

2014/2



- **Vállalatok társadalmi felelősségvállalása**
- **Fenntartható fejlődés**
- **Irodai munkavégzés ergonómiája**
- **Tanúsítható energiamenedzsment-rendszer**

**Minőség
és Megbízhatóság**

Útmutató a *Minőség és Megbízhatóság* szerzői számára

A *Minőség és Megbízhatóság* a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozó – a hazai és külföldi szakértők tollából származó elemzések, tanulmányok, módszerek, technikák, valamint eseteírások és más gyakorlati tapasztalatok közzétételének szakfolyóirata.

Szerkesztőség:

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

Postacím: 1530 Budapest, Pf: 21

A szerkesztőbizottság elnöke: Dr. Molnár Pál,

tel: 06 1 2128863 és 06 1 2251250; e-mail: info@eoq.hu

Kérjük, hogy a kézirat elkészítésénél a következőket vegyék figyelembe:

Cím:

A cím legyen lehetőleg rövid és tükrözze a cikk tartalmát. A cím angol megfelelőjét is kérjük megadni.

Összefoglaló:

A kézirat elején szerepeljen egy összefoglaló (maximum 1000 leütés). Ezt személytelen stílusban célszerű megírni, mint pl. „bemutatásra kerül...”, „a cikk elemzi a feltárt összefüggéseket...”

Formai követelmények:

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

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

- Betűtípus és nagyság: Times New Roman 12
- Sortávolság: 1,5
- Szerző neve, munkahelye és e-mail címe
- Főcím
- Összefoglaló

Hivatkozás a szövegen belül:

- A szövegen belüli hivatkozásnál hivatkozás sorszámát kérjük feltüntetni szögletes zárójelben: [1]... [4]...stb.

Idézés:

- Az idézeteket kérjük idézőjelbe tenni.

Hivatkozás az irodalomjegyzékben (a cikk végén):

- Az összes felhasznált mű megadása a kézirat végén szerepeljen a szövegben megadott sorrendben.
- Az irodalomjegyzék (Irodalom) csak azokat a szerzőket tartalmazza, akikre a szövegben utalás történt szögletes zárójel [1], [2] stb. se-

gítségével, használva a következő példákban szereplő formátumot:

Könyvek:

1. Cabré, M. T. 1998. *Terminology. Theory, Methods and Applications*. (Terminology and Lexicography Research and Practice 1) Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
2. Domány G. (szerk.) 2007. *A kohászat modernizációja*. A XVII. SIDER Kongresszus előadásai. Budapest. 2006. április 24-26. (A SIDER Kongresszusok előadásai 3.) Vol 1-3.

Folyóiratcikkek:

1. Balogh A. 2008. Minősítéses mintavételi eljárások Minőség és Megbízhatóság. **42** (2), 99-110.
2. Douglas P. Mader 2008. Lean Six Sigma's Evolution Quality Progress. (1) 40-49.

Honlapok:

- Honlapokra való hivatkozás esetén a honlap elérhetősége mellett a hivatkozás időpontját is kérjük megadni.

Ábrák, táblázatok:

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

Képek, grafikonok, diagramok:

- A képek és ábrák csak fekete-fehér, vagy szürkeárnyaltos formában adhatók meg.
- Az ábrákat kérjük a cikkbe beszúrni, de mindenképpen csatolni kell az eredeti fájlt is.
- A folyamatábrákat vagy diagramokat Excel ill. PowerPoint formátumban kérjük megküldeni, ha más programban készültek akkor Windows Metafájl vagy vektoros „eps” formátumban kérjük.
- Fényképeket min. 300 dpi felbontású jpg fájlban mellékeljük.

Kérjük még az első helyen szereplő szerző fényképét, valamint rövid (3-5 soros) szakmai önéletrajzát és e-mail címét, amelyeket a cikk végén tervezünk elhelyezni.

TARTALOM

Középpontban a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés <i>(Dr. Molnár Pál)</i>	67
---	----

VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

Tölgyes Gabriella	
Magyarország CSR Cselekvési Terve	68
Dr. Tóth Gergely	
Bionómia: Az öko-hatékonyságtól a mértékletes fogyasztásig	75
Dr. Mehra, Madhav	
A fenntartható fejlődés irányítása	82
Szegedi Erzsébet	
Tükör által homályosan avagy a fenntarthatósági és CSR jelentés velencei tükörként szolgál?	87
Dr. Molnár Pál	
Tanúsítható a fenntartható gazdálkodás és a társadalmi felelősségvállalás?	93

MINŐSÉGÜGYI TRENDK, RENDSZEREK, MÓDSZEREK ÉS MINŐSÉGTECHNIKÁK

Dr. Berényi László és Szolnoki Bernadett	
Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére	95
A tanúsítható energiamenedzsment-rendszer (EMR) kiépítése <i>(Dr. Molnár Pál)</i>	104
J. P. Russel	
Checking the Checkers	
Reviewing and Improving Audit Programs Using ISO 19011 Guidance	108

BESZÁMOLÓK

Gondolatok a közjóról témájú XVIII. KÖVET Konferencia <i>(Bognár Károly)</i>	113
Beszámoló a „Fenntarthatóság – a mai kor követelménye” szakbizottsági rendezvényről <i>(Várkonyi Gábor)</i>	114
Konferencia a beszállító fejlesztésről <i>(Szódi Sándor)</i>	115
Beszámoló a Gábor Dénes-díj átadási ünnepségről <i>(Dr. Molnár Pál)</i>	117
Beszámoló a „Mérlegen a minőségfejlesztés a közigazgatásban” szakbizottsági rendezvényről <i>(Dr. Dudás Ferenc)</i>	119
75 éves a BME Mérnöktovábbképző Intézete <i>(Dr. Molnár Pál)</i>	119

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

Az EOQ MNB jogi tagjainak bemutatkozása:	
Rail Cargo Hungaria Zrt	121
Az EOQ MNB új tagjai	123

CONTENT

In Focus: Corporate Social Responsibility and Sustainable Development <i>(Dr. Pál Molnár)</i>	67
---	----

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Gabriella Tölgyes	
CSR Action Plan in Hungary	68
Dr. Gergely Tóth	
Bionomics: From Eco-efficiency to Moderate Consumption	75
Dr. Madhav Mehra	
Governance for Sustainable Development	82
Erzsébet Szegedi	
Through a Glass Darkly – does the sustainability and CSR report serve as a real Venetian mirror?	87
Dr. Pál Molnár	
Can Sustainable Economy and Social Responsibility be Certified?	93

QUALITY TRENDS, SYSTEMS, METHODS AND QUALITY TECHNIQUES

Dr. László Berényi and Bernadett Szolnoki	
Impact of Office Ergonomics on Work Quality	95
Structure of an Energy Management System which can be Certified <i>(Dr. Pál Molnár)</i>	104
J. P. Russel	
Checking the Checkers	
Reviewing and Improving Audit Programs Using ISO 19011 Guidance	108

BESZÁMOLÓK

XVIII Conference of KÖVET: Ideas on Public Welfare <i>(Károly Bognár)</i>	113
Report on Committees Event „Sustainability – a Requirement of our Epoch” <i>(Dr. Pál Molnár)</i>	114
Conference on the Supplier Development <i>(Gábor Várkonyi)</i>	115
Report on the Handing over Ceremony of the „Dénes Gábor” Prize <i>(Dr. Pál Molnár)</i>	117
Report on the Event „Evaluation of Quality Development in Public Administration” <i>(Dr. Ferenc Dudás)</i>	119
75 Jubilee of the Budapest Technical University's Engineer Postgraduate Institute <i>(Dr. Pál Molnár)</i>	119

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

Corporate Members of the HNC for EOQ:	
Rail Cargo Hungaria Co.	121
New Members of HNC for EOQ	123

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB)
nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata
Kiadja az EOQ MNB
A kiadásért felel: dr. Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke

A folyóirat kiadását a következő, tanúsított minőségügyi rendszert működtető cégek és szervezetek támogatják:

B. Braun Medical Hungary 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.
Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.
Kodolányi János Főiskola
Székesfehérvár

MVM Erbe Zrt.
ÓAM Ózdi Acélművek Kft.
PICK Szeged Zrt.
PinguinLutosa Hungary Kft.
REDEL Elektronika Kft.
ROTO ELZETT CERTA Kft.

SÁG-Építő Zrt.
Schneider Electronic Hungária Vill. Zrt.
SGS Hungária Kft.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
VIDEOTON Elektro-Plast Kft.
WESSLING Hungary Kft.

Szerkesztőbizottság:

Dr. Molnár Pál,
a szerkesztőbizottság elnöke

Dr. Anwar Mustafa, Földesi Tamás, Haiman Péterné, Kálmán Albert, Meleg András,
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, Szódi Sándor, Tóth Csaba László, Vass Sándor,
Várkonyi Gábor, Dr. Veress Gábor

Szerkesztőség: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B
Telefon: 212 8803, 225 1250 vagy Fax: 212 7638, vagy E-mail: info@eoq.hu

Terjeszti az EOQ MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.
Megjelenik kéthavonként (minden páros hónap végén).

Előfizetési díj egy évre 2014-től 7200 Ft + ÁFA + postázási és csomagolási költség (nyomtatott változat),
6000 Ft + ÁFA (elektronikus változat).

A díj számla ellenében a 11713005-20136631 forintszámlára utalandó át.

A folyóirat példányszámonként is megvásárolható a szerkesztőségben,
egy szám ára: 1200 Ft + ÁFA.

A publikálás és hirdetés feltételei megismerhetők az EOQ MNB honlapján vagy felvilágosítás kérhető a szerkesztőségtől. (Telefon: +36 1 212 8803; e-mail: info@eoq.hu)

Nyomdai előkészítés és kivitelezés: Innovariant Nyomdaipari Kft., 6750 Algyő, Ipartelep 4.
Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/1993 • HU ISSN0580-4485
Megjelent a Possum Kft. gondozásában

Lapunkat rendszeresen
szemlézi a megújult

OBSERVER

www.observer.hu

1139 Budapest, Frangepán utca 7.
Tel.: 303-4738 • Fax: 303-4744
E-mail: ugyfelkapcsolat@observerhu

A Minőség és Megbízhatóság aktuális tartalomjegyzékét már a nyomdábaadás időpontjában megismerheti az EOQ MNB honlapján: <http://www.eoq.hu>, a IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. honlapján: <http://www.ifka.hu>, valamint a Menedzsment Fórum Kft. honlapján: <http://menedzsmentforum.hu>

Középpontban a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés



A „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóirat az elmúlt években több közleményben foglalkozott a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával (CSR: Corporate Social Responsibility) és a fenntartható fejlődéssel (Sustainable Development). Ezek a cikkek

elsősorban a vonatkozó aktuális szabványokat ismertették, értelmezték. Jelen füzetben közlésre kerülő cikkek két irányban is túllépnek az ISO szabványokban megfogalmazott elvárásokon és kereteken: egyik oldalról a kormányzati feladatokat körvonalázó „Magyarország Cselekvési Terve” aktuális – még nem elfogadott – változatát ismertetik, másik oldalról az életminőséget és az emberiség fennmaradásának alapvető kérdéseit állítják a figyelem homlokterébe. E cikkek szerzői tudatosan vagy tudat alatt a „minőség” legszélesebb értelmezése érdekében fejtik ki gondolataikat és nem kevés félelmeiket. Legfontosabb üzeneteik mindannyiunk számára a túlfogyasztás önkéntes csökkentése, az önkorlátozás és a GDP mellett az ökolábnyom általános bevezetése a gazdasági fejlődés jellemzésére. E füzet fő témaköréhez kapcsolódóan olyan gyakorlatorientált cikkek is közlésre kerülnek, mint a CSR jelentés szempontjai, valamint a fenntartható gazdálkodás és a társadalmi felelősségvállalás tanúsíthatóságának körvonalazása. Ez utóbbit megalapozhatja egy dán szabvány, amelyet német nyelvre is lefordítottak és mindkét országban sikeresen alkalmaznak. Még e témakörhöz sorolható a tanúsítható

energiamenedzsment-rendszer (EMR) kiépítése, amely egy német közép vállalkozás példáján keresztül kerül bemutatásra. A beszámolók közül kettő és több – e témakörből kiválasztott személy – egészíti ki a füzet súlyponti témáját adó aktuális ismeretanyagot.

A közlésre kerülő további cikkek közül kiemelt érdemmel az irodai munkavégzés ergonómiáját bemutató tanulmány, ami jelentős hatást gyakorolhat a munka minőségére és hosszabb távon mindenképpen befolyásolja a munkatársak életminőségét és egészségi állapotukat.

Megkísérjük továbbá ismét rendszeressé tenni a külföldi szakirodalomból átvett cikkek leközlését eredeti angol nyelven, majd – a következő füzetben – annak szöveghű fordítását. Ez alkalommal az ISO 19001-es szabvány amerikai alkalmazása egyik aspektusáról megjelent cikk bemutatásáról van szó.

A további beszámolók között szerepel még a beszállító fejlesztésről szóló konferencia előadásainak ismertetése; a 2013. évi „Gábor Dénes Díjak” átadási ünnepségének bemutatása; a 75 éves BME Mérnöktoábbképző Intézetének méltatása. Külön örömünkre szolgál, hogy az EOQ MNB jogi tagjai közül ez alkalommal a Rail Cargo Hungaria Zrt. mutatkozik be. E füzetben tesszük közzé az EOQ MNB új jogi és egyéni tagjait is, akik a közel-múltban léptek be egyesületünkbe.

TÖLGYES GABRIELLA vezető főtanácsos, Nemzetgazdasági Minisztérium

CSR Cselekvési Terv Magyarországon

A vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kormányzati prioritások és kiemelt intézkedések egy Cselekvési Tervben kerültek összefoglalásra, mivel a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kibontakozásának elősegítése fontos kormányzati feladat. Ennek megvalósítása érdekében a Nemzetgazdasági Minisztérium kormány-előterjesztést készített, amelyben javasolja, hogy a Kormány a magyar gazdasági és társadalmi sajátosságoknak megfelelően határozza meg azokat a prioritási területeket, amelyeken a vállalati társadalmi felelősségvállalást kiemelt intézkedésekkel is segíteni kívánja. A gazdaságfejlesztés, a munkaügyek és a környezetvédelem prioritási területeken rögzítésre kerültek a tervezett kiemelt intézkedések. A Cselekvési Terv horizontális prioritásként határozza meg a fiatalok foglalkoztatásának ösztönzését, a mikro-, kis- és középvállalkozások aktívabb szerepvállalásának elősegítését és a diszkriminációmentes foglalkoztatást. Mivel az anyagot a Kormány még nem tárgyalta és nem fogadta el, fennáll a lehetőség módosítások és javaslatok figyelembevételére.

Vállalati társadalmi felelősségvállalással (Corporate Social Responsibility – a továbbiakban: CSR) manapság szinte minden nagyvállalatnál, és egyre több kis- és középvállalkozásnál foglalkoznak, hiszen egyrészt a versenyképesség ma már elsősorban a humántőke felhasználásának a függvénye, másrészt szorosan kapcsolódik a társadalmi, illetve természeti környezet „szükségleteinek” betöltéséhez. A CSR fogalmát is sokan sokféleképpen meghatározták már, jelen cikk az Európai Unió 2011-ben kiadott Közleményében¹ meghatározottakat tekinti kiindulási pontnak. Eszerint „a vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért viselt felelősség.”

A Kormány – több dokumentumban is kitűzött – célja, hogy stabil makrogazdasági keretek kialakításával, megfelelő szabályozással és körültekintő ellenőrzéssel, valamint a hatékony és tisztességes közigazgatás megteremtésével előmozdítsa a vállalatok pozitív hozzájárulását a gazdasági, környezeti és társadalmi fejlődéshez. A Kormány partneri viszonyra törekszik mindazokkal a vállalkozásokkal, amelyek e célokért – a jogszabályi előírások betartásán túl – saját eszközeikkel is tenni akarnak. Emellett azonban célszerű, hogy a Kormány kijelölje azokat a prioritási területeket, amelyeken konkrét intézkedésekkel is elő kívánja se-

gíteni a vállalkozások nagyobb felelősségvállalását Magyarország gazdasági, társadalmi, környezeti fejlődésében. A Nemzetgazdasági Minisztérium által e célból elkészített Cselekvési Terv egyrészt a kormányzati intézkedések összpontosítását szolgálja, másrészt – a vállalkozások döntési szabadságának tiszteletben tartása mellett – lehetőséget kínál számukra ahhoz, hogy saját társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket a kormányzati prioritásokkal összehangolják.

Nemzetközi kitekintés

A CSR előmozdítását az ENSZ, az Európai Unió és az OECD is kiemelt feladatként kezeli. Az ENSZ elsősorban az emberi és az üzleti jogok hatékonyabb érvényesülésének támogatását várja a vállalkozásoktól. E törekvés jegyében az ENSZ Emberi Jogok Tanácsa 2011 júniusában jóváhagyta „Az üzleti és emberi jogok irányadó elvei” című dokumentumot. Az ENSZ emberi jogi főbiztosa pedig 2011. novemberében ehhez egy útmutatót jelentetett meg: „A vállalatok felelőssége az emberi jogok tiszteletben tartása” címmel.

Az Európai Bizottság az Európa 2020 Stratégiában kötelezettséget vállalt arra, hogy megújítja az EU CSR-t támogató stratégiáját. 2011 októberében kiadott Közleményében határozott közpolitikai

¹ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility Brussels, 25.10.2011; COM(2011) 681 final.

fellépést sürgetett a CSR előmozdítása érdekében és konkrét cselekvési programot (2011-14) vázolt fel. E mellett felkérte a tagállamokat, hogy az Európa 2020 Stratégia támogatására fejlesszék ki vagy tegyék naprakésszé a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatását célzó saját terveiket vagy a kiemelt intézkedések nemzeti jegyzékét. Ebben a munkában a Bizottság kiemelte a nemzetközileg elismert elvek és iránymutatások figyelembevételének, valamint a vállalkozásokkal és más érdekelt felekkel való együttműködésnek a szükségességét.

Az OECD Multinacionális Vállalkozásokra vonatkozó Irányelvei és a csatlakozott kormányok – jogi kötéssel nem rendelkező – közös ajánlásai alapelveket és sztenderdeket fogalmaznak meg a társadalmilag felelős gyakorlatok kialakításához a multinacionális vállalatok számára. Az abban leírtak szem előtt tartása a kisebb vállalatok számára is ajánlható. Az Irányelvek mellett a 34 OECD tagországon kívül további 12 ország is elkötelezte magát. A magyar Kormánynak tehát több nemzetközi dokumentum alapján is – jogi erővel nem bíró – kötelezettsége, hogy a CSR-t előmozdítsa. Ennek során együttműködik a nemzetközi szervezetekkel, tájékoztatja őket munkájának eredményeiről.

A felsorolt nemzetközi dokumentumok közül témánk szempontjából az Európai Bizottság Közleménye bír nagy jelentőséggel, melyben a Bizottság felkéri a tagállamokat saját nemzeti CSR cselekvési tervük kidolgozására. A fenti elvárásoknak megfelelően, 2012 nyarán a Nemzetgazdasági Minisztérium koordinálásával megindultak a hazai CSR Cselekvési Terv kidolgozásának előmunkálatai.

A CSR Cselekvési Terv kapcsolódása az egyéb kormányzati programokhoz

A Cselekvési Terv a Kormány munkaközpontú gazdaságot és társadalmat megvalósítani kívánó programjához kapcsolódik. A Nemzeti Együttműködés Programja célkitűzéseivel összhangban ösztönzi mind a nagyvállalatokat, mind a mikro-, kis- és középvállalkozásokat a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén kifejtett tevékenységük fejlesztésére, valamint bevonja a civil társadalom szereplőit és a munkáltatókat a kormányzattal együttműködő partnerségek kialakításába, működtetésébe. A 2011-ben elfogadott Magyar Munka Terv három pilléren segíti elő a foglalkoztatás növelését. A második pillérként megjelenített szociális gazdaság támogatása erősíti a helyi gazda-

ságok társadalmi felelősségvállalását a társadalmi integrációra, valamint a munkaigényes, a munkanélküliek számára jövedelemszerző tevékenységet biztosító fejlesztésekre épülő helyi gazdaságfejlesztést. Ezen felül a Cselekvési Terv szervesen ráépül a 2013. évre vonatkozó Nemzeti Reform Programban meghatározott célokra és intézkedésekre.

A Cselekvési Terv prioritásai

A Nemzetgazdasági Minisztérium, mint Magyarország CSR prioritásai és a kapcsolódó intézkedések meghatározásának koordinálásáért felelős szerv, tárcaközi egyeztetést szervezett a Cselekvési Terv kialakítása, valamint annak két kétévenkénti felülvizsgálata és aktualizálása érdekében. A tárcaközi munkacsoportban részt vett a Nemzetgazdasági Minisztérium, az Emberi Erőforrások Minisztériuma, a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, a Vidékfejlesztési Minisztérium és a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, valamint a KÖVET Egyesület, mint a CSR EUROPE magyarországi képviselője.

A tárcaközi munkacsoport javaslata az volt, hogy egy általános, nem elsősorban konkrét feladatokat meghatározó stratégiai dokumentum helyett olyan Cselekvési Terv szülessen, ami koncentrálna azokat az erőfeszítéseket, amelyeket a Kormány tesz a vállalati társadalmi felelősségvállalás fejlesztése területén. A Cselekvési Terv a szakma és a vállalkozói kör igényeit figyelembe véve határozza meg azokat a prioritási területeket, amelyeken, és kiemelt intézkedéseket, amelyekkel a Kormány különösen együtt kíván működni a vállalkozásokkal.

A Cselekvési Terv kialakításánál abból indulunk ki, hogy ebben nem új kormányzati cselekvési irányokat kell kijelölni, hanem a Nemzeti Reform Programban már meghatározott kormányzati célkitűzések közül azokat kell a vállalati társadalmi felelősségvállalás prioritásként kijelölni, amely célok elérésében a vállalatoknak meghatározó szerepe lehet.

Az egyeztetések során az érintettek a következő három prioritást javasolták a Cselekvési Tervre vonatkozóan:

- I. Gazdaságfejlesztés
- II. Munkaügy- és esélyegyenlőség
- III. Környezetvédelem

A koncentrálni javaslatnak megfelelően prioritási területenként egy-egy átfogó intézkedés került meghatározásra. E mellett meghatároz-

tunk három horizontális prioritást is (átfogó célkitűzések), amelyeknek a Kormány mindhárom prioritási terület intézkedéseinek meghozatala során érvényt kíván szerezni. Ezek kialakítása során két szempontot vettünk figyelembe: a célok társadalmi-gazdasági fontosságát, valamint azt, hogy az adott célkitűzés megvalósítására a három prioritási területen konkrét lehetőségek legyenek. A Kormányzati Cselekvési Terv szerkezetét az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A Kormányzati Cselekvési Terv szerkezete

		Intézkedés	Megvalósítási lépések
Prioritási területek (3)	Gazdaságfejlesztés	1	2
	Munkaügyek és esélyegyenlőség	1	4
	Környezetvédelem	1	3
Horizontális prioritások (3)	Fiatalok foglalkoztatásának elősegítése		
	KKv-k aktívabb szerepvállalásának erősítése		
	Diszkriminációmentes foglalkoztatás		

I. Prioritási terület: Gazdaságfejlesztés

Intézkedés: Helyi gazdaságfejlesztés elősegítése a klímabarát település program ösztönzése és a szociális gazdaság kiterjesztése révén

Egy fenntartható jövőt megalapozó gazdasági modellben az energiatakarékosság és -hatékonyság, a megújuló energiaforrások fokozott felhasználása, valamint a saját erőforrások előtérbe helyezése meghatározó jelentőségű. A zöldgazdaság-fejlesztés területén a vállalati társadalmi felelősségvállalás szintén kulcsfontosságú. A vállalatok hozzájárulása, a klímabarát települési programokhoz kölcsönösen előnyös a helyi közösség, a helyi gazdaság és a vállalat számára is. Az adott településen székhellyel, telephellyel rendelkező vállalatok kezdeményezhetik a helyi önkormányzatnál a „klímabarát település”-sé válás elindítását; részt vehetnek az adott „klímabarát település” környezetvédelmet szolgáló tevékenységében; anyagi és szakmai segítséget nyújthatnak az adott település klímaprogramjainak megvalósításához.

A Cselekvési Terv arra tesz javaslatot, hogy a Kormány a klímabarát települési programokat pályázatok kiírásával ösztönözze. Eszerint a Kormány ösztönözné a vállalkozásokat, hogy az

önkormányzatokkal, a helyi civil szervezetekkel együttműködve, valamint a lakosság bevonásával valósítsanak meg olyan, a helyi igényeknek megfelelő programokat, amelyek a zöldenergiára való áttérést, az energiahatékonyság javítását, az energiatakarékossági szemlélet formálását célozzák. A tervezet szerint a klímabarát települési programokban a Kormány sokrétű szerepvállalása mellett tehát a vállalatok és magánszemélyek is fontos szerephez juthatnak. A CSR kormányzati támogatása az európai országokban elsősorban a szabályozás, a tudatformálás és a támogatási politika területén azonosíthatók. A szabályozás lehet tiltás (pl. a legszennyezőbb technológiák, termékek tiltása), tájékoztatási kötelezettség előírása (pl. címkézés, energia tanúsítvány), környezetbarát adórendszer (pl. energiatakarékos megoldások adókedvezménye). Fontos lenne a támogatási politikában is érvényesíteni a klímabarát fejlesztéseket részben kifejezetten ezt célzó pályázatok révén, részben az ettől eltérő célú pályázatoknál hangsúlyos értékelési szempontként. A klímabarát megoldások területén érdemes számolni az innovatív kisvállalatok és potenciális vállalkozók új ötleteivel, ezek támogatása, a termékké fejlesztésben nyújtandó segítség is szerepet kaphat a Kormány elképzeléseiben. Az energiatakarékosság, a megújuló energiaforrások kihasználása bővítheti a helyi foglalkoztatási lehetőségeket is.

A hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoportok tartós munkavállalását elsősorban a helyi foglalkoztatási lehetőségekkel lehet előmozdítani. Elmondhatjuk, hogy a Kormány ezt már jelenleg is elősegíti a helyi szociális gazdaság kiterjesztésével, a szociális és foglalkoztatási szövetkezetek támogatásával, valamint a munkanélküliek vállalkozóvá válásának támogatásával. A tervezet szerint a Kormány ebben az esetben is ösztönözné a vállalkozásokat, hogy tapasztalatszerzési lehetőségek megteremtésével, megrendelésekkel, anyagi támogatással stb. működjenek közre a telephelyük környezetében működő helyi gazdaságfejlesztésben.

II. Prioritási terület: Munkaügy és esélyegyenlőség

Intézkedés: Hátrányos helyzetű, illetve a munkanélküliséggel leginkább sújtott társadalmi csoportok foglalkoztatásának elősegítése.

A munkaügyek területén meghatározott intézkedés keretében a Cselekvési Tervben elképzeltek

szorosan kapcsolódnak a Munkahelyvédelmi Akciótervhez és az Új Széchenyi Terv a foglalkoztatás bővítését célzó programjaihoz. A munkahelyek megőrzése, a foglalkoztatás bővítése érdekében Magyarország Kormánya 2012-ben elfogadta a Munkahelyvédelmi Akciótervet. A Kormány a foglalkoztatás költségeinek csökkentésén keresztül növeli azoknak a munkáltató szervezeteknek a versenyképességét, amelyek hátrányos helyzetű, ezért kevésbé versenyképes munkaerőt alkalmaznak. A Kormány 10 intézkedésre tett javaslatot, amelyből az első 5 arra irányult, hogy a kiemelt csoportok esetében csökkentse – 100 ezer forintos bruttó bérig – a szociális hozzájárulási adót és a szakképzési hozzájárulást. Az Akcióterv további 5 intézkedése a vállalkozások terheivel kapcsolatos. Az Akcióterv jelentős költségcsökkentésen keresztül járul hozzá a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának elősegítéséhez. A Kormány a Munkahelyvédelmi Akcióterv kidolgozásával és alkalmazásával jelentős mértékben hozzájárul a foglalkoztatás szintjének emeléséhez, elsősorban a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának megkönnyítésével.

A Cselekvési Terv tervezete a partnerség jegyében kiemelkedően fontosnak tartja a munkáltatók és a civil szervezetek fokozott bevonását. Ennek érdekében a Cselekvési Terv Munkáltatói és Civil Fórumok működését tűzi ki célul, melyek a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjai, a helyi munkáltatók és a civil szféra közreműködésével különböző célcsoportok (nők, kisgyermekes édesanyák, idősek, fiatalok, megváltozott munkaképességűek) problémáinak megvitatására, a jó gyakorlatok megismerésére és tapasztalatcserére biztosítanak lehetőséget. A Fórumok működtetése megyei szinten valósulna meg, annak érdekében, hogy a partnerségben és a helyi szintű együttműködésekben a mikro-, kis- és középvállalatok is be tudjanak kapcsolódni. A Fórumok lehetőséget biztosítanak az önkéntesség szerepének vállalatok általi támogatására is azáltal, hogy foglalkoznának az önkéntes munka megszervezésével, ilyen álláshelyek felajánlásával, népszerűsítésével. A tervek szerint a Fórumok működtetéséért az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. és a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjai lennének felelősek, de a konkrét koordinációs feladatokra más szervezettel (például a Család, Esélyteremtési és Önkéntes Házak Hálózatával) megállapodást köthetnek. Ily módon

az alulról jövő kezdeményezések még inkább érvényesülhetnek. Az előzetes tervek szerint a Fórumok finanszírozása az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. támogatásával valósulna meg.

A Fórumok létrehozásakor célszerű lenne az állami és uniós forrásból regionális és helyi szinten már működő, a lokális munkaerő-piaci szereplőket összefogó, többéves helyi gazdaságfejlesztési gyakorlattal rendelkező foglalkoztatási együttműködések (paktumok) tapasztalataira építeni. A Fórumok működési rendjüket (például a tanácskozások gyakoriságát, munkacsoportok létrehozását) maguk alakíthatnák ki, alkalmazkodva a helyi igényekhez. Mindamelletts célszerű arra törekedni, hogy a Fórumok – a már rendelkezésre álló helyi gazdaságfejlesztési stratégiára és akciótervekre építve – megyei cselekvési tervet dolgozzanak ki, amelyben rögzítésre kerülnek a tagok vállalásai, a közös kezdeményezések, valamint az együttműködéssel megvalósítandó programok.

Az intézkedés célcsoportját képező csoportok vállalkozóvá válásának támogatása is ígéretes lehetőség a foglalkoztatás bővítésére az önfoglalkoztatás, illetve a vállalkozás működésével járó további foglalkoztatás révén. E kezdeményezések támogató üzleti környezetben tudnak kibontakozni, amit mindenekelőtt az állam, az önkormányzatok és a vállalkozások együttműködése révén lehet megteremteni.

A megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásának bővítésében a tranzitfoglalkoztatás előmozdítása hozhatna áttörést, mivel ez kaput nyit az integrált foglalkoztatás felé. E kezdeményezések szintén segítő gazdasági környezetben tudnak kibontakozni, amit a konzultáció, a döntés előkészítést és a végrehajtást segítő társadalmi párbeszéd fórumok működtetésével, mindenekelőtt az állam, az önkormányzatok, a vállalkozások és az állampolgárok együttműködése révén lehet megteremteni. A Kormány már korábban megteremtette a tranzitfoglalkoztatás jogi kereteit; megvalósulását anyagilag ösztönzi. A Cselekvési Terv kezdeményezi, hogy a CSR jegyében a vállalkozások működjenek együtt a megváltozott munkaképességű dolgozókat a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásra felkészítő védett munkahelyekkel és kapcsolódjanak be az így felkészített dolgozók integrált foglalkoztatásába.

A Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia széleskörű partnerségben való végrehajtásának

elősegítése érdekében a Cselekvési Tervben – az Emberi Erőforrások Minisztériuma javaslata alapján – szerepel, hogy Kormány azon vállalatokkal közösen, amelyekkel stratégiai partnerségi megállapodást kötött, hozza létre a Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórumot. A Fórum célja az lenne, hogy a vállalatok sokszínű társadalmi felelősségvállalását összehangolja, különös tekintettel a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia prioritásaira. Továbbá lehetőséget kíván biztosítani a Fórum résztvevőinek arra, hogy javaslatokat fogalmazzanak meg a 2014-2020-as programozási időszakban kiírandó felzárkózást segítő programok szakmai tartalmára, intézkedéseire.

III. Prioritási terület: Környezetvédelem

Intézkedés: a vállalati erőforrás-takarékosság és -hatékonyság, valamint a gazdaság zöldítésének ösztönzése állami példamutatással

A környezetvédelmi prioritási területen kiemelt fontosságú lenne a szemléletformáló tevékenységek megvalósítása és támogatása, a lakosság és a gazdasági szereplők környezettudatosságának növelése, a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásának kibontakozása érdekében. A Cselekvési Terv ezen pontja nagy hangsúlyt fektet a fenntarthatósági szempontok érvényesítését elősegítő fogyasztói és befektetői igény erősítésére. A tervezet célként jelöli meg a környezettudatos vállalati működést elősegítő rendszerek fejlesztését, az önkéntes környezeti szabályozás gyakorlatának előmozdítását. A Kormány az elmúlt három évben olyan szabályozási, adózási és támogatási rendszert alakított ki, amely ösztönzi a vállalatokat arra, hogy tevékenységüket az erőforrások takarékos és hatékony felhasználásával, a hulladékképződés minimalizálásával, a környezetterhelés csökkentésével a zöld gazdaság irányába fejlesszék.

További feladat lehet a környezeti követelmények rendszerének fejlesztése, a „zöld közbeszerzések” ösztönzése, a környezetvédelmi (ökocímke, „környezetbarát” termék) minősítést nyert termékek beszerzésének előnyben részesítése a közbeszerzések során. Ehhez kapcsolódóan a Terv hangsúlyozza, hogy kiemelt fontossággal bír az EU környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerét (EMAS) megvalósító és az EMAS

rendszerben regisztráló szervezetek támogatása. A Cselekvési Tervben szereplő javaslat alapján a kormányzat a fenntartható választásának megfelelő szabályozást kommunikációs eszközökkel is támogatná, annak érdekében, hogy a szabályozás előnyei széles körben ismertek, a környezeti tudatosságban élenjáró vállalkozások pedig elismertek legyenek. Az állami példamutatás területén a többségi állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok és az állami hivatalok erőforrás-hatékony működésének előmozdítása bír nagy jelentőséggel.

A fenntartható fejlődést és új munkahelyek létrehozását egyaránt szolgálja a „kék gazdaság”², azaz az ökológiai rendszereken alapuló gazdaság fejlesztése. A „kék gazdaság” bővülésének elősegítése érdekében a helyi, ökológikus termelési és fogyasztási rendszerek kialakítását célzó kezdeményezések (mintaprojektek) támogatására és népszerűsítésére, valamint az ökológiai rendszereken alapuló gazdaságfejlesztést szolgáló K+F+I tevékenységek ösztönzésére is szükség van. Az uniós források bevonásával a zöld és a kék gazdaság területén megvalósuló innovatív programok új munkahelyeket hoznának létre, és kipróbálás után új foglalkoztatási modelleket tennének kiterjeszthetővé.

Ezt a prioritási területet és a hozzá tartozó intézkedést a 18/2013 (III.28.) OGY határozattal elfogadott Nemzeti Fenntartható Keretstratégia célkitűzéseinek figyelembevételével határoztuk meg. A javasolt intézkedések összhangban vannak a jelenleg elfogadásra váró 4. Nemzeti Környezetvédelmi Programban foglalt intézkedésekkel is. Az Európai Unió új hétéves fejlesztési periódusa számos lehetőséget kínál majd a gazdaság zöldítését szolgáló fejlesztések vagy akár a „kék gazdaság” körébe sorolható programok támogatására.

Horizontális prioritások

A mindössze három prioritási terület meghatározása lehetővé teszi az erőforrások koncentrációját, és viszonylag kevés intézkedés megkönnyíti azok megvalósítását és számonkérését. A további prioritási területek kijelölése mellett azonban lehetőség van ún. horizontális prioritások kijelölésére

² 2009-ben jelent meg Günter Pauli holland származású közgazdászprofesszor: A kék gazdaság (The Blue Economy) című könyve, amely ezt a fogalmat és gondolkodás módot ismertette.

is. A horizontális prioritások olyan átfogó célkitűzések, amelyeknek a Cselekvési Terv elfogadása esetén, a Kormány mindhárom prioritási terület intézkedéseinek meghozatala során érvényt kíván szerezni. Ezek meghatározása során két szempontot vettünk figyelembe: a célok társadalmi-gazdasági fontosságát, valamint azt, hogy az adott célkitűzések megvalósítására a három prioritási területen konkrét lehetőségek legyenek. Erre figyelemmel a következő három horizontális prioritás került meghatározásra:

- A fiatalok foglalkoztatásának ösztönzése.
- A mikro-, kis- és középvállalkozások aktívabb szerepvállalásának elősegítése a vállalati társadalmi felelősségvállalás mindhárom prioritási területén.
- Diszkriminációmentes foglalkoztatás.

Az első horizontális prioritás szorosan kapcsolódik a Nemzeti Ifjúsági Stratégia célkitűzéseihez. A stratégia cselekvési tervének része az üzleti szféra forrásai bevonási lehetőségének vizsgálata a fiatalok számára elérhető, illetve azok életkörülményeinek javítását célzó források kibővítésére. Ennek egyik lehetséges módja az üzleti szféra CSR aktivitásának növelése, akár források, akár más támogatói gyakorlat formájában. A fiatalok vállalkozóvá válását, az általuk alapított és működtetett vállalkozásokat támogató koncepció egyik kiemelt pontja az üzleti szféra aktív bevonása, közreműködése a fiatalok számára indított kormányzati kezdeményezésű projektekbe (pl. a vállalkozói presztízs emelése, a gyakornoki helyek biztosítása, mentori tevékenység végzése).

A második horizontális prioritás kijelölését egyrészt az indokolja, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalási politikák kialakítása eddig elsősorban a nagyvállalatokra volt jellemző, miközben számos kis- és középvállalkozás a maga módján fontos társadalompolitikai célkitűzések megvalósításában is közreműködik. Célszerű ezeket a spontán törekvéseket tervszerűbbé, tudatosabbá tenni és a kormányzati prioritások szolgálatába állítani. Másrészt a három kijelölt prioritási terület megfelelő terep a kis- és középvállalkozások társadalmi felelősségvállalásának kibontakozására.

A harmadik prioritáshoz kapcsolódóan kiemeljük, hogy az Európai Bizottság, annak érdekében, hogy az európai szakpolitikák közötti összhang és koherencia megteremtésre kerüljön, felkérte a

tagállamokat, hogy az ENSZ által összeállított Üzleti és Emberi Jogok irányadó elveit jelenítsék meg a CSR Cselekvési Tervükben, illetve alkossanak külön Akciótervet e területre. Ezek az irányelvek hozzájárulnak az EU által meghatározott célok eléréséhez is, különös tekintettel az emberi jogokra, a legfontosabb munkaügyi normákra – beleértve a gyerekmunka és a kényszermunka tilalmát – a diszkriminációmentességre, az esélyegyenlőségre, az egyesülés szabadságára és a kollektív tárgyalások lehetőségére.

Az Európai Bizottság kezdeményezésének teljes körű megvalósítása tehát egy önálló akcióterv kidolgozását és végrehajtását feltételezi. Ez azonban meghaladja a jelen Cselekvési Terv kereteit, így csak arra vállalkoztunk, hogy az Üzleti és Emberi Jogok irányadó elveit megjelenítsük a CSR prioritások között. Megítélésünk szerint az irányelvekben foglaltak közül a munkáltatás során tapasztalható közvetlen vagy közvetett diszkrimináció az, amely elleni fellépésnek Magyarországon a legnagyobb relevanciája van, ezért javasoltuk a CSR Cselekvési Terv horizontális prioritásai közé a diszkriminációmentes munkáltatást célkitűzését felvenni.

Társadalmi egyeztetés

Az előterjesztést előkészítő tárcaközi munkacsoport munkájában részt vett a KÖVET Egyesület, mint a CSR-tudatos vállalatok egyik ernyőszervezete. A Cselekvési Tervet előzetesen véleményeztettük a Versenyszféra és a Kormány Állandó Konzultációs Fórumával (VKF), valamint a Nemzeti Gazdasági Társadalmi Tanáccsal (NGTT), illetve a téma megtárgyalására került a Vállalkozásfejlesztési Tanács 2013. október 24-i ülésén. Mindhárom fórum támogatta a Cselekvési Terv céljait. A Cselekvési Terv végrehajtása folyamatos, annak eredményeiről és kétévenkénti felülvizsgálatáról a Kormány rendszeres konzultációt kíván folytatni a fenti fórumok, valamint a CSR egyes területein aktív szakmai szervezetekkel (KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért, Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért, Hungarian Business Leader Forum, Alternate, Magyar Adományszolgáltató Fórum).

A Cselekvési Terv tárcaegyeztetése 2013. december és 2014. február között megtörtént. A szaktárca által kért változtatások és javasolt kiegészítések beépítésre kerültek. 2014. február 19-

én a KÖVET Egyesület meghívására részt vettünk a KÖVET rendszeres munkacsoport ülésén, ahol bemutattuk az anyagot és lehetőséget biztosítottunk a résztvevő vállalati kör képviselőinek, hogy véleményüket, illetve kiegészítéseiket megtegyék a dokumentumra vonatkozóan.

Foglalkoztatás-központú Cselekvési Terv

A Cselekvési Terv egyeztetése során többek részéről megfogalmazódott az a vélemény, hogy az anyag foglalkoztatás-központú. Az előterjesztés kidolgozói ezt a kritikai észrevételt dicséretnek tekintik. A Nemzetgazdasági Minisztérium, mint a foglalkoztatáspolitikáért felelős szerv, olyan makrogazdasági szempontok mentén igyekezett a Terv kialakítását koordinálni, amelyek megfelelnek az ország érdekeinek, és egyben az egyik legnagyobb probléma kezelését, azaz a munkanélküliség mérséklését célozzák. A Minisztérium javaslataival elsősorban a munkahelyek teremtéséhez, megőrzéséhez szeretné a vállalkozásokat partnernek megnyerni, de – mint az a prioritásokból is kiolvasható – a környezetvédelem és a helyi gazdaságfejlesztés területén is számít a vállalkozások aktív társadalmi felelősségvállalására. A reményeink szerint néhány hónapon belül elfogadásra kerülő Cselekvési Terv kiemelt intézkedései és az ennek nyomán megerősödő együttműködés jelentősen hozzájárul majd a foglalkoztatási szint növeléséhez.

Irodalom

Könyvek:

Kun Attila: A multinacionális vállalatok szociális felelőssége AdLibrum 2009.

Tóth Gergely: A valóban felelős vállalat. A fenntartha-

atlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről KÖVET 2007.

Győri Zsuzsanna: A CSR-on innen és túl PhD értekezés 2010 Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola

Folyóiratcikkek:

Kun Attila: Új irányvonalak az Unió CSR-stratégiában, HR-Portál, Internetes szakfolyóirat <http://www.hrportal.hu/hr/uj-iranyvonalak-az-unios-csr-strategiaban-20120223.html>

Kun Attila: Vállalati társadalmi felelősség – a munkajogon túl, a munkajog helyett, avagy a munkajog által? Munkaügyi Szemle 55. évfolyam 2011. I. szám 24-31. oldal

Kun Attila: Vállalati társadalmi felelősség és az állam – A gazdasági világválság ap-ropóján, Munkaügyi Szemle 53. évf. 2009. III. szám 75-81. oldal

PR Herald: A CSR vulgarizálása internetes szakfolyóirat <http://www.prherald.hu/2012/04/a-csr-vulgarizalasa/>

Mosonyi Szilvia: A CSR és a civil társadalom - a Kárpát-medence civil társadalmának tudományos és ismeretterjesztő közleményei VII. szám (CSR képzés elmaradott területen ténykedő civil szervezetek tagjai számára.) Képzési segédanyag- szöveggyűjtemény <http://www.karpatikum.hu/doc/csr.pdf>

Honlapok:

<http://www.eabis.org/> European Academy of Business in Society (EABIS)

www.iso.org International Organisation for standardisation

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=331> Európai Bizottság

<http://www.business-humanrights.org/> Business and Human Rights Resource Centre

<http://www.oecd.org/> OECD

www.csr.lap.hu Magyar CSR linkgyűjtemény

www.kovet.hu Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET)

Hirdessen

a Minőség és Megbízhatóság-ban!

Több ezren olvassák!

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 66. oldalon!

TÓTH GERGELY, főtktár, KÖVET Egyesület

Bionómia: Az öko-hatékonyságtól a mértékletes fogyasztásig¹

Az ökonomizmus hitévé merevedett haszonökonomia csak az egyik irányzat, amelytől meg kell különböztetnünk a morálökonómiát, a közgazdaságtan elfelejtett ágát. Ez Arisztotelésszel 2300 éves múltra tekint vissza, *Aquinói Szent Tamás*-nak (1269) köszönhetően egyértelműen uralta a középkor európai gondolkodását, iszlám közgazdaságtan néven pedig olyan elődökre tekinthet vissza, akik 400 évvel előzték meg a modern [szóhasználatunkban haszon- avagy utilitárius] ökonómia atyját. Ezt a titulust szinte az összes nyugati közgazdász egyértelműen *Adam Smith*nek (1776) ítéli, ő a közgazdaságtan (még egyszer, a mi szóhasználatunkban csak a haszonökonomia) koronázatlan királya (1. ábra).



1. ábra: A morál- és a haszonökonomia fő képviselői

Az utóbbi időben azonban más hangok is hallatszanak. Élt és alkotott ugyanis egy muszlim történész, szociológus és közgazdász, *Ibn Khaldun* (1375), aki majdnem kereken négy évszázaddal Smith előtt megírta a *Nemzetek gazdagságához* fogható, sőt egyes vélemények szerint azon is túlmutató művét.

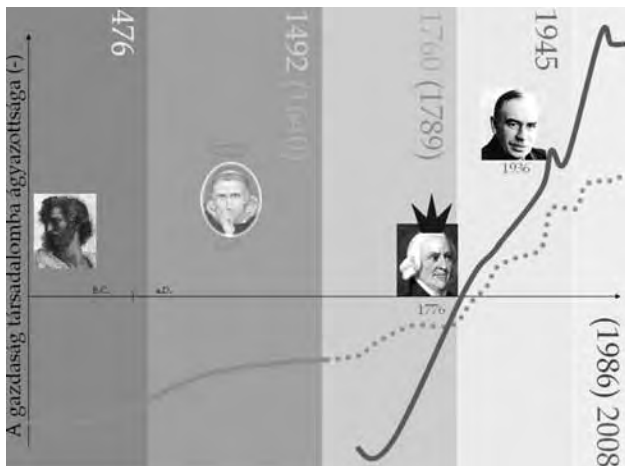
Nem mellőzhető a bőséges dokumentáltság ellenére sem az angol *John Maynard Keynes* (1893) és

a modern növekedésteória első empirikus kutatója. Az 1945 és 1975 közötti harminc évet a legfejlettebb nyugat-európai országokban *Keynes korának* nevezték. John Maynard Keynes választotta ketté a közgazdaságot makro- és mikroökonómiára. Keynes a gazdaságot mechanisztikusan szemléli, azaz kifinomult gépnek tekinti, amelynek célja a még több gazdagság előteremtése. A gépet tökéletesnek tartja, a hibát a kezelő hozzá nem értésében látja. John Maynard Keynes minden vélemény szerint a 20. század legbefolyásosabb közgazdásza volt. A nagy többség Keynest a modern liberális irányzat megalapítójának tartja.

Kornai János [2010] *Innováció és dinamizmus* c. cikkében érdekes táblázatot közöl, amelyben összefoglalja a modern kapitalizmus forradalmian új termékeit, a 20. század elejétől napjainkig. Teafilter (1920), neonvilágítás (1938), futócipő (1958), lézernyomtató (1974), öntapadós jelölőcédula („post-it” 1980), DVD (1996), videomegosztó weboldal („YouTube” 2005) – hogy csak a néhány emblemikus terméket említsünk, amelyek könnyebbé tették az életünket. A szerző rámutat, hogy a meghatározó innovációk túlnyomó többsége a kapitalista rendszerrel szoros okozati összefüggésben van, és méltán nehezményezi a vállalkozás és az innováció témájának elhanyagolását a makroökonomia oktatásában és általában a főáramú közgazdaságtanban. Ám ha távolabbra tekintünk, a közvélemény nagyon is tudatában van a technikai haladásnak, hiszen a reklámokban úton-útfélen „forradalmi”, „innovatív”, „új”, „intelligens”, „korszakalkotó” termékek fogyasztására kapunk buzdítást. A szinte hihetetlen léptékű fejlődésnek azonban tudati veszélyei is vannak: azt a nem igazolható következtetést vonjuk le belőle, hogy a technika mindent megold, pl. a fenntarthatatlan fejlődés problémáját is. Ezt nevezzük technikai optimizmusnak.

¹ A cikk részben támaszkodik a szerző következő helyeken megjelent írásaira: Magyar Minőség, XXI. évf. 12. szám, 2012. december, 24-31. o.; Magyar Minőség, XXI. évf. 10. szám, 2012. október, 27-39. o.; Lépések, 18. évf. 1. szám (55), 2013. tavasz, 1, 4-5. o.; Valóság, 2013/4, 43-63. o.

Talán nem túlzás az itt közölt 2. ábra, amely az előzőt kissé letisztázva mutatja az utóbbi négy történelmi kor legjelentősebb közgazdászát. A képlet egyszerű: a morálökonómusoktól hosszú uralkodás után a haszonökonómusok átvették a szellemi hatalmat.



2. ábra: Történelmi korok – legfőbb „közgazdászok”

A világ az elmúlt két évszázadban hihetetlen mértékű anyagi fejlődést, s az ezzel együtt járó egyre hosszabb békeidőket tapasztalt meg. A bizalmat az utilitárius közgazdaságtan sokáig megőrizte, John Law mélységű válság 1929-33-ig nem fordult elő.

Kerekes Sándor (2010) hívta fel a figyelmet, hogy rosszul használjuk az öko-hatékonyság kifejezést. Ez elsőre furcsának tűnik, hiszen nem teszünk mást, mint lefordítjuk az eco-efficiency kifejezést. Jobban megnézve azonban rájöhetünk a dolog mély igazságára.

A WBCSD szerint ugyanis az öko-hatékonyság számszakilag így írható le:

$$\text{öko-hatékonyság} = \frac{\text{termék vagy szolgáltatás értéke}}{\text{környezeti hatás}} \quad (3)$$

A jogos ellenvetés szerint viszont ez mindennek hívható, csak hatékonyságnak nem, a helyes neve *produktivitás* vagy *termelékenység* lenne. De miért is játszunk a szavakkal? Hiszen az amerikaiaknak szíve joga, hogy azt mondják egymásnak: „Az én autóm 6 mérföldet tesz meg egy liter benzinnel”, míg Európában ezt így fejezzük ki: „Az én kocsim 6 litert fogyaszt száz kilométeren”. Ettől még két ugyanolyan fogyasztású motorról beszélünk. Vagy mégsem? Mélyebben megnézve az európaiak – nyilván nem szándékosan – minél kevesebb benzint akarnak elhasználni *adott távolság megté-*

teléhez, míg az amerikaiak – persze pusztán nyelvi spekulációk alapján – *minél messzebbre* akarnak eljutni adott mennyiségű benzinnel. Matematikailag a két dolog tökéletesen egyenlő. Filozófiailag azonban ég és föld a különbség: gazdaságot növelel minden áron, amihez adott esetben eszköz a gazdaságosság növelése is (ami általában szerencsére együtt jár a környezetkímélőbb üzemmel), avagy ellátom az adott szükségleteket, a szükséges mértékű gazdaságot megfelelő erőforrással (ésszerűen természetesen szintén takarékosan és környezetbarát módon). Az előbbi érvelést E. F. Schumacher után *ökonomistának* nevezhetjük, az utóbbit – a szó eredeti, helyes értelmében – *ökonomikusnak*.

Nos, nagyon úgy néz ki, hogy a fejlett világot környezetbarát törekvéseiben inkább az ökonomizmus, mint az unokáink vagy a jegesmedvék sorsa iránti szolidaritás vezérli, így talán nem véletlen a leplező név. Ezzel kapcsolatosan a KÖVET Egyesületnél kilencedik éve gyűjtünk ökohatékonysági esettanulmányokat (Bodroghelyi Csaba, Kapusy Pál, Tóth Gergely [2002-2010]), amelyek összefoglalása az 1. táblázatban látható.

Az 1. táblázat több jó hírt tartalmaz. Például átlagosan 41,6 millió forint értékű megtakarítást lehet elérni bármilyen beruházás nélkül egy átlagos cégnél a 21. század első évtizedének Magyarországon, pusztán átszervezéssel, egy folyamat újragondolásával. Ha némi pénzt is szánunk a megtakarításra (relatív kisebb beruházás), akkor az átlagos megtakarítás azonnal közel 60 millió forintra ugrik, a megtérülési idő pedig egy év alatt marad (10 hónap, ami kiemelkedően rövidnek tekinthető a vállalati gyakorlatban). Továbbá a 78 résztvevő cég közel 30%-a komolyabb nekiveselkedésre is hajlandó: a jövő kódéba vesző, közel 9 év megtérüléssel olyan beruházásokba kezd, amelyek egyszeri, előre és azonnal felmerülő költsége meghaladja a 750 millió forintot.

Ez igazán szép, mondhatnánk, de sajnós a valóság azért itt is kissé más, mint a tény. Ha eltekintünk azon intézkedésektől, amiket valamilyen szigorodó jogszabály vagy más EU norma kötelezővé tesz, nagyjából olyan beruházások maradnak ebben a kategóriában, amelyek a termelés növekedését szolgálják. Igaz tehát, hogy fele annyi vizet fogunk felhasználni egy kilogramm papír előállításához ezentúl, de legalább háromszor annyi papírt fogunk gyártani! Ez sajnós mindent összevetve 50%-os vízfelhasználás növekedés...

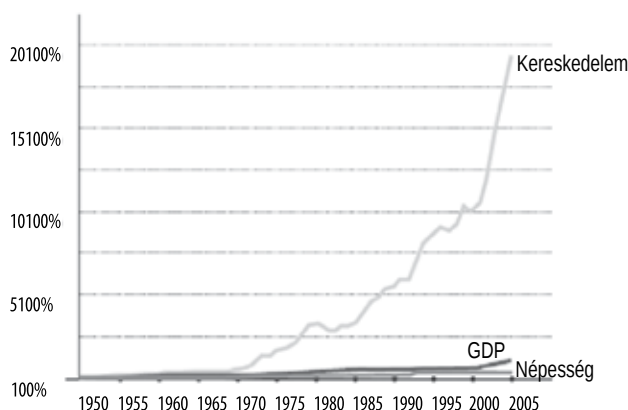
1. táblázat: A nyolc Ablakon bedobott pénz c. esettanulmány-kötetek intézkedéseinek összefoglaló táblázata (a többször beadott intézkedések gazdasági és környezeti hatását egyszer számítva)

Intézkedések	Mióta működik	Környezeti javulás	🏠 Összes beruházás 💰 Összes éves működési költség 🔧 Összes éves megtakarítás 🕒 Átlagos megtérülési idő
370 intézkedés, amik egyszerre jártak környezeti és gazdasági haszonnal (az azonos intézkedések többszöri szereplése miatt összesen 395 jelent meg eddig). 78 szervezettől (az azonos cégek többszöri szereplése és a közös pályázatok miatt ez 98 esetet jelent). Az esettanulmányokat adó szervezeteknél 182 ezer alkalmazott dolgozik, és a magyar ipar termelésének 30 %-át adják.	Legkorábbi intézkedés: 1991 Legutóbbi intézkedés: 2009 Általában az utóbbi években kerültek bevezetésre.	Az intézkedések bevezetésével a 78 szervezet évente legalább ennyivel kevesebb erőforrást használ fel: ANYAGOK: 1 510 liter tisztítószer 582 ezer liter üzemanyag 10 tonna ammónia 2112 tonna vegyszer 544 tonna lúg 162 tonna regeneráló só ENERGIA: 751 GWh energia 55 millió m³ gáz VÍZ: 19,7 millió m³ víz 2,2 millió m³ szennyvíz Ezen felül legalább ennyivel kevesebb hulladék és szennyezés keletkezik: HULLADÉK: 633 ezer tonna nem veszélyes hulladék 60,5 ezer tonna veszélyes hulladék LÉGSZENNYEZÉS: 11,5 ezer tonna szénhidrogén 5 ezer tonna nitrogén-oxid 262 tonna szénmonoxid 490 ezer tonna széndioxid 18 ezer tonna kéndioxid 50 ezer tonna por	114 „mosott gyümölcs tálban” – ezek az intézkedések egyáltalán nem igényeltek beruházást. 🏠 0 Ft, csak átszervezés 💰 669 millió Ft (átlag 5,2 millió Ft) 🔧 4,6 milliárd Ft (átlag 41,6 millió Ft) 🕒 azonnali 156 „alacsonyan csüngő gyümölcs” – a megtérülési idő itt 3 éven belüli 🏠 7,28 milliárd Ft (átlag 51,1 millió Ft) 💰 831,5 millió Ft (átlag 5,1 millió Ft) 🔧 9,2 milliárd Ft (átlag 57,3 millió Ft) 🕒 10 hónap 100 „magasan csüngő gyümölcs” – gyakran százmilliós vagy milliárdos nagyságrendű beruházások, a megtérülési idő három év felett van. 🏠 64,5 milliárd Ft (átlag 754 millió Ft) 💰 799,6 millió Ft (átlag 6,26 millió Ft) 🔧 8,23 milliárd Ft (átlag 94,5 millió Ft) 🕒 8 év 8 hónap Összesen 22,1 milliárd forint megtakarítás!

* A korábbi pénzügyi adatokat az inflációval módosítva 2009-es árakon vettük figyelembe.

Ha vesszük a fáradságot, hogy összegyűjtsük a világ népességének, anyagi össztermelésének és kereskedelmének adatait 1950-től napjainkig, megdöbbentő képet kapunk (3. ábra). Mindenki népességrobbanásról beszél, miközben az emberiség lélekszáma 2,5 milliárdról 6,5 milliárdra növekedett, ami „mindössze” 159 százalékos növekedés. A világ összes GDP-je reálértéken – hangsúlyozandó, az egyenlőt-lenség kiéleződésével – 5300-ról 48100 milliárd dollárra hízott (800 %-os növekedés), de igazán a nemzetközi kereskedelem volumene „robbant” 126-ról 24400 milliárd dollárra (20000 %-os növekedés!). David Korten könyve [1996] megerősíti számításainkat:

1965 és 1992 között a világ megtermelt javainak a nemzetközi kereskedelemben részt vevő 9 százalékos alatti aránya majdnem 19 százalékra növeke-



3. ábra: A népesség, a GDP és a kereskedelem növekedése a világon az 1950. évi szinthez képest. Az adatok forrásai: U.S. Census Bureau, WTO, IMF és Maddison (2003)

dett. Általában elmondható, hogy a kereskedelem növekedési üteme közel kétszerese a gazdasági kibocsátás növekedési ütemének. 1983-tól 1990-ig a külföldi befektetések világszerte négyszer olyan gyorsan nőttek, mint a világtermelés, és háromszor olyan gyorsan, mint a világkereskedelem. (150. oldal)

S hol vagyunk már 1992-től... Még egyszer: míg az elmúlt 56 évben a népesség több mint megduplázódott, addig a GDP kilencszeresére nőtt, a világkereskedelem volumene pedig kétszázszorosára. Ha ezt összevetjük az ökolábnym alakulásával, akkor világosan látszik, hogy nem a fejlődő országokban szaporodó népesség használja el növekvő mértékben a Föld erőforrásait szükségleteinek kielégítésére, hanem a fejlett országokban lakó csökkenő népesség, határtalan igényeinek csillapítására. Semmi sem idevágóbb Gandhi szavainál: „A világ erőforrásai elegendőek, hogy kielégítsék mindenki szükségleteit, de nem mindenki mohóságát.”

Nagy (öko)lábön – Marad a fogyasztás optimalizálása

A következtetés világos: a több nem feltétlenül jobb, létezik egészséges növekedés, de van káros burjánzás is. Ugyanakkor az állítás ellenkezője sem mindig igaz. Az anyagi növekedés boldogságnövelő hatása és az országok mozgástere a szűkülő ökológiai mezőben és magas boldogság mellett egyre ügyesebb navigációt, finomhangolást kíván. Hajózni tehát muszáj.

De merre? Nagyon fontos észrevennünk ugyanis, hogy nem szabad megingatnunk az emberek hitét a gazdasági növekedésben, mint egyetlen és fő célban, csak akkor, ha ennél jobb, a kor problémáinak megfelelőbb célt tűzünk ki helyette. A hajós hasonlattal élve: ha elértünk egy új kontinenst, a célunk már nem még távolabbi földek felfedezése, hanem egy békés, boldog társadalom megszervezése a megtalált földön. Ez nem kérdőjelezi meg eddigi erőfeszítéseink hasznosságát, mindössze felismeri, hogy a helyzet megváltozott: nem kell tovább dolgoznunk egy megoldott problémán (még ha nincsenek is tökéletes megoldások, azaz a gazdag országokban sem tűnt el a szegénység.)

Bionómia

Mindezekből két dolog kiemelendő. Egyrészt a bionómia kifejezést régóta használják, ám nem

jutott át az ismertség tudatos küszöbén még a tudományos közvéleményben sem, másfelől nem formálunk jogot egy új tudományág felvázolására. Tiszteletben tartva ezeket a hagyományokat, de még inkább az ökológiai közgazdaságtan jelentős eredményeit, a bionómia új értelemben való használatát javasoljuk.

A bionómiát olyan módosított közgazdaságként értelmezzük (2. táblázat), amely reményeink szerint elméleti, gazdaságfilozófiai szinten kulcsot adhat a fenntarthatatlan fejlődés kiváltó okának, az ökonomizmusnak visszaszorításához. A *bio* az életre, annak fejlett formáira, legfőképpen pedig az emberre és közösségeire utal, a *népe*in pedig ezek fenntartására. A szó egyben utalás egy olyan ökonómiaira (közgazdaságtanra) amely figyelembe veszi az élet törvényeit, és az élet szolgálatát tekinti fő feladatának, nem pedig termelési tényezőnek tekinti az élet megnyilvánulásait, közöttük az embert. Az öko ökológiai áthallása is előnyös: mutatja, hogy a közgazdaságtan visszatér eredeti szelleméhez.

2. táblázat: Ökonomizmus vs. bionómia

Ökonomizmus	Bionómia
Externáliák	Internáliák
Növekedés	Békés egyensúly (felnőttünk!)
GDP	GDP + ökolábnym
Globalizáció (komparatív előnyök elmélete)	Lokalizáció (önrendelkezés előnyei)
Verseny kiterjesztése	Kooperáció kiterjesztése
A pénz, mint spekulációs jószág	(Helyi) pénz, újra mint csereeszköz
Profitmaximalizáló vállalat	Valóban Felelős Vállalat (vezető)
Specializáció (lélektelen munka)	„Lelkes” munka, hivatás

Mindezek után a definíció: „A bionómia az élet és az élővilág törvényeinek gondos tanulmányozásán alapuló új közgazdaságtan, amelynek célja az élet – kiemelten az emberi közösségek – szolgálata.”

A bionómia lényegét és a jelenleg uralkodó, eltorzult gazdaságossági ideológiával való összevetését a 2. táblázatban foglaltam össze. Nem lehetséges az externáliák internalizálása a jelenlegi gazdasági paradigma keretein belül, hiszen ez ellentmond a szűk értelemben vett hasznosságnak. Naiv elgondolás, hogy törvényekkel és szeny-

nyezési szankciókkal kötelezzük a gazdálkodót, hogy tevékenységének mások által viselt kárait teljes mértékben megfizesse, legalább három okból. Először nem egységes a világ szabályozása, a tőke a liberálisabb gazdaságokban telepszik meg, amelyre még Európában is van lehetősége. Másodszor a nemzetközi nagyvállalatok ma már komolyabb gazdasági erőt képviselnek, mint az őket elvben kényszerítő nemzetállamok vagy még náluk is gyengébb nemzetközi szervezetek (Tóth, 2007). Harmadszor, és ez a legfőbb érv, ha sikerülne is az internalizálás, az annyira megdrágítaná az adott tevékenységet, hogy az ellen pont az elvben megvédeni kívánt emberek tiltakoznának.

Egyedül a másik út marad tehát nyitva, amely a gazdasági tevékenység békés visszafogásával csökkenteni annak külső hatásait, kárait. Egyébként ugyanezt támasztja alá a fosszilis erőforrások kifogyásáról és az alternatív tüzelőanyagok iránti mérsékelt optimizmusról szóló minden józan előrejelzés. Itt jutunk el a fa tetejétől indulva a második szintre, amely a korlátozott növekedés helyénvalóságára figyelmeztet. Míg az állatok egy jól behatárolható méretre nőnek meg, addig a növények elméletileg életük végig nem hagyják abba a növekedést. Ha közelebről megnézzük, eleinte egyre hosszabb idő alatt duplázzák meg méretüket – azaz produkálnak három számjegyű növekedést – később azonban már alig nőnek, a hangsúly a gyümölcsök meghozatalára helyeződik. A gazdasági szereplőknek és a nemzetgazdaságoknak is meg kell tanulniuk az „abszolút számok tiszteltét”, azaz a megtelt Földön már csak akkor lehetséges a nyomorultak felemelkedése, ha a gazdagok békés egyensúlyra törekcszenek.

A GDP egyeduralkodó helyett nem módosított GDP-t javasolunk, hanem egy második fő indikátort, az ökolábnyomot. Méltán rossznak tartjuk az olyan vállalatot, amely tőkéjének feléléséből szerez bevétele, a pénzügyi eredmény nem lehet tehát a gazdaság egyedüli mutatója. Az ökolábnyom jelenleg a legkidolgozottabb és legszélesebb körben elismert mérőszám, ami a természeti tőke használatát mutatja, termékeny földterületben kifejezve. A bionómia a lokalizációt támogatja, a korlátozott szakosodás előnyeinek kiemelése mellett. Nem gondolkozunk újból helyi, elzárkózott, teljesen magukra utalt gazdaságokban, mégis – ha optimisták maradunk és elvonatkoztatunk a katasztrófa-forgatókönyvtől – mindenképpen a globalizációs folyamat megfor-

dulásával számolunk. Egy erőforrásokkal szűkös világban a pénz, mint felhalmozási eszköz veszít jelentőségéből, azaz relatíve nő eredeti funkciója, csereeszköz volta. Míg a globális, kamatokkal terhelt pénz elűzletiesíti, azaz elszemélyteleníti az emberi kapcsolatokat, addig a helyi pénzrendszerek erősítik az összetartást, kooperációt. A gazdasági globalizációt úgy is meghatározhatjuk, mint a személyes, helyi kapcsolatok felcserélését üzleti távolságiakra. A lokalizáció korában nem absztrakt, árucikkek szerint tagozódó nemzetközi piacon akarunk az elsők lenni, hanem helyi, regionálisan és társadalmilag tagozódó piacokat akarunk ellátni a szükséges anyagi javakkal. Ennek kulcsszereplője a nyereséges, de nem nyereségközpontú vállalat, hanem a Valóban Felelős Vállalat, amellyel külön könyvben foglalkoztam (Tóth, 2007).

A gazdaság egyéni szereplője az ember, akit ezentúl újra embernek, s nem fogyasztónak, avagy emberi erőforrásnak hívunk. Tudatában van annak, hogy akkor szolgálja leginkább saját boldogságát, ha azt a célt követi, amelyre hivatott. Legyen ez kis feladat vagy valami nagy, hősiesség, a hívásra kell figyelniünk pályaválasztáskor, nem pedig olyan diplomát szerezni, amely előreláthatólag a legjobban „eladható”. Ehhez be kell látnunk azt, amit Selye János önzetlen önzésnek nevez, s ami Aquinói Szent Tamás erényetikájának alapja volt: az objektív hasznosság helyénvalóságát. Hosszú távon az jó nekem, ami a közösségnek is jó, a pénz felhalmozása általi határboldogság pedig csökken.

Következtetések

Az elméleti közgazdászok egy része tovább igyekszik tökéletesíteni a leginkább hatékonyságára és versenyképességére ügyelő kapitalista gazdasági rendszert, mégpedig fejlett matematikai-statisztikai apparátussal. Mások felvetik a kérdést, nem kellene-e sokkal egyszerűbb módszerekkel visszatérni a gazdaság alapfunkciójához, az emberek ellátásához a szükséges alapvető javakkal. Naivnak tűnik még talán ez a kérdés, ha minden marad a régiben, talán egy évtized sem telik el, s az élelmiszer, energia, víz, a biztonságos lakóhely újból akár pénzben nem is mérhető értéké válhatnak. Az egyszerűbb életre törekvés (pl. Hajnal Klára, 2010) ugyanabba az irányba mutat, mint Kerekes Sándor által szorgalmazott teljes foglalkoztatott-

ság, azaz a lokalizálódó világban a munkatermelékenység csökkenésével és nem növekedésével kellene számolnunk.

Ugyanakkor cáfoltuk azon nézeteket, melyek a túlnépesedésben látják a fenntarthatatlan fejlődés fő okát, s elzárkóztunk a technikai optimizmustól, újabb adalékokkal alátámasztva Jevons másfél évszázaddal ezelőtt felismert paradoxonát. Saját fenntarthatatlansági egyenletünk egy fő célt szolgál: a gazdagok túlfogyasztásának önkéntes csökkentését objektivizált önértékük fényében (a káoszba süllyedő világban nincsenek nyertesek).

A bionómia a jelenlegi gazdasági paradigmához hasonlóan a természetet veszi alapul, ám modern természettudományos kutatásokon alapuló állapotát (pl. kooperatív formák sikere az individualista korlátlan verseny létformáival szemben). Fő következtetésünk, hogy a változashoz mítoszaink, szavaink lecserélésére van szükség, pl. hosszú távú hatásosság a rövid távú hatékonyság helyett, azaz a hatékonyság, versenyképesség, innováció nem mindig jó.

Végül mindenki felmerül a kérdés, van reális esélye a bionómiának? Úgy gondolom, a mozaik egyes kockái jól kidolgozottak, s hogy elfogadjuk-e az összképet, az csak rajtunk múlik. Megvan a szellemi szabadságunk arra, hogy milyen célokért éljünk. Ha egy nagyobb rendszer, egy szervezet részeként fogjuk fel magunkat emberként és vállalatunkat is ebben a szellemben irányítjuk, az jogokkal és kötelességekkel jár. Látszólag ez csak önkorlátozás. Valójában a szabadság lényege határainak meghatározása és önkéntes vállalása. Sarkosan fogalmazva: pontosan a jelenlegi ökonomista gondolkodásnak nincs reális esélye, csak

egy olyanak, amely adekvát választ ad a jelenlegi gazdasági, ökológiai és erkölcsi válságra. Ez lehet a bionómia vagy más, konzisztens gazdaságfilozófia, amely helyére teszi a gazdasági tevékenység célját: az emberek szolgálata a javakon keresztül, követve a természet finom egyensúlyra törekvését.

A haszonközpontú és erényetikai gondolkodás és gazdaságfilozófia közötti különbséget végül Baritz Laura doktori értekezésében (2012) közöltek alapján (3. táblázat) foglaljuk össze.

A tárgyalt tudósokat, bölcselőket mai hatásuk alapján soroltuk be. Nem szándékaik szerint. Főleg nem vagyunk képesek „objektíven” szűrőt alkotni, s aprólékosan felmérni, hogy az erény vagy a haszonökonómia elemei vannak túlsúlyban életművükben. Azért, hogy az ember bekerüljön a tudomány arcképcsarnokába, általában nagy árat fizet: gondolatrendszere, elmélete megcsonkítva és végzetesen leegyszerűsítve kerül be a köztudatba. Pedig már szavakba öntéssel is nagy veszteséget könyvelhet el egy gondolkodó, hiszen ki tudná pontosan leírni titkos zsenijét, a korszellem rajta áttükröződő igazságát, s ha meg is teszi, kiadók és könyvtárak, árak és példányszámok, kutatók és újságírók hada, de legfőképp a véletlen dönti el, ki lesz híres s ki nem, végül és legfőképp miről lesz híres a tudós.

Irodalom

Baritz Laura [2012]: Alternatív gazdasági modell erényetikai paradigmában. Előadás a Vállalkozás, etika, erkölcs szekcióban, Kautz Gyula Konferencia, Győr, 2012. június 12.

Bodroghelyi Csaba, Kapusy Pál, Tóth Gergely (et. al., szerk.) [2002-2010]: Ablakon bedobott pénz – Ma-

3. táblázat: A haszon- és erényökonómia viszonyulásainak különbsége

	Haszonközpontú	Erényetikai
Ész	Tapasztal, empirikus	Spekulatív, felismer (törvényt)
Jó	Szubjektív, haszon, hedonista	Objektív, célra irányul, hierarchikus, racionális
Én	Birtokol, individuum, Én – AZ	Létezik, kiteljesedik, személy, ÉN – TE
Boldogság	Hêdoné, állapot	Eudaimonia, dinamizmus
Erény	Hatalom, birtoklás, mértéktelenség	Jóra való cselekvési készség
Önérték	Szubjektivista: látszólagos önértékét követő, látszólagos önszeretet	Objektivista: valódi önértékét követő, valódi önszeretet

Forrás: Baritz Laura [2012]

gyarországi magyarországi szervezetek esettanulmánya környezeti és gazdasági megtakarítást egyszerűre hozó intézkedésekről. 8 kötetben, illetve www.ablakonbedobottpenz.hu. KÖVET, Budapest

Economist Intelligence Unit [2009]: Risk and Regulation: A new era for capitalism, May 2009, London-New York-Hong Kong

GFN, WWF, ZSL [2007]: Living Planet Report 2006, Global Footprint Network, World Wildlife Fund, Zoological Society of London, www.footprintnetwork.org

Hajnal Klára [2010]: Itt és most. Helyi megoldások a globális válságra. Zöld Völgyért Egyesület, Bükkösd

Garrett Hardin [1968]: The Tragedy of the Commons, Science, 162 (1968), 1243-1248 oldalak

Ibn Khaldun [1375]: The Muqaddimah. Translated by Franz Rosenthal, Bollingen Series, Princeton University Press. Princeton, N.Y. 1989.

Kerekes Sándor [2009]: A boldogság esete a piacgaz-

dasággal. in: Kóródi Mária (szerk.): Az erőszak kultúrája. Fenntartható-e a fejlődés? Pallas Kiadó, Budapest

Kornai János [2010]: Hiánygazdaság – többletgazdaság. Tanulmány a piaci elméletről. I. rész. Közgazdasági Szemle, LVII. évf. 2010. november, 925-957 oldalak

Kornai János [2010]: Hiánygazdaság – többletgazdaság. Tanulmány a piaci elméletről. II. rész. Közgazdasági Szemle, LVII. évf. 2010. december, 1021-1044 oldalak

David C. Korten [1995]: When Corporations Rule the World, Kumiran Press and Berrett-Koehler Publishers

Magyarul: Tőkés társaságok világuralma, Kapu, 1996.

Adam Smith [1776]: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, online verzió: http://www.online-literature.com/adam_smith/wealth_nations

Tóth Gergely [2007]: A Valóban Felelős Vállalat, KÖVET, Budapest

Társadalmi felelősségvállalás – új megközelítésben

A mai kompetitív üzleti környezetben az egyes szervezeteknek már nem csak saját érdekelt felekkel kell törődniük, mivel a rendelkezésükre álló erőforrásokat a társadalom más csoportjai is befolyásolhatják. Nem mindegy például, ha egy szervezet ellen a fogyasztók nem hivatalos bojkottot léptetnek életbe, vagy ha az annak üzleti gyakorlatával, esetleg eredményeivel egyet nem értő civilek kezdeményeznek szigorú vizsgálatot ellene. Az érdekelt felek körének gyors kibővülése és az emberek tudatossági szintjének emelkedése következtében egyre inkább előtérbe kerül a társadalmi felelősségvállalás (CSR), valamint a társadalmi és a környezetvédelmi kezdeményezések ügye. A szervezeteknek azonban megfelelő óvatosságot kell tanúsítaniuk társadalmi jellegű céljaik meghatározásánál: egyrészt hogy biztosítsák saját forrásaik bölcs felhasználását, másrészt tisztában kell lenniük azzal, hogy pontosan milyen társadalmi célt is akarnak elérni. Ehhez mindenekelőtt mérésekre, elemzésekre és kontroll szempontú megközelítésre van szükség.



Nagy segítséget nyújthat ehhez a termelés területén már régóta használatos és jól bevált Hat Szigma menedzsment filozófia, különösen annak ún. DMAIC módszere (meghatározás, felmérés, elemzés, fejlesztés, monitoring): 1. A társadalmi problémák meghatározása, célkitűzések kialakítása. 2. Adatgyűjtés a szervezet jelenlegi hozzáállásáról az adott társadalmi problémákhoz, illetve sürgősségi és prioritási sorrend felállítása az egyes érintett csoportok (ügyfelek, munkatársak, részvényesek, szállítók, közösségek, civil szervezetek) szempontjából. 3. A felmerült társadalmi jellegű problémák elemzése során meg kell határozni a leggyengébb teljesítményt nyújtó, ugyanakkor az adott területre a legnagyobb hatással rendelkező lehetőséget. Itt mindenképpen tekintettel kell lenni az érdekelt felek elvárásaira. 4. A kreatív megoldási alternatívák kidolgozása során végleges formát nyernek a CSR projektek és a követendő gyakorlatok, amelyeknek már csak a gyakorlatba való átültetése marad hátra. 5. A projektek állandó figyelemmel kísérése (monitoring, kontroll), ami lehetővé teszi az elért eredmények folyamatos összehasonlítását a tervezett célokkal.

A DMAIC megközelítés alkalmazása hozzásegítheti a szervezeteket a „Lean” társadalmi kezdeményezésekhez, amelyek azáltal javítják a hatékonyságot és az alkalmazott gyakorlatokat, hogy kiküszöbölik a hulladék-képződést és a hozzáadott értéket nem termelő folyamatokat, továbbá – az erőforrások minimális felhasználása mellett – biztosítják a társadalomra gyakorolt pozitív hatások maximumát. Nem szabad azonban átesni a ló túlsó oldalára: a mai világban sokszor üres divattá válnak a CSR projektek, ami csak gondos tervezéssel és elemzéssel, valamint az érdekelt felek állandó ellenőrzése mellett kerülhető el. A DMAIC megközelítés egyszerű, mégis gyakorlati megközelítést kínál a Hat Szigma filozófia és a Lean-típusú társadalmi felelősségvállalás összekapcsolására.

A szemelvény a következő cikk alapján készült:

Mehran Nejati and Sasan Ghasemi: *On the right course. Quality Progress, May 2012, pp. 28-31*

VG

DR. MADHAV MERA, a Testületi Irányítás Világtanácsának elnöke

A fenntartható fejlődés irányítása

A Larsen B nevű óriási, 500 billió tonnás jégfelület összetöredezése a közelmúltban a déli sarkvidéken minden bizonnyal ismét fellobbantja a környezet-ről folytatott vitát. Ez az eset vajon a globális felmelegedés következtében beálló klímaváltozás döntő bizonyítéka lenne, aminek bekövetkezése valószínűsíthető? Különös súllyal esik a latba, hogy míg az 1945 óta levált és széttöredezett jégterületek összes felülete 7700 km²-t tesz ki, addig a Larsen B felülete egymaga 3250 km². Számos figyelmeztető jel utal a déli sarkvidék felmelegedésére, és egyre növekszik a tudományos bizonyítékok mennyisége. Az éves olvadási napok száma az utóbbi két évtized alatt három hétre emelkedett. A Kilimandzsáró 1912 óta a jégsapkájának 75%-át veszítette el, és 15 éven belül teljes mértékben eltűnhet a jég Afrika legmagasabb csúcsáról. A Bajkál-tó Szibériában most 11 nappal később fagy be, mint egy évszázaddal ezelőtt. 2070-re Montana Állam Nemzeti Parkjának összes gleccsere eltűnik, ha a jelenlegi ütemben folytatódik azok visszahúzódása. A venezuelai hegytetők 1972-ben még 6 gleccserrel büszkélkedhettek, de ma már csak 2 maradt. A Vosztok-tó (Antarktisz) jegének légbuborékait elemezve a kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy az elmúlt 420 000 évet figyelembe véve most a legmagasabb a CO₂ aránya a légkörben. Ez azt jelenti, hogy az ipari hőtermelés mindössze egyetlen évszázad alatt képes volt ilyen eredményt produkálni. Várható, hogy a globális hőmérsékletek az előttünk álló évszázadban 10 000 éves rekordokat fognak megdönteni.

A pazarló fogyasztás nagyarányú fenyegetést jelent az életünket támogató rendszerre nézve. Mégis, miközben évente megünnepeljük a Környezeti Világnapot és egymás után rendezzük a konferenciákat, a környezeti helyzet továbbra is a katasztrófa felé sodródik. Mindez arra vezethető vissza, hogy mi csak részecselekvéseket hajtunk végre, de alig teszünk valamit a gazdasági modell megváltoztatásáért, ami még mindig sokkal inkább a fogyasztói társadalmon, mintsem a megőrzésre törekvő konzervativizmuson alapul. A kormányzási rendszerünk is súlyosan környezetellenes.

A környezet feljavításához a kormányzati mo-

dellünk 180 fokal fordulatára van szükség. Miért is kell elfogadnunk azt a kormányzási rendszert, amely megadóztatja az emberi munkát, de támogatja az erőforrások felélését, illetve megjutalmazza a környezetszennyezőket és a potyautasokat? Miért van nekünk olyan gazdasági rendszerünk, amely növeli a GDP-t, ugyanakkor csökkenti az életminőséget, semmibe veszi a fákat, a hegyeket, a folyókat? Ésszerű vajon az olyan árrendszer, amely nagyra értékeli a szükségtelen dolgokat, de kevés figyelmet fordít azokra, amelyek nélkül elképzelhetetlen az életünk; amely figyelmen kívül hagyja a jövőbeli megtérüléseket és a tőke javak likvidálását tekinti a gazdagság forrásának?

A kormányzás tehát kulcsfontosságú a fenntartható fejlődésnek. Minden környezeti akció csak akkor lehet hatásos, ha a kormányzati rendszer támogatja az öko-innovációt. De mi is az öko-innováció definíciója: olyan eszmék kiemelkedő megvalósítása, amelyek a jövőbeli igények kielégítésére szolgálnak. Bátran kell támaszkodnunk tehát az emberekre, hogy ösztönözzük és hasznosíthassuk fortélyos találékonyságukat és alkotóképességüket, mert csak így válik lehetővé olyan termékek kialakítása és forgalomba hozatala, amelyek előállításához kevesebb anyag szükséges, kevésbé energiaintenzívek, nincs káros mellékhatásuk, azonkívül újrahasznosíthatók, visszavezethetők a ciklusba, és az áruk is oly módon lesz alakítható, hogy kiküszöbölhető vagy minimalizálható legyen a hulladék. A vevőnek nyújtott érték javítása mellett a környezettudatos ötetgazdák könnyebb, intelligensebb és fenntarthatóbb eszközöket választanak szolgáltatásaik során. Az öko-innováció lehetővé teszi a ma rendelkezésünkre álló technológia ügyes, szakképzett módon történő felhasználását a szükségletek kielégítésére lényegesen kisebb környezetterhelés mellett, biztosítva számunkra a többfaktoros fejlesztést.

Van azonban egy probléma az innovációval: nevezetesen, ellenállást vált ki a domináns kultúra, illetve a szerzett jogok és érdekeltségek birtokosai részéről. Amikor George Bush elutasította a Kyoto-i Jegyzőkönyv aláírását, felbukkant az ellenlábasok új garnitúrája, akik alapvető feladatuknak tartották – talán némi joggal – sárba döngölni

a környezetvédőket a szerintük túlzott vészmá-dárviijogásuk miatt, amit a környezetre vonatko-zóan jövendölnek.

A környezeti vita már régóta nem az öko-, ha-nem az egorendszerek védelméről szól. Legutol-jára Bjorn Lomborg, az Aarhus Egyetem (Dánia) statisztikusa csatlakozott a hangos kórushoz „A szkeptikus környezetvédő” című könyvével. Eb-ben nem kevesebbet állít, mint hogy a környezet-védők tévedésben vannak az összes, a környezet leépülésével kapcsolatos megnyilvánulásukban. Lomborg bírálja a környezetvédők túlzott előre-jelzéseit a küszöbön álló, fenyegetően komor vég-ítéletéről. Tudományos adatokkal támasztja ugyan alá érveit, de mint statisztikus, csakis a saját elmé-letével egybevágó tényeket veszi figyelembe. Mint anyagiass közgazdász, meghökkentően nevetséges megállapítást tesz: „Még ha a bóvli termelése az eddig megszokott ütemben emelkedik is Ameri-kában, és ha az amerikai népesség meg is duplá-zódik 2100-ig, az Amerikában előállított szemét az egész 21. században nem fog elborítani több helyet, mint egy akkora négyzet, amelynek min-den oldala 28 km-t (18 mérföld) tesz ki. Ez pedig nem több, mint az Egyesült Államok összes terü-letének egy 12 ezred része.”

Lomborg ugyanazt a hibát követi el, mint az ál-tala alaposan elagyabugyált környezetvédők. Ha a környezettel akarunk foglalkozni, akkor nem vetíthetjük ki jövőbeli elképzeléseinket egyszerű lineáris módon. A környezet ugyanis egy rendkí-vül összetett problémakör. A környezetben és a társadalomban látszólag ellentmondásos trendek kölcsönösen nem zárják ki egymást. A környezet lepusztulhat akkor is, ha az előírások szigorodnak. Az a tény, hogy az emberiség bámulatos fejlődést ért el, illetve hogy az átlagos élettartam feno-me-nális módon meghosszabbodott, és hogy a mai fejlett világ a legmagasabb életszínvonalat élvezi – mindez nem húzza keresztül a környezetvédők előrejelzéseit. Igaz lehet mind a kettő. Ha sikerül felgyorsítani egy olyan autót, amelyben már csak kevés benzin van, abból még nem következik, hogy az üzemanyagtartály tele lenne.

Minden ember a rendkívül komplex rendszer-nek csupán egyetlen szeletére koncentrál. Ezt a szeletkét mindenki korrekten látja, mint a me-sebeli vak ember, aki megtapogatta az elefántot. Senki sem képes az egésznek az érzékelésére. Egy olyan összetett problémára, mint a környezet, nem lehet részmegoldásokat keresni. A környe-

zeti problémák csak akkor oldhatók meg, ha jól megértjük azok kölcsönös függőségét és a közöt-tük levő kapcsolatokat.

Valamiféle bizarr irónia bujkál a környeze-ti viták mögött. Az olyan szakértők, mint Bjorn Lomborg végső soron a billió dollárokra rúgó, a fosszilis energián nyugvó ipart védik. Lomborg nem tagadja a globális felmelegedés tényét, ami-akor ezt mondja: „A Föld felmelegedését a szén-dioxid kibocsátás okozza. A legmegalapozotabb becslések szerint a hőmérséklet ebben a század-ban mintegy 2-3 °C-al fog emelkedni, ami szá-mottevő problémákat okoz majd szinte kizárólag a fejlődő világban. Mindennek a teljes költsége mintegy 5000 milliárd dollárt tesz ki. Jó ötletnek látszik tehát, hogy szabaduljunk meg a globális felmelegedéstől. A kérdés most már csak az, hogy a gyógy mód nem fog-e többé kerülni, mint maga a betegség.” Lomborg vitába száll a Kyoto-i alterna-tívával, mivel az a véleménye szerint nagyon költ-séges és nem is megfelelő. Ennek költségét közel 1 billió dollárra becsüli, ami több mint ötszörösét teszi ki az egész világ víz- és egészségügyi kiadá-sának. Másodszor, annak hatása minimális. „Ez csupán 6 évet ad a világnak”, mondja. Hat plusz évet annak a 25 milliárd embernek, akik az elő-rejelzések szerint 2100-ban fognak élni a Földön.

Lomborg számításaiban figyelmen kívül hagy-ja azt a tényt, hogy 1976 és 1983 között az Egye-sült Államokban a CO₂ kibocsátás egyharmadával csökkent, ami 150 milliárd dollár megtakarítást eredményezett az energiaköltségek alakulásában. Ugyanezen időszak alatt az USA gazdasága 19%-os növekedést könyvelhetett el, míg az összes energiafelhasználás 6%-al zsugorodott. Valójában a technológia fejlődése óriási mozgásteret biztosít az energia megtakarítás számára.

Teljesen egyértelmű, hogy a környezeti vita a kőolajipari vállalatok érdekeit szolgálja, akik nem hajlandók elfogadni azt a tényt, hogy a szükség-leteket az energiaköltségek csökkentése mellett is – még hatékonyabban és még olcsóbban – ki le-het elégíteni alternatív energiaforrások felhaszná-lásával. A rendkívüli mértékben megnövekedett energiahatékonyságba való befektetés számottevő előnyöket kínál, mivel a költségmegtakarítás akár 78%-al is alacsonyabb lehet, amint azt a Svéd Ál-lami Energiaügyi Tanács által végzett tanulmány mutatja. Az innováció előmozdítása mellett a kor-mánynak ösztönözniük és támogatniuk kell az energiamegtakarítást is oly módon, ahogyan azt

a megújuló energiaforrások esetében látjuk. Az energiatermelés helyett inkább az energiahatékonysággal kell foglalkozni. Az egyik legnyomósabb közgazdasági érv, ami alátámasztja ezt az állítást az, hogy ha az erőművek és a transzmissziós hálózatok helyett inkább olyan energiatakarékos eszközöket fejlesztünk ki, mint a szuperszigetelő ablakok és az energiakímélő lámpaégyek, akkor ezek gyártása az eddigi költségek töredékét igényli csupán, miközben az új munkahelyek tömkelege jön létre. További érv, hogy az ilyen befektetések tízszer gyorsabban térülnek meg.

Nem altruista megfontolásokból fordulunk a környezet felé – az üzleti világ ugyanis nem hisz az önzetlenségben. Sokkal inkább a versenyelőny, a költségmegtakarítás és a társadalmi meggondolások húzódnak meg a háttérben. Milton Friedman fején találja a szöveget, mikor azt mondja: „Az üzlet az üzlet: az a dolga, hogy üzletet csináljon”. A tudásalapú társadalom érték migrációja lehetővé teszi, hogy az üzleti élet egyre inkább megtalálja az érzékelt társadalmi javak, nem pedig a részérdek alapján meghatározott piaci kapitalizáció lehetőségét. Anita Rodrick egy igazi üzletasszony: nem foglalkozik a világ szegényeivel vagy a környezettel. Elég bölcs volt azonban ahhoz, hogy jó korán átkapcsoljon környezeti üzemmódba, kijelentvén: „Mi nem teszteljük a termékeinket állatokon”. Jól bejött neki ez a szlogen: nemcsak feljutott a vállalkozása, hanem a fiatalok millióinak a szemében is ő lett a kedvenc üzletasszony.

Az ITC India ugyanezt csinálja az erdősítési projektjével és más fenntarthatósági kezdeményezéseivel. Ily módon egyrészt kizöldíti Andhra műveletlen területeit, másrészt az erdősítés révén alapanyagot biztosít saját papírgyárai számára. A mai világ népességének egyharmadát teszi ki az a 2 milliárd teenager, akik befolyást gyakorolnak az összes vásárlási döntés több mint 60%-ára. Ez az oka annak, hogy egyre növekszik a szakadék a részvényesek elvárásai és a fogyasztók igényei között. A részvényesek értékítéletét ugyanis a fiatalok vásárlásai alapozzák meg, és ez az a generáció, amely törődik a környezettel. Egy átlag részvényes profiljában tekintélyes részt képviselnek a 20 éven aluliak által kötött üzletek. Így nem csoda, hogy különös jelentőségre tesz szert a vállalatok érzékelt imázsa. A befektetők és a vevők egyaránt olyan vállalatokat keresnek, amelyek átláthatóak, etikusak, amellet erősen elkötelezettek a környezeti és a társadalmi értékek mellett. A millenni-

umi felmérés során 6 kontinens 23 országában összesen 25 000 embert kérdeztek meg. 56%-uk szerint egy vállalat márkaértéke a társadalmi kapcsolatoktól, míg 40% szerint a minőségtől függ. A megkérdezetteknek mindössze 34%-a nyilatkozott úgy, hogy a márkaértéket a menedzsment határozza meg.

A 21. század érzékeny szervezetei állandóan és egyre növekvő mértékben tudatosítják magukban saját környezeti imázsukat. Hogy erről meggyőződjhessünk, elég csak egyetlen pillantást vetnünk olyan nagyvállalatok honlapjaira, mint a Shell, a BP és a Mobil. Ebből az a következtetés vonható le, hogy ezek a cégek komolyan veszik a környezetmenedzsmentet. Feltétlenül üdvözölni kell az ilyen kezdeményezéseket. Nem könnyű dolog újjászervezni a gazdaságot azért, hogy a hulladékok kiküszöbölése érdekében megpróbálják utánózni a természetes biológiai folyamatokat. A vállalatok azonban igenis felismerik, hogy a hulladékképződés folyamatbeli hiányosságokat takar, és a működési hatékonyság nem kielégítő voltát jelzi. A vállalatok nagyon jól tudják, hogy a termelési költségek közé a környezeti költségeket is be kell sorolni, mivel azok külön figyelmet érdemelnek már a tervezés stádiumában. A nyolcvanas évek szlogenje így hangzott: „Be kell építeni a minőséget”, a mostani jelmondat viszont ez: „Már a tervezéssel ki kell küszöbölni a hulladékot”. A környezeti költségek iránt tudatos vállalatoknál már kezdik learatni az olyan közvetett előnyöket, mint a működési és a tőkeköltségek csökkenése, kevesebb engedélyezési idő, a helyi közösség könnyebben befogadja a vállalatot, elismerve annak létjogosultságát. A javuló morális színvonal és motiváció következtében könnyebbé válik az új munkatársak toborzása, de a régiiek is szívesebben maradnak; újjászületik az alkotókészség és az innováció kultúrája. Mindez végső soron a részvények értéknövekedésében csapódik le.

A fenntarthatóság végjátéka

Nem véletlen tehát, hogy a vállalati fenntarthatóság eszméje egyre vonzóbb ajánlat mindazon cégek szemében, amelyek a hosszútávú részvényes értékek létrehozására adják a fejüket. Ezek a vállalatok folyamatosan integrálják a gazdasági, a környezeti és a társadalmi sikertényezőket a saját üzleti céljaik és működési stratégiáik kiépítésébe. A fenntarthatóságra épülő vállalatok

egy olyan szebb jövő érdekében tevékenykednek, amikor a közvéleményben majd egyre jobban tudatosulnak a környezeti katasztrófák, mint például a Larsen B széttöredezése. A Lomborghoz hasonló szakértők nem fogják tudni lecsillapítani a közvélemény dühét azok ellen a vállalatok ellen, amelyek károsítják a környezetet. Már most intő jel lehet erre az a barátságtalan légkör, amellyel a Shell, a Nike, a Reebok, az Ikea és a Monsont szembetalálja magát. Egyre nagyobb versenyelőnyt jelent, ha egy vállalat proaktív és innovatív módon áll hozzá a fenntarthatósági tényezőkhöz. A lehetőségek ismeretében a vezetőknek tudniuk kell kezelni azt a kockázatot is, amely a piacok egyre növekvő környezeti aggódalmaira vezethető vissza. Egyre nagyobb mértékben figyelniük kell az összes érintett fél hangjára, beleértve a munkatársakat, a vevőket, a beszállítókat és a befektetőket.

A fenntarthatóság iránt elkötelezett vállalatok összeállítják az egész iparra érvényes legjobb gyakorlatokat. A Dow Jones kifejlesztett egy fenntarthatósági indexet, amely a következő 5 alapelven nyugszik:

Stratégia: A fenntarthatósági felelősök integrálják a hosszú távú gazdasági, környezeti és társadalmi szempontokat az üzleti stratégiájukba.

Innováció: A fenntarthatósági felelősök olyan termék- és szolgáltatás innovációkba ruháznak be, amelyek a pénzügyi, természeti és társadalmi erőforrásokat hatékony, hatásos és gazdaságos módon felhasználó technológiákra és rendszerekre koncentrálnak.

Irányítás: A fenntarthatósági felelősök a legmagasabb színvonalú testületi irányítást valósítják meg, amely kiterjed a menedzsment minőségére és felelősségére, a szervezeti adottságokra és a vállalati kultúrára.

Résztvényesek: A fenntarthatósági felelősök kielégítik a résztvényesek kívánságait az ésszerű pénzügyi megtérülésekre, a hosszútávú gazdasági növekedésre, a termelékenység növekedésére, a kielevezett globális versenyképességre, a felsőrendű szellemi tőkére és a jó hírnévre vonatkozóan.

Munkatársak és más érintett felek: A fenntarthatósági felelősök előmozdítják a hosszantartó társadalmi jólétet azokban a közösségekben, ahol tevékenykednek. Aktív párbeszédet folytatnak a különféle érdekelt felekkel, válaszolva azok speciális és újonnan felmerülő igényeire. Ezáltal hosszú távon is jogosultságot szereznek a fennmaradásuk-

ra és a működésükre, biztosítva egyúttal a vevők és a munkatársak legmagasabb szintű lojalitását.

Azt senki sem vitathatja, hogy a természeti erőforrások korlátlanul állnak rendelkezésünkre, nem is beszélve arról a hulladék mennyiségről, amit mi magunk hozunk létre. Legjobb tudomásunk szerint a Föld az egyetlen lakható bolygó, ami azonban nem növekszik annak ellenére sem, hogy minden más egyre inkább veszélybe kerül. Erőforrásaink, mint például a víz, az ásványok, az olaj, a fák, a halak, a talaj és a levegő; továbbá a természetes ökoszisztémák, mint a füves és a vizegyőző területek, a tölcsejtorkolatok, az óceánok, a korallzátonyok és az esőerdők korábban soha nem látott gyorsasággal pusztulnak az egész világon.

A helytelen árak következtében piacaink borzalmasan széttöredezték. Hogyan adhat árrendszert olyan üzenetet, hogy olcsóbb tönkretenni a Földet, mint megóvni azt? Olyan közgazdasági rendszert fejlesztettünk ki, amely éppen ellentétes a természetes biológiai folyamatokkal: mindenekelőtt az extrakción, a kiszipolyozáson, a pazarláson és a hulladéktermelésen alapul, összetévesztve a tőke likvidálását a jövedelemmel. Normális dolog kialakítani egy olyan közgazdasági rendszert, ami leértékeli a jövőt és kiárusítja a múltat? A gyéren rendelkezésre álló természeti erőforrások elpazarlása a pillanatnyi haszon érdekében nem az értékteremtés irányába mutat; ugyanígy a környezettel folytatott rablógazdálkodás a gazdasági növekedésre hivatkozva se nem gazdaságos, se nem növekedés.

A pénzügyi tőke a mai ismereteink szerint csupán egy kis részét képezi az egész világ vagyonának. A pénzügyi tőkénél sokkal fontosabb a szellemi (intellektuális) tőke, a társadalmi tőke, a kulturális tőke és a természeti tőke. Ha a globalizáció követni akarja az árakat, ismernie kell a közgazdasági igazságot. A szocializmus azért omlott össze, mert eltitkolta a közgazdasági igazságot. A kapitalizmus pedig azért fog összeomlani, mert eltitkolja az ökológiai igazságot. Becslések szerint a természeti tőkéből származó biológiai szolgáltatások értéke évente mintegy 36 billió dollárt tesz ki. A jelenlegi megtérülés alapján feltőkésítve ezt az értéket kb. 500 billió dollárt kapunk a világ teljes természeti tőkéjére. Ugyanakkor a világ bruttó termelése mindössze 39 billió dollárt tesz ki. Hasonlóképpen, a Világbank 1995. évi vagyonindexe is azt mutatja, hogy a humántőke teljes értéke háromszor nagyobb az összes pénzügyi és gyártás-

sal előállított tőkénél, ami a globális mérlegekben szerepel. Márpedig ez egy visszafogott, konzervatív becslés, amely csak az emberi foglalkoztatás piaci értékét veszi figyelembe, a nem fizetett munkát, illetve a kulturális tőkét figyelmen kívül hagyva.

A mai üzleti világ sokféle kihívással és egyre növekvő nyomással találja szemben magát minden téren: globalizáció, rövidülő termék életciklus, internet, kihasználatlan kapacitások, komplex szabályozás, valutaválság, érték migráció stb. Ezek a kihívások arányát és kiterjedését tekintve példátlan gazdasági törést idéznek elő, ami parancsoló szükségességgel kiált az innováció után. A folyamatos javítgatás helyett rákényszerülünk arra, hogy hatalmas ugrásokat hajtsunk végre a meglevő technológiák vonatkozásában. Nicholas Negroponte így jellemzi a korunkat: „Az inkrementális megközelítés a mi legnagyobb ellenségünk.” Az innováció azonban nem tiszteli a hagyományos érdekeket. Elég itt hivatkoznunk Jim Utterbach professzorra (szakterülete: menedzsment és műszaki innováció), aki „A tőkéletes dinamika és innováció” című könyvében egy sor esettanulmányt és képi ábrázolást mutat be arról, hogy az 1880-as években mekkora nyomás nehezedett az elektromos vállalatokra a világítógáz gyártók részéről. Mindebből jól látható, milyen komoly ellenállás mutatkozik a változásokkal szemben és mekkora nehézségekbe ütközik az új stratégiák kialakítása az ellenállás leküzdésére. Lomborg könyve a fosszilis üzemanyagokra épült ipar részéről érkező nyomás klasszikus példája.

Jó hír viszont, hogy az üzleti vállalkozások rendkívül agilisek és gyorsan ráhangolódnak a körülöttünk zajló változásokra. Tudják, hogy ez a világ csak az újítóké. A gépjárműipar az elmúlt évszázadban statikus maradt, de most átalakuláson megy keresztül, ami az olajipar végzetét vetíti előre. A hagyományos modellek háttérbe szorulásával ugyanis előtérbe kerül a HypercarsTM – egy üzemanyagcellás jármű, amely biztonságosabb és sokkal sportosabb, elenyésző mértékben szennyezi a környezetet, a termelő és a fogyasztó számára egyaránt kevesebbe kerül, és rendkívül hatékonyan értékesíti az üzemanyagot: nem kevesebb, mint 250 mérföldet képes megtenni egyetlen gallon üzemanyag felhasználásával. Hasonló újítás a hőszigetelő szuper ablak, ami még 46 °C hőségben

is hűvösen tartja a lakást légkondicionálás nélkül, de -44 °C hideg mellett is megtartja a meleget kán nélkül – mégis kevesebbe kerül a beépítése, mint a hagyományos konstrukcióké.

Az emberiségnek két olyan nagy problémája létezik ma, ami nem tűr megalkuvást: a szegénység és a környezet leromlása. Mindkét esetben a kormányzás jelenti a kulcstényezőt. Szerencsére mindkét problémának van egy közös megoldása: a proaktív cselekvésre való ösztönzés. A proaktivitás a következőket jelenti:

- a pénzügyi tőkéhez hasonlóan az összes tőke (természeti, társadalmi és humántőke) beárazása; a források termelékenységének radikális növelése ahelyett, hogy egyszerűen csak a humán termelékenységre helyezzük a hangsúlyt;
- a technológia és az innováció latba vetése annak érdekében, hogy százszor nagyobb teljesítményt lehessen kinyerni ugyanabból az egységnyi forrásból;
- az összes ágazat és szereplő bevonása érdekében a köz- és a magánszféra együttműködésének megszervezése; minden, készpénzben folyósított támogatás megszüntetése és az így felszabaduló pénzeszközök felhasználása a környezetbarát infrastruktúra kialakítására;
- a fogyasztói társadalom helyett az értékmegőrzést (konzervatizmus) kell a növekedés alapjává tenni; a részvénytőke átláthatóságának és nyíltságának megteremtése; a szegénységre fókuszált innováció a fenntartható és a környezetbarát fejlődésért (Poor Oriented Innovation for Sustainable and Eco-friendly Development, POISED);
- a diverzitás elvének hathatós érvényesítése a kiegyensúlyozott növekedés érdekében és azért, hogy minden régió, térség, körzet és társadalmi réteg felvirágozhassék, tekintet nélkül a vallási és a faji különbségekre;
- a női érdekképviselők, a nevelés és az iskola aktiválása a változások elősegítésére és azok nemzetközivé tételére.

Választhatunk: PROAKTIVITÁS, vagy hagyjuk a Földünket megsemmisülni.

Fordította: **Várkonyi Gábor**

Megjelent: *Quality Times*, 2013/4, 2-5 oldalak

SZEGEDI ERZSÉBET, EOQ MNB Minőségügyi Szakértő, az EOQ MNB Vezetőségének tagja

Tükör által homályosan avagy a fenntarthatósági és a CSR jelentés velencei tükörként szolgál?

A szerző nem Ingmar Bergman 1961-ban forgatott, fekete-fehér lélektani drámáját elemzi, hanem azt vizsgálja, milyen információkat, milyen formában tesznek közzé magukról a vállalkozások CSR jelentésükben. Bemutatásra kerül, melyek azok a globális tendenciák, amelyek hatással voltak, vannak az új típusú beszámolók elkészítésére. Szakmai és vállalati körökben ma már nincs vita arról, hogy fontos-e a vállalkozások „pozitív hozzájárulása” a társadalomhoz. A fenntarthatóság fogalmának az üzleti teljesítménnyel való összekapcsolása tükrözi azt a hitet, hogy lehetséges egy időben eredményeket elérni és felmutatni a pénzügyi, a szociális és a környezeti célok megvalósításában. Az olvasók támpontokat kapnak ahhoz, mit tegyenek annak érdekében, hogy ne görbe tükört mutassanak, hanem valódi velencei tükört alkossanak fenntarthatósági és/vagy CSR jelentésükkel.

1. A CSR hatása a vállalat értékére

Az elmúlt évtizedben számos kutató vizsgálta a CSR (Corporate Social Responsibility – vállalati társadalmi felelősségvállalás, felelős vállalati magatartás, vállalatok társadalmi felelőssége) hatását a pénzügyi teljesítményre. Peter Senge [6] szerint ma már számos felsővezető belátja, hogy azok a cégek, amelyek csak a pénzügyi eredményeikre összpontosítanak és figyelmen kívül hagyják szociális és környezeti hatásukat, kivívják a civil szervezetek, aktivisták haragját, ezáltal kockáztatva nyereségüket. Kotler és Lee [9] azt állítják, hogy a vállalatok szociális kezdeményezésbe való beruházása egyértelműen növeli piaci értéküket, hiszen ezáltal új befektetőket vonzanak. Kotler [8] rámutat arra is, hogy azokat a cégeket, amelyek kevesebb szociális, környezeti és etikai kockázatnak vannak kitéve, magasabban értékelik a piacon, azaz a befektetők már most is árazzák a szociális, környezeti és etikai tényezőket. Ez részükről nem szentimentális viselkedés, hanem a különböző költségek „józan, hidegfejű” számbavételét jelenti. Heal 2008-as tanulmánya [5] is azt állítja, hogy a szociális és környezeti viselkedés befolyásolja a piaci értéket. Margolis [10] az átláthatóság és pénzügyi teljesítmény kapcsolatát elemezve arra a következtetésre jutott, hogy a pénzügyi piacok pozitívan reagálnak a társadalmilag felelős viselkedés közzétételére.

A kapcsolatok elemzése alapján megállapította, hogy a „jó” CSR tevékenység kapcsolatban áll a kiváló pénzügyi teljesítménnyel. Meijer és Schuyt

[3] a holland fogyasztók viselkedését elemezve megállapította, hogy a gyártók társadalmi teljesítménye nem motiválta a fogyasztókat egy termék megvásárlására. Másrészt a CSR tevékenységeknek legalább egy minimális szinten működnie kellett annak érdekében, hogy ne veszítsék el a lehetséges fogyasztókat. A CSR-re mint higiéniai, nem pedig motivációs tényezőre kell tekinteni. Porter szerint [11] a CSR akkor tud megoldani szociális problémákat és versenyelőnyt nyújtani a cégnek, ha stratégiai a megközelítése. Azokat a szociális kérdéseket kell kezelnie, amelyek megoldására a cég legjobban fel van „szerelkezve”, és amely problémák megszüntetése a legnagyobb versenyelőnyt biztosítja.

2. Mérhető a CSR tevékenység?

A pénzügyekben kevésbé otthonosan mozgók számára is érthető a „Bottom Line” (eredménykimutatás utolsó sora) jelentése: ha az ott szereplő szám pozitív, akkor nyereséges a vállalkozás, ha negatív, akkor veszteséges. Hogyan lehet értékelni a „Triple Bottom Line”-t (TBL) [4], a „People – Planet – Profit” [12], együttesét, azaz mérni a környezeti, szociális tevékenységet is? A két új „Bottom Line” esetében nincs szó egy pillantással megállapítható pozitív vagy negatív eredményről. Valójában nem is létezik egy olyan „utolsó sor a mérlegben”, amely megmutatná a szociális és környezeti teljesítményt.

Az intellektuális tőke és az immateriális javak mérhetősége már régóta foglalkoztatja a közgazdászokat, pénzügyi elemzőket, könyvvizsgálókat,

vállalati vezetőket. Az immateriális javak számbavétele nemcsak a CSR-hoz köthető tevékenységeket fedi le, de a CSR-nak és az immateriális javaknak van közös metszete. Így tehát az immateriális javak hatékonyabb mérésére, értékelésére, közzétételére irányuló nyomás a CSR tevékenységek mérését, értékelését, közzétételét is befolyásolja.

Érthető, hogy jelentős erőfeszítéseket fordítanak világszerte mind az EU, mind az ENSZ égisze alatt a nem pénzügyi mutatók kialakítására, mérésére, a pénzügyi eredményekkel való kapcsolat feltárására, az eredmények bemutatására. A teljesség igénye nélkül álljon itt néhány példa erre vonatkozóan:

- Az **OECD** (Organisation for Economic Co-operation and Development - Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) égisze alatt 2007 novemberében útjára indított WICI (World Intellectual Capital Initiative) célja, hogy elősegítse az intellektuális tőke menedzselését, riportálását vállalati szinten. A WICI partnerei vállalatok, befektetők, elemzők, könyvvizsgálók, tőzsdék, civil szervezetek. A WICI nagymértékben támaszkodik a PricewaterhouseCoopers' vállalati jelentési rendszerére. A PwC először 1999-ben publikálta azt a keretrendszert (Corporate Reporting Framework), melyet 14 országban, 16 iparágban végzett kutatásai alapján folyamatosan továbbfejlesztett a különböző információ-típusokra vonatkozóan, melyek értékesek mind a vállalat vezetése, mind a vonzó befektetések meghatározása szempontjából.
- Az **ENSZ Környezeti Programja** (UNEP - United Nations Environment Programme) keretében több mint 190 intézmény (alapvetően bankok, biztosítók, alapkezelők) bevonásával arra törekszik, hogy feltárják a környezeti és társadalmi tevékenységek hatását a pénzügyi teljesítményre.
- Ugyancsak az ENSZ égisze alatt 1997-ben létrehozott, amszterdami központú, független civil szervezet, a **Globális Jelentéstételi Kezdeményezés** (Global Reporting Initiative - **GRI**) egy olyan, több ezer szakértő bevonásával működő intézmény, mely olyan kereteket, globális standardokat, irányelveket készít a fenntarthatósági és CSR jelentésekhez, amelyeket bármely szervezet használni tud mérettől, szektortól, földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül.
- A 2006-ban az Európai Bizottság támogatásával útjára indított **Európai CSR Szövetség**

[12] (European Alliance on CSR) a menedzsment számára stratégiaileg is hasznos CSR mutatószámok keretrendszerét hivatott kialakítani, kiemelve azok kapcsolatát a pénzügyi teljesítménnyel.

3. Az Európai Unió szabályozási gyakorlata a CSR-hoz kapcsolódóan

Az Európai Unió célul tűzte ki, hogy a vállalatok társadalmi felelőssége terén Európa mint Kiválósági Központ szerepeljen. Az eddig megtett utat taglalva megállapították, hogy a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatban jelentős előrelépés történt azóta, hogy 2000 márciusában a lisszaboni Tanács kérte a vállalatokat társadalmi felelősségük tudatosítására.

Az európai államok egyre inkább környezeti, fenntarthatósági, illetve CSR jelentések közzétételét várják el a vállalatoktól a pénzügyi beszámolók mellett. Mivel alapvető cél a GDP növelése, ehhez fogyasztás, fejlesztés, beruházás, finanszírozás szükséges, és tudjuk, hogy az információ a pénzügyi piacok éltető ereje. Amikor információ érkezik a vállalatoktól, a befektetőknek biztosnak kell lenniük abban, hogy az információ átlátható, teljes, pontos, összehasonlítható, időszerű, hiteles és ellenőrizhető. Az információt érthető nyelven és olyan formában várják, amelyet könnyen használhatnak elemzésre.

A CSR tevékenységet 5 különböző eszközzel segítik elő az európai államok [7]:

1. *Jogi eszközök*: törvényhozói, végrehajtói és bírói hatalmat alkalmaznak a CSR módszerek elterjesztésére; ide tartoznak a törvények, irányelvek, kötelező érvényű rendeletek.
2. *Gazdasági és pénzügyi eszközök*: pénzügyi ösztönzők és a piaci erők kihasználása, például adók, adócsökkentések, támogatások és díjak.
3. *Információs eszközök*: a tudás terjesztése a CSR-ról kampányok, képzések és weboldalak formájában.
4. *Partneri eszközök*: önkéntes együttműködés a kormány, az üzlet és a releváns érintett felek között, például érintetti fórumok és megállapodások.
5. *Vegyes eszközök*: az előbbiek kombinációja.

3.1. Jogi eszközök, a CSR és a szabályozások kapcsolata

Számos ország törvényhozása már az ezredfordulótól kezdve megkövetelte, hogy a cégek hozzájáruljanak nyilvánosságra környezetvédelmi és társadalmi

megfontolásait beruházásaikkal kapcsolatban. (Kezdetben ez a nyugdíjalapok beruházási politikájára korlátozódott). Az Egyesült Királyság volt az első, amely formális követelményt állított fel a nyugdíjalapok számára a fenntarthatósági információk közzétételére 2000-ben. Franciaország pedig 2001-ben az állami vállalatok számára tette kötelezővé a fenntarthatósági jelentés kiadását. Őket követte Svédország, Németország, majd 2004-ben Norvégia, Belgium, Olaszország. Rajtuk kívül egyre több kormány kezdte kötelezővé tenni a fenntarthatósági jelentéseket.

Az Európai Unió irányelvben (Beszámolások Modernizációs Irányelve - Accounts Modernisation Directive, 2003/51/EC) ösztönözte a közepes és nagyvállalatokat, hogy a 2005-ös üzleti évtől kezdve a pénzügyi eredményekről szóló jelentés kiegészítéseként a társadalmi felelősségvállalás területén vállalt szerepükről is jelentsenek. Az előírásokat később kiegészítették (2006/46/EC) azzal a kötelezettséggel, hogy a tőzsdén jegyzett társaságoknak a vállalatirányítási rendszerükről is nyilatkozniuk kell éves beszámolójukban. A KPMG felmérése [13] szerint 2009 novemberére valamennyi tagállam beépítette jogrendszerébe a Modernizációs Irányelvet, és a legtöbb tagállam a 2006/46 irányelvet a nemzeti törvényébe szó szerint átültette.

Ugyancsak a KPMG kutatási eredményeire is támaszkodva az állapítható meg, hogy az utóbbi 5-6 évben egyre több állam teszi kötelezővé valamilyen mértékben egy meghatározott vállalati kör (alapvetően az állami vállalatok, tőzsdén jegyzett vállalatok) számára a fenntarthatósági jelentések készítését. Az említett tanulmány Európán kívüli országokat is vizsgál és kb. 130-150 olyan nemzeti előírást, törvényt, szabványt sorakoztat fel, amelyek a fenntarthatósági jelentések elterjedését hivatottak elősegíteni.

3.2. Dán példa

A dán kormány CSR akciótervét 2008 májusában fogadták el. A dán parlament 2008. december 16-án törvényt hozott a dániai pénzügyi jelentésekkel kapcsolatos jogszabály módosítására is: „Act amending the Danish Financial Statements Act (Accounting for CSR in large businesses)”. A törvény 2009. január 1-jével lépett életbe. Ennek értelmében a nagy dán cégek CSR tevékenységükről az éves jelentésekben kötelesek beszámolni. A törvény a „C” számviteli osztályba sorolt nagyvállalatokra (250 főnél több főt foglalkoztat, nettó árbevétele meghaladja a 286 millió dán koronát), valamint

a „D” számviteli osztályba tartozó, állami tulajdonú vállalatokra vonatkozik (kb. 1100 vállalkozás). A leányvállalatok mentesek a CSR beszámolás alól, amennyiben anyavállalatuk megteszi azt.

A törvény értelmében a fent említett vállalkozásoknak jelentést kell tenniük a vállalat társadalmi felelősségi politikájáról, beleértve az összes elvet és gyakorlatot, amelyet a vállalkozás üzleti tevékenységében alkalmaz, valamint a társadalmi felelősségi tevékenység akciótervéről, beszámolva az ezzel kapcsolatos egyes folyamatokról is. A jelentésnek tartalmaznia kell az elért eredmények értékelését is. Amennyiben a vállalkozás nem alkotott meg társadalmi felelősségi politikát, azt is közzé kell tenni.

A vállalkozásoknak az éves jelentés vezetői áttekintés részében kell beszámolniuk a vállalat társadalmi felelősségi politikájáról. Alternatívaként melléklet formájában csatolható a beszámoló, vagy az a vállalkozás honlapján is megjelentethető. Ez utóbbi esetben a vezetői áttekintésnek tartalmaznia kell, hogy hol található a részletes beszámoló. A törvény értelmében, amennyiben a vállalkozás megfelel az olyan nemzetközi szervezetek elvárásainak, mint amilyen az ENSZ Global Compact vagy ENSZ PRI (Principles for Responsible Investment – Felelős Befektetési Alapelvek) vagy tagja azoknak, akkor elegendő az említett szervezetek által készítendő jelentésre utalni, azaz nem kell külön jelentést készítenie. A CSR tevékenységről közzétett információkat ugyanúgy auditálják, mint bármilyen más adatot az éves jelentésben. Az auditorok ugyanúgy felelősek a honlapon közzétett vagy a kiegészítő jelentésben szereplő információk auditálásáért.

A továbbiakban a **Dán Kereskedelmi és Ipar-kamara** által készített értékelés [1] főbb tapasztalatai kerülnek összegzésre a dán CSR jelentéstételi kötelezettséggel kapcsolatban.

- Az első évben a törvényi szabályozás alá eső vállalatok 97%-a tett eleget a törvényi kötelezettségeknek, azaz nyilatkozott valamilyen módon CSR tevékenység végzéséről, 3% egyáltalán nem nyilatkozott. A 97%-ból 8%-ot tettek ki a leányvállalatok, amelyeknek anyavállalata készíti el a CSR jelentést. A fennmaradó 89%-nak (tehát az önállóan jelentők 100%-ának, kb. 978 vállalatnak) a 91%-a jelentette azt, hogy végez CSR tevékenységet (azaz kb. 890 vállalat), és mindössze 9%-a (azaz kb. 88 vállalat) deklarálta, hogy nem végez ilyen jellegű tevékenységet.
- Többségük csak CSR politikák meglétéről számolt be; mindössze 37%-uk jelenített

meg konkrét számszerűsített mutatókat (a törvény szövege szerint az eredmények számszerűsített bemutatása nem elvárás). Ezek a mutatók túlnyomó többségükben a környezetvédelmi és klímaváltozással kapcsolatos tevékenységeket támasztották alá. Elenyésző volt azon vállalatok száma, amelyek a GRI mutatók szerint készítették el jelentésüket.

- A vállalatok 43%-a első alkalommal tett közzé CSR tevékenységet az éves beszámolójában. Többen már korábban is publikálták CSR tevékenységüket, de nem az éves beszámoló részeként. A törvényi megfogalmazásból adódóan a CSR jelentés a vezetői áttekintés része, közzé lehet tenni magában a vezetői áttekintésben, annak mellékletében, a honlapon, az ENSZ „Global Compact” által elvárt formában vagy az éves beszámoló kiegészítéseként. A vállalatok 17%-a tette közzé a CSR információkat honlapján.
- A CSR tevékenységet végző vállalatok 10%-ánál (kb. 90 vállalatnál) a Dán Kereskedelmi és Iparkamara (partnerek bevonásával) helyszíni látogatást tartott, interjúkat hajtott végre.
- A felmérések alapján a törvényi előírás katalizátorként hatott a CSR tevékenységre. A vállalatok egy része a törvény következtében kezdett el foglalkozni a CSR-ral, mások nagyobb hangsúlyt fektettek erre a területre, vagy szisztematikusabban végezték a korábbi CSR tevékenységüket. Egy vállalat jelezte, hogy a törvényből fakadóan új üzleti lehetőségeket azonosítottak.
- A vállalatok pozitívan nyilatkoztak a CSR vonatkozású új törvényi kötelezettségekről. Sokan dicsérték a törvény megfogalmazását és azt, hogy a vállalatok szabadon választhatják meg a beszámoló formáját és tartalmát.
- Néhány vállalat megemlítette a felmérés során, hogy ők korábban úgy tekintettek az éves beszámolóra, mint ami csak egy szűk csoport, a pénzügyi eredmények iránt érdeklődő partnerek számára készül. Többen úgy nyilatkoztak, hogy pozitív lépésnek tekintik a CSR tevékenységekről szóló jelentés beépítését az éves beszámolóba. Az ENSZ „Global Compact” inspirálóan hatott a vállalatok 28%-ára.
- A leggyakrabban a pénzügyi, a környezetvédelmi, a marketing, a HR vagy a kommunikáció feladata volt a koordinálás, de többnyire számos terület bevonásával készítették el a jelentést. Mivel a CSR jelentés az éves jelentés vezetői áttekintésének része, így a

felsővezetés és a menedzsment team is aktívan közreműködött.

- A vállalatok túlnyomó többsége a pénzügyi területen, valamint a minőségbiztosításon vagy a környezetvédelmi területeken már amúgy is rendelkezésre álló meghatározó fontosságú, jellemzően környezetvédelemmel kapcsolatos adatokat mutatott be. Csak néhány vállalat gyűjtött új adatokat. Egy vállalat optimalizálta a minőségbiztosítási rendszerében használt adatgyűjtési folyamatot.
- A legnagyobb kihívást a nagy mennyiségű adat előállítása és az adatok megfelelőségének biztosítása jelentette. Szintén kihívás volt annak eldöntése, hogy milyen szinten és formában kommunikálják az adatokat úgy, hogy azok ne csak hitelesek legyenek, hanem értéket is teremtsenek a vállalat számára.

Mindezek figyelembe vételével a dán szabályozás talán a leghatékonyabb Európában és példaként szolgálhat más országok számára.

4. Jelentések közzététele, értékelése

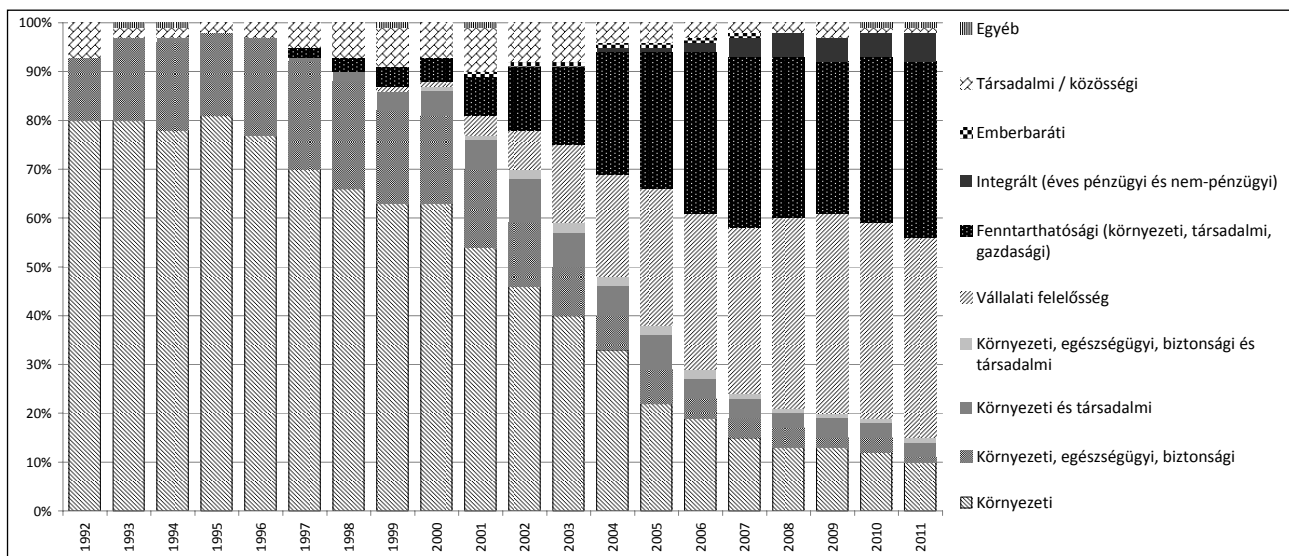
2012-ben több mint 6 ezer jelentést tettek közzé a corporateregister.com honlapján (www.corporateregister.com), így már 51 ezernél több jelentés található meg ott. A jelentések kb. 40%-át Európában teszik közzé. Ez összhangban van az Európai Unió már korábban idézett célkitűzésével, miszerint a vállalatok társadalmi felelőssége terén Európa, mint Kiválósági Központ szerepeljen.

4.1. Jelentések tartalma

A jelentések között kezdetben a környezeti jelentések domináltak. Napjainkban a fenntarthatósági és CSR jelentések nagyjából egyensúlyban vannak, és érzékelhetően növekszik az integrált (éves pénzügyi és nem pénzügyi) jelentések száma.

A fenntarthatósági és egyéb jelentések kapcsán érdemes elgondolkodni azon, kik a célcsoportjai, kik olvassák. A befektetők közösség önmagában is meglehetősen heterogén csoportot jelent: alapkezelők, biztosítók, nyugdíjalapok, pénzügyi intézmények, pénzügyi elemzők, egyéni befektetők. Mivel valamennyi csoport a saját szempontjai szerint, eltérő kockázatvállalással és motivációval olvassa a fenntarthatósági információkat, ezért a jelentések tartalmára és minőségére vonatkozó elvárásaik alapvetően különböznek.

A különböző EU-s workshopok tapasztalatai alapján a befektetők többféle változást várnak el a fenntarthatósági jelentésekből kiindulva. Néhány



1. ábra: Jelentések típusa 1992 – 2011 között

általános irányvonal, amelyben több-kevesebb konszenzus van:

A jelentések kötelező közzététele elsősorban a nagyvállalatokra, tőzsdén jegyzett vagy állami vállalatokra vonatkozik. A fenntarthatósági információkat ugyanolyan szinten kell kezelni, mint a pénzügyi adatokat.

- A fenntarthatósági információk összehasonlíthatósága érdekében két, közösen elfogadott és kötelezően használandó mutatórendszer kialakítása szükséges: az egyik a befektetők, elemzők, a másik pedig a szélesebb társadalmi hatásban érintettek számára.
- Szabályozni kell a fenntarthatósági információk megfelelőségének, teljes körűségének igazolását ugyanúgy, mint a pénzügyi adatokét. Ez javítja az információk minőségét és megbízhatóságát.

4.2. Jelentések készítése

Nincsenek egységesen elfogadott módszertanok a jelentések tartalmára. Ebből adódóan minden vállalat maga határozza meg, hogyan nevezi a jelentését: környezeti és társadalmi, CR, CSR, fenntarthatósági, integrált jelentés stb. Egyes multinacionális nagyvállalatok saját modelleket dolgoznak ki, pl. a Nestlé „Creating Shared Value” jelentést készít.

Azok számára, akik fenntarthatósági vagy CSR jelentést szeretnének készíteni, alapvetően két forrás tanulmányozása javasolható.

4.2.1. Globális Jelentéstételi Kezdeményezés (Global Reporting Initiative - GRI)

A GRI honlapján (www.globalreporting.org) a

jelentésírási folyamat végrehajtását segítő útmutatáson kívül (mintegy 200 oldal a lehetséges mutatók, indikátorok leírásával együtt) a GRI ágazati irányelvek is megtalálhatóak. Az irányelveket munkacsoportok folyamatosan továbbfejlesztik, akár az ISO szabványokat. A 2006-ban közzétett GRI G3-at a 2011-es GRI G3.1 követte. A 2013. májusában publikált negyedik generációs útmutató (GRI G4) arra helyezi a hangsúlyt, hogy a fenntarthatósági jelentést készítő szervezetek azokat a legfontosabb információkat tegyék közzé, amelyek kritikus jelentőséggel bírnak az üzletmenetük és az érdekelt felek számára. Így a jelentések várhatóan még hitelesebbek, stratégiai jellegűek, fókuszáltak lesznek, amelyeket az érdekelt felek könnyebben tudnak kezelni, értelmezni. Az angol nyelvű kiadványt 2013. novemberig lefordítják francia, spanyol, portugál, német és kínai nyelvre – ez a pillanatnyi jelentéskészítők 75%-ának igényeit lefedi. 2014. januárig arab, japán, koreai, orosz, indonéz és vietnami nyelven készül el a fordítás.

Az átmeneti időszakban a G4 és G3.1 alapján is lehetséges jelentéseket publikálni, de a 2015. december 31. után készített jelentéseket már a G4 irányelvek szerint kell összeállítani. A GRI G3.1 irányelvhez kapcsolódóan iparági útmutatók is elérhetőek a repülőtéren üzemeltetők, az építőipar és ingatlanfejlesztés, elektromos művek, olaj és gázipar, pénzügyi intézmények, élelmiszeripar, bányák és fémfeldolgozók, rendezvény-szervezők, média-szolgáltatók számára. A ruha- és cipőkészítés útmutatója pilotként használatos. Még az egyet korábbi, GRI G2 verzióhoz készült ipar-

ági útmutató az autóipar, logisztika és szállítás, telekommunikáció és a közhasznú szervezetek számára. Az iparági útmutatókat e-mailben lehet megigényelni (guidelines@globalreporting.org). GRI G4 irányelvvel összehangoltan rendelkezésre áll az iparági útmutató a pénzügyi intézmények, valamint bányák és fémfeldolgozók számára (pdf-ben letölthetően).

4.2.2. Corporate Register Reporting Award

A CorporateRegister.com 2007 óta online szavazással teszi lehetővé az érintetteknek, hogy kiválasszák a legjobb jelentéseket. A CorporateRegister.com legutóbb 2013. áprilisában Londonban hirdette ki a győztes pályázatokat kilenc kategóriában (kb. 6 ezer szavazat alapján).

1. Legjobb jelentés (tartalom, kommunikáció, hitelesség, elkötelezettség és összehasonlíthatóság) (Nike, Intel, Coca-Cola)
2. Legjobb első jelentés (Samsung Engineering, RockTenn)
3. Legjobb Integrált Jelentés (Novo Nordisk, Vancouver City Savings Credit Union)
4. Szén-dioxid kibocsátás közzététel (Hydro Québec, Royal Dutch Shell)
5. Kreativitás a kommunikációban (élvezetes olvasmány) (Dell, Coca-Cola)
6. Innováció a jelentéstételben (Nike, Lockheed Martin)
7. Megfelelés és lényegesség (Cooperative Group, Marks and Spencer)
8. Nyitottság és őszinteség (Pacific Hydro, Marks and Spencer)
9. Igazolt) Hitelesség (Vancouver City Savings Credit Union, La Trobe University)

Ezeket a jelentéseket olvasva biztosan találunk alkalmazható ötleteket, példaértékű megoldásokat és nem utolsósorban benchmark adatokat!

5. Néhány következtetés

Az átláthatóság jegyében számos kezdeményezés történt. Az utóbbi években növekedett a külső besorolások, értékelések, indikátorok száma, melyek a fenntarthatósági teljesítményt hivatottak mérni, valamint erről megbízhatóan, hitelesen és széleskörűen tájékoztatni az érintett feleket.

A törvények és szabályozások egyértelműen hozzájárulnak a jelentések számának növekedéséhez. A jelentési kötelezettség elterjedése abból a szempontból is előnyös, hogy a vállalatok felső vezetése ezáltal várhatóan egyre nagyobb figyelmet és erő-

forrást fog fordítani a CSR tevékenységekre. Az internet révén az egyes vállalatok jelentései minden érintett számára hozzáférhetőek. Vannak olyan példaértékű jelentések, amelyekre minél szélesebb körben fel kellene hívni a figyelmet. Az innovatív vállalatok figyelik, felmérik, hogy kik olvassák éves jelentésüket, és az ő igényeikhez is szabják a megjelenítés formáját, az információk tartalmát.

Ugyanakkor nem szabad szem elől tévesztelnünk, hogy az átláthatóság iránti igény komplex dilemma elé állítja a vállalatok vezetőit: meg kell találniuk az egyensúlyt a nem pénzügyi mutatók közzététele és a stratégiai információk versenytársak előli megőrzése között. Az irányelvek nagy segítséget nyújtanak, de ügyeljünk arra, hogy a jelentés készítésekor ne a „megfelelőség kipipálására” korlátozzuk tevékenységünket, hanem az adott szervezet egyediségét, a társadalomban betöltött szerepét hitelesen, világosan, érthetően mutassuk be!

Irodalom

1. Danish Commerce and Companies Agency (2010): Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark – Impact of the legal requirement for reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act
2. Elkington, John (1998): Cannibals with Forks
3. Office for Official Publications of the European Communities (2008): European Competitiveness Report
4. Spreckley, Freer (1981): Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working
5. Heal, Geoffrey (2008): When Principles Pay: Corporate Social Responsibility and the Bottom Line
6. Hollender, Jeffrey - Breen, Bill (2010): The Responsibility Revolution – How the Next Generation of Business Will Win, Peter Senge előszava
7. Knopf, Jutta és társai (2010): Corporate Social Responsibility
8. Kotler, Philip Financial Times (2003. július)
9. Kotler, Philip - LEE, Nancy (2005): Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause
10. Margolis, J.D. - Elfenbein, H.A. - Walsh, J.P.: Does it Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance, (2007) Harvard Business School Volume: 1001
11. PORTER, Michael E. - KRAMER, Mark R.: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (Harvard Business Review, December 2006)
12. Shell Sustainability Report (1997)
13. Wensen, Katelijne és társai (2011): The state of play in sustainability reporting

DR. MOLNÁR PÁL, egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem
az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság elnöke

Tanúsítható a fenntartható gazdálkodás és a társadalmi felelősségvállalás?

Egyre több vállalkozás és szervezet érdeklődik a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) iránt. Eddig azonban nem volt olyan szabvány, amely alapján egy ilyen irányítási rendszer felépíthető, működtethető és tanúsítható lehetne. Jelenleg azonban már rendelkezésre áll egy dán szabvány, a DS 49001, amely alapján ezek a feladatok megoldhatók.

Mikor működik egy vállalkozás fenntartható módon és a társadalmi felelősségvállalást kielégítően? Milyen kritériumokat kell teljesíteni a valós fenntarthatóság érdekében, hogy az gazdaságilag is elfogadható legyen? Egyáltalán, mire vonatkoznak a fenntarthatóság: a vállalkozásra vagy a környezetre vagy az egész gazdaságra?

2010 decembere óta érvényben van egy dániai szabvány, amely hivatalos német fordítással rendelkezik, és jelenleg már Németországban is bevezetés alatt áll. Így ezeket a kérdéseket megválaszolja. A DS 49001-es szabvány az ISO 26000-es nemzetközi szabványon alapul és egyúttal lehetővé teszi – az ISO szabvánnyal ellentétben – a CSR irányítási rendszer tanúsítását. Az ISO 26000-es szabvány csak az elvárásokat, az iránymutatást és az ajánlásokat tartalmazza, de a követelményeket nem, ezért tanúsítási célokra vagy állami szabályozók megfogalmazására és vállalatközi szerződések ilyen jellegű megkötésére nem alkalmas.

Hogy a vállalkozások és szervezetek számára a CSR, mint irányítási rendszer tanúsítható legyen, rendelkezésre áll a DS 49001 dán szabvány, amely alapján a vállalkozások e szabvány szerint tanúsíthatók, legalábbis az erre akkreditált dán tanúsítók által. Mivel a dán szabvány az ISO 26000-es szabványt veszi alapul, egy ilyen tanúsítvány általánosan elfogadható és érvényes.

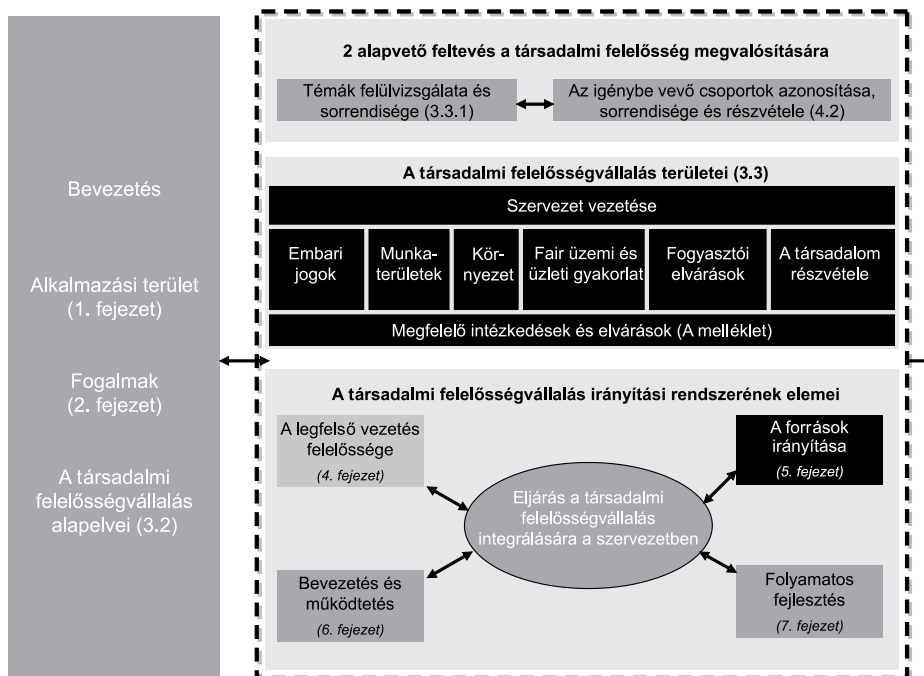
A DS 49001-es szabvány a fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást a következő 7 területen kezeli:

- A szervezet vezetése: pl. kommunikáció az érdekelt felekkel, a pályázók és a jelentkezők transzparens kiválasztása és a kockázatmenedzsment.

- Emberi jogok: gazdasági-társadalmi és kulturális jogok betartása, politikai és polgári jogok teljesülése, valamint megfelelő munkakörülmények biztosítása, különös tekintettel a csökkent képességű munkavállalók számára.
- Munkafeltételek: pl. karrierépítés, az adott országban fennálló munkafeltételek jogi megfelelősége, folyamatos dialógus a hatóságokkal és más állami szervekkel, továbbá a munkaadókkal és munkavállalókkal.
- Üzemi és üzleti gyakorlat: a korrupció és a megvesztegetés kizárása, a verseny- és a reklámjog betartása, a vállalati információk védelme stb.
- Környezet: pl. tiszta technológiák bevezetésének és alkalmazásának elősegítése, források takarékos kezelése, baleseti veszélyek megelőzése, gyors reakció a mégis fellépő esetekben.
- Fogyasztói (vevői) aspektusok: pl. hatékony panaszkezelés, megfelelő szerviz és az ügyfél adatainak bizalmas kezelése, magas színvonalú adatvédelem.
- Közösségi érdekek figyelembevétele: felelősségteljes viselkedés a gazdaságosság szempontjából, innovatív technológiák fejlesztéséhez való hozzájárulás stb.

A DS 49001-es szabvány egy olyan irányítási rendszert ír le, amely más, már kiépített és működő irányítási rendszerekkel integrálható, továbbá a vállalkozások valamennyi válfajára és méretére alkalmazható (1. ábra). A társadalmi felelősségvállalás magas szintjének megvalósítása a DS 49001 szerint 3 lépésben érhető el:

- A vállalatoknak, illetve szervezeteknek az eredmények eléréséhez szükséges céljait és folyamatait pontosan meg kell határozni.
- A szabvány szerinti irányítási rendszert ezután terv szerint be kell vezetni, beleértve az ehhez szükséges valamennyi folyamat átvizsgálását és szükség szerinti átalakítását.
- A belső auditok alkalmával elsősorban a kialakított folyamatokat értékelik, továbbá



1. ábra: A társadalmi felelősségvállalás területei, elemei és megvalósítása a DS 46001 szerint

hogy erre tapasztalati értékek állnának rendelkezésre. A hozzáadott érték elsősorban abban fejeződik ki, hogy a vállalat, illetve szervezet a fenntartható növekedés és gazdálkodás kritikus sikertényezőit ismeri és azokat tudatosan ellenőrizni, szabályozni és fenntartani képes.

A vállalatok, illetve szervezetek a tanúsítvány segítségével elsősorban azt bizonyíthatják, hogy nem csak elméletileg foglalkoznak a tematikával, hanem a fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást a hétköznapi életben is megvalósítják. Ez nem csak a hírnevet, presztízstükét javítja, hanem a nyilvánosság

előtt is bizalmat ébreszt a következők szerint:

- Korszerű és jövőorientált személyzeti politikával a munkatársak felvétele és motivált alkalmazása egyre jobban megoldható, ami által majd erősebben kötődnek a céghez.
- Új piacok és új innovációs lehetőségek tárulnak fel, ami által a tanúsított szervezet jelentős versenyelőnyhöz juthat, és ezáltal hosszú távon is fenntartható módon tud majd növekedni.
- A kockázatmenedzsment és a kockázat szabályozása optimalizálható, a vállalatok, illetve szervezetek alaposabban fel lesznek készítve a kritikus helyzetekre, amelyek által például a hitelességük is veszélyeztetve lehet.
- A tudatos víz- és energiatakarékosság, illetve a hulladék csökkentése által a költségek kedvezően redukálhatók.

Ezáltal feltehetően hosszú távon kifizetődik a CSR irányítási rendszer bevezetése és tanúsítása a DS 49001-es szabvány alapján. Ennek eredményeképpen a vállalkozások és szervezetek nem csupán jelenlegi presztízstükét növelik, hanem megalapozzák sikeres jövőjüket is.

Hivatkozások

1. ISO 26000:2010 Guidance to social responsibility
2. Dansk Standard DS 46001
3. Nachhaltiges Wirtschaften zertifizierbar. Qualität und Zuverlässigkeit, 57 (2012) 6, 28-30

felülvizsgálják azokat megfelelőségre, hatékonyságra és alkalmasságra vonatkozóan.

- A szabvány sikeres bevezetése után a vállalatot lehetőség szerint egy akkreditált tanúsító testület tanúsíthatja. A tanúsítási folyamatot az ISO/IEC 17021 szerint folytatják le.
- A vállalkozás, illetve szervezet – sikeres tanúsítás esetén – ennek tényét dokumentumain közzéteheti vevőivel, az ügyfelekkel, a tulajdonosokkal, a hatósággal, a munkatársakkal, a nyilvánossággal és a bankokkal.
- Az első tanúsítást követően minden évben végrehajtanak egy felügyeleti auditot. A tanúsítás megújítására 3 év múlva kerül sor.
- Ha azonban a vállalat, illetve szervezet a szabvány követelményeit nem teljesíti, akkor a tanúsítványt már a felügyeleti audit során felfüggeszthetik, esetleg vissza is vonhatják.

A bevezetés és a kapcsolódó tanúsítás költségeit nem lehet általános érvénnyel és pontosan meghatározni, mert a vállalat, illetve szervezet nagysága és a munkatársak száma ennél döntő szerepet játszik. A bevezetés és a tanúsítás költségei azonban más irányítási rendszerek bevezetésének és tanúsításának költségeivel jól összevethetők.

Hogy a tanúsítás mennyiben fizetődik ki a vállalkozás, illetve szervezet számára, az számokban csak nehezen fejezhető ki. A rendszer és a tanúsítás is még túl kezdeti fázisban van ahhoz,

DR. BERÉNYI LÁSZLÓ, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
SZOLNOKI BERNADETT, PhD hallgató, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet

Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére

A minőséggel való foglalkozás központi kérdése a termelés minőségének irányítása, azonban – különösen a szolgáltatások előtérbe kerülésével – nyilvánvalóvá vált, hogy a vevői elégedettség eléréséhez szélesebb megközelítésre van szükség. Ennek az irodai munkavégzés (például tervek készítése, számítás stb.) szintén fontos tényezője. Kihívást az jelent, hogy az irodai munkavégzés minőségének biztosítása és értékelése a termeléstől eltérő módszereket igényel, a fejlesztések hatásai pedig legtöbbször csak közvetetten jelentkeznek.

A tanulmány az ergonómia szemszögéből vizsgál egy valós problémát: az irodai munkakörnyezet kialakításának hatását a váz-izomrendszerre, aminek a munka minőségére gyakorolt hatását az emberek és a szervezetek egyaránt érzékelik.

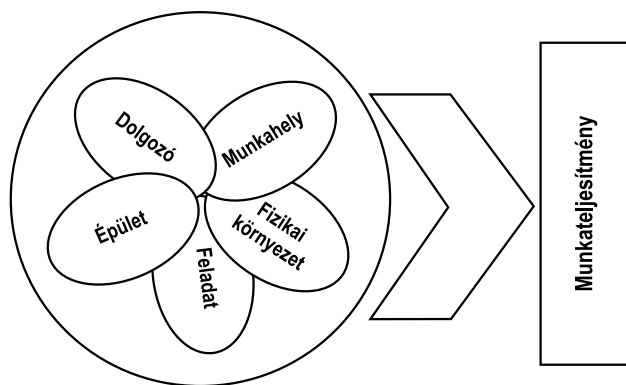
Az irodai munkavégzés hatékonyságának értelmezése

Egy rakodómunkás, vágár vagy összeszerelő munkát végző operátor estében a munka hatékonysága viszonylag jól definiálható és mérhető. Az adott idő alatt megmozgatott, kitermelt vagy összeszerelt termékmennyiség számos tényezőtől függ, azonban a feladat és a munkakörülmények jól strukturált jellege lehetővé teszik az elvárások (normák) megfogalmazását, nyomon követését és a fejlesztési akciók kidolgozását is.

Vannak azonban olyan munkák, amelyeknél rosszul strukturálható a feladat, azok átfutási időszükséglete nagy szóródással becsülhető meg, továbbá a munkakörülmények változása is csak gyengén korrelál a teljesítménnyel. Összetett, változatos munkákról van szó, aminek tipikus példája az irodai munkavégzés. Változatos tevékenységet kell az irodai munka során elvégezni változatos kombinációkban, ami megnehezíti a fent említett munkákhoz hasonló „hatékonyság” definiálását. Az egyes tevékenységek leírhatók, mérhetők és fejleszthetők, együtt azonban már nem vagy alig.

Az irodai munkavégzés tartalmának diverzifikáltsága miatt nem lehet „ideális” elvárásokat definiálni, továbbá ideális munkakörnyezetet kialakítani, meg kell elégedni ún. kielégítő megoldásokkal. Margaritis és Marmaras [13] öt munkateljesítményt befolyásoló tényezőcsoportot mutat be modelljében, amit mindkét munkatípus eseté-

re általánosnak tekinthetünk. Ha jó minőségű terméket és szolgáltatást akar egy szervezet előállítani, ahhoz minőségi – elvárásoknak, előírásoknak és célkitűzéseknek megfelelő – munkavégzésre van szükség, ezt azonban számos tényező befolyásolja, amit jól összefoglal az 1. ábra.



1. ábra: Munkateljesítményt befolyásoló tényezők [13]

Az irodai munkavégzés egészéhez tehát nehéz számszerű normákat rendelni, illetve ideális munkakörnyezetet kialakítani. Amennyiben egy adott feladat tömegszerűsége nagy, akkor annak elkülönítése már célszerű lehet (például adat-rögzítő munkakör és munkahely kialakítása). Az ember azonban rugalmas lény, képes egyedi problémák újszerű megoldására, ingerek széles köréhez alkalmazkodni, továbbá túlterhelés esetén is munkát végezni [24]. A túlterhelés lehet fizikai vagy szellemi, eredhet saját akaratából vagy kül-

ső kényszerből (például munkahely elvesztésétől való félelem), aminek eredménye, hogy a rá bízott feladatát elvégzi, azonban testét fokozott igénybevételnek teszi ki. Egyes hatások már rövidtávon is jelentkeznek és átmenetiek (kipihenhetők, viszszafordíthatók); az ismétlődő terhelés hatására azonban irreverzibilissé válhatnak, mivel tartós egészségkárosodás következik be.

A munkavégzés minőségének kutatása

A munka termelékenységének fokozása régóta foglalkoztatja a kutatókat és a gyakorlati szakembereket is. Taylor tudományos munkaszervezési elképzelései és eredményei számos kritikát kaptak az elmúlt 100 évben, azonban mai napig meghatározzák a gondolkodást. Gilbrecht mozdulattanulmányai, illetve Ford futószalag-rendszere jól kiegészítették a taylori megközelítést. Klein kiemeli, hogy a második világháború után a taylorizmus reneszánszát élte [11]. A Maynard által 1948-ban kidolgozott MTM (Methods Time Measurement – módszerhez kötött idő-megállapítás) vagy annak valamilyen adaptációja ma is fontos munka- és munkahely-szervezési eszköz a nagyvállalatok kezében. A fizikai-mechanikai megközelítésmódja azonban nem volt képes minden problémát megoldani.

A Human Relations mozgalom képviselői azt hangsúlyozták, hogy nem számol a dolgozók lelkiállapotával. Mayo 1920-as években a munkakedv javítása érdekében tett javaslata olyan pihenőidő bevezetése volt, ami nem indokolható fiziológiai okokkal. A gyakorlat azonban igazolta elképzeléseit. A Hawthorne-kísérletek eredményei [8] egyértelműen rávilágítottak, hogy a munka hatékonyságát (termelékenységét) „az emberi tényező” alapvetően befolyásolja. Az idézett kutatások eredményei ma is érvényesek, azonban a közép-pontba a fizikai munkavégzést állítják. A módszerekkel elméletileg vizsgálható az irodai munka is, annak összetettsége miatt azonban csak korlátozott, félrevezető eredmények várhatók.

A II. Világháború után a polgári alkalmazásokban is egyre nagyobb teret nyert az ergonómia. Bartha az ergonómiát szemléletmódként határozza meg, amely egységben integrálja a különböző tudományok ismereteit és eredményeit, amelyeket a termelés emberi tényezőjével kapcsolatban gyűjtöttek össze [3].

Az ergonómiai kutatások világszerte és Ma-

gyarországon is az irodai munkavégzés számos területét és tényezőjét vizsgálják munkatudományi, élettani, pszichológiai vagy műszaki szempontból. Az ülő munkával is részletesen foglalkoznak a szakirodalomban, pl. [4] és [12]. Németh szervezeti szempontok alapján foglalkozik az irodai munkakörnyezet fejlesztésének fontosabb kérdéseivel [17], kutatásában a dolgozói elégedettség középpontba állításával vizsgálta a teljesítményt befolyásoló tényezőket.

A Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézeténél indított kutatások a számítógépes munkavégzés általános tényezőire irányulnak [5], első lépésében kérdőív segítségével vizsgálva a számítástechnikai kompetenciákat, a számítógépes munkakörnyezet egyéni kialakítását, továbbá elégedettségi és hatástényezőket.

Sasvári kutatásaiban az irodai munkavégzéshez szorosan kötődő információs rendszerek elterjedésének szintjét és okait vizsgálja [19]. Következtéseiben a nyugati szomszédunk fejlődési mintáját javasolja követni, kiterjeszteni az információs rendszerek alkalmazását. A törekvés kézenfekvő és általános, az ergonómia számára azzal az üzenettel, hogy a jövőben további íróasztalnál és számítógép előtt végzett munkára kell felkészülni.

- A kutatások nem tekinthetők lezártak, mivel
- a munkaszervezés változásai (táv munka megjelenése), illetve az irodatechnikai és számítástechnikai eszközök folyamatos fejlődése (hordozható gépek vagy újabban a táblagépek elterjedése), a munkavégzés digitalizálódása folyamatosan új kihívásokat jelent, továbbá
 - nehéz minden műszaki és emberi szempontot egyszerre érvényesíteni (például orvosi és munkahatékonysági szempontból eltérően értékelhetünk egy eredményt, s ezáltal az ergonómia által érintett szakterületek céljai között konfliktusok alakulhatnak ki).

A munkakörnyezet kialakítására vonatkozó követelmények

A munka minőségét befolyásoló tényezők közül a munkakörnyezettel való fokozott foglalkozás az ISO minőségirányítási szabványában is megjelenik. Az ISO 9001:2008 [14] a „Gazdálkodás az erőforrásokkal” című fejezetben belül foglalkozik az infrastruktúra és munkakörnyezet-munkakörülmények kialakításával. Követelményként előír-

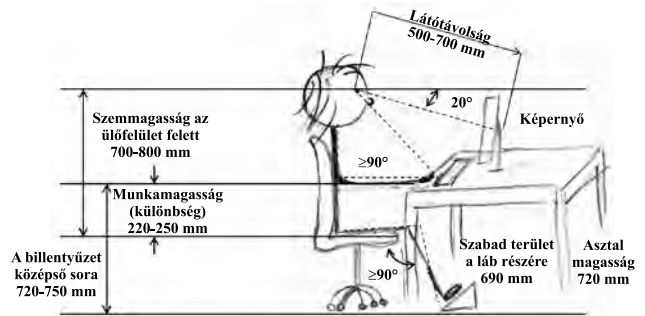
ja, hogy a szervezet definiálja, alakítsa ki és tartsa fenn a termékre vonatkozó követelményeknek való megfelelés eléréséhez szükséges állapotot; azonban részletes útmutatást ehhez nem ad. Az ISO 9004 [15] útmutatása szerint a munkakörnyezetet úgy kell kialakítani, hogy az fokozza a termelékenységen túl a kreativitást és jólétet nemcsak a dolgozók körében, hanem mindenkinél, aki megfordul a telephelyen.

A tartalmi előírások általában a jogszabályokban található, amelyek kötelező érvényűek és a jog erejénél fogva számon is kérhetők; így az önkéntes részvétel és alkalmazás lehetőségének felkínálása mellett a szervezetek számára nem teszi lehetővé a kimaradást. Az irodai munkákra vonatkozóan a képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről szóló 50/1999. (XI. 3.) EüM rendelet [2] és az ettől általánosabb, a munkahelyek munkavédelmi követelményeinek minimális szintjéről szóló 3/2002. (II. 8.) SzCsM-EüM együttes rendelet [1] jelent kiindulópontot. E jogszabályok közvetlen célja, hogy biztosítja a munkavállalók életét és egészségét, ezen keresztül azonban a munkaképesség fenntartásával a szervezetek számára is hasznos követelményeket fogalmaz meg. Ha a szervezet többet szeretne tenni, mint a minimális követelmények betartása, azaz hajlandó komolyan venni az egészségkárosodás kockázatait és felismeri, hogy azok kiküszöbölése kedvezően hat a munka minőségére és a teljesítményre, akkor a különböző – korábban idézett – ergonómiai lehetőségeket veheti alapul.

Az irodai munkahelyről – ideális és helytelen használat

Az irodai munkahelyet lehet a számítógépes munkahellyel modellezni, mivel manapság a számítógépes tevékenységek teszik ki a munkaidő jelentős részét. A tapasztalatok szerint napjaink egészségi problémái is elsősorban ehhez, pontosabban a nem megfelelő körülmények között végzett számítógépes munkára vezethetők vissza. Ezek közül kiemelkednek a váz- és izomrendszert érő káros hatások, amelyeket rövid távon jól tolerál az emberi szervezet, ennek azonban hosszabb távon ára lesz.

A 2. ábrán bemutatott, megfelelőnek tekinthető munkapozíció betartásával minimalizálható a kar és a láb statikus izomterhelése, továbbá biztosítható a legkényelmesebb fejtartás (szem



2. ábra: Optimális számítógépes üléspozíció

és nyaki csigolyák terhelése). A pozíció azonban nem tartható fenn huzamosabb ideig, mivel csak billentyűzettel és képernyővel elképzelhetetlen az irodai munka. Az irodai munkavégzés számos eszközt igényel, melyek helytelen elrendezése rövid és hosszú távon egyaránt egészségkárosodáshoz vezet. Különböző számítástechnikai beviteli eszközöket, iratokat, irodaszereket és irodagépeket kell összehangoltan használni, ami a munkapozíció rövidebb-hosszabb idejű megváltoztatását igényli. A munkatér megfelelő berendezésével és a pihenőidők betartásával a káros hatások mérsékelhetők.

A megfelelő munkakörnyezet kialakításával rendszerint nem, vagy csak minimális mértékben foglalkozunk. Mivel rövid távon nincs panasz, a munkavégzés során fellépő panaszok megelőzése is háttérbe szorul annak ellenére, hogy a jelenlegi problémák a jövőben komoly gondot okozhatnak. A munkahelyi monotonitás már önmagában is veszélyforrás, melynek elkerülése érdekében célszerű mozgással együtt járó szüneteket beiktatni a munkavégzésbe. A szék karfája, a billentyűzet-tartó, a monitor, sőt még a notebook is azon eszközök közé sorolható, amelyek ugyan kényelmi igényeket is kielégítenek, mégis helytelen beállítással komoly károkat okozhatnak testünk vázizomrendszerében.

Az ergonómiailag megfelelő szék megválasztása mellett fontos a helyes testtartás elsajátítása is. Ügyelni kell arra, hogy ne hanyagul, félig fekvő pozícióban ülünk. A rossz üléspozíció elsősorban a gerincet terheli meg [16]. A gerincben jelentkező elváltozások a váll, a nyak és a hát izomtónusára is hatással vannak. Rövid távon hátfájás, hideg végtagok, zsibbadás és ezzel párhuzamosan fáradtság érzékelhető.

A székhez tartozó karfa magasságának megválasztásakor kerülni kell a túl magas vagy túl alacsony beállítást, melyek elsősorban vállprob-



3. ábra: Tipikusan rossz ülés pozíciók

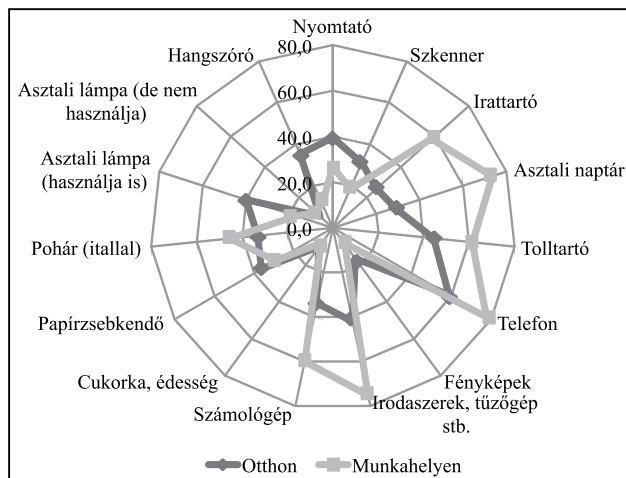
lémákat okozhatnak. Az egér és a billentyűzet asztalon való rossz elhelyezése nem csak a felső végtag helytelen terhelését, hanem gyakran az ínhüvelyek gyulladását is okozhatja. Előfordul, hogy helytakarékoság miatt az előre kialakított billentyűzet-tartókat használjuk, melyek általában alacsonyabban vannak, mint ahogy ergonómiailag megfelelő lenne.

Az előzőekben felsorolt rövidtávú hatások közé sorolható továbbá a szemszáradás, a fejfájás, ritkább esetben pedig neurológiai elváltozások is kialakulhatnak. Az irodai munkavégzés egészségre vonatkozó rövid távú hatásai ismertebbek, mint azok, amelyeket hosszú távon tapasztalhatunk. Jellemzően keveset hallhatunk arról, hogyan is lehetne a munkahelyeken ezeket a problémákat, tünetegyütteseket megelőzni. A következő fejezet célja az, hogy bemutasson néhány gyakorlatban is sikeresen alkalmazható technikát, mely az irodai munkavégzés során jelentkező panaszokat enyhítheti, megelőzheti.

Gyakorlati szokások – eszközök és ülés pozíció kialakítása

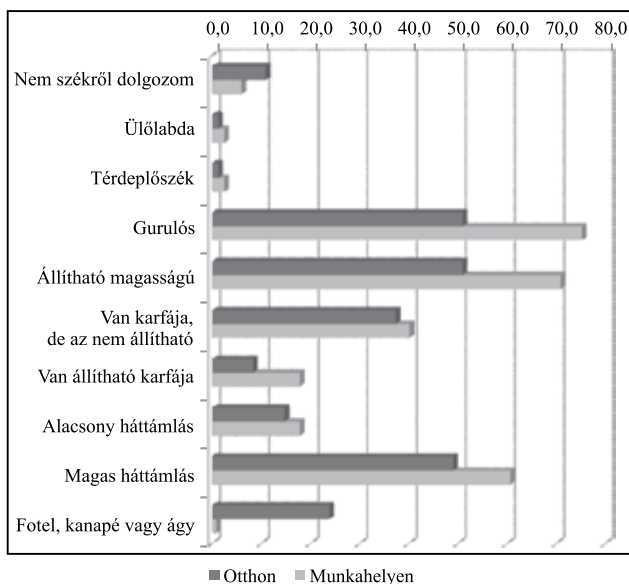
A Vezetéstudományi Intézetnél végzett felmérés kitért arra, hogy mi található az emberek asztalán. 155 válaszadóból 117 töltötte ki az otthonára és munkahelyére is vonatkozó kérdőívet. A 4. ábrán az látható, hogy a válaszadók hány százaléka tartja asztalán a felsorolt eszközöket és tárgyakat.

A váz-izomrendszeri problémákhoz hozzájárul, hogy egyre nagyobb számban használnak az emberek hordozható számítógépeket. Az asztalon



4. ábra: Íróasztalon tartott tárgyak otthon és a munkahelyen

helyet lehet velük megtakarítani, azonban megfelelő ülés pozícióban szinte lehetetlen dolgozni vele. Notebookot a válaszadók 85%-a használ, négytűdűk pedig gyakran. Az ergonómiai szempontból rosszabb, kis méretű netbookot a válaszadók 22%-a, azaz többségük ritkán használ. Manapság már számolni kell a táblagépekkel és okostelefonokkal, amelyek a notebookoknál is nagyobb kompromisszumokat kívánnak meg a felhasználóktól. Előbbi nem jellemző a válaszadókra (20%), az okostelefonok „okos” funkcióit azonban a válaszadók 66%-a, a megkérdezettek háromnegyede rendszeresen igénybe veszi. Hasznos eszközökről van szó, azonban az érintőkijelzőkkel semmiképpen nem biztosítható a megfelelő kar- és fejtartás egyszerre (használatuk hamar nyakfájáshoz vezet).

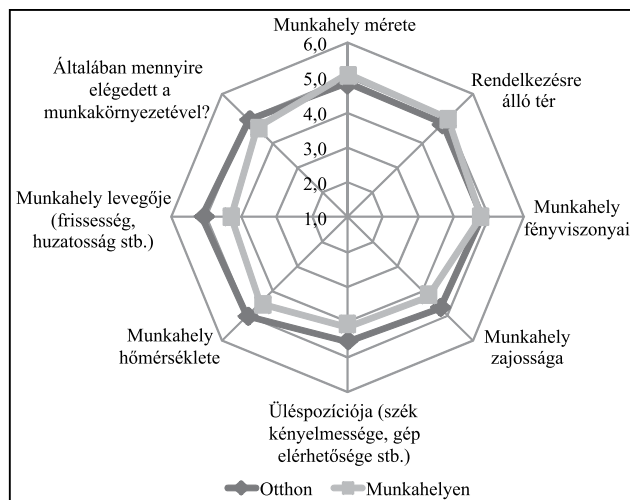


5. ábra: Szék, ülés pozíció jellemzői

Nem az egyetlen elem, de meghatározó a munkaszék megválasztása. A szakirodalmak forgó, guruló, alacsony támlás széket javasolnak irodai munkához; a gyakorlatban azonban ritkán találunk ilyeneket. Látszólagos kényelmességük és a presztízs bizonyítása miatt népszerűek az ún. főnöki székek, ezekkel azonban számos probléma van. A később tárgyalt egészségügyi hatásokon túl legtöbbször nem illeszkednek a munkakörnyezet többi eleméhez (például nem fér be az asztal alá).

Elégedettség a munkakörnyezettel

Németh – kutatásai során – a dolgozói elégedettséget helyezi középpontba [17], ami hat a vállalati teljesítményre. Ez motivációs szempontból és a fizikai munkakörnyezethez való ergonómiai alkalmazkodás szempontjából is fontos. A miskolci felmérés otthoni-munkahelyi relációban mérte az elégedettséget. A felmérés azt mutatja, hogy a nagyobb szabadság biztosítása (otthon) még akkor is nagyobb elégedettséghez vezet a legtöbb tényező esetén, ha a berendezés és a munkakörnyezet műszaki-egészségügyi szempontból kedvezőtlenebb. Ez átmenetileg hatékonyabbá és jobb minőségűvé teszi a munkát, azonban hamarabb vezethet egészségkárosodáshoz. Az elégedettségre vonatkozó empirikus eredményeket a 6. ábra foglalja össze.



6. ábra: Elégedettség a munkakörnyezettel

Azt tapasztaltuk, hogy a munkakörnyezettel való elégedettség kedvezően hat a munka minőségére és teljesítményére, de önmagában nem képes megvédeni az egészség károsodásától.

Az egészségkárosodás okai

Az irodai munkavégzéshez kapcsolható betegségeknek, tünetegyütteseknek számos elnevezése létezik. Nevezhetjük akár RSI- (Repetitive Strain Injuries – ismétlődő megterhelés okozta károk), CRI- (Computer Related Injuries – számítógép által okozott kár), CTD- (Cumulative Trauma Disorder – halmozódó bántalmak miatti rendellenességek), WRULD - (Work Related Upper Limb Disorder – munkaeredetű felső végtag rendellenességek), OOS- (Occupational Overuse Syndrome – foglalkozási túlterhelési tünetcsoport) betegségeknek, a tartalmi eltérés az egyes meghatározások között minimális [23].

Az irodai munkavégzés során fellépő elváltozások elsősorban a statikus izomterheléseknek köszönhetőek. Nem csupán az izomzat hosszantartó igénybevételéről van szó, hanem az esetlegesen ismétlődő mozdulatsorokról is. Mindezen fizikai igénybevétel kiegészül a görcsös használati móddal, a stresszel és az ingerekben gazdag környezettel.

Az RSI típusú betegségek elsősorban a túlterhelés következményei. Túlterheléskor olyan váz-izomrendszerbeli, illetve szervi elváltozásokról beszélünk, amelyek a már elviselhetetlen mértékű túlterhelés következtében alakultak ki [20]. Az ilyen jellegű betegségek esetén mindig találunk egy kiváltó okot (pl. munkaeszköz), amely funkciózavart okoz (pl. megerőltető helyzet munkavégzés közben). Ezen funkciózavar eredményeként jelennek meg a szervi elváltozások (pl. íngyulladás). Ilyen jellegű elváltozások kezelésekor természetesen az első lépés a lokális gyógyítás; ugyanakkor kellő hangsúlyt kell helyezni a funkciózavart kiváltó okok megkeresésére is, támogatva ezáltal a megelőzést.

Hosszú távú hatások

Az irodai munkavégzés során fellépő, hosszú távú, váz-izomrendszerben bekövetkező károsodások megértéséhez célszerű áttekinteni mozgásrendszerünket. Az ilyen jellegű munkavégzés általában a felsőtestet érinti, ezért elsősorban ezen testrész terhelésére fókuszálunk. Az ember csontjai a test szilárd vázát alkotják, a mozgás passzív részei, amin erednek és megtapadnak az izmok. Testünket összesen 206 csont alkotja, melyek különböző méretben és alakban vannak jelen [21]. Csontja-

inkat az ízületek tartják össze. Ízületeink jelentős terhelésnek vannak kitéve, bármilyen mozgást is végzünk. Alkotóelemei a csontok végén található porc, valamint az ízületi folyadék, melyek az ízületi tokban helyezkednek el. Az ízületekben végbemenő mozgáskor a két porcos csontfelszín elcsúszik egymáson, elérve így a kívánt mozgást. Munkavégzés során keletkező hosszabb távú elváltozások a kar ízületeiben, illetve a gerincoszlop csigolyái között található porckorongoknál tapasztalhatóak. Ezek az elváltozások főként az ülést, állást, de akár magát a járást is befolyásolhatják, nehezíthetik.

Mozgásszervünk aktív része a csontokkal szoros összefüggésben lévő izomzat. Minden izomnak van eredési és tapadási pontja. Mindkét ponton ínak segítségével kapcsolódnak az izmok a csonthoz. Az izmok járulékos eleme az ín hüvely, mely az izomzatot körülvevő, csősze-

rű hártya [21]. Túlterheléskor, fizikai megerőltetéskor ezek az ínak begyulladhatnak, bénítva ezáltal az ujjak, a kar, illetve a vállak mozgását. Az 1. táblázat az irodai munkavégzés során megterhelt testrészeket, illetve azok aktív-paszszív mozgásszervi elemeit tartalmazza. Az egyes testrészek esetében megnevezésre kerültek azok a panaszok, elváltozások, amelyeket a leggyakrabban tapasztalhatnak vezetőik és beosztottak egyaránt.

Az 1. táblázatban felsorolt testrészek igen gyakran kerülnek túlterheléses állapotba az irodai munkavégzés során. A statikus izommunka főként a kiemelt területek ízületeit károsítja, illetve az adott testrészek izomzata is megmerevedik; az ín hüvelyek gyakran gyulladásba kerülnek. A továbbiakban bemutatásra kerülnek azok a mozgásszervi elváltozások, melyek hosszú távon tapasztalhatóak az adott munkakörben (2. táblázat).

1. táblázat: Irodai munkavégzés során terhelt testrészek jellegzetességei

Testrész	Csontok	Izomzat	Mit tapasztalhatunk?	Mi válthatja ki a problémát?
<i>Gerinc</i>	Csigolyákéscorckorongok alkotják. Speciális „S” görbület jellemzi.	Főként a hátizmok nyújtanak támasztást.	Görbület, tompa hátfájdalom, zsibbadás, sugárzó fájdalom a végtagokba.	Az asztal, szék nem megfelelő magassága. A billentyűzet, egér rossz elhelyezése. A helytelen testtartás.
<i>Nyak</i>	A gerinc felső szakasza, csigolyák és corckorongok alkotják.	3 izomcsoport jellemzi: felületes-, mély-, nyelvcsonti- izomzat. A mély nyakizmok felelősek a mozgásért.	Nyaki fájdalom, mely sugározhat tarkóba és vállba. A kemény tónusú izomszövet, mozgásbeszűküléshez vezethet. Fejfájás, fáradékonyság tapasztalható.	A monitor helytelen szögben való beállítása. A szék, asztal nem megfelelő magasságának kialakítása. A helytelen testtartás, ülőpozíció.
<i>Törzs</i>	Alkotói a gerinc, bordák, szegycsont.	Főként mellkasizmok, hasizmok, hátizmok alkotják.	Hátfájás, végtagba sugárzó fájdalom. Szúró fájdalom hirtelen mozdulatra. Mozgástér beszűkülése; hosszútávon belső, szervi panaszok is jelentkezhetnek.	Helytelen testtartás, rossz szék. Kevés mozgás, folyamatos ülés. Monitor rossz elhelyezése.
<i>Felső végtag</i>	Felkar és alkar csontok alkotják. Sok ízület található itt, főként a váll, könyök, csukló, ujjak esetén.	Mozgásukért feszítő és hajlító izmok felelősek. A kézfej izmokban, ínokban, ín hüvelyekben gazdag.	Végtagba sugárzó fájdalom, zsibbadás, hidegérzet. Mozgástér beszűkülése, fájdalommal együtt járó mozgás. Ízületek duzzanata, fájdalmas mozgásuk.	Elsősorban a billentyűzet és az egér nem megfelelő elhelyezése okozhat ilyen tüneteket. Másodsorban a túlzott terhelés.

2. táblázat: Irodai munkavégzés hosszú távú hatásai

Kór	Jellemző
<i>Myalgia</i>	Vagy más néven izomfájdalommal járó betegségek megnevezése. Gyakorlatilag bárhol jelentkezhet, és valamilyen fizikai jellegű túlterhelés okozza.
<i>Izomspazmus</i>	A vázizomzat fokozott tónusát, görcsbe rándulását jelenti. Kiváltó okok között szerepelhet a stressz, a túlterhelés, a foglalkoztatásbeli ártalmak. Irodai munkánál jellemzően a gerinc mentén, nyakon, válltájékon és a háton jelentkezik. Hosszú távú következményei közé sorolhatjuk a gerincsérvet is.
<i>Alagút szindróma</i>	Az előbbi betegségek következményeként jelenhet meg. Az idegek és erek kompresszióját jelenti. Jellemző tünete a rossz vérkeringés, a zsibbadás, a hidegérzet.
<i>Scoliosis</i>	A gerinc frontális síkjában bekövetkezett elhajlás, ami a mindennapi életben gerincferdülésként van jelen. Gerincünk természetes „S” görbületét a nem megfelelően beállított irodai eszközök tartós használata megterheli, deformálja.
<i>PHS (Periarthritis Humeroscapularis)</i>	Azaz a váll körüli lágyrészek gyulladása, mely a túlzott igénybevétel eredménye.
<i>Ischias</i>	Alsó végtagba sugárzó fájdalom, melynek oka az ágyéki idegek kompressziója. A vállbetegségek mellett a második legjellemzőbb tünet azon dolgozók esetében, akik napi több órát is ülve töltönek.
<i>Tendovaginitis, Tendinitis</i>	Az ín és inüvelyek gyulladása. Fájdalommal, duzzanattal párosuló betegség. Főként a túlzott igénybevétel miatt alakulhat ki.
<i>Csukló és kéz ízületeinek arthrosis</i>	Mely elsősorban a tartós és egyoldalú igénybevételnek köszönhető. Az egér és billentyűzet nem megfelelő elhelyezése is indukálhatja.

Elváltozások

Az irodai munkavégzés következményeként elsősorban lágyrészekben történt elváltozásokról beszélhetünk. Ide tartoznak a testünket alkotó izmok, inak, inüvelyek, szalagok stb.

Megelőzés

Az RSI típusú betegségeket kiváltó okok közé tehetjük a folyamatos terhelést, illetve az olyan munkakörülményeket is, amelyek az izomzat statikus igénybevételét erősítik. Az ilyen jellegű betegségek esetén komoly hangsúlyt kell fektetni a megelőzésre, vagyis a prevencióra. Nem csupán azért van erre szükség, mert hosszú távon jelentkező változásokról van szó, hanem mert a mai munkavállalás dinamikája ezt megköveteli. Célszerű nem csak az antropometria előírásainak megfelelően kialakítani a munkahelyeket, hanem olyan gyakorlatok, mozdulatok elsajátítását kell támogatni, melyek a megelőzés mellett a testi és lelki felfrissülést egyaránt szolgálják. Számos olyan módszer létezik, mely az irodai munkavégzés során is könnyedén alkalmazható. Ebben a fejezetben bemu-

tatásra kerül néhány olyan gyakorlatsorozat, melyet vezető vagy alkalmazott beosztásban dolgozó egyén egyaránt elvégezhet könnyedén, akár az irodában is. A következő gyakorlatok minimális eszközigényűek, és kivitelezésük történhet ülő vagy álló pozícióban egyaránt ([6], [9], [10], [18] és [22] felhasználásával).

Fej és nyak átmozgatása

Elsősorban a monoton munkavégzés okozta nyaki fájdalmak enyhítésére szolgál. Segíti a jobb vérkeringést, javítva így a koncentrációs képességet.

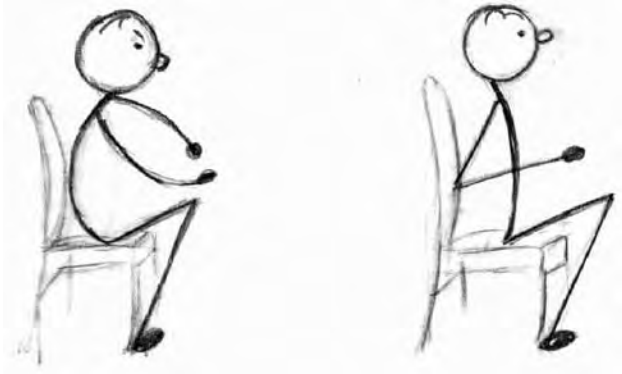
1. Fejkörzés lassan, csak előre egyik oldalról a másikra.

Légzőgyakorlatok

Mivel az egyes mozgásszervi elváltozások belszervi degenerációt is okozhatnak, ezért célszerű légző gyakorlatokat is végezni. Ezen feladatok nem csak a test regenerálódását, hanem a szellemi frissességet is támogatják.

1. Két vállunkat hátrahúzza, közelítjük a lapockákat. Orron beszívjuk a levegőt, mellkas kitágul. Majd kifújuk a levegőt és lazítunk.
2. Ugyanezt a gyakorlatot a kézfej ökölbefeszítésével is kombinálhatjuk.

3. Lovaglólülés, ujjfűzés mellső középtartásban. Domborítással kilégzés, majd könyökhúzással, hátra lapockazárás és belégzés. (7. ábra)

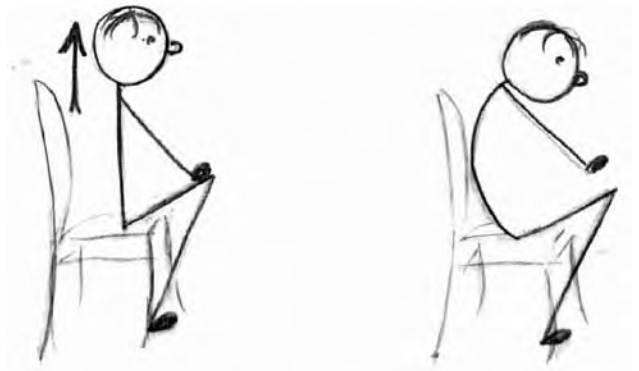


7. ábra: Légzőgyakorlatok

Törzs átmozgatása

Az irodai munkavégzés során a leginkább törzsünket terheljük. Köszönhetően a folyamatos ülésnek vagy a nem megfelelően elrendezett asztalnak, ezen testrészünket éri a legnagyobb igénybevétel. A kialakult elváltozások pedig nem csupán a törzsön jelentkeznek, hanem az okozott fájdalom sugározhat a nyakba vagy a végtagokba is, így csökkentve az egyén teljesítményét, jólétét. Ezeket a gyakorlatokat tartásunk javítása érdekében is végezhetjük. Az egyes gyakorlatokat fokozni lehet, ha a kezünket a törzs mellett, csípőn, vagy fentebb emelve tartjuk.

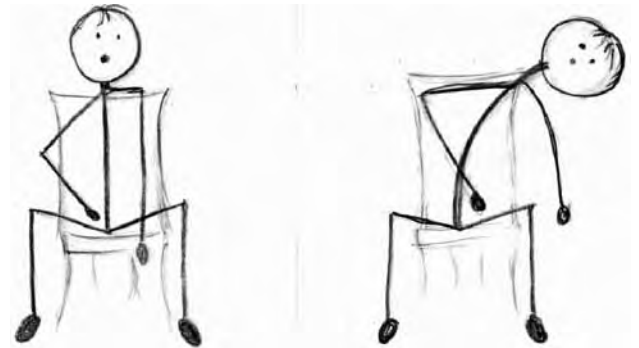
1. Széken ülve, kisterpeszben lehajolunk úgy, hogy csigolyáról-csigolyára nyújtunk.
2. Lovaglólülés, támasz a térden. Medencebilentés hátra domborítással, majd vissza kiinduló helyzetbe fejtetővel megnyújtózva. (8. ábra)
3. Törzsrotációs mozdulat, lovaglóülés. Folyamatos törzsfordítások balra majd jobbra, egyenes háttal. (9. ábra)
4. Laterálflexiós gyakorlat, lovaglóülés. Jobb kar csípőn, bal mélytartásban. Törzshajlítás balra, majd vissza kiinduló helyzetbe. Kéztartáscsere és jobb oldal is. (10. ábra)
5. Lovaglólülés, jobb kar magas, bal mélytartásban. Törzshajlítás balra, jobb karral a fül mellett átnyújtózva, majd vissza kiinduló helyzetbe. Kartartáscsere után ellenkező irányba is. (11. ábra)
6. Flexiós gyakorlat, lovaglóülés. Támasz a térden, törzsdöntés előre könyökhajlítással, majd vissza kiinduló helyzetbe. (12. ábra)



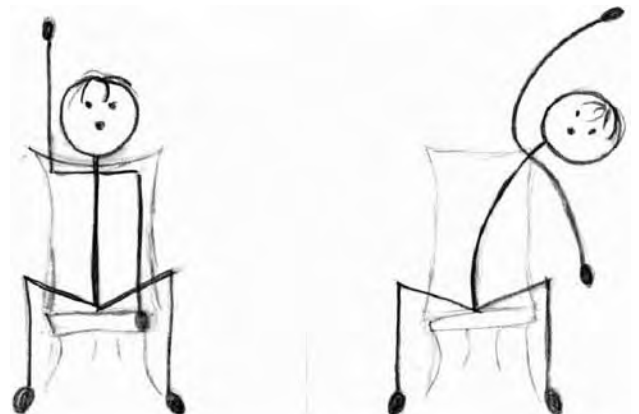
8. ábra: Törzs átmozgatása 1.



9. ábra: Törzs átmozgatása 2.



10. ábra: Törzs átmozgatása 3.



11. ábra: Törzs átmozgatása 4.



12. ábra: Törzs átmozgatása 5.

Vállak átmozgatása

Szükséges lehet, ha vállfájdalom, zsibbadás vagy beszűkült mozgás jelentkezik.

1. Vállunkat a fülhöz húzzuk, majd leeresztjük.
2. Vállunkat előre és hátra húzzuk, majd leeresztjük.
3. Vállkörzés előre, majd hátra.

Alkar, csukló

Az irodai munka során leginkább igénybevett testrészünk. Az itt észlelt tünetek általában hosszú távú terhelést követve jelentkeznek, tartósabban, nehezebben kezelhetőek. A megelőzés ezen a területen még fontosabb.

1. Csuklóval körzünk ki és be.
2. Ökölbe szorítjuk a kezünket, majd lazítunk.
3. Tenyér az asztalon, beleszorítjuk az asztalba és lazítunk.

Kislabdás gyakorlatok

1. Tenyérrel görgetjük a labdát az asztalon.
2. Összenyomjuk a labdát nyújtott ujjakkal, majd eleresztjük.

Marokgyűrűvel gyakorlatok

1. Szorítjuk a karikát, majd lazítunk.
2. Két ujj a karikában, kifeszít és emeljük úgy, hogy alkarunk az asztalon marad. Mindig másik ujjal kivitelezük.

Irodalom

1. 3/2002. (II. 8.) SzCsM-EüM együttes rendelet a munkahelyek munkavédelmi követelményeinek minimális szintjéről
2. 50/1999. (XI. 3.) EüM rendelet az irodai munkákra vonatkozóan a képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről
3. Bartha L. 1973. Pszichológiai és ergonómiai ismeretek oktatása a műszaki szakemberek egyetemi és főiskolai képzésében. A III. Ergonómiai Konferencia előadásai I. MTESZ SZVT, 15-20

4. Béleczi, L. - Kiss, Gy. - Kóródi T. 1978. Az ülőmunka kialakítása. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
5. Berényi L. 2012. Számítógépes munkahelyek ergonómiájának kapcsolata az irodai munka minőségével Magyar Minőség. XXI (8-9), 13-22
6. Cooper, K. H. 1983. *Bewegungstraining, Praktische Anleitung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit.* Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag
7. Csermely, M. 2001. *Fizioterápia.* Budapest: Medicina Könyvkiadó
8. Farkas, F - Poór, J - Szűcs, P. 1980. *Vállalati szervezés I.* Budapest: Tankönyvkiadó
9. Gál, L. 2008. *Gyógytorna gyakorlatok gyűjteménye.* Budapest: Semmelweis Egyetem Egészségügyi Főiskolai Kar
10. Groza-Nolte, R. - Reichel H. S. 2001. *Fizioterápia.* Budapest: Medicina Könyvkiadó
11. Klein, S. 2004. *Munkapszichológia.* Budapest: EDGE Kiadó
12. Kroemer, K.H.E - Kroemer, A.D. 2001. *Office ergonomics.* London: Taylor&Francis
13. Margaritis S - Marmaras N. 2007. Supporting the design of office layout meeting ergonomics requirements *Applied Ergonomic.* 38, 781-790
14. MSZ EN ISO 9001:2009 -- Minőségirányítási rendszerek. Követelmények
15. MSZ EN ISO 9004:2010 -- A szervezet tartós sikerének irányítása. Minőségirányítási megközelítés
16. Naszvadi Zs. 2013. Az ülőmunka veszélyei, hasznos életmódbeli tanácsok forrás: <http://e-negyzet.hu/ulomunka-okozta-gerincproblemak/>
17. Németh, E. 2011: Az irodai munkahelyi környezet fejlesztésének emberi és szervezeti vonatkozásai. PhD értekezés. BMGE
18. Pappné Gazdag. Zs. 2005. *A szék.* Budapest: Flaccus Kiadó
19. Sasvári P. 2013. Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának empirikus vizsgálata GÉP. LXIV (1), 31-34
20. Seyffarth, H. 1972. *Lazíts- és légy egészséges!* Budapest: Gondolat Kiadó
21. Szántai K. 2007. *Anatómia-élettan jegyzet gyógymasszőr szakképzéshez.* Budapest: mondAT
22. Szóts G. (szerk.) 2012. *A fitness mértéke mint a megbetegedések rizikóját befolyásoló tényező,* Budapest: Akadémiai Kiadó
23. Tihanyi L. 2004. CRI-szindróma *Prim Online.* 2004. 01. 18. forrás: <http://hirek.prim.hu/cikk/37317>
24. Woodson, W.E. - Conover, D.W. 1973. *Ember - gép - üzem: Munkahelytervezés.* Budapest: Műszaki Könyvkiadó

A tanúsítható energiamenedzsment-rendszer (EMR) kiépítése

A vállalatok sokkal inkább, mint eddig bármikor szembesülnek a termelési költségek szisztematikus csökkentésének igényével annak érdekében, hogy versenyképesek maradhassanak. Ezek közül egy fontos, de eddig gyakran alábecsült tényezőt jelentenek a közvetlen és közvetett energiaköltségek. Az ISO 50001 szerint kialakított energiamenedzsment-rendszer alkalmas eszköz a gyártási költségek energiaoldali csökkentésére.

Mivel az energia- és minőségmenedzsment ideálisan kiegészítik egymást, kézenfekvőnek látszik integrált kezelésük. A vállalati minőségmenedzsment régóta a termékek és folyamatok minőségének optimalizálására és a különböző pazarlások csökkentésére törekszik. Az energia- és forrásfelhasználás hatékonyságának növelése a termelésben a minőségmenedzsment feladataihoz és tevékenységéhez hasonló elvárás. Az energiahatékonyság interpretálható a gyártási folyamatok minőségének indikátoraként is.

A minőség- és energiamenedzsment célegyezősége a vonatkozó szabványok (ISO 9001 és ISO 50001) felépítésének hasonlóságában is kifejezésre jut. Amennyiben egy (tanúsított) minőségirányítási rendszer már működik, különösen indokolt – az adott szinergizmusokat hasznosítva – az integrált irányítási rendszer bevezetésére törekedni. Ha viszont a cég nem működtet minőségirányítási rendszert, akkor a folyamatorientált energiamenedzsment-rendszer bevezetése kiinduló bázisa lehet a minőségirányítási rendszer kiépítésének és a két rendszer integrálásának.

Ezt a lehetőséget választotta egy 250 fős német közép vállalat, amikor először az energiamenedzsment-rendszert vezette be, majd azt üzleti folyamataiba integrálta. A cég csempét és kerámialapot állít elő, ami hagyományosan nagyon energia-

igényes folyamat. A felhasznált energiahordozó elsősorban földgáz a csempe- és lapégetéshez, valamint elektromos áram az őrlő és sajtoló berendezések, illetve a kompresszorok működtetéséhez, továbbá a világításhoz és az IT-hez. Ismételten ki kell emelni, hogy a cég a projekt indításakor nem rendelkezett egy folyamatorientált minőségirányítási rendszerrel. Ezt is figyelembe véve először egy hatékony energiamenedzsment-rendszer került kialakításra az ISO 50001-es szabvány szerint, amihez kialakították a szükséges struktúrát és folyamatokat (1. ábra). A korlátozott humán erőforrás miatt pótlólagos követelményként jelentkezett egy karcsúsított rendszer kiépítése.

Az **1. projektlépésben** az volt a feladat, hogy az energiamenedzsment-rendszer későbbi operatív üzemeltetésének bizonyos strukturális-szervezési feltételei megteremtődjenek. A cégvezetéssel együttműködve először is team munkában azonosították az energiamenedzsment-rendszer szempontjából fontos valamennyi érdekelt felet. Érdekelt félnek számít például a törvényhozó, a cégvezetés, a munkatársak és a vevők. A törvényhozó lényegében klímapolitikai célokat követ, míg a cégvezetés az energiavonakozású költségeket szeretné csökkenteni. A vevők a beszállítóktól nagy energiahatékonyságot várnak el. Az érdekelt felek azonosítása az EMR koncepciójának kezdetén nagy fontossággal bírt, hogy az EMR-el szemben támasztott követelményeket már a tervezésnél figyelembe lehessen venni. További team a hosszú távú energiacélokat alakították ki, amelyek az EMR bevezetésén keresztül lesznek elérhetők. Különösen arra figyeltek, hogy a célokat értelmesen fogalmazzák meg, azaz specifikusan, mérhetően, vonzóan, realista módon és határidőkkel együtt.

1. Az energiamenedzsment érdekelt feleinek azonosítása, a stratégiai energiacélok meghatározása	2. Folyamattérkép kialakítása, valamint a vezetési, mag- és támogató folyamatok meghatározása	3. A feladatok, kompetenciák és felelősségek meghatározása	4. Az operatív energiacélok levezetése
5. Jelentős energiafelhasználók felvétele (értéktérmető lánc, periféria és épület)	6. Felhasználás- és költség-elemzés	7. Energiavonakozású optimalizációs lehetőségek adatokon alapuló azonosítása	8. A hatékonyságnövelő intézkedések levezetése, értékelése, prioritizálása és bevezetése

1. ábra: Az energiamenedzsment-rendszer bevezetésének fontos lépései

A **2. projektlépéssel** egy folyamatterkép formájában összefoglalták az EMR vezetési, mag- és támogató folyamatait (2. ábra). A folyamatterkép a projekt végrehajtása során iránymutatóként szolgált az EMR struktúráinak kialakításához:

- A vezetési folyamatokat tartalmilag és koncepciónálisan a cégvezetés vállalta fel, amelyek az irányítás alapjául szolgálnak.
- A magfolyamatok foglalkoznak az energiaforrásokkal és közvetlenül az energiahatékonyság növelésére irányulnak.
- A támogató folyamatok többek között a munkatársak képzését, valamint a vezetési és a magfolyamatok működését segítik elő.

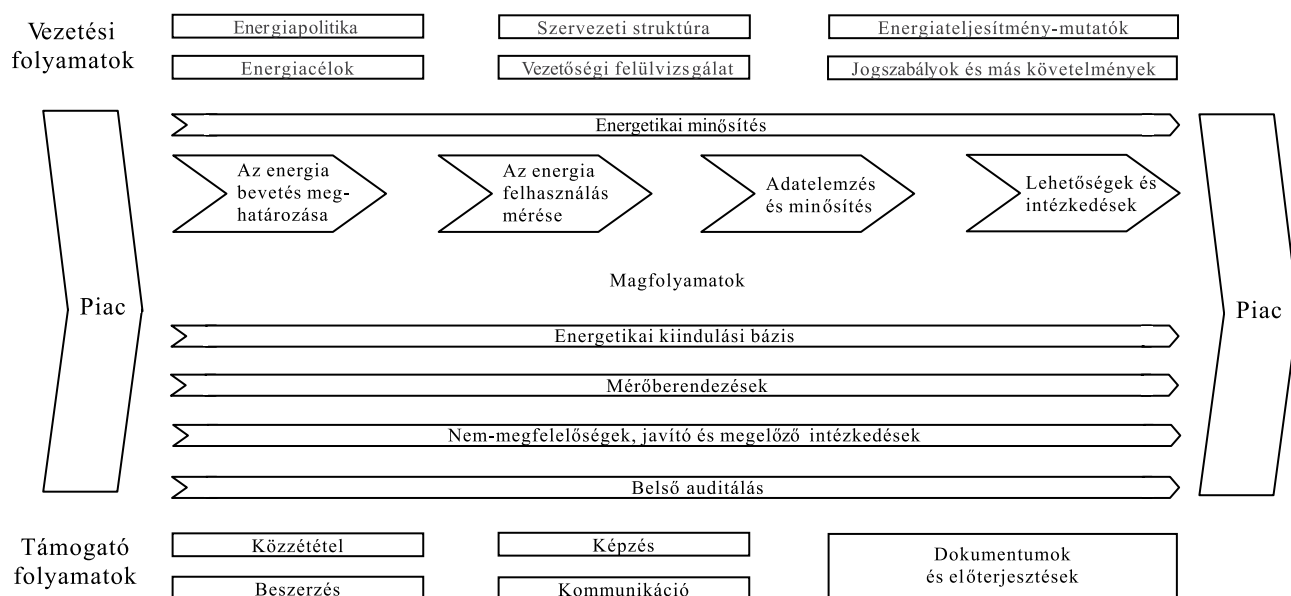
Az energiával kapcsolatos üzleti folyamatok felülvizsgálatát és átalakítását azon munkatársak részvételével végezték, akik a folyamat működésért felelősek (folyamatgazda), illetve abban közreműködnek. Mivel a folyamatorientált irányítási rendszerek terén csekély tapasztalatok álltak rendelkezésre, ezért az EMR bevezetésének előkészítéséhez a munkatársakkal átfogó workshopokat kellett szervezni. A folyamatdiagramok alapján vizsgálták felül az egyes operatív folyamatokat (pl. energiafelhasználás-mérés), majd határozták meg a további projektlépéseket. Ezek részletes leírása magában foglalta a végrehajtás menetét, valamint a szükséges eszközöket és módszereket tartalmazó támogató dokumentumokat.

Az EMR keretében rendelkezésre álló folyamatok, projektlépés-leírások és más dokumentumok egy Wiki-rendszerben kerültek alkalmazásra,

amely egy licenrdíj-mentes és különösen felhasználóbarát, valamint közvetlenül aktualizálható megoldás. Az EMR dokumentációjának kezelése egy ilyen Wiki-ben nagyon célravezető volt, mivel könnyen bevezethető, és a munkatársak általi elfogadottsága a Wikipedia-analógia miatt különösen értékes hozzájárulásnak bizonyult.

A következő **3. projektlépésben** egy forgómodellt fejlesztettek ki, amelyből az energiavonatkozású feladatokat, kompetenciákat és felelősségeket vezették le. A forgómodellnek az az előnye, hogy valamennyi folyamatban kizárólag a végrehajtandó szerep és nem a konkrét végrehajtásra kijelölt munkatárs van megnevezve. Központi helyen definiálták a szerep betöltésének aktuális felelőssét. Amennyiben ez a személy cserélődött, azt csak a központi helyen kellett rögzíteni. Példaként a következő szerep említhető: „Energiafelhasználás méréseért felelős személy”. Az energiafelhasználás mérésén kívül feladata volt még a mérőberendezések rendelkezésre bocsátása és a mérőeszközök kifogástalan működésének biztosítása.

A **4. projektlépésnél** az operatív energiacélokat határozták meg, amelyeket összhangba kellett hozni a kiindulásnál kialakított stratégiai energiacélokkal. Ez konkrétan azt jelentette, hogy minden egyes operatív energiacélt egy-egy stratégiai energiacélhoz rendeltek. Az egyik stratégiai energiacélt a következőképpen fogalmazták meg: „A darabra vonatkozó elektromos áram költségeinek 5%-os csökkentése az év végéig.” E stratégiai energiacél megvalósítását elősegítő operatív energiacél példá-



2. ábra: Egy EMR (energiamenedzsment-rendszer) folyamatterképe

ul a következók szerint fogalmazható meg: „Az 1-es gyártósor valamennyi motorjának elemzése a hatékonyságnövelés lehetősége szempontjából, majd ezek kicserélése, illetve karbantartása egy 2 évnél rövidebb amortizációs időtartam esetén 2013. 07. 31-ig az energia mérés technikáért felelős által.”

Miután a strukturális-szervezési keretfeltételeket megvalósították az EMR fenntartható sikere szempontjából, megkezdődhetett **5. projektlépésként** az operatív üzem. Ennél először arról volt szó, hogy a vállalat energiaáramait és energiafogyasztását transzparenssé tegyék. Ezután következett a cég „jelentős” energiafogyasztóinak szisztematikus feltárása, amelyek a cég értékteremtő folyamataiban közvetlenül részt vesznek, valamint a gyártási periféria (pl. a kompresszorok) és az épülettel kapcsolatban álló berendezések (pl. légcserélők) azonosítása.

A **6. projektlépés** abban állt, hogy az energiaáramokat az ellátó átadási helyétől egészen a felhasználás helyszínéig elemezték. A felhasználás elemzéséhez a meglévő energiafelhasználási adatokat és a controlling adatait vonták be. A hiányzó energiafelhasználási értékeket mérések közbeiktatásával határozták meg. Különösen a történelmileg kialakult ellátási struktúrák esetében, amelyeknél nem álltak rendelkezésre megbízható dokumentumok, kellett komoly nehézségekkel megküzdeni. Támpontként tapasztalati értékeket, valamint az építészeti tervek adatait és más hasonlítható feltételezett számokat vettek figyelembe.

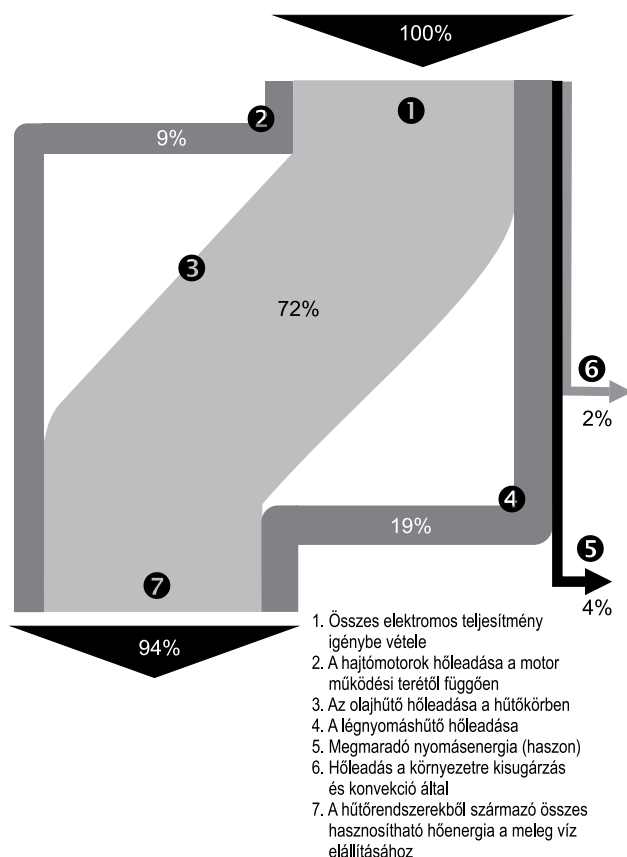
A most már áttekinthető energiaáramok és -felhasználások alapján a **7. projektlépésben** konkrét optimalizálási lehetőségeket tártak fel az energiahatékonyság növeléséhez, amelyek azután az előzményekből levezetett és megvalósításra kerülő hatékonyságnövelő intézkedéseken keresztül realizálódtak. Ilyen hatékonyságnövelő intézkedések általában a technológiai berendezés- és folyamatoptimalizálási, a gépszabályozások optimalizálási, az energia visszanyerési, valamint az energetikai épületszanálási dokumentumokban leírhatók fel, illetve azokból vezethetők le.

A német cégnél elmélyülten elemezték a jelentősként azonosított fogyasztókat az energiatranszmissziós optimalizálási lehetőségek szempontjából. Valós optimalizálási lehetőségek az értékteremtő folyamaton belül különösen az égető kemencék és az alkalmazott motorok esetében mutatkoztak. A gyártási periférián a nagyszámú kompresszor helyes működtetése járult hozzá leginkább az energiahatékonyság növeléséhez. Végül a csarnokok, a

raktárak és az adminisztráció világítását vizsgálták meg a világítótestekre és a megvilágítás követelményeire vonatkozóan. Az optimalizálási lehetőségek azonosításához és a hatékonyságnövelő intézkedésekhez az alkalmazott folyamattechnológiák technikai megoldásainak pontos ismerete szükséges.

A **8. projektlépés** végül is azt tartalmazta, hogy az ismertté vált optimalizálási lehetőségek alapján a workshopokon konkrét intézkedések kerüljenek kialakításra az energiahatékonyság növelése érdekében. Az intézkedések közül három nem ágazatspecifikus, hanem példaként szolgálhat számos más gyártással foglalkozó vállalat számára:

- A nagy nyomású levegő előállítására szolgáló kompresszoroknál a felhasznált energiának csak 4%-a hasznosul a légnyomás növelésének formájában. A felvett teljesítmény 94%-a visszanyerhető hőenergiává alakul át (3. ábra). Ha egy kompresszor 75 kW névleges teljesítménnyel rendelkezik, akkor a visszanyerő rendszerek által hasznosítható hőteljesítmény és az abból következő megtakarítás arra kidolgozott modellek és beruházási számítások segítségével gyorsan szám-szerűsíthető (1. táblázat).



3. ábra

1. táblázat: Energiatakarékossági lehetőségek a hőhasznosítás által

Kompresszorok névleges teljesítménye (kW)	Hasznosítható hő a visszanyerési rendszereken keresztül (kW)	Éves olajmegtakarítás 4000 Bh/év esetében (l)	Éves megtakarítás 90 cent/1 fűtőolaj egységaron (EUR/év)
45	36	18 160	16 344
75	60	30 270	27 243
110	80	44 400	39 960

A hő visszanyerésére szolgáló rendszer könnyen felszerelhető, amely a meleg víz szolgáltatásra vagy az épületek fűtésére használható. Hővisszanyerésre irányuló intézkedések bizonyos mértékig helyettesíthetik az olaj- vagy gázfűtést. A beruházási számítások kimutatták, hogy a beruházás a légnyomásellátás rekonstrukciójánál – beleértve a hővisszanyerést – minden szempontból kifizetődik.

- Szivattyúk és motorok esetében, különösen olyanoknál, amelyeknél nagy a teljesítményfelvétel, amelyek sok évenkénti üzemrával és/vagy gyakori terhelésváltozással működnek, cseréjük nagyobb hatékonyságosztályú aggregátokkal vagy kiegészítésük frekvenciaátalakítóval megvizsgálandó és szükség szerint végrehajtandó.
- A gyártócsarnokok és irodaépületek megvilágítása terén sokszor találunk nem lebecsülendő hatékonyságnövelő lehetőségeket. Nagyszámú csarnokrészlegben minden felismerhető indoklás nélkül éjjel-nappal ég a villany, amiben különösen nagy hatékonyságnövelési lehetőség rejlik. A költségcsökkentés elősegítéséhez ajánlható a nem hatékony lámpatestek kicserélése energiatakarékosra, valamint részlegenkénti mozgásérzékelő felszerelése, hogy a megvilágítás óraszámja jelentős mértékben csökkenthető legyen.

Az EMR bevezetése által a német közép vállalat megteremtette a bázist az energia- és költség hatékonyság javításához. Az energiaforrások felhasználásának szisztematikus elemzése megalapozta az optimalizálási lehetőségek és konkrét energiafelhasználás-csökkentő intézkedések beazonosítását. Az EMR bevezetésével ugyanakkor

előkészítették az ISO 50001 szerinti tanúsítást, amire 2012 decemberében sikerrel került sor. A német közép vállalkozás a kedvező tapasztalatok alapján komolyan foglalkozik egy tanúsítható folyamatorientált minőségirányítási rendszer bevezetésével.

Összefoglalva a tapasztalatokat, az EMR sikeres bevezetésének feltételei a német közép vállalkozásnál a következő 7 tényezővel jellemezhetők:

- A jogszabályi keretek és feltételek alapos ismerete.
- Konkrét stratégiai és operatív energiacélok megfogalmazása.
- A feladatok, kompetenciák és felelősségek meghatározása.
- A munkatársak érdekeltté tétele és képzése az energiahatékonyság és az energiahordozók hatékony felhasználása terén.
- Az energiaadás és -felhasználás áttekinthetőségének megteremtése.
- Konkrét hatékonyságnövelő lehetőségek azonosítása, valamint a hatékonyságnövelő intézkedések bevezetése, sorrendiségük meghatározása és végrehajtása.
- Az energiavonatközlés állami támogatási lehetőségek nyomon követése és igénybevétele.

A cikk szerzői és eredeti címe, valamint megjelenésének helye:

Robert Schmitt, Sebastian Günther und Christoph Hammers, Aachen; Jörg Schwarz, Dillenburg:
Aufbau eines zertifizierbaren Energiemanagementsystems
Qualität und Zuverlässigkeit, 58 (2013)5, 26-31

Fordította és közlésre előkészítette:
Dr. Molnár Pál

J.P. RUSSELL, Managing Director of Quality WBT Center for Education, USA

Reviewing and Improving Audit Program Using ISO 19011 Guidance

ISO 19011:2011 – *Guidelines for auditing management systems* provides guidance for managing audit programs. Clause 5.6 of the standard provides guidance on improving an audit program, just as other departments in an organization are expected to continue to improve.

The standard begins by stating that the „person responsible for managing the audit program [should] review the audit program to assess whether its objectives have been achieved.”¹ *Clause 5.2 – Establishing the audit program objectives* provides a list of objectives the audit program can be based on, such as management requirements, characteristics of processes and supplier evaluations.

The audit program objectives should be aligned with the management system policies and objectives, and should consider the needs of customers and other interested parties.² If the organization, for example, has objectives to improve safety, reduce working capital expenditures, and increase capacity and efficiency, the audit program objectives should reflect and support the same overall organization, division or department objectives.

As long as the objectives are measurable, you can determine whether they are met or achieved. The effectiveness³ of the program is determined by the extent to which planned activities are realized and planned results are achieved. There may be objectives related to the accomplishment of projects and others related to results or outputs. An important factor in determining whether an audit program is effective is the extent to which audit program objectives have been achieved.

The standard does not specify the frequency of the audit program review. Typically, programs are reviewed annually or semiannually, but other factors such as changes, complexity or risk could make it prudent to review the audit program more frequently. Perhaps review of progress of accomplishing audit program objectives should be at the same frequency as the organization progress reviews. It also should be clear that the person responsible for managing the audit program should be the person who conducts the review.

Next, the standard states that „lessons learned from the audit program review [should be used as] inputs for the audit program continual improvement process.”⁴ That statement implies that one of the outputs of the audit program review should be lessons learned. The results of the review should include a record of lessons learned or however the organization wants to refer to them. Learnings could include things to do and not do, and would require making changes to the existing system if there was need for improvement.

Later in the standard, a section regarding completing the individual audit points out that lessons learned from the audit should be entered into the continual improvement program of the auditee organization. This is particularly important for internal audit programs. For individual audits (internal or external), opportunities for improvement might be considered lessons learned.

For reviewers

Next, the standard switches to a list of areas reviewers should consider as part of the review, which include:

1. Results and trends. Audit program management should monitor results of objective measurements and progress toward goals. Normally, there would be some type of analysis to identify positive and negative trends. For example, you might have a goal to lower travel costs X% by implementing an e-audit or remote audit program, or there could be a goal to improve consistency and efficiency of the audit team's performance.

2. Conformity with audit program procedures. It makes sense that the audit program's management should verify conformity to its policies, procedures and requirements because that is a core competency. This might be called „walk the talk.”

3. Evolving needs and expectations of interested parties. This should include feedback from customers, auditors, auditees, clients, regulators and other interested parties. It could include individual audit surveys, feedback from department forums, top management feedback and regulatory agency comments.

I think you should have formal methods to collect comments and feedback that can be reviewed. There are still many organizations, however, that avoid feedback regarding their performance so as not to deal with performance issues, complaints or ineptness.

4. Audit program records. Areas in which information or data are recorded may include: audit reports, corrective actions and status reports, opportunities for improvement, findings, and individual auditor and audit team performance. Records may be needed to demonstrate implementation of projects such as training updates, expanding audit services and effectiveness of the supply chain management program.

5. Effectiveness of the measures to address risks. For this review, risks are limited to those associated with audit program management. This assumes you have identified audit program risks, assessed the risks and taken action to avoid the risk or treated the risk to minimize the probability of undesirable outcomes. As the reviewer, you are being asked to determine whether risk treatments continue to be effective. According to clause 5.3.4, audit program risk may be associated with: inadequate planning, auditor selection and competence, ineffective communications, improper control of records, and the suitability of measures and metrics to monitor performance.

6. Confidentiality and information security. This is limited to audit program issues and concerns. Confidentiality is about controlling access to information to a limited few and protecting information from public access – confidential documents and information must be safeguarded by audit program management at all times. This may involve limiting access, scrutinizing distribution, and deleting or destroying confidential information not needed for legal or verification purposes.

Modern trends to go paperless and provide information electronically may involve other security challenges to protect information and prevent unauthorized access. Before computers, security could be locked rooms or cabinets. With computers, we need internet security software, firewalls, encrypted messages and passwords to protect information.

The standard states that the „person responsible [for managing the audit program should] review the overall implementation of the program.”⁵ The standard uses the word person, not persons, indi-

cating there should be one person in charge of the audit program. There could be managers for different audit services (supply chain, internal audits, product audits, process audits, compliance audits and management audits) that report to one person.

The person responsible for managing the audit program also should „identify areas for improvement”⁶ based on review results and other inputs. The standard does not require a record, but I think it would be a good idea to include areas for improvement as part of the record of the review.

The next part of the same sentence states the „program should be amended if necessary.”⁷ My thinking is that if there are areas that need improvement, the program will need to be amended, modified or changed. If you don’t change a system or process, you will continue to get the same results, but not all changes result in improvement. Changes must be evaluated and monitored over time.

The environment we work in continues to change. To ensure we are effective, we must stay tuned to changes and adjust as necessary. The standard requires the person responsible for the audit program to „review the continual professional development of auditors,”⁸ in accordance with clauses 7.4, 7.5 and 7.6. Clause 7 addresses the competence and evaluation of management system auditors. Clauses 7.4, 7.5 and 7.6 specifically cover the selection of the appropriate auditor evaluation methods, conducting the auditor evaluation, and maintaining and improving auditor competence.

You should have your own methods and procedures for the continued professional development of auditors. It may include additional training on different audit techniques, preparing for certification such as the ASQ quality auditor certification exam or RABQSA certification training or exams.

To close the loop on accountability, the last requirement of this clause is to „report the results of the audit program review”⁹ to top management. Being accountable for your actions is a good thing. It keeps us aligned with priorities and avoids miscommunications.

Beyond ISO 19011, when reporting to top management, you also could include how the audit program has affected organization risks and how the program is contributing to organization performance. For many organizations, the audit program is the main tool used for oversight of management systems (quality, environmental and safety) and improvement. Management should be

interested in how the audit program is performing and how it is benefiting the organization.

It is crucial to review the performance of the audit program. The results of the review should point out strengths and weaknesses. Take action to stay on track and make changes to improve the effectiveness of the program and continue to benefit the organization.

References and notes

1. International Organization for Standardization, ISO 19011:2011 – *Guidelines for auditing management systems*
2. Interested party is a person or group having interest

in the performance or success of an organization, as stated in ISO 9000:2005 – *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, clause 3.3.7.

3. Effectiveness is the extent to which planned activities are realized and planned results achieved, as defined in ISO 9000:2005 – *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, clause 3.2.14.
4. International Organization for Standardization, ISO 19011:2011 – *Guidelines for auditing management systems*, see reference 1
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. International Organization for Standardization, ISO 19011:2011 – *Guidelines for auditing management systems*, clause 7
9. Ibid.

Az ISO 14001 új kiadása 2015-re várható

A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) felülvizsgálat alá vonta az ISO 14001 környezetirányítási szabványt. A 2012 elején megkezdett felülvizsgálat mintegy 3 évig tart, amiből következően az átdolgozott szabvány előreláthatóan 2015 első félévében fog megjelenni. A felülvizsgálat célja, hogy a környezetirányítás még gyakorlatorientáltabb és még integrálhatóbb legyen a szervezetek üzleti folyamatai számára. Ennek megfelelően az aktuális és a jövőbeli környezeti és üzleti érdekei egy új követelménykatalógusban lesznek összefoglalva. Ebben az életciklus-elemek, a termék-design, a kihelyezett folyamatok, valamint a felfelé és lefelé áramló folyamatok lesznek jobban figyelembe véve.

A kockázat- és esélyfeltárásnak nagyobb figyelmet kívánnak fordítani a legfontosabb környezeti aspektusokkal, az alkalmazandó jogszabályi és más önkéntesen felvállalt következményekkel összhangban. Ezeket nem csak explicit kell meghatározni, hanem a környezeti célok kitűzésénél is alapul kell majd venni. A környezeti teljesítmények mérése minden egyes célkitűzés esetében nagyobb szerepet kap, amelyekhez teljesítményindikátorokat kell majd rendelni.

A környezeti követelménykatalógus beépítése a szabványba egy teljesen új szabványszerkezet kialakítását teszi szükségessé. Ezáltal új fogalmak is bekerülnek, ami megnehezítheti az egységes szakértői álláspont kialakítását és meghosszabbíthatja a szabvány megújulását.

Az ISO TC 207 SC1 szakmai kollektívája a könnyebb integrálást elősegítő fogalmak és a szerkezet következetes figyelembevételével legutóbbi ülésén elfogadta az átdolgozás időrendjét, melynek mérföldkövei: 2013 decemberében bizottsági tervezet (CD2) elfogadása, 2014 első félévében nemzetközi szabványtervezet (DIS) kibocsátása, 2014 októberében a végleges tervezet (FD15) szavazásra bocsátása a tagszervezetekhez.

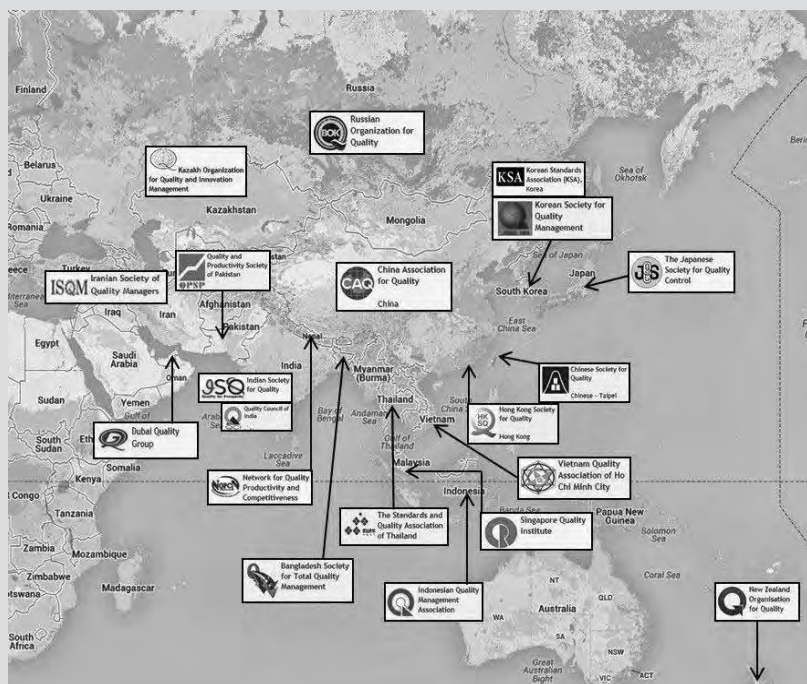
A jelentősebb változtatások ellenére nem várható, hogy revideált ISO 14001 alapvető tartalmában megváltozik. Az azonban biztosra vehető, hogy integrálhatósága az üzleti folyamatokba növekszik, konkrétan lesz a számszerű követelmények beépítése által, és alkalmasabbá válik a jelenlegi 300 000 tanúsított vállalat tanúsítványának megalapozott megújítására, illetve új vállalatok integrált tanúsítására, a fenntarthatóság növelésére.

MP

Ázsiában dől el a minőség jövője

„A minőség jövője” egyre inkább Ázsiába kerül át. A 2002-ben alapított Ázsiai Minőségügyi Szervezet (ANQ) jelentős szerepet tölt be azért, hogy a minőség javítására való törekvés ázsiai koordinálásával hozzájárul a világ gazdasági fejlődéséhez. Jelenleg 17 tagszervezete, 2 társult tagja és 1 partner szervezete van összesen 18 országban, illetve önálló gazdasági térségben. Az ANQ úgy törekszik az emberi életminőség javítására, hogy tevékenyen hozzájárul a tudomány és a technika fejlődéséhez. Ehhez egy külön utat alakított ki magának, amely számos alapelve épül, többek között: „Harmónia a sokféleségben”, „Kölcsönös tisztelet és együttérzés”, „Aszkétizmus és egyszerű életmód”, valamint „A bőségben rendelkezésre álló erőforrások hatásos és hatékony felhasználása”. Az 1. ábrán térkép mutatja az ANQ tagok országokhoz vagy gazdasági térségekhez való kötődését.

„A minőség jövője” című ASQ tanulmányok 1996 óta azt jelzik, hogy a globalizáció az egyik legfontosabb hajtóerő, sőt az utóbbi három kiadásban (2005, 2008 és 2011) már a legelső három hajtóerő közé is bekerült. A globalizáció



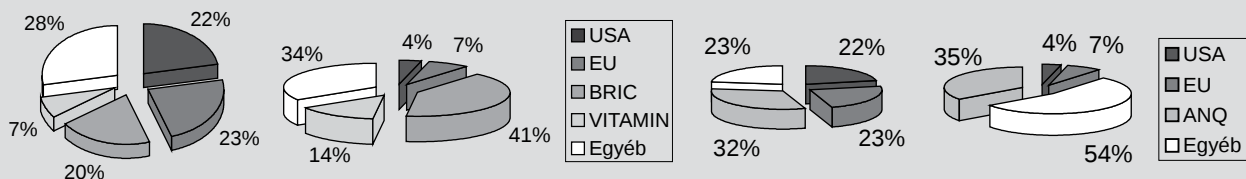
a nemzetközi üzleti integráció folyamata, ami a világnézetek, a termékek, a szolgáltatások, az eszmék és a kultúra részleteinek kölcsönös kicserélődésére vezethető vissza. A globalizáció következtében a termékek előállítása és a szolgáltatások nyújtása különböző földrajzi helyeken történik, így a lokalizáció is komoly szerepet játszik ebben a folyamatban. A lokalizáció az a folyamat, ami egy terméket vagy szolgáltatást hozzáilleszt egy bizonyos nyelvhez, kultúrához, illetve valamely kíváncsitos helyi szokáshoz, ízléshez. Mivel a globalizáció egyre inkább áttevődik Nyugatról Keletre, a lokalizációs folyamat jövője az ázsializálódás. Ezen azt a cselekményt vagy folyamatot értjük, ami Ázsia-szerűvé változtatja a dolgokat, miáltal az ázsiai kultúra és szokások egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a világban. Az 1. táblázat összefoglaló jelleggel bemutatja „A minőség jövője” című ASQ tanulmányokat 1996-tól 2011-ig.

1. táblázat: A legfontosabb hajtóerők összefoglaló bemutatása az ASQ jövőtanulmányaiban

	1996	1999	2002	2005	2008	2011
1	Változó értékek	Partnerkapcsolatok építése	Kötelező minőség, eredmények alapszinten	Globalizáció	Globalizáció	Globális felelősség
2	Globalizáció	Tanuló rendszerek	A menedzsment rendszerek egyre nagyobb mértékben felszívják a minőségfunkciót	Innováció/Kreativitás/Változás	Társadalmi felelősség-vállalás	Fogyasztói tudatosság
3	Információs forradalom	Alkalmazkodóképesség és a változás sebessége	A minőség mindenki munkájává válik	Kiszervezés	A minőség új dimenziói	Globalizáció
4	A változások sebessége	Környezeti fenntarthatóság	Igazolt gazdasági szükségletté válik a minőség szélesebb körű alkalmazása	Kifinomult vevői igények	Idősödő népesség	Gyorsuló változások
5	Nagyobb vevőközpontúság	Globalizáció	A termékek és a szolgáltatások iránti globális kereslet létrehozza a globális munkaerőt	Értéktéremtés	Egészségügyi igények	A jövő munkaereje
6	Vezetés	Fókuszban a tudás	Csökken az üzleti vezetők és szervezetek iránti bizalom	Változások a minőségügyben	Környezeti aggodalmak	Idősödő népesség
7	Új területekre tör be a minőség	Testre szabás és megkülönböztetés	Emelkedő vevői elvárások		21. századi technológia	21. századi minőség
8	A minőségügyi gyakorlatok változásai	Változó demográfiai mutatók				Innováció

Miért éppen Ázsia lesz a világ kulcsfontosságú területe a globalizáció és a minőség szempontjából? Jim O'Neill például 2001-ben egy új mozaikszót alkotott Brazília, Oroszország, India és Kína angol nevének kezdőbetűjéből: BRIC. Ezek az országok ugyanis a gazdasági fejlődésnek nagyjából azonos fokán állnak. Azután Kenichi Ohmae stratégia és jövőkutató guru 2012-ben óriási mértékű pénzáramlást vizionált az ún. VITAMIN országok (Vietnám, Indonézia, Thaiföld, Törökország, Argentína, Dél-Afrika, Mexikó, Irán, Irak és Nigéria) felé. Mind a BRIC, mind a VITAMIN csoportban találunk több ázsiai országot. A GDP és a népességszám vizsgálatára készült néhány grafikon (2. ábra) az Egyesült Államok, az Európai Unió, a BRIC és a VITAMIN, illetve az USA, az EU és az ANQ tagországok összehasonlításához. Látható, hogy a GDP hasonlóan alakul, és Ázsia 20-30%-át teszi ki a világ összes GDP-jének. Továbbá: az ANQ országok GDP-je és népessége nagyobb, mint az Egyesült Államoké és Európáé, külön-külön, illetve a BRIC és VITAMIN országoké együttesen.

Ennek alapján úgy tűnik, hogy az ázsializálódás bekerül a három legfőbb hajtóerő közé a 2014-ben készülő ASQ jövőtanulmányban.



A 2. és 3. táblázat összefoglaló adatokat közöl a GDP, az 1 főre jutó GDP, a népesség és az államadósság alakulásáról.

2. táblázat: GDP 2012 – Az Ázsiai Minőségügyi Szervezet (ANQ) tagállamai

Ország (Minőségügyi Szervezet)	GDP 2012 (milliárd USD)	Népesség (millió fő)	1 főre eső GDP (USD)	Államadósság (milliárd USD)
Bangladesh (BSTQM)	115,6	154,7	747,3	34,1
Kína (CAQ)	8 227,0	1 351,0	6 091,0	1 281,3
Kínai Tajpei (CSQ)	474,0	23,3	20 308,5	180,5
Dubai – Egyesült Arab Emírségek (DQG)	360,0	~2,11 (2013)	48 158,0	158,6
Hong Kong (HKSQ)	263,3	7,2	36 795,8	56,9
Kazahsztán (KOQIM)	201,7	16,8	12 006,6	28,9
India (ISQ)	1 842,0	1 237,0	1 489,2	954,8
Indonézia (IQMA)	878,0	246,9	3 556,8	219,6
Irán (ISQM)	514,1	76,4	6 815,6	65,2
Japán (JSQC)	5 960,0	127,6	46 720,4	12 631,3
Korea (KSQM)	1 130,0	50,0	22 590,2	364,5
Nepál (NQPCN)	19,4	27,5	706,7	6,6
Pakisztán (QPSP)	231,2	179,2	1 290,4	108,8
Oroszország (ROQ)	2 015,0	143,5	14 037,0	158,7
Szingapúr (SQI)	274,7	5,3	51 709,5	263,1
Thaiföld (SQAT)	365,6	66,8	5 473,8	172,9
Vietnám (VQAH)	141,7	88,8	1 595,8	68,1
Új-Zéland (NZOQ) (GDP adatok 2010-ben)	138,9	4,4	31 999,6	61,7
Összesen:	23 152,2	3 806,4	-	16 815,5

3. táblázat: GDP 2012

Az USA és az Európai Unió

Ország	GDP 2012 (milliárd USD)	Népesség (millió fő)	1 főre eső GDP (USD)	Államadósság (milliárd USD)
USA	15 680,0	313,9	49 965,3	11 205,7
Európai Unió	16 566,0	504,9	32 999,0	14 130,8
Összesen:	32 246,0	818,8	-	25 336,5

BRIC országok: Brazília, Oroszország, India és Kína

Ország	GDP 2012 (milliárd USD)	Népesség (millió fő)	1 főre eső GDP (USD)	Államadósság (milliárd USD)
Brazília	2 253,0	198,7	11 339,5	1 312,5
Oroszország	2 015,0	143,5	14 037,0	158,7
India	1 842,0	1 237,0	1 489,2	954,8
Kína	8 227,0	1 351,0	6 091,0	1 281,3
Összesen:	14 337,0	2 930,2	-	3 707,3

VITAMIN országok: Vietnám, Indonézia, Thaiföld, Törökország, Argentína, Dél-Afrika, Mexikó, Irán, Irak és Nigéria

Ország	GDP 2012 (milliárd USD)	Népesség (millió fő)	1 főre eső GDP (USD)	Államadósság (milliárd USD)
Vietnám	141,7	88,8	1 595,8	68,1
Indonézia	878,0	246,9	3 556,8	219,6
Thaiföld	365,6	66,8	5 473,8	172,9
Törökország	789,3	74,0	10 666,1	307,1
Argentína	474,9	41,1	11 557,6	183,0
Dél-Afrika	384,3	51,2	7 507,7	142,9
Mexikó	1 177,0	112,3	9 741,8	407,4
Irán	514,1	76,4	6 815,6	65,2
Irak	210,3	32,6	6 454,6	69,2
Nigéria	262,6	168,8	1 555,4	45,1
Összesen:	5 197,8	958,9	-	1 680,3

Ország	GDP 2012 (milliárd USD)	Népesség (millió fő)	Államadósság (milliárd USD)
Világ	71 830,00	7 112,90	48 949,17

„Asiaization is the Future of Quality”

Fordította: **Várkonyi Gábor** és közlésre előkészítette: **Dr. Molnár Pál**

Gondolatok a közjóról c. XVIII. KÖVET Konferencia

Számos gondolattal gazdagodott az a több mint száz érdeklődő, aki részt vett a KÖVET Egyesület 2013. október 16-i XVIII. konferenciáján. A plenáris ülés előadói és a szekcióbeszélgetések résztvevői a közjó fogalmát járták körül, s igyekeztek azt érthetővé, megfoghatóvá tenni. A rendezvény a KÖVET Egyesület 18. születésnapjának ünneplésével ért véget, amelynek keretében a KÖVET elnöke, Kerekes Sándor professzor és dr. Tóth Gergely főtitkár oklevéllel köszönték meg a KÖVET alapításában 18 esztendővel ezelőtt résztvevő és a szervezetet máig támogató vállalatok bizalmát.

A kapitalizmus legfőbb paradigmája: az egyéni érdekek mindenek fölött áll, s az önzésre épülő cselekedetektől automatikusan kialakul a közjó. Az elmúlt évtizedek folyamatai, a szegények és a gazdagok közötti szakadék növekedése, a környezet pusztulása, a gazdaságok szerkezetének deformálódása azonban nem támasztja alá ezt az elképzelést. A magán jó elhatalmasodott a közjó rovására. Ez az út a pusztulásba vezet, itt az ideje, hogy megálljunk rajta. A konferencián kiderült, nem egyszerű dolog a közjó meghatározása. Mert ki mondja meg, hogy mi a közjó? A többség? Egy felkészült, bölcs kisebbség? Van, aki úgy gondolja, hogy a közjó nem „van”, hanem kialakul, azaz, a közjó, az egyik előadó szavával élve, emergens fogalom. Az előadók ugyanakkor egyetértettek abban, hogy eljött az idő, amikor nem az a jó a közösségnek, ami jó az egyénnek, hanem az a jó az egyénnek, ami jó a közösségnek.

A szekciókban arról folyt a vita és a beszélgetés, hogyan függ össze a közjó a szociális vállalkozásokkal, a környezettel és a boldogsággal. A „Fenntartható Közjó Székelyföldön” elnevezésű szekcióban székely gondolkodók, gazdálkodók meséltek azokról a konkrét, már megvalósított vállalkozásokról, amelyek a székely emberek érdekeit és Székelyföld adottságait figyelembe véve igyekeznek megvalósítani a közjót. Kolumbán Gábor, az Élő Szövet Alapítvány elnöke előadásában és a kerekasztal-beszélgetés során is hangsúlyozta, hogy eljött az idő az összefogásra, mert együttműködés nélkül nincs jövő.

A „Közjó és Környezet” című szekció beszélgetőpartnerei megpróbálták lehatárolni, hogy mit értünk környezet alatt a közjóval való kapcsolat vizsgálatakor. Mára nyilvánvaló, hogy a tiszta, élhető környezet a közjó része. A résztvevők egyetértettek abban, hogy az oktatásnak és tájékoztatásnak nagy szerepe van a közjóra való törekvésben, hiszen sok esetben nem tudatosan cselekszünk helyesen vagy helytelenül, hanem egymást másoljuk. Mindenképpen szükséges tehát egy környezetvédelmi szakmán túlmutató, értékalapú nevelés, ami mindenkire szól és megadhatja a közjó erkölcsi alapját.

A „Közjó és a Társadalmi Vállalkozások” kerek-

asztal-beszélgetésből kiderült, hogy a gazdaság hagyományos for profit, non-profit és állami szektorai közötti határok egyre inkább elmosódnak, a jogi formák által generált határok egyre kevésbé fontosak. A határterületeken alakulnak ki az olyan vállalkozások, amelyek üzleti logika alapján, de társadalmi problémák megoldását tekintik céljuknak, működésük alapjának és okának. A megoldásokat nem a vállalatoktól vagy az államtól kell várunk, azok akkor születhetnek meg, ha mindenki vállalja egyéni felelősségét, saját képességei és lehetőségei szerint tevékenykedik, valamint együttműködik a többi érintett szereplővel.

A „Közjó és a Boldogság” szekcióban a szakértők számos kutatási eredménnyel bizonyították, hogy az alap megélhetést és biztonságot adó szint felett a szubjektív boldogság már nem függ a jövedelemtől vagy az ezzel szignifikáns kapcsolatban álló ökológiai lábnyomtól, azt sokkal inkább meghatározza például az egészség és az emberi kapcsolatok minősége.

A konferencia a KÖVET Egyesület 18. születésnapjának megünneplésével ért véget, amelynek keretében a KÖVET elnöke, Kerekes Sándor professzor és Tóth Gergely főtitkár oklevéllel köszönték meg a KÖVET alapításában 18 esztendővel ezelőtt résztvevő, és a szervezetet máig támogató vállalatok bizalmát, melyek: Egrokor Festékipari Zrt., Dunapack/Hamburger Hungaria Kft., MOL Nyrt., MVM Magyar Villamos Művek Zrt., MVM Paksi Atomerőmű Zrt., OTP Bank Nyrt., Richter Gedeon Nyrt.

Bognár Károly

külső kapcsolati igazgató, KÖVET Egyesület



**KÖVET Egyesület a
Fenntartható Gazdálkodásért**

A KÖVET kiemelten közhasznú, nem nyereségorientált szervezet 1995-ben alakult, azzal a céllal, hogy a vállalatok körében lehetővé tegye a környezettudatos vállalatirányítás terén szerzett tapasztalatok cseréjét. Az Egyesület az International Network for Environmental Management

(INEM) magyarországi tagszervezete, a CSR Europe és a Global Footprint Network tagja. Hosszú távú célja a szervezetek segítése a fenntarthatóság útján, így a környezetvédelem mellett nagyobb hangsúlyt fektet a cégek társadalmi és helyi gazdasági felelősségére is. Az Egyesület munkájában több mint 100 különböző mé-

retű és ágazatban tevékenykedő cég, valamint társult tagszervezetek (egyetemek, állami intézmények, civil szervezetek) vesznek részt. A KÖVET főtáskára Dr. Tóth Gergely, elnöke Prof. Dr. Kerekes Sándor, a Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának vezetője, a BCE egyetemi tanára.

Beszámoló a „Fenntarthatóság – a mai kor követelménye” szakbizottsági rendezvényről

Az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottsága 2013. október 31-én délutáni rendezvényt tartott „Fenntarthatóság – a mai kor követelménye” címmel. „A vállalati fenntarthatóság és motivációi a Magyar Telekomnál” című vitaindító előadást Szomolányi Katalin, a Magyar Telekom Vállalati Fenntarthatósági Központjának vezetője tartotta. Napjainkban – az egyre tudatosabbá váló fogyasztók és piacok körében – az érvényes üzleti megközelítés a vállalati fenntarthatóság három pillérét különbözteti meg: gazdasági, környezeti és társadalmi dimenziót. A vállalati fenntarthatóság nem csak nagy felelősséget ró a szervezetre, de további lehetőségeket is rejt magában: például befolyásolja a részvényértéket a felelős befektetők szemében. A Fenntarthatósági Központ feladata a fenntarthatósági stratégiák és akciótervek kidolgozása, koordinálása; azon kívül szakmai kapcsolatokat tart fenn az érdekelt felekkel (stakeholders) és a civil szervezetekkel is.

Jelenleg – 2011 és 2015 vége között – a Telekom harmadik stratégiája van érvényben, amely kimondja: „Váljon a fenntarthatóság a Magyar Telekom identitásának részévé, hosszútávon ezzel is versenyelőnyt biztosítva”. A befektetői értékelések alapján a legfontosabb szakmai prioritás a jövőbe mutató innovatív gazdálkodás, illetve a fenntartható innováció. Mivel a közvélemény kutatások szerint a vásárlói döntések mintegy 31%-át befolyásolják a termék fenntarthatósági tulajdonságai, a fenntarthatóságnak szervesen be kell épülnie a Telekom mindennapi tevékenységébe (Fenntarthatósági Nap és karitatív csapatépítések megszervezése, a „Hello Holnap!” Klub és a Fenntarthatósági Média Klub megalapítása, DELFIN Díj kialakítása, amelyre minden magyar vállalat pályázhat). A távközlési cégekkel szemben felmerülő sokrétű elvárások röviden a következők szerint foglalhatók össze:

- energiaracionalizálás, megújuló energiák használata;
- segítség a gyermekeknek és a jövő generációinak, támogatás a pályakezdőknek;
- hatékony hulladékgazdálkodás;

- információ a termékek és a szolgáltatások környezeti hatásáról, olyan termékek kifejlesztése, amelyek a fenntartható fejlődést elősegítik;
- legyen etikus az ügyfelekkel, munkavállalókkal és a versenytársakkal.

Az előadó beszámolt néhány, a 2012. évben elért sikerről is. A Magyar Telekom K+F tevékenységének közel 20%-át a társadalmi és a környezeti innováció tette ki, a fenntarthatóságból (többek között hulladék-újrahasznosítás) több mint 300 millió forint megtakarítás származott. Az energiaracionalizálásnak és megújuló energiák használatának köszönhetően legalább 22%-al csökkent a CO₂ kibocsátás, és 2012-ben a Magyar Telekom újfent bekerült a Bécsi Értéktőzsde Fenntarthatósági Indexébe, ami nagy eredmény és megtiszteltetés.

A nagy érdeklődésre utal, hogy már az előadás alatt élénk vita bontakozott ki, többek között a klímastratégiával és trendekkel kapcsolatban. Még olyan, viszonylag kevésbé fejlett országok, mint Etiópia és Nicaragua is behatóan foglalkoznak a megújuló energiaforrások hasznosításával. Ugyancsak fontos momentum a szállítói lánc menedzsment: az új beszállítók előminősítése mellett az ún. „TOP 12” szállítót a Telekom kérdőívesen, kökemeny kérdések segítségével folyamatosan értékeli a fenntarthatóság szempontjából. Több hozzászóló foglalkozott a minőség és a fenntarthatóság viszonyával: a kialakult vélemény szerint mindkét fogalom ugyanazt a kérdéskört vizsgálja, más-más megközelítésből. A fenntarthatóság abban is hasonlít a TQM-hez, hogy szintén a hosszú távú, jó működést célozza meg, amihez a folyamatmenedzsment csupán egy eszköz. A fenntarthatóság azonban talán alkalmasabb az emberek megszólítására, mint a minőség: általában mindenki fogékony valamilyen téma (pl. fásítás, gyermekgondozás) iránt. A vállalatok kötelessége, hogy okosan, az önkéntesség elve alapján hasznosítsák a munkatársakban rejlő energiákat.

Várkonyi Gábor

Konferencia a beszállító fejlesztésről

Szódi Sándor az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. minőségügyi és oktatási vezetője, levezető elnökként köszöntötte „A Mikulás is benchmarkol-7.” konferencia közönségét, majd megköszönte a szponzorok támogatását, amellyel lehetővé tették munkatársaik részvételét. Üdvözölte **Dr. Cséfalvay Zoltán Parlamenti és Gazdaságstratégiaiért Felelős Államtitkárt,** aki negyedik alkalommal vállalkozott a konferencia védnöki szerepére és harmadszor fog előadást tartani.

Kijutott a köszöntésből a társszervezőknek, a médiatámogatóknak, a megjelent minőségügyi szervezetek vezetőinek és a Nemzeti Minőségi Díj Nagyköveteinek, és az IFKA Felügyelőbizottsága elnökének.

Bárdos Krisztina IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. ügyvezető igazgatója megnyitó beszédében a konferencia célját a minőséggel foglalkozó szakemberek találkozásának nevezte, ahol mindig aktuális témákat tűznek napirendre. Fontosnak nevezte, hogy a beszállítók értéknövelő tevékenységét országos, átfogó beszállítói programok is segítsék.

Dr. Cséfalvay Zoltán bevezetőként elmondta, hogy hasznosnak tartja a Mikulás konferenciákat, ahová mindig szívesen jön és a mostani témaválasztást is aktuálisnak tartja.

Örömmel szólt a legfrissebb növekedési adatokról, s arról, hogy ma már nem csak kilábolunk a gazdasági válságból, de növekedési pályára is léptünk. Eredményeinket ma már az EU-ban sem vonják kétségbe.

2014-2020 között az uniós és magyar társfinanszírozás 7300 milliárd forint lesz. Ennek az összegnek a 60 %-a a gazdaság fejlesztésére szolgál. A források 10 %-a visszatérítendő eszközök formájában jelenik meg.

A politikus szólt a kormánnyal kötött stratégiai megállapodásokról, melyeknek egyik legfontosabb célja éppen a beszállítók fejlesztése. A megállapodások nyilvánosak és számuk folyamatosan tovább növekszik.

Az államtitkár a gazdasági nyitottságot, a szabályozás rugalmasságát és a stabil költségvetési alapokat nevezte a „válságálló” gazdaság alapfeltételének.

*Az aktuális gazdaságstratégia kérdések után a rendezvény a tavalyi konferencia legjobb előadójának járó herendi váza és oklevél átadásával folytatódott. A 2012.évi elismerést **Dr. Ábrahám László, a NI Hungary Kft. ügyvezetője** érdemelte ki. Ábrahám László külföldi útja miatt az elismeréseket Rádai Katalin beszerzésvezető vette át Dr. Cséfalvay Zoltántól, Dr. Bárdos Krisztinától és Szódi Sándortól.*

Urbán Zsolt a Magyar Reklámszövetség elnöke a reklám mérhető hasznáról beszélt. Előadását egy átfogó iparági kutatásra alapozta, melynek célja a kommunikációs iparág ismertségének növelése volt. Ismételten bebizonyosodott, hogy a reklám a gazdaságot átszövő hajtóerő. A gazdasági áttételeken keresztül minden reklámra elköltött 10 forint 47 forinttal növeli a magyar gazdaság teljesítményét. A reklám gazdasági hatásai közül kiemelésre érdemes, hogy hatékonyan növeli az értékesítést, a fogyasztói bizalmat, s alacsonyabb árakat eredményez, további innovációt, technikai fejlődést indukál, pozitív társadalmi hatást fejt ki. A reklámpar közvetlenül közel 130 ezer főt foglalkoztat. A reklám hozzájárul a korábbi trendek átrendeződéséhez és a gazdaság élénkítéséhez.

Rádai Katalin, a National Instruments Hungary Kft. beszerzésvezetője elmondta, hogy mi az, amit cége fontosnak tart megismertetni beszállítóival. A nyílt kommunikáció nagymértékben hozzájárul a sikeres együttműködéshez. A beszállítók értékelése kapcsán az anyagellátás biztonságát, a teljes költséget, a minőséget és a vevőszolgálat húzta alá. A NI által használt PDCA modell és a beszerzési KATA jól segíti a célok végrehajtását. Egyik büszkeségüknek a folyamatos fejlesztés által vezérelt beszerzést tartják. A beszállítókkal közös probléma-feltárás és -megoldás eredményeképpen jól tudják monitorozni partnereik fejlődését. A rugalmasság, az együttműködő készség és a nyitottság közösen eredményezhet igazi beszállító fejlesztést.

Lakics Péter, a Lakics Gépgyártó Kft. ügyvezetője a cége bemutatásakor büszkén említette meg elismeréseiket, díjaikat. A nyitó fólián a 2012-ben elnyert „A Magyar Beszállítók Kiváló-

sági Díj"-át láthattuk, melyet az Év Kiváló Beszállítója címmel kaptak. Az 1985-ben alapított cég három telephelyen (Veszprém, Kaposvár, Komló) háromszáz embert foglalkoztat. Érdekes volt hallani, amit a sikerességről, sikertényezőikről mondott. A specializálódás, a helyes versenystratégia, a folyamatos beruházások, a hosszú tervezési időtáv, a piaci érdekérvényesítő képesség, a komplex technológiafejlesztés, a vevői igények alapos ismerete, a legjobb vezetők kiválasztása és a modern HR irányelvek közösen járultak hozzá versenyképességük javításához, beszállítói fejlődésükhöz.

Jákli Barnabás, az SMR Automotive Mirror Technology Hungary Bt. beszállítói minőségfejlesztési csoportvezetője a beszállító fejlesztés eszközeit tárta hallgatósága elé. Szenvedélyesen beszélt a VDA 6.3-as folyamat auditokról, a rövid és hosszú távú intézkedési tervekről, a rendszeres beszállítói megbeszélésekről, a workshopokról, az IQS management software-ről és GPS-ről (Global Supplier Performance System). A cégnél a beszállítói teljesítményt – globális szabályok alapján – havi rendszerességgel értékelik minőségi, kereskedelmi és szállítási mutatók figyelésével. A közös munka nagyban javította az SMR és beszállítói közötti kommunikációt, a felelősségi körök teljesen letisztázódtak, és a beszállítók teljesítmény-értékelési riportja is hónapról hónapra jobb eredményeket mutat.

Harazin Tibor, a Continental Automotive Hungary Kft. minőségirányítási rendszerfejlesztés, auditok és KTME csoportvezetője előadását azért is kísérte nagy érdeklődés, mert 250 regisztrált beszállítóval dolgoznak együtt. A beszállított komponensek száma az idén 877 volt, s jövőre 1170-et terveznek. Ismertette a beszállítók kiválasztásának főbb szempontjait, majd a teljesítmények követéséről és értékeléséről beszélt. Jó gyakorlatként ismerhettük meg a „Beszállítói Hetet”, amely lehetőséget biztosít a legjobb beszállítók elismerésére (Continental „Best of Supplier Award” díjat alapítottak), a benchmarkingra és az értékelési szempontrendszer ismertetésére. Beszállítói monitoring rendszerük célja a megelőzés és az eskalálás meggyorsítása. A 2015-ig tartó beszállító fejlesztési

stratégiájukban többek között a legjobb beszállítók kiválasztása, díjazása, a Jidoka (automatikus hibafelismerő rendszer) bevezetése és sok-sok partneri találkozó szerepel.

Pomázi Gyula, a Provice Üzleti és Informatikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója a kiemelt járműipari térségek bemutatását követően a járműipari beszállítói programról beszélt. Ennek célja, hogy a megfelelő fejlődési potenciállal rendelkező hazai KKV-k bevonásával, fejlesztésével és szoros együttműködésével létrejöjjön egy olyan járműipari beszállítói hálózat, amely a magas hozzáadott értékű termékek előállításával növelni tudja a hazai beszállítói részarányt, a térségben foglalkoztatottak számát, illetve jövedelmi viszonyait. A járműipari térségi beszállítói program négy elemből áll (integrátori, mentorálási, foglalkoztatási, finanszírozási program), melyet az előadó prezentációjában vázlatosan ki is fejtett.

Dögei Imre az OTP Bank Nyrt. mikro- és kisvállalati termékvezetője a vállalkozások fejlesztéséhez nyújtott ajánlataikról adott összegzést. Meggyőző módon érvelt arról, hogy miért érdemes az OTP Bankot választani. A partnervállalkozások számára teljes körű banki tanácsadást, költséghatékony és magas minőségi színvonalú szolgáltatásokat nyújtanak. Az OTP Csoport széles kínálati palettája (lízing, ingatlan, egészségpénztár és egyéb cafeteria elemek is elérhetőek) lehetővé teszi, hogy az ügyfelek valamennyi pénzügyi igényükre egy helyen megoldást találjanak. A hitelről ismételtén kiderült, hogy nem feltétlenül egy szükséges rossz és csak akkor ártalmas, ha nem a vállalkozás tevékenységének bővítéséhez, hatékonyságának javításához használjuk fel.

A konferencia zárásaként Sződi Sándor megköszönte az előadók felkészülését, a szponzorok támogatását, a konferencia szervezésében résztvevők munkáját. Ígéretet tett arra, hogy az előadások hamarosan megtekinthetők lesznek a www.ifka.hu honlapon. A jelenlévőket kérte: jegyezzék fel naptárukba a 2014. december 4-ét, „A Mikulás is benchmarkol - 8.” konferencia dátumát.

Sződi Sándor

Beszámoló a Gábor Dénes-díj átadási ünnepségről

A társadalmi fejlődés csak magas szinten képzett alkotó emberek közreműködésével biztosítható, ezért társadalmi érdek a kutató, fejlesztő, feltaláló, oktató szakemberek kiemelkedő teljesítményének elismerése és sikereik példaként állítása. Ezt célozzák a különböző szakmai elismerések, melyek sorában fontosak a civil kezdeményezéssel létrejött díjak. Ilyen a Gábor Dénes-díj is, melyet 1989-ben alapított a NOVOFER Alapítvány, s napjainkig 165-en részesültek ezen elismerésben.

A Gábor Dénestől származó „Találjuk fel a jövőt” jelmondat üzenete napjainkban különösen aktuálissá vált az élet minden területén (fenntartható fejlődés, nyersanyag-, energia- és hulladék-gazdálkodás, foglalkoztatottság, gazdaság stb.). Ezért csak a tudatosan alakított jövő hozhat megoldást gondjainkra.

A NOVOFER Alapítvány célja a műszaki-szellemi alkotások, a mérnöki munka, a technológiai fejlesztés terén nyújtott kiemelkedő teljesítmények elismerése. A Gábor Dénes-díj megalapítóinak szándéka egyben a technológiai innováció, a műszaki/mérnöki kutatómunka, az ember által teremtetett gépek és létrehozott anyagi konstrukciók iránti társadalmi figyelem és elismerés felkeltése és megerősítése volt. A tudományos és szellemi teljesítményekre épülő világunkban vissza kell állítani, meg kell erősíteni az anyaggal történő bánás, a technológiai képességek, a műszaki alkotások és alkotók iránti méltó társadalmi elismerést is. A Gábor Dénes-díj és annak ma már közel 25 éves története alapvetően erről szól. Az évente kiosztott díjak jól lefedik az egyes ipari ágazatokat: *IT- távközlés; gépipar; energetika; vegyészet-gyógyszeripar; mezőgazdaság-biotechnológia; „egyéb”* (üzleti menedzsment, kiemelkedő oktatási teljesítmény).

A Kuratórium döntése alapján 2013-ban Gábor Dénes Életműdíjban részesül:

Dr. Gyenge Csaba gépészmérnök, a Kolozsvári Műszaki Egyetem emeritusz professzora

a gépipari technológiák, nevezetesen a korszerű fogaskerékgyártás és -geometria optimalizálása, a nagy pontosságú csavarfelületek ultraprecíziós megmunkálása, a szerelési automatizálás terén elért eredményeiért, a kockázatalapú karbantartási módszer és a gyors prototípusizálási technológiák széleskörű alkalmazásáért, a versenyképes termékfejlesztési módszerek bevezetéséért, a környezetbarát fogazási technológiák fejlesztéséért, valamint a felsőoktatásban és a doktorandusz képzésben vállalt több évtizedes tevékenységéért.

A Kuratórium döntése alapján 2013-ban Gábor Dénes-díjban részesülnek:

Dr. Madarász László villamosmérnök, a Kassai Műszaki Egyetem professzora és az egyetem magyarországi kapcsolatainak koordinátora

a bonyolult, hierarchikus felépítésű rendszerek irányítási módszereinek vizsgálata, modellezése, diagnosztizálása és tervezése során elért eredményeiért, nevezetesen a szituációs irányítás elméletének kifejtéséért, a módszer alkalmazásához szükséges globális stratégia, illetve algoritmus kidolgozásáért, valamint a szituációs irányítás konkrét alkalmazásáért a különböző ipari és nem ipari ágazatokban.

Dr. Csernátorny Zoltán orvos, a Debreceni Egyetem egyetemi docense, az Ortopédiai Klinika igazgatója

több évtizedes, kiemelkedő színvonalú kutatás és orvosi eszközfejlesztési tevékenységéért, különösen az új gerinc-implantátum rendszer, az új elven működő gerincsebészeti műtőasztal, térdtornáztató készülék, az új koncepción alapuló reoperációs moduláris csípőízületi vápa, az alsóvégtagi tehermentesítést betanító és kontrolláló segédeszköz, az önpozicionáló műtőlámpa kidolgozása és bevezetése terén nyújtott alkotó munkájáért, valamint a tudományos-szakmai közéletben vállalt szerepéért.

Dr. Dinnyés András állatorvos, a Szent István Egyetem egyetemi tanára, a BioTalentum Kft. ügyvezetője

a testi sejtek genetikai újraprogramozásában elért tudományos munkásságáért, a sejtmagátültetési klónozás hazai módszerének meghonosításáért, a betegspecifikus őssejtek, szívizomsejtek és idegsejtek előállításának technológiájának kidolgozásában nyújtott alkotó közreműködéséért, Magyarország egyetlen sejtmagátültetési klónozó csoportjának megszervezéséért, a pre-klinikai orvosi/gyógyszer kutatásokhoz szükséges állat és sejtes modellek korszerű előállítását végző BioTalentum Kft. létrehozásában és a technológia folyamatos fejlesztésében vállalt meghatározó tevékenységéért, valamint a tudományos utánpótlás nevelésben elért sikereiért.

Dr. Gyimóthy Tibor informatikus, a Szegedi Tudományegyetem tanszékvezető egyetemi tanára

a szoftverkarbantartás területén a minőségi mutatókon alapuló szoftverelemzési módszer kidolgozásáért, a gyakorlatban alkalmazható dinami-

kus programszeletelési algoritmus fejlesztéséért, valamint a nemzetközi partnerekkel megvalósított kutatás-fejlesztési projektek irányításáért.

Dr. Pavelka Tibor fizikus, a Semilab Zrt. vezérigazgatója

a félvezető- és napelemiparban alkalmazott, elektromos és optikai elveket egyaránt felhasználó anyagvizsgáló és folyamatellenőrző berendezések fejlesztésében nyújtott közreműködésért, az ágazat új technológiáinak hazai meghonosításáért, továbbá sikeres vezetői tevékenységéért, amelynek eredményeképp a cég a recesszióban is stabil eredményt és komoly műszaki fejlesztéseket tudott felmutatni, továbbá a világ félvezető-méréstechnikai iparában az 5. legnagyobb szereplővé vált.

Dr. Tóth Miklós biológia-kémia szakos középiskolai tanár, az MTA ATK Növényvédelmi Intézet kutató professzora

az új, szelektív növényvédelmi irányzatok kidolgozásában, a kémiai ökológia kutatásában elért eredményeiért, az MTA ATK Növényvédelmi Intézet feromon-csapdacsaládjának kialakításában, a lepkék feromon adatait tartalmazó internetes adatbázis létrehozásában vállalt alkotó közreműködéséért, a különösen hatékony biológiai védekezést biztosító fátyolkák populációjának növelését eredményező találmányok kidolgozásában nyújtott szerepéért.

Dr. Mátyus Péter vegyészmérnök, a Semmelweis Egyetem egyetemi tanára, a Szerves Vegytani Intézet igazgatója

kimagaslóan innovatív gyógyszerkutatási tevékenységéért, nevezetesen a piridazin vegyületek szintetikus és gyógyszerkémiaja, az alfa-adrenoreceptor gátlók és amin-oxidáz enzimek kutatása területén elért eredményeiért, a Parkinson betegség gyógyszeres kezelése szempontjából ígéretes molekulacsoport kifejlesztésében tanúsított alkotó közreműködéséért, a magyar gyógyszerkutató szakemberek nemzetközi hírnevének öregbítéséért, a Bionikai Innovációs Centrum szervezésében vállalt szerepéért, valamint a doktorandusz képzésben nyújtott munkásságáért.

Dr. Szabó Ervin József gépészmérnök, a Szent István Egyetem címzetes egyetemi docense

a különböző mezőgazdasági gépek, kiemelten a magajáró csávázó és kertészeti betakarító gépek, a tápanyag-visszapótló gépek és berendezések, a termény és takarmány betakarítók, a rotációs kasza- és szárzúzó gépek kialakítása és fejlesztése terén nyújtott, több mint fél évszázados sikeres alkotó tevékenységéért, mindezeket fémjelző szabadal-

mazott találmányaiért, valamint a fiatalok oktatásában, az egyetemi jegyzetek, tervezési segédletek és tankönyvek kidolgozásában vállalt szerepéért.

A Kuratórium döntése alapján 2013-ban In Memoriam Gábor Dénes elismerésben részesül:

Dr. Erol Gelenbe egyetemi tanár, az Imperial College London professzora, az MTA tiszteleti tagja.

Erol Gelenbe, a londoni Imperial College „Dennis Gabor Chair” professzora nemzetközileg is meghatározó szerepet tölt be a számítástudományi algoritmusok és a számítógépes, távközlő hálózatok modellezése, illetve analízise területén. Mint Gábor Dénes tanszéki utóda, kiemelkedő munkásságával érdemelte ki az egyetem elismerését.

2013-ban Gábor Dénes Tudományos Diákköri ösztöndíjban részesül:

Tóth Réka egyetemi hallgató

aki 2011-ben városfejlesztőként szerzett diplomát a Gazdaság és Társadalom-tudományi Karon. GTK-s tanulmányaival párhuzamosan 2008-tól beiratkozott az Építész-mérnöki Karra, amelynek ma hallgatója. „Sűrűn beépített történeti városrészek fenntarthatósága” című TDK dolgozatában sikeresen integrálja a gazdasági, társadalmi és építészeti-mérnöki megközelítést, amely a meglévő településeink fenntarthatósági elemzésénél kulcskérdés. A dolgozat három belvárosi tömb adatainak felmérésével és elemzésével matematikai módszerekkel bemutatja, hogy a városszerkezeti, társadalmi, gazdasági összefüggések azonos energetikai értelmezésben mérnöki módon számszerűsíthetők, összevethetők. A „beágyazottság” fogalmának bevezetésével lehetőséget teremt arra, hogy az adott tömbök energiapotenciáljában az épületek energiapotenciálján túl az ott élők közlekedésének energiapotenciálját is integráljuk, így a fogyasztáscsökkentést célzó várospolitikai intézkedéseket hatékonyabbá teheszük.

Opponense értékelése szerint „A dolgozat témaválasztása és kidolgozásának módszertana példaértékű. A felvett téma talán meg is haladja egy TDK dolgozat kereteit, de mindenképpen egy nagyobb lélegzetű kutatás/tudományos témavázlat kezdeteit jelentheti. A személyes adatgyűjtés alapossága és kiértékelése pedig lenyűgöző.”

A laudációk és a sajtóanyag elektronikus formában az Alapítvány honlapján, a nyilvános eredményhirdetést követően, a <http://www.novofer.hu/alapitvany> címen a „SAJTÓANYAG 2013” menüpont alatt érhető el.

Sajtófotókat a <http://foto.bme.hu/gabordenes> címen lehet letölteni.

Dr. Molnár Pál

Beszámoló „Mérlegen a minőségfejlesztés a közigazgatásban” szakbizottsági rendezvényről

Az EOQ MNB Közigazgatási és Szolgáltatási Szakbizottsága 2014. január 29-én közös délutáni rendezvényt tartott „Mérlegen a minőségfejlesztés a közigazgatásban (Tapasztalatok – előretekintés – távlatok)” címmel. A rendezvény a „Pódiumbeszélések a Minőségről” címmel a közelmúltban útjára indított szakértői sorozat részét képezte. Az esemény vendége Szmétana György, a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége Adó és Kontrolling Kabinetjének vezetője volt, aki izgalmas referátumában szemléletes módon mutatta be az önkormányzati és az államigazgatási hivatalok belső működésének világát és kulisszatitkait, kiemelve azok erősségeit és gyengeségeit. A helyzetet egyszerre kritikusan és önkritikusan diagnosztizáló előadó természetesen

nem maradt adós a lehetséges terápia, illetve a továbblépés lehetőségeinek felvázolásával sem.

A lendületes és közvetlen hangú vitaindító előadást követően nagyhatású és kisugárzó jelentőségű szakmai disputára került sor, amelynek keretében számosan reflektáltak az elhangzottakra. A közös gondolkodás és a továbblépés érdekében az is megfogalmazódott, hogy az EOQ MNB-nek érdemes lenne partnerséget kialakítani a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezetével (BEMSZ), amelyben a kontrolling és a minőségfejlesztés színergiáinak a szervezeti kultúrában szorosan együtt járó kiaknázatlan lehetőségei közös szakmai platformot képezhetnék.

Dr. Dudás Ferenc

75 éves a BME Mérnöktoábbképző Intézete

A 2014. március 7-én megrendezett jubileumi konferencián megállapításra került, hogy a 75. évfordulóját ünneplő Intézet esetében a kor érték és garancia: Európa, sőt a világ első mérnöktoábbképző intézetének létrehozatala példanélküli felismerés volt, mely a mérnöki kultúra egyre gyorsuló fejlődését érzékelte. Az ezredforduló követően megújított küldetés lényege: *„Helytállni változó világunkban, szolgálni a műszaki és gazdasági tudás környezet-tudatos fejlesztését, átadását.”* Cél és szándék a nemes elődök hagyományát követve változatlan: mérnökök, vezetők és műszaki/gazdasági végzettségű szakemberek toábbképzésével foglalkozó intézetként a képzési kínálat folyamatos fejlesztésével és bővítésével, valamint a meghirdetett tanfolyamok és egyéb képzési formák színvonalas megtartásával kívánja támogatni a mérnökök tevékenységét.

A BME Mérnöktoábbképző Intézete szemeszterenként megújított tájékoztatójával és a képzési lehetőségek ismertetésével kíván hozzájárulni hazánk gazdasági fejlődőképeségének dinamizálásához a gazdaságban igényelt, toábbképzésekkel kapcsolatos elvárások teljesítéséhez. Az Intézet a hagyományos módszereken túl, a korszerű információkommunikációs eszközök használatával nagy súlyt helyez partnereinek tájékoztatására. A világ fejlett országaiban a szakmai toábbképzések korszerű intézményi hátterét az egyetemi keretekben működő intézmények adják, melyek sorában az Intézet nemzetközi kapcsolataira építve, igyekszik folyamatosan megújuló képzési kínálattal és módszerekkel a legmagasabb színvonalon szolgáltatni. Kiemelendő, hogy a népszerű tanfolyamok között felsorolt

Minőségügyi mérnök - Minőségügyi menedzser felsőszintű szaktanfolyam végzett hallgatói megkaphatják az „EOQ MNB Minőségügyi Rendszer-menedzser” tanúsítványt is.

A 75. jubileum alkalmából megtartott ünnepi konferencia az új ipari forradalom, a munka világának ellentmondásos fejlődéssel összefüggő műszaki és közgazdasági alapkérdéseit tűzte napirendre a következő 3 – Ginsztler János akadémikus által magas színvonalon moderált – előadással és azok megvitatásával.

Vámos Tibor: Az új ipari forradalom problémái

A technológia és az emberi munkaerő változó viszonyai folytonosan vitatott téma az ipari forradalom kezdete óta. Ennek történetét és változóan aktuális kilátásait hatalmas irodalom tárgyalta. Korunkban és a belátható rövid, előttünk álló időszakban két tényező hoz ebben újabb radikális fordulatot.

Az egyik az automatizálás, az ezzel kapcsolódó érzékelő technika és robottechnika rendkívüli fejlődése, amelyek először a haditechnikában és a gyógyászatban olyan eredményeket értek el, amelyekkel minden vonatkozásban helyettesíteni lehet a közvetlen, főleg a manuális tevékenység minden gyakorlatát.

A másik, szintén ezzel a fejlődéssel kapcsolatos változás az, hogy az említett technológiai megoldások tömegtermelése révén rövidesen olcsóbb és minden szempontból gazdaságosabb lesz az automatizált műveletvégzés, mint a világon fellelhető legolcsóbb bérű és még munkavégzésre alkalmas ember. Ez a drámai változás küszöbön áll, és legfeljebb öt-tíz éven belül emberek százmilliót fogja

érinteni. E két állítás bizonyítására nagyszámú közlemény található az irodalomban.

A felszabaduló embertömeg jövője viszont teljesen bizonytalan: milyen társadalmi rétegeket és hogyan fog érinteni; mennyi lesz a dolgozók különböző rétegeinek munkaideje, ez hogyan alakul az alkotó, irányító rétegek és a munkavégző tömegek számára; milyen újabb foglalkozások és elfoglaltságok lépnek be a folyamatba, azok hatása milyen lesz az emberi ség arculatára?

Általános megoldásokat jósolni is reménytelen, de van néhány olyan feladat, ami a felkészüléshez elengedhetetlen és időigényes. Az első ilyen a közvélemény és a különböző felelősségű döntéshozók tájékoztatása. A második az alakuló munkafajtákhoz szükséges ismeretek tisztázása, becslések ennek arányaira, továbbá azoknak a pedagógiai módszereknek és tartalmaknak a megfontolása, amelyek ezekhez a munkafajtákhoz vezethetnek. A harmadik a felszabaduló idő eltöltésének és hasznosításának befolyásolhatósága, humán ideálok közelítésének lehetősége. Ehhez tartoznak azok a pszichológiai vizsgálatok, amelyek az agresszivitás, a vállalkozási, megújítási ösztönzők és a szelíd humán ideálok egyensúlyainak lehetőségeire vonatkoznak.

Tamás Pál: Robotok és neo-ludditák: a differenciálódás kezdetei

Az új robotosítási hullám kezdetben nyilvánvalóan technológiai és nemzetközi nagyvállalati meghatározottságú lesz. A szociális érzékenységet ebből a világból közvetlenül eddig keveset lehetett látni. Magától több belátása a nemzetközi menedzsercsoportoknak nem lesz. Mivel a tét a foglalkoztatott csoportok számára igen nagy, így a következő szakaszban a heves összecsapásokat sem lehet kizárni. De a technológia újabban más területeken is szociálisan sebezhetőbbé vált.

A ludditákat általában technika- vagy legalább innováció ellenes csoportnak hitték az angol ipari forradalom idején. Eszerint géprombolók lettek volna a protoanarchisták, akik a gépek megsemmisítésétől vártak nagyobb társadalmi igazságosságot. A robotokra irányuló neo-luddita próbálkozások valószínűleg időben változnak. Az iparilag fejlett országokban az intenzív viták erről a 2010-es évek végére várhatóak a szakszervezetekkel és a társadalomkritika különböző csoportjaival.

A robotika fejlődése azonban nem őket fogja elsősorban váratlanul érni, hanem a nemzetközi gazdasági periféria különböző részeit századunk húszas éveinek elején. Feltehetően legkésőbb a húszas évek közepére megszületnek azok a mozgalmak, amelyek elszigetelt próbálkozások után megpróbálnak összefüggő választ adni a kialakuló új munkaerő-piaci helyzetre. Azonban úgy gondoljuk, hogy különböző iparágakban, munkaterületeken a feladatokra kialakított robotokkal kapcsolatban a munkaerő-piaci, vagy hu-

mán kollegiális reakciók igen eltérőek lesznek. Egyes területeken ezek munkába állítását jövőbeli kollegáik elfogadják, sőt támogatják. Másokat inkább kísérletek jellemzik majd munkaerő-piaci korlátok felállítására: megbízhatósági, érzelmi vagy morális tényezőkre hivatkozva. Végül, bizonyára lesz néhány olyan terület, ahol a potenciális társalkalmazók vagy humán kollegák a robotok terjedését ellenségesen fogják fogadni.

A konkrét álláspontok és szakmai példák sorát végtelenül folytathatnánk, lassan beérünk a differenciálódó alkalmazások világába, ekkor az esetleges elfogadó, lelkes és elutasító reakciók is igen sokfélék lesznek.

Simai Mihály: A munka jövője a XXI. században

A 2007-10 közötti nemzetközi pénzügyi és világgazdasági válság a második világháborút követő világejlődés sajátos „záróakkordja” és egy új szakasz nyitánya volt. Azok a folyamatok, amelyek – lényegében lezárulóban vannak – és az új szakaszt meghatározó tényezők a XXI. század második évtizedében keverednek, de egyre inkább láthatók a főbb változások körvonalai.

Az egyik leglényegesebb változás, amelynek tényezői átívelik a lezáruló és kibontakozó szakaszt a munka jövőjével kapcsolatosak. Az 1990-es évek közepén egy globális, tehát valamennyi kontinensre kiterjedő kutatást irányítottam ebben a témában az ENSZ Egyetem keretében. Választ kívántunk adni az 1995-ben rendezett, koppenhágai szociális világcsúcs konferencia egyik döntő fontosságú kérdésére, vagyis arra, hogy milyen globális változások mennek végbe a foglalkoztatást meghatározó területeken a következő két-három évtizedben. A fejlődés mindenben igazolta előrejelzésünket. A „Munka jövője” volt a kutatás egyik döntő fontosságú fejezete. Előadásomban azért választottam ezt a témát, mert egyike azoknak, amelyek átívelnek a két korszakon és meghatározó fontosságúak a jövőt illetően. Átalakulóban vannak és új módon hatnak a főbb meghatározó tényezők: a népesedési folyamatok, beleértve a nemzedékek közötti viszonyokat is; a tudományos technikai átalakulás főbb területei, következményei, követelményrendszere és ajánlott lehetőségei; az anyagi termelés, a szolgáltatások és a fogyasztás szerkezetének megváltozása; a társadalmi és gazdasági intézmények szerepe stb.

Az új fejlődési szakaszban a munka jövőjét meghatározó tényezők hatásai globális jellegűek és nem kerülnek el Magyarországot sem. Az alkalmazkodás gyorsasága és minősége a nemzeti jóléti viszonyok alakulásának és a globális versenynek egyik legfontosabb tényezője lesz.

Az ünnepi ülésen és az azt követő konferencián mintegy 150 meghívott vendég vett részt, amit fogadás és kötetlen beszélgetés zárt.

Dr. Molnár Pál

Az EOQ MNB jogi tagjainak bemutatkozása

2013-tól kezdve a *Minőség és Megbízhatóság* szerkesztőbizottsága lehetőséget ad az EOQ MNB jogi tagszervezeteinek térítésmentes bemutatkozásra. (A jogi tagság kezdeményezéséhez a *Belépési Nyilatkozat* a honlapon: www.eoq.hu található.) Az új jogi tagok belépésekor külön felkérést kapnak tevékenységük és eredményeik mintegy egy oldalon történő ismertetésére. A korábbi jogi tagok bármikor beküldhetik az egyoldalas tájékoztató anyagot, amelyet a beérke-

zés sorrendjében egy alkalommal szintén térítésmentesen leközlünk. A bemutatkozás természetesen jó minőségű képanyagot is tartalmazhat, mint pl. logo, díjak, elismerések, fényképek. Ezzel az új rovattal is szeretnénk lehetőséget adni a minőség iránt elkötelezett tagszervezeteknek jó működési gyakorlatuk, eredményeik, sikereik és jövőbeni terveik bemutatására. Ezúttal a *Rail Cargo Hungaria Zrt.* mutatkozik be olvasóinknak.

Rail Cargo Hungaria Zrt.

Minőségi vasútlogisztika

Rail Cargo Group: megújult márkanév, hatékony teljesítmény

A piacvezető vasút-logisztikai vállalatcsoport tevékenységi területe Ausztria, Magyarország, valamint a közép- és délkelet-európai térség országaira terjed ki. Stabil hátterének köszönhetően folyamatosan erősíti és építi jelenlétét Délkelet-Európában. A Rail Cargo Hungaria Zrt. a Rail Cargo Group részeként innovatív vasúti megoldások és komplex logisztikai szolgáltatások kínálatát biztosítja. Beszállítói, logisztikai központjai, termináljai és a kiszolgáló vasutak sűrű hálózata lehetővé teszi a feladás, a tárolás, a rakodás és az árufogadás optimális lebonyolítását. A Rail Cargo Hungaria Zrt. számos hazai, valamint nemzetközi szakmai szervezetnek és egyesületnek tagja, többek közt az UIC-nek (Nemzetközi Vasútegyet) és az OSZZSD-nek (Vasutak Együttműködési Szervezete) is. Emellett tevékenyen részt vesz a nemzetközi szabályozási folyamatokban. A 150 éves múltra visszatekintő vasútvállalatnál saját üzemeltetésű mozdonyok, hatékony infokommunikációs és pénzügyi eszközök, optimalizált folyamatok és jól képzett munkatársak garantálják az ügyfelek magas színvonalú kiszolgálását.

Vasúti árufuvarozás: a környezettudatos választás

A Rail Cargo Hungaria Zrt. évente elszállított tonnamennyiségével mintegy másfélmillió kamion úterhelését váltja ki

A vasúti árufuvarozás az egyik legkevesebb légszennyezéssel járó közlekedési és fuvarozási mód, melynek döntő szerepe van az üvegházha-

tású gázok kibocsátásának csökkenésében. A Rail Cargo Hungaria Zrt. vontatási teljesítményeinek 80%-át a környezetbarát villamos vontatás teszi ki. Ezt részesíti előnyben új vonatprojektjei szervezésénél és az állomási tolatások megrendelésénél is. A társaság Siemens ES64U2 Taurusai az árufuvarozás területén a legmodernebb környezettudatos technológiai követelményeknek is megfelelnek.

Magas követelmények – magas minőség

A Rail Cargo Hungaria Zrt. szolgáltatásait ügyfelei elvárásai alapján, magas színvonalon teljesíti. A szakértelem, a minőség, az erős nemzetközi háttér, a folyamatos fejlődés és a környezettudatosság együttesen különböztetik meg a vállalatot versenytársaitól. A társaság – a Quality Austria GmbH tanúsításával – irányítási rendszerein keresztül biztosítja, hogy szolgáltatásai megfeleljenek a magas minőségi és biztonsági követelményeknek.

- Az ISO 9001:2008 tanúsítvány értelmében a vállalat képes a folyamatos fejlesztésekre, a tanácsadás, az erőforrás irányítás, a következetes rendszerellenőrzés, a munkaerő-szakértelem és képzés, továbbá a szabványosítás és a dokumentálás hatékony teljesítésére.
- A MEBIR (OHSAS 18001:2007) igazolja, hogy a Rail Cargo Hungaria Zrt. megfelel a munkahelyi egészségvédelem és biztonság nemzetközi előírásainak.
- A 2004/49/EK irányelv (Vasútbiztonság Irányítási Rendszer) megszerzése és működtetése a magyar Nemzeti Közlekedési Hatóság által kiadott vasútvállalati engedély megszerzésének alapfeltétele és biztosítja a vasút biztonságos működését.

Professzionális logisztikai megoldások nemzetközi korridorok mentén

Zárt vonatok

Nagyobb mennyiségű áruk rendszeres szállítása esetén – legyen szó szénről, ásványolajról, gabonáról, acélról, járművekről, gépekről, ócskavasról, fáról, cementről vagy papírról – ideális megoldást jelent a zárt irányvonatokban történő árutovábbítás, amely tervezhetővé és kiszámíthatóvá teszi a küldemények fuvarozási idejét.

Tranzit vonatok

Magyarország földrajzi elhelyezkedéséből adódóan jelentős EU-korridorok és útvonalak metszéspontjában fekszik. A vasúti tranzitfuvarozás kulcsfontosságú területei a nemzetközi folyosók, a törzsvonalak, az ezeken közlekedő projektvonatok, valamint a zártvonatos árutovábbítás. A Rail Cargo Hungaria Zrt. hazai és külföldi partnerei részére komplex kereskedelmi feltételeket biztosít. Menetrend szerint közlekedő projektvonatainak kialakításakor a cég szem előtt tartja a piaci igényeket és a jellemző áruáramlatokat is.

Kombinált fuvarozás

A Rail Cargo Hungaria Zrt. az intermodális fuvarozás által partnerei számára egyesíti a vasút megbízhatóságának és kapacitásának, a közút rugalmasságának, továbbá a vízi szállítás interkontinentális lehetőségeinek előnyeit. A vállalat leányvállalatain keresztül széleskörű logisztikai szolgáltatásokat kínál.

Évente több mint 100 000 vonatot és 35 millió tonna árut közlekedtetünk

A Rail Cargo Hungaria Zrt. működésének nélkülözhetetlen feltétele a korszerű és az ügyfelek igényeit a lehető legnagyobb mértékben kiszolgáló vagonpark biztosítása. A társaság közel 8500 darabból álló vagonparkot biztosít folyamatosan partnerei számára. A vállalat működésében elsődleges szempont a vagonok használatának és rendelkezésre állásának optimalizálása annak érdekében, hogy a partnerek megbízásai zavartalanul, határidőre teljesüljenek. Az eredményesség egyik záloga az üzemeltetési csapat, amely napi szinten biztosítja a Rail Cargo Hungaria Zrt. vagonparkjának igény szerinti rendelkezésre állását, a vontatási feladatokat, a vonatok menetrendsze-

rű közlekedésének megszervezését, valamint az ügyfélcentrikus technológiai folyamatok kialakítását. A vállalat saját vontatási tevékenységével kapcsolatos tapasztalatok – köszönhetően a jól képzett, hozzáértő mozdonyvezetőknek és az őket irányító csapat felelős munkavégzésének – kedvezőek a partnerek körében.

Megújuló folyamatok, eredményes működés

A Rail Cargo Group rendszereinek és technológiájának adaptálásával a vállalat megalapozta az eredményes működést és az innovációt támogató vállalati hátteret. A megújított IT-rendszerekkel a fuvarozási folyamatok gyorsabbá, pontosabban követhetővé, a szolgáltatások pedig hatékonyabbá váltak. A fokozott árubiztonság érdekében a társaság saját innovációjaként GPS alapú konténernyitás-érzékelővel és nyomkövetővel felszerelt vonatok közlekedtet. GSM és GPS modulokat tartalmazó mesterlakatok és további segédlakatok gondoskodnak a szállítmány védelméről. Az európai viszonylatban is egyedülálló védelmi berendezés alkalmas a biztonságos és átlátható árukövetés szempontjából fontos információk rögzítésére és kezelésére is. Az E-Freight – Vasúti Áru fuvarozási Internetes Ügyfélkapcsolati Rendszer célja a vasúti áru fuvarozás teljes technológiai folyamatában jelentkező kölcsönös adatcsere elektronikus lebonyolítása. A rendszer használata gyors, biztonságos, ügyfélbarát és díjmentes. A szolgáltatás nagy előnye, hogy a teljes fuvarozási folyamat elektronikusan támogatott és nyomon követhető a nap 24 órájában.

Országos lefedettség

A Rail Cargo Hungaria Zrt. szerteágazó és összetett tevékenységének gördülékenységet és hatékonyságot a vállalat központi apparátusa és a Területi Üzemeltetési Központok (TÜK) összehangolt, egységesen koordinált munkarendszere biztosítja. Legfontosabb operatív feladataik közé tartozik a határforgalom koordinálása és lebonyolítása, illetve a műszaki kocsivizsgálati tevékenység területi irányítása. Záhony – a kelet-nyugati vasúti áruáramlás meghatározó szereplőjeként – az EU keleti kapuja; körzetében történik az áruk átrakása, átfajtása vagy a forgóváz cseréje.

Az EOQ MNB új tagjai

Árvay Gréta	Ceres Zrt.	Győr
A. Tamás Tünde	DIAGON Kft.	Budapest
Bede Sándor	Gondviselés Patika 95 Bt.	Szob
Bem Judit	Hévízgyógyfürdő és Szent A. Reumakórház	Hévíz
Benedek Orsolya	EGIS Gyógyszergyár Nyrt.	Budapest
Berze Péter Gábor	Pharmaber Bt.	Héhalom
Csörge Zoltán	Pirazol Kft.	Salgótarján
Czabai Gábor	CLINICHEM Kft.	Budapest
Deim Tamás	Columbian Tiszai Koromgyártó Kft.	Tiszaújváros
Demeter Dénes	Lufthansa Systems Hungária Kft.	Budapest
Dózsa-Kovács Eszter	ZEGAN-METHOD Kft.	Gánt
Dozsa Zoltán	ZEGAN-METHOD Kft.	Gánt
Dragon Károly	Szamos Marcipán Édesipari Kft.	Pilisvörösvár
Féder Miklós	Richter Gedeon Nyrt.	Budapest
Felvári István	Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.	Gödöllő
Füstös Gábor	GeoAdat Szolgáltató és Informatikai Kft.	Budapest
Gáborné Unger Edina	Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.	Gödöllő
Gáspárné Dr. Kovács Anita	SZTE GYTK Gyógyszerfelügyeleti Intézet	Szeged
Gellérné dr. Sorodi Zsuzsanna	Gelbert Eco Print Kft.	Budapest
Giehl Olaf	Magyar Telekom Nyrt.	Budapest
Gönczy Sándor	Electrolux Lehel Kft.	Jászberény
Greguska Károly	Accenture Industrial Software Solution Kft.	Budapest
Gruber Tim Dominic		Göd
Gulyás Tamás	G&G és Társai Kft.	Kiskunfélegyháza
Hajnal Annamária	Intersnack Magyarország Kft.	Győr
Harazin Tibor	Continental Automot. Hungaria Kft.	Veszprém
Hornýánszki János	MVM Erbe Zrt.	Budapest
Horváth András	Óbudai Egyetem BGK	Budapest
Horváth Richárd	Óbudai Egyetem BGK	Budapest
Huczek Zsuzsanna	Rail Cargo Hungaria Zrt.	Szeged
Dr. Jablonkai Enikő	MH Egészségügyi Központ	Budapest
Jámbor Balázs	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Kamarás Gergely	Heads Kft.	Budapest
Kánási Tamás	Magyar Posta Zrt.	Budapest
Kardos Norbert	Mars Mo. Kisállateledel Gyártó Kft	Csongrád-Bokros
Károlyi Krisztina	Lexmark Int. Techn. Hungaria Kft.	Budapest
Kis Rita	KVALIKON Kft.	Budapest
Kiss Gitta	EGIS Gyógyszergyár Nyrt.	Budapest
Kolozsi Árpád	EGIS Gyógyszergyár Nyrt.	Budapest
Koncz Annamária	Robert Bosch Elektronika Kft.	Hatvan
Körmendy Dezső	QM System Ellenőrző és Tanúsító Kft	Budapest
Körtvélyessy Győző	Denti System Kft.	Szentés
Kőszegi Gabriella	Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.	Gödöllő
Kovácsné Kószó Éva	Mars Mo. Kisállateledel Gyártó Kft	Csongrád-Bokros
Kovács Sárkány Hajnalka	Kiskert ABC	Szeged
Kovács Vilmos	Kiskert ABC	Szeged
Krizsán József	FERZOL Lemezmezmunkáló Kft.	Tápiószőlős
Kucsá József	Bunge Zrt.	Martfű

Laurinyecz Andrea	BPH Solutions Tanácsadó Kft.	Budapest
Lendvai Mónika	Magyar Telekom Nyrt.	Budapest
Marton Lajos	Bakonyi Erőmű Zrt.	Ajka
Nagy Gergely	MST Zöltség Kft.	Budapest
Dr. Nagy Imre	Civilek a Lakóhelyért Egyesület	Hajdúböszörmény
Nagy Zoltán	Columbian Tiszai Koromgyártó Kft.	Tiszaújváros
Nánai Zsuzsa	EDF DÉMÁSZ Zrt.	Szeged
Németh Csongor	KVALIKON Kft.	Budapest
Dr. Papp Valter	CE Certiso Kft.	Budaörs
Rémik Erika	MÁV Zrt.	Miskolc
Scheiber Mihály	PSM Protech Hungaria Bt.	Zalaegerszeg
Skrabák Zoltán	NOKIA Komárom Kft.	Komárom
Stéger Tamás	CNC Rapid Kft.	Győr
Sugó Lilla	Richter Gedeon Nyrt.	Budapest
Susán Janka	MVM Paksi Atomerőmű Zrt.	Paks
Szabó István dandártábornok	MH Egészségügyi Központ	Budapest
Szabó Péter	Pentstar Service Kft.	Százhalombatta
Szántó Enikő	Systrans Rendszerintegrátor Kft.	Budapest
Szász Péter	Robert Bosch Energy and Body Syst. Kft	Miskolc
Szemes Gábor		Szekszárd
Szenczi Katalin	KONTASET Kft.	Szentcsanak
Szikszay Olivér	Szó-Kép Nyomdaipari Kft.	Budapest
Szőke Péter	REDEL Elektronika Kft.	Budapest
Tabányi Sándor	Pátyi Autómúzeum	Páty
Tajti Marianna		Jászszerend
Takács Péter Nándor	PLÁNE Mérnökiroda Kft.	Budapest
Tóth Bálint	Lexmark Int. Techn. Hung. Kft.	Budapest
Tóth László	Tóth László E.V.	Budapest
Tóth László	Thot Quality Management Kft.	Budapest
Vajda Balázs	Pápai Hús 1913 Kft.	Pápa
Vajda Marcella	HBM-i Kormányhivatal Debreceni Járási Hiv.	Debrecen
Varga Gábor	BONEX Építőipari Kft.	Budapest
Várközi Attila	Mars Mo. Kisállateledel Gy.Kft	Csongrád-Bokros
Veresné Dr. Somosi Mariann	Miskolci Egyetem	Miskolc- Egyetemváros
Wintermantel Balázs	K&H Bank Zrt.	Budapest
Zagyvai Gábor	Klubrádió Zrt.	Budapest
Zámbori György	PRIMUS Kft.	Gödöllő
Zentai Nóra	Rail Cargo Hungaria Zrt.	Budapest
Zorgel Ildikó	Bombardier Transportation Hungary Kft.	Mátranovák

Új jogi tagok

Columbian Tiszai Koromgyártó Kft.	Tiszaújváros
G&G és Társai Kft.	Kiskunfélegyháza
KISCHEMICALS Kft.	Sajóbábony
KVALIKON Kft.	Budapest
MÁV Zrt.	Miskolc
QM System Ellenőrző és Tanúsító Kft	Budapest
Rail Cargo Hungaria Zrt.	Budapest
ZEGAN-METHOD Kft.	Gánt

Minőség és Megbízhatóság

nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirat

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság a „Minőség és Megbízhatóság” című nemzeti minőségpolitikai szakfolyóiratát kéthavonta, évente 6 füzetben több mint 2000 példányban a feltüntetett jogi tagok támogatásával adja ki. A 48. évfolyamába lépő és elektronikus formában is megrendelhető szakfolyóirat célja, hogy nyilvánosságot biztosítson a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel kapcsolatos nemzetközi és hazai trendeknek, élenjáró tapasztalatoknak, elemzéseknek, módszereknek, tanulmányoknak, esetleírásoknak és véleményeknek.

A szakfolyóirat főbb témakörei a következők: minőségpolitika; irányítási rendszerek, módszerek, technikák és modellek, valamint az önértékelés, minőségdiagnózis; tanúsítás, akkreditálás; fogyasztóvédelem; szabványosítás, mérésügy; a minőségügy alapfogalmai és egyes szakágazatok minőség szabályozásának újdonságai.

A szakfolyóirat kitekintést nyújt a külföldi minőségügyi szakirodalomba. Lehetőségünk van az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) „Quality Progress” és a Német Minőségügyi Szervezet (DQG) „Qualität und

Zuverlässigkeit” szakfolyóiratok válogatott cikkeinek és azok fordításainak, valamint szemelvények közlésére.

A folyóirat lehetőséget nyújt marketing jellegű fizetett minőségügyi közlemények és hirdetések (beleértve az álláshirdetéseket) közzétételére is. A hirdetési alapidíjakat a szakfolyóirat honlapon lévő médiaajánlata tartalmazza.

A kéziratok a szerkesztőségnek (tel: +36 1 212-8803; e-mail: info@eoq.hu) elektronikus formában folyamatosan küldhetők be az EOQ MNB honlapján és a szakfolyóiratban közzétett útmutató szerint (www.eoq.hu/mm).

A „Minőség és Megbízhatóság” című nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirat a 2014. évben is változatlan oldalszámmal évente 6 füzetben jelenik meg. Áraink – az elektronikus változat megrendelése kivételével – változatlanok maradnak. Az elektronikus változat felhasználónév és a jelszó segítségével a friss számok mellett tartalmazza a hozzáférést a „Minőség és Megbízhatóság” korábbi füzetéhez 2006-ig visszamenőleg. A megrendelés vagy módosítása 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:

Ügyművelet: Telefon: Fax: e-mail:

1. Megrendelem 2014. 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/6x1 füzet/év):**

füzet példányszáma ☐

2. Megrendelem 2014. 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/6x1 füzet/év):**

füzet példányszáma ☐

3. Megrendelem 2014. évtől a „Minőség és Megbízhatóság” elektronikus változatát, amelynek ára **6000 Ft + ÁFA (összesen: 7620 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

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság tanfolyamajánlata 2014. I-II. félév

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület 2008 januárjában az EOQ 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.

- **EOQ MNB – KVALIKON Hat Szigma Zöldöves minőségügyi szakember képzés** vizsgával az „EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves Minőségügyi Szakember” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2014. május 6-7., 12-13., 20-21. – Vizsga: 2014. május 27. – Budapest – 315 000,- Ft / fő
(Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. Program-akkreditációs lajstromszám: PL-7252.)
- **EOQ MNB Minőségügyi Auditor intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Minőségügyi Auditor” tanúsítvány megszerzéséhez
2014. május 22-23., 28-30. – Budapest – 196 000,- Ft / fő
(Program-akkreditációval rendelkező képzés. ÁFA-mentes. Program-akkreditációs lajstromszám: PL-7036.)
- **EOQ MNB Kísérlettervezés (DOE) képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2014. május 29. és június 5. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Szintmentartó tanfolyam** EOQ MNB tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2014. június 2-3. – Budapest – 88 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Szintmentartó tanfolyam** EOQ MNB tanúsítvány megújításához – **10 kreditpont**
2014. szeptember 8-9. – Budapest – 88 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB – KVALIKON Belső Auditor (3 napos) képzés** vizsgával az „EOQ MNB Belső Auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**
2014. szeptember 15-17. – Budapest – 150 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Információbiztonsági Rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Információbiztonsági Rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2014. szeptember 22-26. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Lean és Hat Szigma tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Lean és Hat Szigma Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2014. szeptember 29-30., október 6-7., 13-14. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez
2014. október 1-3., 6-7. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Projektmenedzser tanfolyam vizsgával** az „EOQ MNB Projektmenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2014. október 1-2., 8-9., 15-16. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2014. október 8. és 15. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB tanúsítványt adó Feketeöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2014. október 21. és 28. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő

Megjegyzések:

- Jelentkezését csak kitöltött jelentkezési lap alapján tudjuk elfogadni, ami szerződésnek minősül. A jelentkezési lapok a honlapon (www.eoq.hu) megtalálhatók vagy az EOQ MNB Központi Titkárságán (info@eoq.hu) igényelhetők.
- Ahol honlapunkon nem talál jelentkezési lapot, a vonatkozó tanfolyam megnevezése mellett kérjük a résztvevő nevének, munkahelyének és elérhetőségének megküldését az EOQ MNB címére a jelentkezési lap eljuttatásához.
- A díjtétel tartalmazza a tanfolyamon való részvételtől szóló igazolást, a tanfolyam ideje alatt az ellátás (ebéd, kávé, üdítő, aprósütemény), a tananyag, a felmerülő vizsga és a regisztráció, valamint sikeres vizsgázók számára magyar és angol nyelven az EOQ MNB tanúsítvány és plasztikkártya, továbbá az EOQ MNB honlapján, a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóiratban és az EOQ MNB Évkönyvében való közzététel költségeit.
- A tanfolyamok helyszínét a részletes programmal együtt a tanfolyam indítása előtt mintegy 10 nappal a résztvevőkkel közvetlenül közöljük.

Dr. Molnár Pál
felnőttképzési vezető