁFIA

- „Walter A. Shewhart – Father of Statistical Control”, [Walter A. Shewhart, a statisztikai szabályozás atyja], *Quality Progress*, January 1986, pp. 50-51.
- Sigma Engineering, „Biography of Walter A. Shewhart”, [Walter A. Shewhart életrajza], www.sigma-engineering.co.uk/light/shewhartbiog.htm, Sept. 17, 2001.
- Knowledge Rush, „Walter A. Shewhart”, [www.knowledgerush.com/kr/encyclopedia/Walter_A._Shewhart\(nagybetű-kisbetű-érzékeny\)](http://www.knowledgerush.com/kr/encyclopedia/Walter_A._Shewhart(nagybetű-kisbetű-érzékeny))
- Smith, Jim L., „Remembering Walter A. Shewhart’s Contribution to the Quality World”, [Megemlékezés Walter A. Shewhart hozzájárulásáról a minőségügy világához], *Quality Magazine*, www.qualitymag.com/Articles/Web_Exclusive/BNP_GUID_9-5-2006_A_10000000000000540505 (nagybetű-kisbetű-érzékeny), March 2, 2009.

PUBLIKÁLT MŰVEI

- *Economic Control of Manufactured Product*, [A legyártott termék minőségének gazdasági kontrollja], D. Van Nostrand Co., 1931.
- *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*, [Statisztikai módszer a minőségsszabályozás szempontjából], The Department of Agriculture, 1939.

Fordította: **Várkonyi Gábor**

A mű eredeti címe:

GURU GUIDE by QP Staff

Quality Progress, November 2010, pp. 14–21

A gyártók nem látják stabilnak a gazdasági helyzetet

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) immár másodízben végzett felmérést a gyártók körében a közeljövőben remélt kilátásokról. 2010 őszén a gyártók 67%-a annak a reményének adott hangot, hogy a következő évben növekedni fognak az árbevételeik. Minden jel szerint ez be is következett, mivel a 2011. évi felmérés idején a megkérdezettek több mint 70%-a úgy nyilatkozott, hogy az elmúlt esztendőben jövedelem-növekedést tapasztalt, ennek ellenére legtöbben továbbra is igen tartózkodóan viszonyulnak a gazdaság fellendülésének kérdéséhez, mert abban a saját tevékenységük kiszélesítésének gátló tényezőjét látják. Megerősíti őket ebben a hitben a lakáspiac pangása, valamint a világgazdaság alakulásától és a recessziótól való félelem is. Sokszor hivatkoznak a gyártók arra, hogy nem áll rendelkezésükre elegendő szakképzett munkaerő: 44%-uk szerint a terjeszkedésük legnagyobb akadályát a megüresedő helyek pótlásának nehézségei képezik, míg további 27% nem rendelkezik elegendő anyagi forrással a megfelelően képzett munkaerő foglalkoztatásához.

(Manufacturers still worried about unstable economy. *Quality Progress*, January 2012, p. 12)



VG

Beszámoló a „Közös Agrárpolitika a tudósok szemszögéből” konferenciáról

Az Európai Parlament (EP) 2011. december 19-én, Brüsszelben tartotta harmadik vitanapját a 2014-2020 közötti Közös Agrárpolitikáról (KAP), amelyre a tudomány képviselőit hívták meg. A korábbi vitákon a mezőgazdasági miniszterek, az EP Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Bizottságának tagjai, a mezőgazdasági termelői szervezetek és érdekképviseletek, valamint az NGO képviselői vettek részt. A vitasorozat célja elfogadható kompromisszum kialakítása a jövő Közös Agrárpolitikájáról.

A mostani vita három területre összpontosított:

- I) Élelmiszerbiztonság és versenyképesség;
- II) a mezőgazdaság fenntartható fejlődése;
- III) fenntartható területfejlesztés.

A vitát megnyitó **Paolo de Castro, az EP Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Bizottságának elnöke** hangsúlyozta, hogy amíg nem születik végleges megállapodás a 2014-2020 közötti költségvetési időszak pénzügyi keretéről (MFF), addig az új KAP sem ölthet végleges formát. **Dacian Cioloș, az Európai Bizottság mezőgazdasági főbiztosa** az új KAP fókuszába a mezőgazdaság versenyképességének javítását helyezte: a jövőben kevesebb erőforrás ésszerűbb, fenntartható felhasználásával kell többet termelni. Ebben kiemelt szerephez juthatnak a termelői szervezetek, amelyek megerősítésére törekszenek. A főbiztos jelezte, hogy javítani kell az agrárpolitika és más uniós politikák közötti koordinációt. **Marek Sawicki lengyel agrárminiszter** elsősorban a mezőgazdasági termelés és a fenntarthatóság, illetve a mezőgazdasági termelés és a bürokrácia közötti feszültségeket exponálta. Az új KAP alapkérdése szerinte az, hogy az agrártámogatások vajon képesek lesznek-e a termelési potenciál kihasználását ösztönözni az „alvó” térségekben, valóban hozzájárulnak-e a fenntartható fejlődéshez, illetve valóban javítják-e a versenyképességet.

A vitában a tudomány részéről felszólalt előadók:

- 1) Giovanni Anania (Università degli Studi della Calabria, IT)
- 2) Hervé Guyomard (INRA, FR)
- 3) Anette Freibauer (Institute for Agriculture Climate Research, DE)
- 4) Alan Buckwell (Country Landowners Association, UK)
- 5) Katarzyna Zawalińska (Polish Academy of Science, PL)
- 6) Jesús Gonzalez Regidor (Universidad Autónoma de Madrid, ES)

I. blokk összefoglalása:

Élelmiszerbiztonság és versenyképesség

Az elmúlt 20 évben a világ élelmiszertermelése gyorsabban nőtt, mint a népesség növekedésével párhuzamosan jelentkező mennyiségi igény. Jelenleg és középtávon nem a kibocsátás növelése, hanem az élelmiszerek elosztásának egyenletesebbé tétele, a szegénység elleni küzdelem az igazi kihívás, globális és európai szinten egyaránt. Ez a fejlődő és fejlett országok politikáinak összehangolását követeli meg, már csak azért is, mert a jövőben a világpiaci árak további növekedésével és igen erős változékonyságával lehet számolni. Ha hosszabb távra tekintünk előre, intő jel, hogy míg a termőterület csak igen szűk korlátok között és többnyire komoly környezeti következmények árán bővíthető, a hektárhozamok növekedési üteme globálisan lelassult és **a kutatás-fejlesztésre fordított kiadások évről évre kisebbek.**

A közvetlen támogatások javasolt új rendszere nem járul hozzá a versenyképesség javításához, a közvetlen támogatások aránya túlzott. Hiányoznak a közjavak előállítására ösztönző célzott támogatások. Az első pillér forrásait célszerű inkább ezekre fordítani, és meg kell szüntetni minden olyan intézkedést, amely hátráltatja a fejlődést, csökkenti a mobilitást, akadályozza a szerkezetváltást, a piaci alkalmazkodást. **Az új KAP keretében kutatás-fejlesztésre, valamint innovációra szánt források nem elégségesek az érdemi fejlődéshez.** Európai szinten a fogyasztók részéről az élelmiszerek pazarló felhasználásának gátat kell szabni, míg a termelők részéről az erőforrások ésszerűbb felhasználásával, a termelési költségek leszorításával kell a kibocsátást szinten tartani, illetve növelni. Ehhez **a tudomány és a piaci szereplők között szoros együttműködésre lesz szükség.** Mindezen túlmenően az EU-nak a jövőben jobban össze kell hangolnia az agrárpolitikát az energia- és kereskedelempolitikával. Elgondolkodtató továbbá, hogy a KAP hatálya csak a termelésre terjed ki, de a termelőeszközökre (pl. inputárak szabályozására) nem.

Több kérdésre egyáltalán nem vagy csak kitérő válasz érkezett. Ilyenek voltak pl.: a termelékenység, hatékonyság növelése érdekében a hús- és csontliszt felhasználásának, valamint a tengeri halfeldolgozás melléktermékei, hulladékai hasznosításának esetleges előtérbe helyezése; a versenyké-

pesség javításának fényében a géntechnológiailag módosított szervezetekkel kapcsolatos állásfoglalás; a közvetlen támogatások növelésének lehetősége olyan térségekben, ahol egyre többen felhagytak a termeléssel, holott a természeti adottságok ezt nem indokolják stb.

II. blokk összefoglalása:

A mezőgazdaság fenntartható fejlődése

A Bizottság javaslatai nem utasíthatóak vissza azzal, hogy nem elég ambíciózusak, hiszen maguk a tagállamok vetették el a korábban felkínált ún. 3. opciót, amely a KAP drasztikus átalakítását vetítette előre. Mindazonáltal a Bizottsággal szemben kritikaként megfogalmazható, hogy a környezetvédelem és az éghajlatváltozás vonatkozásában nem tűz ki konkrét célértékeket (pl. vízbázisok, ÜHG stb.). A javasolt intézkedések, valamint az ezekhez rendelt pénzügyi források nem jelentenek hatékony megoldást a fenntarthatóság problémakörére. Sőt, az előterjesztés összességében a „business as usual” szcenárióhoz áll a legközelebb. Sajnálatos, hogy pl. a klímaváltozás nem külön intézkedéscsoportban, hanem ömlesztve jelenik meg a második pillérben, és a kapcsolódó prioritásokról nem az EU, hanem az egyes tagállamok döntenek.

A közvetlen támogatások zöld komponensének feltételeit a legtöbb gazdaság már manapság is teljesíti. Kifogásolható, hogy az ökológiai célterületek kialakítása nem kapcsolódik szorosabban a biodiverzitás megőrzéséhez, növeléséhez. Sajnálatos, hogy a zöldítés feltételei között a vízbázisok megóvása nem jelenik meg. A termelés diverzifikálására vonatkozó előírás a gazdaságok egy csoportjára nézve nem életszerű.

Noha a zöld komponens feltételei összességükben valóban nem jelentenek áttörést, az ellenzőkben, a gazdálkodókban mégis tudatosítani kell, hogy éppen a zöldítés az új KAP legfontosabb eleme, amelynek elutasítása a reform feladását jelentené. Praktikusán: a zöldítés az, amely átmenti az első pillért a következő költségvetési időszakra, mégpedig azzal az érveléssel, hogy a környezeti szolgáltatások piaca tökéletlen, ezért szükséges a támogatás. Az EB részéről nagy hiba volt előzetes hatástanulmányban kimutatni a zöldítésnek a gazdálkodás költségeire és jövedelmezőségére gyakorolt hatásait, ezzel ugyanis nagy vihart kavart és sokakat elbizonytalanított. A reformfolyamat egyik legsürgetőbb feladata megállapodásra jutni a zöld komponens feltételeiről és ezeket mihamarabb kommunikálni a gazdálkodók felé.

III. blokk összefoglalása:

Fenntartható térségfejlesztés

A tudósok véleménye szerint a fenntartható térségfejlesztési politika meghatározása és szabályozása nagyon fontos kérdés. Marek Sawicki, a soros elnökséget ellátó lengyel miniszter hozzászólásában hangsúlyozta, hogy Európa mezőgazdaságának kemény küzdelmet kell folytatnia a globális piacon versenyképességének fenntartásáért, miközben a termelékenység csökken. Aggodalmát fejezte ki, hogy ha tovább folytatódik a közvetlen kifizetések szétválasztása a termeléstől, az elszegényedett régiók tovább szélesednek. Véleménye szerint régiókban szükséges gondolkodnunk. A KAP reform vegye figyelembe, hogy a valóban rászoruló régiók több támogatáshoz juthassanak.

A tudomány szemszögéből a vita tanulságai összefoglalva:

- A bioüzemanyagokkal kapcsolatos kereskedelem politikát át kell gondolni
- A **fogyasztási szokásokat megváltoztatva csökkenteni kell az energiafelhasználást**
- Új technológiák hasznosítása a fejlődő országokban
- A KAP-ból a rossz irányba mutató komponenseket ki kellene hagyni
- A közvetlen kifizetéseket a szakpolitikákhoz javasolnák átcsoportosítani
- Az intenzív gazdálkodás negatív következményeit látva (túltermelés, környezetszennyezés) **a lokalitást kell előtérbe helyezni**, a helyi gazdaságokra építve
- A versenyképesség növelését nem a termelékenység fokozásával és a költség további csökkentésével, hanem a termékek **minőségének javításával** (nagyobb hozzáadott érték, különleges minőség) kellene elérni.

A vitából is kiviláglott, hogy az európai mezőgazdasági és élelmiszertermelésnek olyan globális gazdasági és társadalmi kihívásokkal kell megbirkóznia, mint a versenyképesség, a növekvő világnépesség biztonságos élelmiszer ellátása, környezeti kihívások. A kihívásoknak való megfeleléshez nélkülözhetetlen a Közös Agrárpolitika megreformálása. A Bizottság a reformjavaslatok kidolgozásába bevonja a tudomány képviselőit, a vita során felmerült észrevételeiket, javaslataikat figyelembe veszi.

Pallóné Dr. Kisérdi Imola
EOQ MNB ügyvezető elnök

A Vidékfejlesztési Minisztérium pályázati felhívása a 2013. évi Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj elnyerésére

A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjat a minőségügyben kiemelkedő, példaértékű eredményt felmutató gazdálkodó szervezetek számára írja ki a vidékfejlesztési miniszter. A minisztérium 2005-ben hozta létre a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjat, amelynek célja azon hazai agrárgazdasági szervezetek országos szintű elismerése és díjazása, amelyek tevékenységük során bizonyíthatóan elkötelezték a minőség ügye iránt, és kiemelt fontosságot tulajdonítanak a minőségi munkavégzésnek, egyenletesen jó minőségű termékek állítanak elő, illetve magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak, és eredményesen gazdálkodó, sikeres vállalkozások.

A díj elnyerésének általános feltételei részletesen a következők:

- a szervezet sikeres termékkörrel rendelkezik és eredményes gazdálkodást folytat,
- a szervezet vezetésének és dolgozóinak a minőség iránti elkötelezettsége példamutató,
- a folyamatos stratégiai jellegű minőségfejlesztés a szervezet működésének meghatározó részét képezi,
- a szervezet általános és szakági minőségbiztosítási rendszer (pl. ISO 9001, ISO 14001, EUREPGAP, HACCP) működtetésével támogatja a folyamatos minőségfejlesztést,
- a szervezet folyamatosan figyelemmel kíséri és értékeli a szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelek elégedettségének alakulását,
- a szervezet vezetése és dolgozói a gyakorlatban alkalmazzák az egymástól való tanulás, az összehasonlításon alapuló fejlesztés, valamint a sikeres megoldások elsajátításának elvét.

A pályázat célja továbbá olyan modell kialakítása, amely példaértékű és segíti az agrárgazdaság többi szereplőjének folyamatos fejlődését. A kialakított modell és az MSZ ISO 9004:2010 szabvány alapelvei szerint rendszeresen végrehajtott önértékelés hozzájárul a szervezet fenntartható és tartósan sikeres működéséhez, valamint egyes preferált kritériumok hatékony teljesüléséhez is.

A preferált kritériumok az alábbiak:

- az agrár-környezetvédelem,
- a bio-diverzitás védelme,
- az állatvédelem érvényesülése,
- a minőségi termelés alapját szolgáló biológiai alapok előállítása, megtermelése,
- a fenntarthatóság követelményeinek teljesülése,
- folyamatos, stratégiai jellegű minőségfejlesztés, innováció,
- az élelmiszer-biztonság magas színvonalú érvényesítése,
- a nyomon követhetőség magas szintű teljesítése,
- hungarikumok előállítása,
- magyar termék előállítása,
- kézműves termék előállítása,
- egészséges táplálkozást elősegítő élelmiszerek fejlesztése, forgalmazása,
- funkcionális és magas hozzáadott értékű termék fejlesztése.

A díj elnyerésére a Vidékfejlesztési Minisztérium felügyelete alá tartozó valamennyi területen működő szervezet pályázhat. A beérkezett pályázatokat a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj Bizottság bírálja el, szükség esetén külső szakértők bevonásával. Az öt legjobb eredményt elért pályázó részére adható ki a díj, a 2013. március 15-i nemzeti ünnep alkalmából. A díjazottak elismerést igazoló oklevelet, rézből készített, kettős láncon falra függeszthető táblát kapnak és jogosultak a díjat jelölő védjegy használatára, melynek szövege: „Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj 2013 díjazott vállalkozás”. A nyertesek jogosultak a védjegyet üzleti dokumentumaikon, reklámányaikon feltüntetni.

A pályázatot legkésőbb **2012. október 18. 12.00 óráig** beérkezően, személyesen vagy postai úton 4 példányban a következő címre kell benyújtani:

Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj Bizottság Titkársága

Vidékfejlesztési Minisztérium Élelmiszer-feldolgozási Főosztály, Élelmiszer-szabályozási Osztály
1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 11. (III. em. 375. szoba)

A teljes pályázati kiírás megismerhető a Hivatalos Értesítő 15. számában (a Magyar Közlöny melléklete, 2012. április 5. csütörtök IV. Pályázati felhívások), valamint a <http://elelmiszerlanc.kormany.hu/magyar/weboldalon>.

Az EOQ MNB 2005-ben kezdeményezte a felsőoktatási és a közigazgatási díj mellett egy agrárgazdasági díj létrehozását is. A pályázati feltételek az önértékelésen alapuló EFQM Kiválósági Modell speciális alkalmazását jelentik az agrárgazdasági szervezetekre. Eddig már 21 vállalkozás nyerte el a díjat, az idén márciusban a következő vállalkozások vehették át az elismerő oklevelet és emléktáblát: BÁNFFI & BÁNFF Kft., MIRELITE MIRSA Zrt., Pápai Hús 1913 Kft., Szatmári Konzervgyár Kft., TUTTI Élelmiszeripari Kft. A MAMD fontos részét képezi a Nemzeti Vidékfejlesztési Stratégia 2020 marketing programjának. Az EOQ MNB a MAMD Klub létrehozásával fórumot kívánt teremteni a nyertesek tapasztalatainak átadásához, ezért az általa működtetett MAMD Klub tevékenysége az idén megújításra került. A Klub tagjai, a MAMD nyertes cégek vezetői vállalták, hogy a klub keretében az önértékelésen alapuló sikeres pályázatuk tapasztalatait egymással megosztják és a díjra pályázó cégeknek átadják.

2005 óta Magyar József, a Hungerit Zrt. Szentes vezérigazgatója látta el a Klub elnöki tisztségét, amiért köszönet és elismerés illeti. A 2010. május 10-én a VM-ben megrendezett EOQ MNB MAMD Győztesek Konferenciája rendezvényen Kovács László, a PICK Szeged Rt. Igazgatóságának elnöke a Klub elnöki, és Ledó Ferenc, a Dél-Alföldi Kertészek Szövetkezete elnöke a társelnöki tisztségre szóló felkérést örömmel elvállalták.

2012. szeptember 20-án az EOQ MNB Élelmiszeripari Szakbizottsága „A védjegyek és a minőségtanúsítás szerepe az agrárgazdaságban” témában a Magyar Védjegy Egyesülettel közös rendezvényt tart a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalában, melyre a MAMD Klub tagjait is hívja és várja.

Vonatkozó jogszabályok:

- 58/2012. (VI. 25.) VM rendelet a vidékfejlesztési miniszter által adományozható díjakról és más elismerésekről
- 14/2012. (VI. 25) VM utasítás a vidékfejlesztési miniszter által kitűzhető díjakkal kapcsolatos minisztériumi feladatokról

Pallóné Dr. Kisérdi Imola

EOQ MNB ügyvezető elnök, a MAMD Klub titkára

A KOF Globalizációs Index

A KOF Globalizációs Index a globalizáció gazdasági, társadalmi és politikai dimenzióit méri. Az index számos országban hosszú időn keresztül jelzi a globalizáció terén bekövetkezett változásokat. A KOF Index gazdasági dimenziója nem csak az aktuális kereskedelmi és beruházási folyamatokat számszerűsíti, hanem azt is, hogy az egyes országok milyen mértékben védelmezik saját magukat a kereskedelmi és a tőke mozgások általi korlátozások által. A globalizáció társadalmi dimenziója az eszmék és az információk áramlását, míg a politikai dimenzió az egyes országok közötti politikai együttműködés fokát vizsgálja.

A KOF Index egy 1-től 100-ig terjedő skálán méri a globalizációt; ezáltal az alapul vett változók ugyancsak 100 részre vannak osztva, csökkentve ezáltal az extrém adatok és a hosszabb idő alatt bekövetkező fluktuációk hatását.

A legutóbbi elemzés még a gazdasági válság előtti évekre vonatkozik, de így is számos érdekes tendenciát világít meg. A gazdasági, a társadalmi és a politikai globalizáció az 1970-es évek óta emelkedő tendenciát mutat, miután különös lökést kapott a hidegháború befejeződésével. Az előző évekkel összehasonlítva a politikai és a gazdasági globalizáció tovább fejlődött, ezzel szemben a társadalmi globalizáció immár 2001. óta stagnál.

A feltörekvő kelet-európai és közép-ázsiai piacok mutatják a legnagyobb ugrást a KOF Globalizációs Index tekintetében. Bár a legmagasabb fokú globalizáció az ipari államokban és Nyugat-Európában mutatkozik, egy bizonyos ideig itt is stagnálás volt tapasztalható. Kelet-Ázsiában és a Csendes-óceáni térségben a globalizációs folyamat a korábbiakhoz képest lelassult, a Közel-Ke-

leten és Észak-Afrikában az index értékei szintén alacsonyabbak lettek.

A KOF Globalizációs Index szerinti első három pozíciót még mindig Belgium, Ausztria és Hollandia tartja. A legnagyobb haladást Macedónia tette, amely 25 hellyel előre, a 65. helyre ugrott. A legnagyobb visszaesést Libanon és Algéria szenvedte el. Az iparosodott nemzetek sorában Norvégia – amely négy helyet csúsztatva a 20. helyre került – könnyelheti el a legkedvezőtlenebb változást. Mianmar, Kiribati és a Salamon szigetek helyezkedik el a rangsor legalján.

A gazdasági globalizációt tekintve még mindig Szingapúr áll a lista tetején, amelyet Írország, Luxemburg, Hollandia és Málta követ – ezek mind olyan nyitott gazdasággal rendelkező országok, amelyek éppen most kerültek a rangsor élére. A korábbi időszakhoz képest Svájc egyvel visszalépett a 22. helyre. Az elmúlt évekhez hasonlóan a legalacsonyabb szintű gazdasági globalizációt Iránban, Nigerben és Ruandában, illetve olyan más afrikai országokban jegyezték fel, mint Burundi és Etiópia. A társadalmi globalizáció pozíciós tabelláját még mindig Svájc, Ausztria és Kanada vezeti, míg Mianmar, a Kongói Demokratikus Köztársaság és Niger a sor legvégén kullog. A gazdasági globalizációt tekintve **Európában** Franciaország ismét az első, amelyet Olaszország, Belgium, Ausztria és Svédország követ. Svájc továbbra is a nyolcadik helyen áll. A társadalmi globalizáció világméreteken már néhány éve stagnál, ezzel szemben a gazdasági és a politikai integráció szilárdan nő.

Ország-információk

Míg **Németországban** az 1990-es években a KOF Globalizációs Index egyenletesen emelkedett, az új évtized kezdetén (2001-től) némileg lelassult a globalizációs folyamat. Azóta kisebb hullámokban bizonyos oldalmozgás tapasztalható. A gazdasági globalizációt tekintve a német gazdaság három hellyel visszacsúszott a 41. helyre. Ez első sorban a tőke mozgásokkal kapcsolatos megszorításokra vezethető vissza. Ugyanez a helyzet a politikai globalizáció tekintetében, ahol Németország a 12. helyen áll (a korábbiakhoz képest két helyet

visszaesett). A társadalmi globalizációt illetően viszont előrelépés tapasztalható: 2007-ben Németország elérte a nyolcadik helyet.

Az ezredfordulóig az **Egyesült Királyság** szilárdan a 20 leginkább globalizált ország között foglalt helyet. Az új évezred kezdete óta azonban a szigetország bizonyos mértékig talajt veszített más államokhoz képest. Szemben a korábbi 23. helyével, az Egyesült Királyság jelenleg a 24. helyen áll. Az ország leginkább a gazdasági globalizáció tekintetében veszített pontokat, visszaesve a 32. helyre. Ezzel szemben a társadalmi globalizáció – nemzetközi összehasonlításban – még mindig magas az Egyesült Királyságban.

Akár csak a korábbi években, a Globalizációs Index **Franciaországot** a 13. helyre sorolta be. A gazdasági, a politikai és a társadalmi alindex ugyancsak változatlan maradt. Ami a gazdasági globalizációt illeti, Franciaország a meglehetősen szerény 34. helyen áll, de legalább nem folytatódott a korábbi évek lefelé irányuló trendje. 1998. óta az ország rendületlenül tartja vezető szerepét a politikai globalizáció tekintetében. Példa nélkül álló Franciaország nemzetközi aktivitása: a Párizsban székelő igen sok külföldi nagykövetség, a nemzetközi szervezetekben való tagság, az ENSZ békemissziókban való részvétel mértéke, valamint a megkötött nemzetközi egyezmények száma.

Az **USA** KOF Globalizációs Index szerinti besorolása egyvel visszaesett a 27. helyre. A korábbiakhoz képest némi fejlődés tapasztalható a gazdasági globalizáció terén. Egyrészt a kereskedelmi és a tőkejavak mozgását kifejező „Aktuális Folyamatok” nevű részindexre, másrészt a kereskedelmi korlátozások eltávolítására vezethető vissza a gazdasági globalizáció növekedése. Mindent egybevetve, a globalizáció az 1990-es évek végétől kezdve stagnál az Egyesült Államokban. A legtöbb iparosodott országhoz hasonlóan a társadalmi globalizáció az Egyesült Államokban már néhány éve változatlan. Ugyanez vonatkozik a politikai globalizációra is, amely 1993-ig emelkedett, azóta stagnál.

További információ a KOF Globalizációs Indexről: <http://www.kof.ethz.ch/globalisation>

Fordította: Várkonyi Gábor

A nemzetgazdasági miniszter pályázatot hirdet a 2012. évi Nemzeti Minőségi Díj elnyerésére

A pályázat célja

A pályázat célja – a Nemzeti Minőségi Díj alapításáról szóló 3/1996. (VI. 19.) ME rendelet alapján – a minőségügyben kiemelkedő eredményt felmutató gazdálkodó szervezetek tevékenységének elismerése.

Pályázati feltételek

Pályázatot nyújthatnak be azok a belföldi székhelyű gazdálkodó szervezetek, amelyek termelő, illetve szolgáltató (beleértve a közszolgáltató) tevékenységet végeznek. A pályázók kötelesek teljesíteni a részletes pályázati feltételekben rögzített követelményeket. Nem pályázhatnak azon gazdálkodó szervezetek, illetve azon szervezetek jogutód szervezetei, amelyek az elmúlt öt évben Nemzeti Minőségi Díjat nyertek, valamint amelyek tanácsadási tevékenységet folytatnak.

A pályázat benyújtása

A pályázat elkészítéséhez és benyújtásához szükséges jelentkezési lap és a részletes, valamennyi szükséges információt tartalmazó pályázati útmutató beszerezhető a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülettől (1119 Budapest, Tétényi út 93.; telefon/fax 1/331-9311; e-mail: info@kivalosag.hu), illetve letölthető a www.kivalosag.hu honlapról.

A pályázat önértékelésen alapul, amelynek elkészítése érdekében a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület – előzetes jelentkezés alapján – egynapos költségtérítéses, konzultációval egybekötött felkészítést biztosít az érdeklődők számára. Ennek, valamint a díj átadásának tervezett időpontját a pályázati útmutató tartalmazza. A pályázási szándékot 2012. augusztus 27-én 16 óráig kell jelezni, a pályázati anyagot legkésőbb 2012. szeptember 24-én 16 óráig kell benyújtani a pályázati útmutatóban meghatározottak szerint a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez.

A pályázat eljárási díját a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület 11600006-00000000-20396165 számú számlájára kell befizetni „Nemzeti Minőségi Díj” megjelöléssel, amely

- 250 főnél kevesebb dolgozói létszámú szervezet esetén 250 000 Ft + ÁFA
- 250 és 500 fő közötti dolgozói létszámú szervezet esetén 500 000 Ft + ÁFA
- 500 és 1000 fő közötti dolgozói létszámú szervezet esetén 600 000 Ft + ÁFA
- 1000 és 2000 fő közötti dolgozói létszámú szervezet esetén 800 000 Ft + ÁFA
- 2000 főnél nagyobb dolgozói létszámú szervezet esetén 1 000 000 Ft + ÁFA.

A pályázati eljárási díj befizetésének tényét a pályázat benyújtásával egyidejűleg kell a pályázónak igazolnia.

A pályázatok elbírálásának rendje

A beérkezett pályázatokat a Nemzeti Minőségi Díj Bizottság bírálja el, szakértők bevonásával. A Bizottság javaslatát a nemzetgazdasági miniszter terjeszti döntésre a miniszterelnök elé. Összesen négy díj ítélhető oda a termelő és szolgáltató szervezetek nagy-, valamint a kis- és közepes vállalkozói kategóriában. A Nemzeti Minőségi Díj pályázat keretében a pályázók európai elismerő oklevelet vehetnek át, melynek feltételeit a pályázati útmutató tartalmazza. A pályázatok értékelése és a döntési folyamat során nyert üzleti információkat a közreműködők bizalmasan kezelik. A nyertesek oklevelet és névre szóló képzőművészeti kislasztikát kapnak teljesítményük elismeréseként, amelyeket a miniszterelnök ünnepélyes keretek között nyújt át. A nyertesek jogosultak ezt aényt üzleti dokumentumaikon, reklámanyagaikon feltüntetni.

A díjazottak névsora közzétételre kerül a Magyar Közlöny mellékleteként megjelenő Hivatalos Értesítőben.

Az EOQ MNB 2012. évi Közgyűlése

2012. május 31-én, az EOQ MNB 40 éves jubileumát megünneplő Nemzeti Minőségügyi Konferencia után közvetlenül került sor az EOQ MNB 2012. évi Közgyűlésének megtartására. A Közgyűlésnek a Hotel Gellért adott helyet.

A 14.00 órára meghirdetett Közgyűlésen megjelent EOQ MNB tagok száma 93 fő volt, ez nem érte el az 50%+1 főt, ezért *Dr. Molnár Pál* elnök a meghívóban foglaltak szerint a Közgyűlést 2012. május 31-én 14.30 órára ismételtén összehívta, amely a megjelentek számától függetlenül határozatképes.

Dr. Molnár Pál elnök röviden ismertette a meghívóban kiküldött napirendi pontokat. A napirenddel kapcsolatban további kiegészítés, észrevétel, módosítás vagy pontosítás megtételére nem került sor, így a kiküldött napirendi javaslat került szavazásra, s azt a Közgyűlés egyhangúlag elfogadta. Ezután megválasztásra kerültek a Közgyűlés közreműködő tisztségviselői: a levezető elnök, a jegyzőkönyvvezetők, a jegyzőkönyv-hitelesítők, a Jelölő Bizottság, a Mandátumvizsgáló és Szavazatszedő Bizottság. Az EOQ MNB Vezetősége és Választmánya által tett javaslatok alapján a Közgyűlés a következő tisztségviselőket választotta meg:

Levezető elnök:

Pallóné Dr. Kisérdi Imola

Jegyzőkönyv-vezetők:

Várkonyi Gábor és Vass Sándor

Jegyzőkönyv-hitelesítők:

Mikó György és Dr. Szigeti Tamás

Mandátumvizsgáló és Szavazatszedő Bizottság:

Dr. Boross Ferenc elnök,

Heiszman Judit és Molnár Ingrid tagok

Jelölő Bizottság:

Dr. Réczei Géza elnök, *Dr. Anwar Mustafa*,

Galla Jánosné és Nándorfi Gyuláné Dr. tagok.

Ezután *Pallóné Dr. Kisérdi Imola* levezető elnök a napirend szerint felkérte *Dr. Molnár Pált* elnöki beszámolójának megtartására.

Beszámoló a 2011. évben és az elmúlt 4 évben végzett munkáról

Dr. Molnár Pál elnök bejelentette, hogy az EOQ MNB 2011. évi beszámolóját tartalmazó Évkönyv elkészült, amely a honlapon megtalálható, illetve ez irányú igényüket előre jelző tagok a regisztrációkor nyomtatva is kézhez kapták. A beszámoló alapján az elmúlt időszak legfontosabb eseményeit a következők szerint foglalta össze:

1. Az EOQ MNB egyéni és jogi tagjainak száma 2007 óta folyamatos, lassú csökkenést mutat, 2011-ben az egyéni tagok száma 1502 és a jogi tagoké 263 volt. Az utóbbi egy év alatt ennek megfelelően a szakbizottságok taglétszáma is mintegy 100 fővel csökkent. Jelenleg összesen 20 szakbizottság működik, közülük az Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság rendelkezik a legnagyobb taglétszámmal.
2. Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság 2011. évi tevékenységéről szóló (előző lapszámunkban megjelent) közhasznúsági jelentés tartalmazza, hogy az EOQ MNB az elmúlt évben 24 központi részvételi díjas rendezvényt, illetve továbbképző tanfolyamot tartott. A szakbizottságok ezen túlmenően 51 díjmentes rendezvényt, kerekasztal-vitát és más szakmai megbeszélést szerveztek. Az Alapszabályban megfogalmazott célok megvalósításának elősegítésére az EOQ MNB továbbra is kiadta a „Minőség és Megbízhatóság” című minőségpolitikai szakfolyóiratot, 2011-ben összesen közel 17500 példányban, és elektronikusan is rendelkezésre bocsátotta. A mérlegképes könyvelő által készített és az okleveles könyvvizsgáló által auditált egyszerűsített éves beszámoló szerint az EOQ MNB a 2011. évet közel 14 millió forint eredménnyel zárta.
3. Nagy szakmai és jelentős pénzügyi sikerrel zárult a Budapesten 2011. június 21-23. között megrendezett 55. EOQ Kongresszus, ami egyben Minőségügyi Világkongresszus is volt. Sok

érdeklődőt vonzottak a mezőgazdaság és élelmiszeripar, a közigazgatás, valamint az egészségügy minőségével foglalkozó előkongresszusi szimpóziumok. A rendezvénysorozaton 61 országból közel 1000 szakember vett részt.

4. Az EOQ MNB harmonizált szakemberképzése és regisztrációja keretében az EOQ MNB 2011-ben 138 új, illetve megújított EOQ, illetve EOQ MNB tanúsítványt adott ki, legtöbbet (93-at) az EOQ Minőségügyi Rendszermenedzser kategóriában. Az EOQ MNB eddig összesen 2434 tanúsítványt adott ki, amivel az EOQ tagországok rangsorában a 6. helyet foglalja el.
5. *Dr. Molnár Pál* beszámolójának végén részletesen kitért a 2012. évi költségvetésre és a főbb feladatokra. Az EOQ MNB 2012. évi költségvetése lényegesen visszafogottabb az előző évinél, mivel az EOQ tanúsítvánnyal rendelkezők automatikus 3 éves tagdíjmentessége és a taglétszám csökkenő tendenciája miatt a tagdíj-bevételek szinten tartása is már nagy eredménynek számítana. A jelenlegi gazdasági helyzetben a rendezvények, tanfolyamok és projektek vonatkozásában is jóval mérsékeltabb eredményre számítunk. A „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóirat kiadásának veszteségessége megtakarítással tovább már alig csökkenthető, a bevételi forrásait pedig nagyon nehéz növelni. A működési és bérköltségeket az elmúlt évben sikerült az előirányzattal összhangban alacsony szinten tartani, ez azonban hosszabb távon nem fenntartható. A feltétlenül szükséges kapacitás-bővítéshez és a civilszervezeti tevékenység folyamatosságának megőrzéséhez elengedhetetlen volt a humán erőforrás bővítése, ami erőteljesen megemeli ezt a kiadási tételt. Az EOQ MNB 2012. évi költségvetése ezért 4,3 millió forint veszteséggel számol. Ennek figyelembevételével az EOQ MNB elnöke a fontosabb 2012. évi feladatokat a következők szerint foglalta össze:

- Az EOQ MNB 40 éves jubileumának méltó megünneplése (ami a Közgyűlést közvetlenül megelőzően, Nemzeti Minőségügyi Konferencia keretében 2012. május 30-án és 31-én sikeresen megvalósult).
- A jogi és egyéni taglétszám stabilizálása a kilépők lehetőség szerinti pótlásával.
- A szakbizottságok tevékenységének javítása és kiegyensúlyozottabbá tétele.
- Az újraválasztott szakbizottsági tisztség-

viselők tevékenységének aktivizálása és az újak mielőbbi bevonása az EOQ MNB tevékenységébe.

- A 2012. évre előirányzott tanfolyamok, valamint központi és szakbizottsági rendezvények színvonalas és eredményes lebonyolítása.
- Hozzájárulás a Nemzeti Minőségdíj, a Magyar Közigazgatási Minőségi Díj és a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj (MAMD) fennmaradásához és megújításához.
- A jubileumi Nemzeti Minőségügyi Konferencia eredményeit összegző „Nemzeti Minőségpolitikai Nyilatkozat” előkészítése, amely Nyilatkozat ráirányítja a parlamenti és a kormányzati döntéshozók figyelmét a minőség jelentőségére a gazdasági siker és a társadalmi előrehaladás szempontjából.

Az Ellenőrző Bizottság elnökének jelentése

Gyaraky Zoltán, az EOQ MNB Ellenőrző Bizottsága elnökének halaszthatatlan hivatalos elfoglaltsága miatt *Tóthné Dr. Veinperl Ilona* olvasta fel az EOQ MNB Ellenőrző Bizottságának részletes jelentését. Megállapítást nyert, hogy az EOQ MNB szervezeti működését 2011-ben is alapvetően a két fő pillér mentén végzett tevékenység határozta meg: egyrészt a központi rendezvények, másrészt pedig a szakbizottságok munkája. Az EOQ MNB tisztségviselői továbbra is eredményesen képviselik a szervezetet a nemzetközi minőségügyi fórumokon és konferenciákon. A jelentés kiemelte azt, hogy a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) Elnökségében *Dr. Molnár Pál*, az EOQ MNB elnöke töltötte be 2008 és 2011 között a tagságért felelős alelnöki posztot.

A felkért független könyvvizsgáló jelentése alapján és azzal összhangban megállapítható, hogy az EOQ MNB szervezeti működése és gazdálkodása a 2011. évben is megfelelt az Alapszabályban és a jogszabályokban meghatározott feltételeknek.

Hozzászólások, vita és szavazás a beszámoló elfogadásáról

Pallóné Dr. Kisérdi Imola tájékoztatta a közgyűlést, hogy az EOQ MNB Vezetősége előzetesen megvizsgálta az új civil törvényben foglalt közhasznúsági kritériumoknak való megfelelést, és megállapította, hogy a 2011. évi mutatók alapján

a szervezet megfelelő erőforrásokkal és társadalmi támogatottsággal rendelkezik. Közhasznúsági jogállásunk megtartását a civil törvénynek megfelelően, két egymást követő év mutatóinak vizsgálatát követően, 2014. május 31-ig kezdeményezhetjük.

Nagy János, az Építésügyi Szakbizottság elnöke hozzászólásában nehezményezte, hogy a szakbizottság tevékenysége fel lett függesztve, mivel több mint egy éve nem tudnak titkárt jelölni. Az EOQ MNB Alapszabályában viszont ilyen feltétel nem szerepel, és a szakbizottság ennek ellenére jól működött. Majd köszönetet mondott mindazoknak – elsősorban Csicselyné Dr. Tarpay Marianna társelnöknek –, akik a munkáját támogatták, és bejelentette, hogy minden, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottságban betöltött tisztségéről lemond.

Dr. Szenes Katalin bejelentette, hogy további erőfeszítéseket tesznek a kecskeméti Mercedes-Benz Gyár bevonására az EOQ MNB tevékenységébe.

Dr. Molnár Pál válaszában megköszönte az erőfeszítéseket, és felhívta a figyelmet arra, hogy a Vezetőség határozatai megfelelnek az Alapszabályban foglaltaknak. Ennek 6. pontja szerint a Szakbizottságok működésükhöz saját tagjaik közül elnököt és titkárt választanak. Majd sajnálattal tudomásul vette Nagy János lemondását.

Szavazás a beszámoló, a jelentés és a közhasznúsági jelentés elfogadásáról

A Közgyűlés 1 tartózkodás mellett elfogadta Dr. Molnár Pál elnöki beszámolóját, valamint az Ellenőrző Bizottság elnökének jelentését. Az EOQ MNB Közhasznúsági Jelentését tartózkodás, el-lenszavazat és külön észrevétel nélkül fogadta el a Közgyűlés.

EOQ és EOQ MNB oklevelek, kitüntetések, jutalmak átadása

Dr. Molnár Pál elnök – rövid méltató beszédet követően – átadta az új EOQ és EOQ MNB tanúsítványokat a legutóbb sikeres vizsgát tett minőségügyi szakembereknek, külön kiemelve az első és eddig még egyetlen Junior tanúsítvány jelentőségét.

Ezt követően a következő kitüntetéseket adta át:

Jubileumi Emléklap kitüntetésben részesült:

Dr. Boross Ferenc
Dr. Dudás Ferenc
Földesi Tamás
Galla Jánosné
Gyaraky Zoltán
Lakat Károly
Lepsényi István
Macher Endréne
Magyar József
Mikó György
Dr. Molnár Pál

Pallóné Dr. Kisérdi Imola
Dr. Réczei Géza
Dr. Sütő Kálmán
Dr. Szigeti Tamás
Szódi Sándor
Takács János
Dr. Vajda László
Várkonyi Gábor
Dr. Varró Györgyné
Vass Sándor
Dr. Véha Antal

Az EOQ MNB Örökös tagja:

Molnár Ingrid

Az EOQ MNB Tiszteletbeli tagja:

Szegedi Erzsébet
Zalán Györgyné

„Minőségért 2012”:

Dr. Anwar Mustafa
Dr. Debreczeny István

Fábián Zoltán

Horváthné Dr. Drégelyi-Kiss Ágota

Magyar József

Levezető elnökként Pallóné Dr. Kisérdi Imola adta át Dr. Molnár Pálnak a Jubileumi Emléklapot.

Új tisztségviselők megválasztása

A Jelölő Bizottság javaslatainak előterjesztése

Dr. Réczei Géza, a Jelölő Bizottság elnöke a **tisztújító Közgyűlés** résztvevői részére rövid tájékoztatást adott a jelölések előzményeiről. A Jelölő Bizottság – a Vezetőség és a Választmány előkészítő tevékenysége alapján – előzetes javaslatot tett a jelöltekre. A Jelöltlistát az EOQ MNB minden tagja észrevételezésre és további javaslattételre megkapta. A beérkezett javaslatokat és módosításokat a Jelölő Bizottság minden esetben figyelembe vette. Az így kialakított Jelöltlista képezte alapját a Szavazólapnak, amelyet a Közgyűlés résztvevői a regisztráció során kézhez kaptak. Az előkészített Szavazólap formátuma is lehetővé teszi, hogy – az Alapszabálynak megfelelően – a Közgyűlésen további jelöltek állítására vagy esetleg törlésére kerüljön sor.

A Közgyűlést közvetlenül megelőzően visszavonta jelöltségét Csicselyné Dr. Tarpay Magdolna (választmányi tagjelölt) és Gyöngy István

(Minőségügyi Rendszerek Szakbizottság társelnök-jelölt), ezért nevük törlésre került a Szavazólapról.

A résztvevők helyszíni javaslatait is figyelembe véve a Közgyűlés elfogadta a jelöltek listáját.

Szavazás az EOQ MNB új tisztségviselőiről

A szavazás megkezdése előtt *Dr. Boross Ferenc*, a Szavazatszedő Bizottság elnöke röviden ismertette a szavazás módját, amely a szavazólapokon is feltüntetésre került. Ezután megkezdődött a titkos szavazás, amely rendben lezajlott. Ezt követően a Szavazatszedő Bizottság a szavazatokat összesámlálta.

A Szavazatszedő Bizottság elnökének jelentése

Dr. Boross Ferenc jelentésében megállapította, hogy a közgyűlési választás érvényes és eredményes volt. Az EOQ MNB megválasztott vezető tisztségviselői egyértelmű felhatalmazást kaptak a tagságtól az elkövetkező 4 éves ciklusra.

A Vezetőség és a Bizottságok tagjelöltjeire leadott 79 szavazatból 78 volt érvényes, amelyek összesítése alapján a következő eredmény született:

Vezetőség:

Elnök:	Dr. Molnár Pál (78)
Ügyvezető elnök:	Pallóné Dr. Kisérdi Imola (78)
Ügyvezető titkár:	Dr. Boross Ferenc (78)
Alelnökök:	Mikó György (77), Takács János (76)
Vezetőségi tagok:	Lakat Károly (78), Szegedi Erzsébet (77), Várkonyi Gábor (77), Vass Sándor (77)

Ellenőrző Bizottság:

Elnök:	Dr. Szigeti Tamás (78)
Tagok:	Acsainé Dr. Kobolka Livia (77), Dr. Kókai Zoltán (78), Nándorfi Gyuláné Dr. (77), Tóthné Dr. Veinperl Ilona (77)

Választmányi tagok:

- 1) Anwar Mustafa Dr. (69)
- 2) Balázs Ildikó (50)
- 3) Berényi Vilmos (61)
- 4) Czibere Károly (54)

- 5) Debreczeny István Dr. (62)
- 6) Dudás Ferenc Dr. (67)
- 7) Edvy Zoltán (54)
- 8) Erdős Zoltán Dr. (64)
- 9) Erődi Erzsébet (64)
- 10) Fábián Zoltán (63)
- 11) Földesi Tamás (58)
- 12) Galla Jánosné (68)
- 13) Gidófalvyné Tózsér Zsuzsanna (56)
- 14) Gödény Sándor Dr. (59)
- 15) Gyaraky Zoltán (53)
- 16) Haiman Péterné (56)
- 17) Hercz Endre (57)
- 18) Hervainé Dr. Szabó Gyöngyvér (55)
- 19) Hevesiné Kövári Éva (56)
- 20) Horváth Zsolt Dr. (69)
- 21) Horváthné Dr. Drégelyi-Kiss Ágota (60)
- 22) Ködmön István Dr. (56)
- 23) Lepsényi István (59)
- 24) Macher Endréné (62)
- 25) Marosi Tibor Dr. (60)
- 26) Meleg Edit (60)
- 27) Molnár Jeannette Dr. (58)
- 28) Németh Balázs Dr. (61)
- 29) Réczai Géza Dr. (64)
- 30) Rózsa András (69)
- 31) Sándor Miklós (50)
- 32) Schreiberné Molnár Erzsébet (59)
- 33) Szenes Katalin Dr. (63)
- 34) Sződi Sándor (67)
- 35) Tóth Csaba László (57)
- 36) Vajda László Dr. (60)
- 37) Varró Györgyné Dr. (53)
- 38) Véha Antal Dr. (49)
- 39) Veress Gábor Dr. (65)
- 40) Zalán Györgyné (61)

A Közgyűlésen megválasztották még a Választmány 7 póttagját, valamint – a Gépjármű és az Építésügyi Szakbizottság kivételével – valamennyi szakbizottság elnökét, titkárát és társelnökét. Megválasztásra kerültek továbbá a Szakembertanúsítási Bizottság, a Szakembertanúsítási Tanácsadó Bizottság és az Etikai Bizottság elnöke, titkára és tagjai. Valamennyi megválasztott tisztségviselő neve és tisztsége az EOQ MNB honlapján (www.eoq.hu) olvasható.

Várkonyi Gábor – Vass Sándor

A CAF modell megújító továbbfejlesztése

Az EOQ MNB Közigazgatási és Szolgáltatási Szakbizottságának
közös rendezvénye (2012. március 28.)

Rövid bevezetőjében Dr. Anwar Mustafa, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Szolgáltatási Szakbizottságának elnöke köszöntötte az előadókat és a megjelenteket, majd örömmel állapította meg, hogy a CAF modell alkalmazása szépen halad előre az önkormányzatok, a rendőrség, a szociális ellátás és a felsőoktatás területén egyaránt. Maga a modell sokféleképpen kerül alkalmazásra, ugyanakkor számos problémával is szembe kell nézni, amelyek megoldásához feltehetően ez a rendezvény is hozzájárul. Bejelentette, hogy az idén szeptember 27-28-án az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) szervezésében megrendezésre kerül az 5. CAF Felhasználói Konferencia Norvégiában a CAF modell továbbfejlesztése céljából. Hazánk részt vesz a konferencián, és reméli, hogy a mai találkozásunk eredményei, illetve véleményeink a norvégiai konferencián elhangzanak, és azokat figyelembe is veszik. Ezt követően 4 db. pp. kockán keresztül bemutatta a hazai felsőoktatásban intézményi szinten már végrehajtott önértékelést a CAF modell segítségével, ahol többek között problémaként jelentkezett a tesztek elkészítése, a kérdések megfogalmazása és adaptációja, illetve azok kitöltése a szoftverek segítségével. A BGF esetében a Minőségi Irodának kellett készítenie egy számítógépes programot a modell alkalmazási nehézségeinek enyhítése céljából.

A rendezvényen két vitaindító előadás hangzott el.

1. *Fekete Leticia*, CAF nemzeti képviselő, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium szakmai főtanácsadója: *A CAF modell megújítása az európai és a nemzeti kitekintés tükrében*. Az Európai Unió felelős főigazgatói 2006-ban jóváhagyták az Európai Közös Értékelési Keretrendszer (CAF modell) harmadik, továbbfejlesztett változatát, amely azonban már megérett a felülvizsgálatra és a korszerűsítésre. A módosítás főbb irányainak kijelölésére az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) CAF Módszertani és Tudásközpontja koordinálásával 2011-ben átfogó tanulmány készült 21 ország részvételével. A gyakorlati tapasztalatok felmérésére országanként kétfajta kérdőív került kitöltésre:

- A CAF-ot alkalmazó közigazgatási szervezetek a CAF önértékelésük gyakorlatáról
- A CAF nemzeti koordinátor a tagországi CAF alkalmazás helyzetéről.

Magyarországról több mint 80 szervezet töltötte ki a részletes kérdőívet.

A válaszok elemzéséből kiderült a CAF alkalmazások gyors számszerű növekedése: míg 2005-ben mindössze 228 regisztrált felhasználót tartottak számon Európában, addig ez a szám 2010-ben már elérte a 2066-ot. Feltehető azonban, hogy ennél sokkal többen alkalmazzák a CAF módszert, akik nem regisztráltatták magukat. Közigazgatási szinten vizsgálva a kérdést megállapítható, hogy legnagyobb számban a helyi önkormányzati szervezetek, illetve a nemzeti kormány szintű hatóságok alkalmazzák a modellt. Bőven van még lehetőség viszont a további kiterjesztésre.

Érdekes válaszok születtek arra a kérdésre is, hogy miért alkalmazzák az egyes szervezetek a CAF önértékelési modellt: legtöbbször igen fontosnak tartják azt a szervezeti erősségek és gyengeségek beazonosításához, továbbá a teljesítmény növeléséhez. Sokaknál ugyancsak tudatos cél a szervezeti kultúra javítása, ami leginkább a személyi állomány motiválása és a szervezeti döntésekbe való bevonása révén valósítható meg. Biztató, hogy a modell használatának ingyenessége csak az utolsó helyen szerepelt. A válaszadók részéről egyöntetű volt a vélemény, hogy az önértékelés jobb alátámasztásához több forrásadat begyűjtésére és jobb belső kommunikációra van szükség. A CAF modell alkalmazásával kapcsolatban európai szinten nagyfokú általános elégedettség mutatkozott, ami azonban a magyar szervezetek vonatkozásában sajnos nem mondható el.

Az idézett széleskörű CAF tanulmány javaslati alapján kerül sor a modell modernizálására és megújítására, ami várhatóan 2012. év végére készül el az alábbi szempontok szerint:

- a CAF nyelvezete egyszerűsödik
- alapvetően nem változik az alapstruktúra (kritériumrendszer), hiszen az jól lefedi a szervezeti működést
- szükséges viszont az alkritériumok (segítő kérdések) finomhangolása életszerű példák és indikátorok kidolgozásával
- minden alkritériumhoz magyarázó szöveg készül példákkal (különösen szükség van ezekre a 8. Társadalmi felelősségvállalás eredményei, valamint a 9. Az alapvető teljesítménycélok

kal kapcsolatos eredmények kritériumoknál, amelyek nehezen értelmezhetők)

- hangsúlyosabb szerepet kapnak olyan aspektusok, mint például a folyamatos javítás alkalmazása, a kommunikáció és a stratégia rendszeres felülvizsgálata (monitorozás), a változásmenedzsment, a munkatársak és az ügyfelek megelégedettsége, a közigazgatási szervek közötti együttműködés és partnerség erősítése, a vezetők elkötelezettsége, illetve a szubjektív vélemények (percepciók) és az indikátorok behatóbb értékelése.

Az új modell 2012 szeptemberében, az Európai Közigazgatási Intézet által szervezett Oslo-i CAF konferencián kerül bemutatásra, ahol Magyarország is képviselteti magát.

CAF Külső Értékelési Rendszer

Hiányosságként jelentkezik, hogy az önértékelési modellhez nem tartozik egy objektív külső értékelési (auditálási) rendszer, bár Belgiumban, Finnországban és Olaszországban már vannak ezirányú kezdeményezések. A szervezettől független, az EIPA által akkreditált külső szakértő (értékelő) a helyszíni látogatás során a vezetőkkel és a belső értékelőkkel folytatott megbeszélés, illetve a kitöltött kérdőívek alapján megítéli az önértékelési folyamatot, az intézkedési terv megalkotásának és a fejlesztések végrehajtásának folyamatát, valamint a szervezet „minőségügyi érettségét”. A külső szakértő így ad objektív véleményt magáról az önértékelési folyamatról (nem az eredményekről!), végső soron a szervezetet átható minőségi szemlélet mélységéről. A szóbeli visszajelzést követően a külső szakértő szöveges értékelést készít, amelyben javaslatot tehet a „Kiváló CAF Értékelő Szervezet” cím elnyerésére, ami további ösztönzést jelent a minőségügyi fejlesztések végrehajtása tekintetében.

A CAF munkacsoport legutóbbi ülésén az alábbi vízió rajzolódott ki a következő néhány évre:

- A CAF kiemelten hozzájárul a minőségügyi kultúra és elvek köztisztviselők körében történő elterjesztéséhez Európában.
- A CAF mint minőségirányítási eszköz, a közigazgatási kultúra szerves részévé válik, amely közös nyelvet használ, és minden partnere (állampolgárok/ügyfelek, emberek, politikai szervezetek és társadalom) számára érzékelhető fejlesztést végez.
- A CAF egy fenntartható, megbízható minőségmenedzsment modell a közigazgatásban,

amelyet a közigazgatási felső vezetés elkötelezettsége révén széles körben, rendszeresen alkalmaznak az európai közigazgatási szektorok szervezetei az önértékelések során.

- A CAF szakértői csoport egy sokoldalú, dinamikus és hatékony európai CAF hálózat, amely erős és interaktív regionális, nemzeti és európai szintű CAF közösségeken alapul. A közigazgatási szervezetek aktív partnereink a CAF modell elterjesztésében.

Egy EIPA tanulmányban résztvevő szervezeteket megkérdeztek arról, tervezik-e a belátható jövőben a CAF alkalmazását? A megkérdezettek 86%-a lelkes igennel válaszolt, ami biztató jövőbeli kilátásokra enged következtetni. Meg kell említeni ugyanakkor azt is, hogy a megkérdezett magyar szervezetek több mint fele egyelőre nem kívánja alkalmazni a CAF modellt.

CAF a gyakorlatban, különös tekintettel a szakmai kontrolling és monitoring területén elért eredményekre és tapasztalatokra

Sümei Endre, a Szociális Klaszter Nonprofit Kft. alelnöke, nemzeti minőségügyi szakértő

A Szociális Klaszter Kft. – a Miniszterelnöki Hivatal engedélyével – 2006 után elkészítette, majd lényegesen tovább is fejlesztette a modell új, szociális ellátásra adaptált nemzeti változatát. Az új modell neve: Ad-Astra („a csillagokig”), ami négy nagy alrendszerből áll:

- magából az alap kérdőívből,
- a mérőszámok rendszeréből,
- a vevői elégedettség méréséből, illetve
- a feladatmeghatározás és teljesítményértékelés alrendszeréből.

Az „ad-astra modell” elnevezés utal a rendszer lényegére: az intézmény egész tevékenységét értékelő és rangsoroló összegzett szám lehetővé teszi az intézmények csillagba sorolását:

- 0-200-ig „egy csillagos”
- 200-400-ig „két csillagos”
- 400-600-ig „három csillagos”
- 600-800-ig „négy csillagos”
- 800-1000-ig „öt csillagos”

A besorolást maga a program végzi, külső beavatkozásra nincs lehetőség. Az online kitöltendő alapkérdőív 9 kritériumból és 28 alkritériumból áll; minden alkritériumnak rendszerbe épített részét képezi a SWOT analízis. A fejlesztendő területek (gyengeségek) alkritériumonkénti csoportosítása

nagyon jól felhasználható a feladatok meghatározásához, melyek elvégzését a soron következő önértékeléskor viszonylag könnyen lehet ellenőrizni. Az egyes intézmények tényleges mérőszámainak (pl. vevői elégedettség) a megfelelő alkritériumhoz való importálása lehetővé teszi a szubjektív önértékelési folyamat objektív irányba terelését. Az önértékelés auditált módon történik, a végeredményt a minőséget értékelő csoport (MÉCS) konszenzussal állapítja meg, majd egész évben figyelemmel kíséri az intézmény fejlődését. Így válik lehetővé az intézmények egyes résztevékenységeinek, majd az intézmény egészének egyetlen összegzett számmal való értékelése.

A szociális szakterületre vonatkozóan az alábbi indikátorok rendszerét dolgozták ki:

- Forrás vagy input mutatók
- Kimenet vagy output mutatók
- Eredmény vagy outcome indikátorok
- Impact vagy hatás indikátorok

Az indikátorokat a szolgáltatott alapadatokból a program számolja ki és illeszti a megfelelő alkritériumhoz, kifejezetten támogatva a saját intézményi mérőszámok kialakítását. Szintén a program számolja ki és illeszti a megfelelő alkritériumhoz a vevők (ellátottak, hatóságok, beszállítók) elégedettségének eredményeit. Az egyes alkritériumoknak például a SWOT analízissel történő értékelésénél szembe tűnnek a hibák (fejlesztendő területek), melyek alapján meg lehet határozni a soron következő feladatokat.

A program lehetővé teszi a mások tapasztalataiból történő tanulást (benchlearning) is, hiszen abba egy bizonyos határig bárki becsatlakozhat, így – az intézményi névvel, címmel, elérhetőséggel együtt – alkritériumonként láthatja az egyes intézmények által a konszenzus során kiválóan minősített gyakorlatot.

Összefoglalva elmondható, hogy az egészségügyben elkötelezett dolgozók nélkül nincs értékelő szolgáltatás és így a CAF sem alkalmazható. A Szociális Klaszter Kft. által kidolgozott „ad-astra modell” lehetővé teszi a szervezetek saját magukra vonatkozó testreszabott indikátorainak kidolgozását és a változásmenedzsment állandó alkalmazását, ami nélkül elképzelhetetlen a folyamatos fejlődés.

Az előadásokat követő plenáris vita során a következő álláspontok kristályosodtak ki:

1. A CAF lehetőségei sokkal nagyobbak, mint amennyit eddig kihasználtunk: rugalmas és költséghatékony önértékelési rendszert szol-

gáltat, még hozzá ingyen: ezzel szemben az EFQM Modellt jogdíjassá tették, ami ellentétes a minőségügyi szempontokkal.

2. A CAF nem minőségmenedzsment rendszer, hanem az önértékelés eszköze. Alkalmasság ugyan TQM értékelésre is, de nem használható olyan helyen, ahol nem létezik minőségügyi kultúra. Mint eszköz, a CAF hatékony segítséget tud nyújtani a vezetés (leadership) számára az előre lépéshez.
3. Sajnos, Európában sokkal népszerűbb a CAF használata, mint nálunk Magyarországon. Felülről kell tehát ösztönözni a szervezeteket az önértékelésre, amihez a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium hathatós segítséget is nyújt. Egy pilot projekt keretében már a Minisztériumra is alkalmazták a CAF modellt, és sikerült rendkívül gazdag tapasztalatokat gyűjteni. Az önértékelési csoport munkájában vezető beosztású dolgozó nem vett részt, de a fejlesztési terv összeállításához és főleg megvalósításához már elengedhetetlen a vezetői elkötelezettség. A Minisztérium kézikönyvet készít a CAF-ról, hogy ezzel is ösztönözzék annak alkalmazását.
4. A hazai közigazgatás területén jelenleg meglehetősen turbulens viszonyok uralkodnak, de a helyzet stabilizálódását nagymértékben támogathatja a CAF önértékelés, mivel az „megrázza” a vezetőket, tükröt tartva eléjük. Nagy jelentősége van a visszacsatolásoknak. Újból le kell szögezni, hogy a CAF nem irányítási rendszer, hanem az önértékelés eszköze.
5. A modell alkalmazását rugalmasabbá és hatékonyabbá teszi a szervezet-specifikus indikátorok kidolgozása; itt legfeljebb ajánlást lehet tenni egyes homogén csoportoknál. Leggyakoribb indikátor a jövedelmezőségi ráta, vagyis az összbevétel és a költségek egymáshoz viszonyítása. Ugyanakkor törekedni kell a minél kevesebb indikátor alkalmazására.
6. Az önértékelés nem csak a vezetők számára jelent nagyon hasznos eszközt, hanem azoknak is, akik kitöltötték a kérdőíveket – vagyis a dolgozók felé. Az önértékelési rendszereknél nagy gondot okoz a közös nyelv ismeretének hiánya: a kérdőívek összeállításakor általános irányelveket kell alkalmazni, de a helyi sajátosságok figyelembevételével. A bevált önértékelési minták keresése és tanulmányozása nem jelenthet szolgai másolást. Bár emberek lévén nem tudunk teljesen megszabadulni a

szubjektivitástól, mindig törekedni kell az objektív szemléletre.

7. Ha megvan az önértékelés, annak eredményei a későbbiekben akár egy külső audithoz is jól felhasználhatók. Ezek az eredmények igen hasznosak lehetnek a stratégia megalkotásához is, de azt soha nem lehet rábízni csupán egyetlen emberre, mivel az csoportmunka. Különbséget kell tenni a szervezeti önértékelés és a szervezet fejlesztése között – mindkettőhöz megfelelő szemlélettel rendelkező, jólképzett minőségügyi szakemberekre van szükség.
8. A minőségügy érdekében haladéktalanul lépéseket kell tenni a kormányzat felé, mert legfelső szinten nincs gazdája a minőségügynek. Nincs nemzeti minőségpolitikánk és két éve nem hirdetik meg a Nemzeti Minőségdíjat sem. Mindenekelőtt a szakma összefogására van szükség, hogy közös gondolatsort indíthassunk a kormányzati munka elősegítésére.

9. A minőségügyi szakképzések és továbbképzések terén nagy lehetőségek állnak Magyarországon a szakemberek előtt, például az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság igen sokat tesz ezen a téren. Ma hazánkban a vezetőképzés jelenti a legnagyobb problémát: a minőségügyet a szervezetek sokszor a jogi osztály mellé rendelik, holott itt nem hatósági kérdéssről van szó.

Dr. Dudás Ferenc, az EOQ MNB Közigazgatási Szakbizottságának elnöke rövid zárszavában meglepő szavakkal köszönte meg a szenvedélyektől fűtött, sokszor izgalmas és hatásos szakmai vitát, hiszen már maga ez a rendezvény is a partnerségen alapult, amelyre oly nagy szükség van jelenleg. Az EOQ MNB, mint a hazai minőségügyi szakemberek szervezete a jövőben is sok ilyen jó kezdeményezést tehet a paradigmaváltás elősegítésére.

Várkonyi Gábor

Köszöntjük az EOQ MNB új tagjait

Új egyéni tagok

Balatoni István
Bánffi István
Dr. Bánfi László
Baranyi Mónika
Bartha Péter Nándor
Beneda László
Bene Tiborné
Benyhe Ildikó
Bereczki Ágnes
Bertalan-Bokán Hajnalka
Birkés Ferencné
Dr. Bobál Pál
Bódisné Nagy Julianna
Bodrogi István
Bódy Enikő
Dr. Bognár Ida
Boros Csilla
Breining Tamás
Csapó Tamás
Dr. Cserhalmi Zsuzsanna
Dr. Csizmadia Tibor
Csizmadia Zoltán
Csonkáné Halmos Erika Ibolya
Csorba-Papp Ildikó
Deák László

Porsche Inter Auto Hungaria Kft.
BÁNFFI & BÁNFFI Kft.
Magyar Villamos Művek Zrt.
Rail Cargo Hungaria Zrt.
AVNET Kft.
Be-futó 2000 Bt.

CongressLine Kft.
Magyar Posta Zrt.
TUTTI Élelmiszeripari Kft.
Magyar Posta Zrt.
Bp. Főv. Kormányhiv. Fogyasztóv. Felügyelet
Magyar Posta Zrt.
Magyar Posta Zrt.
Magyar Posta Zrt.
Fejér m-i Szt. György Kórház
Tarnamenti-2000 Zrt.
QSCH Kft.
ARCADOM Zrt.
Központi Élelmiszer-tudományi Kutatóintézet
PANNON EGYETEM
Magyar Posta Zrt.

Magyar Posta Zrt.
AQUA NOVA Kft.

Budapest
Szeged
Budapest
Budapest
Budapest
Balatonfüred
Vác
Budapest
Budapest
Győr
Budapest
Budapest
Budapest
Budapest
Budapest
Székesfehérvár
Jászdózsza
Szekszárd
Budapest
Budapest
Veszprém
Debrecen
Budapest
Budapest
Budapest

Dékány Csaba	FCI Connectors Hungary Kft.	Tatabánya
Dömény József	Fővárosi Vízművek Zrt.	Budapest
Drexler György	Miskolci Likörgyár Zrt.	Miskolc-2
Dudás Csaba	MOL Nyrt.	Százhalombatta
Dúl Nándor	Modul-OK Szolgáltató és Tanácsadó Kft.	Erdőkertes
Farkas Mihály	Grundfos Magyarország Gyártó Kft.	Székesfehérvár
Fazekasné Nagy Éva	OVM-KARSAI Műanyagfeldolgozó Ipari Zrt	Orosháza
Fejes Domokos	Miskolci Ingatlan gazdálkodási Zrt.	Miskolc
Frank Genovéva	Fővárosi Vízművek Zrt.	Budapest
Gábor Sándor	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Gellén Enikő Edit	Magyar Posta Zrt.	Debrecen
Gláser Tamás	Magyar Védjegy Egyesület	Budapest
Gömöri Éva	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Dr. Gonda Zsuzsanna		Budapest
Gulyás László	TISZA VOLÁN Zrt.	Szeged
Hazafi Miklós	STL Sejtterápia Laboratórium Kft.	Budaörs
Heiszman Judit	EOQ Magyar Nemzeti Bizottság	Budapest
Holczer Szabolcs	Nokia Siemens Networks TraffiCOM Kft.	Budapest
Hortobágyi Ibolya	Fővárosi Csatornázási Művek Zrt.	Budapest
Janicsák József	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Jobbik József	JÁSZ-TÉSZ Kft.	Nagyréde
Juhász Anikó	Agrárgazdasági Kutató Intézet	Budapest
Juhász János	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Kádasné Tarcza Margit	Szatmári Konzervgyár Kft.	Tyukod
Karches Attila Zoltán	Bíró Szerszám és Alkatrészgyár Kft.	Budapest
Dr. Kárpáti Edit	GYEMSZI	Budapest
Katona Gábor László	General Electric Hungary Kft.	Budapest
Katona Péter Sándor	TITÁN 94 Kft.	Budapest
Katona Tamás	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Kerecsényi Zsuzsa	AUDI Hungaria Motor Kft.	Győr
Kerekes Judit	TUTTI Élelmiszeripari Kft.	Győr
Kerecsiné Petis Olga r.század.	Sz-Sz-B m-i Rendőrfőkapitányság	Nyírbátor
Kispál Györgyi	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Dr. Kiss Attila	Eszterházy Károly Főiskola	Eger
Kóbor Attila	Fertőszéplak Község Önkormányzat	Fertőszéplak
Koncz Judit	AUDI Hungaria Motor Kft.	Győr
Kőrösi Miklósné		Penyige
Kovács Ágnes	OHKI Közhasznú Nonprofit Kft.	Budapest
Kovács István	Tarnamenti-2000 Zrt.	Jászdózsa
Kovács Krisztián	Magyar Posta Zrt.	Pécs
Kovács Lajos	EGIS Nyrt.	Budapest
Kristóf Gyula	JABIL CIRCUIT Magyarország Kft.	Tiszaújváros
Kristófik Arnold	KNORR-BREMSE Fékrendszerek Kft.	Kecskemét
Kulcsár Ildikó őrnagy	Honvédkórház	Budapest
László Norbert	REMY Automotive Hungary Kft.	Mezőkövesd
Dr. Lenner Áron Márk	Nemzetgazdasági Minisztérium	Budapest
Lepsényi István	KNORR-BREMSE Fékrendszerek Kft.	Kecskemét
Lévai Otilia	Zwack Unicum Nyrt.	Budapest
Dr. Losó Adrienn	MIRELITE MIRSA Zrt.	Albertirsa
Dr. Losó József	MIRELITE MIRSA Zrt.	Albertirsa
Losó Viktor	MIRELITE MIRSA Zrt.	Albertirsa
Lukács Béla	MARMIN Kft.	Budapest
Lukács József		Debrecen
Malinkó Teodóra	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Maróti József	Maróti Könyvkereskedelmi Kft.	Budapest
Molnár József	TISZA VOLÁN Zrt.	Szeged

Morvay Balázs	Nemzeti Közleked. Hatóság Légügyi Hivatal	Budapest
Dr. Nagy Attila	Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal	Budapest
Nagy Edit	Magyar Víziközmű Szövetség	Budapest
Nagy Zsolt	Magyar Villamos Művek Zrt.	Budapest
Némethné Takács Gyöngyi	Magyar Posta Zrt.	Pécs
Dr. Oroszné dr. Prekop Erzsébet	Miskolci Likörgyár Zrt.	Miskolc-2
Oroszné Ster Mária Zsuzsanna	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Otti Csaba	Login Autonom Rendszerintegrátor Kft.	Budapest
Pacsi Ágnes	AUDI Hungaria Motor Kft.	Győr
Pálinkás Róbert	Linamar Hungary Nyrt.	Orosháza
Pálóczi Petra	KUKA Robotics Hungária Ipari Kft.	Taksony
Palotás Tamás	Linamar Hungary Nyrt.	Orosháza
Palya Tamás	Földmérési és Távérzékelési Intézet	Budapest
Papp Éva	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Pencz László	Freudenberg Simmering Kft.	Kecskemét
Pozsgay Tünde Veronika	FCI Connectors Hungary Kft.	Tatabánya
Prohászka Ottó	TUTTI Élelmiszeripari Kft.	Rábatotony
Rabi László	KNORR-BREMSE Fékrendszerek Kft.	Kecskemét
Röderné Pintér Szilvia	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Rujp István	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Sándor Tamás	Óbudai Egyetem	Budapest
Schmidtné Nagy Veronika	Fővárosi Vízművek Zrt.	Budapest
Selmeci Katalin	Bombardier MÁV Kft.	Dunakeszi
Serény András	REDEL Elektronika Kft.	Budapest
Simon János	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Simon Péter Tamás	GYEMSZI-OGYI	Budapest
Soltész Andrea	Micro Options Kft.	Budaörs
Solymár Zsolt	Magyar Posta Zrt.	Pécs
Stempelyné Antal Terézia	Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal	Budapest
Stolmár Lajos	HOLD 93 Kft.	Budapest
Szabó István	MOSZI Országos Szikvízkészítő Ipartestület	Budapest
Szabó János	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Dr. Szabóné Dr. Erdélyi Éva	BGF Kereskedelmi, Vendégl. és Idegenf. Kar	Budapest
Szabóné Novák Éva	Debreceni Csoport Húsipari Kft	Szolnok
Szekeres László	Wekerle Sándor Alapkezelő	Budapest
Dr. Szentgyörgyi Szilárd	PANNON EGYETEM	Veszprém
Szentkereszti Tibor	NÉBIH Regionális Élelmiszer Laboratórium	Székesfehérvár
Szőkéné Nagy Zsuzsanna Dr.	PANNON EGYETEM	Veszprém
Szőke Zsuzsanna	QM System Ellenőrző és Tanúsító Kft.	Budapest
Sztana Mária	Mérleg-Mechanika Bt.	Budapest
Szücs Viktor	Debreceni Csoport Húsipari Kft	Szolnok
Takács Roland	AUDI Hungaria Motor Kft.	Győr
Dr. Tarcsa Csaba r. ezredes	Sz-Sz-B m-i Rendőrőfkapitányság	Nyíregyháza
Tarnóczy András		Budapest
Temleitner Árpád	GYEMSZI-OGYI	Budapest
Tihanyi-Kovács Renáta	NYME MÉK Élelmiszertudományi Intézet	Mosonmagyaróvár
Trecskó Sándorné	Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal	Kecskemét
Turcsik László	Szociális Intézmények Országos Szövetsége	Szakoly
Dr. Tüske Rita	Nemzetgazdasági Minisztérium	Budapest
Várad György	TARPA Manufaktúra Kft.	Tarpa
Varga Katalin	OPTEN Informatikai Kft.	Budapest
Varga Tünde	Magyar Posta Zrt.	Pécs
Virág Judit	Tokaj Kereskedőház Zrt.	Tolcsa
Zsargó Béla	Magyar Posta Zrt.	Pécs
Zsenákné Horváth Regina	TUTTI Élelmiszeripari Kft.	Győr

Új jogi tagok

AQUA NOVA Kft.
 BÁNFFI & BÁNFFI Kft.
 CongressLine Kft.
 Fertőszéplak Község Önkormányzat
 Földmérési és Távérzékelési Intézet
 Magyar Védjegy Egyesület
 Micro Options Kft.
 MIRELITE MIRSA Zrt.
 Miskolci Likörgyár Zrt.
 MOSZI Országos Szikvízkészítő Ipartestület
 Szatmári Konzervgyár Kft.
 Szociális Intézmények Országos Szövetsége
 Tarnamenti-2000 Zrt.
 TARPA Manufaktúra Kft.
 TUTTI Élelmiszeripari Kft.

Budapest
 Szeged
 Budapest
 Fertőszéplak
 Budapest
 Budapest
 Budaörs
 Albertirsa
 Miskolc
 Budapest
 Tyukod
 Szakoly
 Jászdózsza
 Tarpa
 Rábapatonna

Beszámoló az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság rendezvényéről

Az Óbudai Egyetem, Bánki Donát Mérnöki Karán, 2012. május 23-án „A hazai felsőoktatás és szaktanácsadás (consulting) minőségének aktuális kérdései” címmel tartott rendezvényt a szakbizottság.

A workshop jellegű rendezvényt *Dr. Anwar Mustafa*, az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság elnöke vezette. Először röviden ismertette az oktatás és továbbképzés fogalmát, összetevőit és magát az oktatási folyamatot, hangsúlyozva, hogy ismeretek, információk, továbbá szemlélet- és magatartásmódok átadásáról van szó egy előre meghatározott szakterületen, hogy a tanfolyamot elvégzettek szakszerűen el tudják látni speciális feladataikat.

A szeminárium előadója *Lukács Béla*, a MARMIN CONSULTING Kft. ügyvezetője volt, aki „Változások a képzési igényekben, változtatások a képzésben” címmel részletesen foglalkozott napjaink nagy kihívásaival az oktatás területén. Az oktatási igények és formák változása, valamint a kulturális örökség alapvetően befolyásolja az oktatás hatékonyságát. Mivel a helytelenül alkalmazott oktatás sok embert eltéríthet saját természetes tehetségétől, az eddigi hosszú evolúciós folyamatot most az oktatás forradalmának, az oktatási innovációnak kell felváltania. Szakítanunk kell mindenekelőtt a linearitás megváltoztathatatlan hitt dogmájával, miszerint a szakmai karrier az oktatásban kezdődik, és ha végigmész egy pályán és ha mindent jól csinál, akkor rendben lesz a karriered végéig. Tudomásul kell vennünk végre, hogy az élet nem lineáris, hanem organikus. A kihívásra válaszol a

MARMIN CONSULTING kifejlesztette a REASON eljárást, ami egy széleskörű módszergyűjtemény; a leginkább új szemléletet a módszerek célszerű használatához illeszkedő praktikum képviseli, ami hatással van az érdekeltségre, a látásmódra, valamint a személyek előnyben részesített reprezentációs rendszereire. Ez egy csoportos oktatási módszer, amely egy eredménymérő pontozólap és a közösség tagjainak egymásra hatása segítségével alkalmas a résztvevők érdekeltségének felkeltésére, fenntartására és biztosítására.

A szeminárium második, konzultációs jellegű részében a jelenlevők – leginkább oktatási szakemberek – többek között olyan kérdéseket vitattak meg egymással, mint: 1. Az igények és az oktatási formák változásai; 2. Mi a legfontosabb gazdasági tényező az oktatásban? 3. Mitől függ az oktatás eredménye? 4. Milyen hatást gyakorolhat a pénz az oktatás minőségére? 5. Hogyan függ össze az oktatott órák száma az oktatás hatékonyságával? Végkövetkeztetés: az oktatáshoz hozzájárulni anélkül, hogy differenciálnánk, nem szabad. Mindenekelőtt pénzre és jó módszerekre van szükségünk, de rendkívül fontos a hallgatók alapképzettsége is.

Az elhangzottak számtalan új gondolatot ébresztettek a résztvevőkben, majd az érvek és ellenérvek felszínre kerülése tovább élénkítette a vitát. A szinte késhegyre menő szakmai polémia csak az idő előrehaladottsága vetett véget.

Várkonyi Gábor

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

MAGYAR MINŐSÉG XXI. évfolyam 6. szám 2012. június

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Kutatás-fejlesztési és innovációs hálózatok működése az autóiiparban – Eltérő szerkezet, hasonló hatás?

1. rész – Csonka László

Tények vagy vélemények, avagy mi csökkentheti, illetve növelheti a CAF önértékelés tényszerűségét? –

Csiszár Miklós

„Nulla hiba” elvének kombinálása PFMEA-val a Knorr-Bremse VJRH Kft. gyakorlatában – Vincze Róbert

Gondolatok a környezettudatosság fejlesztésének lehetőségeiről és kihívásairól – Dr. Berényi László

Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Dr. Demeter Krisztinával – Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

XXI. Magyar Minőség Hét

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Pályázati kiírás „Harsányi István-díj” elnyerésére

A fenntartható fejlődés a gyakorlatban

Díj az európai vállalkozások ösztönzésére

Online felmérés indul!

Sikeres Önértékelési és TQM Szakbizottsági ülés

MAGYAR MINŐSÉG XXI. évfolyam 7. szám 2012. július

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Kutatás-fejlesztési és innovációs hálózatok működése az autóiiparban – Eltérő szerkezet, hasonló hatás?

2. rész – Csonka László

Lean az acéliparban?! – A lean filozófia elterjesztése egy acélipari nagyvállalatnál –

Hevesiné Kővári Éva – Kun Zoltán

Legyünk jobbak! – CAF modellen alapuló szervezeti önértékelési tapasztalatok a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban – Fekete Leticia - Kovácsné Lencz Adrienn

Negyedszázadosak (körülbelül) a minőségügyi rendszer szabványai – Dr. Gutassy Attila

Innováció-menedzsment minőségi szolgáltatásokkal a vevői elégedettségért –

Pétery Melinda - Rezsabek Nándor

Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Pelle Gáborral – Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

XXI. Magyar Minőség Hét

Beszámoló a Magyar Minőség Társaság 2012 évi rendes közgyűléséről

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Greennováció díjas az IFKA

Nemzeti Kiválóság Program

A fenntartható fejlődés a gyakorlatban

Minőség, innováció, versenyképesség

Minőség Nagykövetek és Cross Auditorok éves Workshopja a Danubius Hotelsnél

ISO 9000 FÓRUM – XIX. Nemzeti Konferencia

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

AZ IPARI PARKOK VERSENYKÉPESSÉGI DÍJ ELNYERÉSÉRE



**Az alapító Ipari Parkok Egyesülete,
az Iparfejlesztési Közalapítvány szakmai támogatásával pályázatot hirdet
a 2012. évi Ipari Parkok Versenyképességi Díj elnyerésére.**

A díj az alapító szándéka szerint az Ipari Parkok vonzóbbá tétele mellett a versenyképesség erősítéséhez és a szervezeti kiválóság növeléséhez jelent hasznos hozzájárulást. A pályázást a minőségügyi eredményesség fontos kellékének, a folyamatos fejlődés eszközének és kiváló menedzsment módszerének szánja.

A szervezeti önértékelés keretében elkészített pályázatok alkalmasak a pillanatnyi helyzet feltérképezésére, s a visszajelzésekkel kiegészülve a fejlesztendő területek felszámolásához, illetve a helyi stratégia kialakításához nyújtanak felbecsülhetetlen segítséget.

Létszámtól és területi elhelyezkedéstől függetlenül pályázatot nyújthat be minden Magyarországon Ipari Park címmel rendelkező szervezet.

A pályázáshoz szükséges információk értelmezése és a hatékony felkészülés érdekében az IPE és az IFKA 2012. júliusában **térítésmentes régiós tájékoztatókat szervez**. A tájékoztatón való részvétel ajánlott, de nem feltétele a nevezésnek.

Pályázati eljárási díj NINCS!

Részvételi szándékukat az IPE (www.ipe.hu) és az IFKA () honlapjáról letölthető jelentkezési lapon jelezhetik a pályázás iránt érdeklődő Ipari Parkok. Ugyanezen honlapokon a díjra pályázás folyamatábrája is megtalálható!

Előjelentkezési határidő: **2012. szeptember 10., 14.00 óra.**

Beadási határidő: **2012. szeptember 21. 14.00 óra.** A pályázatokat (2 példány írásos Word dokumentum és 1 db elektronikus formában - CD, vagy DVD) 2012. az Iparfejlesztési Közalapítvány címére kell eljuttatni.

Budapest. 2012. június 29.

Dr. Fekete Roland sk.
Ipari Parkok Egyesülete
elnök

Dr. Bárdos Krisztina sk.
Iparfejlesztési Közalapítvány
általános ügyvezető igazgató

Az EQQ Magyar Nemzeti Bizottság tanfolyamajánlata 2012. II. félév

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület 2008 januárjában az EQQ MNB közhasznú szervezetet **felnőttképzési intézményként akkreditálta**, amelyet 2011. decemberében meghosszabbított.
Intézmény-akkreditációs lajstromszám: **AL-1723**. Felnőttképzési nyilvántartási szám: **01-0474-05**.
Az akkreditáció 2016. január 10-ig érvényes.

- **EQQ MNB Szinttartó tanfolyam** „Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „TQM menedzser / felülvizsgáló” „Környezeti rendszermenedzser / auditor” tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2012. szeptember 10-11. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő
- **IFKA – EQQ MNB 10 napos „Önértékelési szakértő” képzés**
2012. szeptember 18-19., 25-26., október 2-3., 9-10., 16-17. – Budapest – 200 000 Ft / fő
- **EQQ MNB Minőségügyi auditor intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Minőségügyi auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2012. október 4-5., 8-10. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA / fő
(Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. Program-akkreditációs lajstromszám: PL-7036.)
- **EQQ MNB Információbiztonsági rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Információbiztonsági rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2012. október 15-19. – Budapest – 165 000 Ft / fő
(Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. Program-akkreditációs lajstromszám: PL-6045.)
- **EQQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2012. október 17., október 24. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ MNB – KVALIKON Folyamatmenedzsmet (6 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Folyamatmenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2012. október 18-19., 25-26., november 8-9. – Budapest – 315 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ MNB – KVALIKON Hat Sigma Zöldöves (6 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Hat Sigma Zöldöves” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2012. november 6-7., 13-14, 20-21. – Vizsga: 2012. november 27. – Budapest – 315 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ MNB Minőségügyi rendszermenedzser intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EQQ MNB Minőségügyi rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez
2012. november 22-23., 26-28. – Budapest – 165 000 Ft + ÁFA / fő
(Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. Program-akkreditációs lajstromszám: PL-6882.)
- **EQQ MNB Belső auditor (3 napos) képzés** vizsgával az „EQQ MNB Belső auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**
2012. november 29-30., december 6. – Budapest – 94 000 Ft + ÁFA / fő
- **EQQ MNB Szinttartó tanfolyam** „Minőségügyi rendszermenedzser / auditor / szakértő”, „TQM menedzser / felülvizsgáló” „Környezeti rendszermenedzser / auditor” tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2012. december 3-4. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő

Megjegyzések:

- Jelentkezését csak kitöltött jelentkezési lap alapján tudjuk elfogadni, ami szerződésnek minősül. A jelentkezési lapok a honlapon (www.eqq.hu) megtalálhatók vagy az EQQ MNB Központi Titkárságán (info@eqq.hu) igényelhetők.
- Amennyiben honlapunkon nem talál jelentkezési lapot, a vonatkozó tanfolyam megnevezése mellett kérjük a résztvevő nevének, munkahelyének és elérhetőségének megküldését az EQQ MNB címére a jelentkezési lap eljuttatásához.
- A díjtétel tartalmazza a tanfolyamon való részvétel (ebéd, kávé, üdítő, aprósütemény), a tananyag, a felmerülő vizsga és a regisztráció, valamint sikeres vizsgázók számára az EQQ oklevél és plasztikkártya, 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.

Dr. Molnár Pál
Felnőttképzési vezető